

PMO DE SUCESSO PRECISA TER FOCO!

Uma proposta de modelo para Escritórios de Projetos

por Mario Trentim em <http://blog.mundopm.com.br/2013/01/21/pmo-de-sucesso-precisa-ter-foco/>

Caro amigo leitor, que tal se pudéssemos criar um modelo de negócios para os nossos escritórios de projetos? Certamente, seria algo bastante útil, pois uma modelo de negócios nos permite ter foco. Ele deve descrever como criamos valor, capturamos o valor criado e distribuimos esse valor. Simples, direto e extremamente útil.

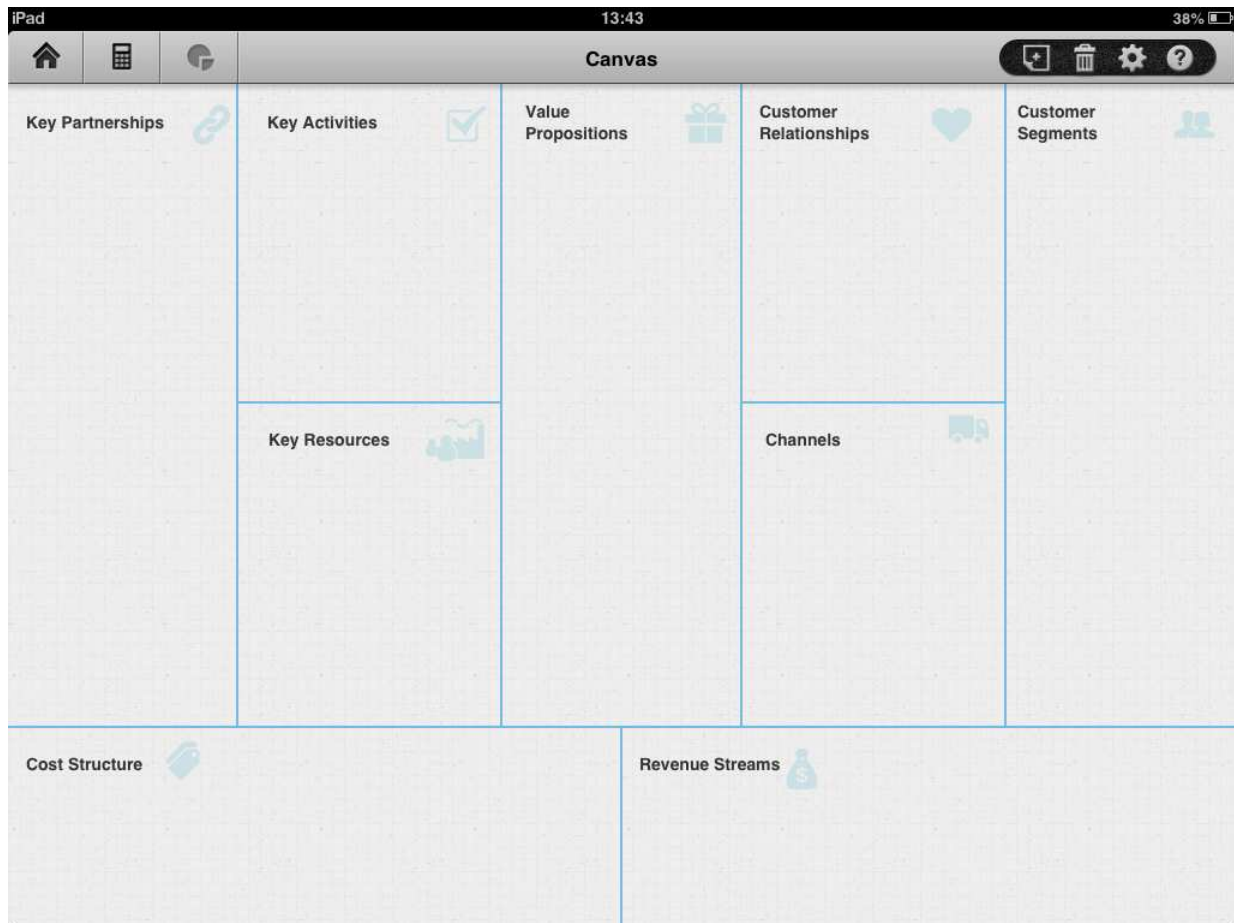


Figura 1 – Business Model Toolbox

Vimos em posts anteriores (PMO Model Generation , Um PMO para Chamar de Seu) um pouco sobre Business Model Generation. Agora iremos detalhar como seria um possível modelo de negócios para um escritório de projetos genérico. Para isso, necessitamos definir e detalhar os componentes do nosso modelo de negócios:

Proposta de Valor

- O que o PMO faz para criar valor para os clientes?
- Quais produtos e serviços devem ser oferecidos pelo PMO?
- Como esses produtos e serviços serão oferecidos?
- Quais os diferenciais do PMO?

