As estatísticas mostram que a maioria massiva dos projetos apresentam algum desvio entre o planejado e o realizado.

E que o percentual de projetos fracassados – o que extrapola o patamar de “desvios” – é muito alto.

Me parece saudável buscar alternativas modernas fazendo uso de recursos e tecnologias modernas para buscas mudar essa realidade.

A seguir deixo a recomendação desse estudo da McKinsey sobre esse tema:

https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/increasing-transparency-in-megaproject-execution#/

No contexto atual de evolução constante dos megaprojetos globais, a transparência nas execuções torna-se não apenas um diferencial, mas uma necessidade imperativa para o sucesso.

Me parece interessante explorar as dinâmicas e os desafios associados à gestão de megaprojetos, com um foco especial na transparência durante a execução.

Baseado no estudo do documento intitulado “Increasing transparency in megaproject execution”, revelaremos as práticas essenciais e as soluções tecnológicas que podem ser implementadas para mitigar os riscos de atrasos e custos adicionais, elementos comuns nesses empreendimentos de grande escala.

Vale reconhecer que várias gerações passadas provavelmente pensaram da mesma forma ao longo da história, entusiasmados com as tecnologias e avanços de cada época, ainda que sem resultados convincentes (dado que as estatísticas mostram que não houve muita evolução nesse sentido).

Mas ainda assim, acho devemos manter o otimismo e seguir lutando e acreditando que podemos fazer diferente!

O estudo da McKinsey

O estudo em questão aborda profundamente a questão dos desafios enfrentados na execução de megaprojetos, enfatizando a frequência com que esses projetos ultrapassam os orçamentos e cronogramas previstos.

Uma média de 30 a 45% de superação de custos e prazos é identificada, um reflexo da complexidade e da necessidade de uma colaboração multinível e de coordenação de recursos na linha de frente.

A falta de transparência é apontada como um dos principais obstáculos para a eficiência.

Atrasos na execução e a dificuldade em identificar rapidamente as causas raízes são exacerbados por sistemas de relatórios fragmentados e pela falta de padronização nas métricas de desempenho entre os diversos contratados.

Para combater esses problemas, a documentação sugere a implementação de soluções técnicas avançadas para captura e análise de dados, melhorias nos processos de gestão de desempenho de projetos, e o fortalecimento das capacidades e comportamentos dos líderes de projetos.

A importância da disciplina na gestão de projetos

Confesso que não conheço todas as metodologias de gestão de projetos e consequentemente não tenho como opinar sobre cada uma delas.

Mas posso falar com alguma propriedade sobre o PMP (do PMI).

Aqui uma disciplina que vi a “ascensão” e a “queda” ao longo dos anos de vivência em IT: PMO

Me recordo de obter a certificação PMP em 2009 e naquela época estávamos na fase de “ascensão”, com controles e gestão de projetos, programas e portfólios no mais absoluto detalhe.

Acho que foi o auge do Waterfall e o Agile era parte da “cena underground”!

Muito se fala hoje em “organizações planas” e eu concordo com muitos dos conceitos, mas por mais plana que ela possa ser, os papéis de liderança seguem sendo chave.

Já passei por muitos projetos ao longo da minha vida, tantos que realmente já perdi a conta.

Lembro de ter acompanhado o auge do mundo Waterfall e toda a gestão “amarrada”, ainda reforçada pelo então famoso “PMO”, que era uma camada adicional de gestão sobre projetos, programas e portfólios.

Havia alguns excessos e se geravam dúvidas e debates sobre o tamanho do overhead decorrente do famoso “PMO”.

Vivi (e vivo) a realidade subsequente do mundo Agile, com suas promessas e expectativas de “times autogeridos” e em alguns casos algumas premissas ou abordagens que se mostraram irrealistas no nosso mundo empresarial que espera por resultados e precisa ter acordado algumas expectativas.

Não funciona muito bem o “termina quando acabar” ou “custa o que custar”.

E quando comparo os dois mundos e vejo para onde temos seguido fica claro o quanto o mundo é pendular, mudando de sentido de acordo com os excessos de cada lado. Nem tanto ao céu nem tanto ao inferno!

Acredito que os times podem e devem evoluir ao longo do tempo, mas quanto a autogestão, a vejo mais como uma ambição do que um ponto de partida.

