

O GERENTE DE PROJETOS

Autor: Danubio Borba, PMP

INTRODUÇÃO

Vamos discutir a importância das pessoas envolvidas em um projeto. São elas, e não os procedimentos ou técnicas, as **peças fundamentais** para se atingir o objetivo do projeto. Os procedimentos e técnicas são simplesmente ferramentas que ajudam as pessoas a fazer seu trabalho. Por exemplo, um artista precisa ter tinta, telas e pincéis para pintar um quadro, mas são suas habilidades e seu conhecimento que **permitem a criação de um quadro** com essas ferramentas. Dessa forma, também na gestão de projetos, as habilidades e o conhecimento das pessoas envolvidas são **vitais** para a produção dos resultados. Nesta etapa de nosso curso vamos focar uma pessoa muito importante: **o gestor de projetos**.

Ele traz um aporte de liderança à **equipe de projeto** — liderança no planejamento, na organização e no controle de todos os esforços necessários para se atingir o objetivo do projeto. A responsabilidade final do gestor de projetos é garantir a satisfação do cliente com a conclusão do escopo de trabalho com qualidade, dentro do orçamento e do prazo. O gestor de projetos deve possuir as habilidades necessárias para inspirar sua equipe e ganhar a confiança do cliente.

A equipe de projeto é um grupo de pessoas que trabalham de **forma interdependente** para atingir o objetivo do projeto. Trabalho em equipe é o esforço cooperativo por parte dos membros da equipe para atingir esse objetivo comum. **A eficácia da equipe de projeto pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto**. Embora sejam necessários planos e técnicas de gestão de projetos, as pessoas — o gestor de projetos e a equipe de projeto — são o segredo para o sucesso do projeto.

Para garantir esse sucesso, várias **estruturas são usadas para organizar as pessoas** que trabalharão nesses projetos. Contudo, independentemente da forma como a equipe é organizada, a comunicação entre a equipe de projeto e o cliente, entre a equipe de projeto e instâncias decisórias superiores, e dentro da própria equipe é **fundamental** para o sucesso.

RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

É de responsabilidade do gestor de projetos certificar-se de que o cliente está satisfeito, pois o trabalho foi concluído com qualidade, dentro do orçamento e do prazo. Ele tem a responsabilidade principal pela liderança no planejamento, na organização, no controle dos esforços despendidos para que o objetivo do projeto seja alcançado. Em outras palavras, o gestor de projetos lidera a equipe para alcançar o objetivo de cada projeto. Se a equipe fosse um time de futebol, o gestor seria o técnico; se ela fosse uma orquestra, ele seria o maestro. Ele coordena as atividades dos vários membros da equipe para garantir que eles realizem as tarefas corretas na hora certa, como um grupo coeso.

PLANEJAMENTO

Primeiro, o gestor de projetos define **claramente o objetivo do projeto**, sobre o qual chega a um acordo com o cliente. Depois ele comunica esse objetivo para a equipe do projeto, a fim de criar uma **visão** do que constituirá sua conquista de êxito. Ele irá liderar o desenvolvimento de um plano para alcançar o objetivo do projeto. Ao envolver a equipe do projeto na elaboração do plano, ele garante um **plano mais abrangente** do que se o desenvolvesse sozinho. Além disso, tal participação faz a equipe comprometer-se com a execução do plano. O gestor de projetos revisa o plano com o cliente para obter um endosso e em seguida estabelece um sistema de informação para a gestão do projeto, que pode ser tanto manual como informatizado — para comparar o progresso real com o progresso planejado. É importante que esse sistema seja explicado à equipe do projeto, de maneira que ela

possa usá-lo adequadamente para gerir o projeto.