Segmentos de Clientes

- Quem são os clientes dos serviços prestados pelo PMO?
- O que é importante para esses clientes?
- Quais suas necessidades e preferências?
- Como agrupá-los / segmentá-los?

Canais

- Como os segmentos de clientes poderão usufruir dos produtos e serviços do PMO?

Relacionamento

- Como o PMO poderá se comunicar com seus clientes e vice-versa

Fontes de Receita

- Quais seriam as potenciais fontes de renda do PMO?
- Quais são os indicadores de sucesso do PMO?
- Como esses indicadores estão relacionados com a satisfação dos segmentos de clientes e com o uso dos produtos e serviços disponibilizados pelo PMO?

Parcerias

- Quais pessoas, grupos ou entidades podem ajudar o PMO a criar, capturar e distribuir valor?
- Quais parcerias internas e externas à organização podem ajudar o PMO em suas atividades-chave e / ou oferecendo recursos principais?

Atividades-Chave

- Quais processos, procedimentos e atividades devem ser desempenhados dentro do PMO para que ele materialize sua Proposta de Valor e a entregue aos Segmentos de Clientes?

Recursos Principais

- Quais recursos (pessoas, equipamentos, infraestrutura, dinheiro) são necessários para o funcionamento do PMO e a realização de suas atividades?

Estrutura de Custos

- Qual é a estrutura de custos de funcionamento do PMO, considerando suas atividades, recursos necessários e parcerias?
- Quais indicadores de custos podem ser utilizados?

A primeira coisa, antes de delinear a missão do PMO, é definir seu nível hierárquico na organização. De acordo com Crawford (2001), temos:

PMO Corporativo ou Estratégico

- De modo geral, o objetivo principal deste tipo de PMO é criar diretrizes e políticas para o gerenciamento de projetos dentro da organização, podendo incluir ou não o gerenciamento do portfólio de projetos estratégicos.

PMO Departamental

- PMOs departamentais ou setoriais podem estar em diferentes níveis da organização, frequentemente estão no âmbito tático. São escritórios de projetos que desdobram as diretrizes e objetivos estratégicos em programas e projetos. Eles podem incluir o gerenciamento de programas, compartilhamentos de recursos e treinamentos, entre outras funções.

PMO de Suporte

- Trata-se de um escritório que oferece suporte a um único projeto ou programa, geralmente projetos vultosos ou mega-projetos. Seu objetivo principal é auxiliar o gerente do projeto e sua equipe de planejamento e controle nas atividades administrativas e de suporte.

Uma vez identificado o nível, a missão do PMO fica mais clara, assim como seus stakeholders e segmentos de clientes. Porém, para que seja possível desenhar um bom modelo de negócios para o PMO, é necessário determinar quais serão as suas funções, que poderiam estar entre os dois extremos:

PMO como mero “observador”

- Funciona como uma “estação meteorológica”, simplesmente coletando informações do ambiente
- Obtém informações dos projetos e as consolida para os níveis superiores, não possui autoridade sobre os projetos
- Geralmente, não oferece serviços de suporte aos projeto, funcionando mais como um “secretário” a gerência sênior

PMO como autoridade máxima em projetos

- Define políticas, documentação e metodologia
- Gerencia recursos, incluindo infraestrutura e treinamentos
- Seleciona, prioriza e autoriza projetos
- Designa gerentes de projetos e equipes

Suponha que desejamos um PMO Estratégico com autoridade máxima sobre os projetos. A partir dessa definição, podemos criar a Proposta de Valor do nosso modelo de negócios.

Proposta de Valor: *O PMO Estratégico será responsável por selecionar, priorizar e autorizar projetos estratégicos, coordenando recursos junto às áreas funcionais e fornecedores, negociando com clientes internos e externos dos projetos, além de centralizar informações para a gerência sênior.*

Essa proposta de valor nos permite identificar nossos Segmentos de Clientes, bem como detalhar quais serão os produtos oferecidos e serviços prestados pelo PMO que criem valor para os clientes. Para isso, podemos visitar o PMO Maturity Cube, por exemplo, e elencar alguns serviços comumente realizados pelos escritórios de projetos (As 27 funções de Hobbs e Aubry – www.pmomaturitycube.org):

1. Informar o status dos projetos para a alta gerência
2. Desenvolver e implementar a metodologia padrão
3. Monitorar e controlar o desempenho de projetos
4. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento
5. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos
6. Prover aconselhamento à alta gerência

7. Coordenar e integrar projetos de um portfólio
8. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)
9. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO
11. Participar do planejamento estratégico
12. Prover mentoring para os Gerentes de Projetos
13. Gerenciar um ou mais portfólios
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
15. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos
16. Gerenciar um ou mais programas
17. Conduzir auditorias de projetos
18. Gerenciar interfaces de clientes
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização
20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos
21. Alocar recursos
23. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos
25. Gerenciar os benefícios de programas
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos

Segmentos de Clientes (*identificando serviços desejados / valor*):

