

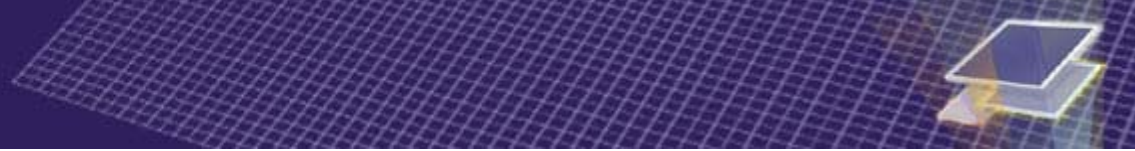
Gerenciamento de Múltiplos Projetos

Roberto Pons, PMP, MBA

roberto.pons@projectbuilder.com.br

17 de agosto de 2005



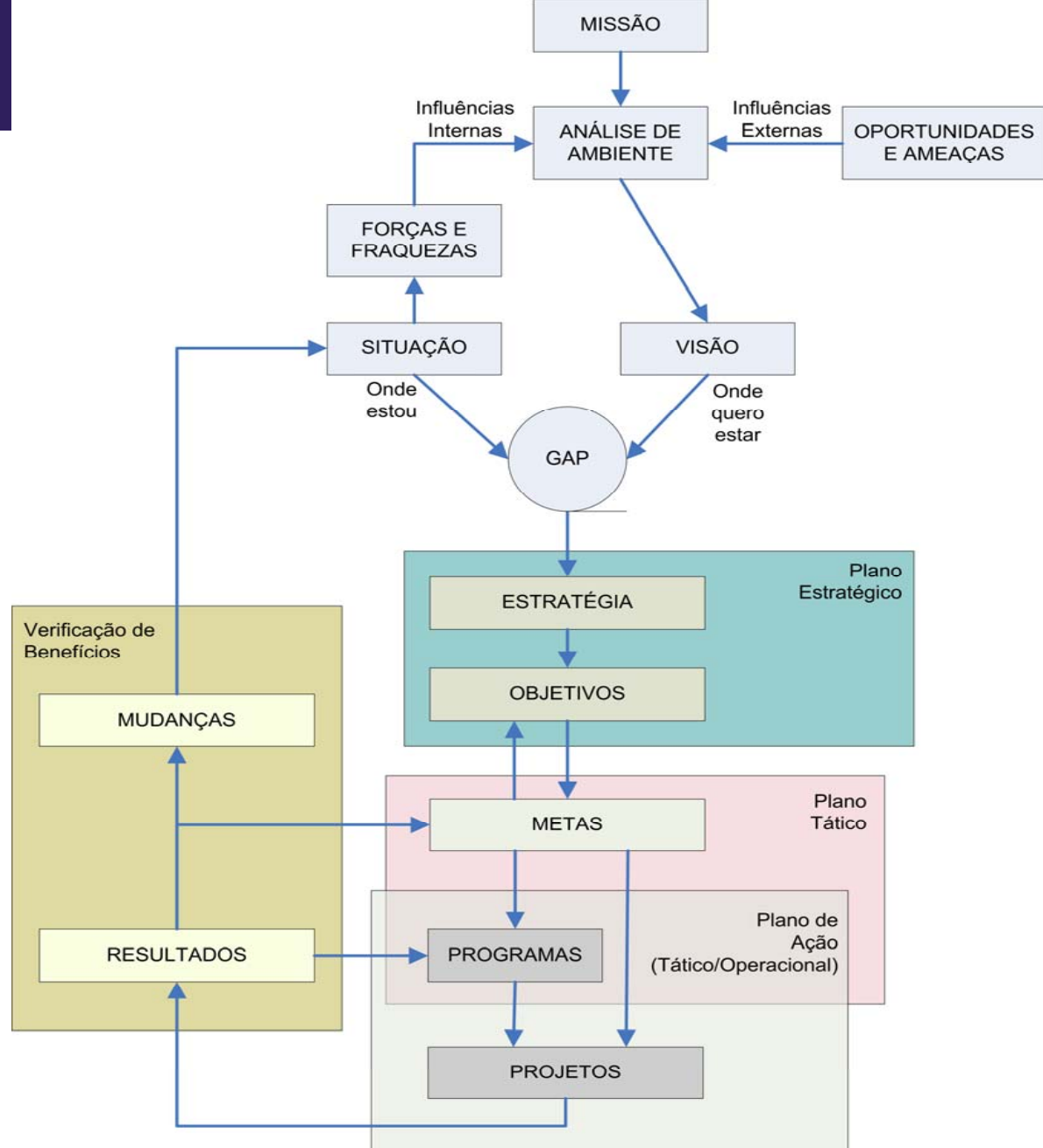


