Zózimo
Diretor Executivo da
Revista MundoPM

Há dois

momentos em projetos que são particularmente instigantes à capacidade de qualquer gestor de projeto. O primeiro ocorre quando na análise de viabilidade econômica do projeto o gestor decide pela continuidade da iniciativa, levando-o a assumir compromissos futuros e colocando em jogo tanto o sucesso organizacional quanto o profissional. Uma situação na qual o gestor não deve considerar a sorte como elemento para alavancar suas chances de sucesso, mas sim suprir-se de mecanismos eficientes de avaliação que o diferenciará como um profissional competente. Saber avaliar a viabilidade financeira de um projeto é essencial, um pilar de sustentabilidade que poucas vezes é substituído por outros valores intangíveis ou no mínimo deve andar junto com os demais valores estratégicos da organização. O segundo momento se dá com o desafio da execução do projeto, mais especificamente no monitoramento e controle das atividades de execução. É neste momento que entra o trade-off entre o qualitativo versus o quantitativo, no que diz respeito aos dados coletados para mensurar o resultado de cada atividade do projeto e o transformar em informações confiáveis que apóiem decisões de correções dos desvios do projeto. Geralmente são momentos longos que exigem disciplina, persistência e habilidade em lidar com pessoas. Em ambos os momentos, presenciamos a necessidade do gestor de projetos ser um agente catalisador e converter informações em decisões acertadas, um desafio e tanto. São nesses momentos que o gestor de projeto faz as "coisas" acontecerem.

O suporte a esses momentos de encruzilhada precisa ser consistente e baseado em métodos e práticas sólidos que propiciarão ao gestor de projeto indícios do rumo no qual ele terá mais chances de sucesso. Sorte é bom, mas a probabilidade de meio a meio dela estar a seu favor é muito baixa, principalmente para gestores de projetos que lidam com iniciativas inovadoras e/ou empreendimentos de riscos, que colocam muita coisa em jogo. Então este índice não é suficiente, é preciso que o índice represente uma proporção de confiabilidade que justifique o início de tamanho esforço e aplicação de recursos.

Nesta edição, passamos por vários elementos que poderão auxiliar o gestor de projeto a sustentar estes valores essenciais, de avaliar e validar a viabilidade e a execução de um projeto. Sua missão é aumentar o índice de sucesso dos projetos, fazer as "coisas" acontecerem muito próximas da solução ótima.

Considere o artigo **Flexibilidade Gerencial**, no qual é discutido uma solução para analisar o melhor retorno financeiro para a seqüência de execução do projeto, levando em conta o valor presente líquido como *driver* para a seleção de pacotes de trabalho e garantindo o melhor fluxo de caixa para o investimento. Além das probabilidades de riscos sendo mitigadas com decisões tardias, com o objetivo de chegar próximo da solução ótima. No artigo **Validação e Auditoria de Cronogramas**, os autores apresentam técnicas e discutem o momento de aplicá-las nos projetos para garantir tanto aos investidores quanto aos construtores que o planejamento de execução das suas obras não incorra em conflitos por questão de inconsistência no seu planejamento.

Muitas vezes, o fator de sucesso está em se ter suporte de uma ferramenta para aumentar a mobilidade, rapidez e precisão na coleta de dados das atividades em execução de um projeto, melhorando a eficiência dos processos de monitoramento e controle do projeto, assunto discutido no artigo **Monitoramento e Controle da Execução de Projetos**. Também tem o aspecto gerencial com relação à administração legal do projeto ter respaldo técnico para decisões de cunho financeiro sobre multas contratuais, tema do artigo **Quando pagar multa compensa em projetos?**

Em nenhum momento, o gestor de projeto estará longe da necessidade de criar e manter bom relacionamento com equipe e stakeholders do projeto. Compreender os pontos-chave para o bom desempenho profissional das pessoas e administrar questões, como motivação, rotatividade e absenteísmo com aplicação de práticas reconhecidas de RH, é um meio de conduzir o projeto a ter "energia" suficiente para vencer as suas barreiras naturais. O artigo **Recursos Humanos – Como gerenciá-los em projetos?** mostra como tratar essas questões. Não distante disso está a necessidade de gerir as competências em prol dos projetos. A organização precisa saber identificar suas carências avaliando seu portfólio, como estruturar suas competência e como alinhar com as demandas de mercado, uma questão determinante para seu diferencial competitivo – tema abordado no artigo **Alavancas para o Gerenciamento Integrado de Competências e Projetos**. Ainda, no artigo **Lições Aprendidas e Aprendizagem Organizacional** é observado como as organizações fazem para que suas experiências profissionais se tornem conhecimento organizacional e assim obtenham atalhos para escapar de situações de conflitos.

As ferramentas de software para suporte aos processos são sempre bem-vindas, especialmente quando facilitam o controle de atividades de grande esforço e que envolvem integração de muitas pessoas. É o caso do gerenciamento de escopo do projeto: facilitar integração e evitar entendimento dúbio decorrente de uma comunicação falha é primordial para o controle do projeto, assunto do artigo **Gerenciando Escopo de Projeto com o Microsoft Office Project 2007**. Fechando esta edição, temos artigos tratando sobre **PMO – Project Management Office** e suas estruturas típicas de apoio. No artigo sobre **Riscos Empresariais**, é apresentado um panorama sobre os principais arcabouços reguladores de mercado e modelos de referência para a implantação de gestão de risco nas empresas. Por último, mostramos um **caso de sucesso no setor público – TRE do Pará**, que relata a vivência na adaptação de uma metodologia de gerenciamento de projetos para a realidade deste Estado.

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 – mais informações pelo e-mail artigos@mundopm.com.br, uma oportunidade para valorizar profissionais e empresas que apostam na gestão de projetos para obter sucesso. Também não deixe de consultar nosso calendário de eventos em www.mundopm.com.br/eventos.

Zózimo

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
Farhad Abdollahyan
Lélio Varella
Peter Berndt de S. Mello
Renato Garcia Ferracini

Colaboradores desta Edição
Aldo Dórea Mattos
Alexandre Travassos
Antonio Juarez Alencar
Breno Peixoto Barbosa
Carlos Henrique Alves
Darli Rodrigues Vieira
Éber Schmitz
Eron Campos S. Andrade
Earl Glenwright
Jonas Renato Lugon Jr.
José Genaro Linhares Jr.
Márcia Moreira
Thiago Cruz Soares
Ricardo Nobile
Sabrina Loufrani
Walther Krause

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.