ORGANIZAÇÃO

Organizar é garantir os recursos apropriados para a realização do trabalho. Primeiro, o gestor de projetos deve decidir as tarefas que devem ser executadas pela equipe interna e as tarefas que devem ser feitas por terceiros ou por consultores. Para as tarefas que serão executadas internamente, ele deve ter o compromisso por parte das pessoas específicas que trabalharão no projeto. Para as tarefas que serão realizadas por terceiros, ele não só define claramente os serviços e o escopo do trabalho, como também **negocia um contrato** com cada empresa terceirizada. O gestor de projetos ainda atribui responsabilidades e delega autoridade a terceiros ou a pessoas específicas para as mais diversas tarefas, subentendendo-se que eles serão responsáveis pela execução dentro do cronograma e do orçamento acordados. Para projetos grandes que envolvem muitas pessoas, o gestor pode designar líderes de grupos específicos de tarefas. Por fim, e mais importante, a tarefa de organização implica a **criação de um ambiente** em que as pessoas estejam altamente motivadas para trabalharem juntas como uma equipe de projeto.

CONTROLE

Para controlar o projeto, o gestor precisa implementar um sistema de informação para o gerenciamento do projeto, criado para acompanhar o progresso real e compará-lo com o progresso planejado. Desta maneira, o sistema ajuda o gerente a distinguir empenho de resultados reais. Os participantes da equipe do projeto monitoram as tarefas a eles atribuídas e regularmente geram dados sobre progresso, cronograma e custos. Esses dados são complementados por reuniões regulares de análise crítica do projeto. Se o progresso real não corresponde ao progresso planejado ou se ocorrem imprevistos, o gerente de projetos deve tomar uma atitude imediata. Ele recebe os dados e o parecer dos membros da equipe a respeito da **ação corretiva** apropriada e de como replanejar essas partes do projeto. É importante que esses problemas, como também os problemas em potencial, sejam **identificados com antecedência**, e uma ação corretiva seja conjuntamente tomada. O gerente não pode ter uma atitude de “vamos esperar e ver como as coisas se resolvem”, pois as coisas nunca se resolvem sozinhas. Ele deve intervir e ser **proativo**, resolvendo os problemas antes que eles piorem.

O gerente de projetos tem o papel de líder no planejamento, na organização e no controle do projeto, mas **não deve tentar fazer tudo isso sozinho**. Ele deve envolver a equipe nessas funções para obter seu compromisso em relação à conclusão bem-sucedida do projeto.

