

COMO AUMENTAR A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS POR MEIO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Fernanda A. Moguinho, PMP (Vizca) fernanda@vizca.com.br

Flávia Pedrotti, PMP (Vizca) flavia.pedrotti@sabesp.com.br

Mariana Wyse, PMP (Vizca) mariana.wyse@vizca.com.br

Maurício Vizeu de Castro, PMP (Vizca) mauricio@vizca.com.br

Resumo

Este artigo apresenta como a criação de um Programa de Desenvolvimento Organizacional conseguiu elevar a maturidade em gestão de uma jovem empresa e colaborou para o seu desenvolvimento. Ao tentar sair da fase pioneira do seu ciclo de vida organizacional, a seus talentos foram aproveitados para alcançar a fase estruturada, quebrando o paradigma de “casa de ferreiro – espeto de pau” no que diz respeito à aplicação das melhores práticas de gestão.

Hoje a empresa tem um sistema estruturado para gerenciamento de seus projetos, que foi elaborado de forma holística e integrada, garantindo sinergia entre ambiente organizacional, pessoas, processos e ferramentas.

Palavras-chave: Cultura de Projetos, Cultura Organizacional, Business Case, Lições Aprendidas em Projetos, Desenvolvimento Organizacional

1. Introdução

A empresa referida neste estudo nasceu da oportunidade vislumbrada por um pequeno grupo de profissionais, membros de uma equipe de projetos experiente de uma importante companhia do setor de construção civil, de oferecer ao mercado uma Gestão de Projetos profissional, moderna e orientada a resultados.

Atualmente são realizados serviços de Gestão de Portfólios, Gestão de Programas, Gestão de Projetos e Consultoria, sempre voltados para o setor de engenharia.

Analisando seu ciclo de vida organizacional, verifica-se que se encontra na fase de “Pioneirismo” (LIEVEGOD, 2007; MOGGI & BUKHARD, 2005), em que a Identidade é dada pelos fundadores e as relações e os processos são informais e flexíveis, indicando a necessidade de desenvolver seus processos organizacionais e de amadurecimento de forma sustentável, haja vista seu expressivo crescimento recente.

2. Metodologia

Em face do cenário de grande crescimento, uma maior estruturação das suas relações e

processos foi demandada para alcançar uniformidade em sua atuação, garantindo a mesma identidade em todos os seus negócios e projetos. Além disso, por ser uma empresa totalmente projetizada e com um quadro enxuto, necessitava aumentar sua produtividade para atender as novas demandas advindas desse crescimento.

Porém, apesar de serem desenvolvidas e aplicadas metodologias de gestão para seus clientes, ainda não havia padronizado o processo de gerir seus próprios projetos.

Para responder às demandas de estruturação, a estratégia adotada pela diretoria foi aproveitar a grande capacidade de seus colaboradores, até então dedicados exclusivamente aos projetos do *core business*, e entregar a cada um deles projetos de Desenvolvimento Organizacional – D.O. voltados à organização dos seus processos internos. A alternativa a este modelo seria a contratação de consultorias externas, o que consumiria mais tempo e recursos e talvez não apresentasse os mesmos resultados em termos de apropriação de conhecimento pela equipe.

Cada colaborador foi nomeado Gerente de Projeto de um tema (ou projeto), cujo objetivo estabelecido pela diretoria seria entregar os benefícios e resultados acordados, para cada etapa do ciclo de vida do projeto.

Algumas regras para condução dos projetos foram estabelecidas, como por exemplo gerenciá-los utilizando as melhores práticas em gestão, pois dessa forma seria possível promover o aprimoramento dos conhecimentos e experiências individuais, contribuindo para a formação de futuros gerentes.