Nesse sentido, a disciplina de gestão de projetos, e o conceito de “liderança” em si, seguem sendo muito relevante

A virada para o mundo Agile

Obviamente, as coisas mudaram muito ao longo dos últimos anos e creio que o Agile (em suas diversas variações) se consolidou como o novo “padrão”.

Tive o enorme privilégio de ter participado diretamente daquilo que chamamos na ocasião de “virada ágil” em um grande banco, onde a proporção de iniciativas entregues em Agile saiu de algo ínfimo para algo na ordem de 90-95%.

Lembro de todo o “arcabouço” e fundamentação metodológica Agile utilizada.

Foi sensacional e trouxe todo um novo ânimo para os times, sejam de IT ou Business.

Mas algo que realmente me marcou e que trago como experiência até hoje é a necessidade de pragmatismo e praticidade nessa virada.

Ficou muito claro e comprovado em números que metodologia por metodologia não traz resultados/benefícios reais e, sendo bem transparente, pode te levar a queimar dinheiro, algo que quando se têm eventualmente milhares de pessoas em modelo time & material, pode significar muito dinheiro!

O real valor do PMP

E é aí que acredito fazer sentido o PMP, não como metodologia por metodologia, pois igualmente não traz resultados, mas sim como um “framework conceitual” de temas que precisam ser pensados e tratados ao longo da cadeia de valor para a entrega de projetos, independente da forma que você escolha trabalhar.

Cito alguns de cabeça que julgo relevantes:

1. **Escopo:** afinal de contas, o que se quer fazer? Acho que tudo parte daqui, e mesmo em um mundo “digital” onde se queira primeiro “explorar”, sob uma ótica de projeto, “explorar” é um escopo em si!
2. **Prazo:** considero que “é do jogo” haver uma variação e que muitas surpresas ou incertezas são descobertas e tratadas ao longo da jornada, mas é preciso ter alguma expectativa ou baseline. Não dá para viver na linha do “o prazo para terminar é quando a gente te acabar”.
3. **Custo:** vivemos em um mundo de recursos finitos (especialmente os financeiros – se alguém aí possui recursos infinitos, por favor, me diz como chegar nessa realidade!). Nesse sentido, não é sustentável seguir a linha que “custa o quanto custar”, é necessário ter uma expectativa inicial

a partir de alguma estimativa, a preocupação com a engenharia financeira para garantir o funding necessário (com suas variações possíveis de capex e opex), além da gestão orçamentária ao longo do processo buscando a melhor eficiência financeira possível.

4. **Qualidade:** a cada dia fica mais claro que a qualidade é chave para o sucesso. Primeiro obviamente é necessário definir o que é qualidade em cada contexto, assim como quais os thresholds aceitáveis. De qualquer forma, independentemente do método de trabalho, a qualidade não pode ser deixada em segundo plano, com o risco de se impactar drasticamente o prazo e custo para se alcançar um mesmo escopo.
5. **Comunicação:** quanta dor de cabeça não poderia ser evitada, ou percepções erroneamente positivas ou negativas contornadas, dentre tantos outros efeitos, caso a "causa raiz" da comunicação falha tivesse sido devidamente planejado e executado. Aqui outro tema que independe do método, ainda assim precisa ser endereçado.
6. **Pessoas:** acho que o PMP ainda deve chamar friamente de "gestão de humanos", mas no fim do dia estamos falando de pessoas. Se você não souber quais seus objetivos de escopo (seja "explorar ideias" seja "entregar realidade"), prazo, limitantes de custo, range de qualidade, modelo de comunicação e por aí vai, como então saber qual o mix de competências é o mais adequado, assim como ser capaz de gerenciar o staffing, on-boarding, evolução e engajamento do time? Tudo acaba se inter relacionando!
7. **Riscos:** mais um que não importa o método, de alguma forma tem que ser gerenciado. Cada escolha é uma renúncia e aquilo que se escolhe impacta diretamente o nível de risco, seja quais tecnologias e arquitetura d3finidas, tamanho do escopo dentro de um dado prazo, aceitar padrões mais baixos ou definir metas muito altas de qualidade, fazer o staffing de um time mais júnior ou experiente, com mais ou menos proficiência nas competências requeridas, enfim, cada decisão traz embutido um conjunto de riscos que precisam estar declarados e serem devidamente aceitos ou mitigado, caso contrário, se prepare para muita dor de cabeça!
8. **Integração, Procurement e Stakeholders:** confesso que esses aqui eu tive que me dar ao trabalho de olhar o framework PMI pois não me lembrava de cabeça! Ainda assim, caem na mesma lógica de serem temas relevantes e que precisam ser abordados e gerenciados ao longo da entrega, independentemente do modelo de trabalho ou metodologia

escolhida. Vai variar quem será responsável por isso, mas alguém vai ter que fazer, caso contrário os problemas surgirão ao longo da jornada.

