



Mundo **project - program - portfolio** management

Carta ao Leitor

MPM

Zózimo

Diretor-Executivo da Revista MundoPM.

A gestão está diretamente relacionada com pessoas e não com técnicas ou procedimentos, já diria Drucker. Em gestão de projetos não seria diferente! O que necessita ser diferente em gestão por projeto é a estrutura e a estratégia organizacional, especialmente a gestão de recursos humanos. Esses temas são abordados em particular por dois artigos desta edição, pelos Dr. Roland Gareis e Dr. Rodney Turner, que nos mostram a importância das adaptações organizacionais para suportar a eficácia da gestão por projetos.

Mas para que servem então os arcabouços das melhores práticas e técnicas de gerenciamento? Para se ter eficiência nos processos organizacionais, disciplina e suporte à decisão, e em especial no diferencial competitivo – fazer diferente do seu concorrente, buscar adaptações às práticas e técnicas que lhe proporcionem melhores resultados do que seus concorrentes.

Gestão e best-practices são então ferramentas poderosas para o sucesso das empresas, mas não só elas, é necessário ainda a definição da estrutura organizacional e do sistema de gestão, em que são estabelecidas as regras de divisão e condução das atividades organizacionais, respectivamente. Nestas, por exemplo, são definidas as estruturas departamentais/estruturas temporárias e os sistemas de gestão baseados em estratégia/sistema baseado em processo, respectivamente. Quando se fala em gestão por projetos/programas numa organização então temos possivelmente uma empresa com estruturas mistas – departamentos e organizações temporárias (projetos), e um sistema de gestão baseado em estratégia. Um modelo mais tradicional seria o baseado em Taylor, com divisão de trabalho em estruturas funcionais (departamentos) e um sistema de gestão processual, execução de rotina, mais comum em algumas empresas de manufaturas. Enfim, o importante é expressar que é sentimento comum nas empresas e cada vez mais intenso que para melhor suportar os aspectos particulares dos projetos e programas as empresas necessitarão reformular, no mínimo, suas estruturas organizacionais e sua gestão de recursos humanos para almejar um posicionamento estratégico sustentável.

É muito interessante observar que os índices de sustentabilidade de uma empresa no mercado futuro estão cada vez mais associados a critérios que mensuram o valor agregado da organização à sociedade. Um tema também tratado nesta edição. O bacana é que as empresas de vanguarda, que semeiam seu futuro, começam a considerar a priorização de projetos do seu portfólio baseados nesses retornos.

Ainda nesta edição, temos o prazer de receber o Dr. Jack Phillips, pai do processo ROI – Return on Investment, tão conhecido quanto necessário para nossas avaliações em projetos, um processo em que temos muito a ganhar quando bem aplicado.

Voltando a falar de gestão e sua profunda e direta relação com pessoas, o que enfatiza a importância da formação de equipes, especialmente em projeto, buscando a compreensão das características individuais de cada pessoa na composição de uma equipe de trabalho é fundamental para o sucesso num projeto, um tema muito bem apresentado nesta edição pelos professores Dr. Amaru Maximiano e Dr. Roque Rabechini. Não distante disso está a interessantíssima técnica de coaching project-based que auxilia profissionais a identificarem suas lacunas para um melhor desempenho profissional como também a desenhar metas para alcançarem seus objetivos, um tema explorado pelo renomado Paul Dinsmore nesta edição.

Ainda, há a participação especial do Dr. Harold Kerzner, sempre uma grande honra recebê-lo, que compartilha conosco sua visão sobre a evolução do gerenciamento de projetos.



A mudança na visão do **gerenciamento de projetos**

Editorial Convidado

Harold Kerzner, PhD

Diretor-Executivo para gerenciamento de projetos
IIL - International Institute for Learning



Duas empresas estão participando de uma concorrência na qual ambas apresentaram exatamente os mesmos preços. Entretanto, uma delas não abriga sistematicamente as boas práticas de gerenciamento de projetos, enquanto a outra empresa conta com uma biblioteca e se propõe a compartilhar sua expertise com a contratante, caso vença a disputa. Qual das duas estará com mais condições de ser contratada? Não há dúvidas de que aquela que apresenta um bom repositório será a vencedora.

Ao reunir as melhores práticas em gerenciamento de projetos numa biblioteca, muitas organizações ganham uma vantagem competitiva que, por conseguinte, traz como resultado uma mudança na visão do gerenciamento de projetos. Atualmente, acreditamos que tudo o que fazemos numa empresa pode ser tratado como um projeto. Em outras palavras, podemos dizer que gerenciamos nossos negócios por projetos. Portanto, os gerentes de projetos contemporâneos são vistos como gestores de parte dos negócios em vez de simplesmente gerenciarem um projeto, como ocorria até então. Deles espera-se que tomem decisões de negócios ao invés de apenas deliberarem sobre práticas de GP. Os gerentes de projetos deste início do século 21 devem entender o negócio como um todo.

Muitas empresas hoje desenvolvem uma metodologia de gerenciamento de projetos corporativo (Enterprise Project Management – EPM) que será usada para gerenciar todo e qualquer projeto dentro da organização. É a chamada Metodologia EPM, que inclui tanto os processos do negócio como os estudos de viabilidade, as análises de custo-benefício, o orçamento do projeto, o portfólio, as análises time-to-market e muitos outros processos. Novamente, vemos que os gerentes de projetos, agora, precisam ter ciência do negócio como um todo.

Nos dias atuais, não estamos longe de desejarmos ter nossas bibliotecas de melhores práticas conhecidas como bibliotecas de boas práticas de gerenciamento de projetos.

E, já que dos gerentes de projetos espera-se que entendam os conceitos do negócio, eles estão captando a expertise nas aplicações de seu empreendimento, tanto como as boas práticas em gerenciamento de projetos. As bibliotecas passam a ser vistas como um repositório efetivo de conhecimento em vez de serem simplesmente uma coleção de conceitos.

Historicamente, os gerentes de projetos eram designados após a consumação do estudo de viabilidade ou da análise de custo-benefício,

porque se acreditava que eles não entenderiam o negócio o suficiente para contribuir desde o início no processo de seleção e de aprovação. Agora, esses profissionais têm o conhecimento do negócio e estão envolvidos desde o começo do processo. Por isso, passaram a ser tratados como profissionais de negócio, em vez de meros executores.

Essa nova visão do Gerenciamento de Projetos é global. Assim como os países ocidentais, os asiáticos vivem um ambiente de extrema competição e velocidade das comunicações, com novas oportunidades de negócios sendo criadas e novos riscos no horizonte. Eles reconhecem a necessidade da gestão por projetos e a demanda do treinamento em GP tem crescido em níveis bastante altos. Em agosto, farei um tour por Beijing, Hong Kong e Shangai expondo esses novos desafios que o ocidente já experimenta.

Escrevo para você, leitor da MundoPM, essas breves palavras porque espero que você, leitor, aproveite ao máximo os conselhos e dicas dos especialistas presentes nesta edição e que ela contribua para essa nova visão do gerenciamento de projeto e da sua própria carreira.