

The future of project management

O futuro da gestão de projetos

Abstract

Many of the companies that were hurt by the new business models created by their competitors were well-managed companies that had a talented labor force and were responsive to the needs of their customers. The mistake they made was spending more time worrying about near-term profits and less time focusing on the long-term success of their company. Project management was a means to coordinate the creation of a deliverable or outcome. Project managers were assigned to operational projects rather than strategic projects. In the new landscape for project management there are four new principles, project management is now seen as a business process where project managers are expected to make business decisions as well as project-based decisions; project management is now treated as “strategic project management” which is designed to meet strategic business objectives; project management is now seen as the delivery system to create the desired business benefits and business value; project management is now a strategic competency. With the growth expected in the responsibilities of the project managers, we must begin thinking now as to how they will be educated. This article give you an idea of what educational topics you might consider advancing your career.

Keywords: Strategic project management; Project management; PM 5.0.

Resumo

Muitas das empresas que foram prejudicadas por novos modelos de negócio criados por seus competidores eram empresas bem gerenciadas que tinham uma força de trabalho talentosa e eram sensíveis às necessidades de seus clientes. O erro que elas cometeram foi gastar mais tempo preocupadas com o lucro de curto prazo, e menos tempo no sucesso em longo prazo de suas empresas. Gestão de projetos era um meio de coordenar a criação de uma entrega ou resultado. Gerentes de projetos eram designados para projetos operacionais mais do que para projetos estratégicos. No novo panorama para gestão de projetos há quatro novos princípios: a gestão de projetos agora é vista como um processo de negócios no qual os gerentes de projetos devem tomar decisões de negócios; a gestão de projetos é tratada como “gestão estratégica de projetos”, projetada para atender aos objetivos estratégicos de negócios; a gestão de projetos agora é vista como um sistema de entrega para criar valor e benefícios desejados; a gestão de projetos é agora uma competência estratégica. Com o crescimento esperado nas responsabilidades dos gerentes de projetos, precisamos começar a pensar agora em como eles serão educados. Este artigo dá uma ideia de quais tópicos educacionais você pode considerar para avançar em sua carreira.

Palavras-chave: Gestão estratégica de projetos; Gestão de projetos; PM 5.0.

Harold Kerzner¹

¹ Ph.D. Sr. Executive Director for Project Management. The International Institute for Learning – IIL. United States of America – USA. hkerzner@hotmail.com

* Project Management Institute, PMI, Project Management Professional, and PMP are registered marks of the Project Management Institute, Inc.

1 The world is changing

Every year, new business models appear on the marketplace. Some of the business models change the way that an entire industry does business. Companies that are successful have an unobstructed vision about the future. They see the light at the end of the tunnel and are willing to take the necessary steps to get there.

Some companies either never see the light or erroneously believe that they have sufficient time to respond should anything bad happen. A prime example is Blockbuster. Netflix, which was founded in 1997, developed a business model based upon streaming and slowly attacked Blockbuster's market. In 2008, Jim Keyes, CEO Blockbuster, commented, "Neither Redbox or Netflix are even on the radar screen in terms of competition." Three years later, in 2011, Blockbuster went bankrupt thanks largely to Netflix.

Many of the companies that were hurt by the new business models created by their competitors were well-managed companies that had a talented labor force and were responsive to the needs of their customers. The mistake they made was spending more time worrying about near-term profits and less time focusing on the long-term success of their company. Simply because there are no apparent competitive threats forecasted in the industry at present doesn't mean that they aren't lurking in the bushes. Table 1 shows some examples of winners and losers resulting from new business models.

Winner	Loser
Apple	Record companies (i.e. Tower records)
Amazon	Bookstores (i.e. Borders)
Google	Encyclopedias and libraries
Craigslist	Local newspapers
Online education	Colleges and universities
E-mail	United States Postal Service

There are always early warning signs of potential changes in an industry. Well-managed companies react rapidly to the changes whereas other companies rest on their laurels. Successful companies are proactive rather than reactive. As stated by Mark Parker, CEO Nike, "Companies fall apart when their [business] model is so successful that it stifles thinking that challenges it." This is often referred to as the failure of success.

When companies are successful and reluctant to change, we often hear the following arguments:

- "This is how we do business."
- "Our shareholders and other stakeholders are pleased the way we perform"
- "We see no reason to change at present."
- "We are pretty happy with our command and control system."

2 The early landscape for project management

Modern day project management had its roots in the Department of Defense (DOD) and NASA. For years, most of the project management training programs focused heavily on the Earned Value Measurement System (EVMS) which was used for "command and control" of projects. While other project management related topics were often included, emphasis was on command and control using EVMS. Project management was rarely considered as a business model component.

Project management was a means to coordinate the creation of a deliverable or outcome. Project managers were assigned to operational projects rather than strategic projects. Strategic projects were managed by functional managers because executives trusted functional managers more than they trusted project managers. There was also an inherent fear by executives that project managers might start making decisions that were reserved for the senior-most levels of management.

Simply stated, the mistrust and fear of project managers led executives to create the position of a project sponsor. Project managers made predominantly technical and operational decisions. Business and/or strategic decisions were made by the senior levels of management or the project sponsors. Business related information was often withheld from project teams. Information was a source of power which is one of the reasons why executives were reluctant to share such information. Even on multi-million-dollar projects, the PMs were often treated as just puppets.

Companies that tend to thrive on this type of culture usually have the following characteristics as the way that they execute projects:

- Projects are identified, evaluated, and approved without any involvement by project managers. The approval is done by senior management, marketing and/or sales. Then the project manager is assigned and told "execute this."
- Executives keep adding projects to the portfolio, establish priorities, but refuse to ask the PMs what resources are needed and what skills the resources must possess.
- The PMs may have no say in the establishment of the budget, schedule or major milestones,

but must live with decisions made by others who probably have never served as a project manager. In some companies, project planning is done by a centralized planning group, which may or may not include any personnel experienced in project management.

