

“Tendências não são previsões,
são projeções futuras da dinâmica atual.”,
Paulo Sabbag, 2008

Tendências (ou Descobertas) do Gerenciamento de Projetos baseadas nas atuais Linhas de Pesquisa da área

Marcelo Cota, Doutorando, MSc, PMP
marcelo.cota@usp.br

Brasília, 08 de abril de 2009.

MARCELO COTA - BRASIL



Doutorando em Administração na FEA/USP, Mestre pela UCB e Especialista pela FGV EBAPE.

Experiência internacional por vários meses em cursos e intercâmbio profissional no Japão, EUA e Holanda.

Professor convidado de gerência de projetos, dimensão humana em projetos, negociação e ética nos programas de MBA da FIA/USP e FGV/RJ.

Certificado PMP e membro fundador da seção do DF do PMI, associado desde março de 2000. Graduado no **PMI Leadership Institute Master Class 2007**.

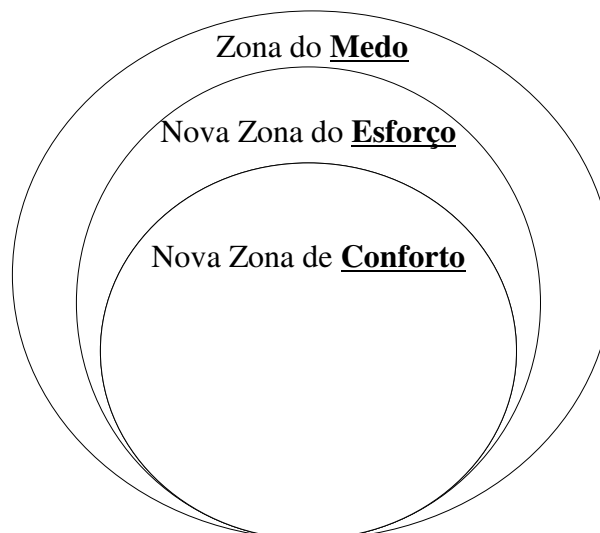
Licenciado do **Banco Central** para o doutorado, onde trabalha há 15 anos. Chefe, por 4 anos, do **Escritório de Projetos da Área de Fiscalização do Banco Central**.

Idealizador da iniciativa www.meuprojetodefuturo.com.br.

Agenda

- Uma Reflexão sobre a Essência do Gerenciamento de Projetos
- Tendências em Gerenciamento de Projetos
- Um exemplo de aplicação

Por que estudamos GP?



Diferentes visões do GP

Combateremos os extremos:
a “visão tecnológica” e a “visão romântica” de GP.



**Fiquemos
com a
realidade!**



Tendências em Gerenciamento de Projetos:

1. Doutrina de GP vai além dos EUA
2. Busca-se a explicitação do Valor do GP
3. GP se integra com Desenvolvimento Organizacional
4. As práticas básicas de GP são imprescindíveis
5. GP depende de outras disciplinas

Tendências em Gerenciamento de Projetos:

6. Gerenciar projetos é complexo
7. Gerenciar projetos é ambíguo
8. Traços de personalidade são diferenciais
9. Equipes pequenas dão certo
10. GP amplia seu alcance além de TI e Engenharia

PMI Research Conference

- Conferência acadêmica realizada a cada dois anos:
 - 2006 - Montreal, Canada
 - 2008 – Varsóvia, Polônia (~400 acadêmicos e profs.)
 - 2010 – Washington DC, EUA
- Conferência do periódico *Project Management Journal* (todo membro do PMI tem acesso completo!)
- Veja também o periódico *International Journal of Project Management* e o *International Research Network on Organizing by Projects* (www.irnop.org) => próxima conferência em 2009 em Berlin.

Acesso completo ao Project Management Journal

http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/Project-Management-Journal.aspx - Windows Internet Explorer

http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/Project-Management-Journal.aspx

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
Making project management indispensable for business results.*

Home | Join PMI | Get Certified | Calendar | Contact Us | Advanced Search | Help

Home My PMI About Us Career Development Get Involved Resources Business Solutions Marketplace

Welcome Marcelo Cota
Go to My Profile > Log out >
Not Marcelo Cota?