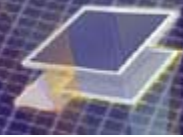
Por que esse tema é relevante ao evento?

Por que o interesse por ele cresce tanto?

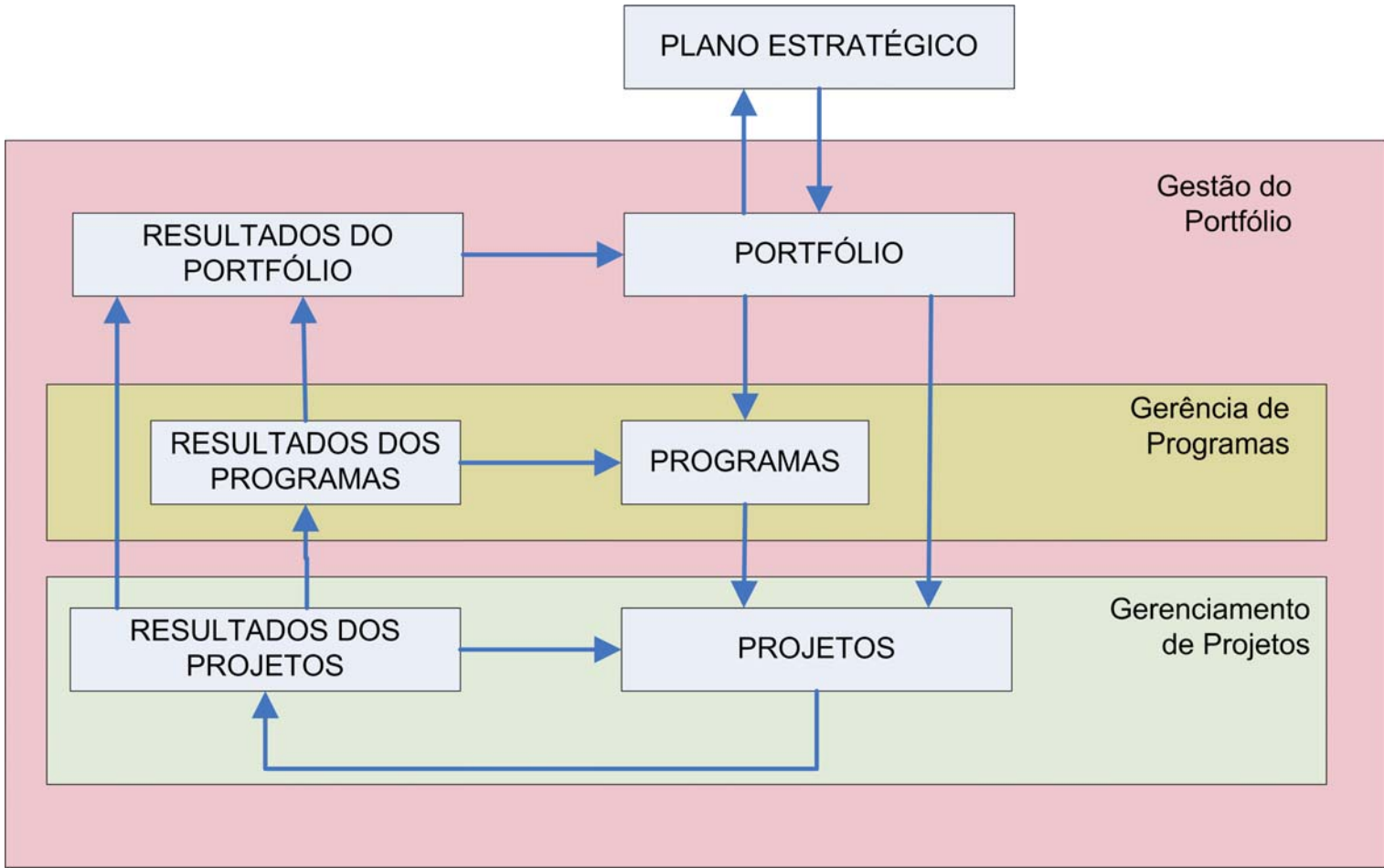
Como podemos lidar com isso mais facilmente?