APTIDÕES DO GERENTE DE PROJETOS

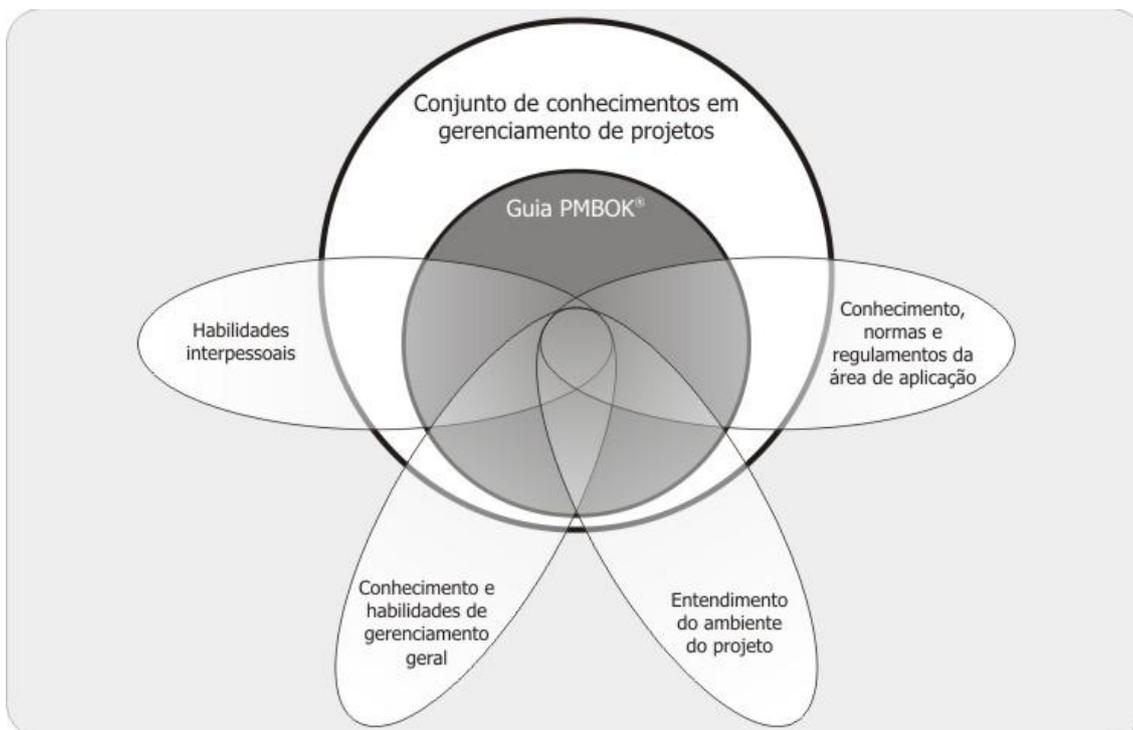
O gerente de projetos é um elemento-chave para o sucesso de um projeto. Além de ter liderança no planejamento, na organização e no controle do projeto, ele deve possuir um conjunto de habilidades que, ao mesmo tempo, inspire a equipe do projeto a ter sucesso, bem como ganhe a confiança do cliente. Os gestores de projetos eficazes têm grande capacidade de liderança, capacidade para estimular as pessoas a evoluir, excelentes habilidades interpessoais e de comunicação, capacidade de lidar com o estresse, habilidade para solucionar problemas e para administrar o tempo.

ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO CONFORME PMBOK®

Para que o gerente de projetos possa exercer seu papel com competência, ele precisa desenvolver habilidades nas cinco áreas de especialização propostas pelo PMI® no PMBOK®, distribuídas da seguinte forma:

- Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
- Entendimento do ambiente do projeto;
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral;
- Habilidades interpessoais.

A figura abaixo ilustra a relação entre essas cinco áreas de especialização. Embora possam parecer elementos distintos, em geral elas se sobrepõem, nenhuma delas pode existir sozinha. Equipes eficazes as integram em todos os aspectos de seu projeto.



Não é necessário que todos os participantes da equipe do projeto sejam especialistas em todas as áreas. Na verdade, é improvável que qualquer pessoa tenha todo conhecimento e as habilidades necessárias para o projeto. No entanto, é importante que a **equipe de gerenciamento de projetos** tenha total conhecimento do PMBOK® e esteja familiarizada com o apresentado no Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos e com as outras quatro áreas de citadas para que possa gerenciar um projeto de maneira eficaz.

1. CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos descreve o conhecimento da área de gerenciamento de projetos que se sobrepõe às outras disciplinas de gerenciamento. O Guia PMBOK® é, portanto, um subconjunto do abrangente conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos e inclui:

- (1) Definição do ciclo de vida do projeto (Capítulo 2 -PMBOK),
- (2) Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos (Capítulo 3 -PMBOK),
- (3) As nove áreas ou disciplinas de conhecimento (Capítulos 4 a 12 do PMBOK).

2. CONHECIMENTO, NORMAS E REGULAMENTOS DA ÁREA DE APLICAÇÃO

Áreas de aplicação são categorias de projetos que possuem elementos comuns significativos nesses projetos, mas que não são necessárias ou estão presentes em todos os projetos. As áreas de aplicação são geralmente definidas em termos de:

- **Departamentos funcionais** e disciplinas de apoio, como departamento jurídico, gerenciamento de produção e estoque, marketing, logística e pessoal;
- **Elementos técnicos**, como desenvolvimento ou engenharia de software e, ocasionalmente, um tipo específico de engenharia, como engenharia de recursos hídricos, engenharia de saneamento ou engenharia civil;
- **Especializações em gerenciamento**, como contratações governamentais, desenvolvimento comunitário e desenvolvimento de novos produtos;
- **Setores**, como automotivo, químico, agricultura e serviços financeiros.