No 1º ciclo de experiências foram estabelecidos 15 temas cada colaborador foi convidado a escolher aquele de seu maior interesse ou afinidade. Durante o período estabelecido ele deveria estruturar e desenvolver seu projeto entregando os resultados esperados ao seu final. Foi um processo totalmente democrático e liberal em que poucos projetos foram entregues com sucesso. Durante o desenvolvimento dos trabalhos, nem todos os GPs envolveram os *stakeholders* adequadamente, aprofundaram o entendimento do escopo e se dedicaram conforme esperado.

A partir das lições aprendidas no 1º ciclo a diretoria revisou a estratégia e promoveu modificações no processo para o início do 2º ciclo, tais como: cada tema foi designado para um GP pela diretoria de acordo com a análise das características individuais dos colaboradores; o desempenho nos projetos foi atrelado à Participação nos Lucros e Resultado (PLR), com uma parcela vinculada ao resultado individual e outra ao resultado coletivo, objetivando a colaboração e não a competição; cada GP recebeu um Termo de Abertura no

formato de um mini Project Model Canvas (FINOCCHIO JUNIOR, 2013) para início dos trabalhos; 4 marcos foram pré-determinados para cada projeto; foi criado um processo de avaliação transparente e com possibilidade de recuperação de pontos perdidos. Esses aspectos resultaram na formação espontânea pelos GPs da estruturação de um programa de desenvolvimento organizacional, que alavancou os resultados dos projetos e acelerou a qualificação dos profissionais envolvidos.

A frustração perante os primeiros resultados deste grupo de profissionais teve também papel importante na formatação da dinâmica de desenvolvimento do segundo ciclo, uma vez que os GPs buscaram se ajudar para o desenvolvimento de seus projetos, o que levou à identificação e caracterização do Programa de Desenvolvimento Organizacional.

A equipe de GPs selecionada para o segundo ciclo do projeto foi composta por profissionais que atuam conjuntamente há cerca de 3 anos em um mesmo projeto *core*, no qual tiveram oportunidade de exercitar a colaboração e promover o desenvolvimento da equipe. Em 2 anos, 80% dos envolvidos certificou-se PMP, em uma iniciativa que contou com o apoio da diretoria e suporte ativo dos envolvidos. Como resultado, além da certificação dos profissionais, o apoio mútuo alavancou a qualidade do trabalho em equipe e contribuiu para o desenvolvimento do projeto em que atuam.

3. Análise e resultados

A reunião de apresentação dos projetos organizacionais contou com a presença de todos os colaboradores da empresa, uma vez que os resultados finais das avaliações impactam diretamente no PLR de todos.

Essa estratégia foi a medida definitiva para estimular a colaboração de toda a equipe com os GPs, e entre eles. Logo após a reunião geral, a equipe de GPs se reuniu para discutir como os resultados poderiam ser potencializados pela cooperação de todos, e identificaram a oportunidade da criação de um Programa de Desenvolvimento Organizacional.

Conforme definido pelo PMI®, Programa é um “Grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se gerenciados individualmente”. Os projetos de desenvolvimento organizacional, além de compartilharem o objetivo de contribuição para a maturidade organizacional, passaram a compartilhar recursos a partir da iniciativa de colaboração dos profissionais, e além disso, alguns projetos possuíam interfaces claras em seus escopos, e a atuação conjunta permitiria a

otimização dos recursos.

Essas características foram observadas pelos colaboradores que então se propuseram a elaborar um esboço de programa, com o objetivo de potencializar os resultados dos projetos e ampliar a percepção de benefícios pela empresa.

O programa preliminar foi estruturado com base no Standard de Programas do PMI®, com ênfase nos seguintes pilares: benefícios, engajamento das partes interessadas, governança e alinhamento com o planejamento estratégico.

3.1 Benefícios do Programa

Como o Programa não foi idealizado pela diretoria, a expectativa de resultado era a obtenção dos benefícios individuais dos projetos e uma boa condução por parte dos gestores. Sabia-se que o resultado da somatória dos projetos traria maior organização dos processos da empresa e um aumento individual da maturidade em gestão de projetos para os GPs. Com a configuração dos projetos na forma de Programa ampliou-se a expectativa de realização de benefícios.

