

## **VALORIZANDO DECISÕES EXECUTIVAS:**

*Enquanto as sempre mutáveis teorias de negócio prometem melhorias em eficiência e produtividade, a competência em Gestão de Projetos verdadeiramente controla o destino das Organizações.*

### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

- Quando executivos apóiam iniciativas de EGP (Escritórios de Gestão de Projetos), eles fornecem a estrutura e eficiência que favorecem a lucratividade da Organização,
- Patrocínio executivo demonstra compromisso com o sucesso do projeto,
- A habilidade de uma Organização em obter sucesso independentemente do setor ou ambiente em que atua favorece pesadamente na habilidade de executar seus planos.

Produtividade e eficiência estão no topo da lista de afazeres de todo executivo. O verdadeiro valor da Gestão de Projetos está na “paz” que leva aos executivos, ao saberem que os riscos estão sendo trabalhados, a equipe está trabalhando efetivamente, e os índices de sucesso são cada vez maiores.

Em vez de pensar no investimento envolvido na implementação de um processo de gestão da qualidade de projetos, líderes de organizações deveriam pensar na perda de produtividade causada pela falta de tal processo. “Pelo fato de, em média, 55% dos projetos encerrados serem considerados bem sucedidos, pense no que acontece se aumentarmos esta taxa de sucesso em 5%,” relata Sid Kemp, PMP, presidente da *Quality Technology & Instruction*, Texas / EUA. “Se uma empresa tem um orçamento anual de projetos de US\$100 milhões, isto significa US\$5 milhões a mais por projetos bem sucedidos, e que anteriormente falhariam ou apresentariam restrições de orçamento”.

Executivos devem perceber que muitos projetos falham porque entregar um escopo de forma eficiente não significa alcançar os benefícios propostos. “Para o alcance de benefícios, uma Organização necessita de eficácia na gestão estratégica de projetos, algo muito maior do que as ferramentas e técnicas da gestão de projetos no nível tático,” relata Thomas Walenta, Gerente de Projetos Sênior da *IBM Global Services* na Alemanha. “Isto requer um nível de suporte que não está rotineiramente presente no nível executivo”.

### **O Papel do Escritório de Gestão de Projetos**

Felizmente, uma vez que os executivos percebem a relevância do papel da gestão de projetos no alcance das metas de eficiência e produtividade, surge uma oportunidade para desenvolver os resultados ainda mais. Para auxiliar no incremento da eficiência, os executivos necessitam balancear as muitas iniciativas que surgem em toda a Organização. Um EGP com o devido nível de autoridade tem condição de priorizar e gerenciar de forma eficaz as iniciativas que emergem por toda a Organização.

Implementados da forma correta, os EGPs implementam a estrutura organizacional e as linhas de comunicação ideais em todos os níveis da Organização. “O EGP assessora no monitoramento e/ou controle do escopo do projeto, de suas metas, de suas entregas, de suas interdependências, do orçamento e de requisitos de recurso. O EGP também controla de perto as dependências externas e os riscos inerentes ao projeto, permitindo que a equipe do projeto foque na execução de tarefas,” relata Mark McNally , Gerente de Projetos Sênior da *Align Communication Inc.*, New York / EUA.

Para habilitar o EGP a atuar no aumento da eficiência e produtividade, os executivos devem prover padrões, treinamento e ações de melhoria contínua, e assegurando ainda que os departamentos da empresa tenham gerentes de projetos qualificados. “Os executivos devem ser

capazes de conectar os projetos e as metas estratégicas da empresa, e utilizar uma sistemática padrão de relato de situação de projetos, de forma que os gerentes funcionais se sintam responsáveis e também recompensados pelos resultados dos projetos,” relata o Sr. Kemp. “Empresas sem o EGP são dinossauros se perguntando o que fazer com os mamíferos. Se estas empresas falharem na implementação da gestão de projetos em nível corporativo todas as suas preocupações se acabarão, como também a empresa.”

