

Transformando a Cultura através do PMO e OPM3

John Schlichter | CEO da OPM Experts LLC

“Cheguei à conclusão, em meus tempos de IBM, que a cultura não é somente um aspecto do jogo. Ela é o jogo” - Lou V. Gerstner Jr., CEO anterior da IBM

Questione-se sobre o significado de cultura e você poderá achar difícil fazer uma afirmação clara e sucinta, mas é provável que você consiga recordar-se de uma empresa na qual tenha trabalhado que tenha uma cultura saudável, do mesmo modo que pode ser que recorde de uma organização que você caracterizaria como tendo uma cultura não-saudável. Porque isso ocorre? Embora cultura seja algo multifacetado e que possa parecer difícil de ser resumida em uma só frase, é algo que impacta a todos. A cultura determina como as pessoas definem a si mesmas e seus relacionamentos com os outros e influencia fortemente o autosenso da pessoa.

Em empresas que prosperam através de projetos, uma cultura saudável é pré-requisito para o alto desempenho, porque os times são a força vital dos projetos. Times de pessoas que são mobilizadas repetidamente para desafios temporários e que produzem mudanças nos ambientes de negócios que, por sua vez, estão sempre em mudança. Em tais organizações, a cultura frequentemente é a característica que evita que a complexidade se degrade para o caos. Quase sempre ocorre que organizações que apresentam alto desempenho possuem uma cultura fortemente desenvolvida. Da mesma forma que quase sempre organizações com baixo desempenho padecem de problemas associados ao modo como as pessoas atuam em conjunto, como elas definem a si mesmas e seus relacionamentos com os outros, e as experiências e visões que os indivíduos têm em relação a seu autosenso dentro da organização. Dessa forma, porque não vemos mais organizações levando à risca os programas específicos, mensuráveis e efetivos para transformar suas culturas?

Compreendendo a cultura como a chave do negócio

Alguém poderia imaginar que transformar a cultura seria o foco primário de qualquer Escritório de Projetos (PMO) implementado para auxiliar organizações a finalizar seus projetos com sucesso, consistentemente e de modo previsível, mas frequentemente esse não é o caso. Em geral, a cultura não é entendida como chave para a execução, como de fato é, e os líderes que dão prioridade a transformar a cultura podem não

saber como traduzir essas prioridades em ações num PMO. Podemos resumir as quatro principais razões porque isso acontece:

- *Os líderes da organização podem não ter um senso claro sobre o que é uma cultura saudável de gerenciamento de projetos de acordo com as melhores práticas da indústria. Trata-se, portanto, de conhecer a excelência.*
- *Os líderes podem não ter avaliado a organização baseados numa metodologia, de modo a visualizar a situação atual dos seus afazeres pelo ponto de vista das outras pessoas dentro da organização. Trata-se de avaliar a si próprio rigorosamente.*
- *A organização pode não ter criado claramente um dono para transformar a cultura. Trata-se de criar responsabilidades.*
- *A organização pode não ter criado um plano realístico e mensurável para transformar a cultura. Trata-se de distinguir as ações.*

Essas razões têm efeito cumulativo, do mesmo modo que os passos para a transformação de sua cultura são hierarquizados como mostra a **Figura 1**.

Se uma organização não possui um plano realístico e mensurável para transformar a cultura, normalmente é porque ela não estabeleceu claramente um responsável para o desenvolvimento e execução de tal plano. Se ela não criou a responsabilidade, pode ser exatamente o motivo pelo qual ela não avaliou a organização de forma criteriosa para fornecer as informações necessárias à efetivação da mudança. Os líderes são incapazes de desenvolver estratégias e táticas efetivas para transformar a cultura de gerenciamento de projetos sem uma avaliação incontestável da organização e, mesmo que as pessoas desejem a mudança, elas podem não saber o que fazer sem essas informações. É difícil obter uma avaliação criteriosa sem um claro padrão de excelência para descrever os vários elementos que abrangem uma cultura saudável de gerenciamento de projetos.

“Os processos de gerenciamento são executados por pessoas e a cultura define as normas sobre como as pessoas devem trabalhar em conjunto, processos + ambiente.”

As pessoas se concentram naquilo que conhecem. Várias organizações que implementaram um PMO, ou que estão considerando sua implementação, focam sua atenção nos processos de gerenciamento de projetos. Focam em definir os processos para gerenciar projetos e torná-los factíveis através do gerenciamento de processos. Conforme diz o provérbio, *“a sabedoria é tão grande quanto a barba”* – pelo menos na aparência – pois somente será uma sabedoria verdadeira se a cultura também for resolvida. É tarefa do PMO criar um ciclo virtuoso entre a transformação da cultura em gerenciamento de projetos e o desenvolvimento de processos que habilitem o gerenciamento de projetos adequadamente, como apresentado na **Figura 2**.

