

IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DE PROJETOS



ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



Fundação Vanzolini

Apresentação

- Claudio Oliveira (cloveira@usp.br)
- Professor da Fundação Vanzolini – USP, ESPM e UNISANTA.
- Gerente de projetos e consultor com experiência em grandes projetos: Rede Globo, Secretaria do Meio Ambiente do RJ, Pepsi, H2OH!, TAM, Oi, Comgás, Fiat, Brasil Telecom, Sadia, Multibrás, entre outros
- Engenheiro e Mestre pela Escola Politécnica da USP, onde participa de grupo de pesquisa e realiza estudos sobre a evolução do e-business no Brasil

Nova dinâmica de criação de valor nas empresas

AS MAIORES EMPRESAS DO MUNDO				
Posição	Empresa	País	Setor	Valor de mercado*
1º	Exxon Mobil	EUA	Petróleo	311,26
2º	PetroChina	China	Petróleo	264,99
3º	Apple	EUA	Tecnologia	263,95
4º	Petrobras**	Brasil	Petróleo	216,69
5º	Microsoft	EUA	Tecnologia	211,41
6º	Bank of China	China	Financeiro	211,14
7º	China Mobile	China	Telecomunicações	206,36
8º	Berkshire Hathaway	EUA	Financeiro	200,69
9º	Wal-Mart	EUA	Varejo	195,10
10º	General Electric	EUA	Variado	172,56

Fonte: Thomson Reuters e FT Global 500

*Valor de mercado em 23/09 em bilhões de US\$

**Os US\$ 216,69 bilhões referem-se ao valor de mercado da Petrobras após o fechamento das bolsas em 23/09, que foi de US\$ 146,69 bilhões, mais os cerca de US\$ 70 bilhões obtidos com a capitalização

A seleção das companhias foi feita tomando como base a edição de 2010 do ranking FT Global 500, das 500 maiores empresas do mundo, do Jornal Financial Times, elaborada com dados de 30 de

Contexto das empresas

- **Competição**
 - Globalização
 - Inovação constante
 - Produtos substitutos
- **Empresas orientadas ao cliente**
 - Customização dos produtos
 - Clientes cada vez mais exigentes
- **Time to market**
 - Ciclos de vida dos produtos cada vez menor
 - Necessário aproveitar oportunidades de mercado

