

## O melhor dos dois mundos

Um guia passo-a-passo para introduzir o gerenciamento de projetos sem sufocar a inovação e a agilidade.

Ulrike Maria Graetsch, PMP

**Q**uando os líderes em organizações em rápido crescimento estabelecem um escritório de gerenciamento de projetos (EGP), eles geralmente buscam um melhor controle sobre quais projetos são iniciados, mais supervisão de projetos em andamento e ajuda de gerenciamento de projetos prático para apoiar os negócios. O desafio é fornecer a estrutura de gerenciamento de projetos sem sufocar a inovação e a agilidade. Na minha experiência, uma abordagem prática de três etapas pode ajudar:

### 1. AVALIE A SITUAÇÃO ATUAL E ESTABELEÇA UMA LINHA DE BASE

Meu primeiro passo foi conversar com os gerentes de projeto e outros funcionários da organização. Logo ficou claro que a maioria dos gerentes de projeto tinha o papel apenas no nome. Eles não tinham responsabilidades claras e não haviam sido treinados nos processos do projeto. Além de mim, não havia ninguém com uma certificação PMP (Project Management Professional). Os projetos eram mal definidos, a maioria não tinha um escopo claro, nenhum orçamento definido e cronogramas arbitrários. A entrega do projeto foi gerenciada como um conjunto de listas de tarefas cada vez maiores.

Somente durante o período de avaliação, vários projetos foram iniciados, entregues em parte e depois abandonados à medida que as prioridades de negócios foram alteradas. No geral, o negócio estava passando por um ritmo exaustivo de parar, começar e mudar.

### 2. ESTABELECER UM EGP ADEQUADO E A METODOLOGIA DO PROJETO

Decidi implementar o EGP e a metodologia do projeto como um projeto. Para demonstrar boas práticas, configurei o projeto formalmente com uma carta de projeto e comitê diretivo. As principais prioridades para o gerenciamento de projetos e a implementação do EGP foram:

- Ensinar aos principais membros da equipe os princípios básicos do gerenciamento de projetos
- Desenvolver uma metodologia de projeto base-

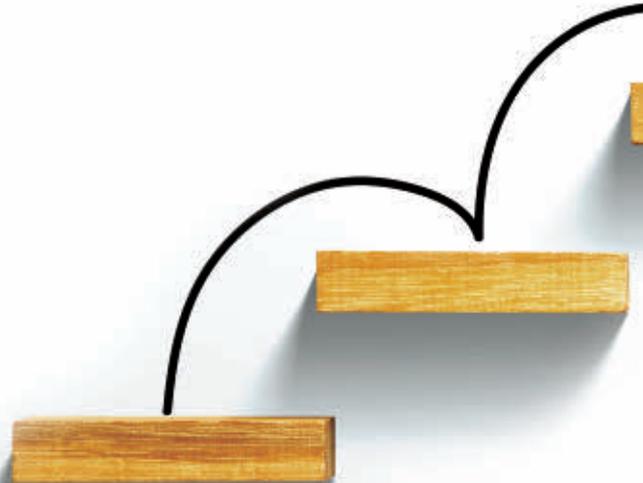
ada nos processos do ciclo de vida do projeto do *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)* e introduzir progressivamente essa metodologia em projetos

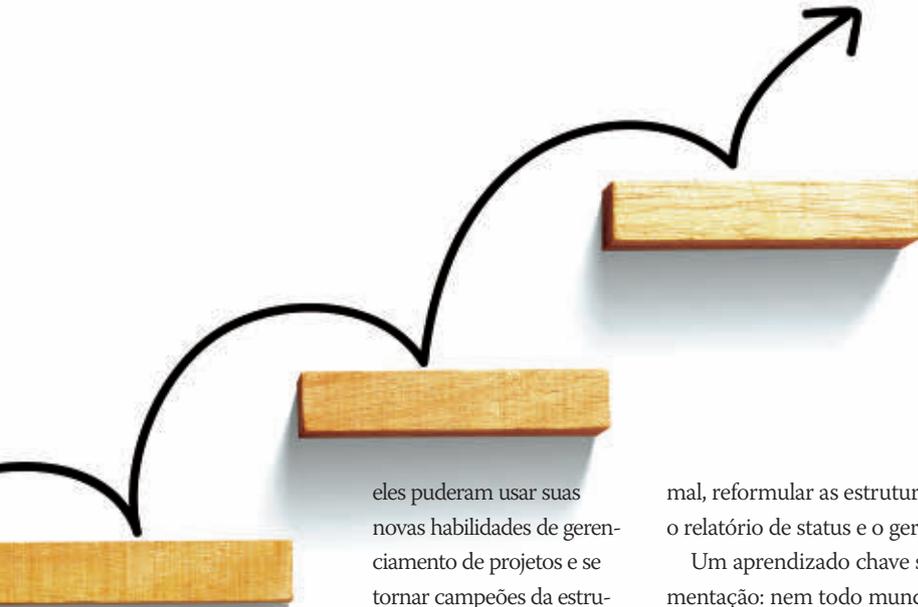
- Desenvolver métricas para medir o desempenho do EGP
- Introduzir o gerenciamento de portfólio
- Criar uma comunidade de prática para gerentes de projeto

A equipe de liderança e eu decidimos que, do ponto de vista organizacional, o EGP consistiria em uma equipe pequena e focada do gerente de portfólio de projetos e em gerentes de projetos especializados. Geralmente, os projetos seriam liderados por empresas, com gerentes de projetos incorporados nas unidades funcionais de negócios, apoiados pelo EGP.