- Even though the planners may not fully understand the complexities of the project, never having functioned as a project manager in any capacity, the assumption is made that the planners can develop the correct baselines and plans which would remain unchanged for the duration of the project. Project managers are then told that they must abide by someone else's schedule.
- Team members are assigned to the project and expected to perform according to a plan in which they may have had virtually no input. PMs have no authority to hire, fire, have people removed from the project, and/or participate in wage and salary administration activities for project team members.
- Baselines are established and often approved by senior management without any input from the project team, and again the assumption is made that these baselines will not change over the duration of the project.
- Any deviations from the baselines are variances that need to be corrected to maintain the original plan which obviously was perfect and need not be updated.
- Project success is defined as meeting the planned baselines; resources and tasks may be continuously realigned to maintain the original baselines.
- If scope changes are necessary, there is a tendency to approve only those scope changes where the existing baselines will not change very much.
- When the project is completed, and the deliverables are handed over to someone, the project is seen as a success even though there may be no market for what was created, and no business value was achieved. All that was accomplished was a waste of precious resources.

Companies that thrive on these characteristics generally have one and only one project management methodology. The company most likely believes that one-size-fits-all. The company may perform continuous improvement activities, but they are restricted to updates of the forms, guidelines, templates and checklists used for command and control of projects. PMs are evaluated on their obedience to the methodology and free thinking is often discouraged.

If any type of continuous education is provided for the project managers, it must support the use of the existing methodology. Once again, the focus is on operational or tactical project management activities rather than strategic project management. Pressure is imposed on the workers to become more efficient and effective at what they are doing now rather than preparing the workers for tomorrow. These companies still haven't recognized the value of project management and the education needed to get there.

One of the reasons why companies were reluctant to educate project managers for the future was because there was a misbelief that project management was a fad that would soon disappear. Some educational institutions such as George Washington University and Western Carolina University established degrees in project management. But there were still a great many companies that viewed project management as just a trend that might disappear and were reluctant to provide additional education.

3 PMI® to the rescue

In the mid-1980s, PMI® set the standard for professionalism in project management with the establishment of the Project Management Professional (PMP®) certification exam for project managers. In addition, PMI® mandated that each PMP® take 60 hours of professional development units (PDUs) every three years to remain certified.

While the intentions were good, a great many educational programs and seminars appeared on the marketplace to make it easy for people to get recertified. Unfortunately, many of these educational programs simply reiterated the principles that PMP®s had already learned and focused on operational/tactical rather than strategic project management endeavors. These types of programs trained people for the here-and-now. While there is certainly a need for these programs, they did not in my opinion properly prepare project managers for what their job might look like in the future.

When students would ask me what companies they should work for to become good at project management, I would tell them to focus on those companies that provide continuous educational opportunities for their workers and especially companies that have a vision of the future.

4 The landscape for project management: four new principles

At the beginning of this article, I began discussing business models. What type of project management educational opportunities do you believe are available

to project managers in most of the companies that today have successful business models? Now, we will put several of the pieces of the puzzle together.

First, and probably most important, project management is now seen as a business process where project managers are expected to make business decisions as well as project-based decisions. Where are project managers obtaining the educational training to make business-type decisions?

IBM has the solution by asking their project managers (and they have 46,000 PMs) to become certified by PMI® as PMP®s and attend IBM’s internal certification program. Most project management methodologies today contain an abundance of business processes as well as information related to the EVMS. The purpose of IBM’s internal certification program is to educate IBM’s PMs on the use of their business processes, many of which are part of IBM’s approach to project management, agile and Scrum development. PMs are now expected to make project- and business-related decisions.

Second, project management is no longer seen as just operational or tactical activities to create a deliverable or outcome. It is now treated as “strategic project management” which is designed to meet strategic business objectives. Project managers are now managing strategic projects and allowed to make or participate in strategic business decisions.

Third, project management is now seen as the delivery system to create the desired business benefits and business value. Today, the project selection and prioritization system for projects is heavily oriented toward those projects that will produce the greatest business benefits and business value over the long-term. The focus is on long-term strategic thinking rather than short-term thinking. Any company can capture market share by producing products and selling them at a very low price. While this creates short-term profitability, it may sacrifice the future. Project managers are now expected to manage strategic projects that can produce a sustainable competitive advantage.

Fourth, project management is no longer just another career path in a company. Because of the first three items listed, project management is now a strategic competency. Every year or two, well-managed companies do a study as to what are the four or five strategic competencies

that the firm must cultivate for the future of the firm. Project management makes the list in many of these companies as one of the four or five most critical skills needed. Now, there should be no question in anyone’s mind as to why educating project managers for the future is so important.

5 The need for new skills

To understand the importance of project management today and in the future, we must recognize that project management is today, and most likely will continue to be in the future, a critical component of a firm’s business model because it is the delivery system for long-term sustainable business value. As such, many project managers today that work in firms that abide by the above four principles make presentations in the corporate board room rather than to lower levels of management. Therefore, given this importance, what educational programs should project managers sign up for?

First and foremost, presentations at the corporate boardroom must provide performance information and therefore requires significantly more metrics than just time, cost and scope. This is based upon the company’s maturity level as seen in Figure 1. If a company is still conducting business at Level 1, which we shall refer to as PM 1.0, they may be using the metrics shown in Figure 2.

