

Liderança, compromisso, confiança e plano de projeto: ingredientes essenciais à gestão de projetos

Antonio Mendes da Silva Filho*

“The most important thing in communication is to hear what isn't being said.”
Peter Drucker

Na vida pessoal e profissional, as pessoas lidam com projetos. Um projeto compreende a produção de um serviço ou artefato que pode ser um sistema de software, uma casa, uma ponte, avião, dentre outras coisas. Gestão de projetos é e será atividade essencial no cotidiano das empresas e governos nas esferas municipal, estadual e federal. Este autor considera que um ‘bom gestor’ de projeto deve ter uma percepção ‘aguçada’ e habilidade de comunicação para ouvir o que não é dito. Já no aspecto técnico (da gestão), parece até engraçado, mas os governantes esperam “a água bater na bunda” para se mexerem. Para provocar um ‘lampejo’ e motivar reflexão, este autor considera que para um projeto ter sucesso, quatro ingredientes são imprescindíveis: liderança, compromisso, confiança e planejamento (ou mais precisamente) um plano de projeto. Nesse sentido, este artigo está dividido em duas partes: a primeira aborda a questão humana onde se destaca os três primeiros ingredientes, dando continuidade a caracterização do intelecto humano¹; a segunda parte trata do aspecto técnico, e mais propriamente, da necessidade de um plano de projeto que serve como um ‘mapa’ para a execução do projeto [2], [3], [4] e [5]².



* ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO é Doutor em Ciência da Computação (UFPE).

¹ *Intelecto Humano: Liderança Requer Compromisso e Compleição*, disponível em <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859>

² [2] *Gestão de Projetos: Estratégia Essencial às Corporações*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/066/66amsf.htm>

[3] *Criatividade em ação: dados, determinação e desejo na tomada de decisão e solução de problemas*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/081/81amsf.htm>

[4] *Inovação requer criatividade e informação*, disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10793/5843>

[5] *O valor da criatividade no ambiente corporativo*, disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>

Liderança, Compromisso e Confiança: Ingredientes para Gestão

Saber lidar com o ser humano é uma ‘commodity’. A construção de relações interpessoais constitui a base para vida do ser humano, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. E, um pilar para essas relações é a confiança. Confiança e compromisso compreendem atributos das pessoas que são imprescindíveis no cotidiano pessoal e profissional. Os membros de uma equipe de projeto buscam por essas características no líder de um projeto e vice-versa. Ou seja, o líder delega atividades aos seus liderados depositando confiança neles além de buscar o compromisso. Jane Austen (em seu clássico livro, intitulado Razão e Sensibilidade) expressou isso quando escreveu:

“It is not time or opportunity that is to determine intimacy; - it is disposition alone. Seven years would be insufficient to make some people acquainted with each other, and seven days are more than enough for others”.

Perceba que essas duas características têm como premissa o autoconhecimento. A busca pelo autoconhecimento é um processo. Trata-se de um auto-exame, uma revisão, uma auto avaliação. Em tal situação, esteja você na condição de líder (de um projeto) ou liderado (isto é, um membro de uma equipe), pergunte a si próprio:

- Quais erros tenho cometido?
- Quais lições posso aprender dessas experiências?
- O que fiz certo e de que forma posso melhorar meu desempenho?

Note, primeiro de tudo, de que você precisa ter vontade (leia-se: predisposição e, porque não, vibração) de aprender, descobrir, explorar e viver. Lembre-se de que **aprender é um processo**, requer ação, requer experimentação e isto também requer dedicação. E, além desse compromisso (e dedicação) com projeto, **você precisa ser suscetível a mudanças**, como bem expressou Charles Darwin, quando disse:

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change”.

Lembre-se de que na vida pessoal e profissional, seja você um líder ou liderado, você precisa ser um serendipista. Serendipismo compreende fazer descobertas por acidente ou sagacidade (<http://www.espacoacademico.com.br/013/13mendes.htm>). Trata-se da habilidade de fazer descobertas inesperadas e felizes por acidente. Trata-se de um exercício cotidiano. Lembre-se de que **você deve permanecer aprendendo continuamente**.

