

Avaliação do PMO como centralizador da comunicação de projetos de mudanças organizacionais: Uma pesquisa-ação em um banco público**CHRISTINE ROSSI**Fundação Getúlio Vargas
christine.rossi@gmail.com**ALAMIR COSTA LOURO**UFES
alamirlouro@gmail.com



AVALIAÇÃO DO PMO COMO CENTRALIZADOR DA COMUNICAÇÃO DE PROJETOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS. UMA PESQUISA-AÇÃO EM UM BANCO PÚBLICO.

RESUMO

Organizações com Orientação a Projetos (OOP) referem-se a uma variedade de formas organizacionais que facilitam mudanças auxiliadas por projetos. Essas organizações tem recebido crescente atenção nos últimos anos para atender à emergente complexidade do mercado. A presente pesquisa-ação sugere que na instituição bancária estudada houve necessidade de adoção de abordagens integradoras para alinhar a comunicação organizacional. Parte dessa problemática perpassa pela comunicação com *stakeholders* internos e é intrínseca à sua natureza projetizada. O objetivo da presente pesquisa-ação foi investigar como a adoção de um escritório de projetos (PMO) dentro de um banco público facilitou a comunicação organizacional e auxiliou o gerenciamento de mudanças. A análise utilizou a ótica do *framework* de Huy (2001) como balizador, concluindo que o sucesso foi alcançado devido à utilização e combinação dos diversos tipos ideais de intervenções para mudança organizacional.

Palavras-chave: Organizações com Orientação a Projetos. PMO. Gestão de mudanças organizacionais. Setor Bancário.

ABSTRACT

Project Oriented Organizations (OOPs) refer to a variety of organizational forms that facilitate change management using projects. These organizations have received increasing attention in recent years to address the emerging market complexity. The present action research suggests that in the bank studied there was a need to adopt integrative approaches to align organizational communication. Part of this problem is the communication with internal stakeholders and is intrinsic to their project nature. The purpose of this action research was to investigate how the adoption of a PMO within a public bank facilitated organizational communication and aided change management. The analysis used the Huy (2001) framework as a guide, concluding that success was achieved due to the use and combination of the different ideal types of interventions for organizational change.

Keywords: Project-Oriented Organizations, PMO, Organizational Change Management. Banking industry.



INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é investigar uma estrutura organizacional que vem ganhando espaço e denominações diversas na administração de empresas, o escritório de projetos, ou PMO, do inglês *Project Management Office* (Too & Weaver, 2013). Com esse mote, o trabalho visa compreender as relações entre o gerenciamento de mudanças organizacionais usando o *framework* de Huy (2001) e o papel do PMO como estrutura facilitadora e centralizadora da comunicação organizacional. O artigo inicialmente oferece uma visão geral das definições referentes às Organizações com Orientação a Projetos (OOP), destacando suas características e problemáticas.

Compilando a literatura sobre comunicação organizacional os autores Omilion-Hodges e Baker (2014) afirmam que as organizações deveriam não subestimar a importância da comunicação com os *stakeholders* internos, eles apontam que as empresas muitas vezes julgam mal o valor que os *stakeholders* internos têm para a efetividade da mudança organizacional. Especificamente no setor bancário, mudanças organizacionais podem se tornar processos complexos devido ao grande número de fontes, mensagens, canais de comunicação (Xue, Hitt, & Chen, 2011).

É necessário reconhecer que as OOP têm seus próprios e peculiares problemas relacionados à integração da comunicação por causa do fórum em que são tomadas as decisões, isto é, eventualmente as decisões de projetos não refletem os objetivos da organização havendo desalinhamento na comunicação entre os gestores de dentro do projeto e os de fora. Embora as OOP originalmente tenham surgido do desejo de se gerenciar projetos de forma mais eficaz, sem interromper o modelo organizacional tradicional, seu enquadramento em modelos mecanicistas já pré-existentes pode ter criado efeitos negativos que inclusive podem minimizar os efeitos positivos propostos pela literatura recente sobre gestão de projetos (Bendoly, Perry-Smith, & Bachrach, 2010; Winch, 2014; Lückmann, 2015).