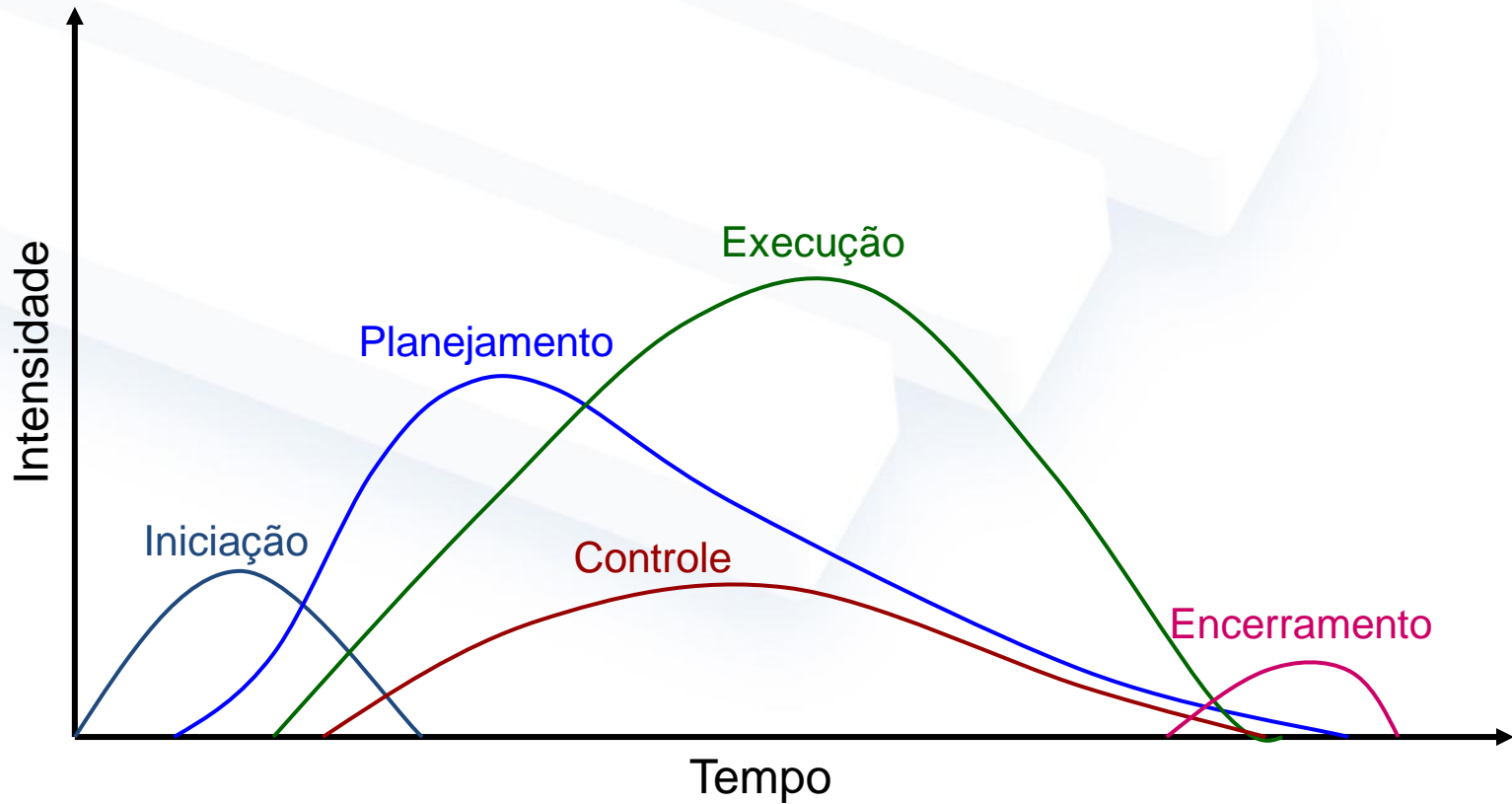
Necessidade de mudança é maior

- Empresas vivem período de destruição criativa (Schumpeter)
- Criação de valor constante, pois o próprio conceito de valor é temporário
- Projetos serão cada vez mais relevantes nas empresas de qualquer porte

Mas o que é um projeto

- É um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.
- Executados por pessoas (internas ou terceiras)
- Restringidos por recursos limitados
- Planejados, executados progressivamente e controlados
- Mobilização temporária de recursos com um objetivo específico

Ciclo de vida do projeto



O que caracteriza um projeto bem sucedido

- Sucesso Técnico (Eficiência)
 - Realizado dentro do cronograma
 - Executado de acordo com orçamento
 - Requisitos entregues com qualidade e boa performance
- Sucesso Organizacional (Eficácia)
 - Mínimo de alterações de escopo
 - Afetou positivamente indicadores financeiros
 - Impacto nas forças competitivas