Como partida do Programa, a equipe de GPs elegeu um gestor e em conjunto foi feito um termo de abertura do Programa, em que constavam objetivos, premissas, restrições, benefícios esperados, stakeholders internos e externos, mapeamento de riscos, entre outros.

Já nessa primeira reunião, a equipe percebeu através do quadro lógico simplificado (Fig. 1) (BRITO, 2014) que os benefícios do Programa seriam:

BENEFÍCIOS DO PROGRAMA
Desenvolvimento de Processos e Ferramentas de Gestão Organizacional Padronizados
Viabilização de aspectos de amadurecimento corporativo
Desenvolvimento e Capacitação dos colaboradores durante o processo
Otimização dos esforços dos colaboradores
Geração de valor adicional para a empresa, como fortalecimento do espírito de equipe percepção de um espaço possível para inovação feita através dos colaboradores

Figura 1: Quadro lógico simplificado do Programa de Desenvolvimento Organizacional.

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir dessas diretrizes, foi iniciada a condução dos projetos de forma bastante integrada e participativa. Ao longo do primeiro bimestre, a equipe do Programa buscou definir padrões de documentos, com uma linguagem visual e identidade comum aos projetos. Para tanto, os GPs

utilizavam os próprios documentos de seus projetos para apresentar a estrutura de informações proposta, que era então discutida por todos até encontrarem um formato considerado ótimo pela equipe, que passava a ser adotado como padrão. Esta dinâmica aplicou-se a diversos documentos e processos da gestão dos projetos (Fig. 2).

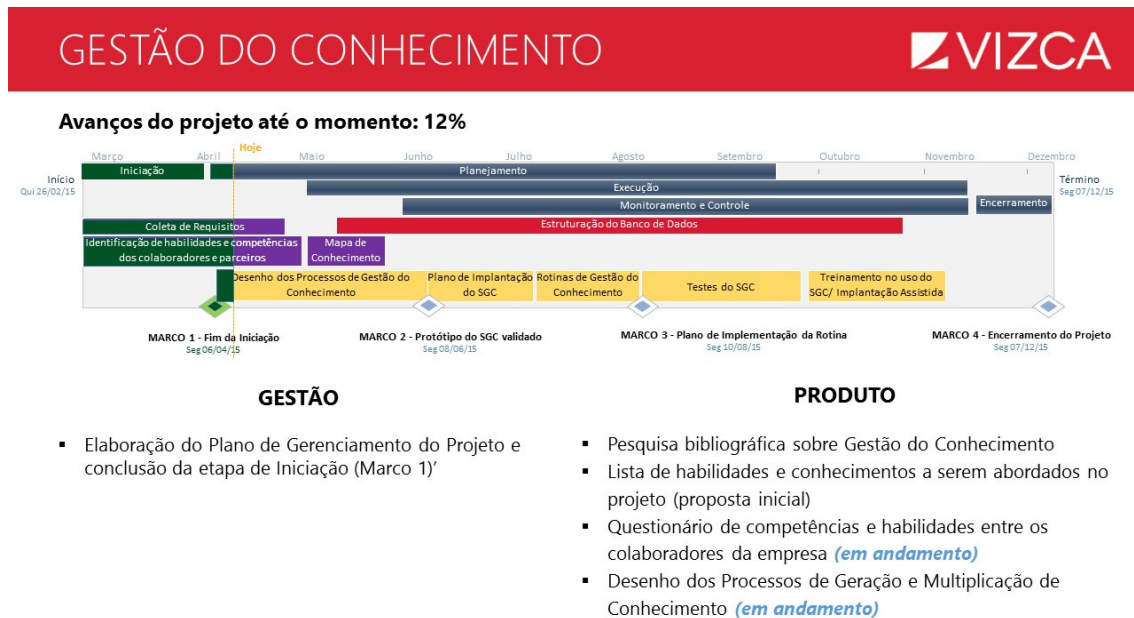


Figura 2: Slide Padrão de Apresentação dos Avanços do Projeto.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao apresentarem os Planos de Gerenciamento dos projetos para a diretoria, esta padronização foi avaliada como um benefício adicional, que não havia sido previsto na etapa de planejamento do ciclo de projetos, mas que viria a contribuir com o objetivo da empresa para o aprimoramento de sua identidade.