Ciclo do Negócio





Ambiente de Múltiplos Projetos



Gerenciando Portfólio de Projetos

- Coleção de projetos que compõe a **ESTRATÉGIA** de investimento da empresa.
- Priorização e seleção feita de acordo com o cenário empresarial, por um Gestor de Portfólio ou grupo gerencial.
- A lista de projetos é constantemente monitorada e atualizada, sofrendo desvio de recursos, mudança de foco, de interesse.

Gerenciando Programa de Projetos

- Coleção de projetos que compõe o plano **TÁTICO** da estratégia da empresa, com um objetivo definido.
- Todos os projetos da lista convergem para um mesmo objetivo corporativo, a cargo do Gerente do Programa.
- Redistribuição de recursos entre os projetos, priorização e seleção varia de acordo com a realização dos objetivos do Programa.

Gerenciando Múltiplos Projetos

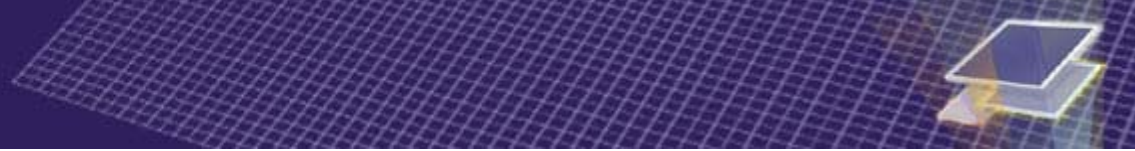
- Diversos projetos (independentes ou interligados) que precisam ser gerenciados simultaneamente, com foco **OPERACIONAL**.
- Podem pertencer a programas diferentes e ter objetivos distintos, apenas compartilhando recursos.
- Redistribuição de recursos entre os projetos varia de acordo com o andamento dos projetos com foco no cumprimento de seus objetivos.

Gerenciando um Único Projeto

- Foco **OPERACIONAL**, com um objetivo.
- Pode compartilhar recursos com outros projetos, mas tende a ter equipe mais estável.
- Duração mais longa, porte maior.
- Redistribuição de recursos dentro do projeto em função de seu andamento, com foco no cumprimento de seu objetivo.



Portfólio	Programa	Múltiplos	Único
Estratégico	Tático	Operacional	Operacional
Muitos Stakeholders	Muitos Stakeholders	Muitos Stakeholders	Poucos Stakeholders
Maneja recursos da empresa	Maneja recursos entre projetos	Maneja recursos entre projetos	Maneja recursos no projeto
Vários objetivos	Único objetivo	Vários objetivos	Único objetivo
Nível Executivo	Nível Executivo/ Gerencial	Nível Gerencial	Nível Gerencial

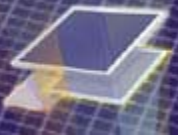


Desafios mais comuns:

- Remanejamento de equipe e recursos
- Prazos apertados
- Replanejamentos constantes
- Maior necessidade de comunicação



Qualquer tipo de projeto pode ser gerenciado da mesma forma?



