

Sinais de que seu Escritório de Projetos não está funcionando

Mauro Sotille, PMI-RMP, PMP

Já faz algum tempo que você implementou seu escritório de projetos. No entanto, você deve ficar atento se este ainda atende às necessidades de sua organização. Caso contrário, é importante que sejam tomadas ações corretivas antes que seu Escritório de projetos deixe de adicionar valor.

Aqui são 12 sinais de que seu Escritório de Projetos não está funcionando como previsto.

1. Os serviços do Escritório de Projetos não são utilizados

O Escritório de Projetos pode fornecer muitos serviços, mas não há dúvida de que a maioria das empresas quer que o Escritório de Projetos seja responsável pela construção de competências e sirva de apoio aos gerentes de projetos. Isso significa que eles devem considerá-lo uma fonte de auxílio.

Se eles não estão buscando este apoio pode ser que eles não saibam que o Escritório de Projetos está à disposição, acreditam que este não está preparado para apoiá-los ou não valorizam os serviços que este presta.

2. A equipe do Escritório de Projetos não participa das decisões

Um Escritório de Projetos saudável é conduzido por uma equipe ativa, visível e respeitada. Se você achar que sua equipe não está sendo convidada a participar de reuniões relativas a projetos ou onde poderiam agregar valor, então você deve questionar por que isso acontece.

Talvez a organização não esteja percebendo valor na participação do Escritório de Projetos, assim você acaba não sendo informado das reuniões nas quais poderia ter uma participação efetiva na resolução das questões.

3. A aderência à metodologia é baixa

O Escritório de Projetos é responsável pela metodologia dos processos, procedimentos, modelos, melhores práticas, normas, diretrizes e políticas usadas para gerenciar projetos.

Quando as equipes param de consultar e utilizar a metodologia, é necessário investigar as razões. Será que a metodologia deixou de ser atualizada? A metodologia deve ser adaptada para atender às necessidades de mudança do negócio. À medida que novas tecnologias e métodos surgem, a metodologia deve evoluir para refletir essas melhorias, devendo ser mantida indefinidamente.

4. Os resultados das auditorias são ignorados

O Escritório de Projetos deve executar auditorias e avaliações para validar o progresso e verificar se os processos e modelos adequados definidos estão sendo utilizados de forma correta.

Quando os resultados das auditorias são ignorados, isso pode ser um sinal de que o Escritório de Projetos, ao invés de utilizar a oportunidade para treinar e ajudar os gerentes de projetos a entender como a metodologia é aplicável ao seu projeto, esteja excessivamente focado em controles e auditoria, transformando clientes em inimigos.

5. A verba disponível é reduzida

Ocasionalmente, principalmente em momentos de crise, as áreas da organização sofrem pressão para reduzir suas despesas operacionais ou refazer seus planos para despesas de capital. Se o Escritório de Projetos é solicitado a cortar mais do que as outras áreas ou mais que sua justa parte no orçamento, isso pode ser um sinal de que o trabalho da área não é considerado tão importante quanto o trabalho de outras. É um sinal subjacente de que a alta direção sente que o corte não vai ter grande impacto.

6. Você perde recursos para outras áreas

Receber pedidos para ceder pessoal especializados pode ser um bom sinal, porém se sua área constantemente cede pessoal, ou cede pessoal em uma taxa maior do que novas pessoas são alocadas para trabalhos em sua área, pode ser um sinal que seu trabalho não é visto como algo que acrescenta muito valor.

Quando a administração entende que pode retirar pessoas sem maiores problemas, isso tende a refletir o fato de que eles acreditam que trabalho mais importante está acontecendo em outras áreas, e é por isso que eles querem passar as pessoas para lá.

7. A rotatividade de pessoal é alta

É usual que pessoas se juntem ao Escritório de Projetos, aprendam, desenvolvam suas habilidades e, em seguida, passem para outro projeto ou funções operacionais dentro da empresa.

No entanto, se a sua rotatividade de pessoal é alta você deve considerar por que isso acontece. Caso contrário, mesmo que o seu Escritório de projetos seja importante para a sua organização agora, pode se tornar irrelevante no futuro, à medida que mais e mais membros da equipe tornem-se descontentes e passem para outras posições e empresas.