Os processos de gerenciamento são executados por pessoas e a cultura define as normas sobre como as pessoas devem trabalhar em conjunto. É necessário cultivar tanto os processos de gerenciamento, quanto o ambiente no qual esses processos ocorrem, mais especificamente a cultura, porque é o que torna o ambiente propício para projetos serem bem sucedidos. Como a ciência e a arte de fazer processos capazes e adequados têm sido desenvolvidas, implementadas e demonstradas mundialmente nas indústrias com sucesso, muitas organizações conhecem bem os quatro estágios do gerenciamento de processos, i.e., a normatização de processos, a avaliação de processos, o controle de processos e a melhoria contínua dos processos.

Por comparação, uma agenda para transformação de cultura parece ser menos clara e definida. Ironicamente, na medida em que os praticantes aprendem elementos chave de transformação da cultura de gerenciamento de projetos, alguns acham mais fácil lidar com a cultura do que fazer o necessário para tornar os processos mais capazes. Isso se dá, provavelmente, porque o manuseio das técnicas de gerenciamento de processos para a aplicação prática do gerenciamento de processos (opostamente aos processos de manufatura) permanece sob domínio dos especialistas. Não importa qual seja o nível de conhecimentos de uma pessoa sobre gerenciamento de processos versus “transformação de cultura” e se parece mais fácil tratar de um ou do outro, a questão básica é que o estabelecimento de processos eficientes para gerenciamento de projetos e a transformação da cultura em gerenciamento de projetos

andam de mãos dadas. É necessário compreender o que cada um representa em relação ao outro e cultivar ambos.

Maturidade Organizacional em Gerenciamento de Projetos (OPM3)

As normas para gerenciamento de processos se tornaram populares há quase um século, ao passo que as diretrizes para gerenciamento de projetos foram catapultadas ao estágio central apenas na última década. Em 1998 o Project Management Institute estabeleceu um programa para criar uma norma internacional para avaliar e desenvolver a habilidade das organizações para que estas alcancem suas estratégias organizacionais através dos projetos. O programa resultante, denominado OPM3, foca igualmente os processos de capacitação e os de transformação da cultura. O programa para criar capacitação organizacional em processos tem início com políticas e governança efetivas, documentando e normatizando processos a fim de obter uma implementação consistente dos métodos de trabalho. Esse programa de gerenciamento de processos é mais bem desenvolvido ainda através das métricas que tornem o processo mensurável, que gerem os dados necessários para controlar o desempenho do processo e sua variabilidade. Sistemas internos são criados para gerenciar o desempenho dos processos com os dados, e a infraestrutura resultante capacita a organização para criar uma ampla participação em melhorias sustentáveis de processos de modo que se possa beneficiar as linhas de topo e de base. Esse programa de gerenciamento de processos foi elevado ao *status* de princípios básicos no decorrer dos anos para os trabalhos de Shewart, Demming, Dewey, Ishikawa, Juran, Crosby, Taguchi e muitos outros.

Graças a esses ícones, eu soube sobre a riqueza dos conhecimentos desenvolvidos no último século no campo do gerenciamento de processos quando aceitei o papel de gerente de projetos do programa original OPM3 – representando o PMI, em 1998 – e escrevi a carta de abertura do programa OPM3 do PMI. Mas eu também sabia que cada pessoa que nós recrutamos para o programa OPM3 tinha suas próprias ideias sobre o que contribuiria para o sucesso dos projetos nos ambientes organizacionais. O PMI concordou com a incorpo-



Figura 1. Passos hierárquicos para transformação da cultura.

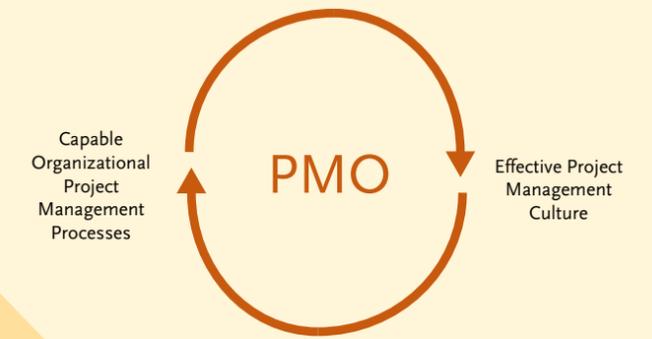


Figura 2. Ciclo virtuoso da cultura e dos processos.