



ZÓZIMO

Diretor Executivo
da Revista Mundo PM

ESTILO DE CONDUZIR

Em gerenciamento de projetos e programas, é fundamental compreender que tipo de problema está se desejando resolver ou a melhoria a ser implantada. O desafio do gerente de projeto/programa passa a ser identificar sua capacidade e as limitações dos recursos disponíveis. A experiência desse profissional auxiliará a determinar condições e necessidades de ajustes para desenvolver o trabalho. A maturidade profissional mostra que nem sempre uma equipe qualificada e recursos disponíveis resolvem qualquer tipo de problema. É relativamente comum encontrarmos relatos de projetos bem-sucedidos em que a equipe é realocada para um novo projeto com condições semelhantes e fracassam no resultado. Um dos motivos pelo qual muitos projetos/programas falham é devido à necessidade de adotar um estilo correto para conduzir um determinado projeto em específico.

É comum que uma organização tenda a repetir a mesma forma de realizar seus projetos, contudo, é incomum encontrar as mesmas condições de trabalho e projeto com objetivos muito semelhantes, de forma que se possa repetir as mesmas estimativas, alocações, análises de riscos e obter resultado igual. É muito provável que haverá uma diferença de desempenho, podendo ser tanto para melhor quanto para pior. Em projetos mais estáveis e previsíveis a repetição propiciará uma maturidade na execução do trabalho que pode resultar em melhor de-

sempenho, mas também pode variar bastante dependendo do estilo de condução em cada projeto. Em projetos inovadores e complexos, as variações de objetivos e incertezas são maiores a cada novo projeto, então a necessidade de ajustar o estilo de conduzir o projeto é praticamente uma obrigação.

O “estilo de conduzir” um projeto basicamente exige que o gerente de projeto identifique a necessidade ou não de ajustes em itens como: perfil da equipe, forma de liderança, desenvolvimento de competências, capacidade dos recursos, abordagens de gestão, práticas comuns, regimento contratual, gestão de aquisições, relacionamento com *stakeholders*, flexibilidade frente às mudanças, etc. Todos esses itens calibrados de acordo com os objetivos estratégicos do projeto, requerimentos tanto de negócios quanto técnicos, e o contexto organizacional. Enfim, para um desempenho apropriado recomenda-se que a cada novo projeto ocorra uma análise para decidir como conduzi-lo de forma a obter melhores resultados.

Nesta edição alguns dos artigos publicados abordam temas que contribuem para essa análise. “Desenvolvendo competências em Agile e Lean para programas e projetos inovadores” apresenta um modelo híbrido para aplicação das duas teorias. Segundo os autores, que são pesquisadores do renomado MIT: “É possível para as organizações equilibrar a eficiência ope-

racional com agilidade para lidar com incertezas e dinamismo? Seria possível aumentar a eficiência em programas e projetos inovadores, sem prejudicar a capacidade de absorver as mudanças? Acreditamos que a resposta está na combinação de duas teorias: Lean Thinking e Agile Management”.

No artigo “Prazo agregado – análise de desempenho em prazos com medições do GVA”, o autor apresenta o conceito de PA (Prazo Agregado), bem como os métodos de cálculo da variação de prazo e do índice de desempenho em prazo, auxiliando na obtenção de indicadores confiáveis para prazos em projetos e corrigindo uma deficiência do método GVA (Gerenciamento do Valor Agregado) que tem foco em custos.

Ainda, o artigo “Motivação em equipes de projetos: conduzindo equipes entre seus diferentes níveis de maturidade por meio da liderança situacional” apresenta duas técnicas. A primeira é voltada para o desenvolvimento da equipe – o modelo de Tuckman, que demonstra a sequência de desenvolvimento pela qual uma equipe de projeto passa até chegar ao alto desempenho. A segunda, a teoria situacional, sugere estilos de liderança para cada nível de maturidade dos liderados.

A edição ainda contempla artigos com apresentações e discussões de temas importantes para a moderna gestão de projetos, como: barreiras à construtibilidade pela visão sociotécnica da gestão de megaprojetos; Intangible Assets Helm (IAH): um modelo para *project finance*; a gestão de mudança organizacional – os desafios no cenário corporativo brasileiro; e o case GVT no segmento de Telecom, adaptando metodologia de gestão de projetos à empresa.

Diretor Executivo
da Revista Mundo PM

MPM

PROJECT MANAGEMENT

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

Conselho Editorial

Américo Pinto
Antônio C. A. Maximiano
Daniel Leroy
Darci Santos do Prado
Darli Rodrigues Vieira
Eduardo Linhares Qualharini
Heitor Coutinho
Marly Monteiro de Carvalho
Norman de Paula A. Filho
Paul Campbell Dinsmore
Ricardo Viana Vargas
Roberto Sbragia
Sérgio E. Gouvêa da Costa

Coeditores de Seção

Eduardo Espínola
J. Angelo Valle

Lee Lambert
Margareth Carneiro
Mauro Sotille
Sérgio Marangoni
Silvio A. C. Wille

Revisores Técnicos

André Barcaui
Farhad Abdollahyan
João Alberto Vianna Tavares
João Carlos Boyadjian
José B. de Souza Filho
Lélio Varella
Mario Henrique Trentim
Peter Berndt de S. Mello
Roberto Pons
Raphael Albergarias

Colaboradores desta Edição

Américo Pinto
Carlos Coutinho
Daidson de Resende Nunes
Edivandro Carlos Conforto
Eric Rebentisch
Farhad Abdollahyan
Francesca Goes
Hélio Costa Rodrigues
José M. Bañales Respaldiza
Luis Negreiros
Marcelo Foresti de Matheus Cota
Margareth Carneiro
Nieves Roqueñi Gutiérrez
Odivany Sales Pimentel
Paula Giudicelli
Renato Ávila Soares de Souza
Ricardo Yogui
Rodrigo Thahira
Simone Costa
Valter Moreno
Walt Lipke

Projeto Gráfico e Diagramação

Blu Design e Comunicação

Revisor de Ortografia
Thaísa Socher

Tradução

Carlos Kantek

Artigos

Redação Mundo PM
artigos@mundopm.com.br

Contato Comercial

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

Blog da Revista

blog.mundopm.com.br

Facebook da Revista

facebook.com/mundopm
ISSN: 1807-8095
A revista Mundo PM
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