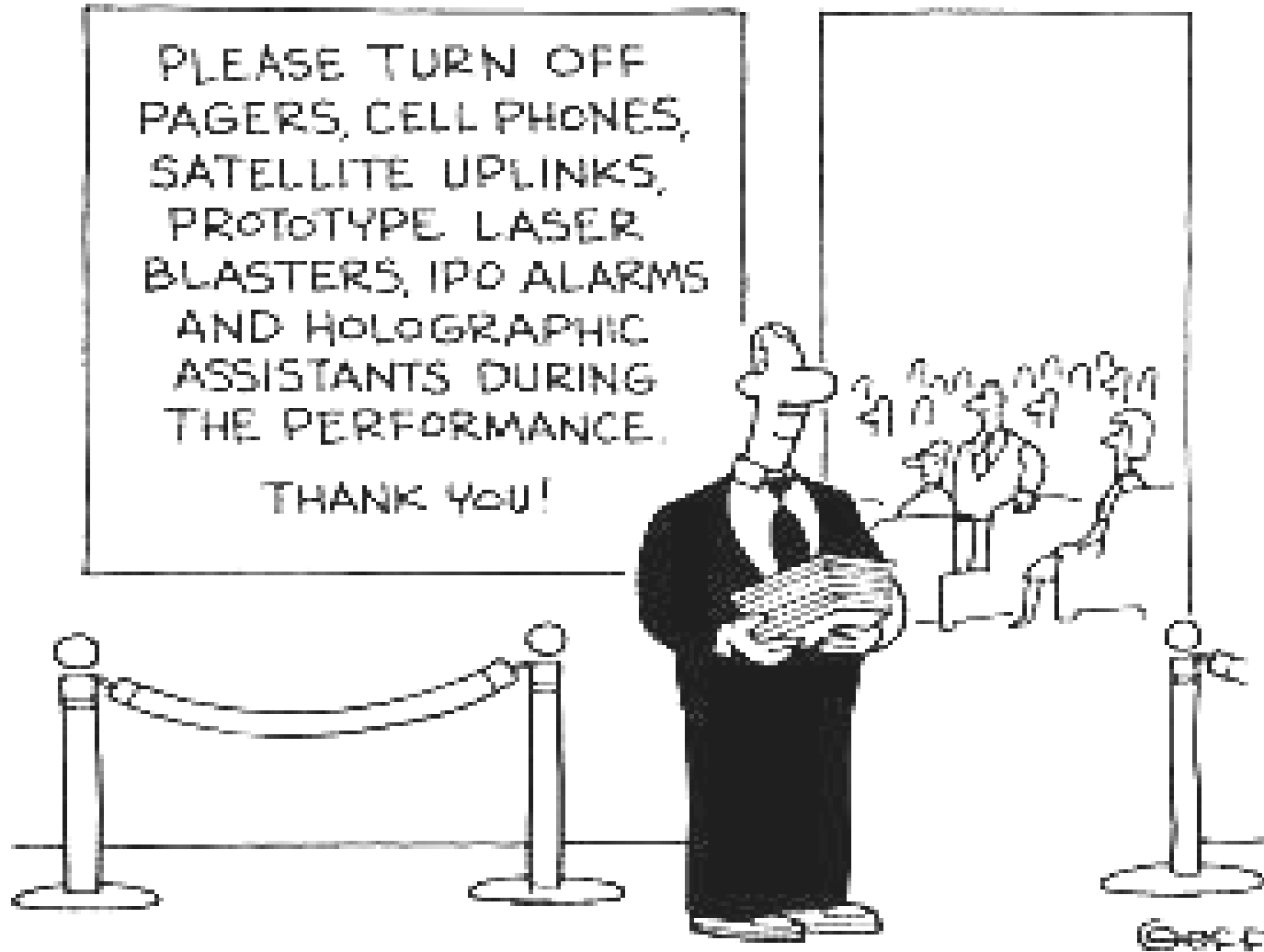


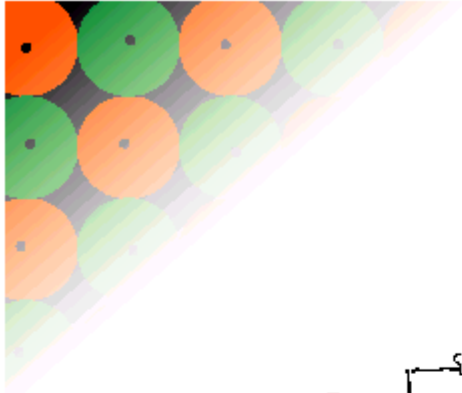


*Planeta***FOCUS**

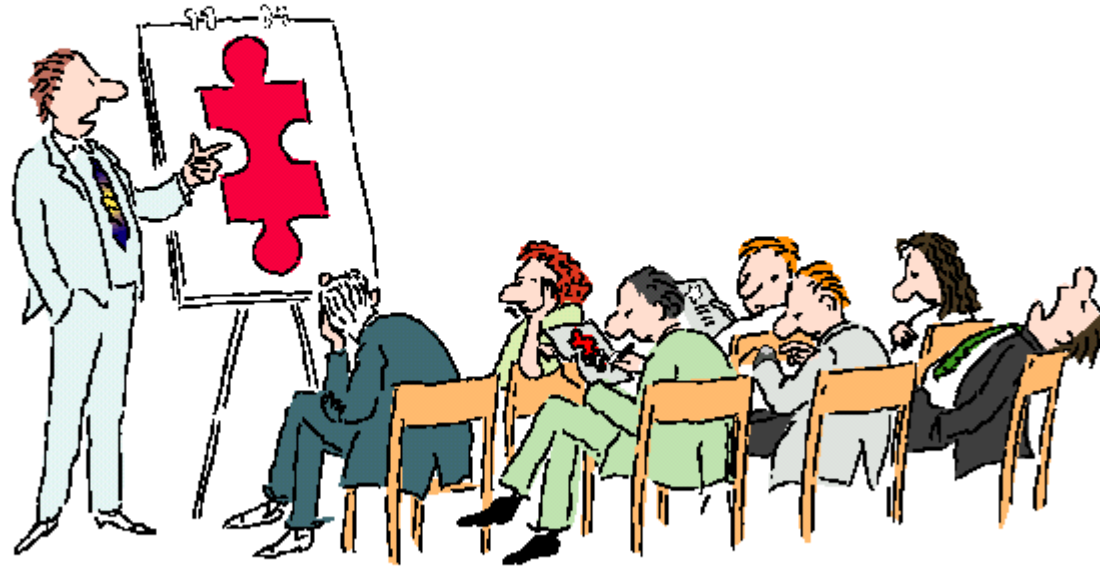
Implementação de PMO - Caso HP

PLEASE TURN OFF
PAGERS, CELL PHONES,
SATELLITE UPLINKS,
PROTOTYPE LASER
BLASTERS, IPO ALARMS
AND HOLOGRAPHIC
ASSISTANTS DURING
THE PERFORMANCE.
THANK YOU!