Segundo Hobday (2000) as organizações têm implementado PMOs que evoluíram a partir da estrutura tradicional, piramidal, funcional da organização. Algumas dessas novas estruturas têm desempenhado um papel financeiro por meio da priorização de recursos da organização, substituindo outras estruturas originárias da tradição anterior. Mas o grande desafio dessa nova estrutura é quanto à tradução do conhecimento dos projetos individuais em conhecimento articulado viabilizando as mudanças organizacionais (Too & Weaver, 2013). E os *stakeholders* têm tudo a ver com isso quando se percebe que as decisões tomadas são influenciadas por eles e normalmente não chegam da mesma forma para toda a organização, causando maiores desalinhamentos de expectativas.

O presente artigo busca apresentar os resultados obtidos na comunicação corporativa de uma instituição bancária pública durante projetos de mudanças organizacionais após dois anos da implantação de um PMO corporativo. Portanto o trabalho busca desenvolver a teoria sobre as OOP no que tange a comunicação em mudanças organizacionais, assumindo uma pré-disposição natural dos *stakeholders* internos em afetar positivamente ou negativamente as mudanças organizacionais. Para realizar tal tarefa foi utilizada a ótica do modelo integrado de Huy (2001) como instrumento para analisar as abordagens ideais de introdução de mudanças.



REFERENCIAL TEÓRICO

Gerenciamento de mudanças organizacionais

As quatro abordagens ideais de mudanças são descritas por Huy (2001) como intervenções da Alta Administração (estruturas formais), intervenções por corpo técnico (processos de trabalho), por capacitação (crenças) e por socialização (inter-relações sociais). Esse autor afirma ainda que a eficácia dos esforços de mudança depende da escolha destes tipos ideais de intervenção para adequar ao contexto da organização e as disposições dos indivíduos envolvidos na mudança.

Huy (2001) descreve um exemplo de abordagem de intervenção pela alta administração como o planejamento estratégico formal que envolve exame das situações externa e interna, com aplicação de análises para realizar mudanças organizacionais em atributos tangíveis tais como a introdução de estruturas formais, inclusão ou exclusão de pessoas, bens e sistemas. O autor explica que a liderança é realizada por equipe que emprega um estilo de poder coercitivo e, normalmente, é assistida por consultores externos. Nesse tipo ideal de abordagem há ordens claras e sanções para assegurar o cumprimento. Mudanças são impostas de uma forma rápida para evitar o desenvolvimento de resistência. Para Huy (2001), os resultados da mudança são de curto prazo embora esta abordagem pretenda alcançar resultados altamente visíveis em fatores tangíveis, é pouco provável que irá promover mudanças de longo prazo nas crenças e valores básicos.

O tipo ideal intervenção, por corpo técnico, está preocupado com a análise, compreensão e redesenho dos processos de trabalho para melhorar a qualidade e velocidade de trabalho. Segundo Huy (2001) exemplos são abordagens como reengenharia de processos, qualidade total e círculos de qualidade. Como os processos e habilidades levam tempo para serem desenvolvidos, o estímulo é um pouco mais lento do que na intervenção pela alta administração. O sucesso é baseado na aceitação dos empregados na utilização de novas práticas de trabalho.

Uma intervenção por capacitação é o tipo ideal que envolve uma abordagem de aprendizado analítica e orientada formalmente, em que os indivíduos colaboram com um agente de mudança de forma a mudar suas próprias crenças pessoais. Segundo Huy (2001) a abordagem se utiliza de agentes de intervenção externo para realizar diagnósticos cognitivos como um prelúdio para a mudança em comportamentos de forma a capacitar os empregados, aceitando livremente os novos valores e crenças. Esta intervenção implica em um tempo moderadamente longo, que envolve um processo gradual e voluntário que raramente pode ser imposto por uma intervenção da alta administração.

A intervenção por socialização é uma abordagem importante no modelo de Huy (2001). Ela se distingue das outras abordagens no sentido que aborda diretamente as inter-relações pessoais entre os membros da organização como um precursor para a mudança de valores. Em certo sentido, é muitas vezes a menos planejada das intervenções e requer uma facilitação social orgânica pelos membros da organização, em vez de consultores externos.

