



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



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 Espinola  
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  
Bigorrrilho - 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