

Escritório de Projetos, sua empresa está pronta?

Conheça sua proposta de valor e os desafios de uma implantação

André Silveira, PMP

Imagine uma empresa onde todas as suas idéias são escolhidas utilizando-se critérios de seleção padrão e uma vez aprovadas se transformam em projetos.

Seus executivos sabem como andam estes projetos em termos de prazo e orçamento, quais contribuem mais para o negócio, quais são suas prioridades, onde devem investir para maximizar o resultado de seus objetivos estratégicos.

Processos de planejamento execução e controle permitem identificar o trabalho necessário, alocar recursos adequados, gerenciar cronogramas e orçamentos, equilibrando qualidade, escopo e riscos de forma a obter sucesso de cada projeto.

O uso de procedimentos padrão e práticas comuns permeia toda a empresa. Gerentes de projeto e suas equipes multifuncionais, transitam de um projeto para outro fácil e rapidamente.

Quanto maior for sua empresa ou o número e a complexidade de seus projetos, maiores são as dificuldades em tornar situações como as descritas acima, uma realidade.

O Escritório de Projetos como aliado

Muitas empresas neste cenário resolvem estabelecer um Escritório de Projetos, conhecido também como PMO (Project Management Office) ou EPMO (Enterprise Project Management Office).

O escritório de projetos pode ser uma entidade com diversas funções que vão desde as mais essenciais, como as de um repositório central de informações sobre os projetos, mantendo registros atualizados de como andam os projetos (orçamento, prazo, problemas, etc.), passando pela criação de padrões, diretrizes, métricas, modelos e procedimentos, atuando como um depósito de melhores práticas ou até mesmo operando

como um centro de treinamento e apoio na formação e desenvolvimento das competências dos colaboradores envolvidos em projetos.

O valor do Escritório de Projetos

Entre os dilemas em que os executivos se encontram está o de tomar a decisão de criar e apoiar um escritório de projetos.

Vale a pena? Quais são os retornos para o negócio? Quando serão obtidos? Podemos medi-los?

Bem, quanto maior a quantidade e complexidade de seus projetos, o escritório passa a ser muito mais do que uma proposta para acrescentar valor, tornando-se essencial ao negócio.

O valor de um escritório de projetos inclui, mas não se restringe, aos seguintes benefícios:

- *Conexão das estratégias do corpo executivo aos portfólios de projetos atuais e futuros;*
- *Diminuição do ciclo de vida necessário ao lançamento de produtos*
- *Definição da melhor escolha do "mix" de projetos;*
- *Aumento do retorno sobre investimento - escolha adequada de projetos e redução dos prazos;*
- *Melhoria da satisfação do cliente - redução de re-trabalho e melhor alinhamento de expectativas;*
- *Padronização em processos de avaliação de resultados - comparação consistente de desempenho entre projetos;*
- *Aumento do acerto na previsibilidade da entrega do projeto - cronograma e orçamento*

Os custos envolvidos na sua implantação podem incluir pessoal dedicado para sua

operação, infra-estrutura adequada para atendê-los, custos de treinamento e consultoria.

Os dois últimos tendem a diminuir significativamente à medida que a empresa aumenta sua maturidade em gerenciamento de projetos.

Englund e Graham (2001)¹ sugerem a abordagem de medida do retorno sobre investimento de um PMO. Como exemplo, determina-se o aumento do valor para o acionista caso uma meta fosse atingida. Calculam-se os benefícios da redução em 20% do ciclo de vida de um projeto e como este fato beneficiaria os resultados caso ele tivesse se repetido nos últimos cinco projetos finalizados. Levantando-se os custos do escritório de projetos podemos analisar o retorno sobre investimento.

Uma outra abordagem seria investigar o *business case* do projeto ao incluir os custos do escritório de projetos e compará-lo a receita advinda de sua realização.

O Gartner Group (2000, p. 21)² concluiu: "empresas que estabelecem padrões de gerenciamento de projetos, incluindo um escritório de projetos com uma governança adequada, obterão metade dos custos de projeto referentes a atrasos e cancelamentos, em relação àquelas que assim não o fazem (probabilidade 70%)."

A medida dos benefícios de um PMO é influenciada por diversos fatores como o nível de competitividade do mercado em que a empresa se encontra, a escolha do papel do PMO, sua cultura (como as coisas são feitas), o modelo adotado (custo ou capacidade de entrega), entre outros.

Quanto custa o atraso do lançamento de um produto em sua empresa? Ou o re-trabalho ocasionado por uma má comunicação? Um projeto que deveria ter sido cancelado muito antes? O desperdício de recursos disputados

por projetos com objetivos redundantes? A insatisfação de um cliente cujas expectativas de qualidade não foram atendidas?

Questões como estas nos orientam na identificação do equilíbrio entre métricas pelas quais o lançamento e a manutenção de um escritório de projetos podem ser justificados.