As organizações com orientação a projetos (OOP)

Quando se fala na existência de várias formas de se estruturar as organizações quando o assunto é orientação a projetos é porque não existem pontos exatos em tais classificações, existindo sim um *continuum* que vai das organizações tradicionais funcionais até as totalmente OOPs. As OOP têm recebido atenção crescente nos últimos anos como sendo um tipo emergente de organização que busca integrar diversos recursos e conhecimentos especializados (Hobday, 2000). Esse mesmo autor distingue seis formas organizacionais baseadas em projetos. Ele afirma que embora a tendência à projetização seja comumente encontrada em empresas industriais privadas, elas também são encontradas em outras



organizações públicas e privadas, incluindo advocacias, empresas de consultoria, *marketing* até indústria do cinema e publicidade, constando instituições bancárias entre as indústrias elencadas por esse trabalho seminal.

Muitas OOP iniciaram com um único e passaram para múltiplos projetos, adotando sistemas de controle, auxiliados ou não por TI, com o objetivo de gerir os dados produzidos pelos projetos de forma a alinhar a comunicação durante as mudanças organizacionais. Muitas OOP desenvolveram escritórios de projetos (PMOs), que podem, dentre suas várias funções, ser usados para auxiliar na geração de dados para tomadas de decisões e/ou desenvolver práticas de comunicação padronizadas. Em ambas as abordagens complementares o foco está na comunicação, com controle no nível empresarial com foco em medidas tradicionais quando se fala em projetos (escopo, tempo, qualidade e custo) e na alocação de recursos, passando pela gestão de portfólio (Too & Weaver, 2013).

Mudanças organizacionais em OOP

Devido a sua natureza temporária e centralizada, projetos requerem uma abordagem para facilitar a aprendizagem e o alinhamento das informações e expectativas. Um problema particular, que é mal compreendido e que será discutido a seguir, é como criar uma comunicação eficaz para a organização por meio dos PMOs. Para Too e Weaver (2013) as organizações estão usando o conceito de PMO para gerenciar, direcionar ou simplesmente apoiar múltiplos projetos organizacionais, mas é possível notar que seu objetivo também abarca necessidades de alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais e não apenas a visão de que os PMOs servem frequentemente para *reporting* apenas. A principal tarefa de um PMO parece ser monitorar, gerar relatórios, padronizar processos e procedimentos, bem como garantir a formação dos Gerentes de Projetos. Por outro lado os fatores críticos de sucesso (FCS) da literatura parecem estar ligados à necessidade de um alinhamento com os objetivos da alta administração durante uma mudança organizacional.

A premissa do presente trabalho é a existência de um *trade off* recorrente dentro das OOP por exigências de autonomia dos Gerentes de Projetos (GPs) e a necessidade de uma visão maior da mudança organizacional. Estas tensões inerentes às OOP devem ser analisadas para se criar um sistema de interação entre os vários projetos e os *stakeholders*, de forma a coadunar necessidades de atuação da organização buscando uma difusão do conhecimento dentro e fora dos projetos. Neste cenário, os PMOs destinam-se a lidar com situações complexas e ambíguas, onde certo número de *stakeholders* interage uns com os outros em diferentes níveis e, portanto, é essencial desenvolver uma abordagem integrativa para a mudança organizacional. De forma resumida, entende-se que o advento das OOP, com seus requisitos de autonomia e descentralização das equipes de projeto, e do conhecimento distribuído, cria desafios para a prática gerencial.

Há poucos trabalhos na comunidade acadêmica a investigar questões como, (i) quando definida em estruturas tradicionais, a orientação a projetos apresenta algumas deficiências como a dificuldade para coordenar a aprendizagem organizacional; (ii) em ambientes turbulentos, a relativa autonomia das equipes de projeto, mudando constantemente as condições dos projetos podem gerar ambiguidade no contexto organizacional; (iii) perceber que as fronteiras da organização estão se tornando mais fluidas e são cada vez mais definidas pela complementaridade em vez de estruturas impostas, e (iv) os *stakeholders* dos projetos são atores participantes nessa fluidez.



METODOLOGIA

Para a coleta de dados e o desenvolvimento da análise das mudanças organizacionais foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação, a qual permite a identificação do fenômeno, a estruturação de propostas, que contribuam na melhoria do fenômeno estudado, e a implementação de soluções conjuntamente com os atores da instituição estudada (administradores, gerentes de áreas e funcionários). Thiollent (1986) explica o tipo de metodologia adotado como:

“pesquisa-ação é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (Thiollent, 1986).

