

Metodologia em gerenciamento de projetos – faça você mesmo?

Desafios de criar e colocar em prática uma metodologia

André Silveira, PMP

Ok, você já conhece os benefícios do gerenciamento de projetos, talvez tenha até lido o PMBOK ou participado de um curso de introdução às melhores práticas, e deve estar ansioso para colocá-las em andamento, certo?

São tantos os desafios, por onde começar? Quem envolver? Como envolver as pessoas corretas? Que melhores práticas adotar primeiro? Em que ordem? Quanto tempo levará? A que custo? Quais são os retornos?

Estas são algumas das perguntas que você precisará responder antes sequer de começar a usar alguma das melhores práticas.

Implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos também é um projeto, assim deve ser tratado como tal.

Você necessitará de um plano com objetivos claros, orçamento, recursos humanos e prazo de entrega.

Mais do que isto, você precisará de um método.

Um método que oriente passo a passo questões como: o que deve ser feito, por quem, quando, que processos devem ser desenvolvidos ou modificados, quais papéis necessitam ser criados ou alterados, ou que documentos serão usados.

Ou seja, você precisa de uma metodologia própria, adaptada às necessidades da sua empresa, respeitando seu estado de maturidade em gerenciamento de projetos e orientada à luz do seu plano de implantação.

Construir a partir do zero ou personalizar a partir de modelos?

Algumas empresas buscam desenvolver sua metodologia a partir do zero, usando exclusivamente recursos próprios, outras adotam a contratação de serviços de

consultoria que geralmente desenvolvem uma metodologia em conjunto com o cliente, apoiados em modelos de consagrado sucesso.

Iniciativas de desenvolvimento interno normalmente têm um alto índice de fracasso devido a diversos fatores, entre eles:

- *Falta de experiência e competências necessárias – o recurso interno não possui as competências adequadas nem o tempo para desenvolvê-las*
- *Falta de tempo – o recurso interno é desviado para outras atividades prejudicando o andamento, a ponto de cancelar seu desenvolvimento*
- *Falta de poder – recurso escolhido sem autoridade necessária para exercer seu papel de líder no processo*

Uma alternativa intermediária, mas também de alto risco, está na contratação de um especialista como funcionário, cuja função exclusiva está na implantação da metodologia.

Neste caso a escolha do perfil correto do profissional, o poder que lhe será dado para exercer sua função e o comprometimento da alta gerência em executar as devidas ações de governança, são os principais fatores críticos de sucesso.

As resistências naturais à mudança se acentuarão drasticamente por colaboradores que possam se achar injustiçados, ao não terem sido os eleitos para a nova função.

Casos de sucesso geralmente têm a figura de um profissional da empresa, que devido a seu perfil e dedicação ao assunto, é promovido a nova função, tornando-se responsável pela liderança da iniciativa. Seu papel principal está no gerenciamento deste projeto de implantação, coordenando

recursos internos e externos para atingir seus objetivos.

Uma análise de custo x benefício

Para efeito de análise do custo x benefício entre o desenvolvimento interno ou a adaptação a partir de uma metodologia pronta, consideremos como exemplo as seguintes premissas:

A) Desenvolvimento a partir do zero:

- 2 colaboradores internos trabalhando durante 3 meses = 960 horas
- Custo mão de obra/ hora: R\$ 60,00
- Custo Total para criar uma metodologia básica: R\$ 57.600,00

B) Adaptação a partir de uma metodologia, neste caso modelo TenStep:

- Pacote Gold Empresas¹: R\$5.000,00
- Tempo necessário para personalização/ adaptação ao seu negócio: 320 horas
- Custo mão de obra/ hora: R\$ 60,00
- Custo Total para criar uma metodologia básica: R\$ 24.200,00

Além das vantagens de custo e tempo evidentes da opção B, é preciso destacar que a metodologia criada internamente dificilmente será tão completa e detalhada como uma metodologia que já tenha mais de 3000 empresas usuárias em diversos países.

A opção por uma “metodologia pronta” também está associada ao plano de sua implantação.

A adaptabilidade ao tamanho e quantidade de seus projetos, a flexibilidade de uso gradativo de processos e documentos modelos existentes, sua facilidade de uso e assimilação e sua capacidade de obter resultados de curto prazo, são alguns dos critérios usados na sua escolha.

PMBOK não é uma metodologia

Ao contrário do que muitas vezes é divulgado, o PMBOK, ou Project Management

¹ O valor da licença TenStep varia em função do tipo e quantidade de licenças adquiridas.

Book of Knowledge, editado pelo PMI não é uma metodologia, mas sim uma base de conhecimentos.

Algumas das metodologias existentes são baseadas nas melhores práticas do PMBOK, outras são oriundas de indústrias específicas, como por exemplo, o PRINCE2 (**PR**oject **I**n **C**ontrolled **E**nvironments), desenvolvido inicialmente por uma agência governamental da área de Tecnologia da Informação no Reino Unido.

Empresas de consultoria com larga experiência em projetos oferecem metodologias que são comercializadas por meio de licenciamento, como exemplo temos a TenStep, atualmente a única nesta modalidade disponível na língua portuguesa.

A implantação de uma metodologia também é um processo. As pessoas precisam ser treinadas, se acostumar com a mudança, enxergar valor na nova forma de trabalho, compreender de que não se trata de burocratizar o processo de gerenciamento de projetos mas sim controlá-lo, de forma que possa ser padronizado, medido e aperfeiçoado, na busca por melhores resultados.

Tenha isto em mente, por melhor que seja sua metodologia, nenhuma implantação pode ter sucesso se você não obtiver o comprometimento necessário das pessoas que a utilizarão.

Fazer você mesmo ou contratar terceiros é uma decisão importante mas, ao mesmo tempo, apenas mais um dos fatores que influenciarão o êxito de sua implantação.

André Silveira, PMP, MBA

Especialista em planejamento, gestão e controle de projetos, certificado *PMP, Project Management Professional*, pelo *Project Management Institute*, que representa a instituição de maior prestígio internacional em Gerenciamento de Projetos. Engenheiro, Administrador possui MBA em Marketing, com vasta experiência e vivência internacional em gestão de projetos. Sócio-diretor da Expleo.