Zózimo
Diretor-Executivo da
Revista MundoPM

Ao refletirmos,

percebemos que na vida real a dádiva não é o fato de ganharmos as "coisas" que desejamos, mas sim recebermos a oportunidade de fazer as "coisas" que desejamos. Logo, é natural que o ser humano busque maneiras inteligentes de organizar-se para melhor aproveitar suas oportunidades. É assim também quando observamos na natureza que a busca pelo resultado com o menor esforço possível é comum, um exemplo notório são os lobos siberianos, a organização social encontrada numa matilha, onde estabelecer um líder e estruturar ataques para suprir suas necessidades primárias é tão bem-feito que provocaria inveja a qualquer estratégia empresarial, mesmo considerando a escassez imposta pelo seu habitat.

O elo entre um objetivo proposto, o envolvimento de competências multidisciplinares e o controle sobre o uso de recursos críticos reside à essência de um projeto. Esta é uma proposição de trabalho que atualmente mostra-se apta a mitigar a complexidade crescente encontrada nas atividades das empresas modernas, hábil em lidar com restrições e oportunidades encontradas no mercado e, porque não única quando se trata de melhor gerir o conhecimento em prol da estratégia, da inovação, do controle, da execução com excelência, enfim do resultado efetivo.

A oportunidade de buscarmos mecanismos para lidar com a agressiva competitividade imposta pelo mercado e a necessidade de efetividade para tratar questões como: resolver conflitos, buscar o co-desenvolvimento, a co-inovação, realizar megaprojetos, selecionar e priorizar projetos estratégicos, estabelecer sinergia entre equipes com o auxílio de contratos de aliança, avaliar os riscos em operações de offshoring, compreender as competências essenciais em projetos, a importância da gestão do conhecimento entre os projetos – seria uma atitude instintiva e inteligente para conquistar a sobrevivência no mercado. Todos estes são temas abordados nesta edição e esperamos contribuir para sua melhoria e difusão.

Ainda, convido a todos para participar das nossas iniciativas – O Especialista Responde, enviando sua dúvida para o e-mail especialista@mundopm.com.br e candidatar-se ao Prêmio Projeto do Ano – artigos@mundopm.com.br, que busca valorizar o profissional e a empresa que apostaram e obtiveram ótimos resultados com esta proposição de trabalho – projetos.

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo

O Desenvolvimento de Competências para Gestão de Projetos

Abordagem baseada em competências

Ao longo do tempo, os paradigmas de administração estratégica foram caracterizados em: abordagem nas forças competitivas, abordagem no conflito estratégico, abordagem baseada nos recursos e a abordagem baseada nas capacidades dinâmicas.

A abordagem baseada nas "Forças Competitivas" foi desenvolvida por Michael Porter, que se apoiou no paradigma estrutura-condução-desempenho da organização industrial. Nesse contexto, um pressuposto é o de que a estrutura industrial influencia as regras competitivas assim como as estratégias das empresas.

A abordagem baseada no "Conflito Estratégico" foi primeiramente apresentada por Carl Shapiro no artigo intitulado "The Theory of Business Strategy". Essa abordagem, baseada na teoria dos jogos, analisa a natureza da interação competitiva entre empresas rivais revelando como a empresa pode influenciar o comportamento e as ações dos rivais e do ambiente.

Já a abordagem baseada nos "Recursos", focada na organização interna das empresas (Prahalad & Hamel, Anne Heene, Roy Sanchez, George Stalk), assume que a empresa pode ser conceitualizada como um "pacote de recursos". Nesse sentido, o que a empresa pode realizar não é somente em função das oportunidades que ela encontra, mas também dos recursos que ela possui. Isso se caracteriza como uma complementação em relação à abordagem da estratégia com base na estrutura industrial e posicionamento. Nesse sentido caracterizam-se as competências. Competência compreende o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Conhecimento é a compreensão, percepção e familiaridade sobre determinado assunto; habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento; atitude é o estado mental ou sentimento com relação à aplicação.

A abordagem baseada nas "Capacidades Dinâmicas" (David Teece, Eisenhardt) está relacionada ao desenvolvimento das competências gerenciais e combinações de habilidades tecnológicas, funcionais e organizacionais, e explica como essas combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, decompostas e protegidas.

No contexto dos paradigmas com base em Recursos e Capacidades Dinâmicas, o Grupo de Pesquisa Gestão Estratégica de Conhecimento e Inovação (GECIN) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo vem desenvolvendo seus trabalhos nos últimos dez anos. Por meio da pesquisa e da aplicação dos resultados nas empresas, o grupo desenvolveu uma base de competências na área de gestão de inovação e de projetos voltados à inovação. Resultados de pesquisas do grupo caracterizam o percurso da evolução em gestão que as empresas devem trilhar para chegar a ser uma empresa inovadora. Nesse contexto, o foco volta-se para competências de criação de conhecimento na aprendizagem e gestão de conhecimento e na gestão dos ativos intangíveis. Nesse paradigma, tornam-se importantes o conhecimento tácito, a "abrasão criativa" e o desenvolvimento de ambientes "colaborativos" para aumentar o compartilhamento do conhecimento "tácito". Com isso os relacionamentos e a cooperação interempresas intensificam-se. Clientes, fornecedores e parceiros participam com mais ênfase do desenvolvimento de inovações da empresa caracterizando-se assim a "empresa ampliada".