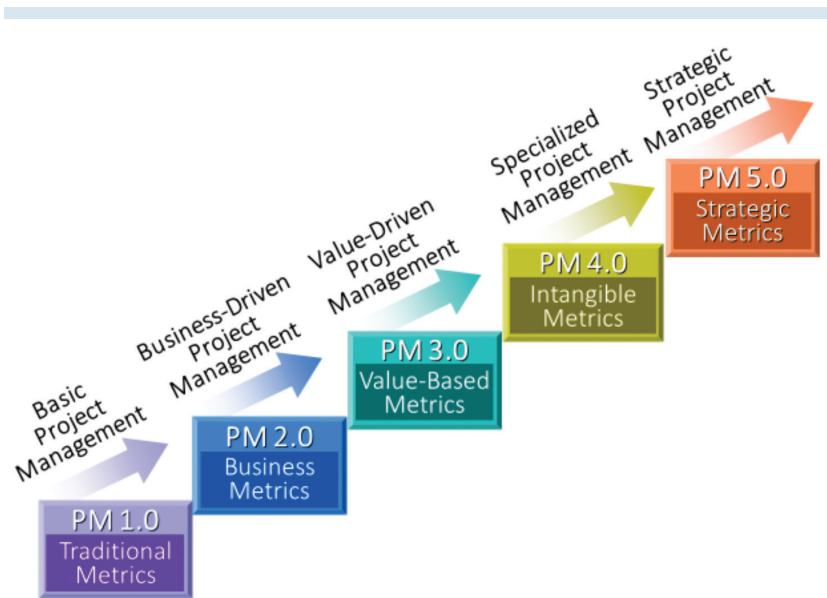


Figure 1: Levels of Project Management Maturity by Metrics

However, as we stated previously, project managers are now expected to be more actively involved in making business decisions. This is supported by the fact that project management has become the vehicle for creating long-term busi-



Figure 2: Typical Traditional Project Management Metrics



Figure 3: Business/Financial Value Metrics

ness value that can be expressed in financial and/or business terms. Therefore, project managers must understand, measure and track other metrics as shown in Figure 3. For simplicity sake, we can refer to this as PM 2.0, but there are other items that could be included such as reporting alignment to strategic business objectives, tracking changes to the assumptions in the business case, and reporting the creation of business value.

Not all projects will require the tracking of business and/or financial metrics. Innovation projects will require such tracking and project managers may work closely with marketing personnel in obtaining information to support the tracking of these metrics.

In Figure 1, we defined Level 3 as PM 3.0 and used the word “value.” Value applies to all levels because we realize that the purpose of working on projects is to create long-term business value. Therefore, all the metrics identified for all the levels must focus upon some form of value measurement.

In the future, we can expect the definition of a project to be “a collection of sustainable business value scheduled for realization.” The definition of project success will be “achieving the desired business value within the competing constraints.”

Value may very well become the most important word in the project manager’s vocabulary. Value can appear in many forms and be measured. As an example, as project management becomes critical for the delivery of business value, companies are mea-

suring leadership value elements in the organization as shown in Figure 4. Another example, which is related to leadership value, is how the firm manages their social responsibility projects such as sustainability. Typical value attributes are shown in Figure 5. These two figures illustrate the beginning stages of strategic project management.



Figure 4: Typical Leadership Value Metrics



Figure 5: Typical Social Responsibility Value Metrics

Level 4, which we shall refer to as PM 4.0, focuses on the measurement of the value of business intangibles such as patents and intellectual property. For decades, we avoided measuring intangibles because we simply did not know how to perform the measurement of most intangibles. Today, we believe we can measure anything.

For decades, we had questions about intangibles, specifically related to project management, that we had difficulty in answering:

- Are corporate project management assets tangible, intangible or both?
- Can we define intangible project management assets?
- Can the intangible project management assets be expressed in financial terms and impact the corporate balance sheet?
- Can intangible project management assets be measured?
- Are they value-added and can we establish intangible project management metrics?
- Do they impact the performance of the organization in the future?

Today, we can measure intangible as well as tangible factors that impact project performance. Intangible benefits and value are now seen as intangible assets and can be evaluated by accounting personnel. An intangible asset is non-monetary and without physical substance. Intangibles may be

hard to measure, but they are not immeasurable. As an example, what are the long-term benefits of owning patents?

There are many forms of intangible assets in a company. The following are often regarded as intangible project management assets and can be measured:

- Project management governance (Did we have proper governance, was it effective and did the governance personnel understand their roles and responsibilities?)
- Project management leadership (Did the project manager provide effective leadership?)
- Commitment (Is top management committed to continuous improvements in project management?)
- Lessons learned and best practices (Did we capture lessons learned and best practices?)
- Knowledge management (Are the best practices and lessons learned part of our knowledge management system?)
- Intellectual property rights (Is project management creating patents and other forms of intellectual property rights?)
- Working conditions (Are the people on the project teams satisfied with the working conditions?)
- Teamwork and trust (Are the people on the project teams working together as a team and do they trust one another's decisions?)

As seen in the above list, intangible assets are more than just goodwill or intellectual property. They also include maximizing human performance. Understanding and measuring intangible asset value improves performance.

Intangibles are now seen as long-term measurements and most companies no longer focus on just the short-term results. Companies now recognize that intangibles impact the long-term bottom line of the firm. Companies are no longer fearful of what the results will show. Companies no longer argue that they lack the capability to measure intangibles.

Project management is now being applied to innovation activities. We are now training people to perform as innovation project managers. The output of innovation can be intellectual property rather than just products or services as shown in Figure 6. Some people believe that the valuation of intangible assets can have a greater impact on long-term performance than the tangible assets.

As stated previously, project management is now at the core of business models. As such, project managers are now working closely with marketing to understand consumer behavior. This is critical for



Figure 6: Typical Innovation Value Metrics

those project managers that are actively involved in managing innovation projects.

PMs must now assist marketing personnel with the metrics shown in Figure 7, which is representative of PM 5.0, strategic project management. Even though we tend to label these metrics as marketing metrics, they have a direct bearing on the company’s strategic competitiveness and long-term sustainability.



Figure 7: Typical Strategic Metrics

6 Are you prepared to be a next generation project manager?

Companies must take a hard look at the expectations they will have of their project managers over then decade or longer, and then decide where the education will come from. In this article, I just scratched the surface on a few topics and provided you with some ideas as to what the future might look like. I believe that investing in project management education should be a strategic necessity if there is an effective tangible or intangible ROI expected from the training.

In this article, I introduced you to five important topics that I believe should be mandatory for preparing the next generation of project managers. The topics appear in Table 2.

