

## Estratégia para Desenvolver Gerenciamento de Projetos em uma Empresa de Baixa Maturidade

Por Nicolas De Dobbeleer, M.Sc., PMP

Em segmentos da indústria onde o gerenciamento de projetos não é considerado o negócio principal, tais como o setor industrial (exceto em Pesquisa e Desenvolvimento - P&D), pode ser mais desafiador propagar as melhores práticas de gerenciamento de projetos, embora funcionários individualmente reconheçam que melhorias deveriam ser realizadas. É ainda mais difícil promover a ideia de uma abordagem estruturada por meio de um escritório de projetos. A maturidade em gerenciamento de projetos tipicamente não está ainda no nível de padronização (seguindo o modelo OPM3) nestas empresas: alguns processos existem, mas não são considerados um padrão corporativo.

### Principais Desafios: A Cultura da Empresa e as Abordagens *Bottom-up* versus *Top-down*

Empresas com baixa maturidade ainda não foram convencidas dos benefícios que as melhorias do gerenciamento de projetos podem trazer ao resultado final e, portanto, não estão prontas para investir

em grande escala nesta disciplina. Isto é, em parte, porque elas não têm métricas para demonstrar a necessidade de tais melhorias. Por exemplo, os indicadores de desempenho de prazos e de desempenho de custos resultantes do conceito de valor agregado quantificam a variação em relação à linha de base do objetivo entre projetos. Ao correlacionar as medições de desempenho com comportamentos e/ou processos, a organização pode analisar as questões e planejar melhorias.

Uma cultura de “heróis” do gerenciamento de projetos pode esconder muitos problemas por um longo tempo. Funcionários irão lidar com ineficiências ao custo de esforço extra por uma variedade de razões (por exemplo, receber um bônus, apoiar colegas que estão na mesma situação). Enquanto problemas permanecem escondidos desta forma a diretoria não irá considerar a padronização como uma prioridade. Ainda pior, eles podem até apoiar esta falta de padronização, concedendo mais liberdade aos gerentes de projeto de modo que eles possam compensar seu esforço extra, o

“A cultura da empresa pode influenciar significativamente a forma de promover a padronização do gerenciamento de projetos.”

que de fato esta falta de padronização causa a eles.

A cultura da empresa pode influenciar significativamente a forma de promover a padronização do gerenciamento de projetos. Uma cultura organizacional *soft* não permite facilmente uma abordagem *top-down*, porque ela depende de seres humanos, ao invés de processos. Mesmo que as funções de negócio sejam gerenciadas cada vez mais como processos, o gerenciamento de projetos não é de fato percebido como um processo em si, que deve ser promovido e imposto como outros processos. Vitrines de melhorias de gerenciamento de projetos devem ser desenvolvidas ao longo do tempo, e a implantação tipicamente é muito mais demorada do que com uma abordagem *top-down*, mas os efeitos podem durar mais porque eles não se apoiam na presença de líderes fortes para serem implementados.

No entanto, esta abordagem *bottom-up* pode não ser ainda a mais apropriada. Isso porque se um processo claro não está institucionalizado em algum momento e uma estrutura de apoio forte não é estabelecida para capacitar funcionários, apoiadores iniciais serão desencorajados em face ao esforço necessário e aos resultados limitados gerados por uma falta de abordagem organizacional. Na verdade, um projeto que segue as melhores práticas será no final impactado por outros projetos que compartilham recursos e podem não seguir as mesmas melhores práticas.

Um equilíbrio deve ser então encontrado entre um pesado investimento inicial e um financiamento progressivo, no entanto, apropriado. Podemos comparar isto com a necessidade de incubar antes de catalisar. A incubação pode ser lenta e suave, mas a

catalisação deve ser razoavelmente rápida para ter um impacto significativo. Se os resultados surgirem muito lentamente, então o apoio da diretoria desaparecerá.

### **Oportunidades: Recomendações para superar esses desafios**

O desafio é saber quando uma base suficientemente estável foi estabelecida antes de podermos passar para um nível superior. A seguir temos algumas táticas para realizar isso:

#### **1. Posicione o gerenciamento de projetos no que se refere a outros processos.**

Como o gerenciamento de projeto não é tipicamente parte dos negócios principais nestas empresas, esforços devem ser feitos para vinculá-lo aos processos essenciais, de modo que as pessoas possam se relacionar com o processo de gerenciamento de projetos. Por exemplo, ele pode ser útil para integrar o planejamento do projeto com o processo de orçar e definir que nível de detalhe deve ser alcançado para propósitos de orçamento, tanto do ponto de vista de custos quanto de recursos internos.

#### **2. Reúna primeiro, depois padronize apenas o estritamente necessário.**

É uma boa ideia aproveitar os recursos de departamentos orientados a projetos que têm uma cultura de gerenciamento de projetos mais forte e mais antiga (por exemplo, engenharia, TI ou P & D) dentro da empresa. Eles geralmente já possuem processos, modelos e ferramentas disponíveis, por isso não há necessidade de começar do zero.

Mesmo que cada um desses departamentos/funções tenham necessidades específicas, um fundamento

comum pode ser colocado e propagado para outros departamentos. Aliados devem ser desenvolvidos nestes departamentos para exibirem os resultados obtidos pela efetiva implementação das melhores práticas.

Padronize apenas o que é necessário para consolidar as informações e melhorar a tomada de decisão. No entanto, o que é padronizado

precisa ser imposto, caso contrário os benefícios serão difíceis de alcançar.