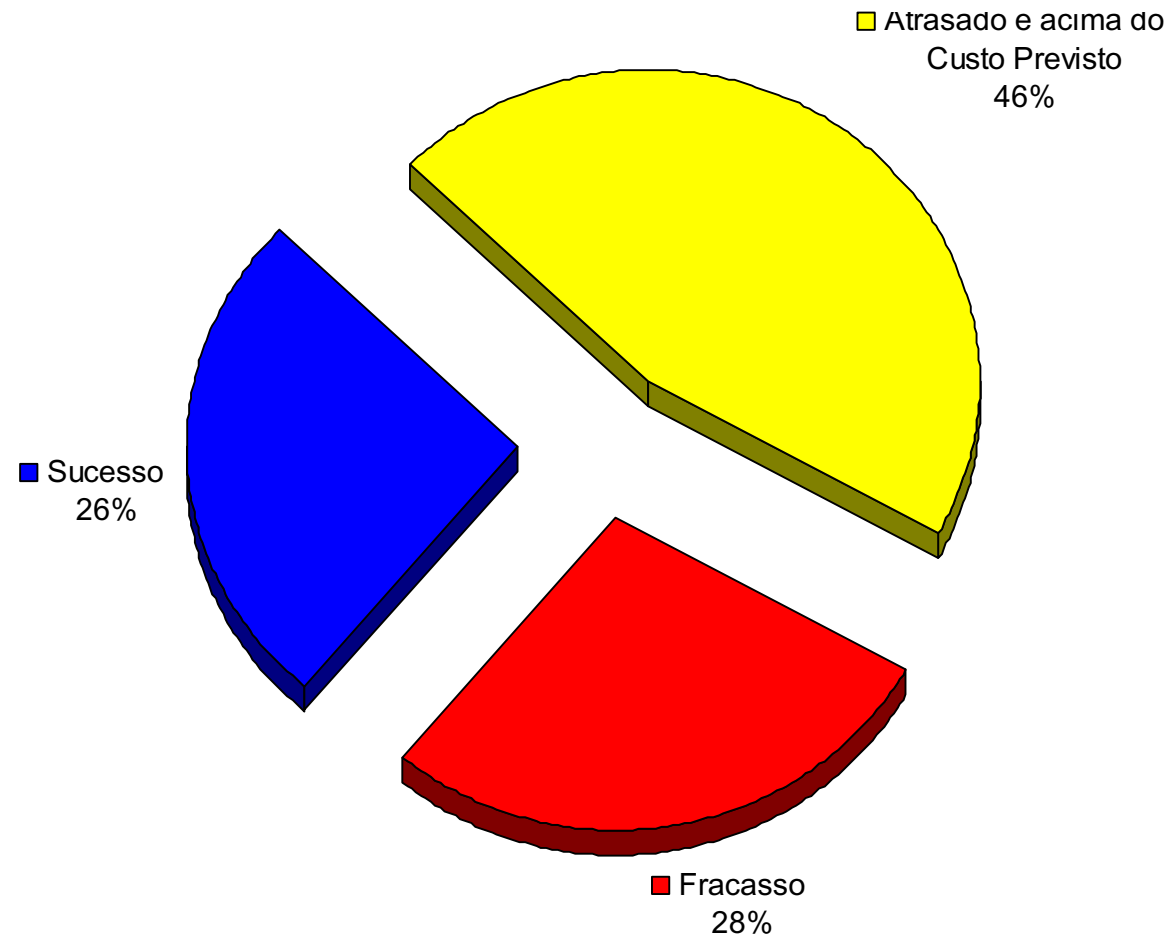
© Copyright 1997 Celemiab International AB 1-002-02-23-02



Implementação de Metodologia - Caso HP

1. Introdução
2. Project Management Office— Origens e Estratégias
3. Curva de Maturidade de Gerenciamento de Projetos na HP Consulting
4. Metodologia HP (se der tempo!)

Desempenho dos Projetos...



**Desempenho de Projetos na área de TI
nas 500 Maiores Empresas dos Estados Unidos
Standish Group 1993 - 1999**

Por que os Projetos têm Sucesso...

1. Envolvimento de Usuário
2. Suporte da Diretoria Executiva
3. Requerimentos Claramente Definidos e Anunciados
4. Planejamento Efetivo
5. Expectativas Realistas

