

V-078 - ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

Silvio Rocha da Silva⁽¹⁾

Mestre em Engenharia da Computação pelo IPT/USP. Pós-graduação em Administração Estratégica Empresarial pela UNINOVE. Pós-graduação em Ciência da Computação pela FASP. Graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pela UNICID. Professor universitário nas áreas de gestão de projetos e Tecnologia da Informação. Instrutor e palestrante nas áreas de gestão de projeto, inovação e carreira. Gestor da área de Tecnologia da Informação e Serviços na Sabesp – Unidade de Negócio Leste - ML.

Mariangela Garcia Trevizan

Advogada, formada pela Faculdades Metropolitanas Unidas, com especialização em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica -PUC/SP. Gerente do Departamento Administrativo e Financeiro – Unidade de Negócio Leste – ML.

Endereço⁽¹⁾: Avenida Ajarani, 491 Apto 34 Torre 02 – Cidade Patriarca – São Paulo –SP - CEP: 03548-000 - Brasil - Tel: +55 (11) 98684-6501 - e-mail: srochasilva@sabesp.com.br

RESUMO

O tema da inovação tem atraído o interesse de toda a comunidade incluindo população, pesquisadores, acadêmicos e empresários. Na última década, a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade das organizações e foi incluída em suas agendas estratégicas.

Vários estudos mostram uma forte correlação entre a inovação, capacidade empreendedora e o desenvolvimento econômico, produtividade e desempenho organizacional. Assim, torna-se imperativo que as organizações, estejam preparadas para renovar seus produtos, serviços e processos, competências e desenhos organizacionais de forma contínua, a fim de garantir sua adaptabilidade e consequente sobrevivência no mercado por meio do desenvolvimento de uma competência-chave: o empreendedorismo corporativo inovador. Apesar de a inovação indicar um caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável e defender posições estratégicas no mercado, o seu sucesso não é garantido, necessitando que os gestores conheçam e compreendam a dinâmica dos processos da gestão da inovação dentro de suas organizações e realidades específicas.

Sabendo deste diferencial empresarial, a organização candidata (OC) implantou o Modelo de Gestão da Inovação - MGI, onde promove a captação e o compartilhamento de ideias e práticas, que posteriormente são selecionadas, priorizadas e direcionadas para serem concretizadas através de projetos. Os projetos para serem implementados com sucesso necessitam da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, sendo o Escritório de Projetos, da expressão inglesa “*Project Management Office*”, abreviado como PMO, uma unidade de gestão responsável por definir e manter os padrões de gerenciamento de projetos na organização. Nesta proposta a OC identificou a necessidade de instituir o Escritório de Projetos com foco para a inovação, pois a implantação de projetos de inovação, além de alavancar os resultados, torna-se fonte de novas ideias e práticas, tornando este processo cíclico e renovável.

PALAVRAS-CHAVE: Escritório de Projetos, Inovação, Gerenciamento de Projetos, Funil de Inovação, Cultura da Inovação.

INTRODUÇÃO

A organização candidata (OC) promoveu o lançamento em 15/10/2014 do “Modelo de Gestão da Inovação – MGI”, conforme figura 1 parte do registro gráfico. O modelo tem como objetivo fomentar a cultura da inovação como elemento estratégico para o aumento da eficiência, da qualidade, do envolvimento e da atuação de todas as lideranças e empregados, perfeitamente concatenados no propósito de estarem abertos e antenados para a OPORTUNIDADE DE INOVAR. O MGI encontra-se no segundo ciclo de aprendizado, tornando-se um modelo organizacional consolidado e que tem alavancado melhores RESULTADOS para a unidade de negócio.