O conteúdo e a extensão dos primeiros resultados (“padrões”) não é tão importante quanto a quantidade de pessoas que os apoiam. O trabalho pode ser sempre aperfeiçoado e melhorado uma vez que o apoio é adquirido. O primeiro objetivo é mudar gradualmente a cultura da empresa, porque os “*big bangs*” não tendem a ser bem sucedidos. Não gaste muito esforço na preparação de uma solução perfeita – ela irá mudar, de qualquer forma.

### **3. Para resultados rápidos, foque em pontos nevrálgicos.**

Uma vez que os fundamentos foram definidos, tais como um ciclo de vida de gerenciamento de projeto genérico, com um conjunto mínimo de artefatos (por exemplo, um termo de abertura do projeto e um relatório de status), a aplicação dessas melhores práticas deve ser demonstrada a ambientes menos favoráveis que reconhecem uma verdadeira necessidade de melhorias – isto significa departamentos onde há um apoio suficiente do gerenciamento. Por exemplo, comece com grandes programas em departamentos de baixa maturidade como finanças, RH ou produção. Como é

geralmente o caso em programas de mudança, é melhor se concentrar primeiro nas pessoas que estão abertas às mudanças, mesmo se elas não estiverem totalmente convencidas no início. Isso

mostrará a outras pessoas que as mudanças podem ser realizadas dentro de um prazo razoável.

### **4. Forneça apoio suficiente.**

Esforços de apoio não deveriam ser subestimados para realizar a mudança. A diretoria tende a desconsiderar a importância dos esforços de apoio. Primeiramente, funcionários devem ser treinados adequadamente. Ser cauteloso demais com custos nesta fase pode ser desastroso. No entanto, o treinamento pode ser realizado gradualmente: não há necessidade de investir de antemão. Uma sucessão de 1 a 2 dias de treinamento será melhor do que 5 dias em sequência, as mudanças devem ser processadas gradualmente. Funcionários devem também ser orientados durante a tentativa de novas práticas de modo que, além do treinamento geral eles possam receber aconselhamento individualizado. O número limitado de pessoas no piloto garantirá um orçamento razoável.

### **5. Não mencione o termo PMO cedo demais.**

Não há necessidade de apresentar o termo PMO nesta fase. Descubri em várias ocasiões que a diretoria suspeitará do conceito de PMO, mesmo se você cumprir uma ou várias funções de um PMO típico, não importa de qual modelo ele seja (por exemplo, suporte, centro de excelência). Eles podem pensar sobre isto novamente

“O conteúdo e a extensão dos primeiros resultados não é tão importante quanto a quantidade de pessoas que os apoiam.”

como custos que precisam ser eliminados e, por conseguinte, não irão apoiá-lo facilmente. Outros diretores podem ficar relutantes devido ao medo de perder poder ou de precisarem justificar suas ações ou decisões. Após as primeiras histórias de sucesso, o escopo das atividades do PMO deve ser discutido em detalhe, visto que este tipo de estrutura pode ser aplicada de muitas maneiras em diferentes mandatos.

## 6. Construa uma comunidade de prática.

Isso não exige um investimento significativo, mas pode ser extremamente útil. Ela cria um vínculo entre gerentes de projeto que se sentem seguros para expressar suas opiniões e que começam a compartilhar suas melhores práticas. Isto por sua vez permite a coleta de um valioso *feedback* ao longo de toda a implementação das novas melhores práticas de gerenciamento de projetos e certificará que todos os envolvidos ainda percebam a mudança como merecedora do esforço. Na ausência de tal comunidade, gerentes de projeto às vezes não expressarão suas preocupações se não forem questionados e podem ao invés disso paralisar seus esforços e, assim, comprometer o sucesso da iniciativa.

### Conclusão

Os passos descritos acima devem permitir o avanço do programa do gerenciamento de projetos sem criar muita oposição devido a orçamento ou razões políticas e devem dar a liberdade que você precisa para aumentar o número de apoiadores.

Uma vez executados estes cuidadosos passos, é hora de garantir o forte apoio da diretoria, com um orçamento de apoio significativo para passar da fase piloto para uma extensa implantação enquanto ainda

há um momento positivo. Neste momento, objetivos detalhados com metas mensuráveis devem ser acordados para que o valor de longo prazo possa ser demonstrado.

### Faça:

- Foque em defensores e aproveite as melhores práticas existentes dentro da organização.
- Forneça relatórios melhorados para a diretoria.
- Forneça treinamento e *coaching* para a equipe tentando novos métodos padronizados.
- Colete um *feedback* regular para verificar a aceitação.

### Não faça:

- Não foque na criação de um PMO formal, mas sim de uma comunidade de prática.
- Não tente cobrir todos os aspectos de uma só vez.

### Sobre o autor

Nicolas De Dobbeleer. M.Sc., PMP, é diretor da The Project Gold Mine, empresa de consultoria com foco em gerenciamento de projetos com sede na Bélgica. Ele aproveita a experiência de seus 12 anos em P & D, TI e projetos de reengenharia de processos para ajudar empresas a melhorarem seus processos de gerenciamento de projetos. Os serviços vão desde a avaliação de maturidade e desempenho para estruturação de PMO, implementação de sistemas de gerenciamento de projetos, treinamento e recuperação de projetos problemáticos. Ele pode ser contatado em [nicolas.dedobbeleer@theprojectgoldmine.com](mailto:nicolas.dedobbeleer@theprojectgoldmine.com).