Standish Group, 1994

Visão HP de Gestão de Projetos

Parceria em todos os
Níveis entre
HP e Cliente

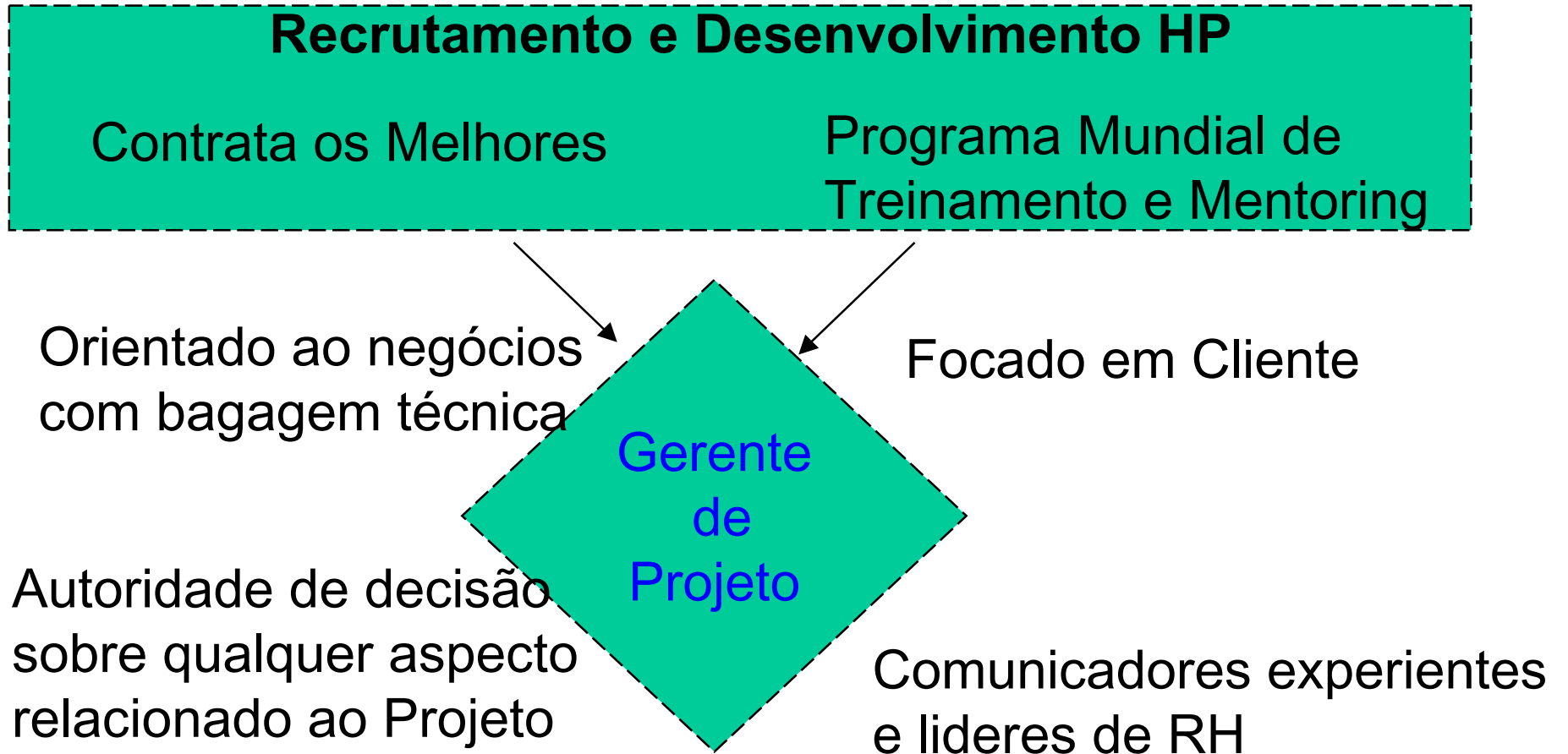
Requerimentos
Traduzidos em
Desenho da solução

Gerentes de Projetos
Globais
“Fora de Série”

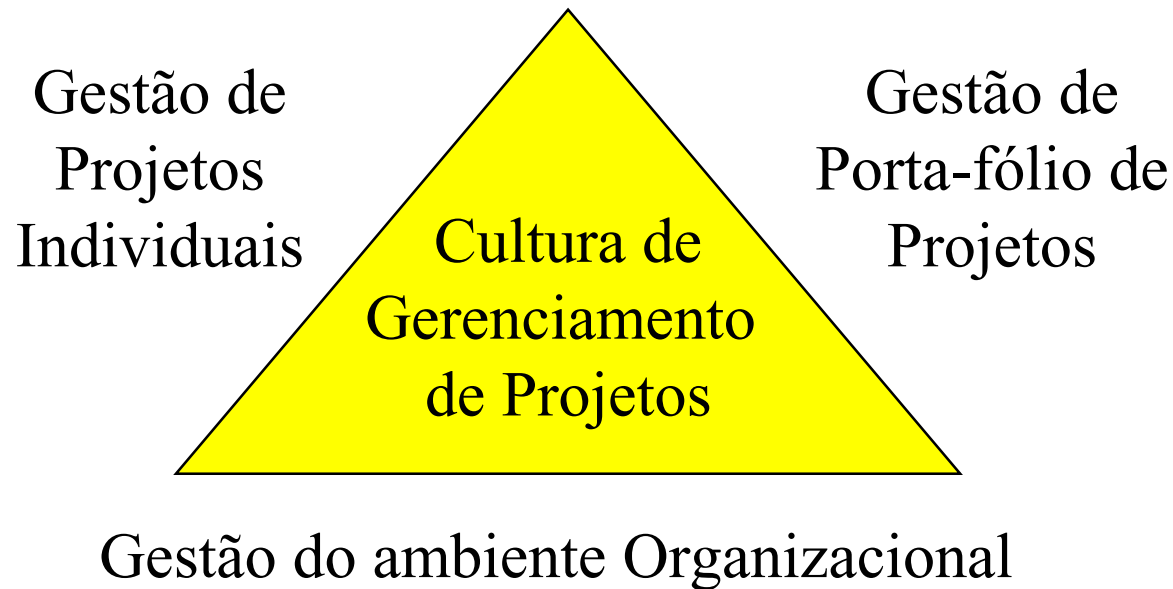
Abordagem estruturada
de Planejamento e
Implementação
de Projetos