Mudança de Paradigma

Evolução da Gerência de Projetos



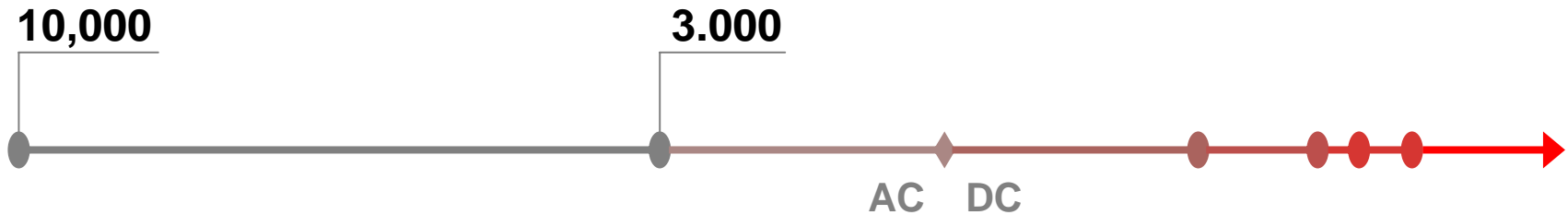
Desenvolvimento de “tecnologia” – período Neolítico

- transição da caça para agricultura e a domesticação dos animais.



Mudança de Paradigma

Evolução da Gerência de Projetos



Desenvolvimento da “engenharia” – grandes feitos

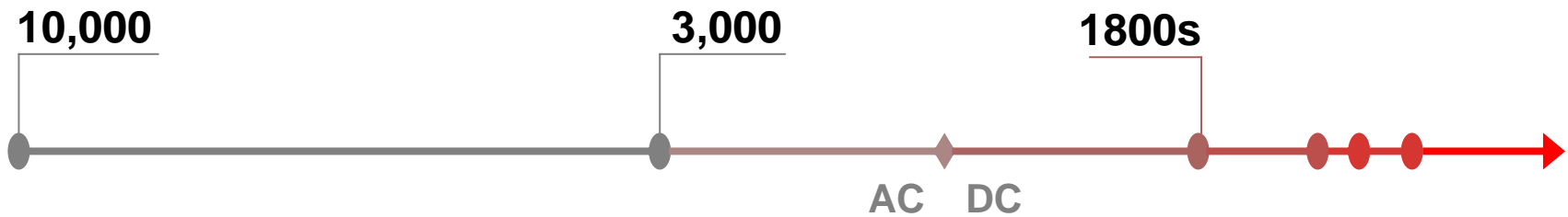
- Egípcios: pirâmides, barcos, canais, sistemas de esgotos
- Iniciativas similares na Mesopotâmia, Grécia e China





Mudança de Paradigma

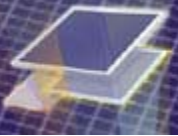
Evolução da Gerência de Projetos



Revolução Industrial

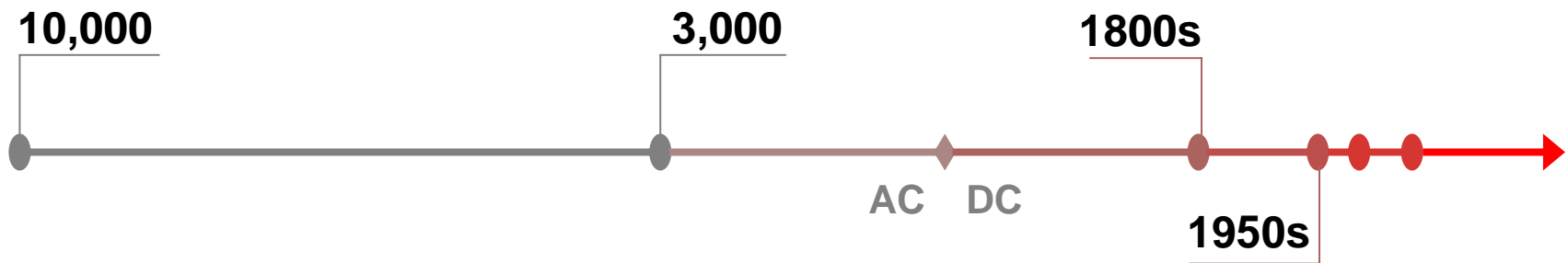
- Conhecimento se organizou em sociedades profissionais
- Instituto Britânico de Engenharia Civil (1818)