O mundo dos projetos e da inovação é altamente fascinante e desafiador, entretanto, em uma perspectiva com base na execução dos projetos de inovação, na prática, o ambiente é complexo e estressante, pois nele apresentam-se objetivos antagônicos e diversificados, o que gera conflitos, incertezas, sucessos e frustrações. É necessário ter iniciativa, senso de urgência, saber trabalhar sob pressão, mas também ter autocontrole e saber relaxar nos momentos certos. Assim é necessário que esse "ser humano", gestor de projetos, esteja preparado não somente com sua racionalidade e intelecto, mas também com os elementos comportamentais/emocionais/sensoriais. Portanto, a formação do gestor deve ser mais "holística" com a busca da síntese (não dualidade), da complementaridade e da criação, contemplando também o lado "hard" e "soft" das organizações.

Desenvolvimento de Competências em Gestão de Projetos

Consoante com os trabalhos desenvolvidos no GECIN, o ICBv3 (IPMA Competence Baseline Version 3) da International Project Management Association (IPMA) apresenta uma estrutura completa de competências para gestão de projetos. Existe uma grande compatibilidade entre as pesquisas e resultados de aplicações do grupo com o ICBv3.

O ICBv3 trabalha com 46 competências categorizadas em três grupos de competências: técnicas, comportamentais e contextuais. A abordagem do IPMA visa ao desenvolvimento do "gestor de projetos" e não somente proporciona técnicas e ferramentas para gerir projetos, o que é muito diferente.

Os trabalhos desenvolvidos no GECIN, focados nas abordagens baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas, contemplam também o desenvolvimento de abordagens, métodos e técnicas de como desenvolver as competências em inovação e gestão de projetos inovadores, com base nas abordagens de aprendizagem organizacional, e gestão de conhecimento. Devido à forte necessidade das empresas de também executar projetos inovadores, e contando com experiência acumulada de vários anos na execução de projetos, O GECIN desenvolveu um MBA específico, cujo enfoque é a implementação das estratégias e oportunidades desenvolvidas no âmbito estratégico, que tem como base o ICB v3, é ainda complementado com uma ênfase em projetos inovadores, e com métodos de aprendizagem que proporcionem a teoria e aplicação, e o enriquecimento das experiências vivenciadas no projeto com dinâmicas de compartilhamento. Com isso, o participante desenvolverá competências técnicas, comportamentais e contextuais conforme o ICB v3 somadas à aplicação em projetos inovadores.

Expediente

MUNDO Project MANAGEMENT

editora mundo

Editor e Diretor Executivo
Osmar Zózimo de Souza Jr.
zozimo@mundopm.com.br

Conselho de Administração
Marco Antonio Guapo

Conselho Editorial
J. Angelo Valle
Daniel Leroy
Darci Santos do Prado
Darli Rodrigues Vieira
Heitor Coutinho
Marcio Prieto
Norman de Paula A. Filho
Paul Campbell Dinsmore
Ricardo Viana Vargas
Sérgio E. Gouvêa da Costa

Co-Editores de Seção
Margareth Carneiro
Carlos Salles
Eduardo Espínola
Mauro Sotille
Silvio A. C. Wille
Márcio Spinosa
Sérgio Marangoni
Lee Lambert

Revisores Técnicos
André Barcaui
Américo Pinto
Carlos Sato
João Carlos Boyadjian
José B. de Souza Filho
Sandra Choma
Roberto Pons

Assistentes de Redação
Lélio Varella
Peter Berndt de S. Mello
Renato Garcia Ferracini

Colaboradores desta Edição
Alejandro Castaño
Antonio J. Alencar
Armando L. Ferreira
Bent Flyvbjerg
Carlos H. Alves
Christophe Midler
Darli Rodrigues Vieira
Gad J. Selig
Éber Schmitz
Eduardo Raffaini
Elizabeth Borges
Fabiano Rollim
Farhad Abdollahyan
Gerrit Koch
Hans Knoepfel
José F. Penteado
Luiz Francisco Vieira
Marco Carvalho
Michel Leseure
Naomi J. Brookes
Rodrigo Guedes

Projeto Gráfico
Ricardo Martins

Diagramação
Nexo Design

Jornalista Responsável
Débora A. R. Dias
DRT 3793/15/16V

Tradução
Marcos Wlassow

Artigos
Para submeter artigos à revista MundoPM enviar e-mail para:
artigos@mundopm.com.br

Departamento Administrativo
Gisele de Oliveira
assinaturas@mundopm.com.br

Contato Comercial
Telefone: (41) 3029-9397
Fax: 3029-9353
R. Fernando Simas, 705/72
Bigorrilho - CEP 80.430-190
Curitiba-PR

Publicidade
publicidade@mundopm.com.br

Comercial
comercial@mundopm.com.br

Coordenação de Vendas
vendas@mundopm.com.br

ISSN: 1807-8095

A revista **MundoPM** é uma publicação bimestral da Editora Mundo

Distribuição
Fernando Chinaglia Distribuidora S.A.
Rua Teodoro da Silva, 907
CEP 20563-900
Rio de Janeiro - RJ

O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores. Softwares distribuídos via CD-ROM e encartes com a revista são de propriedade e responsabilidade de seus fabricantes, assim como suporte e os direitos autorais.