

# 10 dicas para implantar com sucesso o escritório de projetos estratégico na sua organização

por Joel Solon Farias de Azevedo, *PMP*

Observe estas dicas simples que aumentarão a taxa de sucesso da implantação do escritório de projetos estratégicos na sua organização.

## 1. Simplifique o quanto puder!

Pratique a simplicidade executando os elementos fundamentais em cada fase de desenvolvimento do projeto, orientado pelo binômio suficiente e necessário, nada além disto. A implementação de um modelo típico de gestão de portfólio de projetos estratégicos com as ferramentas necessárias leva em torno de 100 dias, não mais do que isto.

Processos longos e complicados tendem a demorar mais do que o previsto e tem resultados duvidosos. A experiência mostra que na prática a complexidade só costuma atrapalhar e atrasar os resultados, e como os riscos são diretamente proporcionais ao tempo, quanto mais tempo mais risco.

## 2. Conquiste o apoio explícito da administração

A administração sempre terá mais interesse em resolver as suas questões práticas e operacionais mais prementes e tende a se concentrar pouco nas questões estratégicas e capazes de mudar o futuro da organização, isto é fato.

Por esta razão é imprescindível que o apoio incondicional da administração para o projeto seja negociado e garantido. A experiência mostra também que a gestão do portfólio de projetos estratégicos nunca é bem sucedida sem o apoio e o patrocínio explícito da administração.

## 3. Desenvolva e implante em fases, uma de cada vez

Utilize os modelos e soluções compatíveis com o nível de maturidade atual da organização e desde o início planeje a evolução e as próximas etapas do projeto, com metas bem claras para o escritório de projeto. A prestação de contas dos resultados do projeto se dá por meio destas metas.

## 4. O que deu certo pros outros pode não ser o melhor para a sua organização

Tome muito cuidado com o benchmarking e com a adoção de modelos prontos que deram certo em outras organizações. A solução para a sua organização é única para uma realidade e

uma cultura também única e que exige adaptação e customização para funcionar direito. A experiência também já provou que o que dá certo numa organização pode não dar certo em outra, não assuma este risco.

### **5. Seja flexível com as áreas e unidades**

A gestão de portfólio deve orientar toda a organização e não priorizar as necessidades de uma ou outra área especificamente. A experiência mostra que as diferentes unidades de negócio podem utilizar diferentes ferramentas de gestão em seus projetos, mas a organização como um todo deve ter apenas uma solução de gestão do seu portfólio, comum a todos.

Temos que aceitar o fato de que diferentes unidades de negócios necessitarão e podem utilizar diferentes ferramentas e modelos de gestão de projetos, mas que a organização deve ter apenas um modelo de gestão do seu portfólio, definido para toda a organização.

Utilize esta estratégia para facilitar a adoção dos processos e da metodologia de gestão de portfólio e de projetos, e negocie com as áreas e flexibilize um pouco o uso dos processos, dos modelos e das ferramentas.

Desta forma reduzimos a resistência à mudança e agradamos as diversas áreas da organização, mas sem comprometer a metodologia básica e sem abrir mão do uso da ferramenta principal e gestão de projetos e do portfólio adotada na organização.

### **6. Sempre de cima para baixo**

A gestão de portfólio de projetos existe em função da estratégia e para a execução da estratégia. Assim, está mais do que comprovado que a gestão isolada de projetos na organização não trará os mesmos resultados do que quando o portfólio é gerido no nível estratégico pela administração.

Se gestão de projetos e gestão de portfólio são coisas diferentes e resolvem problemas diferentes, seus processos e modelos devem ser diferentes e distintos. Assim, os processos de gestão de portfólio devem estar orientados diretamente à administração e aos tomadores de decisão dentro da organização, visando suportá-la com informações gerenciais tempestivas e confiáveis, e portanto capazes de auxiliar na rapidez e na qualidade da decisão em relação à estratégia.

### **7. Resolver um problema de cada vez**

Ao resolver as questões de projetos na gestão do portfólio é necessário ter em mente que não estão sendo resolvidas questões operacionais da gestão de projetos, isoladamente. Assim, as ações devem obedecer a uma priorização muito clara em função dos resultados a serem alcançados pelo portfólio, com muito foco. Se muitos alvos forem atacados ao mesmo tempo

pode haver falta de priorização que inevitavelmente vai prejudicar o resultado final da carteira de projetos estratégicos, e não corresponder às expectativas da administração, sem alcance dos resultados esperados.

#### **8. Comece pelos processos operacionais**

A implantação da gestão de portfólio de projetos e de um escritório de projetos estratégico na organização não resolve imediatamente todos os problemas com gerenciamento de projetos na organização.

Portanto trabalhe no início com prioridade nos projetos que melhoram os resultados dos macroprocessos de negócio, e conseqüentemente os resultados da organização.

#### **9. Utilize-se da experiência acumulada das pessoas**

A gestão de portfólio de projetos requer anos de experiência em desenvolvimento e gestão de negócios. Por isto é vital para a organização buscar este conhecimento nos melhores especialistas de dentro e fora da organização, como forma de acelerar o processo de maturidade. A experiência já mostrou que sem contar com as pessoas mais qualificadas o risco de insucesso é muito maior.

#### **10. Boas ferramentas não necessitam de formação**

Ferramentas e soluções de gestão de portfólio de projetos tem que trabalhar para as pessoas, e nunca o contrário. Por isto escolha uma solução de gestão que não requeira nenhum treinamento para seu uso, ou que tenha uma curva de aprendizado muito curta e rápida.

As pessoas não podem sair do foco do negócio e tem que utilizar o seu tempo exíguo da melhor forma possível, e não podem desperdiçar este tempo (e dinheiro) pra aprender a utilizar ferramentas complexas de suporte. Então, na hora de escolher a solução de gestão opte pela mais simples, aquela mais intuitiva e que não necessita de capacitação.