E, como nesta seção, este autor está tratando do aspecto humano da gestão, você não pode esquecer de que **as pessoas não são máquinas, nem seguem a uma ‘lógica’** e, portanto, não raciocinam como os computadores. **Quando você lida com um ser humano, você lida com suas emoções, um ser que possui entusiasmos, preconceitos, orgulhos e vaidades**. Os seres humanos não são máquinas que funcionam seguindo uma lógica. Lembre-se de que os seres humanos não nascem prontos como TVs, geladeiras e carros, mas são ‘construídos’ ao longo das experiências que têm na vida. E, considerando o aspecto humano, um gestor assim como um líder deve ter essa visão na interação com sua equipe.

Complementando, Milan Kundera, em seu livro intitulado *A Insustentável Leveza do Ser* argumenta que todo ser humano anseia, de alguma maneira, estar sob o ‘olhar’ de outra(s) pessoa(s). Kundera traz uma contribuição ímpar quando sugere uma maneira de categorizar o ser humano ao expressar que:

"Insofar as it is possible to divide people into categories, the surest criterion is the deep-seated desires that orient them to one or another lifelong activity..."

The first category longs for the look of an infinite number of anonymous eyes, in other words, for the look of the public...

The second category is made up of people who have a vital need to be looked at by many known eyes. They are the tireless hosts of cocktail parties and dinners. They are happier than the people in the first category, who, when they lose their public, have the feeling that the lights have gone out in the room of their lives...

Then there is the third category, the category of people who need to be constantly before the eyes of the person they love. Their situation is as dangerous as the situation of people in the first category. One day the eyes of their beloved will close, and the room will go dark...

*And finally there is the fourth category, the rarest, the category of people who live in the imaginary eyes of those who are not present. They are the dreamers". (p. 156, *The Unbearable Lightness of Being*, 1999).*

Plano de Projeto – Um ‘Mapa’ para Execução de um Projeto

Agora, imagine você desejar sair da cidade onde você reside e ir até Maringá (localizada na região noroeste do estado do Paraná), supondo obviamente você não residir lá. Sem um mapa, um plano (de como chegar lá) ou qualquer outra fonte de informação para saber por quais cidades, menor percurso, melhores estradas, dentre outras informações, você não terá certeza de alcançar o seu objetivo (i.e. chegar em Maringá). Agora, mudando de contexto, imagine que você está encarregado de coordenar as atividades de desenvolvimento de um sistema de software (de médio a grande porte). Em tal situação, você necessitará de um ‘mapa’ de quais atividades devem ser realizadas, sem o qual você ficará perdido. Aqui, também, um plano torna-se essencial para compreender riscos e compromissos e decisões de projeto. Precisamos de um ‘mapa’ ou ‘guia’ que ofereça uma base sistemática de como conduzir o projeto e quaisquer modificações necessárias além de eficiente mecanismo para comunicação entre os *stakeholders* (ou seja, os interessados no projeto como, por exemplo, cliente, usuário final, gerente projeto, dentre outros). Esse ‘mapa’ existe e é conhecido como plano de projeto. Trata-se de um dos documentos produzidos durante a realização de projeto. Todavia, plano de projeto é essencial e determinante no sucesso para boa condução de qualquer projeto.

A gestão de projetos define quem, o que, quando e o porquê dos projetos. Ela faz uso de processos e ferramentas de gestão os quais servem para ajudar o gerente de projetos e

equipe a organizar, documentar, rastrear e relatar as atividades e progresso de um projeto. Dentro desse contexto o plano de projeto compreende:

- Escopo de projeto bem definido
- Um *roadmap* dos artefatos a serem entregues
- Documentação de papéis e responsabilidades dos participantes
- Uma linguagem ‘comum’ para comunicação das atividades de projetos, bem como rastreabilidade e relatórios dessas atividades
- Mecanismos de resolução de conflitos e mitigação ou atenuação de riscos.

Neste momento, você pode está se questionando porque tudo isso é necessário. E a resposta para tal indagação vem da necessidade gerenciar adequadamente os recursos (geralmente, restritos) existentes, além dos custos, tempo e qualidade a fim de atingir os objetivos do projeto. De um modo geral, podemos entender o modelo de desenvolvimento de um projeto como ilustrado na **Figura 1**.