O MGI foi desenvolvido para fomentar a cultura da inovação na OC, atuando em três pilares específicos:

- 1) **Fomento do ambiente inovador**, com a participação ativa da liderança como agentes estimuladores e facilitadores do processo de criação e inovação, ampliando os canais de entrada da inovação, o compartilhamento das ideias ou práticas de inovação através de eventos específicos, para refinamentos e ampliação da visão sistêmica de toda a força de trabalho e o reconhecimento aos empregados participantes do processo de inovação;
- 2) **Mecanismo estruturado de sustentação do Modelo**, calcado no programa de capacitação em ferramentas de inovação para líderes, novos líderes e facilitadores, a utilização da estrutura de redes internas (não hierarquizadas) para avaliação das ideias e práticas apresentadas pelos empregados, com o objetivo de identificar aquelas com potencial expandido de resultados;
- 3) **Gestão do Modelo de Inovação**, que consiste na atividade sistematizada e organizada de planejamento e avaliação da evolução da criatividade dos empregados, tendentes a elevar o índice de implantação de soluções inovadoras apresentadas, com confirmação dos resultados almejados, gerando a retenção e o compartilhamento do conhecimento por meio do escritório de projetos de inovação.

Um modelo colaborativo e construtivo de alternativas e soluções inovadoras, envolvendo e engajando várias estruturas não hierarquizadas da organização, por meio de aprendizado ágil, informal e colaborativo, com foco na consolidação da cultura da inovação como um indutor de grandes resultados, evolução do aprendizado do MEG (Modelo de Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade), através da implantação de inovações com avaliação de eficiência e eficácia de suas aplicações.

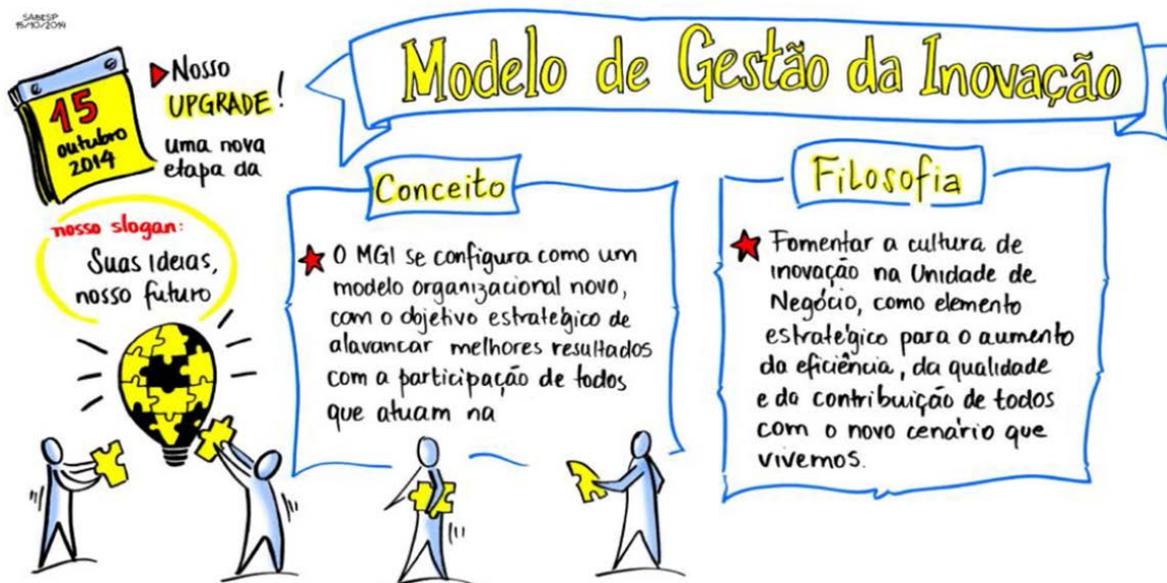


Figura 1: Exemplo de registro gráfico realizado no dia do evento de lançamento do MGI

No MGI está definida a prática de gestão de projetos de inovação como “processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores e sustentáveis” com a implantação de projetos nos processos de água, esgoto, clientes, apoio, entre outros. No primeiro ciclo do MGI, período de 2016 a gestão dos projetos de inovação foi realizada por meio de controles manuais e sem uma metodologia estruturada que demandou grande esforço operacional de acompanhamento, monitoração e controle da execução do portfólio de projetos selecionados e aprovados para implantação, conforme tabela 1.

