Zózimo
Diretor Executivo da
Revista MundoPM

Ciclos.

É praticamente impossível se afirmar algo sem que antes seja avaliado o estágio do ciclo de vida em que se situa, seja num projeto, sobre um produto ou num negócio que está em andamento. A importância de se considerar numa tomada de decisão as restrições que o estágio do ciclo de vida lhe impõe é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa. O ritmo, a disciplina, a flexibilidade, o perfil do profissional, a forma de gestão e a estrutura organizacional (ambiente) aplicada a cada momento dos estágios do ciclo de vida de um negócio, produto ou projeto necessitam ser sutilmente diferenciados, justamente para que se consiga a integração, ambiente colaborativo e principalmente orientação afinada com o mercado.

Quando se fala de design organizacional para atender a toda essa dinâmica de trabalho, divisão de atividade, envolvimento de pessoas, formas de gerenciar, estratégia, etc., logo se entende que a complexidade é alta e as possibilidades reduzidas. Em projetos, quando equipes multidisciplinares se unem sobre uma coordenação não tradicional, ou seja, que não dá ordens por supervisão direta, e sim despendem boa parte do seu tempo atuando com sua capacidade de interligar e negociar, coordenando o trabalho lateralmente entre as diferentes equipes, e entre estas, e as unidade funcionais – o chamado ajustamento mútuo de Mintzberg, chega-se de certa forma à Adhocracia. Isso nos faz imaginar que a gestão por projetos é uma solução muito eficiente quando atua como um cinturão em volta do cerne da estrutura funcional para absorver os impactos das mudanças que o mercado demanda e, ao mesmo tempo, promover a inovação tão necessária para perpetuar no mercado.

Qualquer metodologia, modelo, ferramenta ou conhecimento que facilite o desenvolvimento das características anteriormente citadas numa empresa estará potencializando a organização a obter uma sintonia entre a sua forma de trabalhar e o ciclo de vida dos seus produtos/serviços. Isso contribuirá para a efetividade do uso dos recursos da organização.

Nesta edição, publicamos artigos que vão de encontro a esta contribuição. Em **PLM – *Product Lifecycle Management*** **(Pág. 8)** é discutido como os estágios de desenvolvimento de produto influenciam os projetos e a importância de criar ambientes colaborativos considerando a compreensão do ciclo de vida do produto. A gestão integrada de informações a respeito do produto em todo o seu ciclo de vida é essencial para a condução do(s) projeto(s). No artigo ***Diamond Framework*** **(Pág. 36)** é apresentado um modelo que auxilia no alinhamento entre tipos de projeto, ciclo de adoção de produtos pelo mercado e o estilo de liderança para cada tipo de projeto. Esses são fatores de sucesso fundamentais para projetos de desenvolvimento de produtos que deveriam ser avaliados antes mesmo de serem iniciados. Já no artigo **Inteligência Emocional** **(Pág. 76)** é discutido sob o viés de gestão, ou seja, gerenciamento de pessoas, como a percepção sobre feições emocionais e sua interpretação é uma habilidade que pode contribuir para criar ambientes de trabalho colaborativos e auxiliar no gerenciamento de equipes. O artigo explora ainda algumas reflexões de como desenvolver tais habilidades e aplicá-las no desafio de liderar equipes.

A avaliação de métricas de performance via benchmarking é uma forma de comparar o desempenho do projeto atualmente em execução com o de outros projetos já realizados anteriormente pela organização e também de outros projetos do mercado, inclusive concorrentes.

São informações de base estatística que podem ser extremamente valiosas para apoiar decisões de projetos porque mostram tendências de comportamento para determinado perfil de projeto, um assunto apresentado no artigo **Benchmarking entre Projetos** **(Pág. 52)**. Entretanto o ponto crítico do benchmarking é a confiabilidade sobre seu processo de comparação e na geração de base de dados dos projetos a serem analisados. O *Project Evaluation System* (PES) é uma solução desenvolvida pela IPA (*Independent Project Analysis*) que se propõe justamente a resolver essa questão. Fornece os alicerces para todas as análises de projetos e vem ao longo de 25 anos evoluindo seu processo.

O artigo **Como Evitar o Risco das Indenizações** **(Pág. 48)** mostra como as análises de atrasos em cronogramas são importantes para que sejam evitados processos judiciais indenizatórios. Propõe-se que, ao invés de se fazer análises sobre as causas dos atrasos somente ao final do projeto, sejam mantidas revisões de cronograma durante a realização do mesmo como um processo rotineiro, o que não só evitaria indenizações como também auxiliaria a combater as causas e recuperar os atrasos em tempo de projeto.

Usar a Curva S na prática como uma ferramenta visual para o acompanhamento e controle da execução dos projetos é o que mostra o artigo **Planejamento e Controle de Projetos** **(Pág. 62)**. Com uma abordagem prática o texto apresenta formas de elaborar e utilizar a Curva S para acompanhar diversos aspectos do projeto, principalmente o avanço físico e a medição financeira. Nesta edição, a seção **O Especialista Responde** **(Pág. 30)** apresenta orientações de como adaptar a metodologia de gerenciamento aos projetos de pequeno porte, como os de rotina e de manutenção, e também esclarece alguns pontos de como conduzir projetos de emergência, como os de ajuda humanitária e também de pós-desastre.

Ainda nesta edição apresentamos um artigo sobre as normalizações ISO-21.500, sobre Gerenciamento de Projetos, e a ISO-31.000, referente à Gestão de Riscos, intitulado **As Normas Técnicas em Benefício das Melhores Práticas** **(Pág. 20)**. Um artigo sobre **Os 50 anos do PERT/COM** **(Pág. 44)** trata da importância de compreender as bases conceituais e sua interpretação quando aplicado no contexto do projeto, pois não basta ter ferramentas de última geração sem tais compreensões. Por fim, como gerenciar a distância projetos em **Gerenciando Projetos Virtualmente: Quatro Condições para o Sucesso** **(Pág. 70)**, uma tendência cada vez mais forte e mais valorizada por empresas que dependem dessa habilidade para continuar crescendo no mercado globalizado.

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
Antônio Cesar A. Maximiano
Daniel Leroy
Darci Santos do Prado
Darli Rodrigues Vieira
Heitor Coutinho
J. Angelo Valle
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
Alberto Bastos
Aldo Dórea Mattos
Alexandre Zoppa
André Augusto Choma
André Barcaui
Andrew F. Griffith
Camila M. Udihara
Carlos Eduardo Flesch
Carlos Tapia
Claudio A. Lazzarotto
Daniele M. Tanaka
Darci Prado
Darli Rodrigues Vieira
Denise Basgal
Farhad Abdollahyan
Glen R. Palmer
Juliano Munik
Liliana Buchtik
Peter Mello
Sérgio Mota
Walther Krause

Projeto Gráfico
Ricardo Martins

Diagramação
Nexo Design

Jornalista Responsável
Mariana Di Addario Guimarães
Mtb - 05823/PR

Tradução
Marcos Wlassow

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

Assinaturas
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

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.