

## **Maria Luiza nos descreve um pouco da sua experiência profissional, sobre seu livro e sobre sua participação no Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projeto**

**Autor:** Rubens Cesar Nogueira, PMP

- **Maria Luiza, qual a sua formação e atuação profissional neste momento?**

*Atualmente sou mestre em Ciências Contábeis com ênfase em Administração Estratégica. Graduei-me em Engenharia Elétrica pela UFES. Fiz três cursos de pós-graduação: em Análise de Sistemas, Melhoria de Processos e Educação Escolar. Inicialmente trabalhei com de Sistemas de Informações, coordenando equipes e prestando consultoria. Posteriormente migrei para áreas mais ligadas à administração como Implantação de ISO 9001/2000, implantação de escritórios de Projetos, consultoria de gestão para pequenas empresas. Elaborei a proposta de dois cursos de Pós-graduação que ainda funcionam aqui no ES (MBA em Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Projetos Industriais). Atualmente atuo como consultora/gerente de projetos num projeto de automação de projetos para projetos industriais numa grande empresa.*

- **Com mais de 19 anos atuando com Gerenciamento de Projetos, como você vê o crescimento do Gerenciamento de Projetos hoje no Brasil?**

*Impressionante! Foi vertiginoso o crescimento da quantidade de pessoas que migraram ou se profissionalizaram nesta área de conhecimento. Quando eu me certifiquei éramos umas 20 pessoas que tínhamos idéia do que era gerenciamento profissional de projetos aqui no ES. Começamos a divulgar, fundamos o PMI-ES, trouxemos palestrantes, etc. Hoje são mais de 5000 pessoas que conhecem o PMI, o gerenciamento profissional de projetos ou atuam na área. Pelo que percebo, o movimento que ocorreu no Brasil foi mais ou menos que no ES, só que Rio, São Paulo e Minas Gerais saíram na frente.*

- **Como você vê o papel do PMO nas organizações? Você acredita que um PMO contribui substancialmente para o incremento da maturidade nos projetos? Você já teve experiências profissionais nesse sentido?**

*Sim, com certeza aumenta a maturidade. Já montei dois PMO. Todos aumentaram muito a maturidade do gerenciamento, principalmente se os gerentes de projetos não possuem formação específica sobre o assunto. O PMO tem essa função: apoiar, ajudar a fazer (não fazer pelos outros), aconselhar, mostrar as vantagens do gerenciamento profissional, disseminar cultura, convencer, doutrinar. A maioria dos gerentes de projetos vê o gerenciamento como uma profissão casual (algo que tem que ser feito porque alguém cobra). No entanto, a gestão deve ser profissional. A maioria dos erros de projetos decorre da gestão ineficiente. O problema de muitos PMO's, é que quando as coisas estão dando certo, alguém "cresce os olhos" e quer conduzir o PMO ao seu modo, geralmente mudando os rumos de um trabalho bem feito até o momento. Aí, muitas vezes, o trabalho feito se perde. O PMO precisa ter continuidade. Para isso, deve ter apoio irrestrito da alta administração. Para*

*ser eficaz, o PMO para deve ser constantemente avaliado e alinhado às estratégias organizacionais.*

- **Conte-nos um pouco sobre as dificuldades encontradas por você na implementação do PMO da UN-ES da Petrobrás.**

