



Zózimo
Diretor Executivo da
Revista MundoPM

Valor. Na organização, na estratégia, nos portfólios, nos programas e projetos, tudo deveria estar alinhado com os valores estratégicos de interesse corporativo, e estes às situações de mercado, principalmente quando se está vivenciando uma crise econômico-financeira sem precedentes, como agora. A crise vem varrendo o mercado global de forma impetuosa, punindo aquelas organizações que relevaram os riscos em suas operações e arrastando consigo aquelas que não se mostraram suficientemente aptas para promover as transformações necessárias e adaptar-se a este novo contexto de mercado. Entretanto, a questão é: o que deve ser ajustado? Onde? Quando? Como? Além disso, devem ser avaliadas a capacidade e a flexibilidade da organização em executar tais mudanças organizacionais e alinhar seus recursos de forma a não só sobreviver à crise, mas a criar uma oportunidade de se fortalecer no mercado, tendo o valor como cerne da re-orientação da organização e seus projetos.

Os projetos são imediatamente questionados e reavaliados mediante seu retorno inquestionável quanto aos valores de interesse da corporação. Isso porque eles estão diretamente relacionados à saúde financeira futura da organização, pois são iniciativas organizacionais que visam fortalecer a organização, alinhado a gama de suas aspirações. A decisão de continuar ou não com um projeto passa por uma série de entendimentos sobre sua viabilidade que nem sempre são triviais. Ou pior. Quando os ajustes necessários passam por transformações que visam flexibilidade organizacional para melhor enfrentar as novas exigências do mercado, as mudanças são mais profundas e desafiadoras para a corporação, pois demandam um time de gestores adicional com fortes habilidades gerenciais para lidar com as pessoas. Tudo isso para evitar que a organização fique à deriva neste cenário dependendo da sorte.

Esta crise, pelo menos, está servindo positivamente para uma coisa: fazer com que as empresas questionem e avaliem sua flexibilidade de adaptação ao mercado e promovam transformações necessárias. Normalmente as mudanças no mercado vão se estabelecendo de forma mais lenta e nem sempre as organizações percebem as transformações em sua volta, postergando uma revisão do seu posicionamento, da forma de trabalhar, de se organizar e decidir. O alinhamento dos projetos aos valores da estratégia corporativa é vital para garantir o desempenho da organização. Negligenciar essa questão não só impulsiona mais fortemente os efeitos do mercado na organização, como também acelera esse impacto, principalmente em momentos de crise como o que estamos vivenciando.

Recorrer aos métodos de alinhamento estratégico dos projetos, ao redesenho da estrutura organizacional e às habilidades gerenciais críticas são formas de preparar a organização para as intempéries do mercado. Nesta edição são apresentados artigos que vão ao encontro dessas questões. Um deles nos auxilia a entender a diferença entre o alinhamento de um projeto à estratégia organizacional e a seleção e balanceamento de um portfólio de projetos, o que pode ser crucial para uma reação adequada dos projetos da organização frente à crise, artigo: **Diferenciando os Alinhamentos Estratégicos de Projetos (Pág. 14)**.

Preparar a organização para melhor enfrentar as situações de mercado no futuro exigirá uma reavaliação também nos aspectos da estrutura organizacional. No artigo **Organizações Transformáveis (Pág. 52)**, são apontados alguns pontos essenciais para a capacidade de transformação organizacional e sugere o modelo de Stuttgart como possível estrutura organizacional para potencializar esta característica. O texto ainda se estende nestes conceitos para o ramo de projetos mostrando que os métodos ágeis para gerenciamento de projetos podem ser uma alternativa para alcançar essa capacidade de transformação. Em qualquer um dos momentos citados anteriormente as habilidades de gerenciar pessoas vão ser fortemente demandadas. No artigo da autora

Kim Heldman – **Soft Skill em Gerenciamento de Projetos: habilidades gerenciais críticas (Pág. 76)**, é mostrado como as habilidades chamadas *soft skill* são importantes para o sucesso em iniciativas organizacionais. A autora cita seis delas que considera essenciais para um gestor de projeto ser bem sucedido e como algumas dessas habilidades são melhores assimiladas por meio da vivência profissional. Uma realidade que na prática todos compartilham e se ainda não tiveram a oportunidade de observar logo as considerações não são importantes, mas necessárias.

Em outro viés, a seção **O Especialista Responde (Pág. 30)** aborda a crise financeira e seus efeitos na avaliação do portfólio de projetos da organização. Cita normas e metodologias para gerenciar o valor ao longo do ciclo de vida do projeto. Como decidir se um projeto deve ou não continuar, acelerar ou desacelerar temporariamente. Já no artigo **A Crise Econômica Mundial e seu Impacto em Projetos no Brasil (Pág. 24)** são relacionados os aspectos da crise e os investimentos em projetos, sugerindo ainda que os fatores econômico-financeiros de mercado façam parte das metodologias de gerenciamento de projetos.

As inovações normalmente enfrentam barreiras culturais a serem vencidas e também capacidade de adaptação das organizações. Em projetos de TI que usam métodos ágeis não seria diferente, principalmente quanto a sua negociação e estabelecimento de contratos. No artigo **Negociando Projetos de Metodologia Ágil (Pág. 48)** são mostradas algumas dicas de como vincular métricas aos contratos dessa natureza para viabilizar a venda dos mesmos, especialmente em contratos de escopo fechado. No artigo **Utilização de Earned Value no Controle de Desempenho em Projeto (Pág. 34)** é apresentado um estudo de caso real sobre a aplicação da análise de valor agregado, uma técnica para comparar planejado versus realizado, tanto no prazo quanto em custos das tarefas do projeto. Quando associada a uma ferramenta potencializa simulações que apoiam o gerente de projeto a adequar o projeto conforme as necessidades dos seus objetivos.

Outras técnicas que podem auxiliar o projeto a alcançar seus objetivos são: fast tracking, PERT, CCPM, SDPM, Monte Carlo, indicadores de probabilidade. O uso e seus benefícios são abordados nos artigos **Será que o Fast Tracking é fast mesmo? (Pág. 8)**, que trata o paralelismo como técnica de compressão de cronograma, e **Planejamento e Controle de Projetos (Pág. 68)**, que foca a utilização de mecanismos probabilísticos para desenvolvermos melhores estimativas de duração para as atividades, entregas e fases de um projeto. É também assunto desta edição a gestão do ciclo de vida de desenvolvimento de produto – PLM. No artigo **Gerenciamento da Implantação do Product Lifecycle Management (Pág. 40)** são discutidas as particularidades de projetos de implantação de soluções em PLM.

O gerenciamento da carreira profissional jamais deve ser deixado para o último plano. Ficar atento às necessidades de aprimoramento que o mercado busca é uma questão de sobrevivência. Um assunto para o artigo **Entrevista por Competências (Pág. 74)**.

Zózimo.

MUNDO
Project
MANAGEMENT

editoria
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 Espinola
Mauro Sotille
Sílvia 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

Alexandre Zoppa
Ana Helena Moreira
Bernardo Entschey
Darli Rodrigues Vieira
David Baureis
Donald Neumann
Farhad Abdollahyan
Fábio Márcio Bisi Zorzal
Fabio Medeiros
Fabio P. Teixeira de Melo
Jefferson Guimarães
José Adailton de Macedo
Kim Heldman
M. Aslam Mirza
Marcelo Brunetti
Peter Mello
Renato Willi
Roberto de Mesquita Sahlit
Rodrigo Mendes Gandra
Torsten Stock

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
Bigorilho - 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.