PMI.org > Resources
Project Management Journal

As a PMI member you have access to the online edition of *Project Management Journal* for full-text articles.

Resources
Virtual Library >
Research >
Publications >
Standards >

Membership Status
PMI ID No.: 155579
Member Since: 15 Mar 2000
Expires: 31 Mar 2010
Membership Type: Individual
Member Benefits >

Certification Status
PMP Credential
PMP No.: 186360
Earned: 12 Apr 2004
Renewal Date: 11 Apr 2011
You are a PMP in good standing.
View PDUs >
Certificate Benefits >
Certificate Information and Application >

My Communities

Read the current issue of the Journal.
Read past issues of the Journal.

The peer-reviewed academic and research quarterly of PMI, *Project Management Journal* features state-of-the-art management techniques, research, theories and applications. It addresses the broad interests of the project management profession, and maintains an editorial balance of content about research, technique, theory and practice.

The Journal's international and multi-disciplinary review team ensures continued standards of excellence in terms of quality of content and reputation among the academic community. The audience for this quarterly includes project practitioners, academics, executives, business leaders and other individuals who seek to further their project management skills and practices.

The Journal encourages submissions from researchers addressing the art and science of project, program and portfolio management according to an inter-disciplinary perspective.

Project Management Journal is published by John Wiley & Sons in partnership with Project Management Institute.

Project Management Journal

Project Management Institute
Distrito Federal Chapter, Brasil

Acesso completo a Publicações de Pesquisa

http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/PMI-Research-Publications.aspx - Windows Internet Explorer

http://www.pmi.org/Resources/Pages/Members/PMI-Research-Publications.aspx

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
Making project management indispensable for business results.*

Home | Join PMI | Get Certified | Calendar | Contact Us | Advanced Search | Help

Home My PMI About Us Career Development Get Involved Resources Business Solutions Marketplace

Welcome Marcelo Cota
Go to My Profile > Log out >
Not Marcelo Cota?

PMI.org > Resources
PMI Research Publications

As a member you have access to PDF versions of Institute research publications. Hard copies of all publications are available in the Marketplace.

Resources
Virtual Library >
Research >
Publications >
Standards >

Membership Status
PMI ID No.: 155579
Member Since: 15 Mar 2000
Expires: 31 Mar 2010
Membership Type: Individual
Member Benefits >

Certification Status
PMP Credential
PMP No.: 186360
Earned: 12 Apr 2004
Renewal Date: 11 Apr 2011
You are a PMP in good standing.
View PDUs >
Certificate Benefits >
Certificate Information and Application >

My Communities

Software Cost Estimation Through Market Trading: An Exploratory Study of a New Tool for Project Management

Situational Sponsorship of Projects and Programs: An Empirical Review

Researching the Value of Project Management

Project Management Institute
Distrito Federal Chapter, Brasil

PMI Research Conference

- *Trilhas de pesquisa:*
 - *Governance*
 - *Organizational Project Management*
 - *Methodologies and processes*
 - *Value of Project Management*
 - *Theoretical Foundations*
 - *Virtual Project Management*
 - *Disaster/Emergency Project Management*
 - *Soft Skills/Learning*
 - *Leadership*

Tendência 1: Doutrina de GP vai além dos EUA

Principais universidades e pesquisadores:

- *University ESC Lille, France:*
 - *Lynn Crawford, J. Rodney Turner*
- *University of Quebec at Montreal, Canada:*
 - *J. Brian Hobbs, Monique Aubry, Claude Bresner*
- *George Washington University, USA:*
 - *Frank Anbari, Young H. Kwak*
- *Umea University School of Business, Sweden:*
 - *Ralf Muller, Anders Soderholm, Jonas Soderlund*
- *WHU University, Germany: Martin Hoegl*
- *Universities in UK: Stephen Leybourne, Terence Williams*
- *Universities in Israel: Dov Dvir, A. Shenhar*

Tendência 2: Busca-se a explicitação do Valor do GP

- Principal pesquisa em andamento – Value of Project Management:
 - por Janice Thomas and Mark Mullaly
 - 17 equipes de pesquisa pelo mundo
 - Estudos de casos com 65 organizações
 - Pergunta da pesquisa: por que as organizações decidem em investir em PM?
 - Primeiras conclusões:
 - A maioria das organizações não se avalia, e para o “PM sustentável”, precisa-se de *baseline*
 - “O processo de PM se tornou normal e mandatório, o que reduziu o heroísmo em PM”
 - “O nível de valor do PM que as organizações alcançam é determinado pelo quanto a implementação atende às necessidades da organização - conceito de FIT”