O presente estudo utilizou como métodos de coleta de dados entrevistas individuais com gestores; observação participante; e levantamento documental, que são métodos recomendados para pesquisa qualitativa (Bauer & Gaskell, 2002) e que permitem triangular e validar as informações obtidas. A instituição foi escolhida por conveniência da pesquisadora principal que esteve presente desde as primeiras avaliações da implantação do PMO até seu formato atual.

Entendida a existência de um *continuum* que vai das organizações tradicionais funcionais até a OOP, a organização escolhida não pode ser classificada como uma OOP completa, mas apenas como direcionada à projetização, viabilizando a visão do estudo a partir dos conceitos e problemas inerentes às OOP.

RESULTADOS OBTIDOS

A instituição bancária e a busca por competitividade

Segundo a compilação dos relatos dos gestores das áreas e da alta administração, as instituições bancárias públicas são construídas pelo relacionamento entre vários canais de comunicação, dentre eles as entidades governamentais, a população, as empresas parceiras, seus funcionários e os seus clientes. Esses mesmo atores defendem que o processo de gerenciamento da comunicação entre estes canais é impactado pela dinamicidade do setor e pela dependência da TI que devem ser constantemente adequada ora por necessidade de mercado ora para manter a instituição em *compliance* com órgãos reguladores do setor.

Entende-se que a conexão, entre os stakeholders externos e internos, imputa uma ordem de execução de atividades que também dificulta o processo de comunicação. Na visão dos gestores de áreas, devido às características do setor bancário é constante a necessidade de realizar adequações em seus processos organizacionais para assemelha-lo às características de gestão adotadas em instituições privadas.

Visão assemelhada a um representante da alta administração:

“O caminho para a conquista de uma comunicação eficaz passa pela construção de uma relação entre as informações geradas pelos agentes de comunicação externos e internos da instituição com os dados e informações produzidos em seus processos organizacionais. Neste contexto, a informação correta e no tempo certo se torna um diferencial competitivo sendo essencial para que a organização possa se manter no mercado.”

A implantação do PMO corporativo

Segundo relato dos funcionários mais antigos na instituição, a partir da década de 80, ocorreu um movimento de mudança do perfil operacional do banco estudado, o que levou a reestruturação de seus sistemas de informação. A esta época, projetos eram construídos através de grupos multidisciplinares, formados com o objetivo de informatizar os processos de negócio. A partir daí, a complexidade dos projetos aumentou causada pela expansão das



atividades de negócio, pelo crescimento dos produtos ofertados que passaram a ser segmentados por clientela, aumentando o número de variáveis a serem trabalhadas.

Segundo o relato desses mesmos funcionários, houve então um aumento dos sistemas computacionais com consequente incremento da complexidade da tomada de decisão. A fim de melhorar a eficiência operacional, foram criadas bases de dados centralizadas que por sua vez, devem atender aos diversos gestores e estar integradas aos sistemas existentes. Em 2009, técnicas de gerenciamento de projetos – gestão de escopo, definição de cronograma de atividades, formação de comitê gestor de projeto, análise de desempenho – iniciaram a ser utilizadas em projeto de um novo produto. No entanto, a comunicação por vezes foi comprometida já que o gerenciamento de projeto não era reconhecido, havia uma resistência forte da equipe e falta de apoio dos líderes imediatos.

Já com atuação da pesquisadora principal do presente trabalho, destaca-se que o processo de amadurecimento da estratégia do banco em direção a se tornar uma OOP passou pela criação de um departamento, na Gerência de Sistemas, responsável inicialmente pela concepção de sua própria metodologia de gestão de projetos. Segundo relato do gestor da área, a implantação da cultura de projetos foi prejudicada pela dificuldade de disseminar a nova metodologia para os departamentos de demais áreas de negócio, os processos ficaram engessados pelo excesso de formalismo proposto e foco exacerbado nos procedimentos da metodologia.