Table 2: Related Educational Topics

Educational topics	Strategic benefits
PM 2.0 – PM 5.0	An understanding of what changes are appearing in the marketplace and how project management will contribute to long-term sustainable competitiveness
Project Management Metrics, KPIs and Dashboards	An understanding of how real time dashboard reporting systems are replacing written reports to improve fact-based decision-making
Benefits Realization and Value Management	An understanding that we manage projects for the expected benefits and value rather than to just focus on budgets and schedules
Best Practices in Project Management	To understand the process that companies go through to capture best practices and provide the information throughout the company
Innovation Project Management	An understanding of how innovation project management will differ from traditional project management practices, and including business model innovation activities

There are certainly more topics than the five mentioned above. Some topics are industry specific and others may be company specific. But in all cases, with the growth expected in the responsibilities of the project managers, we must begin thinking now as to

how they will be educated. Some additional topics might include:

- Role of AI (Artificial Intelligence) in Project and Program Management
 - Effective Project Management Governance and Sponsorship
 - Design Thinking
 - Leadership Without Authority
 - Leadership in an Agile/Scrum environment
 - Servant Leadership
 - Power: How to Get It, How to Keep it
- Lean Start-up Principles
 - Blockchain
 - Public Sector Project Management
 - Multinational Project Management
 - Strategic execution and alignment
 - Leading change
 - Leading high-performing teams
 - Big Data/Business Intelligence/Data Analytics

Obviously, this list is not complete, but it does give you an idea of what educational programs you might consider advancing your career.

O futuro da gestão de projetos

Resumo

Muitas das empresas que foram prejudicadas por novos modelos de negócio criados por seus competidores eram empresas bem gerenciadas que tinham uma força de trabalho talentosa e eram sensíveis às necessidades de seus clientes. O erro que elas cometeram foi gastar mais tempo preocupadas com o lucro de curto prazo, e menos tempo no sucesso em longo prazo de suas empresas. Gestão de projetos era um meio de coordenar a criação de uma entrega ou resultado. Gerentes de projetos eram designados para projetos operacionais mais do que para projetos estratégicos. No novo panorama para gestão de projetos há quatro novos princípios: a gestão de projetos agora é vista como um processo de negócios no qual os gerentes de projetos devem tomar decisões de negócios; a gestão de projetos é tratada como “gestão estratégica de projetos”, projetada para atender aos objetivos estratégicos de negócios; a gestão de projetos agora é vista como um sistema de entrega para criar valor e benefícios desejados; a gestão de projetos é agora uma competência estratégica. Com o crescimento esperado nas responsabilidades dos gerentes de projetos, precisamos começar a pensar agora em como eles serão educados. Este artigo dá uma ideia de quais tópicos educacionais você pode considerar para avançar em sua carreira.

Palavras-chave: gestão estratégica de projetos; gestão de projetos; PM 5.0.

The future of project management

Abstract

Many of the companies that were hurt by the new business models created by their competitors were well-managed companies that had a talented labor force and were responsive to the needs of their customers. The mistake they made was spending more time worrying about near-term profits and less time focusing on the long-term success of their company. Project management was a means to coordinate the creation of a deliverable or outcome. Project managers were assigned to operational projects rather than strategic projects. In the new landscape for project management there are four new principles, project management is now seen as a business process where project managers are expected to make business decisions as well as project-based decisions; project management is now treated as “strategic project management” which is designed to meet strategic business objectives; project management is now seen as the delivery system to create the desired business benefits and business value; project management is now a strategic competency. With the growth expected in the responsibilities of the project managers, we must begin thinking now as to how they will be educated. This article give you an idea of what educational topics you might consider advancing your career.

Keywords: strategic project management; project management; PM 5.0.

Harold Kerzner¹

¹ Ph.D. Sr. Executive Director for Project Management. The International Institute for Learning – IIL. United States of America – USA. hkerzner@hotmail.com

* Project Management Institute, PMI, Project Management Professional, e PMP são marcas registradas do Project Management Institute, Inc.

1 O mundo está mudando

A cada ano, novos modelos de negócio aparecem no mercado. Alguns desses modelos de negócio mudam a maneira com que toda uma indústria faz negócios. Empresas bem sucedidas possuem uma visão aberta de futuro. Elas enxergam a luz no fim do túnel e se dispõem a fazer o necessário para chegar lá.

Algumas empresas, porém, nunca verão essa luz ou erroneamente acreditam que terão tempo suficiente para responder a qualquer coisa de errado que vier a acontecer. Um claro exemplo disso é o da Blockbuster. A Netflix, fundada em 1997, desenvolveu um modelo de negócio baseado em *streaming* que lentamente atacou o mercado da Blockbuster. Em 2008, Jim Keyes, CEO da Blockbuster, comentou: “Nem a Redbox ou a Netflix aparecem no radar em termos de competição.” Três anos depois, em 2011, Blockbuster faliu graças principalmente a Netflix.

Muitas das empresas que foram prejudicadas por novos modelos de negócio criados por seus competidores eram empresas bem gerenciadas que tinham uma força de trabalho talentosa e eram sensíveis às necessidades de seus clientes. O erro que elas cometeram foi gastar mais tempo preocupadas com o lucro de curto prazo, e menos tempo no sucesso em longo prazo de suas empresas. Simplesmente porque o fato de não haver ameaças competitivas previstas na indústria no momento, não significa que elas não estejam escondidas no ambiente de negócios. A Tabela 1 mostra alguns exemplos de vencedores e perdedores devido a novos modelos de negócio.

Tabela 1: Vencedores e perdedores por causa de novos modelos de negócio

Vencedoras	Perdedoras
Apple	Gravadoras (i.e. Tower records)
Amazon	Livrarias (i.e. Borders)
Google	Enciclopédias e editoras
Craigslist	Jornais locais
Educação on line	Faculdades e universidades
E-mail	Correios americanos

Há sempre sinais precoces de potenciais mudanças em uma indústria. Empresas bem gerenciadas reagem rapidamente a mudanças enquanto outras repousam em suas vitórias passadas. Empresas bem sucedidas são proativas mais do que reativas. Como declarado por Mark Parker, CEO da Nike: “empresas desmoronam quando seu modelo de [negócio] é tão bem sucedido que sufoca pensamentos que o desafiam.” Isso é frequentemente referência para falhas.