Tendência 3: GP se integra com Desenvolvimento Organizacional

- *An empirically grounded search for a typology for Project Management Offices (Hobbs & Aubry, 2007)*
- *Human Resource Management in the Project-Oriented Organization: the Roles of Project Managers, Line Managers and HRM Managers (Turner, Huemann & Keegan, 2008)*

Tendência 4: As práticas básicas de GP são imprescindíveis

- *Discriminating Contexts and Project Management Best Practices on Innovative and Non-innovative projects (Bresner & Hobbs, 2008)*
- As práticas de GP mais usadas:
 1. *Progress report*
 2. *Kick-off meeting*
 3. *PM software for task scheduling*
 4. *Gantt chart*
 5. *Scope statement*
 6. *Milestone planning*
 7. *Change request*
 8. *Requirements analysis*
 9. *Work Breakdown Structure*
 10. *Statement of work*

Tendência 5: GP depende de outras disciplinas

- *Project Management Research Trends of Allied Disciplines (Kwak & Anbari, 2008)*
 - Análise de 537 *papers* dos 18 *top management journals*
 - Identificadas 8 disciplinas correlatas ao GP:
 1. Operações
 2. RH - Recursos Humanos
 3. TI - Tecnologia da Informação
 4. Inovação
 5. Construção
 6. Estratégia
 7. Performance
 8. Qualidade

Tendência 6: Gerenciar projetos é complexo

- Padrões = buscam simplicidade em um mundo complexo
- Padrões = “*most of the time, most of the projects*” x Realidade = “*my time, my project*”
- Complexidade é uma dinâmica ou um movimento particular no tempo que é simultaneamente: estável e instável, conhecido e desconhecido, certo e incerto, previsível e imprevisível.
- Mudança de foco:
 - Do gerenciamento de projetos para o “gerenciando projetos”
 - Da “gestão da complexidade” para “gerindo complexidade”
 - Importância da ansiedade, emoções, comunicação e ética.

Tendência 7: Gerenciar projetos é ambíguo

[Aurélio] 1. Que se pode tomar em mais de um sentido; 2. Cujo procedimento denota incerteza, insegurança; 3. Indeterminado, impreciso, incerto.

- A ambiguidade em projetos deve ser assumida, já que raramente temos informações “completas” para basear nossas decisões.
- O planejamento e o foco em processos estão sendo superados pela habilidade em gerenciar comportamentos e lidar com elementos “*soft*” do trabalho (projetos são complexos e ambíguos)
- As decisões podem não ser ótimas, mas precisam ser boas o suficiente
- *Agile PM = improvisational working (the degree to which composition and execution converge in time) = creativity + intuition + bricolage*

Tendência 8: Traços de personalidade são diferenciais

- *Senior management perceptions of effective project management behaviour (Crawford & Aitken, 2008)*

Um conjunto de comportamentos para gerentes de projetos com desempenho superior

- *Os traços de personalidade **mais importantes** de gerentes de projetos:*
 - **Conscientious**
 - **Vigorous**
 - **Controlling**
 - **Socially confident**
 - **Evaluative**
 - **Persuasive**
 - **Behavioural**
- *Os traços de personalidade **menos importantes** de gerentes de projetos:*
 - **Conventional**
 - **Modest**
 - **Conceptual**
 - **Worrying.**

Tendência 9: Equipes pequenas dão certo

- *Team Work and Innovation (Hoegl, 2008)*

Alguns mitos sobre times e as descobertas da pesquisa:

1. As pessoas estão mais energizadas em times => indivíduos reduzem seu nível de esforço à medida que aumenta o número de membros do time.
2. O tamanho ótimo de times é de 5 ou 7 pessoas, ou ... => quanto menor o time, melhor o trabalho em equipe.
3. O trabalho em equipe incrementa a criatividade => ser criativo deriva do pensamento divergente, logo é tão necessário o trabalho em grupo como o individual.