Cada área de aplicação, em geral, possui um **conjunto de normas e práticas aceitas**, frequentemente codificadas em regulamentos. A distinção entre normas e regulamentos, conforme descrito pela ISO é que as normas são “documentos estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo reconhecido”. Já os regulamentos são exigências impostas pelo governo que especificam características do produto, processo ou serviço, inclusive as cláusulas administrativas aplicáveis com as quais a conformidade é obrigatória.

3. ENTENDIMENTO DO AMBIENTE DO PROJETO

Praticamente todos os projetos são planejados e implementados em um contexto social, econômico e ambiental, e têm impactos intencionais e não intencionais positivos e/ou negativos. A equipe do projeto deve considerar o projeto em seus contextos ambientais cultural, social, internacional, político e físico.

- **Ambiente cultural e social.** A equipe precisa entender como o projeto afeta as pessoas e como as pessoas afetam o projeto. Isso pode exigir um entendimento de aspectos das características econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas e de outras características das pessoas afetadas pelo projeto ou que possam ter interesse no projeto. O gerente de projetos também deve examinar a cultura organizacional e determinar se o gerenciamento de projetos é reconhecido como uma função válida com responsabilidade e autoridade para gerenciar o projeto.
- **Ambiente internacional e político.** Talvez seja necessário que alguns membros da equipe estejam familiarizados com as leis e costumes internacionais, nacionais, regionais e locais aplicáveis, além do clima político que poderia afetar o projeto. Outros fatores internacionais a serem considerados são as diferenças de fuso horário, os feriados nacionais e regionais, a necessidade de viagens para reuniões com a presença física dos membros e a logística de teleconferência.
- **Ambiente físico.** Se o projeto afetar seu ambiente físico, alguns participantes da equipe precisarão conhecer bem a ecologia local e a geografia física que podem afetar ou ser afetadas pelo projeto.

4. CONHECIMENTO E HABILIDADES DE GERENCIAMENTO GERAL

O gerenciamento geral inclui o planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle de operações de uma empresa existente. Ele inclui disciplinas de apoio como:

- Contabilidade e gerenciamento financeiro;
- Compras e aquisições;
- Vendas e marketing;
- Contratos e legislação comercial;
- Fabricação e distribuição;
- Logística e cadeia de abastecimento;
- Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional;
- Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensação, benefícios e planos de carreira;
- Práticas de saúde e segurança;
- Tecnologia da informação.

O gerenciamento geral fornece a **base para a criação** das habilidades de gerenciamento de projetos e muitas vezes é essencial para o gerente de projetos. Em qualquer projeto específico, talvez seja necessária habilidade em diversas áreas de gerenciamento geral. Essas habilidades estão documentadas na literatura sobre gerenciamento geral e sua aplicação é fundamentalmente a mesma em um projeto.

5. HABILIDADES INTERPESSOAIS

O gerenciamento de relações interpessoais é um fator muito importante para o sucesso de qualquer projeto e este inclui:

- **Comunicação eficaz.** Um alto nível de comunicação é importante, principalmente no início do projeto, para construir uma boa relação de trabalho com a equipe do projeto e estabelecer expectativas claras com o cliente. Os gerentes de projetos eficazes comunicam e compartilham informações de diferentes maneiras. Eles fazem reuniões e conversas informais com a equipe do projeto, com o cliente e com a alta direção da empresa.
- **Influência sobre a organização.** A capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”.
- **Liderança.** Ter liderança é fazer as coisas acontecerem por meio dos outros. O gerente de projetos alcança resultados por meio da equipe. Ele deve desenvolver uma visão e uma estratégia, motivando as pessoas para que a alcancem. A equipe precisa ter uma visão do resultado e dos benefícios do projeto. Liderança implica em inspirar as pessoas designadas para o projeto a trabalhar como uma equipe a fim de implementar o plano e alcançar o objetivo do projeto com sucesso. Quando os membros da equipe podem prever os resultados, ficam mais motivados para trabalhar como equipe que executa com êxito um projeto.
- **Motivação.** Estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças. Deve oferecer oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento, motivando as pessoas a tomar a iniciativa, a correr riscos e a tomar decisões. Em vez de criar medo do fracasso, o gestor reconhece que os erros fazem parte do aprendizado e da experiência de crescimento.
- **Negociação e gerenciamento de conflitos.** Conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento ou um acordo.

- **Resolução de problemas.** É a combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas, e tomada de decisões. Um gestor de projetos precisa ser um bom solucionador de problemas. Embora seja mais fácil identificar problemas do que resolvê-los, uma boa resolução de problemas começa com a identificação antecipada do problema ou de um problema em potencial. A antecipação possibilita mais tempo para elaborar uma boa solução. Além disso, se um problema é identificado com antecedência, pode ser menos custoso para resolvê-lo, e ele pode ter menos impacto sobre as outras partes do projeto. Este processo requer um sistema de informação ágil e orientado por dados precisos, uma comunicação oportuna e aberta entre a equipe do projeto, os terceirizados e o cliente, e um pouco de ousadia, com base na experiência.

FATORES ESSENCIAIS PARA O SUCESSO

- Gestores de projetos bem-sucedidos aceitam a responsabilidade de garantir que o cliente fique satisfeito e que o escopo do trabalho seja concluído com qualidade e dentro do orçamento e do prazo.
- Eles precisam ser proativos no planejamento, na comunicação e no fornecimento de liderança à equipe para que o objetivo do projeto seja alcançado.
- Devem inspirar a equipe de projeto a ter sucesso e a ganhar a confiança do cliente.
- Ao envolver a equipe no desenvolvimento do plano do projeto, o gestor de projetos garante a elaboração de um plano mais abrangente e ganha o comprometimento da equipe para realizá-lo.
- Gestores de projetos bem-sucedidos são proativos no tratamento de problemas. Eles não têm um comportamento do tipo “vamos esperar e ver como as coisas saem”.
- Eles precisam ter um sistema de informação para a gestão do projeto que diferencie o empenho da equipe de resultados reais.
- Gerentes de projetos eficazes têm forte capacidade de liderança, habilidade para desenvolver pessoas, excelentes habilidades de comunicação, boas habilidades interpessoais, capacidade para lidar com o estresse, resolver problemas e gerir o tempo.
- A gestão eficaz de projetos requer um estilo de liderança participativa e consultiva, no qual o gestor oferece orientação e aconselhamento à equipe. Ele não diz às pessoas como fazer seu trabalho.
- Os gestores de projetos demonstram que valorizam as contribuições de membros da equipe ao buscar seus conselhos e sugestões.
- Eles podem estimular a motivação por meio do reconhecimento. As pessoas querem sentir que estão dando sua contribuição e precisam ser reconhecidas. O reforço positivo ajuda a estimular o comportamento desejado. O comportamento que é reconhecido ou recompensado se repete.
- Um gerente eficaz de projetos não monopoliza, não busca os “holofotes”, nem tenta levar o crédito pelo trabalho dos outros.
- Devem ser otimistas e têm expectativas altas, porém realistas, em relação a si mesmos e a cada pessoa da equipe do projeto.
- Os projetos devem ser prazerosos. Os gestores devem apreciar seu trabalho e incentivar a mesma atitude positiva por parte dos membros da equipe. Eles devem dar um exemplo positivo para a equipe em termos de comportamento esperado.