O Papel Fundamental do PMP na Gestão de Projetos

A gestão de projetos é uma disciplina crucial que envolve o planejamento, execução e monitoramento de projetos para garantir que sejam concluídos com sucesso, dentro do prazo e do orçamento estabelecidos, atendendo aos objetivos propostos.

Este campo abrange uma variedade de técnicas e ferramentas destinadas a coordenar recursos, gerenciar riscos e otimizar a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho.

Dentro deste espectro, a certificação Project Management Professional (PMP) oferecida pelo Project Management Institute (PMI) é reconhecida globalmente como um dos padrões de ouro para profissionais da área.

A certificação PMP desempenha um papel central na profissionalização e na eficácia da gestão de projetos.

Ao fornecer um conjunto rigoroso de práticas, um framework metodológico robusto e um foco na melhoria contínua, o PMP prepara os gerentes de projeto para enfrentarem com sucesso os desafios complexos de projetos modernos.

Assim, essa certificação não apenas eleva o nível individual dos profissionais, mas também contribui significativamente para a maturidade organizacional no gerenciamento de projetos, resultando em entregas mais eficientes, eficazes e alinhadas com as necessidades estratégicas das empresas.

Abaixo alguns aspectos principais do PMP na gestão de projetos:

1. Estabelecimento de um Framework Metodológico

O PMP fornece um framework abrangente que aborda as cinco fases essenciais da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Essa estrutura metodológica é vital porque oferece um caminho claro e estruturado que ajuda os gerentes de projeto a navegarem desde a concepção até a conclusão do projeto, garantindo que todas as fases sejam tratadas com a devida atenção e rigor.

2. Aplicação de Melhores Práticas

A certificação PMP é fundamentada nas melhores práticas consolidadas no PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), que é atualizado regularmente para refletir as mudanças e avanços na gestão de projetos.

Profissionais certificados pelo PMP são treinados para aplicar essas práticas de forma eficaz, o que aumenta significativamente as chances de sucesso dos projetos em uma variedade de indústrias e contextos.

3. Desenvolvimento de Competências Cruciais

Profissionais com certificação PMP desenvolvem habilidades essenciais em áreas como gestão de riscos, estimativa de custos, alocação de recursos, gestão de cronogramas, e comunicação eficaz.

Essas competências são fundamentais para lidar com a complexidade inerente à maioria dos projetos, permitindo que os gerentes de projeto identifiquem potenciais problemas antes que se tornem críticos e encontrem soluções eficientes e criativas para desafios inesperados.

4. Foco na Entrega de Valor

A certificação PMP enfatiza a importância de alinhar os objetivos do projeto com as metas estratégicas da organização, garantindo que cada projeto contribua positivamente para os resultados do negócio.

Isso envolve não apenas a gestão técnica do projeto, mas também a garantia de que os resultados do projeto entreguem valor agregado aos stakeholders e aos clientes.

5. Reconhecimento Internacional e Credibilidade Profissional

Ser um PMP certificado confere um alto nível de credibilidade profissional. A certificação é reconhecida e valorizada globalmente em diversas indústrias, o que abre portas para oportunidades de carreira em diferentes países e contextos empresariais.

Além disso, a certificação indica que o profissional se compromete com um padrão de ética e profissionalismo, fortalecendo a confiança entre clientes e stakeholders.

CIO Codex Framework – IT Program & Projects Portfolio Management Capability

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management, situada dentro da macro capability IT Governance e da camada IT Transformation no CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel vital no sucesso das organizações.

Essa capability assegura que os recursos sejam alocados de maneira eficiente para os projetos apropriados e que estes estejam alinhados com a estratégia global da organização.

Com a adoção de práticas eficazes de gestão de portfólio, as organizações podem otimizar seus investimentos em TI, elevando a eficiência e atingindo seus objetivos de negócios de forma mais efetiva.