Marcos atingíveis
e Deliverables
de qualidade,
Previamente acordados

Valor do Gerente de Projeto HP



Cultura de Gerenciamento de Projetos: Realizar os negócios alinhado com a boa Prática de Gestão de Projetos



Gestão de Projetos Individuais

- § Processos que possam ser repetidos tanto no aspecto técnico quanto no que tange ao gerenciamento do projeto que requer que sejam:
 - a documentado,
 - a compreendido, e
 - a seguido
- § Times qualificados com conhecimento e habilidade técnicos e de gerência de projetos;
- § Ferramentas tais como: Software de Gestão de Projetos, templates de Planejamento, base de dados para estimativas e de Lições Aprendidas.

Gestão do Porta-fólio de Projetos

v Seleção de Projetos

- q Plano estratégico – Documentado, disseminado, e compreendido
- q Projetos Potenciais – analisados razoavelmente e com acurácia
- q Decisões de escolha – baseado nos critérios conhecidos e objetivos derivados do plano estratégico
- q Prioridades – consistentes em toda a organização

...Porta-fólio de Projetos (Continuação...)

- ∇ Manutenção do Porta-fólio
 - Alocação de Recursos – dirigido por prioridades estabelecidos
 - Processo de Mudança de Porta-fólio – documentado, compreendido e seguido
 - Medidas de desempenho – integrados através do porta-fólio

Gestão do Ambiente Organizacional

∇ Diretoria

- Práticas boas são valorizadas – estimativas realistas são esperadas, relatórios precisos de andamento são aceitos, etc...

∇ Estrutura Organizacional

- Gestão de Projetos possui um “lar” – **Project Office**
- Gerentes funcionais e de Projeto são parceiros

∇ Práticas de RH

- Gerência de Projeto é uma posição e não um papel
- Sistema de premiação é alinhado com boas práticas
- Necessidades de desenvolvimento e desempenho são avaliadas em escalas diferenciadas

∇ Melhoria Contínua

- Métricas apropriadas – definidas, entendidas e seguidas
- Olhando para fora – programas de Benchmarking e NETWORKING

O que é Project Office?

“O Project Office é um “escritório” lotado com Profissionais de Gerenciamento de Projetos (PMP) que servem as necessidades da sua organização na área de administração de projetos. Fornecendo:

- § Suporte
- § Consultoria e Mentoring
- § Processos Normas e Padrões
- § Treinamento
- § Gerentes de Projeto
- § Ferramentas (SOFTWARES) de Gestão de Projetos”

Objetivos Originais

§ Definir o Project Office

- a Papel
- a Responsabilidades
- a Métricas de avaliação

§ Produzir resultados rápidos via PMO

- a Rever e Gerenciar o Porta-folio de Projetos
- a Conduzir Revisão e Auditoria nos Projetos

OK! E Agora

Como gerar resultados rápidos via PMO?

1. Reinar sobre projetos fora de controle
2. Ajudar os Projetos que estão iniciando, estabelecer processos de projeção de custos e gestão de riscos;
3. Revisar e Gerir o Porta-fólio de Projetos
4. Conduzir revisão de projetos e auditorias
5. Organizar e Gerir o “POOL” de recursos
6. Identificar e desenvolver Gerentes Profissionais de Projeto
7. Estabelecer e manter um ambiente de GP

Curva de Maturidade

Nível I – Falta de Consciência (até 1997)

- Não existe suporte na organização;
- Não há Project Office e não há consciência da sua necessidade;
- Alguns Gerentes de Projeto podem ter adotado “Padrões” próprios, entretanto, não há nenhum esforço por parte da organização para adotar “padrões corporativos”.