Gerentes funcionais

- *Uso dos recursos de modo a não impactar operações*
- *Compartilhar informações*
- *Sistema centralizado de planejamento e disponibilidade de recursos*

Gerentes de projetos

- *PMO oferecerá suporte, mentoring e coaching*
- *Planejamento, histórico, lições aprendidas e documentação*
- *Treinamentos, infraestrutura*

Membros de equipes de projetos

- *Treinamentos*
- *Informações sobre as tarefas*

Fornecedores

- *PMO auxiliará na gestão dos contratos*
- *Disponibilizará informações aos fornecedores*
- *Maior integração*

Gerência sênior

- *PMO consolida informações, criando métricas e dashboards*
- *Apoio a decisão*

Canais:

- *Infraestrutura*
- *Presencial*
- *Reuniões*
- *Treinamentos*
- *Coaching / mentoring*
- *Suporte administrativo*
- *Online*
- *Enterprise Project Management*
- *Sistema de gestão de contratos*
- *Software EPM para gerenciamento de projetos e programas*
- *Enterprise Portfolio Management*
- *Gestão do Conhecimento*
- *Telefone / e-mails*
- *Outros serviços disponibilizados pelo PMO*

Relacionamento com Clientes:

- *Feedback*
- *Workshops e Seminários*
- *Caixa de sugestões online (email)*
- *Inteligência para identificar novas necessidades*
- *Benchmarking*
- *Monitoramento do uso de ferramentas e infraestrutura*
- *Delineamento de plano de carreira em gerenciamento de projetos*

Fontes de Receita (ou indicadores de performance do PMO):

- *ROI dos projetos / portfólio*
- *Indicadores agregados de performance dos projetos*
- *Indicadores de desenvolvimento humano (gerentes e equipes de projetos)*



Figura 2 – Inserindo detalhes

Até agora, trabalhamos na parte externa do modelo de negócios. Isto é, definimos claramente nossa proposta de valor, o que fazemos, por que fazemos e como fazemos. O foco está nos clientes, criar valor para eles. Não basta apenas criar valor, é preciso que isso chegue até os clientes (canais) e devemos procurar reforçar o feedback e relacionamento, de maneira a verificar / confirmar se realmente os clientes enxergam valor nos produtos e serviços oferecidos pelo PMO. Finalmente, podemos imaginar fontes de receitas.

Em nosso caso, modelo de negócios de um PMO, que é uma estrutura organizacional interna da empresa, as receitas não são necessariamente financeiras, podemos pensar em indicadores de valor agregado para a organização.

Agora passaremos à parte “interna” do modelo de negócios. Ou seja, o que devemos fazer para realizar / materializar aquilo que prometemos na parte externa (proposta de valor, produtos e serviços, segmentos de clientes, relacionamento e canais). Iremos nos concentrar em quais são os recursos essenciais e quais são as atividades que precisam ser desempenhadas.

Nem todas as atividades e recursos precisam pertencer ao PMO ou ser realizadas por ele. Pode ser interessante celebrar parcerias estratégicas que desempenhem ou ajudem a desempenhar as funções do PMO. Essas decisões, obviamente, afetarão a estrutura de custos do nosso modelo de negócios.

Atividades-Chave:

- *Selecionar e priorizar projetos*
- *Gerenciar portfólios*
- *Prover treinamento, coaching e mentoring*
- *Desenvolver políticas, metodologia e templates*
- *Prover ambiente de TI para gestão de projetos (EPM)*

Recursos Principais

- *01 Diretor de projetos*
- *02 Gerentes de projetos seniores*
- *02 Assistentes de Planejamento*
- *01 Profissional de TI (EPM)*

Parcerias Estratégicas:

- *Empresas de treinamento e consultoria (terceirizar treinamentos)*

- Departamento de RH (plano de carreira, cursos etc)
- Departamento de TI (infraestrutura – computadores, rede etc)
- Associações como PMI, IPMA etc (seminários, padrões etc)

Estrutura de custos:

- Salários
- Sala, infraestrutura
- Software
- Livros e publicações
- Consultoria e Treinamentos



Figura 3 – Modelo de Negócios para PMO

Bem, essa é uma idéia inicial, bastante simplificada, de um modelo de negócios para escritórios de projetos. A proposta precisa ser aperfeiçoada, com certeza. Todavia, acreditamos que utilizar o canvas do Business Model Generation, bem como técnicas de Design Thinking, modelagem de processos de negócios e outras, é extremamente útil para definir estruturas organizacionais uteis e que agreguem valor. Do contrário, implantar PMOs sem analisar e pensar sua estrutura e funções, é apenas seguir um modismo...

Nos próximos posts, conversaremos um pouco sobre a recuperação de projetos "fracassados". Você já entrou em um projeto que já estava em andamento? Ele estava com problemas? O gerente abandonou o projeto e você precisou assumir? Se isso ainda não aconteceu contigo, pode ter certeza de que um dia vai acontecer! Por isso, não percam nossos posts sobre recuperação de projetos. Até lá!