

## Ouvir o cliente e reconhecer o problema: 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*

A gestão de projetos compreende atividades que fazem uso de tecnologia, processo e pessoas. Dentre esses três recursos, aquela que requer maior habilidade de um gerente ou líder é as pessoas. Lidar com o ser humano é sem dúvida um dos principais requisitos da gestão que você pode se deparar no desenvolvimento de um projeto (além de situações como, por exemplo, negócios, ensino, relacionamento, e outras atividades do cotidiano). Perceba que isso requer muito mais do que conhecimento técnico. Isto requer algo que costumo denominar de ‘engenharia humana’. Sim, isso mesmo, uma ‘engenharia humana’ que compreende entender os aspectos comportamentais do ser humano. Mas não apenas isso, também envolve a capacidade de provocar entusiasmo, ter habilidade de liderança, expressar idéias, e muita, mas muita capacidade de ouvir [1], [2], [3], [4] e [5].<sup>1</sup>



\* **ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO** é Professor e consultor em área de tecnologia da informação e comunicação com mais de 25 anos de experiência profissional, é autor dos livros Introdução a Programação Orientada a Objetos com C++, Arquitetura de Software e Programando com XML, todos pela Editora Campus/Elsevier, tem vários artigos publicados em eventos nacionais e internacionais, tendo feitos palestras em eventos nacionais e exterior. Foi Professor Visitante da University of Texas at Dallas e da University of Ottawa. Formado em Engenharia Elétrica pela Universidade de Pernambuco, com Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal da Paraíba (Campina Grande), Mestrado em Engenharia da Computação pela University of Waterloo e Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco.

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

[2] Criatividade em ação: reclusão na busca do momento criativo, disponível em <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859>

[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>

*Todo projeto (de médio a grande porte) requer gestão*



*E, aquele que lidera (ou o gerente de) um projeto deve estar preparado para lidar com as pessoas participantes e com as mudanças sob condições limitadas de tempo.*



*Mas, a execução de projeto envolve pessoas e, portanto, em tal situação reconhecimento do problema, compromisso dos participantes e liderança são essenciais à gestão.*

A gestão de projetos que compreende várias atividades, como destacadas pelo PMI (Project Management Institute) e, discutidas neste artigo se apóia em três habilidades essenciais de um gerente de projeto:

- Capacidade de ouvir cliente e entender o problema;
- Assumir compromisso com equipe e obter compromisso dela;
- Atuar como líder.

### **Ouvir o Cliente e (Re)Conhecer o Problema**

É de suma importância entender as necessidades do cliente para saber como e onde você e sua equipe podem ajudar na solução do problema. Sem o entendimento completo do problema a ser tratado e um planejamento em mãos, você (gerente e líder) e sua equipe não saberão onde querem e precisam chegar. Uma possível consequência é deparar-se com a inserção de erros logo cedo no desenvolvimento do projeto, os quais virão, possivelmente, apenas bem mais tarde, a serem descobertos. Isto geralmente acontece quando não há qualquer ‘preocupação’ com a gestão. Essas, dentre outras, são razões pelas quais muitos projetos se transformam em casos de insucesso. Portanto, a primeira lição é: *(saber) ouvir o cliente e (re)conhecer o problema (a ser resolvido)*. Isso foi

capturado em um dos pensamentos de Peter Drucker que disse: “*Management by objective works - if you know the objectives. Ninety percent of the time you don't.*”

Já ouvi muitas pessoas falarem e até serem levadas a acreditar que a capacidade de fazer a gestão de projetos seja algo como um mito. Isso não passa de uma falácia. Perceba que não se trata de característica inata que o indivíduo traz consigo, mas de um conjunto de habilidades que podem ser reconhecidas, classificadas e desenvolvidas pelas pessoas. Este fato tem sido reconhecido pelos próprios profissionais que têm procurado atualizar-se assim como pelas organizações que consideram a gestão de projetos no plano estratégico corporativo como recomendado pelo PMI (Project Management Institute).

O PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)) é uma instituição sem fins lucrativos, criada em 1969, que tem como principal objetivo contribuir para melhoria contínua da gestão de projetos. Aliado a isso, há o esforço em catalogar as melhores práticas em gestão de projetos juntamente com sua divulgação por meio do PMBOK (Project Management Body of Knowledge - [www.projectsmart.co.uk/pmbok.html](http://www.projectsmart.co.uk/pmbok.html)), que compreende um guia contendo todo corpo de conhecimento de práticas tradicionais, avançadas e inovadoras em gestão de projetos. Dentro deste contexto, o PMBOK serve como guia que contém um conjunto de diretrizes e estrutura de como a gestão de projetos é decomposta em áreas de conhecimento. Adicionalmente, baseado nas diretrizes do PMBOK, a gestão de projetos compreende um conjunto de processos que contém áreas que constituem o corpo do conhecimento da gestão de projetos. Segundo PMI, cinco fases compõem a gestão de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento.