Talvez o descontentamento ocorra porque não há um plano de carreira, devido à falta de oportunidades de crescimento, o senso de equipe que não é valorizado ou porque não são fornecidos treinamentos adequados. A maioria dos gerentes de projeto se beneficia de formação complementar ou de reciclagem. A tecnologia muda e os processos evoluem. Para manter as equipes atualizadas, deve haver um plano de treinamento.

8. Você é surpreendido por mudanças na estratégia da organização

Um Escritório de Projetos deve estar totalmente alinhado à estratégia de negócios.

Muito do que o Escritório de Projetos faz pode se perder se você não estiver atento à estratégia do negócio e como esta está evoluindo. Isso pode resultar na aprovação de projetos que já não atingem objetivos estratégicos da organização, projetos errados sendo cancelados e alocação de recursos inferior a ideal.

9. Falta autoridade para tomada de decisões

A falta de autoridade para a tomada de decisões em geral ocorre quando o valor do Escritório de Projetos é desconhecido ou incerto ou quando a organização não confia na capacidade ou discernimento do líder da área.

Nessa situação você deve mostrar à organização o valor do PMO como uma das ferramentas mais importantes que a equipe executiva tem para atender seus objetivos e deixar claro que este deve ter o *empowerment* necessário para fazer os resultados acontecerem.

10. Os gerentes resistem em comparecer às reuniões

Este pode ser um sinal de resistência cultural. Se você precisar que eles participem, por qualquer motivo, e você é constantemente confrontado com desculpas, podem ser um sinal que questões culturais não foram tratadas adequadamente. Mudar a cultura requer muito mais do que simplesmente ensinar novas habilidades. A resistência à mudança deve ser contabilizada e esperada, porém devem ser tomadas ações para que seja superada.

Por outro lado, a não participação pode ser simplesmente de falta de compromisso ou devido a eles não sentirem que é um bom uso de seu tempo.

11. A alta direção não está incluída no processo

É um sinal de preocupação quando o seu Escritório de Projetos atua de forma independente e não relata a posição detalhada dos projetos para a gerência executiva ou se a gerência executiva não se importa com o que o Escritório de Projetos está fazendo.

Um dos papéis fundamentais do Escritórios de Projetos é acompanhar a evolução dos trabalhos e a alta administração deve estar informada sobre o progresso dos projetos. Se isso não acontece pode ser que eles não estejam recebendo as informações, pois os relatórios estão chegando atrasados, são muito complexos, não são suficientemente detalhados, não têm a exatidão esperada ou não estão completos.

Podem ser também que eles simplesmente não estejam lendo os relatórios ou não estejam interessados nas informações que você envia. Seja qual for a causa, o problema é que os tomadores de decisão não têm a informação de que necessitam para fazer seu trabalho.

12. Projetos importantes ocorrem fora do processo

Muitas vezes os executivos empurram seus planos estratégicos para a organização, em forma de novos projetos, sem levar em conta os recursos disponíveis para fazer o trabalho ou sem passar pelo processo estabelecido em sua metodologia. Quando isso acontece frequentemente, é um sinal de que seu Escritório de Projetos não é mais eficaz.

Se projetos menores e menos significativos estão sendo executados através do Escritório de Projetos, então isso é ótimo. Mas se os grandes projetos estão indo para outro lugar dentro da organização e são geridos por pessoas que não fazem parte do Escritório de Projetos, então é óbvio que a gerência executiva não tem a confiança necessária no Escritório de Projetos para torná-lo parte integrante do sucesso da empresa.

Mauro Sotille é especialista em gerenciamento de projetos, programas, portfólio e riscos. Com 25 anos de experiência em gerenciamento de projetos, foi responsável por mais de 50 projetos em diversos países. Atuou em empresas como Hewlett-Packard, Saab Sweden e Dana. É Diretor da PM Tech, onde fornece capacitação profissional e consultoria a organizações na implantação bem-sucedida de cultura corporativa de Projetos. Foi Mentor do Project Management Institute (PMI) para o Brasil, Presidente do PMI-RS e membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK® e outros guias. Certificado pelo PMI como Project Management Professional (PMP) desde 1998 e Risk Management Professional (PMI-RMP), é autor de livros sobre Gerenciamento de Projetos, Escritórios de Projetos (PMO) e Certificação PMP. Doutorando em Administração, possui MBA em Administração, pós-graduação em Computação e graduação em Informática e em Engenharia Mecânica. É professor convidado junto à Fundação Getúlio Vargas e outras instituições.