Segundo relato de representantes da alta administração, após as dificuldades de implantação do PMO departamental em 2012, ocorreu a criação da Coordenadoria de Gerenciamento de Projetos, situada na Gerência de Planejamento, diretamente ligada à presidência do banco. O seu principal objetivo era organizar as informações dos projetos do banco em um ponto único, o PMO corporativo. Desta vez, os principais fatores que influenciaram positivamente a implantação das metodologias propostas foram o apoio da alta administração - tipo ideal de intervenção “estruturas formais” de Huy (2001), o nível de conhecimento e formalização de procedimentos sobre gestão de projetos das áreas - tipo ideal de intervenção “processos de trabalho” de Huy (2001), e o seu reconhecimento de que gestão de projetos auxilia o processo de comunicação corporativa - tipos ideais de intervenção “crenças” e “inter-relações sociais” de Huy (2001).

Gestão de comunicação nos projetos do banco

Os projetos da instituição são divididos em duas etapas: estudo da demanda e execução. Na etapa de estudo da demanda é definido o escopo do projeto e estabelecido um orçamento inicial para ser aprovado pela Alta Administração. Após estudo concluído, a demanda é encaminhada para aprovação/rejeição do Colegiado de Diretoria. Caso aprovado, ele passa a compor o portfólio de projetos da instituição. A tabela 01 apresenta os papéis e as responsabilidades dos elementos organizacionais que participam do estudo da demanda e os respectivos tipos ideais de intervenção de Huy (2001) que diagnosticados durante os dois anos da pesquisa-ação.

*Tabela 01– Possibilidades de estruturas organizacionais*

GP – conduz o estudo	Gerência de Controles Internos – controla o escopo dos projetos em relação a <i>compliance</i>	Gerência de Sistemas – fornece estimativas e consultoria para projetos que envolvem TI
1-Convocar os envolvidos <ul style="list-style-type: none">• Conduzir os estudos• Elaborar os documentos: TAP - Termo de abertura de projetos, EAP – Estrutura Analítica de Projetos e DEAP – Dicionário da Estrutura Analítica de Projetos	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar critérios de classificação <i>compliance</i> da demanda; Participar do estudo da demanda para garantir o atendimento à(s) norma(s);	Designar analista de TI do Estudo; Designar analista de TI do Projeto; Fornecer estimativas de esforço, custo, complexidade de TI e disponibilidade (imediata ou futura);
Gerência Tributária – avalia benefício fiscal dos projetos	PMO – viabiliza o processo de gestão de demandas/projetos	Colegiado da Diretoria – autoriza a execução da demanda
Avaliar enquadramento do projeto nos critérios na lei que permite benefícios fiscais (Lei de Inovação No. 10.973)	Apoiar os GPs durante todo o processo de estudo; Auxiliar os GPs na condução das demandas; Solicitar estimativas de TI; Consolidar informações do estudo para análise de viabilidade de execução da demanda pelo Colegiado de Diretoria;	Aprovar ou recusar uma demanda no portfólio de projetos do banco;

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A partir da descrição do cenário e das atividades que se institucionalizaram foi possível analisar os tipos ideais de intervenção para mudanças, segundo Huy (2001) que foram percebidos pela pesquisadora principal do presente trabalho durante os dois anos de atuação na pesquisa-ação.

*Tabela 02– Possibilidades de estruturas organizacionais*

GP – conduz o estudo	Gerência de Controles Internos – controla o escopo dos projetos de <i>compliance</i>	Gerência de Sistemas – fornece estimativas e consultoria para projetos que envolvem TI
"estruturas formais" "processos de trabalho" "crenças" "inter-relações sociais"	"processos de trabalho" "inter-relações sociais"	"estruturas formais" "processos de trabalho" "crenças" "inter-relações sociais"
Gerência Tributária – avalia benefício fiscal dos projetos	PMO – viabiliza o processo de gestão de demandas/projetos	Colegiado da Diretoria – autoriza a execução da demanda
"estruturas formais" "processos de trabalho"	"estruturas formais" "processos de trabalho" "crenças" "inter-relações sociais"	"estruturas formais" "inter-relações sociais"

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O processo evolutivo da comunicação no banco

Segundo descrição geral dos entrevistados, o processo de comunicação do PMO da instituição está baseado em quatro pilares, na necessidade da alta administração em obter transparência nos projetos da organização, em um processo de gestão de projetos simples e adaptável, no respeito ao conhecimento dos *stakeholders* e no alinhamento dos projetos com o planejamento estratégico e com as mudanças organizacionais. Essa percepção geral dos entrevistados demonstra a existência dos quatro tipos ideais de intervenção de Huy (2001): "estruturas formais", "processos de trabalho", "crenças", "inter-relações sociais".

