

ESCOPO	<ul style="list-style-type: none"> - Migrar o ERP – todos os setores - Integrações – 19 sistemas diferentes - Customizações - 500
TIME DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio estratégico - Apoio Executivo e Operacional - Gerencia do Projeto - Líderes de Frente - Facilitadores - Usuários e Multiplicadores
PONTOS DE CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> - Documentações por Fase – Revisadas e Aprovadas pelos participantes; - Status Reports Semanais – Gerenciais; - Metodologia – Documentação de Projeto em ambiente da empresa - Últimos 45 dias antes da virada intensificar a frequência Comitê Operacional e com Usuários e Multiplicadores.

Quadro 01: Definições estratégicas e basilares do Projeto RenovAção.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos documentos consultados na empresa. Fonte primária (2015).

O Escopo foi definido e não foi alterado. Este ponto, na opinião do gerente de projeto foi crucial. Houve, em diferentes momentos, tentativas de se alterar o escopo, porém, coube ao *Sponsor* e Gerente de Projeto não ceder a este pedido.

Os pontos de controle permitiram a correção de rumo, tão logo se percebesse algo fora do planejado. Cada nível de envolvimento tinha uma agenda específica: nível estratégico - reunião a cada 45 dias; nível operacional, 15 dias para reuniões do comitê e 7 dias para reunião de *follow up* da operação nas áreas. A equipe técnica do projeto fazia reuniões diárias de *follow up*.

Interessante acrescentar que mesmo criando estas reuniões de acompanhamento, dois meses após o início do projeto, percebeu-se que não havia sido suficiente. Em determinado momento, a equipe responsável por pessoas identificou na relação com os funcionários, que a operação não se sentia segura com o projeto, cronograma e funções, além de não se perceber informada o suficiente. Notou-se que nem todas as lideranças estavam repassando as informações das reuniões previstas inicialmente. Decidiu-se então, implementar uma reunião matinal, quinzenal e posteriormente semanal, aberta a todos os participantes do projeto, para tirar dúvidas e passar uma visão geral do cronograma e das ações. Quanto ao time do projeto, objeto de

estudo do artigo em questão, será explorado mais detalhadamente no próximo tópico.

2.5.3 As ações de Coaching na formação do time de projeto. O Projeto RenovAção contou com uma equipe interdisciplinar composta por funcionários de todas as áreas da Empresa. Também compunham a equipe profissionais especialistas de uma consultoria, que foi criteriosamente escolhida, inclusive tinha sido eleita em 2011 como a melhor empresa de implementação do sistema ERP em questão do Brasil.

Escolher bem o time de trabalho foi um dos passos estratégicos: desde a seleção das consultorias envolvidas, até os funcionários que seriam alocados totalmente ou parcialmente para o projeto. O cuidado foi aplicado em todos os níveis. O *Sponsor* do projeto era alguém influente, que tinha relacionamento adequado com a diretoria e que conhecia tecnicamente o desafio. Os gerentes envolvidos nos comitês, também foram pensados considerando seu grau de influência e envolvimento nos processos em questão. E assim foi até a seleção do último funcionário envolvido.

Para a seleção foram considerados o perfil pessoal e técnico, pois o sistema exigiria que o usuário dominasse seu processo de trabalho para poder fazer os testes e dar as orientações na parametrização do sistema.

O estilo Coaching foi a ferramenta utilizada para esta seleção, pois na relação de confiança com cada líder de frente, o *Coach* - ora desempenhado pelo RH, ora pelo Gerente de Projeto -, desafiava-o a escolher aquele funcionário que ele sabia que poderia contar. Era apresentado o desafio e construídas em conjunto as ações para se alcançá-lo.

O quadro 2 mostra o formato do time de projeto, evidenciando seus diferentes níveis e papéis.