A unificação do ambiente de gestão de todos os projetos na intranet (Fig. 3) corporativa usando SharePoint e EPM da Microsoft permitiu também a otimização do sistema de comunicação previsto nos planos de gerenciamento, e criou um ambiente único de compartilhamento de informações entre os projetos, programa, para a diretoria e demais colaboradores.

SharePoint

PROCURAR PÁGINA

VIZCA Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento

Web Part Apresentação de Slides de Biblioteca de Imagens

Página Inicial
Documentos
Tarefas
Calendário
Detalhes do Projeto
Recente
Image Carousel
Imagens
Entregas
Riscos
Problemas
Conteúdo do Site

Relatório de Status Report **VIZCA**

Projeto: Gestão do Conhecimento Data Atualização: 02/07/2015 Dentro do previsto Atrasado

Resumo das atividades do período

Nome da tarefa	% concluída	Término	Nomes dos recursos
Proposta de mapa mental individual para detentores de conhecimento dos temas relevantes	100%	Qua 24/06/15	
Análise do sistema wiki (em andamento)	25%	Prev: 03/06/1 Reprog: 08/07/	
Início do desenho da arquitetura do sistema	0%	Prev: 15/06/1 Reprog: 15/07/ -	

Situação atual dos riscos

- Indisponibilidade de recursos de TI - **Médio**
- Falta de colaboração dos parceiros para captação do conhecimento - **Baixo**

Mudanças avaliadas no período/ Questões:

- Dificuldades relacionadas a gestão do tempo na finalização dos testes na Wiki e desenhar a arquitetura do sistema e proposta de taxonomia.
- Não ocorreram mudanças no período.

Figura 3: Página inicial do Projeto Gestão do Conhecimento, com Status Report na Intranet.

Fonte: elaborado pelos autores.

Durante o andamento das atividades, observou-se que a autonomia na gestão dos projetos associada a um monitoramento pela diretoria acelerou o desenvolvimento profissional dos gestores, que passaram a enfrentar situações reais, embora com complexidade e impacto reduzidos, de aplicação das metodologias e boas práticas de gestão e passaram a se ver na posição de decidir o melhor caminho, de gerenciar as partes interessadas, de comprimir e atualizar o cronograma, entre as diversas outras atividades. Essa vivência provocou mudanças positivas na postura da equipe, que adquiriu mais experiência prática no uso das ferramentas de gestão.

Como a natureza dos projetos divergia do campo de formação dos gestores, houve também um ganho de habilidades específicas advindas naturalmente com as pesquisas e o desenvolvimento de cada projeto. Por exemplo, a gestora do projeto de Recrutamento e Seleção agora possui conhecimentos como técnicas de entrevistas e modelagem de banco de dados de recursos humanos. Essas habilidades dificilmente seriam adquiridas de outra forma, e além de enriquecem o perfil profissional do gestor, também ampliam e flexibilizam as possibilidades de atuação dele dentro e fora da empresa.

A integração gerada a partir das reuniões periódicas do Programa em conjunto com a padronização dos documentos já comentada, tornou possível uma economia de tempo de dedicação dos colaboradores e um ganho de qualidade nos resultados.

Contando com a presença de todos os gestores, as reuniões permitiram a cada um conhecer um pouco mais dos projetos dos demais, de sugerir melhorias e otimizar recursos. Pode-se citar o esforço conjunto dos gestores dos projetos: *Mapeamento de Competências*; *Desenvolvimento Permanente de Competências*; *Gestão do Conhecimento*; e *Disseminação da Cultura de Gestão* que vislumbraram uma oportunidade de trabalho em conjunto e decidiram formular um questionário unificado para os diagnósticos iniciais dos quatro projetos.