Mudança de Paradigma

Evolução da Gerência de Projetos



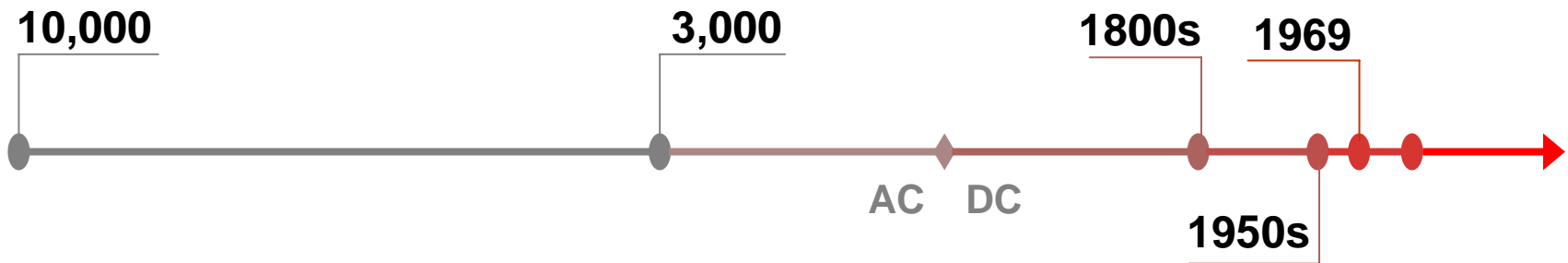
“Moderno” Gerenciamento de Projetos – DOD

- Separação entre o Gerente do Projeto e o Gerente Técnico
- Guerra Fria
- DOD iniciou a integração de um corpo de conceitos, face a dificuldades em vários projetos como o Manhattan, Polaris e outros.



Mudança de Paradigma

Evolução da Gerência de Projetos



Fundação do PMI

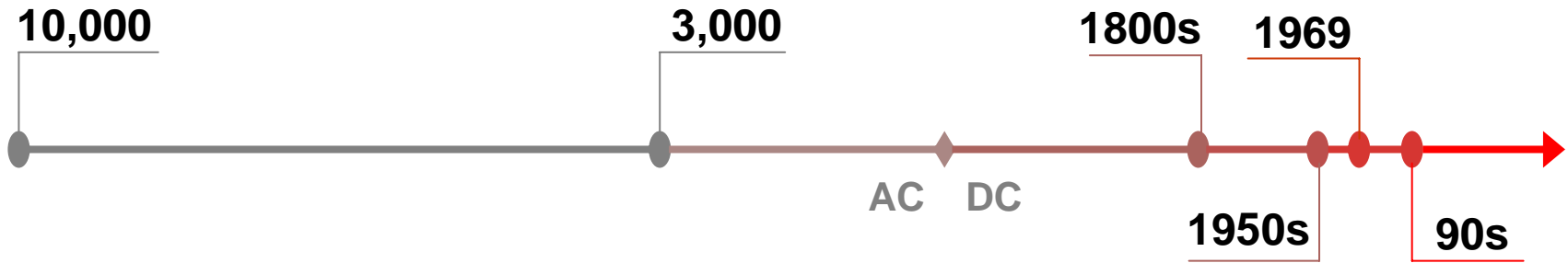
- Tudo começou com 5 voluntários





Mudança de Paradigma

O Novo Ambiente de Projetos



Mudança de Ambiente

- Intensificação da Globalização
- Crescimento da Internet
- Ritmo acelerado de mudanças
- Popularização do Gerenciamento de Projetos
- Evolução do corpo de conhecimento