Tendência 9: Equipes pequenas dão certo (cont.)

Conclusões:

- Times colaborativos são mais complexos e difíceis
- A colaboração dispersa é um fenômeno de crescente relevância
- Celebrar é importante e demanda o contato face-a-face, o custo de viagem não é importante.

Tendência 10: GP amplia seu alcance além de TI e Engenharia

Grupos de Interesse (SIGs) do PMI

- Aerospace & Defense
- Automation Systems
- Consulting
- Design-Procurement-Construction
- Diversity
- **eBusiness**
- Education & Training
- **Financial Services**
- **Government**
- Healthcare Project Management
- Human Resources
- **Information Systems**
- **Information Technology & Telecommunications**
- International Development
- Manufacturing
- Marketing & Sales
- Metrics
- **New Product Development**
- **Oil, Gas & Petrochemical**
- Pharmaceutical
- **Program Management Office**
- Quality in Project Management
- Retail
- **Risk Management**
- Service & Outsourcing
- Students of PM
- **Troubled Projects**
- Utility
- **Women in Project Management**

Agenda

- Uma Reflexão sobre a Essência do Gerenciamento de Projetos
- Tendências em Gerenciamento de Projetos
- Um exemplo de aplicação

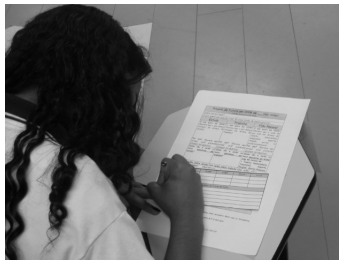


Quase 800 jovens ...

Estatística de Aplicação do Projeto de Futuro

Ano	Data	Jovens		Cidade	Organização
		Participantes	Turmas		
2005	15/ago	33	1	Brasília	Banco Central
	23/set e 07/out	33	1	Brasília	Banco Central
2006	06/abr e 13/mar	32	1	Brasília	Banco Central
	17/abr e 24/mar	35	1	Brasília	Banco Central
	03/abr e 10/abr	32	1	Brasília	Banco Central
	07/abr e 28/abr	34	1	Brasília	Banco Central
	junho	5	1	Brasília	Bancoob
	junho	25	1	Planaltina, DF	Rotary Club Brasília Norte
2007	23 e 26/fev	135	4	Brasília	Banco Central
	março	21	1	Brasília	Politec Solidária
	04 e 11/ago	23	1	São Paulo	Lar Meimei
	15 e 22/set	50	2	São Paulo	Lar Meimei
2008	18 e 22/fev	134	4	Brasília	Banco Central
	abril	30	1	São Paulo	Lar Meimei
	maio	25	1	Brasília	Tribunal Superior Eleitoral
	7 e 14/jun	38	1	São Paulo	Lar Meimei
	agosto	30	1	São Paulo	Lar Meimei
	29/set, 6 e 13/out	50	2	São Paulo	Fundação Jovem Profissional
	7, 13 e 21/nov	20	1	Brasília	Associação Homem do Amanhã
	22 e 29/nov	6	1	Brasília	Berço da Cidadania
	Total:	791	28		

Algumas imagens



Um Plano de Projeto de Vida

Projeto de Futuro em 2009 de ... (seu nome) (Minha Aventura neste ano)		
Quem sou eu hoje? ...		
O que quero ser quando tiver 40 anos (visão de médio prazo)? ...		
Estudo	Trabalho	Vida Pessoal
O que quero em 2009? <i>(Escreva aqui o que deseja alcançar em termos de estudo)</i>	O que quero em 2009? <i>(Escreva aqui o que deseja alcançar em termos de trabalho)</i>	O que quero em 2009? <i>(Escreva aqui a visão de sua vida em termos de família, namorado(a), amigos(as), esporte, religião, gostos ou prazeres pessoais)</i>
Por que? <i>(Escreva aqui porque você pretende alcançar tal objetivo)</i>	Por que? <i>(Escreva aqui porque você pretende alcançar tal objetivo)</i>	Por que? <i>(Escreva aqui porque você pretende alcançar tal objetivo)</i>

Obrigado!



Marcelo Cota, Doutorando, MSc, PMP
marcelo.cota@usp.br

Acesse www.meuprojetodefuturo.com.br