Dependem da gestão do projeto

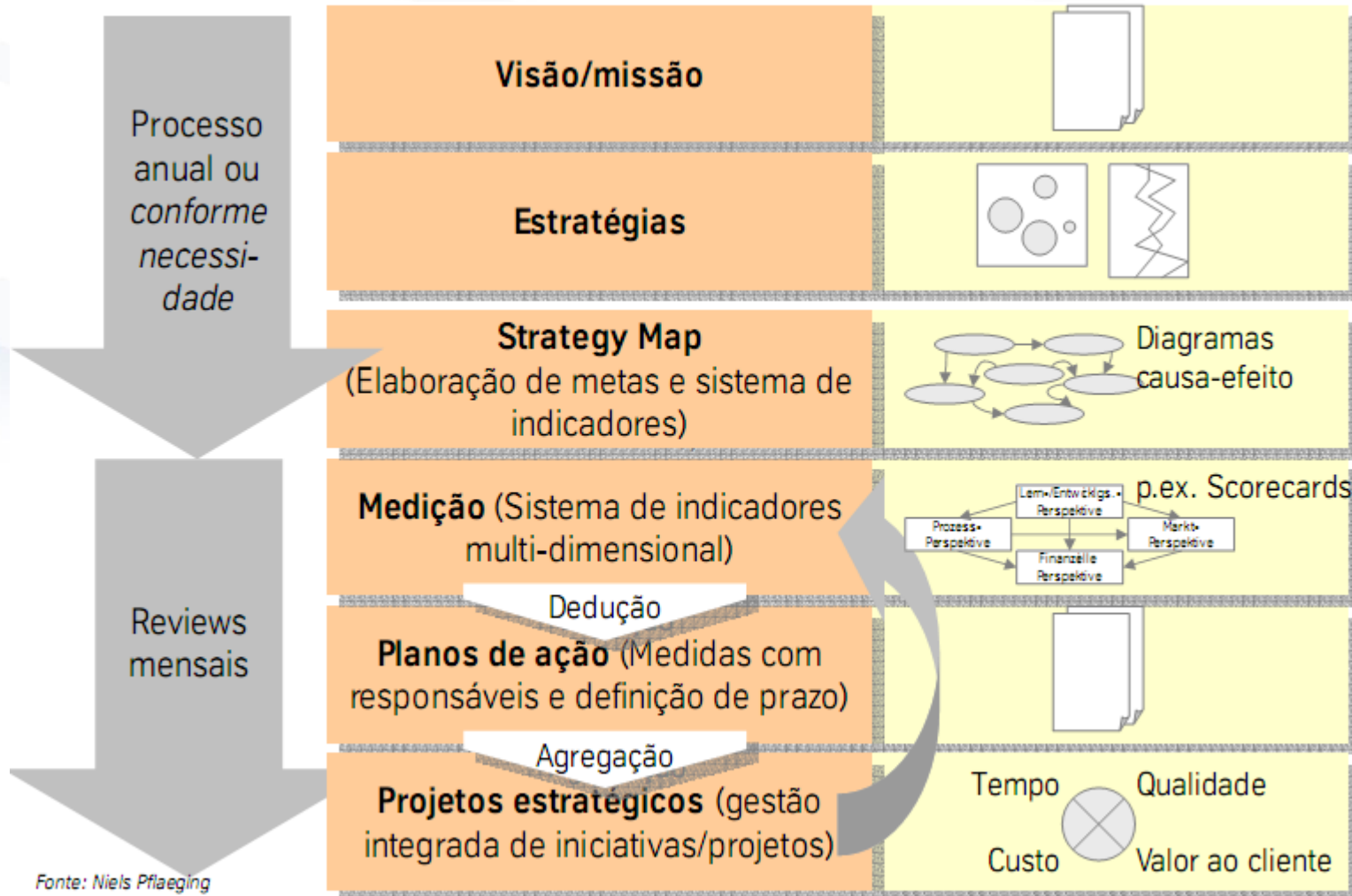
Dependem de diversos personagens da organização, do mercado e do meio-ambiente

Mas qual o perfil do profissional necessário para esses projetos?

Competências necessárias

1. Ter visão estratégica
2. Ser um maestro
3. Ser dinâmico e conectado
4. Ser um bom comunicador
5. Ter conhecimento da metodologia
6. Ser líder de pessoas em ambientes turbulentos