Curva de Maturidade

Nível II – Início do Processo (1998)

- Há um Project Office informal constituído de um ou dois Gerentes de Projeto (part-time), interessados em trazer e difundir padrões de gerenciamento de projetos e são reconhecidos como gerentes de sucesso;
- Uma ajuda básica na elaboração de cronogramas é disponível se for requisitado;
- Não há treinamento sistemático para GP;
- Há orientação em GP se requisitada
- Cada GP usa ferramenta que quiser e não há padrão de SW

Curva de Maturidade

Nível III – Processo Básico (Novembro 1999)

- Há um Project Office- PMO básico estabelecido e reconhecida pela Diretoria como sendo responsável pela definição de processos e padrões de gerenciamento de projetos;
- Os membros de PMO dão conselhos e input caso requisitados
- O Project Office é solicitado para auxiliar os GP 's na elaboração de plano de projetos importantes ;
- Treinamento básico de GP é disponibilizado;
- Um banco de dados sobre os GP 's é mantido ;
- Há um SW básico aceito como padrão, porém, a escolha e o uso de ferramentas é responsabilidade do GP.

Curva de Maturidade

Nível IV – Processo Intermediário (Nov-99 a Oct-2000)

- Funções e serviços de PMO são definidos e comunicados à organização;
- PMO é considerado site de referência de metodologia e ponto focal para GP 's ;
- O PMO monitora processo de mudança e pendências de projetos;
- Dá suporte para estimar custos e elaborar cronogramas se requisitado;
- Avalia riscos dos projetos grandes e/ou importantes;
- PMO é consultado na hora de nomear GP 's para projetos importantes;
- Treinamento básico de GP é obrigatório para GP 's e pode ser estendido aos membros da equipe do projeto ;
- Um repositório de dados de projetos é estabelecido e os principais projetos são requeridos a usa-lo. O seu uso é opcional para projetos menores ;
- PMO provê diretrizes no uso de SW e os GP 's são ouvidos na escolha de ferramentas.

Curva de Maturidade

Nível V – Processo Avançado (Nov-2000)

- Uma metodologia abrangente e padronizada é adotada, e as equipes são ativamente treinados no seu uso;
- O PMO tem uma local “Visibility Room” para os grandes projetos. É responsável pela Consolidação e Reporting periódico;
- Há um processo de Mentoring para todos os GP’ s;
- Existe uma guia de referência sobre todo o ciclo de vida de projetos e é integrado nos processos básicos. Há um processo de avaliação de qualidade de GP;
- GP ’s são subordinados a gerência porém respondem matricialmente ao PMO;
- Treinamento avançado de GP é disponível e o básico é pré-requisito para gerenciar qualquer projeto;
- PMO provê SW e a organização é ouvida na sua escolha. Este tem funcionalidade de repositório embutida ;

Curva de Maturidade

Nível VI – Processo Bem-Definido (Atual estágio consolidado)

- Melhores práticas são catalogadas e divulgados pelo PMO;
- Reporting gerencial periódico é realizado. Uma revisão imparcial de projetos é feito periodicamente;
- Há um processo de auditoria de projetos e os considerados problemáticos são imediatamente posto na lista de projetos a serem recuperados;
- O uso da metodologia é padrão e há um processo de avaliação de projetos para certificar que todos usam a metodologia;
- Treinamento avançado de GP é obrigatório. Os GP 's tem um curriculum padrão a seguir na sua carreira
- A avaliação de desempenho de GP 's é realizado em conjunto com a gerência de linha. Um repositório de recursos é mantido pelo PMO ;
- Uma vez que as estimativas são registrados no SW padrão, o PMO pode analisar os dados reais versus previstos;

Curva de Maturidade

Nível VII – Processo Gerenciado (Parcial 2001 e Plano 2002)