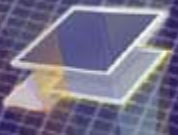


Mudança de Paradigma

Modelo tradicional de GP

- originário das indústrias de engenharia e construção
- tem a idéia de que todos projetos são iguais
- utiliza modelo de desenvolvimento “em cascata”
- concebido para projetos grandes, longos e estáveis





Projetos Empresariais

Os chamados projetos “empresariais” (business projects) são:

- reflexo da era turbulenta e instável que vivemos
- relacionados com as necessidades do negócio
- mais ligados ao plano estratégico da empresa
- presentes em todas as indústrias

Tem características diferentes dos projetos de engenharia e construção e precisam ser gerenciados de forma diferenciada!



Projetos “técnicos”

Projetos "empresariais"

Natureza estável

Natureza dinâmica

Poucas mudanças, processo padronizado e consistente

Ritmo de mudanças grande, estável somente a curto prazo

Especificações fixas e formais

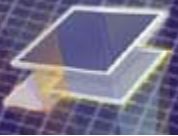
Especificações flexíveis e informais

Produtos físicos e metodologia fixa “em cascata”

Produtos abstratos, pedem metodologia Open Planning

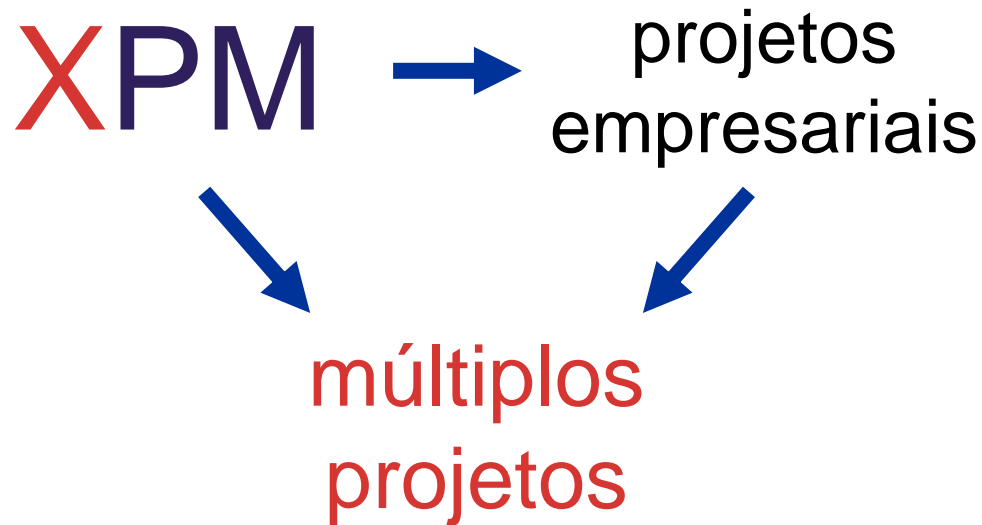
Métricas e indicadores claros e precisos

Indicadores indefinidos e métricas imprecisas



Mudança de Paradigma

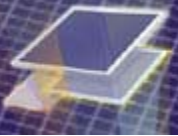
eXtreme Project Management



Utilização de técnicas de **XPM** para gerenciar múltiplos projetos - afinidades com projetos empresariais.