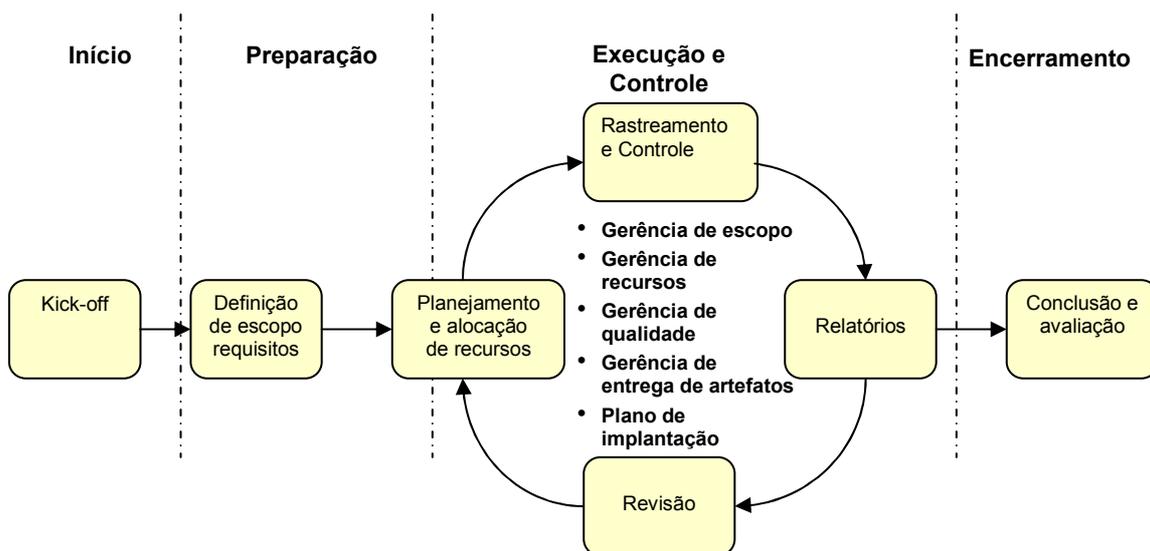


Figura 1. Perspectivas da gestão de projetos.

Perceba que há a necessidade de uma abordagem que seja sistemática e consistente para conduzir o projeto. Isto é conseguido com a elaboração de um plano de projeto e seu uso ao longo de todo o projeto. ***O plano de projeto é essencial ao sucesso de um projeto e o gerente de projeto não deve se separar dele até o encerramento do projeto.***

O plano de projeto é um dos (vários) documentos produzidos na condução de um projeto. Ele funciona como:

- Um ‘integrador’ entre diversas ações do projeto;
- Mecanismo de comunicação para os *stakeholders* (i.e. as partes interessadas do projeto);

- Captura e documenta a evolução do projeto à medida que ele vai sendo executado e novas informações vão sendo disponibilizadas.

A gerência da execução do plano de projeto tem o objetivo de realizar o trabalho definido na descrição do escopo do projeto. Durante a execução do plano de projeto, o gerente de projeto se apóia nesse documento para tomar ações corretivas visando alcançar a performance futura planejada em concordância com o que foi definido no plano. Nesse sentido, o plano de projeto deve conter informações de:

- Como os processos de gerência serão utilizados
- Como as mudanças serão monitoradas e controladas
- *Milestones* com datas de pontos estratégicos para avaliação do projeto
- *Baselines* para cronograma, custo e qualidade
- Calendário para recursos utilizados
- Mecanismos de comunicação para os *stakeholders*
- Definição de revisões para resolução de pontos em aberto e/ou pendentes
- Planos de outras áreas de conhecimento (como, por exemplo, comunicação e qualidade)

Apresenta um exemplo de um plano de projeto ilustrando e complementando os pontos destacados.

É importante perceber a importância do plano de projeto como determinante para o sucesso de um projeto. Ele identifica quais artefatos deverão ser entregues e quando e, igualmente importante, informa os recursos necessários para realizar as entregas (de artefatos) indicando as dependências existentes para essas entregas. Para tanto, o plano de projeto deve conter um conjunto de informações que permita o gerente de projeto não apenas executar o projeto, mas também monitorar seu progresso e verificar se o executado está em conformidade com o planejado. Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta uma relação dos itens considerados imprescindíveis em um plano de projeto. Entretanto, vale ressaltar que a relação de itens destacados na Tabela 1 não pressupõe a intenção de ser completa, mas de apontar os itens considerados como obrigatórios num plano de projeto.

1. Introdução

Contém uma descrição dos objetivos do documento, o público ao qual ele se destina e em linhas gerais o propósito do projeto a ser desenvolvido. Pode adicionalmente conter termos e abreviações usadas, além de informar como o plano deve evoluir.