Tabela 1: Relação dos Projetos de Inovação Implantados – Ciclo 2016

PROJETOS	PROCESSO
Arquivo Digital – GED (Gestão Eletrônica de Documentos)	Apoio
Desobstrução de Rede através de Produto Biológico	Esgoto
Hidrômetro Espião	Água
Inteligência de Mercado em Tempos de Crise: Operação Caça Receita	Clientes
Momento de Segurança com Qualidade	Apoio
Sistema de Informações Geográficas (SIGs)	Clientes
Capa Protetora no Carretel da Mangueira	Esgoto
Controle de Trocas de Ramais Preventivas	Água
Dispositivo para Eliminação da Falsa Pressão por Ar na Rede	Água
De Gota em Gota	Água
Acompanhamento da Carteira de Serviços	Apoio
Novos Serviços de Água e Esgoto	Água e Esgoto
Controle de Consumo por Condomínios	Água
Eliminação de Exame Predial	Fiscalização
Supressão de Esgoto	Esgoto
TOTAL DE 15 PROJETOS DE INOVAÇÃO	

No decorrer do ciclo de 2016 baseados nas análises críticas (PDCL e lições aprendidas) envolvendo todos os líderes de projetos, coordenadores de fóruns de processos e gerencias, identificou-se que para alcançar os resultados desejados e aumentar o nível de sucesso em projetos de inovação, é necessária a instituição do Escritório de Projetos com foco em Inovação que defina metodologias e desenvolva os empregados nos conceitos de gerenciamento de projetos e estratégias de inovação e criatividade.

OBJETIVO

Implementar o Escritório de Projetos de Inovação, como uma unidade organizacional que têm como objetivo dar orientação e suporte que permita à organização identificar, selecionar, priorizar, executar e acompanhar suas ideias/programas/projetos da forma mais eficiente e eficaz possível, ou seja:

- Melhorar e ordenar a captação de ideias inovadoras;
- Melhorar continuamente os processos de gestão relacionados a projetos de inovação;
- Melhorar continuamente o desempenho das equipes de projetos e de inovação;
- Criar, manter e divulgar a base de dados dos projetos (desempenho, qualidade, produtividade);
- Os principais clientes do escritório de projetos são a alta direção, os gerentes de projetos, facilitadores de inovação, os membros de equipes de projetos, os gerentes funcionais e partes interessadas (*stakeholders*) como recebedores dos produtos e serviços do projeto.

Apresentar um conjunto de definições, processos, ferramentas e artefatos de gerenciamento de projetos adotados pelo Escritório de Projetos com o objetivo de estabelecer a Estrutura de Gestão de Projetos de Inovação, partindo da ideia, gerenciamento do projeto até o registro das lições aprendidas.

METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia “*PMO Value Ring*”, disseminada por Américo Pinto - © 2015 - 2016 *All Rights Reserved PMO TOOLS*, é apresentada neste documento para servir e dar suporte ao Escritório de Projetos de Inovação da Unidade de Negócio.

O “*PMO VALUE RING*” é uma metodologia para criar ou reestruturar Escritório de Projetos. Ela foi criada em conjunto com profissionais em PMO, a partir de um projeto de pesquisa que durou cinco anos, e possui uma base de dados de *benchmarking*, reunindo a experiência de profissionais em PMO de alto nível em diversos países.

Principais características

A metodologia “*PMO VALUE RING*” propõe que o Escritório de Projetos seja visto como um “prestador de serviços”, e como tal possui “clientes”, seus *stakeholders*, cada qual com necessidades e expectativas específicas. Atender as expectativas dos *stakeholders* é a melhor forma de gerar valor percebido. O Escritório de Projetos cumprirá esse objetivo provendo “serviços” (funções), que atendam da melhor forma possível estas expectativas.

A metodologia “*PMO VALUE RING*” diferencia-se das demais se baseando:

- No resultado da experiência de uma grande comunidade de profissionais em PMO, e não na experiência de um único especialista;
- Não segue nem propõe padrões ou tipos pré-estabelecidos para PMO, oferecendo total flexibilidade e adaptação a diferentes necessidades;
- Tem foco na geração de valor percebido, o que é indispensável para fazer com que o PMO seja reconhecido pelo nível executivo e demais *stakeholders*;
- Aborda a contribuição do PMO sob um ponto de vista estratégico, gerando valor efetivo para a organização;
- Permite que o desempenho do PMO seja monitorado ao longo do tempo, demonstrando claramente o valor gerado para a organização.

