

EPM: vantagem competitiva sustentável

Os sistemas de gestão integrada de projectos constituem umas das mais recentes evoluções em termos de plataformas de apoio à gestão, atraindo actualmente a atenção das organizações para investirem na implementação deste tipo de solução. O papel e importância do EPM na organização é comparável, em muitos aspectos, ao do ERP

POR ALEXANDRE RODRIGUES

Para ser bem sucedida, a implementação de um EPM requer que um conjunto de factores chave sejam endereçados com atenção. Na verdade, as empresas deparam-se com o sério risco de enveredarem em iniciativas precipitadas e não devidamente planeadas, podendo fazer pairar a sombra do insucesso e do “trauma” sobre o enorme potencial que um sistema deste tipo pode proporcionar à organização.

Porquê então implementar um EPM? A que tipo de organizações é adequado? Quais os potenciais benefícios, e o que é crítico para uma implementação de sucesso?

O EPM tem como principal objectivo proporcionar o suporte informacional necessário à prática da gestão de projectos profissionalizada. Trata-se portanto de uma ferramenta adequada às organizações que investem grande parte do seu esforço e actividade na realização de projectos. Hoje em dia, os projectos estão na base do modelo de negócio da maioria das organizações, cada vez mais orientadas ao paradigma da gestão por projectos. Reconhece-se que esta é uma tendência de gestão em crescimento que, embora venha a atingir um patamar no futuro, vai manter-se por muito tempo: os projectos constituem o veículo natural de mudança e portanto “gerir por projectos” é o modelo que endereça as necessidades de um mercado em constante mudança e rápida evolução tecnológica

Enquanto os ERP’s vieram proporcionar uma base sólida de suporte à gestão das operações, os EPM’s aparecem com a missão de suportar a gestão dos projectos, ou seja o trabalho inovador que cria e desenvolve novos produtos, e que constitui hoje em dia o veículo preferencial de entrega de valor. Deste modo, pode-se dizer que o EPM é uma solução que,

no imediato, faz sentido praticamente em qualquer organização cujo modelo de negócio já tenha evoluído para a “gestão por projectos”; faz sentido no futuro próximo às organizações que entretanto realizarem esta transição.

O EPM é um sistema destinado a um leque alargado de stakeholders, mais concretamente: gestores de topo, gestores de projecto, membros de equipa de projectos, gestores funcionais (ou gestores de recursos), sponsors (i.e. financiadores) e Cliente. Não sendo possível analisá-los exaustivamente neste breve artigo, procurarei comentar de forma sucinta os que considero mais pertinentes. No que respeita aos gestores de topo, destaca-se o suporte ao planeamento da capacidade da organização, exercício que de outra forma teria de ser realizado empiri-



UMA REFERÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PROJECTOS

Alexandre Rodrigues lecciona na Universidade do Minho e trabalhou durante anos em gestão de projectos no Reino Unido e nos Estados Unidos, sendo Presidente fundados da PMI Portugal Chapter

camente e com base em intuição. Destaca-se também o suporte ao processo de selecção e priorização dos projectos, e ainda uma melhor visibilidade dos custos dos projectos, algo que, por exemplo, na solução da Microsoft pode ser realizado na ferramenta Analysis Server. Os Gestores de Projecto são os grandes utilizadores do sistema e beneficiam de tudo o que resulta de uma gestão de projectos mais profissionalizada. Ao nível organizacional destacam-se o estímulo à gestão do conhecimento e o suporte à melhoria contínua dos projectos com base em benchmarking.

Conforme referi inicialmente, o alcance de todos estes benefícios não passa apenas pela personalização e instalação da solução EPM na organização, independentemente da qualidade deste trabalho. É fundamental que a empresa desenvolva uma competência sólida na prática da gestão de projectos profissionalizada. O desenvolvimento desta competência passa pela obtenção de conhecimento técnico nesta ciência e pela definição de metodologias adequadas, recomendando-se como base de trabalho o PMBoK® do Project Management Institute, o qual constitui o standard de facto da Gestão de Projectos ao nível internacional. Desde o arranque da instalação da solução até à sua utilização em pleno, o processo deve ser acompanhado por um especialista em Gestão de Projectos. Um outro aspecto crítico tem a ver com a gestão do sistema na vertente processual, a qual é uma tentação deixar muitas vezes nas mãos do IT Department. Nas organizações mais evoluídas, este processo fica nas mãos de um Project Management Office (PMO). A formação em gestão de projectos, vertical a toda a organização, é essencial, em particular num mercado em que o know-how neste domínio de conhecimento é ainda reduzido. O apoio dos gestores de topo e o envolvimento de todas as partes afectadas pelo sistema é também muito importante. Recomenda-se uma abordagem progressiva, iniciando-se o processo numa área funcional piloto que seja o mais “auto-contida” possível. Finalmente, interessa escolher a ferramenta certa: amigabilidade, compatibilidade, e a certeza de uma continuidade do produto, em melhoria acelerada, são argumentos que falam sempre alto pelas soluções da Microsoft.

TABELA DE BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELO SISTEMA EPM

Stakeholder	Principais benefícios
Internos	
Gestor de Topo	Melhor visibilidade do custo e fontes de custo dos projectos Melhor visibilidade sobre o timing planeado dos projectos Análise integrada do impacto de novos projectos, suportando a sua avaliação e selecção, e consequentemente a gestão estratégica Planeamento mais rigoroso e eficiente da capacidade da organização em termos de recursos Melhoria da satisfação dos clientes e imagem da empresa como resultado de um reporting mais profissionalizado e rigoroso Proporciona uma tomada de decisão mais orientada aos projectos em detrimento dos silos de competência, dando mais prioridade à criação e entrega de valor Priorização dos projectos mais racional, orientada ao valor dos projectos e não ao poder de influência interno dos gestores de projecto Maior produtividade das equipas de projecto e portanto projectos a mais baixo custo Acesso ao um reporting mais célere e com mais qualidade de informação
Gestor de Projecto	Suporte à implementação de metodologias e best practices da gestão de projectos profissionalizada, em particular (1) Gestão de Risco e (2) Earned Value Management Uniformização e standardização das práticas da gestão de projecto, facilitando a comunicação com os pares e com as equipas, bem como um maior enfoque no trabalho de gestão Planeamento dos recursos mais realista e estável Compromissos mais realistas entre tempo, disponibilidade de recursos, e prioridade dos projectos Encoraja uma gestão de projectos mais profissionalizada, com maior satisfação e realização profissional no desempenho da função Reporting aos stakeholders mais célere, menos custoso e com mais qualidade
Membro de Equipa	Melhor gestão do tempo individual Compromisso entre carga de trabalho e prazos mais realista Identificação e planeamento mais antecipado do trabalho a realizar Definição mais clara das responsabilidades e resultados esperados
Gestor Funcional	Melhor gestão da utilização dos recursos, através de uma maior visibilidade e planeamento antecipado Maior facilidade na resolução de conflitos de sobre-utilização dos recursos Maior enfoque na gestão da qualidade técnica do trabalho dos recursos
Organização em geral	Proporciona o benchmarking e melhorias contínua do desempenho dos projectos Estimula a gestão do conhecimento, proporcionando um repositório de métricas históricas, templates e outra informação partilhada
Externos	
Sponsor	Reporting mais célere e mais rigoroso para controlo financeiro
Cliente	Reporting mais célere de maior qualidade, transmitindo confiança
Fornecedores	Maior previsibilidade e estabilidade no timing e âmbito dos pedidos