Quando as empresas são bem sucedidas e relutantes à mudança, ouvimos com frequência os seguintes argumentos:

- “Isto é como nós fazemos negócios.”
- “Nossos acionistas e outros stakeholders estão satisfeitos com nossos resultados.”
- “Nós não vemos razão para mudar agora.”
- “Nós estamos muito contentes com nosso sistema de comando e controle”.

2 Um panorama inicial da gestão de projetos

A gestão de projetos moderna tem suas raízes no Departamento de Defesa Americano (DOD) e na NASA. Por anos, a maioria dos programas de treinamento em gestão de projetos se concentrava fortemente no Sistema de Análise de Valor Agregado (EVMS) que foi usado para o “comando e controle” dos projetos. Quando outros tópicos relacionados à gestão de projetos eram incluídos, a ênfase frequentemente era no comando e controle usando EVMS. A gestão de projetos raramente era considerada como um componente de um modelo de negócio.

Gestão de projetos era um meio de coordenar a criação de uma entrega ou resultado. Gerentes de projetos (GP) eram designados para projetos operacionais mais do que para projetos estratégicos. Os projetos estratégicos eram gerenciados por gerentes funcionais porque os executivos confiavam mais nesses gerentes do que nos gestores de projetos. Havia também um medo inerente dos executivos que os gerentes de projetos poderiam começar a tomar decisões que eram reservadas aos níveis mais altos da gestão.

Simplificando, a falta de confiança e o medo dos gerentes de projetos fez com que os executivos criassem a posição do patrocinador do projeto. Gerentes de projetos tomavam decisões predominantemente técnicas e operacionais. Decisões de negócios e/ou estratégicas eram tomadas pelo alto nível da gestão ou pelo patrocinador. Informações relativas aos negócios foram frequentemente ocultadas das equipes de projeto. Informação é uma fonte de poder, razão pela qual os executivos eram relutantes em compartilhá-las. Mesmo em projetos multimilionários, os GPs eram frequentemente tratados como fantoches.

As empresas que tendem a prosperar nesse tipo de cultura usualmente possuem as seguintes características como forma de executar seus projetos:

- Projetos são identificados, avaliados e aprovados sem qualquer envolvimento dos gerentes de projetos. A aprovação é feita pela alta gestão, marketing e / ou vendas. Depois o gestor do projeto é designado e a ele é dito “execute isto”;

- Executivos continuam adicionando projetos ao portfólio, estabelecendo prioridades, mas se recusam a perguntar aos GPs que recursos são necessários e quais competências os recursos devem possuir;
- Os GPs não tem voz no estabelecimento do orçamento, cronograma ou principais marcos, devendo conviver com decisões feitas por outros que provavelmente nunca trabalharam como gestores de projeto. Em algumas empresas, o planejamento do projeto é feito por uma área centralizada de planejamento, que pode ou não incluir uma pessoa especializada em gestão de projetos.
- Mesmo que os planejadores não tenham total entendimento das complexidades do projeto, nem tenham experiência ou capacidade como gestor de projetos, pressupõe-se que eles possam desenvolver as linhas base do projeto e planejá-lo de forma precisa para que não precisem ser mudados ao longo do projeto. Aos gerentes de projeto é dito que eles devem obedecer ao cronograma feito por outra pessoa.
- Os membros da equipe são designados a um projeto e espera-se que eles desempenhem suas atividades de acordo com o planejado, cujo plano eles não fizeram nenhuma contribuição. GPs não tem autoridade para contratar, demitir, retirar pessoas da equipe e / ou participar das atividades de administração salarial e de recompensas de sua equipe.
- As linhas de base são estabelecidas e frequentemente são aprovadas pela alta gestão sem nenhuma informação da equipe do projeto e, novamente, a premissa é de que elas não sofrerão mudanças durante o projeto.
- Qualquer desvio das linhas de base são variações que precisam ser corrigidas para manter o plano original que, obviamente, é perfeito e não precisa de atualizações.
- O sucesso do projeto é definido como o cumprimento das linhas de base planejadas; recursos e tarefas podem ser continuamente realinhados para mantê-las dentro do plano original.
- Se mudanças no escopo são necessárias, há uma tendência de aprovar apenas àquelas que mudarão pouco as linhas bases.
- Quando o projeto é concluído e as entregas são transferidas a alguém, o projeto é visto como um sucesso, embora possa não haver mercado para o que foi criado, ou nenhum valor comercial tenha sido alcançado. Tudo o que foi realizado foi um desperdício de recursos preciosos.

Empresas que prosperam com essas características tem uma e apenas uma metodologia de ges-

tão de projetos. A empresa provavelmente acredita que *one-size-fits-all* (i.e, um único método se aplica a qualquer projeto). Ela pode executar atividades de melhoria contínua, mas essas atividades são restritas a atualizações de formulários, diretrizes, modelos e listas de verificação usadas para comando e controle de projetos. GPs são avaliados por sua obediência à metodologia e a liberdade de pensamento é muitas vezes desencorajada.

Se algum tipo de educação continuada for proporcionada para os gerentes de projeto, ela deve apoiar o uso da metodologia existente. Mais uma vez, o foco está nas atividades operacionais ou táticas de gestão de projetos, em vez da gestão estratégica de projetos. Pressões são impostas aos trabalhadores para se tornarem mais eficientes e eficazes naquilo que estão fazendo agora, em vez de preparar os trabalhadores para o futuro. Essas empresas ainda não reconheceram o valor da gestão de projetos e a educação necessária para se chegar lá.