A metodologia é formada por oito passos, estruturados de forma lógica e em sequência recomendada, conforme demonstrado na figura 2.

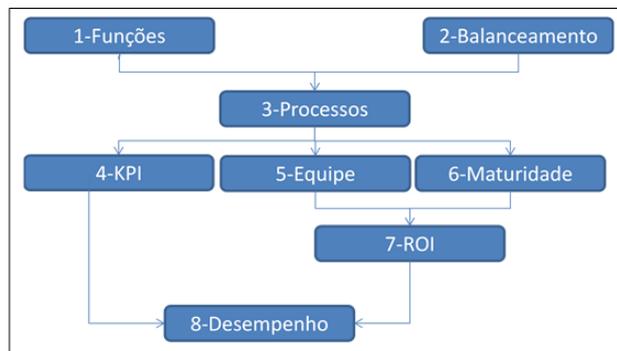


Figura 2: Etapas da construção da metodologia *PMO VALUE RING*

A metodologia PMBOK (Guia de Gerenciamento de Projetos), do *Project Management Institute* – PMI será a base para as definições dos processos de gestão de projetos de inovação, conforme figura 3, porém, em razão da maturidade e da cultura da unidade de negócio, serão adaptadas de maneira a contemplar as necessidades atuais. Desta forma, reduzindo e simplificando o que está descrito no guia PMBOK.

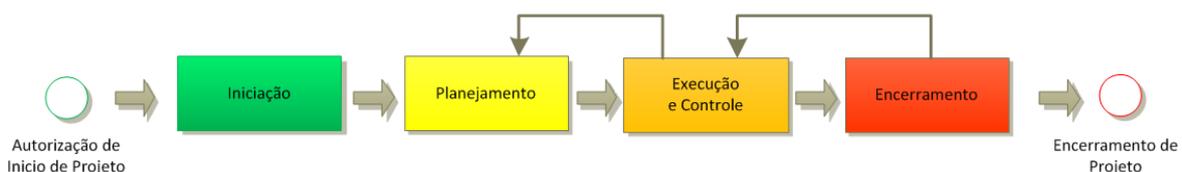


Figura 3: Grupo de processos da gestão de projetos

Um aspecto crítico no modelo de gestão da inovação são as atividades de avaliação e seleção das ideias em busca de soluções de maior resultado para a organização. Essas atividades fazem parte do escopo do Escritório de Projetos e terá apoio da ferramenta “Funil de Inovação” com adaptações para agilizar o processo de escolha. Na figura 4, estão exemplificadas as atividades envolvidas no funil de inovação, tendo em cada atividade indicadores (*Key Performance Indicator - KPI*) para definição das escolhas.



Figura 4: Modelo Adaptado do Funil de Inovação

RESULTADOS ESPERADOS

O sucesso de um Escritório de Projetos de Inovação requer o apoio da alta direção, a adoção de um modelo de governança, a escolha de profissionais com perfil adequado, a escolha de uma metodologia de projetos e um plano robusto de implantação e comunicação.

Com base na metodologia “*PMO Value Ring*” foram selecionadas as funções que integram o catálogo de serviços do Escritório de Projetos da OC, como por exemplo:

- Gerenciar as interfaces com os clientes dos projetos;
- Apoiar o planejamento de projetos;
- Prover ferramentas e sistemas de informação para gerenciamento de projetos;
- Prover metodologia de gerenciamento de projetos;
- Prover treinamentos e desenvolvimento de projetos;
- Gerenciar o banco de dados de lições aprendidas;
- Monitorar o desempenho do portfólio;
- Prover quadro estratégico de projetos;
- Apoiar na definição do portfólio e projetos.

De maneira geral, os principais benefícios e resultados com a execução do catálogo de serviços são:

- Alinhamento dos projetos com as metas e objetivos organizacionais;
- Redução dos custos dos projetos pela diminuição do retrabalho;
- Melhora na qualidade dos produtos e dos serviços gerados pelos projetos;
- Cumprimento dos prazos, custos e requisitos de negócio;
- Aumento do nível de sucesso da implantação dos projetos;
- Aumento de produtividade e da satisfação dos clientes;
- Maior agilidade na tomada de decisão;
- Melhor definição de prioridades;
- Transferência efetiva do conhecimento.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse documento trata-se de uma proposta de implantação para 2017, porém a experiência do gerenciamento de projetos no ciclo de 2016 sem uma estrutura e método definido reforçou a necessidade da instituição do Escritório de Projetos de Inovação. Essa justificativa é observada no resultado do nível de sucesso de implantação dos projetos de 2016 (indicador de esforço) que dentre os 15 projetos priorizados, serão concluídos 10 projetos, tendo como índice de implantação de 66,67%, conforme demonstrado na figura 5.