O verdadeiro valor está em completar projetos em menos tempo que contribuam para os objetivos estratégicos da empresa.

A importância da definição do papel do Escritório de Projetos

Implantar um escritório de projetos também é um projeto, assim, como não poderia deixar de ser, o primeiro, e certamente um dos mais importantes passos, é a definição das razões pela qual a empresa resolveu adotar esta iniciativa e quais são seus objetivos.

Seus colaboradores, clientes e todas as partes interessadas precisam conhecer e estar de acordo sobre os papéis e responsabilidades escolhidos para o PMO, que serviços serão prestados, a quem ele estará subordinado, quais são seus objetivos, qual é sua abrangência (departamento/ empresa) e quem é seu patrocinador.

As pessoas precisam saber como o PMO vai influenciar seu dia-a-dia profissional, que benefícios elas, seu departamento e a empresa terão, e qual é importância que a empresa dará a esta iniciativa em relação às demais atualmente em curso.

Razões de insucesso

Implantações fracassadas incluem escritórios de projetos autoritários, vistos como a "polícia dos projetos", apenas cobrando informações dos gerentes, pressionando por maior desempenho ou fazendo-os sentir controlados por um grupo que sequer tem a responsabilidade pelos resultados. Esta situação pode ser frequentemente traduzida em burocracia, resistência, conflito entre gerentes e até mesmo projetos com maior duração.

Toda empresa precisa equilibrar projetos voltados para atender as necessidades do

¹ Englund, R.L. and Graham, R.J., Implementing a project office for organizational change, PM Network, 15(2), 48, February 2001.

² Gartner Group, The Project Office: Teams, Processes, and Tools, Gartner Research, A Strategic Analysis Report, Analytical Source: Matt Light, August 1, 2000.

mercado com projetos para atender suas capacidades internas.

Empresas em desequilíbrio, onde projetos não atendem o mercado, conseqüentemente não atingem suas metas, podem ter um escritório de projetos fazendo um excelente trabalho mas não percebido desta forma.

Outra razão para o insucesso de um escritório de projetos está na escolha incorreta de onde ele se encontrará na estrutura organizacional da empresa. Algumas vezes o escritório de projetos é criado por áreas que geralmente estão ligadas a projetos voltados para atender capacidades internas da empresa, usando-o como um instrumento de defesa contra a pressão de outros grupos que os culpam sistematicamente pelos atrasos e a falta de qualidade prometida.

Gerentes nesta situação têm de lidar com questões políticas entre estes grupos, lutando em vão para satisfazer a ambos. Caso o escritório de projetos não seja patrocinado corretamente, com apoio e subordinação direta à alta direção, ele provavelmente sucumbirá.

Se o escritório de projetos não for capaz de ajudar os executivos na execução da estratégia ele não oferecerá valor suficiente para se auto-sustentar.

Iniciativas de mudança de cultura, sem o devido patrocínio político e a governança adequada, são freqüentemente abandonadas, desperdiçando recursos, desmotivando colaboradores e desacreditando a liderança da alta direção.

Implantando um escritório de Projetos – uma abordagem incremental

Uma das maiores dificuldades das empresas de baixa maturidade em gerenciamento de projetos está em determinar qual é seu atual desempenho, uma vez que geralmente não têm métricas e não registram as informações de projetos de forma que possam ser comparadas.

Por se tratar de processos é preciso que eles sejam planejados, executados, verificados e melhorados continuamente.

A falta de histórico adequado dificulta a identificação da melhoria e aumenta a pressão por resultados.

Assim fica claro que a necessidade da abordagem de implantação seja feita em ciclos reduzidos, com métricas definidas, objetivos claros, realistas e atingíveis. O sucesso de cada ciclo proporciona o avanço para o próximo, motivando as pessoas e mostrando resultados a empresa.

Em uma outra dimensão podemos ter uma implantação por estágios, baseada no tamanho, número e abrangência das áreas envolvidas. Por exemplo, pode-se iniciar com apenas um projeto ou uma série de projetos, passando para projetos que dependam de diversos departamentos até chegar a todos os projetos da empresa, ampliando gradativamente o papel do escritório de projetos.

Colocar um escritório de projetos a serviço da empresa exige método, disciplina e um planejamento minucioso.

Deve contemplar: um plano para atender as lacunas existentes entre o estado atual e o desejado em relação a maturidade em gerenciamento de projetos da empresa, o entendimento de sua cultura, que competências precisam ser desenvolvidas, como colaboradores reagem a iniciativas de mudança e quais barreiras ou facilitadores existem para sua aceitação.

Se a sua empresa está envolvida na implementação um escritório de projetos, é preciso tratá-lo como um projeto, com todas as suas etapas, aplicando as melhores práticas, mas fundamentalmente sem esquecer o principal: conquistar os corações e mentes das pessoas que, de alguma forma, serão influenciadas pela sua existência.

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.