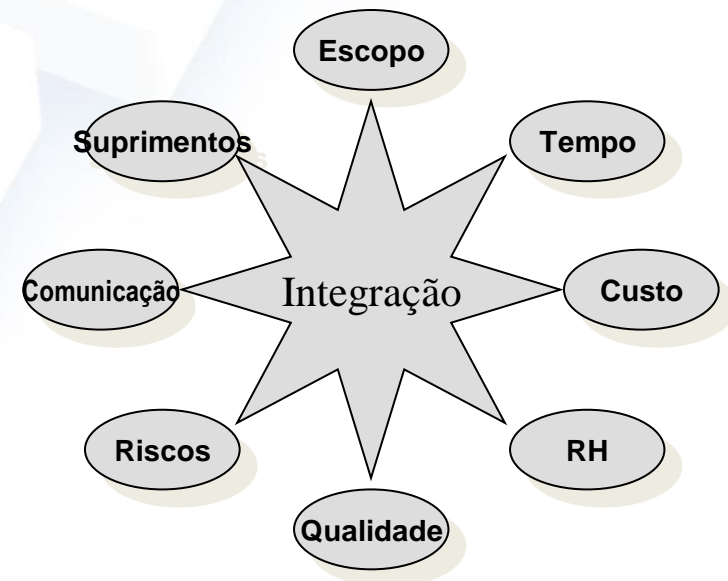
1. Ter visão estratégica



Fonte: Niels Pflaeging

2. Deve ser um maestro

- Em tese, gerente de projetos não precisa ter nenhum conhecimento específico
- Mas deve saber se o trabalho dos especialistas está fluindo de maneira harmoniosa
- Além dos indicadores formais do projeto, deve ter sensibilidade para entender o momento da equipe



3. Ser dinâmico e conectado

- Cada vez mais comum, o uso de equipes virtuais
- Em vez de estar presente fisicamente, gerente de projetos deve estar conectado, pois trabalha em “redes”
- As estruturas são menos hierárquicas
- Quem sabe mais, tem mais autonomia

4. Ser um bom comunicador

- A maior parte do trabalho do gerente de projetos (GP) é de comunicação
- O GP deve manter comunicação formal e informal com todos os *stakeholders*
- Deve sentir o clima das empresas e alinhar o contexto com sua equipe
- Não pode ficar isolado, o bom GP “levanta da cadeira” e vê o que está acontecendo

GP deve entender impacto das mudanças

- Mudanças Organizacionais são usualmente quantificáveis e passíveis de verificação e previsão. Portanto, podem ser planejadas e controladas