Para nortear os trabalhos iniciais do novo PMO, "estrutura formal" criada pela alta administração, o primeiro evento de comunicação ocorreu com a divulgação, intervenção por alteração de "crenças" via treinamentos e eventos para a empresa do motivo pelo qual deveriam nascer os projetos. Nesta fase foram realizadas reuniões com todos os profissionais do banco para divulgação do Planejamento Estratégico e explanação de sua relação com projetos, o foco era orientar todos na busca de objetivos organizacionais comuns; a partir deste momento, foi divulgado o novo "processos de trabalho" relacionado à gestão de projetos alinhada com a estratégia da empresa e esclarecido o papel do PMO corporativo para as diversas áreas, gerências setoriais.

Neste momento, ficou claro que o desafio da pesquisa-ação seria implantar a metodologia de forma a não gerar a percepção de burocratização institucional, esse foi o período mais demorado e de onde se percebe a intervenção do tipo "inter-relações sociais". Para isto a estratégia utilizada foi, ao invés de impor procedimentos, privilegiar a implantação das boas práticas gradativamente e o acompanhamento periódico dos gerentes de projetos (GPs) de forma a estreitar a relação entre as agências, as área gestoras de negócio, TI e a Alta Administração.

Devido à baixa maturidade e inexperience em planejamento da equipe de gestores de projeto, os profissionais que formam o PMO atuam como mentores, auxiliando os gerentes de projetos (sem formação de gestão de projetos) no gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*, no desenvolvimento das atividades específicas de planejamento e no



aconselhamento acerca de técnicas de negociação necessárias durante o ciclo de vida do projeto, focando, portanto, nas intervenções do tipo "crenças" e "inter-relações sociais". A iniciação da equipe de gestores de projetos ocorre com treinamento prático, evento por meio do qual o profissional recebe as informações do como fazer e do porquê de cada um dos artefatos presentes na metodologia. Após este encontro, ocorrem reuniões periódicas entre o GP e o PMO com o objetivo de fornecer *feedback* para os GPs por meio de treinamentos e orientações das técnicas de gestão, além de realizar o monitoramento do portfólio de projetos.

A distribuição das informações durante o ciclo de vida do projeto ocorre (a) do GP para a equipe de projeto durante as reuniões de trabalho realizadas conforme necessidade estabelecida pelo GP, cuja responsabilidade principal é conhecer os requisitos necessários para a finalização do projeto. (b) do GP para o PMO com as reuniões de acompanhamento de projeto periódicas. O PMO tem como objetivo monitorar e auxiliar os GPs na condução do projeto. (c) e do PMO para a alta administração. O impacto da condução dos projetos no portfólio da instituição é analisado e informações sobre riscos são consolidadas e reportadas. Para a divulgação do desempenho do projeto com a diretoria, os GPs postam fatos relevantes e marcos do projeto em um portal de gestão de portfólio centralizado. É uma forma de ter um canal de comunicação único e direto com o corpo diretivo de forma que as mudanças organizacionais em forma de projeto sejam conhecidas pelos *stakeholders*.

Além do reporte formal do desempenho do dia a dia dos projetos, bimestralmente ocorrem reuniões chamadas de "Ao Vivo e em Cores", evento em que os GPs têm a oportunidade de estar diante dos diretores, superintendentes regionais (área de negócio) e gerentes de TI a fim de solicitar apoio para seus projetos, auxiliando-os no gerenciamento de possíveis crises e alinhando a comunicação das mudanças. A dinâmica baseia-se em focar naquilo que é emergencial, por isso os GPs tem 05 minutos para expor seus trabalhos. Os projetos são categorizados em "com andamento normal", "com risco eminente nos próximos 15 dias" ou "com tendência a paralisar nos próximos 15 dias". As áreas e a Alta Administração é comunicada sobre os pontos de impacto negativos e positivos do projeto, da sua urgência e gravidade, podendo orientar os seus trabalhos departamentais baseados nas informações das mudanças expostas neste dia.