2. Escopo do projeto

Esta seção descreve em linhas gerais o projeto a ser desenvolvido, comunicando o propósito do mesmo, e a importância do projeto para todas as partes envolvidas. O escopo do projeto que será executado é apresentado com uma descrição dos requisitos técnicos (isto é, os requisitos do produto a ser desenvolvido) que podem ser funcionais, não funcionais (desempenho, usabilidade,

3. *Organização do projeto*

portabilidade, confiabilidade, etc.) e tecnológicos (Tecnologia a ser utilizada). Também, apresentam-se requisitos não técnicos (como, por exemplo, treinamento) e o escopo não contemplado.

4. *Equipe e infra-estrutura*

Apresenta-se uma descrição da estrutura organizacional do projeto, incluindo organograma e a definição de papéis e responsabilidades.

Contém descrição da equipe e da infra-estrutura utilizada para o desenvolvimento do projeto, incluindo: pessoal, equipamentos, ferramentas, software de apoio, materiais, dentre outros. Isto visa garantir uma estrutura adequada para a execução das atividades previstas no plano. Nesta seção também é apresentada o planejamento da alocação de pessoal no projeto.

5. *Acompanhamento do projeto*

Esta seção do plano de projeto relaciona os momentos para realização das atividades de verificação do projeto, as quais poderão ser feitas pela equipe técnica das instituições envolvidas (desenvolvedora e cliente), e também a forma como estas atividades serão realizadas. Estas atividades incluem a realização de reuniões e geração de relatórios descrevendo informações sobre o progresso do projeto.

6. *Marcos do projeto*

Contém uma descrição de marcos importantes do projeto (incluindo as datas de início e fim do projeto), bem como os artefatos que serão entregues pela empresa desenvolvedora nestes marcos, quando aplicável. Apenas marcos relevantes devem ser listados, ou seja, aqueles que contribuirão para a medição do desempenho do projeto. Por exemplo: reuniões de revisão, apresentação de protótipos ou realização de testes de aceitação. Note que é possível inserir uma visão do cronograma do projeto neste item, destacando apenas os marcos importantes e suas datas alvo.

7. *Gerência de riscos*

Os riscos identificados para o projeto estão detalhados e monitorados nos relatórios de progresso. Exemplos de riscos compreendem: risco de pessoal, risco tecnológico e de escopo, dentre outros. Um caso de risco de escopo é a falta de clareza na definição do escopo de projeto que pode resultar em inúmeras solicitações de mudança de escopo.

8. *Qualidade do produto (ou sistema)*

Informa-se a metodologia de desenvolvimento adotada no projeto. Caso, por exemplo, alguma ferramenta específica de desenvolvimento venha a ser utilizada no projeto, isso deve ser descrito neste item. Adicionalmente, informam-se como os artefatos serão gerados por este projeto, os padrões adotados, formatos dos arquivos e *templates* a serem empregados. Também, neste item, costuma-se informar os critérios de aceitação do projeto.

9. *Testes do produto (ou sistema)*

Este item apresenta uma descrição do projeto de

10. Referências

testes do projeto, incluindo detalhamento da estratégia de implementação dos testes, com estágios e tipos de testes a serem realizados para garantir a conformidade do produto com as especificações de requisitos funcionais, não funcionais e requisitos de aceitação do projeto.

Apresenta-se uma relação dos documentos pertinentes ao projeto.

Tabela 1 – Relação de itens de um plano de projeto.

Um projeto compreende um conjunto de atividades inter-relacionadas, como ilustrado na Figura 1, com datas de início e fim além de metas específicas. Também, define-se o que será entrada e saída para cada atividade. Isso precisa estar adequadamente ‘orquestrado’ num documento (que é o plano de projeto) para que o projeto possa ser conduzido de modo a alcançar seus objetivos e atender a metas de qualidade e cronograma. Do contrário, sem esse ‘mapa’ torna-se muito difícil realizar o projeto com sucesso. Finalizando, dois itens adicionais contribuem de forma decisiva para o sucesso do projeto: compromisso e liderança (discutido na primeira seção). Na relações humanas, seja no âmbito pessoal ou profissional, a comunicação é excelente ferramenta e, com ela em mente, destaco o pensamento do ilustre Peter Drucker quando disse:

“The most important thing in communication is to hear what isn't being said.”