Uma das razões pelas quais as empresas relutaram em educar os gerentes de projeto para o futuro era porque havia uma crença errônea de que a gestão de projetos era uma moda passageira que logo desapareceria. Algumas instituições de ensino, como a George Washington University e a Western Carolina University, instituíram cursos de gestão de projetos. Entretanto ainda havia muitas empresas que viam a gestão de projetos como apenas uma tendência que poderia desaparecer e estavam relutantes em fornecer educação adicional.

3 PMI® para o resgate

Em meados da década de 1980, o PMI® (*Project Management Institute*) definiu um padrão de profissionalização na gestão de projetos com o estabelecimento do exame de certificação do *Project Management Professional* (PMP®) para gerentes de projeto. Além disso, o PMI® determinou que cada PMP® tivesse 60 horas de unidades de desenvolvimento profissional (PDUs) a cada três anos para permanecer certificado.

As intenções eram boas, muitos programas e seminários educacionais apareceram no mercado para facilitar a renovação da certificação. Infelizmente, muitos desses programas educacionais simplesmente reiteraram os princípios que os PMPs® já haviam aprendido e focaram em esforços operacionais / táticos em vez da gestão estratégica de projetos. Esses tipos de programas treinavam pessoas para o aqui-e-agora. Embora certamente haja necessidade desses programas, na minha opinião, eles não prepararam adequadamente os gerentes de projeto para o que seu trabalho poderia ser no futuro.

Quando os alunos me perguntam em que empresas eles deveriam trabalhar para se tornar bons

em gestão de projetos, eu digo a eles que se concentrem nas empresas que proporcionam oportunidades educacionais contínuas para seus trabalhadores e, especialmente, empresas que têm uma visão de futuro.

4 O panorama para gestão de projetos: quatro novos princípios

No início deste artigo, comecei a discutir modelos de negócios. Que tipo de oportunidades educacionais de gestão de projetos você considera que estão disponíveis para os gerentes de projetos na maioria das empresas que hoje têm modelos de negócios de sucesso? Agora, vamos juntar várias peças do quebra-cabeça.

Primeiro, e provavelmente o mais importante, a gestão de projetos agora é vista como um processo de negócios no qual os gerentes de projetos devem tomar decisões de negócios, assim como decisões baseadas em projetos. Onde os gerentes de projetos estão obtendo o treinamento educacional para tomar decisões do tipo de negócio?

A IBM gerou uma solução pedindo a seus gerentes de projeto (e eles têm 46.000 GPs) para tornarem-se certificados pelo PMI®, como PMP®, e que participassem do programa interno de certificação da IBM. Atualmente, a maioria das metodologias de gestão de projetos contém muitos processos de negócios, bem como informações relacionadas ao EVMS. O objetivo do programa interno de certificação da IBM é instruir seus GPs sobre o uso de seus processos de negócios, muitos dos quais fazem parte da abordagem de gestão de projetos, ágil e ao desenvolvimento do Scrum. Espera-se agora que os GPs tomem decisões relacionadas a projetos e negócios.

Segundo, a gestão de projetos não é mais vista apenas como uma atividade operacional ou tática para criar uma entrega ou um resultado. Agora é tratada como “gestão estratégica de projetos”, que é projetada para atender aos objetivos estratégicos de negócios. Os gerentes de projetos estão gerenciando projetos estratégicos e autorizados a fazer ou participar de decisões estratégicas de negócios.

Terceiro, a gestão de projetos agora é vista como um sistema de entrega para criar valor e benefícios comerciais desejados. Atualmente, o sistema de seleção e priorização de projetos é fortemente orientado para projetos que produzirão maiores benefícios empresariais e valor comercial no longo prazo. O foco está no pensamento estratégico de longo prazo mais do que no pensamento de curto prazo. Qualquer empresa pode conquistar participação de mercado produzindo e vendendo produtos a um preço muito baixo. Enquanto isso cria lucratividade em curto prazo, pode sacrificar

o futuro. Espera-se agora que os gerentes de projeto gerenciem projetos estratégicos que possam produzir uma vantagem competitiva sustentável.

Em quarto lugar, a gestão de projetos não é mais apenas mais uma carreira em uma empresa. Por causa dos três primeiros itens listados, a gestão de projetos é agora uma competência estratégica. A cada um ou dois anos, empresas bem gerenciadas fazem um estudo sobre quais são as quatro ou cinco competências estratégicas que uma empresa deve cultivar para seu futuro. A gestão de projetos está presente na lista de muitas dessas empresas como uma das quatro ou cinco competências mais críticas e necessárias. Agora, não deveria haver dúvidas sobre a importância da educação dos gerentes de projetos para o futuro.

5 A necessidade por novas competências

Para entender a importância da gestão de projetos hoje e no futuro, devemos reconhecer que a gestão de projetos é hoje e, provavelmente, continuará a ser no futuro, um componente crítico do modelo de negócios de uma empresa, pois ela é o sistema de entrega para valores de negócios sustentáveis a longo prazo. Como tal, hoje muitos gerentes de projetos que trabalham em empresas que seguem os quatro princípios acima fazem apresentações na sala de diretoria corporativa ao invés de para níveis inferiores de gerenciamento. Portanto, dada essa importância, em que programas educacionais os gerentes de projetos deveriam se inscrever?

Em primeiro lugar, as apresentações na sala de reuniões da corporação devem fornecer informações de desempenho e, portanto, exigem muito mais métricas do que apenas tempo, custo e escopo. Isso é baseado no nível de maturidade da empresa, como visto na Figura 1. Se uma empresa ainda está conduzindo negócios no Nível 1, ao qual nos referimos como PM 1.0, eles podem estar usando as métricas mostradas na Figura 2.