Com essa unificação evitou-se esforços múltiplos, potencializou-se resultados e o questionário teve grande aderência junto aos participantes ao se apresentar claro e conciso. É nítido que esse resultado não teria sido possível numa gestão individualizada de projetos, tornando ainda mais valorosa a gestão integrada num Programa.

3.2 Engajamento das partes interessadas

A criação do Programa criou uma atmosfera positiva de integração e gerou um engajamento natural das partes interessadas englobando todos os colaboradores. A percepção de uma meta comum aliada à possibilidade de fazer parte da evolução da empresa foram catalizadores de uma postura ainda mais colaborativa das partes interessadas.

Pode-se citar alguns exemplos de engajamento: a dedicação de um dos gestores em treinar uma colaboradora da equipe em temas relacionados à gestão para aprimorar a produtividade e as possibilidades de participação no projeto; a cobertura de férias de outro gestor; a disposição para auxílio em outras atividades do programa; a oferta espontânea de colaboração em áreas específicas de conhecimento de demais membros da equipe; a oferta de consultoria de especialistas e facilitadores internos.

3.3 Governança do programa

Tendo como base o Padrão para Gerenciamento de Programas do PMI® (2013) e o subsídio das informações dos projetos, o grupo de GPs adotou alguns conceitos de planejamento de governança, como: definição de metas, estabelecimento de agenda de reuniões periódicas (mensais) para os “health checks” dos projetos, compartilhamento de problemas, definição de processos para o controle e monitoramento do programa e definição dos padrões de qualidade a atingir.

As exigências dos projetos, que serviram como base para as definições de governança, foram os próprios critérios de avaliação e os marcos definidos pela diretoria. Dessa forma, foi possível definir como seriam os processos para que todos os projetos atingissem a meta comum do programa: atingir a pontuação máxima.

O grupo desenvolveu “templates”, desenhou um processo padrão para gestão de mudanças (fig. 4) e outro para as lições aprendidas (fig. 5), definiu um modelo para apresentação do plano dos projetos com cores padronizadas por área de conhecimento, criou um *Status Report* e estabeleceu mecanismos para publicação dos projetos na Intranet corporativa.

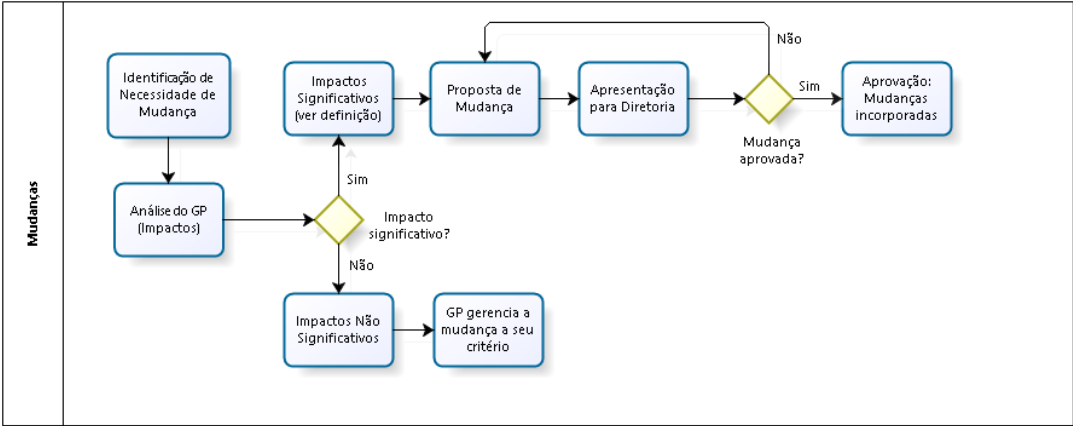


Figura 4: Processo padronizado de Gestão de Mudanças.