CONCLUSÕES

Este artigo conclui que um aspecto importante e inexplorado das OOPs, reside no desenvolvimento de um relacionamento colaborativo entre as áreas de Projeto e a Mudança organizacional e que há necessidade de se desenvolver uma linguagem comum que promova o diálogo sobre as mudanças organizacionais, para tal uma visão integrada de projetos deveria ligar diretamente a comunicação dos projetos ao alinhamento organizacional sobre as mudanças, incentivando as redes sociais organizacionais a criarem mais valor. A contribuição desse artigo é organizar tal visão em um caso prático.

De forma conclusiva é corroborado aqui o argumento de Hobday (2000), que propugna que as OOP são idealmente apropriadas para lidar com ambientes turbulentos e complexos, onde uma abordagem mais orgânica é naturalmente mais adequada. A partir dessa percepção pode-se inferir que os controles estanques do gerenciamento de projeto mais tradicionais, calcados na formalização, podem não ser ideal para se permitir o nível de alinhamento necessário para o cenário do banco escolhido.

Pouca pesquisa foi realizada em administração sobre a abordagem de projetos relacionando o PMO com o processo de mudança organizacional no contexto da indústria bancária. Da percepção geral dos envolvidos na pesquisa-ação entende-se que intensas mudanças organizacionais são necessárias para a sobrevivência no ambiente bancário. Neste cenário, os projetos tornam-se imprescindíveis, pois é por meio deles que as mudanças



organizacionais são operacionalizadas. Dessa forma, são eles os responsáveis por adaptar a instituição e adequá-la às necessidades impostas pelo mercado. No entanto, as instituições são estruturas formadas por pessoas e, conseqüentemente, abrigam capital intelectual que necessita de atenção e de abordagens de mudança adequados. Por isso, como medida de mitigar riscos, considerou-se primordial entender o processo de comunicação entre as áreas do banco. Foi possível notar que o alcance das metas e o crescimento da instituição é mais viável quando se consegue ter um bom relacionamento com os *stakeholders* que influenciam a instituição.

Percebeu-se que o PMO atua como um facilitador na construção do canal de comunicação entre estes agentes. Com os encontros periódicos realizados pelos GPs e o PMO, as reuniões focais, “ao Vivo e em Cores”, com a Alta Administração e o suporte *in loco* dos GPs foi possível estabelecer maior proximidade da instituição com as principais atividades operacionais dos projetos. Outro benefício alcançado pelo processo de comunicação foi a centralização das informações, ficou claro que diante da necessidade de novos padrões de produtividade e eficácia nos custos, foi importante manter uma estrutura capaz de registrar e divulgar as melhores práticas no banco, que deu autonomia ao PMO para fornecer informações consolidadas aos diversos *stakeholders*.

Utilizando-se das diferentes abordagens de intervenções, descritas por Huy (2001), conclui-se como foi suprida a necessidade de integração das OOP no que tange às mudanças organizacionais. Destaca-se que a instituição estudada não pode ser considerada uma OOP em sua plenitude, mas a criação de um PMO próximo e atuante no dia a dia dos projetos agiu como catalisador para estabelecer um relacionamento entre a estratégia das mudanças, a alta administração, os gestores e as equipes de projetos.

REFERÊNCIAS

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (Vozes, Ed.).
- Bendoly, E., Perry-Smith, J. E., & Bachrach, D. G. (2010). The perception of difficulty in project-work planning and its impact on resource sharing. *Journal of Operations Management*, 28(5), 385–397. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.011>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7–8), 871–893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601–623.
- Lückmann, P. (2015). Towards Identifying Success Factors for Cross-cultural Project Customer Engagement: A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 64, 324–333. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.496>
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435–445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- Thiollent, M. (1986). METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2013). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Winch, G. M. (2014). Three domains of project organising. *International Journal of Project Management*, 32(5), 721–731. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.012>

Xue, M., Hitt, L. M., & Chen, P. (2011). Determinants and Outcomes of Internet Banking Adoption. *Management Science*, 57(2), 291–307. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1187>