*A proposta de PMO na UN-ES estava focada na criação de um centro de excelência, ou seja, uma equipe de coordenação central (Centro de Excelência) estuda a situação atual das equipes de PSO (Project Support Office) que atuam nas pontas e junto aos gerentes de projetos (da Petrobras). A equipe do Centro de Excelência propõe uma estratégia de ação junto às equipes dos PSO, seus coordenadores e outras pessoas. Essa equipe (centro de excelência) tem uma visão global da situação de todos os projetos ocorrendo nas pontas e os acompanha, treina, faz coaching e mentoring. Essa equipe também identifica situações problema, que possam ser objeto de melhoria, propõe soluções específicas, mas que possam ser reutilizadas nas atividades de outras equipes. A maior dificuldade encontrada é justamente essa configuração, porque a relação hierárquica dos PSO se dá com as áreas que cuidam diretamente dos projetos e não com o Centro de Excelência. Assim, toda relação do Centro de Excelência com as áreas, nas pontas, deve ser por liderança, confiança técnica e de relacionamento interpessoal. Para isso é necessário desenvolver um trabalho de doutrinação e “vender” credibilidade. É difícil, principalmente quando a equipe do Centro de Excelência é pequena e a maioria não possui formação suficiente para apoiar de fato as pontas. Sobrecarrega a liderança e os profissionais mais experientes, pois esses devem atuar em diversos eventos nas pontas (reuniões de abertura, encerramento e nas reuniões mais relevantes) e nos bastidores (no planejamento, acompanhamento do que se passa e orientação de quem vai se expuser lá na ponta, para que fique um trabalho bonito). Além do mais, na construção desse PMO tínhamos que dar conta das atividades específicas de projetos, de fazer operar o que já estava implantado e prestar suporte/consultaria a atividades “ad hoc” (as quais podiam também ter qualquer ligação com os pacotes definidos para o projetos). Então, estruturamos um ciclo de vida em espiral (não linear), que era reavaliado a cada trimestre. O escopo mudava muito. Tínhamos que nos adaptar rapidamente. Havia ainda outro agravante: sempre que as áreas nas pontas identificavam que um profissional da equipe do Centro de Excelência era bom (se destacava), requisitavam esse profissional para suas equipes. Assim criamos uma estratégia em que tínhamos sempre duas pessoas em cada tarefa e cada pessoa participava de mais de um grupo (tarefa). Treinávamos todos (a equipe do Centro de Excelência e as equipes das pontas). A seleção de todo o pessoal passava pelo Centro de Excelência. Assim buscávamos diminuir o turn over na equipe chave (do Centro de Excelência). Não foi fácil, mas deu certo e os resultados foram muito férteis. A motivação de todos era trabalhada e estava sempre em alta.*

- **Como surgiu a idéia de escrever o livro “Gerenciamento de Projetos para pequenas empresas”?**

*Na verdade não surgiu numa pequena empresa, mas na grande. Eu já havia trabalhado em implantação de ISO 9001:2000 e reestruturação organizacional*

*em algumas pequenas empresas e em diversos projetos de todos os portes. Quando cheguei a uma mega empresa percebi que lá havia projetos considerados muito menores que os que habitualmente trabalhávamos e também muito maiores (da ordem de bilhões de dólares). Nessas grandes organizações o que é pequeno, seria grande numa pequena organização. Para as grandes, o que é considerado pequeno não demanda muita formalidade (burocracia de projeto). Então sobreveio a pergunta (que estávamos sempre tentando resolver): como deve ser tratado o que é pequeno? O médio e o grande? Qual o grau de formalidade? E quando eu comparava a falta de relevância da formalidade do pequeno projeto na grande empresa, para o excesso de formalidade (que às vezes ocorria) nos pequenos projetos da pequena empresa (são sempre pequenos), surgia uma contradição. Então parece que o tamanho, muitas vezes medido pelo orçamento ou pelo prazo do projeto, não é parâmetro suficiente para saber quais práticas devem ou não ser usadas. Foi assim que comecei a estudar (pesquisar em diversos autores) como eles classificavam projetos. Em cada um encontrei uma lógica. A partir daí desenvolvi minha própria concepção, que foi trabalhada em alguns projetos (a fim de validar o conceito). Depois escrevi o livro. A editora me ajudou na formulação do nome do livro.*

- **Fale um pouco sobre qual a abordagem que o livro adota, se é preciso experiência para compreendê-lo e qual o público que você quis atingir.**