Os principais conceitos associados a esta capability incluem a Gestão de Portfólio de Projetos, que foca na seleção, priorização e administração de um conjunto de projetos e programas para alcançar objetivos estratégicos, o Alinhamento Estratégico, que garante que todos os projetos e programas estejam em sintonia com a estratégia da organização, a Priorização, que identifica e escolhe os projetos mais estratégicos, a Governança de Projetos, definindo políticas e estruturas para garantir o êxito dos projetos, e a Alocação de Recursos, distribuindo de forma eficiente pessoal, orçamento e tempo.

As características desta capability abrangem a Análise de Viabilidade, o Monitoramento Contínuo dos projetos, a Gestão de Riscos, a Tomada de Decisões Baseadas em Dados e a Alocação Dinâmica de Recursos.

O propósito da IT Program & Projects Portfolio Management é gerir efetivamente o portfólio de programas e projetos de TI, garantindo que estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio da organização.

Este alinhamento é essencial para as iniciativas de TI, pois assegura que os recursos sejam corretamente distribuídos e que os riscos sejam gerenciados de forma eficaz.

Os objetivos dentro do CIO Codex Capability Framework incluem o Alinhamento Estratégico, garantindo a sintonia dos programas e projetos com a estratégia e objetivos de negócio, a eficiente Alocação de Recursos, a Gestão de Riscos, e a Priorização dos projetos, assegurando que os mais relevantes recebam atenção prioritária.

O impacto da IT Program & Projects Portfolio Management na tecnologia é abrangente, afetando a Infraestrutura, a Arquitetura, os Sistemas, o Modelo Operacional e a Cybersecurity.

A alocação efetiva de recursos influencia diretamente a infraestrutura de TI, direcionando investimentos essenciais.

Os projetos e programas bem gerenciados podem requerer modificações na arquitetura de TI para garantir compatibilidade e eficácia.

A gestão do portfólio de TI determina quais projetos de desenvolvimento ou

atualização devem ser priorizados.

A alocação de recursos e a priorização dos projetos influenciam o modelo operacional da equipe de TI, impactando a entrega de processos e serviços. Inclui também a implementação de iniciativas de segurança para fortalecer os ativos tecnológicos.

Em conclusão, a IT Program & Projects Portfolio Management é uma capability crítica que não apenas assegura o alinhamento estratégico e a eficiente alocação de recursos, mas também permite que a organização se mantenha competitiva, inovadora e eficaz em suas operações de TI.

A capacidade de gerenciar e priorizar um portfólio de projetos de TI de maneira estratégica é fundamental para maximizar o retorno sobre o investimento em tecnologia, garantindo ao mesmo tempo que os recursos de TI estejam alinhados com os objetivos de longo prazo e a visão estratégica da organização.

Conceitos e Características

A capability de IT Program & Projects Portfolio Management desempenha um papel crucial no sucesso da organização, garantindo que seus recursos sejam direcionados para os projetos certos e que esses projetos estejam alinhados com a estratégia global.

Ao adotar práticas de gestão de portfólio de projetos eficazes, as organizações podem otimizar seus investimentos em TI, aumentar a eficiência e alcançar seus objetivos de negócios de forma mais eficaz.

Conceitos

- Gestão de Portfólio de Projetos: É a prática de selecionar, priorizar e gerenciar um conjunto de projetos e programas para alcançar os objetivos estratégicos da organização.
- Alinhamento Estratégico: Refere-se à necessidade de garantir que todos os projetos e programas de TI estejam alinhados com a estratégia global da organização.
- Priorização: Envolve a identificação e seleção dos projetos mais relevantes e estratégicos para a organização.
- Governança de Projetos: Trata da definição de políticas, processos e estruturas para garantir o sucesso dos projetos.
- Alocação de Recursos: Envolve a distribuição eficiente de recursos, como pessoal, orçamento e tempo, para os projetos.

Características

- Análise de Viabilidade: Cada projeto é avaliado quanto à sua viabilidade técnica e estratégica antes de ser incluído no portfólio.
- Monitoramento Contínuo: Os projetos em andamento são constantemente monitorados para garantir que estejam cumprindo seus objetivos e prazos.
- Gestão de Riscos: Riscos associados a projetos são identificados e gerenciados proativamente para minimizar impactos negativos.
- Tomada de Decisões Baseadas em Dados: A tomada de decisões relacionadas à inclusão, exclusão ou priorização de projetos é orientada por dados e análises sólidas.
- Alocação Dinâmica de Recursos: Os recursos são alocados de forma flexível com base nas necessidades dos projetos em andamento.