A simples implantação de um EGP não garante o aumento da produtividade e eficiência. O alcance destas melhorias é dificultado quando faltam o suporte executivo, a autoridade para definir táticas e a habilidade de treinar as equipes de projetos. “EGPs necessitam de incentivos nas áreas na empresa, recompensando-as pela mudança de comportamento, incluindo o “feedback” positivo e negativo, de forma que os gerentes de projeto possam melhorar os processos, tornando-os seus,” relata o Sr. Kemp. “Além de todos estes requisitos, o EGP deve também ser capaz de associar as mudanças nos processos internos com os resultados externos, tais como o aumento na satisfação do cliente e a lucratividade, de forma que os executivos vejam os verdadeiros benefícios de sua utilização”.

### **O Papel da Alta Administração**

Para a obtenção de resultados ainda melhores, os executivos devem se tornar patrocinadores ativos dos projetos, independente de seu escopo ou escala, relata Venkatachalam Narayana Iyer, PMP, Gerente de Projetos Sênior da *Trivandrum*, divisão indiana da *US Technology Resources LCC*. “Esta estratégia torna as equipes de projeto capazes de obter apoio no momento adequado, aumentando sua produtividade,” ele relata.

A melhoria na eficiência requer complementar as iniciativas de gestão de projetos nos níveis tático e estratégico, assegurando a disponibilidade orçamentária para a realização destas iniciativas, fornecendo suporte gerencial e enfatizando as prioridades organizacionais junto aos gerentes de projetos. Como patrocinadores ativos, executivos devem liderar projetos e/ou programas, realizar *coaching* com os gerentes de projeto, e atuar rapidamente nos problemas que exigem ação em níveis mais altos na Organização. “Frequentemente executivos falham no cumprimento do papel de patrocinador, pois não são preparados para tanto. Por este motivo, a falta de apoio gerencial é uma das principais causas de problemas em projetos,” relata o Sr. Walenta. “Isto ocorre quando executivos atuam apenas como “cobradores” ou entram em nível de detalhe excessivo”.

Um patrocinador executivo eficaz atua no aumento da produtividade definindo metas, atribuindo autoridade ao Gerente do Projeto para obtenção de recursos e orçamento, emitindo o *Project Charter* (termo de início do projeto) por ele assinado, participando da sessão de *kick-off* do projeto e, por fim, assegurando o entendimento pela equipe de que a obtenção de sucesso no projeto é prioridade. “Os patrocinadores devem apoiar o projeto aberta e publicamente, defender o seu orçamento e recursos, estar disponíveis para resolver conflitos que surgem entre o projeto e outros objetivos da Organização, como também auxiliar na solução de outros problemas que requeiram seu nível de autoridade,” relata o Sr. Kemp.

Os executivos devem entender que este tipo de apoio gerencial vai muito além de simples promessas de apoio ou recursos, por exemplo – ele requer um tal nível de dedicação que foge da normalidade. “Executivos são as pessoas que têm a visão do todo na Organização, são pessoas capazes de assegurar que as mudanças nos processos internos de gestão trazem consigo ganhos para a empresa, e são pessoas que têm o poder de impedir que demandas de curto prazo atrapalhem ou interrompam esforços de melhoria de longo prazo,” relata o Sr. Kemp.

### **A velocidade da mudança**

Quando o projeto se torna relevante ou representativo para o sucesso do negócio, os executivos devem “comprar a idéia” e desenvolver um ambiente onde uma mudança rápida e eficaz possa

ser implementada. Por exemplo, para assegurar sucesso nos projetos e contribuição nas margens de lucratividade da empresa com cada novo desenvolvimento de produto, cada entrada em diferentes mercados ou mudança em estilo de trabalho, os executivos devem definir objetivos chave e persuadir a melhor equipe para resolver o problema. “Nós aumentamos em muito as chances de sucesso quando planejamos detalhadamente, incluindo a gestão de riscos, de comunicação, de recursos humanos, além de outros fatores críticos de sucesso,” relata o Sr. Kemp. “Uma fragilidade não prevista em qualquer destas áreas pode levar um projeto ao fracasso – e se um projeto importante fracassa, carreiras ou até mesmo a empresa seguem o mesmo caminho.” Os executivos devem ter um sólido conhecimento sobre a adequação das pessoas (internas ou externas à Organização) e do nível organizacional que deve ser utilizado para contribuir positivamente para a produtividade dos projetos.