*Bom, algumas pessoas de outras áreas (como medicina, química e educação) o leram e acharam que se parece mais um manual. Acharam simples. Particularmente eu o escrevi para o profissional atuante (experiente), mas os primeiros capítulos dão uma visão geral dos processos de Gerenciamento de Projetos, pela ótica do PDCA. Acho que o PMBOK é baseado no PDCA o tempo todo. Bom, os capítulos de meio e fim tratam da proposta de classificação dos projetos para se saber quais práticas de gestão devem ser utilizadas em cada tipo de projeto, e por fim propusemos uma metodologia simplificada para projetos de “pequeno porte” (aqueles que devem ser tratados com burocracia baixa ou até média). Anexamos ao final, diversos templates (modelos de formulários) com instruções de preenchimento. Esses modelos estão disponíveis no CD que acompanha o livro.*

- **Como normalmente pequenas empresas têm recursos (financeiros e humanos) mais limitados que grandes organizações, você acredita que há espaço para implementar controles e gestão?**

*Sim, há. Nós sempre falamos que a gestão, que se inicia no planejamento, deve estar em conformidade com a capacidade de acompanhar e controlar. Ou seja, o passo deve ser dado conforme o tamanho das pernas. Não adianta lançar mão de todo o ferramental de planejamento mencionado no PMBOK e depois não ser capaz de acompanhar e controlar. Há custo em organizar a gestão dos projetos, mas uma organização adequada (sem exageros) pode economizar muito em retrabalho, pode ajudar no reuso de produtos do trabalho, modelos e outros e propicia o compartilhamento do conhecimento. Então acaba por trazer economia. Dessa forma há espaço, sim, para que a pequena empresa trabalhe a gestão.*

- **Como vencer a resistência e convencer o pequeno empresário da importância de um planejamento estratégico, ferramentas de controle, medição de resultados, etc.?**

*Essa é a parte mais difícil. Eles são geralmente muito resistentes. É necessário um trabalho de doutrinação. O consultor deve pensar grande, mas mostrar pequenas soluções ao empresário. Com pequenas soluções o consultor deve estar pronto para coletar os resultados (primeiro medir objetivamente como era antes) e comparar os ganhos. Por falar em ganhos, deve-se sempre começar pelos pequenos ganhos rápidos, para convencer mais fácil. Aproveitando esses ganhos o consultor pode ir inserindo outras práticas até o momento que pode propor algo maior (mais completo) ou até que tenha conseguido inserir as práticas de gestão necessárias.*

- **Você participou recentemente como palestrante no Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Como foi a experiência?**

*Gostei muito. Novos contatos, reencontros e a própria palestra em si (minha e dos colegas) são situações ótimas. Eu já havia participado de um Congresso Internacional organizado pelo PMI-SP. Naquela época eu estava justamente implantando a qualidade e o PMO de uma pequena empresa (2004). De lá para cá acho que amadureci muitos conceitos. Ambas as experiências foram ótimas. Tenho feito muitas palestras em seminários regionais e outros. Acho que todo profissional deve compartilhar aquilo que sabe a gente também aprende muito com isso. Até uma pergunta te ensina.*

- **Para terminarmos, existem muitas pessoas hoje querendo ser Gerente de Projetos. O que você recomendaria para pessoas que gostariam de seguir esta carreira?**

*Para se tornar um gerente de projetos é bom que a pessoa comece trabalhando numa equipe de projetos como membro do time, para saber como é a dinâmica. Assim que possível deve atuar em atividades de planejamento (que são as mais exigentes e abundantes no processo de gerenciamento). Deve também fazer treinamentos com empresas credenciadas (na qual haja PMP experientes dando aula). Então, preparar-se para assumir equipes menores e ir galgando posições em projetos maiores. Não parar de estudar e ler artigos sobre o assunto. Quando completar a experiência exigida pelo PMI para submeter seu pedido, submetê-lo e preparar-se para fazer a prova de certificação. Bom, após certificar-se, o trabalho de expor conhecimento em treinamentos, escrever artigos e fazer novos cursos não pode parar. Manter-se sempre atualizado com os estudos é imprescindível para uma carreira de sucesso. Não se apegar somente às práticas mencionadas no PMBOK. Há muita coisa boa que vem de outras áreas (como qualidade, CMMI, Seis Sigma, Controle Estatístico de Processos, etc.). Quem tiver preguiça fica para traz.*