- Um bom gestor de projetos fornece oportunidades para aprendizado e desenvolvimento, incentivando os membros da equipe a tomar iniciativas, assumir riscos e tomar decisões. Em vez de criar o medo do fracasso, ele percebe que os erros fazem parte do processo de aprendizado e da experiência de crescimento.
- Bons gerentes de projetos passam mais tempo ouvindo que falando. Eles escutam as necessidades expressas pelo cliente, assim como as ideias e preocupações da equipe de projeto.
- A comunicação, por parte dos gestores de projetos, precisa ser oportuna, honesta e sem ambiguidades.
- Eles devem criar uma atmosfera que promova a comunicação aberta e oportuna, sem medo de represália, e ser compreensivo em relação a pontos de vista diferentes.
- Quando eventos imprevistos causam tumulto em um projeto, os gestores de projetos eficazes permanecem tranquilos, não entrando em pânico.
- Para usar seu tempo de forma eficaz, os gestores de projetos precisam ter autodisciplina, serem capazes de priorizar e estarem dispostos a delegar.
- No início de um projeto, o gerente precisa estabelecer procedimentos sobre como as mudanças serão documentadas e autorizadas.

RESUMO

É responsabilidade do gerente de projetos certificar-se de que o cliente está satisfeito com uma conclusão do escopo de trabalho com qualidade, dentro do orçamento e do prazo. Ele tem a responsabilidade principal pela liderança no planejamento, na organização e no controle dos esforços despendidos para alcançar o objetivo. Em termos de **planejamento**, o gerente tem de definir claramente o objetivo do projeto e chegar a um acordo com o cliente sobre esse objetivo. Em termos de **organização**, o gestor de projetos deve assegurar os recursos apropriados para a realização do trabalho. Em termos de **controle**, ele precisa acompanhar o progresso real e compará-lo com o progresso planejado.

O gerente de projetos é um elemento-chave para o sucesso de um projeto e precisa ter um **conjunto de habilidades** que ajudem sua equipe a ter sucesso. Ele precisa ser um bom líder que inspira as pessoas a trabalhar como uma equipe, a fim de implementar o plano e alcançar o objetivo do projeto com êxito; deve ter compromisso com o treinamento e o desenvolvimento das pessoas que trabalham no projeto; ser um comunicador eficaz que interage regularmente com a equipe do projeto, assim como com qualquer pessoa terceirizada, com o cliente e com a alta direção da própria empresa; e ter boas habilidades interpessoais.

É importante que o gerente desenvolva uma relação com cada pessoa da equipe do projeto e saiba usar eficientemente suas habilidades interpessoais para tentar influenciar o pensamento e as ações das outras pessoas. Um gestor eficaz deve lidar com o estresse e ter um bom senso de humor. Além disso, deve ser um bom solucionador de problemas. Embora seja mais fácil identificar problemas do que resolvê-los, um bom solucionador de problemas começa com a identificação antecipada do problema ou de um problema em potencial. Os bons gestores de projetos também sabem administrar bem o tempo.

Essas habilidades fundamentais podem ser desenvolvidas com a experiência, procurando o feedback dos outros, fazendo uma auto avaliação e aprendendo com os próprios erros, observando gerentes eficazes de projetos, participando de programas de treinamento, entrando para organizações da área, lendo e também por meio de trabalho voluntário em organizações em que essas habilidades possam ser testadas.

Eles precisam ser bons “delegadores”. A delegação implica capacitar a equipe para alcançar o objetivo do

projeto e capacitar cada membro para atingir os resultados esperados de sua área de responsabilidade. É o ato de permitir que as pessoas executem com sucesso as tarefas a elas atribuídas.

Outro componente importante do trabalho do gerente de projetos é gerir e controlar mudanças para minimizar qualquer impacto negativo sobre a realização com sucesso do objetivo do projeto. Para conseguir isso, o gerente, no início do projeto, deve estabelecer procedimentos referentes à maneira como as mudanças serão documentadas e autorizadas.