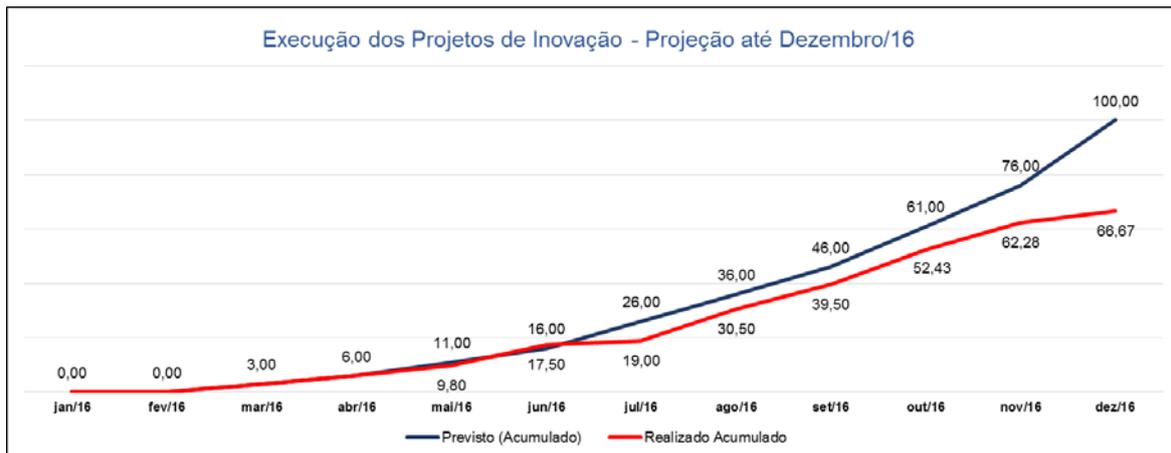
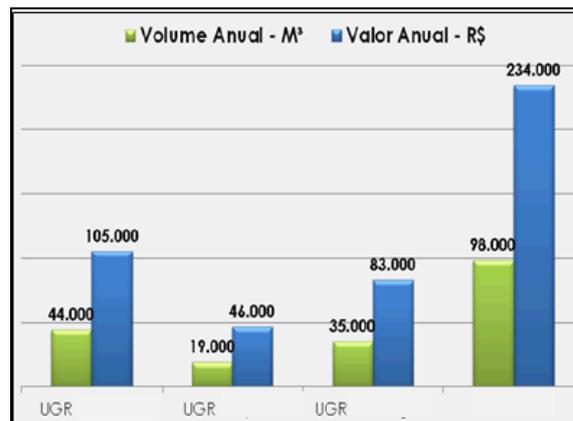


Figura 5: Resultado da Implantação dos Projetos de Inovação

Entretanto, mesmo com um resultado de esforço de execução abaixo da meta, a atuação com foco no gerenciamento dos projetos de inovação, demonstrou resultados (Indicador de Resultado) para o negócio e que podem ser observados em dois casos que teve todo o ciclo de gerenciamento do projeto completo.

Inteligência de Mercado em Tempos de Crise:

Operação Caça Receita: A ação tem o objetivo de alavancar a receita da OC com base na metodologia de Inteligência de Mercado, que é o resultado de análise de informação para gerar conhecimento sobre a lógica do mercado e direcionar as ações estratégicas com foco na otimização de recursos. Tendo em vista o atual cenário de crise e com a diretriz de otimizar recursos, a metodologia do trabalho foi denominada como atuação 3Fs: Fraude, Fonte Alternativa e Fator K, que tem como estratégia realizar as três atividades em uma única vistoria, evitando retrabalhos, otimizando recursos e, principalmente, promovendo uma rápida recuperação de receita para a OC.