Situação Futura

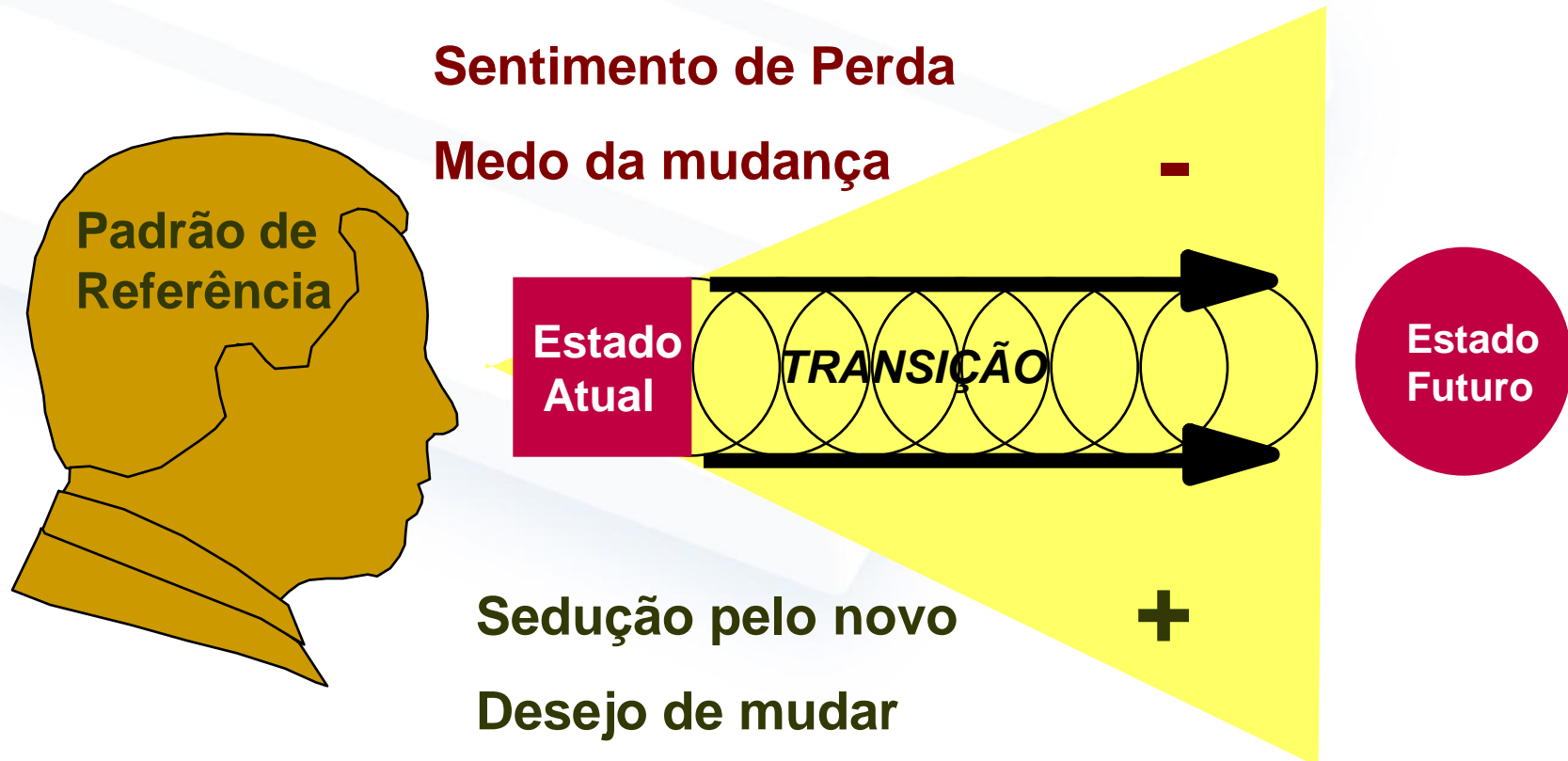
Situação Atual



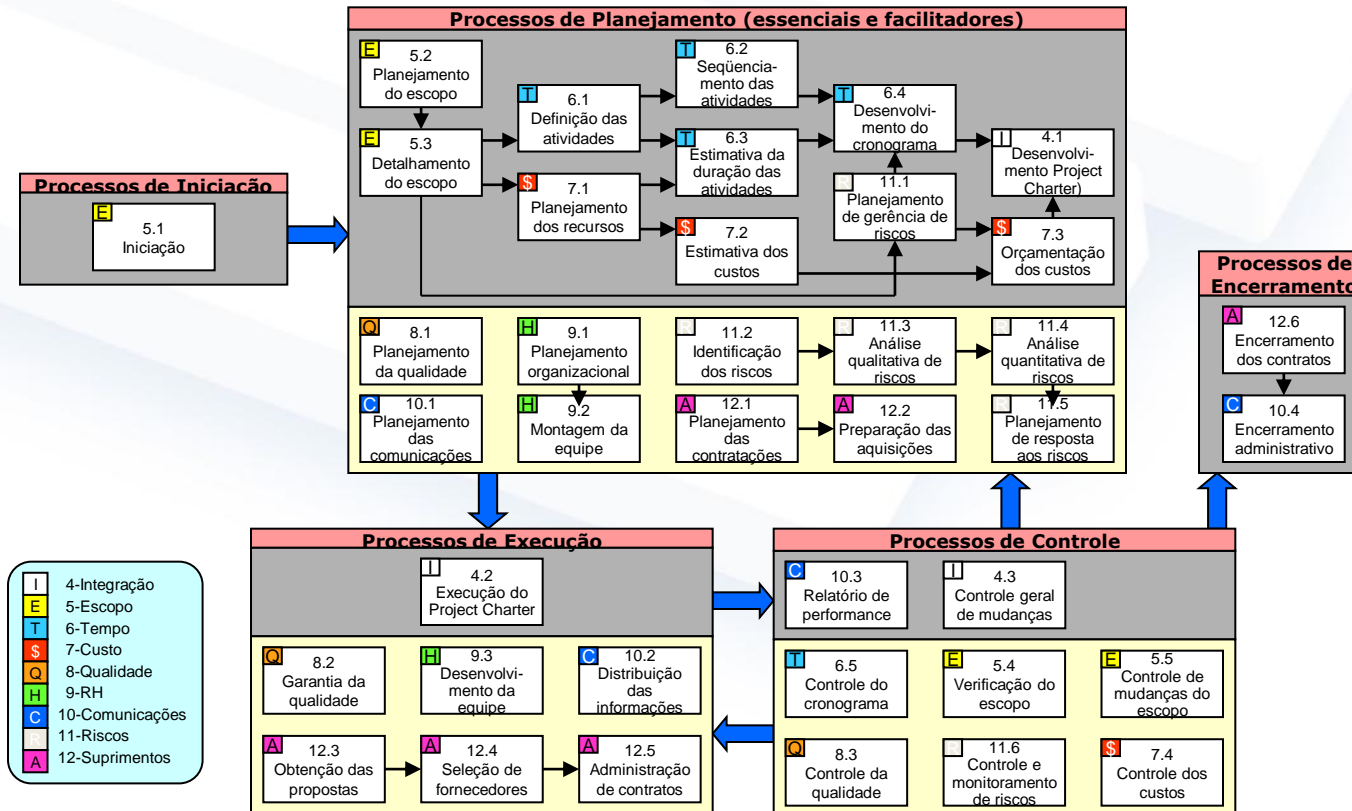
- Mudanças a nível individual são imprescindíveis para o processo de transição, sem elas as mudanças organizacionais não acontecem. Mas, são mais complexas e não podem ser controladas e nem quantificadas com precisão