Contratamos uma organização de treinamento externa para fornecer treinamento básico em gerenciamento de projetos. Os principais membros da equipe ajudaram a desenvolver a estrutura e os modelos de gerenciamento de projetos da organização. Ao trabalhar de perto com outros membros da equipe e realizar discussões focadas sobre as principais áreas de desafio,

**No geral, o negócio estava passando por um ritmo exaustivo de parar, começar e mudar.**





eles puderam usar suas novas habilidades de gerenciamento de projetos e se tornar campeões da estrutura de gerenciamento de projetos personalizada. Um forte engajamento garantiu que os processos fossem altamente práticos e enxutos e pudessem operar nos ambientes de negócios.

Para a governança, estabelecemos um modelo hierárquico que forneceu diferentes níveis de documentação e governança para projetos pequenos, médios e grandes. Essas categorias de tamanho eram essencialmente um reflexo do tamanho do orçamento dos projetos, do impacto das mudanças nos negócios, do risco e do tempo estimado para conclusão. Grandes projetos precisariam se subordinar a um comitê diretor; pequenos e médios projetos precisariam apenas de um patrocinador. Projetos de médio porte tinham relatórios financeiros e requisitos de monitoramento mais fortes do que os projetos pequenos.

Para garantir que o EGP focasse em melhorias após a implementação, estabelecemos métricas e indicadores-chave de desempenho para medir a aderência à metodologia do projeto, qualidade da entrega e treinamento e engajamento dos gerentes de projeto nas atividades lideradas pelo EGP.

Além disso, automaticamente todos os gerentes de projeto responsáveis pela entrega do projeto fizeram parte da nova Comunidade de Gerentes de Projeto, que se reuniu trimestralmente para discutir os desafios do projeto e ofereceu oportunidades para aumentar as habilidades de liderança do projeto.

### 3. IMPLEMENTAR, MONITORAR E MELHORAR

Os processos de gerenciamento de projetos e o EGP levaram 14 meses para serem implementados. Esse tempo foi usado para desenvolver e implementar a metodologia, avaliar os projetos existentes, selecionar aqueles que deveriam ser incluídos no portfólio for-

mal, reformular as estruturas de governança e iniciar o relatório de status e o gerenciamento de portfólio.

Um aprendizado chave surgiu durante a implementação: nem todo mundo queria ser gerente de projetos. Embora a metodologia e os processos fossem muito leves, alguns membros da equipe que participaram do treinamento em gerenciamento de projetos perceberam que não eram os mais adequados para o papel. Ser um gerente de projeto exigia mais administração e engajamento de partes interessadas do que eles gostariam e não estava de acordo com suas aspirações de carreira focadas no assunto.

Outra surpresa durante o projeto foi a quantidade de esforço que gastamos para decidir quais tipos de projetos devem ser gerenciados e entregues sob a nova metodologia. Finalmente, estabelecemos uma métrica financeira: projetos com um gasto de capital acima de USD 50.000 e outros projetos, conforme necessário, de uma perspectiva estratégica.

A implementação de um EGP pela primeira vez em um empreendimento de assunto específico, embora conceitualmente simples, exigiu muita paciência e muito tempo explicando conceitos e princípios. Nas organizações enxutas e empreendedoras de hoje, que estão focadas na simplificação, agilidade e redução da burocracia, qualquer novo processo precisa ser justificado, apenas indicar “padrões de melhores práticas” não atrairá reforços.

Em vez disso, os líderes devem ser muito claros sobre os princípios que sustentam cada processo e os benefícios que podem ser obtidos seguindo o processo. O foco deve estar na implementação dos principais processos de gerenciamento de projetos, de modo que a empresa possa continuar sendo criativa e ágil ao lidar com as incertezas do ambiente econômico. **PM**



Ulrike Maria Graetsch, PMP, é gerente de serviços de projeto em Maddocks, Melbourne, Austrália.

### Compartilhe os seus pensamentos

Ninguém sabe mais de gerenciamento de projetos do que vocês, os profissionais que estão “fazendo acontecer”. Por isso, todos os meses, a *PM Network* compartilha os conhecimentos de vocês sobre tudo, da sustentabilidade ao gerenciamento de talentos e todos os temas de projeto entre um e outro. Se estiver interessado em contribuir, envie um e-mail para [pmnetwork@imaginepub.com](mailto:pmnetwork@imaginepub.com).