Fonte: elaborado pelos autores.

VIZCA		Lições Aprendidas	
Título			
Data:	Autor:	Projeto	Palavras chave:
Área de conhecimento	Frete de trabalho:	Classificação:	Esta L.A. foi útil: () Sim () Não Pontuação - 0
Etapa do Ciclo de Vida:	Impacto:	Áreas impactadas:	
Descrição:		Recomendação:	Status da recomendação:
Causa Raiz:			

Figura 5: Processo padronizado de Registro de Lições Aprendidas

Fonte: elaborado pelos autores.

Outro destaque da governança do programa foi a avaliação periódica por um fórum de colaboradores das entregas programadas de cada marco dos projetos. Nestas reuniões, além das críticas aos projetos, zelava-se pela padronização estabelecida pelo programa. As

sugestões do fórum eram incorporadas, gerando melhores resultados para cada projeto.

Além disso, ocorreram reuniões periódicas do Programa que permitiram a troca de experiências entre os gestores e o compartilhamento dos *feedbacks* recebidos pela diretoria. Com isso a equipe teve mais subsídios para avaliar e definir os melhores caminhos para a condução dos projetos.

3.4 Alinhamento com o planejamento estratégico

Preocupada com seu crescimento sustentável a empresa procurou desenvolver alternativas orgânicas para o aprimoramento de seus processos organizacionais, baseada em sua visão de futuro, que prevê desafios maiores em termos de porte, complexidade e risco. E, em se tratando de uma estrutura estrategicamente *projetizada*, nada mais coerente que desenvolver-se com base em projetos.

Desta forma, além de ter seus principais processos organizados, a empresa beneficiou-se também do fato de ampliar o conhecimento de seu capital humano, tornando-o ainda mais habilitado para atuação em projetos de seu *core business*, diminuindo as lacunas e *gaps* em suas competências, e também motivando os jovens talentos existentes através da proposição de desafios de projetos de naturezas diversas aos da rotina do dia a dia, como forma de manter e incrementar seu principal ativo: as pessoas.

4. Conclusões

Nesse artigo foi descrita a experiência vivida por uma empresa pioneira numa relação de sucesso na sua elevação de maturidade em gestão através da implementação de um Programa de Desenvolvimento Organizacional, de forma econômica e aproveitando seus talentos internos.

A abordagem estruturada da diretoria em conjunto com a iniciativa de seus colaboradores na otimização dos resultados fez com que o Programa de Desenvolvimento Organizacional não só produzisse as entregas esperadas, mas também consolidasse o sistema de Gerenciamento do Projetos e Programas da empresa.

Os resultados obtidos foram acima dos esperados destacando-se: fortalecimento da identidade de gestão de projetos na empresa; maior capacitação dos recursos humanos; aumento da produtividade e da contribuição dos indivíduos para a organização e, por fim, o aumento da

competência organizacional como um todo.

Assim, pôde-se observar que mesmo quando se busca a implementação de práticas universalmente aceitas como as descritas no Guia PMBOK®, a inovação para a quebra de paradigmas continua sendo um grande diferencial para o sucesso.

5. Referências Bibliográficas

BRITO, Alberto S. *Gestão de Programas Governamentais*. 1ª ed. – São Paulo: Ed. Nelpa, 2014

FINOCCHIO JUNIOR, José. *Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia*. 1ª Ed. – São Paulo: Ed. Campus, 2013

LIEVEGOD, Bernard. *As fases da vida: crises e desenvolvimento da individualidade*. 7ª ed. – São Paulo: Ed. Antroposófica 2007

MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel. *Espírito Transformador: A essência das mudanças organizacionais no século XXI*. 5ª ed. – São Paulo: Ed. Antroposófica, 2005

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 5ª ed.– EUA: Project Management Institute PMI®, 2013

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The Standard for Program Management*. 3ª ed.– EUA: Project Management Institute PMI®, 2013