- Projetos são avaliados contra os melhores práticas. Lições aprendidas são registradas e replicadas;
- Reporting gerencial periódico é realizado incluindo “Earned-Value”;
- Toda a metodologia (incluindo processos, formulários e ferramentas) estão na Intranet;
- Um curriculum completo de treinamento de GP indo até certificação de PMP é estabelecido;
- Os GP ’s reportam a PMO mas também estão integrados na estrutura do cliente;
- O SW padrão provê relatórios de análise de “Earned Value”, que faz parte do relatório de “Executive Dashboard”. O SW está integrado com sistemas contábil e compras da organização permitindo análises de Real X Previsto ;

Curva de Maturidade

Nível VIII – Processo Otimizado (Parcial 2001 Plano 2002)

- PMO gerencia o Porta-fólio de Projetos na organização, provê ferramentas e treinamento;
- Há um “Help-Desk” no PMO. Ele atua na finalização de projetos maiores;
- Há um processo de melhoria continua da metodologia a medida em que melhores práticas são identificadas e incorporadas nos processos;
- Os principais projetos são avaliados para detectar pontos fracos para futuros treinamento da equipe;
- O PMO trabalha com gerentes de linha para antecipar-se a chegada de projetos novos. Um sistema de coleta e uso de novas idéias nesta área é implementado;
- O SW padrão é comparado periodicamente com novidades no mercado para garantir a sua melhoria contínua ;