Propósito e Objetivos

A IT Program & Projects Portfolio Management é uma capability de destaque dentro da governança de TI, pois tem como propósito central a gestão eficaz do portfólio de programas e projetos de TI.

Seu papel fundamental é garantir que esses programas e projetos estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio da organização.

Esse alinhamento é crucial para o sucesso das iniciativas de TI, pois assegura que os recursos sejam alocados de forma adequada e que os riscos sejam devidamente gerenciados.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da IT Program & Projects Portfolio Management incluem:

- Alinhamento Estratégico: Assegurar que todos os programas e projetos de TI estejam alinhados com a estratégia de TI e os objetivos de negócio, garantindo que eles contribuam diretamente para o sucesso da organização.
- Alocação de Recursos: Gerenciar a alocação de recursos, incluindo orçamento, equipe e infraestrutura, de forma eficiente e eficaz para todos os projetos e programas.
- Gestão de Riscos: Identificar e gerenciar proativamente os riscos associados aos programas e projetos de TI, minimizando potenciais impactos negativos.

- Priorização: Definir prioridades dentro do portfólio, garantindo que os recursos sejam alocados primeiro para os projetos de maior relevância estratégica.

Impacto na Tecnologia

A IT Program & Projects Portfolio Management tem um impacto significativo na tecnologia em várias dimensões:

- Infraestrutura: A alocação eficaz de recursos afeta diretamente a infraestrutura de TI, determinando investimentos em hardware, software e capacidade de rede necessários para executar os programas e projetos.
- Arquitetura: Projetos e programas bem gerenciados podem influenciar a arquitetura de TI, requerendo adaptações ou integrações para garantir a compatibilidade e eficácia.
- Sistemas: A gestão do portfólio de TI afeta os sistemas, pois determina quais projetos de desenvolvimento ou atualização devem ser priorizados e quais sistemas serão impactados.
- Modelo Operacional: A alocação de recursos e a priorização dos projetos podem ter implicações significativas no modelo operacional da equipe de TI, influenciando a forma como os processos e serviços de TI são entregues.
- Cybersecurity: O gerenciamento de portfólio de projetos contempla a implementação de iniciativas de segurança para fortalecer os ativos de tecnologia.

Concluindo

Com base na análise do estudo da McKinsey, fica claro que a chave para melhorar a execução de megaprojetos reside na combinação eficaz de tecnologia, processos gerenciais robustos e desenvolvimento de capacidades.

A transparência não é apenas um fator de mitigação de riscos, mas sim um catalisador para a eficiência e eficácia operacional.

Pessoalmente, vejo que a adoção de uma “torre de controle digital”, como sugerido, pode transformar a maneira como os projetos são monitorados e gerenciados, proporcionando uma visão clara e tempestiva do progresso e dos desafios.

Em última análise, a adoção dessas práticas e tecnologias não é opcional para organizações que aspiram liderar em um mercado global competitivo e em rápida

mudança.

A implementação de uma infraestrutura técnica unificada, juntamente com processos de gestão de desempenho aprimorados e um enfoque em capacitação organizacional, são passos fundamentais para garantir que os megaprojetos não apenas cumpram suas promessas de entrega, mas também maximizem o retorno sobre o investimento.

Este artigo reafirma minha crença na necessidade de abordagens integradas e tecnologicamente avançadas para a gestão de projetos de grande escala, assegurando que a transparência se torne um pilar central, e não apenas um complemento, nas estratégias de execução de projetos.

A partir da minha experiência com a certificação PMP, ressalto que o sucesso na implementação de novas metodologias, especialmente a transição para práticas ágeis, demonstra de forma concreta como a adaptação a novos modelos pode efetivamente superar resistências e maximizar a eficiência e eficácia organizacional.

A gestão de projetos não se resume a seguir metodologias rigidamente, mas sim em aplicar um conjunto de princípios adaptáveis e estratégicos que atendam às necessidades dinâmicas dos projetos e contribuam para resultados tangíveis.

Isso reforça a ideia de que o verdadeiro valor de qualquer certificação ou metodologia reside na sua capacidade de fornecer um framework flexível e orientado a resultados, essencial para a gestão eficaz dos projetos em um ambiente de negócios que está em constante evolução.

Portanto, ao selecionar uma certificação de gestão de projetos, é crucial considerar como essa escolha contribuirá para o desenvolvimento de competências que são críticas para o sucesso dos projetos, incentivando uma cultura de melhoria contínua e inovação dentro das organizações.