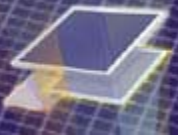
**XPM - Valores**

- Participação dos Stakeholders
- Pró-atividade
- Transparência
- Foco externo ao projeto
- Confiança



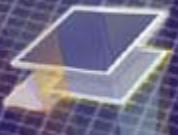
XPM - Conceitos

- Contexto é mais importante do que conteúdo
 - O GP deve estar mais focado nos aspectos empresariais do projeto e menos nos técnicos
 - Se preocupar mais com os stakeholders, objetivos e benefícios do projeto, impacto... **o contexto**
 - Quanto menos o GP souber dos detalhes técnicos, melhor



XPM - Conceitos

- Ciclo de vida do projeto inclui período pós-implantação
 - O que acontece após é tão importante quanto o que acontece durante o projeto
 - O projeto só termina depois de um período estipulado para a verificação dos benefícios

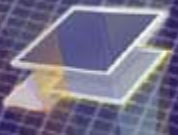


XPM - Conceitos

- O GP é mais um facilitador e integrador do que um gerente
 - O GP com forte perfil técnico tende a tomar decisões de planejamento de forma centralizada
 - Deve mudar o foco do planejamento técnico para a facilitação do processo, com a participação dos stakeholders

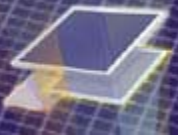
**XPM - Conceitos**

- Patrocinadores funcionam como “Gerentes Executivos de Projetos”
 - Participam ativamente na definição do escopo, objetivos, benefícios e stakeholders
 - Assistem ao GP nas disputas políticas e de poder
 - Monitoram indicadores críticos do projeto



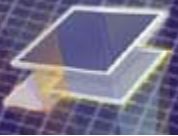
XPM - Conceitos

- Planejamento por cenários em vez de micro-planejamento
 - Se não puder prever o futuro com precisão, não o detalhe no cronograma – falsas expectativas
 - Em projetos empresariais, nível de incerteza e mudanças é muito grande
 - Detalhe apenas até o próximo evento, que determina qual cenário seguir depois -> novo detalhamento
 - Real Time Planning



XPM - Conceitos

- Planejamento rápido e participativo
 - Objetivo: encurtar o ciclo de vida do projeto
 - Planejamento é crucial, deve ser completo (não significa que deve demorar)
 - Técnica: Sessões de planejamento **RAP**
 - participação de toda a equipe e stakeholders críticos
 - intensiva, durando de 1 a 5 dias
 - ao final da sessão: plano do projeto completo e aprovado
 - novas sessões no caso de replanejamento ou no início de próxima fase/cenário
 - em TI: JRP, JAD, RAD



Fazendo acontecer

**1. Envolve os stakeholders -
sem sponsor não há projeto!**

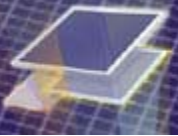




Fazendo acontecer

2. Defina critérios de sucesso: gerencie expectativas

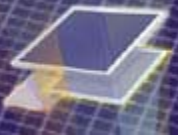




Fazendo acontecer

3. Utilize estratégias de desenvolvimento flexíveis

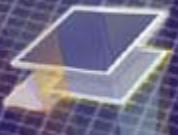




Fazendo acontecer

4. Faça sessões intensivas de planejamento





Fazendo acontecer

5. Utilize ferramentas que agilizam a comunicação

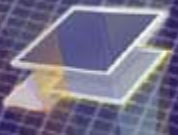


PMIS – Sistemas de Informação

Características desejadas em sistemas de Gerência de MP:

- Precisam ser desenvolvidas **para a EQUIPE**
 - Heterogênea
 - Multi-disciplinar
 - Assíncrona (tempo e espaço)
- Visão simultânea dos projetos
- Forte em comunicação pró-ativa
- Multi-usuário
- Conectada na Internet

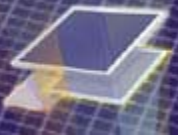




Fazendo acontecer

6. Aplique o gerenciamento distribuído: não micro-gerencie



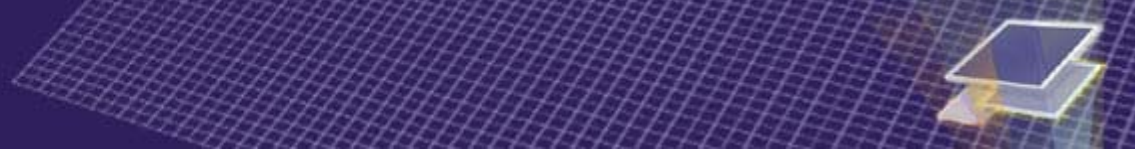


Fazendo acontecer

Identifique os tipos de projetos que podem ser gerenciados simultaneamente - características mais relevantes:

- **duração**
- **nível de risco**
- **custo**
- **participantes na equipe**
- **complexidade**
- **abrangência**



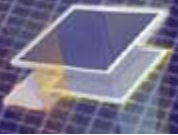


Algumas máximas....