No entanto, como afirmamos anteriormente, espera-se que os gerentes de projeto estejam mais envolvidos ativamente na tomada de decisões de negócios. Isso é apoiado pelo fato de que a gestão de projetos se tornou um meio para a criação de valor de negócios de longo prazo que pode ser expressa em termos financeiros e / ou comerciais. Portanto, os gerentes de projetos devem entender, medir e rastrear outras métricas, como mostrado na Figura 3. Para simplificar, podemos nos referir a isso como PM 2.0, mas há outros itens que poderiam ser incluídos, como relatórios de alinhamento com objetivos estratégicos de negócios, acompanhamento de mudanças nas premissas no caso de negócios e relatar a criação de valor de negócios.

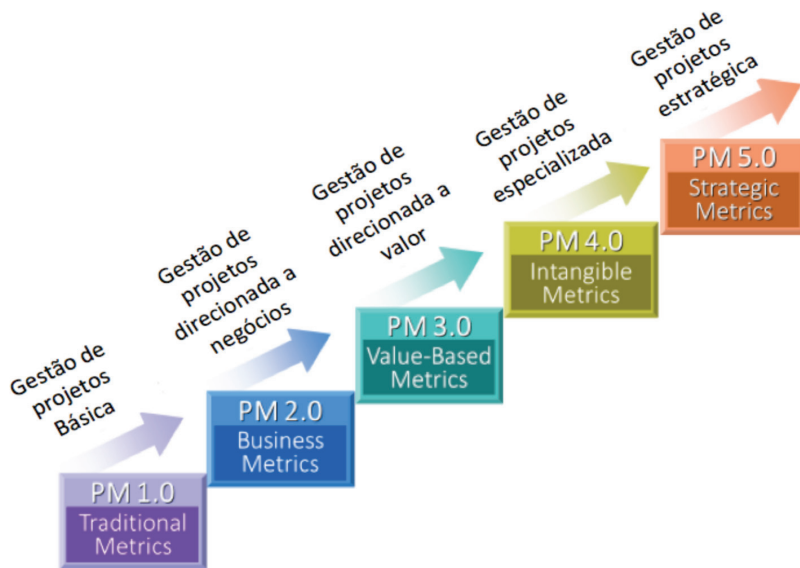


Figure 1: Níveis de maturidade em gestão de projetos por métricas



Figura 2: Métricas típicas de gestão de projetos tradicional

Nem todos os projetos exigirão o acompanhamento de métricas comerciais e / ou financeiras. Os projetos de inovação exigirão esse acompanhamento e os gerentes de projetos poderão trabalhar em estreita colaboração com o pessoal de marketing na obtenção de informações para apoiar o rastreamento dessas métricas.

Na Figura 1, definimos o Nível 3 como PM 3.0 e usamos a palavra “valor”. O valor se aplica a todos

os níveis porque percebemos que o propósito de trabalhar em projetos é criar valor de negócios a longo prazo. Portanto, todas as métricas identificadas para todos os níveis devem se concentrar em alguma forma de medição de valor.

No futuro, podemos esperar que a definição de um projeto seja “uma coleção de valores sustentável de negócio programada para realização.” A definição de sucesso do projeto será “alcançar o valor de negócio desejado dentro das restrições competitivas”.

Valor pode muito bem se tornar a palavra mais importante no vocabulário dos gerentes de projetos. O valor pode aparecer em muitas formas e ser medido.

Por exemplo, como a gestão de projetos se torna crítico para a entrega do valor do negócio, as empresas estão medindo elementos de valor de liderança na organização, como mostrado na Figura 4. Outro exemplo, relacionado ao valor da liderança, é como a empresa gerencia seus projetos de responsabilidade social, como a sustentabilidade. Atributos de valores típicos são mostrados na Figura 5. Essas duas figuras ilustram os estágios iniciais da gestão estratégica de projetos.

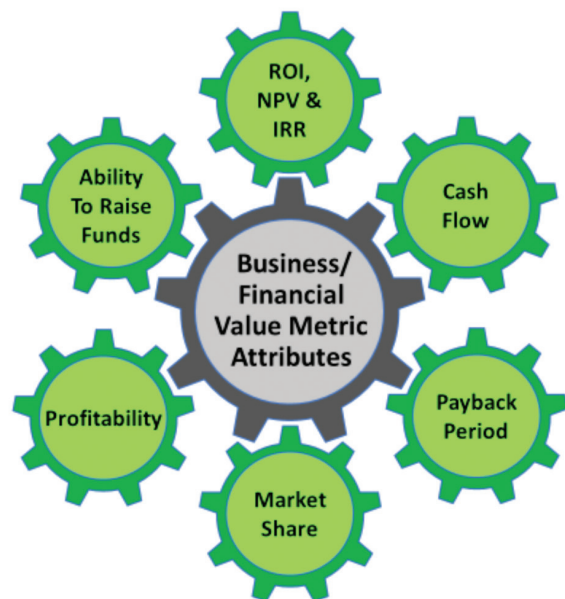


Figura 3: Métricas de Valor de Negócio e Financeiro



Figura 4: Métricas Típicas de Valor de Liderança



Figure 5: Métricas Típicas de Valor da Responsabilidade Social

O nível 4, ao qual nos referiremos como PM 4.0, se concentra na mensuração do valor dos negócios intangíveis, como patentes e propriedade intelectual. Durante décadas, evitamos medir intangíveis porque simplesmente não sabíamos como realizar a medição da maioria dos intangíveis. Hoje acreditamos que podemos medir qualquer coisa.

Durante décadas, tivemos dúvidas sobre intangíveis, especificamente relacionados a gestão de projetos, tivemos dificuldade em responder:

- Os ativos de gestão de projetos corporativos são tangíveis, intangíveis ou ambos?
- Podemos definir ativos de gestão de projetos intangíveis?
- Os ativos intangíveis de gestão de projetos podem ser expressos em termos financeiros e impactar o balanço da empresa?
- Os ativos intangíveis de gestão de projetos podem ser medidos?
- Eles agregam valor e podemos estabelecer métricas dos intangíveis do gestão de projetos?
- Eles afetam o desempenho da organização no futuro?