Deve-se lidar com sentimentos gerados pela mudança



5. Ter conhecimento da metodologia

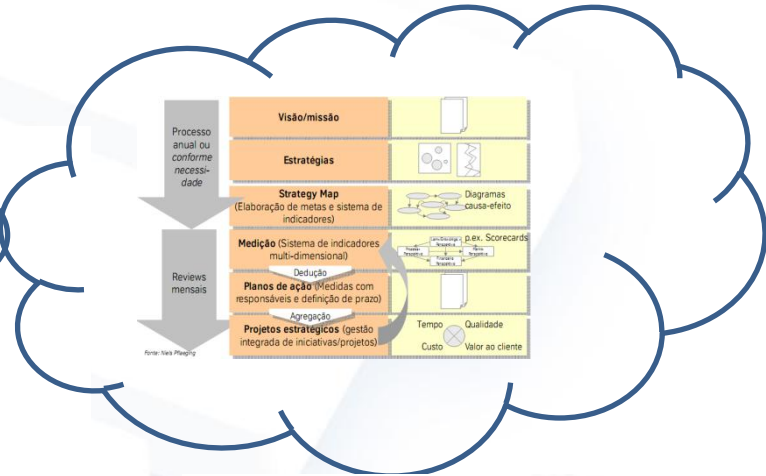


Fonte: PMBOK

6. Ser líder em ambientes turbulentos

- Não há tempo para tomar decisões super embasadas em fatos e números do projeto
- GP experiente toma decisões baseado na percepção de sua equipe e do ambiente
- É necessário saber gerenciar conflitos, pois eles acontecerão num projeto
- Equipe deve ter profunda confiança no GP, pois desafios podem causar desagregação

Onde achar essa figura rara?



Como “criar” essa capacidade

- Aprender com a prática é necessário, mas não é suficiente
- GP deve se atualizar com relação às melhores práticas para gestão de projetos através de cursos e treinamentos
- Deve participar de fóruns para discutir com outros GPs os desafios desse tipo de gestão
- É desejável que tenha certificação de Project Management Professional (PMP)

Como “criar” essa capacidade

- Aprender com a prática é necessário, mas não é suficiente
- GP deve se atualizar com relação às melhores práticas para gestão de projetos através de cursos e treinamentos
- Deve participar de fóruns para discutir com outros GPs os desafios desse tipo de gestão
- É desejável que tenha certificação de Project Management Professional (PMP)

PMI oferece metodologia e certificação

PMI: *Project Management Institute* - Entidade reconhecida mundialmente

PMO: *Project Management Office*

PMP: *Project Management Professional* -

Profissionais certificados em gestão de projetos

Consolidação de Práticas, Conceitos, Metodologias e Técnicas ao longo dos anos

PMBoK *Project Management Body of Knowledge*: -
Universo de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos

Atividades do PMI

Publicações

Guide to The Project Management

Body of Knowledge

Project Management Journal

PM Network

Livraria *on-line* com mais de 1.000 títulos

Educação e treinamento

Seminários no ano inteiro, em diversas partes do mundo
(*SeminarsWorld*)

Seminário Anual (Annual Seminars & Symposium)