



# Gestão de projetos «world class»

«Parece que desta vez acertámos», disse Samuel no final da reunião. Dirigia-se a Edward, líder do 'team' que tinha como objetivo criar uma aplicação para gerir o sistema de 'stock options' da SpencerBell, multinacional farmacêutica com sede em Boston, nos Estados Unidos, e delegações em mais de 80 países.

Texto: José Bancaleiro

Há muito que gerir o complexo sistema global de 'stock options' se tinha tornado um pesadelo para a área de recursos humanos (RH). A decisão fora investir numa 'app' que permitisse o processamento automático deste benefício a nível global. Não era um trabalho fácil. Tinha que conjugar os dados de cada colaborador com o nível de cumprimento dos objetivos e, especialmente, com o regime fiscal da residência.

Inicialmente entregou-se a criação desta aplicação à área de sistemas de informação (SI) da SpencerBell (SB), que formou uma equipa interna liderada por Harry, um dos seus mais experientes 'project managers'. Habitado a projetos centrais, Harry teve muitas dificuldades em lidar com os «mercados». Cada um deles sobrelorizava as suas especificidades e necessidades, o que tornava a «standardização» quase impossível. Depois de algumas «pegas» com os responsáveis de SI e com os de RH de vários países, Harry, devidamente escudado, enviou um 'e-mail' a todos os interessados informando de que a tecnologia selecionada era Oracle e que se iria seguir o modelo americano, acrescentado que a decisão estava tomada e era definitiva. Este tipo de comunicação

era dificilmente aceitável na cultura da SB e os protestos foram tantos que Harry não teve outra saída a não ser abandonar a empresa.

Foi então que os SI propuseram entregar o desenvolvimento da aplicação à GetPaid, empresa global especializada em soluções de 'payroll' à medida. Foi constituída uma equipa interna de acompanhamento do projeto, composta por «informáticos» e «RHs», liderada por Edward e da qual Samuel fazia parte.

A primeira reunião entre a equipa interna e a GetPaid realizou-se no início de janeiro. Nela, Scott, líder da equipa de desenvolvimento do 'software', explicou de forma segura, estruturada e fundamentada os aspetos base da metodologia que iriam usar, as suas diferentes componentes, os pontos críticos e os riscos do projeto. Apresentou depois um cronograma detalhado, com as componentes, as ações, as 'millestones' e os 'key performance indicators' (KPIs) até dezembro desse ano, altura em que deveria existir uma Demo que permitiria ser testada e usada com a emissão de 'stock options' em março do ano seguinte. Da sua apresentação e das respostas às inúmeras questões, ficou claro que Scott

era um gestor de projetos profissional, experiente e que sabia bem o que estava a fazer.

## Um mês após o outro

No terceiro dia útil do mês de fevereiro, como programado, cada um dos membros da equipa interna recebeu de Scott um 'e-mail' em que este detalhava o grau de execução de cada uma das componentes do projeto e um quadro atualizado dos KPIs e das 'millestones'.

Rigorosamente, nos terceiros dias úteis dos meses de março, de abril e de maio o 'e-mail' chegou e dele constava uma atualização minuciosa da situação do projeto nas diferentes componentes e cada um dos KPIs. Samuel habituou-se a analisar os relatórios e a apreciar a forma profissional como o projeto estava a ser gerido. Era, de facto, um exemplo de 'world class project management'. Em junho realizou-se uma reunião entre a equipa interna e Scott, que detalhou de viva voz a situação do projeto em cada uma das suas componentes e respondeu a todas as perguntas, garantindo que se nada de anormal aconte-

cesse existiam condições para ter a Demo cerca de duas semanas antes do previsto, e poderia ir 'alive' antes do fim de novembro. Tudo corria como planeado.

Até que em meados de julho toda a equipa interna foi convocada para uma reunião de urgência com a GetPaid em Londres. Quando todos estavam na sala, surgiu Edward acompanhado por duas pessoas, que pouco depois foram apresentados como o 'chief executive officer' (CEO) da GetPaid e um dos seus 'project managers'.

Coube a este 'project manager' explicar que no início de julho tinha ficado com a missão de substituir Scott durante o período das suas férias e quando constatou a situação do projeto da SB não pôde deixar de reportar o que se passava. A equipa de projeto tinha sido criada, mas estava dedicada a outros trabalhos considerados prioritários, pelo que, contrariamente a tudo o que estava escrito nos relatórios mensais, o projeto não se tinha iniciado.

Perante a cara de espanto e de incredulidade de todos os presentes, alguém comentou: «Pois é, o papel aceita sem protestar tudo o que lá se coloca!»



José Bancaleiro é 'managing partner' da Stanton Chase Portugal; j.bancaleiro@stantonchase.com

**HR TREND INSTITUTE**

**TOM HAAK**  
on Tour 2019

Lisboa, 23 de Outubro de 2019

Seminário  
**The Future of HR**  
Major HR Trends and Challengers

Organização:  
**vantagem+**  
Consultores de Formação • Empresas

www.vantagem.com