Hoje, podemos medir fatores intangíveis e tangíveis que afetam o desempenho do projeto. Benefícios e valores intangíveis são vistos agora como ativos intangíveis e podem ser avaliados pela contabilidade. Um ativo intangível é não monetário e sem substância física. Intangíveis podem ser difíceis de medir, mas não são imensuráveis. Como exemplo, quais são os benefícios a longo prazo de possuir patentes?

Existem muitas formas de ativos intangíveis em uma empresa. Os itens a seguir, muitas vezes, são considerados ativos intangíveis de gestão de projetos que podem ser medidos:

- Governança de gestão de projetos (tivemos uma governança adequada, ela foi eficaz e o pessoal de governança compreendeu seus papéis e suas responsabilidades?)
- Liderança em gestão de projetos (o gerente de projetos proveu uma liderança eficaz?)
- Compromisso (a alta gerência está comprometida com melhorias contínuas no gestão de projetos?)
- Lições aprendidas e melhores práticas (captamos as lições aprendidas e as melhores práticas?)
- Gestão do Conhecimento (as melhores práticas e lições aprendidas são parte do nosso sistema de Gestão de Conhecimento?)
- Direitos de propriedade intelectual (a gestão de projetos cria patentes e outras formas de direitos de propriedade intelectual?)
- Condições de trabalho (as pessoas nas equipes de projeto estão satisfeitas com as condições de trabalho?)
- Trabalho em equipe e confiança (as pessoas nas equipes do projeto trabalham juntas como uma equipe e confiam nas decisões umas das outras?)

Como visto na lista acima, os ativos intangíveis são mais do que apenas boa vontade ou propriedade intelectual. Eles também incluem a maximização do desempenho humano. Entender e mensurar o valor desses ativos melhora o desempenho.

Intangíveis agora são vistos como medidas de longo prazo e a maioria das empresas não se concentra apenas nos resultados de curto prazo. As empresas reconhecem que os intangíveis impactam os resultados de longo prazo da empresa. Elas não têm mais medo do que os resultados mostrarão e não mais se perguntam se lhes falta capacidade de medir os intangíveis.

A gestão de projetos agora está sendo aplicado à atividades de inovação. Estamos treinando pessoas para atuar como gerentes de projetos de inovação. O resultado da inovação pode ser propriedade intelectual e não apenas produtos ou serviços, como mostra a Figura 6. Algumas pessoas acreditam que a avaliação de ativos intangíveis pode ter um impacto maior no desempenho de longo prazo do que os ativos tangíveis.



Figure 6: Métricas típicas de valor de inovação

Como dito anteriormente, a gestão de projetos está agora no centro dos modelos de negócios. Como tal, os gerentes de projeto estão trabalhando junto com o marketing para entender o comportamento do consumidor. Isso é crítico para os gerentes de projeto que estão ativamente envolvidos na gestão de projetos de inovação.

Os GPs agora devem ajudar o pessoal de marketing com as métricas mostradas na Figura 7, que é

representativo da gestão estratégica de projetos do PM 5.0. Embora tenhamos a rotular essas métricas como métricas de marketing, elas têm um impacto direto na competitividade estratégica da empresa e na sustentabilidade de longo prazo.



Figure 7: Métricas típicas de Estratégia

6 Você está preparado para ser a próxima geração de gerente de projetos?

As empresas devem olhar atentamente para as expectativas que terão de seus gerentes de projetos por uma década ou mais, e então decidir de onde virá a educação. Neste artigo, eu apenas rabisquei a superfície de alguns tópicos e forneci algumas ideias sobre como o futuro pode parecer. Acredito que investir em educação em gestão de projetos deve ser uma necessidade estratégica, se houver um ROI efetivo tangível ou intangível esperado do treinamento.

Neste artigo, apresento cinco tópicos importantes que, na minha opinião, devem ser obrigatórios para preparar a próxima geração de gerentes de projeto. Os tópicos aparecem na Tabela 2.

Há certamente mais tópicos do que os cinco mencionados acima. Alguns tópicos são específicos da indústria e outros podem ser específicos da empresa. No entanto, em todos os casos, com o crescimento esperado nas responsabilidades dos gerentes de projetos, precisamos começar a pensar agora em como eles serão educados. Alguns tópicos adicionais podem incluir:

Tabela 2: Tópicos relativos a educação

Tópicos educationais	Benefícios estratégicos
PM 2.0 – PM 5.0	Compreensão de quais mudanças estão aparecendo no mercado e como a gestão de projetos contribuirá para a competitividade sustentável a longo prazo
Métricas de Gestão de Projetos, KPIs e Painéis de controle (Dashboards)	Compreensão de como os sistemas de relatórios em tempo real do painel de controle estão substituindo relatórios escritos para melhorar a tomada de decisões baseada em fatos
Realização de Benefícios e Gestão de Valor	Compreensão de que gerenciamos projetos para gerar benefícios esperados e valor, ao invés de apenas nos concentrarmos em orçamentos e cronogramas
Melhores práticas em Gestão de Projetos	Compreensão do processo que as empresas utilizam para capturar as melhores práticas e fornecer as informações para toda a empresa
Gestão de Projetos de Inovação	Compreensão de como a gestão de projetos de inovação será diferente das práticas tradicionais de gestão de projetos, incluindo atividades de inovação em modelos de negócios.

- Papel da IA (Inteligência Artificial) na gestão de Projetos e Programas
- Governança e Patrocínio Efetivo de Gestão de projetos
- *Design Thinking*
- Liderança sem Autoridade
- Liderança em um ambiente Ágil / *Scrum*
- Liderança Servidora
- Poder: Como obtê-lo? Como mantê-lo?
- Princípios de *Lean Start-up*
- *Blockchain*
- Gestão de Projetos no Setor Público
- Gerenciamento Multinacional de Projetos
- Execução estratégica e alinhamento
- Liderança da mudança
- Liderando equipes de alto desempenho
- *Big Data / Business Intelligence / Data Analytics*

Obviamente, esta lista não está completa, mas dá uma ideia de quais programas educacionais você pode considerar para avançar em sua carreira.