

Escritório de Projetos de Serviços

Gostaria de compartilhar minha visão do Escritório de Projetos (“PMO”), como gestor de organizações de serviços de consultoria e, portanto de “delivery” de projetos há 23 anos.

Como é amplamente conhecido um “PMO” pode assumir as mais variadas funções, dentre elas:

- Responsabilidade pelos resultados e sucesso dos projetos
- Suportar a estratégia corporativa
- Alocar recursos aos projetos
- Supervisionar GP’s e suas carreiras
- Mentor, “coach” e instrutor de times de projetos
- Implementar processos, metodologias, ferramentas, “templates” e melhores práticas de gestão de projetos
- Supervisionar e auditar aderência a padrões e procedimentos
- Facilitar o compartilhamento de informações dos projetos (repositórios e gestão do conhecimento)
- Manter de forma centralizada cronogramas e planos de projetos
- Gerar relatórios corporativos sobre a performance dos projetos, etc.

Porém, algumas funções muito críticas para o sucesso dessas organizações de serviços, muitas vezes são delegadas a outros departamentos ou simplesmente deixadas em segundo plano. Gostaria de destacar três:

- 1- Gestão do processo de elaboração de propostas técnico-comerciais
- 2- Gestão da satisfação dos clientes
- 3- Gestão da receita dos projetos

Nesse artigo vou abordar a primeira delas a **Gestão do processo de elaboração propostas técnico-comerciais**:

Trata-se de um processo altamente crítico, pois quem está nessa estrada há muitos anos, sabe que: “garbage-in, garbage-out”, “pau que nasce torto morre torto”, o desafio que é conciliar e gerir expectativas conflitantes tais como:

- Prazos das propostas *VERSUS* Levantamento de informações junto aos clientes
- Prazos irrealistas para entrega dos projetos *VERSUS* Integridade do escopo/ qualidade/ lucratividade/ riscos/ pressão nos recursos e satisfação dos clientes
- Preços dos projetos *VERSUS* Integridade do escopo/ qualidade/ lucratividade/ riscos/ pressão nos recursos e satisfação dos clientes
- Pressões para entregar os serviços de consultoria de graça *VERSUS* Venda de produtos de HW e SW
- “Síndrome do Big Project” que frequentemente incluem HW e/ou SW, isto é, pressões comerciais e executivas insuportáveis para entregar propostas complexas em tempo recorde, com escopo, prazos e preços impossíveis! O cliente por sua vez, considera que nesses projetos de milhões de Reais cujo escopo costumam ser mal-definidos, todo e qualquer escopo pode ser enxertado “for free”! Algumas organizações de serviço podem simplesmente “quebrar” devido a esses “Big Projects”.
- Alocação de equipes competentes (GP e consultores) para desenvolver as propostas *VERSUS* Prazos das propostas *VERSUS* Alocações dessas equipes em “deliveries”
- Desvios subterrâneos de propostas e projetos para terceiros/ parceiros *VERSUS* Metas de receita dos serviços

Concluindo:

Na minha opinião, um Escritório de Projetos de uma organização de serviços madura, não pode abrir mão de uma liderança forte, hábil, influente (“sponsorship”) e de “rock-solid processes” para o desenvolvimento de propostas e para lidar com a área comercial e os desafios acima listados, caso contrário teremos apenas: “damage control”, operações de resgate de projetos e clientes, níveis insuportáveis de pressão e estresse, alto “turnover” de pessoas-chave, “choros e ranger de dentes”, e as clássicas “demissões dos envolvidos e promoções dos não participantes”.

Nos próximos artigos irei tratar dos outros dois processos críticos:

- 1- Gestão da satisfação dos clientes
- 2- Gestão da receita dos projetos

Até lá!

Antonio **Frey** de Alencar

Engenheiro Eletrônico - Consultor em Gestão de Projetos – PMP

Ex- Diretor de Consultoria do SAS Institute Brasil

Ex- Delivery Manager da Consultoria HP Brasil

Ex- Sócio-gerente e fundador da “VSI- Vértice Sistemas Integrados”, empresa do grupo Sharp-SID, líder no mercado brasileiro como “design-house” de chips para aplicações específicas (“custom”), concorrendo com IBM, Itaucom, Elebra Microeletrônica e CPqD Telebrás.