

**Zózimo**Diretor Executivo da
Revista MundoPM

Redes de relacionamento, as organizações mais maduras buscam modelos para composição e gestão de redes de capacidades produtiva, não somente internamente, mas principalmente com outras organizações. A justificativa é simples, uma pressão forte e constante para lidar com a dinâmica da incerteza em empreendimentos complexos. O fato é que a complexidade está cada vez mais presente nas iniciativas organizacionais, talvez porque não haja mais muitas coisas simples para serem feitas. Enfim, a opção de se estabelecer redes para fortalecer a organização a fim de enfrentar os desafios desses ambientes tende a ser a resposta para se ter a agilidade que o mercado demanda.

Naturalmente quando se fala de uma massa de pessoas e recursos interligados com um objetivo comum logo, nos vêm à mente projetos. Contudo não basta reunir capacidades em cadeia para conduzir iniciativas complexas, vai ser necessário mecanismos de gestão para se obter a agilidade necessária para atuar em ambientes de grandes incertezas. Além disso, a formação de redes inevitavelmente passa pela questão cultural e suas influências em suas três formas – cultura individual, organizacional e regional, exigindo lidar com questões multiculturais em vários aspectos.

No artigo **A Maturidade como Agilidade**, publicado nesta edição, é discutido o assunto acima, apresentando-se dois *frameworks* de maturidade, o N2C2M2 e o OPM3, como opções para desenvolver capacidades para serem atendidas os requisitos que suportam o gerenciamento e decisões nas organizações que enfrentam ambientes de grande complexidade e incerteza. Cabe ressaltar aqui a definição e seu impacto, apresentados no referido artigo:

“Empreendimentos complexos envolvem um grande número e variedade de participantes, de origens distintas, com percepções, objetivos e prioridades não similares e, ao mesmo tempo, compartilham de um propósito maior; que os tornam fortemente interdependentes, ou seja, operam num espaço de efeitos complexos e caracterizados por uma elevada dinâmica de incerteza” é uma descrição que abrange muitas das modernas organizações, desde negócios à economia, chegando à política e sociologia. Considerando isso, a aplicabilidade do N2C2M2 torna-se extremamente ampla.”

Não me canso de idealizar que a dinâmica dos projetos, compostos em equipes multidisciplinares, aliada à implementação da gestão da estratégia – e seu gerenciamento operacional – é a melhor forma de as organizações lidarem com empreendimento complexos, tanto hoje como certamente para as próximas décadas.

No artigo **Governança de Projeto**, é abordado o tema dos projetos como sendo instrumentos de execução funcional e transversal da organização. Eles podem ser o elemento de aplicação das diretivas da governança corporativa, que protege o conjunto de metas e objetivos estratégicos, estabelecendo os arranjos necessários no ambiente para coletar e conseguir os planos táticos realizados. Ou seja, a governança de projetos como uma forma de alcançar taticamente os objetivos estratégicos corporativo. A observação

feita pelo autor deste artigo de que a era do “dono absoluto” (terceirização) de um projeto já passou, nos faz refletir seriamente sobre quão rápido e forte deve ocorrer a transformação que sugere transparência e real envolvimento dos *stakeholders* nas decisões de projetos.

Ainda nesta edição, percorremos vários outros pontos críticos em gerenciamento de projetos que podem fazer a diferença no alcance de resultados. Um exemplo é entender o que é a satisfação no trabalho e quais são seus determinantes.

As lições aprendidas no megaprojeto Big Dig também foram valiosas, como as análises sobre os impactos de um conjunto de decisões isoladas no resultado de um projeto, os problemas que surgiram ao se subestimar o desconhecido e se trabalhar com o acompanhamento inadequado e, principalmente, como a falta de integração e a desconsideração das alianças fizeram como que esse projeto se distanciasse do planejado inicialmente.

O mercado nacional passa por uma fase em que o financiamento de projetos torna-se essencial para a consolidação de uma economia emergente e de fato sustentável. No artigo **Financiamento de Projetos** são apresentados os passos para se obter a colaboração financeira em projetos.

Mais um ano se completa e o tempo nos mostra que há várias formas de aprender e absorver conhecimentos que, ao longo dos anos, podem fazer a diferença tanto em nossa vida profissional como pessoal. Contudo, é importante ter em mente que ainda temos que aprender a aprender, ou seja, ter a disposição de ouvir várias fontes de informação, tanto técnicas como provenientes de experiências práticas. Atualmente podemos aprender muito a partir de fontes que nem sempre nos agradam.

Ao final de cada ano, temos a satisfação de premiar os vencedores dos prêmios Projeto do Ano, Projeto Inovador do Ano e, pela primeira vez, os melhores trabalhos acadêmicos do ano, exclusivo à Fundação Getúlio Vargas. Uma oportunidade de reconhecer publicamente o trabalho de grandes especialistas nesta área de gerenciamento de projeto e que fazem a diferença nas corporações.

Em nome da revista MundoPM e Fundação Getúlio Vargas tenho a satisfação de parabenizar pela conquista do **Prêmio Projeto do Ano 2010 o Sr. Silvio Luiz Zen**, que é superintendente de projetos do Consórcio CCPR (Camargo Correia e Promon Engenharia), pela realização do projeto de construção da planta de Coqueamento Retardado na refinaria Presidente Getúlio Vargas (REPAR) de propriedade da estatal Petrobras.

Zózimo

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 C. Amaru Maximiano
Daniel Leroy
Darci Santos do Prado
Darli Rodrigues Vieira
Heitor Coutinho
Carlos Salles
Norman de Paula A. Filho
Paul Campbell Dinsmore
Ricardo Viana Vargas
Roberto Sbragia
Sérgio E. Gouvêa da Costa

Co-Editores de Seção

Eduardo Espínola
J. Angelo Valle
Lee Lambert
Márcio Spinosa
Margareth Carneiro
Mauro Sotille
Sérgio Marangoni
Silvio A. C. Wille

Revisores Técnicos

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

Assistentes de Redação

Lélio Varela
Peter Berndt de S. Mello

Colaboradores desta Edição

Farhad Abdollahyan
Flávia Cruz Pereira
Grace Deheza
Hélio Rodrigues Costa
Issam Ghazzawi
Jason Montoya
Jimmie McEver
John Schlichter
José Eduardo Modica
Luiz Ferreira Xavier Borges
Paulo F. W. Keglévich de Buzin
Richard E. Hayes
Roque Rabechini Jr.
Saumyendu Ghosh
Stacy Jones
Virginia Greiman

Sede São Paulo

Amanda Ricciardi
amanda@
mundopm.com.br

Projeto Gráfico

Ricardo Martins

Diagramação

Nexo Design

Jornalista Responsável

Mariana Di Addario
Guimarães
Mtb - 05823/PR

Tradução

Marcos Wlassow

Artigos

Redação MundoPM
artigos@
mundopm.com.br

Contato Comercial

Telefone: (41) 3029-9397
Fax: 3029-9353
R. Fernando Simas, 705/72
Bigorilho - CEP 80.430-190
Curitiba-PR
comercial@
mundopm.com.br

assinaturas@

mundopm.com.br

publicidade@

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.

Erratas: www.mundopm.com.br/erratas