Estágio atual na HP

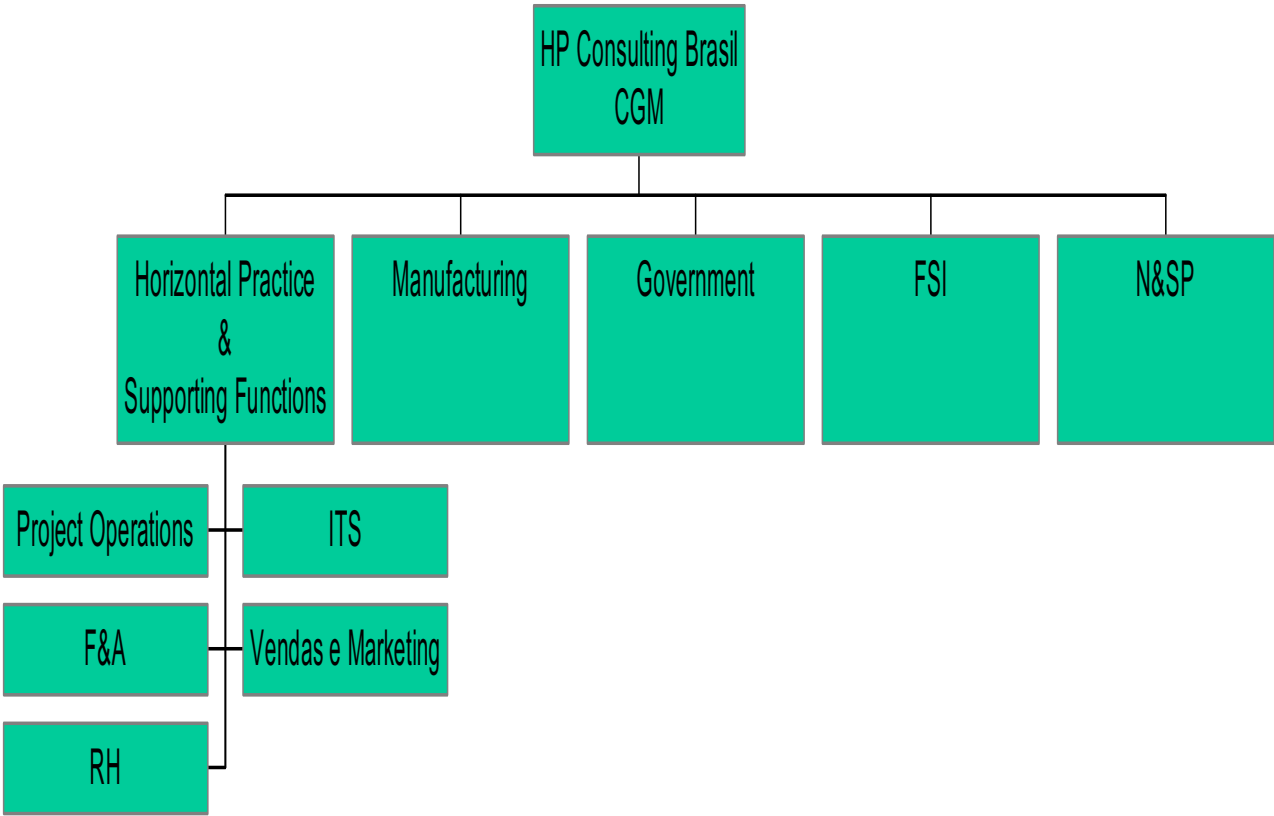
§ Caminho Percorrido

- a Processos e Qualidade - Abril/1999
- a Project Office – Nov/1999
- a Knowledge Management – Dez/1999
- a Project Operations – Nov/2000
 - 1 Recursos (Internos e Externos)
 - 1 Gestão de Contratos
 - 1 Project Office
 - 1 Qualidade
 - 1 Controle de Projetos
 - 1 Knowledge Management

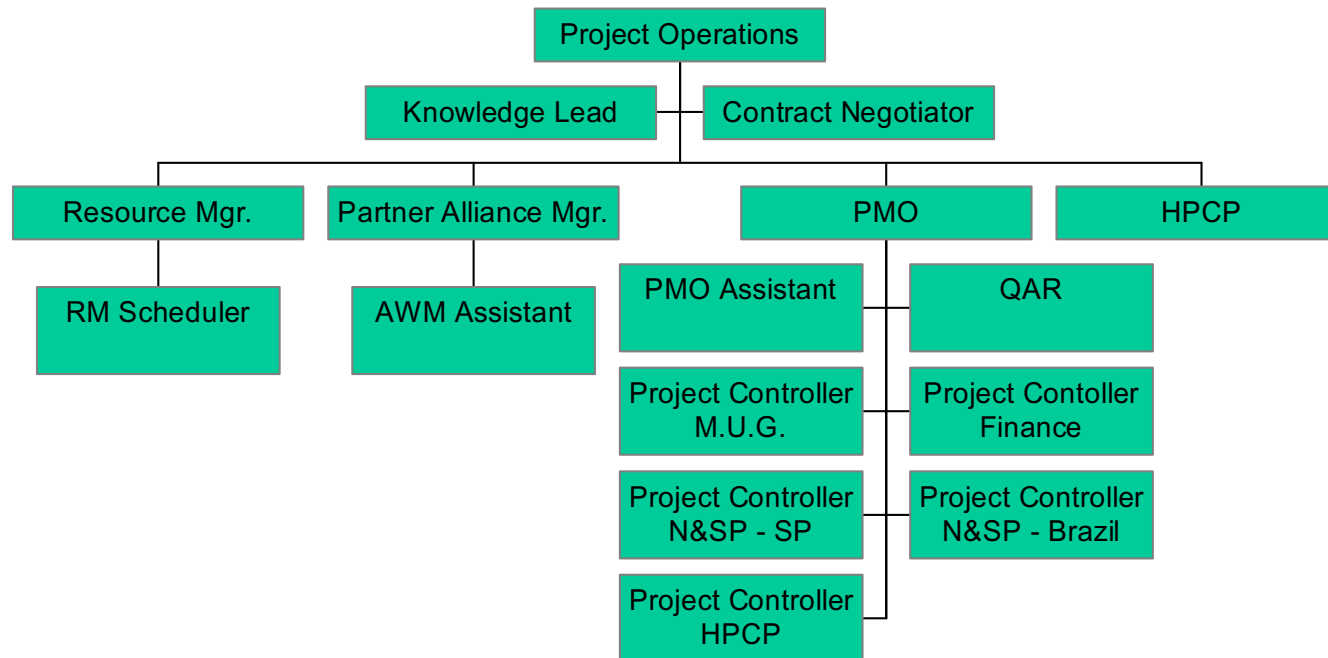
§ Plano de Carreira de Gerentes de Projeto

- a Julho/2000
- a Ranking
- a Roadmap
- a Ligação com cargos e salários

Organização da HP Consulting



Organização Atual



Plano de 2002

§ Implementar

- a Sponsorship
- a Risk Management
- a Earned-Value Analysis
- a Revisão do Processo de Venda

§ Aprofundar

- a Uso da Metodologia
- a O conhecimento via:
 - 1 Certificar 80% dos Gerentes de Projeto
 - 1 Cursos internos
 - 1 Mentoring