A utilização rotineira destes processos de planejamento leva à eficiência. “É preciso considerar todos os aspectos e envolver o usuário final para assegurar a elaboração de um plano realista”, relata Marc Hirshfield, PMP, diretor de gestão de projetos na *Vitalize Consulting Solutions Inc.*

Quando as equipes de projetos vêem os executivos como adversários, raramente há produtividade. Enquanto firmes nas expectativas, os executivos precisam entender a importância do apoio gerencial, especialmente em projetos importantes para a Organização.

O Sr. Kemp relata também que independente do que os executivos fazem para aumentar a eficiência, eles precisam perceber que a implementação da gestão de projetos requer comprometimento, responsabilidade e tomada de decisão com base em fatos e dados, eliminando a busca pelos culpados. “A boa gestão de projetos aumenta a flexibilidade da Organização e sua habilidade para responder rapidamente a mudanças”, ele informa. “Sem a gestão de projetos, a empresa desperdiça recursos, falha nos momentos em que deve alterar seu curso em função da concorrência. Enfim, a gestão de projetos é um ativo estratégico.”

### **Prudência na alocação de recursos**

Uma das estratégias mais comuns que executivos adotam quando percebem o valor que a gestão de projetos agrega aos resultados do negócio é a alocação de recursos adicionais, esperando que desta forma a tendência de melhoria seja mantida ou incrementada – infelizmente não há relação direta entre os fatores, podendo ocorrer inclusive reversão de resultados.

“Se os executivos alocam mais recursos, a única certeza é que mais recursos serão gastos, sem garantia de obtenção de maiores retornos. Se mais pessoas forem alocadas, há o risco de mais pessoas ficarem sem o devido direcionamento, formando um grupo de recursos improdutivo”, relata o Sr. Kemp. Como resultado, o aumento de recursos alocados via aumento de orçamento ou pessoas deve ser motivo de preocupação de executivos.

### **FALHAS GERENCIAIS:**

- **Dependência de consultoria:** a produtividade pode ser incrementada em curto prazo pela utilização de recursos externos, mas a iniciativa de melhoria deve ser executada por uma equipe integrada composta por colaboradores internos e contratados (consultoria), relata Michael McLaughlin da *Deloitte Consulting*. “Isto permite o desenvolvimento da equipe do cliente, habilitando-a para a implementação de outros projetos, e evitando a recontração de serviços externos.”
- **Supervalorização de indicadores:** “a utilização de indicadores tais como cumprimento de prazo e orçamento não permite, por si só, uma visão adequada do desempenho,” relata Sara Roberts, presidente da *Roberts Golden Consulting*. “Estes indicadores deveriam ser utilizados em conjunto com a medição de outros parâmetros, tais como a quantidade de alterações de escopo, opinião da equipe sobre o projeto, satisfação de clientes internos e externos com relação aos processos e resultados da gestão de projetos.”
- **Ações de curto prazo:** a adoção de tendências de momento pode ser uma decisão gerencial danosa, relata Sid Kemp, PMP, da *Quality Technology and Instruction Inc.* “Investimento em melhorias de processo requer comprometimento com a mudança da cultura organizacional. As pessoas podem se desenvolver e mudar, o que acontece apenas se houver esta expectativa e o devido reconhecimento por parte da gerência”.
- **Sobrecarga de recursos:** a adição de recursos a uma equipe de projeto não necessariamente aumenta sua produtividade. “Em algumas situações a equipe do projeto precisa capacitar os seus novos integrantes, ou as habilidades dos novos colaboradores não se adequam às necessidades da equipe, o que pode dificultar a continuidade do projeto,” relata Mark MacNally, da *Align Communications*.
- **Utilização de especialistas:** Muitos projetos fracassam porque executivos permitem que pessoas que exercem função técnica ou especialista assumam posições na gestão de projetos. “Com as devidas exceções, este tipo de profissional não detém as habilidades requeridas ao profissional de gestão de projetos,” relata Marc Hirshfield, PMP, da *Vitalize Consulting Solutions Inc.* “Executivos devem apoiar a alocação de gerentes de projetos que entendam as filosofias e complexidades associadas à gestão e verificar os benefícios”.