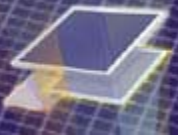
**Pessoas, não recursos,
trabalham em projetos.**



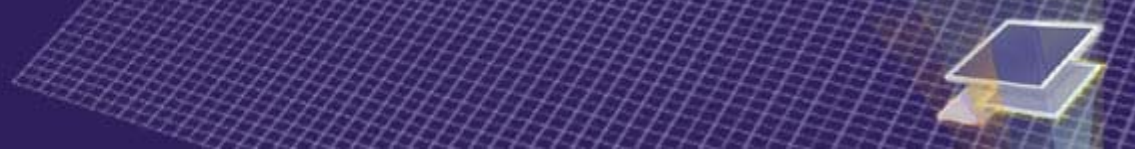
**O que acontece depois do
projeto é tão importante
quanto durante.**



**Sem patrocinador,
sem início.**



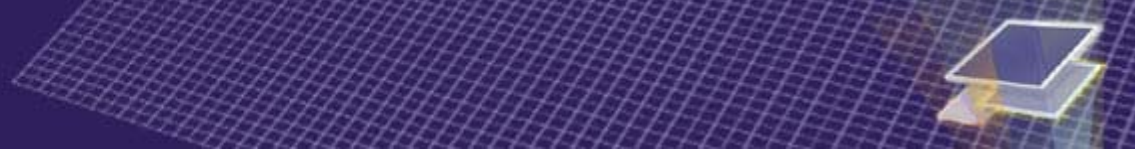
**Não existe o pequeno
projeto.**



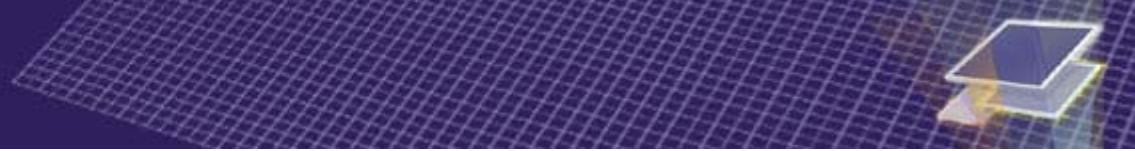
Simples é sexy.



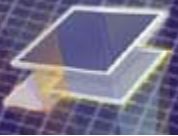
**Um plano criado por
uma pessoa é
o pesadelo de outra.**



**Quanto menos o Gerente
de Projetos souber dos
detalhes técnicos, melhor.**



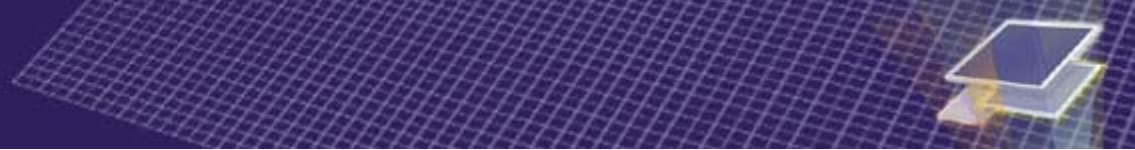
**O pior momento para se
definir o sucesso
de um projeto é
depois que ele acaba.**



**Se você não pode confiar
na sua equipe, arrume uma
em que possa.**



**Se o seu projeto ainda não
sofreu mudanças, tenha
medo, muito medo.**



Obrigado!