Sistema de Informações Geográficas (SIGs):

A proposta do SIGs é levantar o faturamento, atuando junto a 60 clientes devidamente identificados em TL0. A metodologia a ser aplicada é a mesma utilizada pela Divisão de Grandes Consumidores, onde o técnico fará a vistoria no imóvel e orientará o cliente quanto à importância e benefícios de ter sua ligação de esgoto conectada ao sistema de esgotamento sanitário. Para tal, esse técnico receberá as devidas orientações técnicas para a atuação em vendas de ligações. A seleção desses 60 clientes ocorreu por bacia de esgotamento sanitário, as conexões de redes coletoras e coletores tronco, informações comerciais e o histórico da região. A projeção é realizar 20 visitas por UGRs, com estimativa de pelo menos 50% de assertividade. Isso deu um incremento anual no faturamento da OC de R\$ 234 mil.



Outra análise importante e relevante para a OC está baseada em uma pesquisa orientada pela metodologia "PMO Value Ring" e realizada com 40 empregados de perfil de liderança da unidade de negócio. Observa-se no resultado da pesquisa uma constante percepção de valor do Escritório de Projetos no tempo. A percepção de valor está distribuída no curto, médio e longo prazo conforme demonstrado na figura 6, ou seja, a partir do momento que o Escritório de Projetos de Inovação inicia a execução de suas funções e serviços os resultados

são percebidos nos primeiros 12 meses (curto prazo) 40,22%, entre 24 a 36 meses (médio prazo) 25,55% e ao completar os 48 meses (longo prazo) 32,23%.

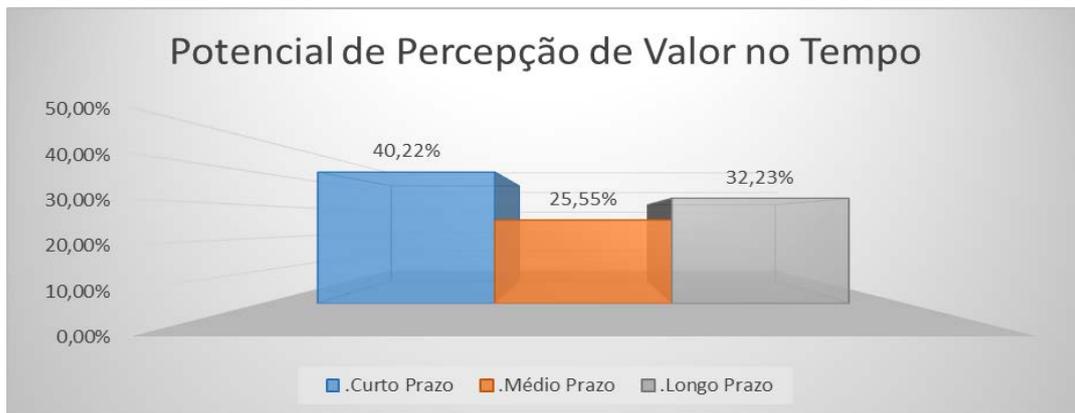


Figura 6: Resultado da pesquisa de percepção de valor no tempo

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Escritório de projeto e suas metodologias devem estar preparados para evoluir continuamente por meio do aprendizado obtido nos projetos implantados ou fracassados, mas tendo sempre em vista os objetivos e resultados para os clientes. Desta forma, o processo de melhoria contínua deve conter no seu centro o cliente, conforme exemplificado na figura 7.



Figura 7 – Modelo de melhoria contínua para evolução das metodologias

Realizar um levantamento interno dos principais grupos e envolvidos, colhendo suas expectativas e alinhando com os benefícios e funções que poderão ser oferecidas pelo Escritório de Projetos é parte fundamental para balancear todos os interesses e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gerência de Projetos – Guia para exame oficial do PMI Kim Heldman, PMP 5ª Edição Atualizada - Editora Campus
2. FNQ – Fundação Nacional da Qualidade Critérios de Excelência - 20ª Edição/Agosto 2013
3. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - Editora Alta Books, 2011
4. Value Proposition Design Alex Osterwalder 1ª edição 2014 - HSM do Brasil