A **Tabela 1** mostra três fases importantes. Perceba que há um conjunto de nove áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humano, comunicações, riscos e aquisições), conforme ilustrado na **Tabela 1**.

<i>Fases</i>			
<b>Atividades</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Execução</b>	<b>Controle</b>
Integração	Desenvolvimento de plano de projeto	Execução de plano de projeto	Controle integrado de mudanças
Escopo	Planejamento do escopo		Verificação do escopo
	Detalhamento do escopo		Controle de mudança do escopo
Tempo	Definição das atividades		Controle do cronograma
	Seqüenciamento das atividades		
	Estimativa de duração das atividades		
Custo	Desenvolvimento do cronograma		
	Planejamento dos recursos		Controle de custo
	Estimativa dos custos		
	Projeção de orçamento		
Qualidade	Planejamento da qualidade	Garantia da qualidade	Controle da qualidade
Recursos humanos	Planejamento	Desenvolvimento da	

	organizacional	equipe	
	Montagem da equipe		
Comunicações	Planejamento das comunicações	Distribuição das informações	Relato de desempenho
Risco	Planejamento dos riscos		Controle e Monitoração de riscos
	Identificação dos riscos		
	Análise qualitativa dos riscos		
	Análise quantitativa dos riscos		
	Planejamento de respostas a riscos		
Aquisições	Planejamento das aquisições	Requisição de propostas	
	Preparação das aquisições	Seleção de fornecedores	
		Administração de contratos	

Tabela 1 – Conhecimento da gestão de projetos baseado no PMI.

Vale ressaltar que esse corpo de conhecimento e práticas apresentadas na **Tabela 1** pode ser aplicado a qualquer projeto. Nesse sentido, um projeto pode acontecer em praticamente quase todas as organizações, que pode resultar na geração de produtos ou serviços. Exemplos de projeto são:

- Construção de uma casa;
- Desenvolvimento de um sistema de software;
- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Para tanto, perceba que um conjunto de itens que auxilia o sucesso de um projeto compreende:

- Objetivos ‘claros’ do produto ou sistema a ser desenvolvido;
- Uso de infra-estrutura de software padrão;
- Uso de estimativas confiáveis;
- Envolvimento de usuários;
- Escopo bem delimitado;
- Experiência do gerente;
- Apoio da alta direção.

Dentro desse contexto, o gerente tem um papel de suma importância para o sucesso do projeto que envolve a aplicação de seus conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos de projeto. O gerente acompanha o projeto fazendo uso de processos tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Além disso, ele tem de conceber e manter um ‘esquema’ de trabalho

que lhe permita alcançar as metas de negócio e executar efetivamente que se encontra estabelecido nos diversos planos para gestão do projeto (riscos, cronograma, qualidade, comunicações, aquisições, etc). Entretanto, não se pode esquecer que pessoas não nasceram para ser gerenciadas, mas, sim, lideradas. Portanto, um excelente profissional na função de comando (ou papel de gerente) de uma equipe deve ter a habilidade de motivar a equipe, influenciando as pessoas a trabalharem de maneira entusiástica visando alcançar objetivos (de um projeto). Acima de tudo, o líder deve influenciar os membros da equipe de forma a ‘conquistar’ o compromisso das pessoas.

### Compromisso - Atributo Essencial em Atividades Coletivas

No desenvolvimento de um projeto de software assim como em outros projetos, compromisso dos *stakeholders* é imperativo para o sucesso do projeto. Por exemplo, no desenvolvimento de projetos de software, você pode fazer uso de processos como RUP (Rational Unified Process), bem como Scrum ([www.scrumalliance.org/](http://www.scrumalliance.org/)).

Considere Scrum ([pt.wikipedia.org/wiki/Scrum](http://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum)) que compreende um processo ágil que permite manter o foco na entrega de maior valor de negócio num menor tempo possível. Trata-se de uma abordagem flexível que permite auto-organização da equipe. Scrum é considerado com uma metodologia para gerenciar equipes, na qual é colocada ênfase sobre atividades com duração bem definida (isto é, os *time-boxes*). No *Scrum*, os *time-boxes* são: a Reunião de Planejamento do Lançamento do Produto (*Release Planning Meeting*), a Reunião de Planejamento do Sprint (*Sprint Planning Meeting*), o *Sprint*, a Reunião Diária (*Daily SCRUM*), a Revisão do Sprint (*Sprint Review*), e a Retrospectiva do Sprint (*Sprint Retrospective*), ilustrados na Figura 1.

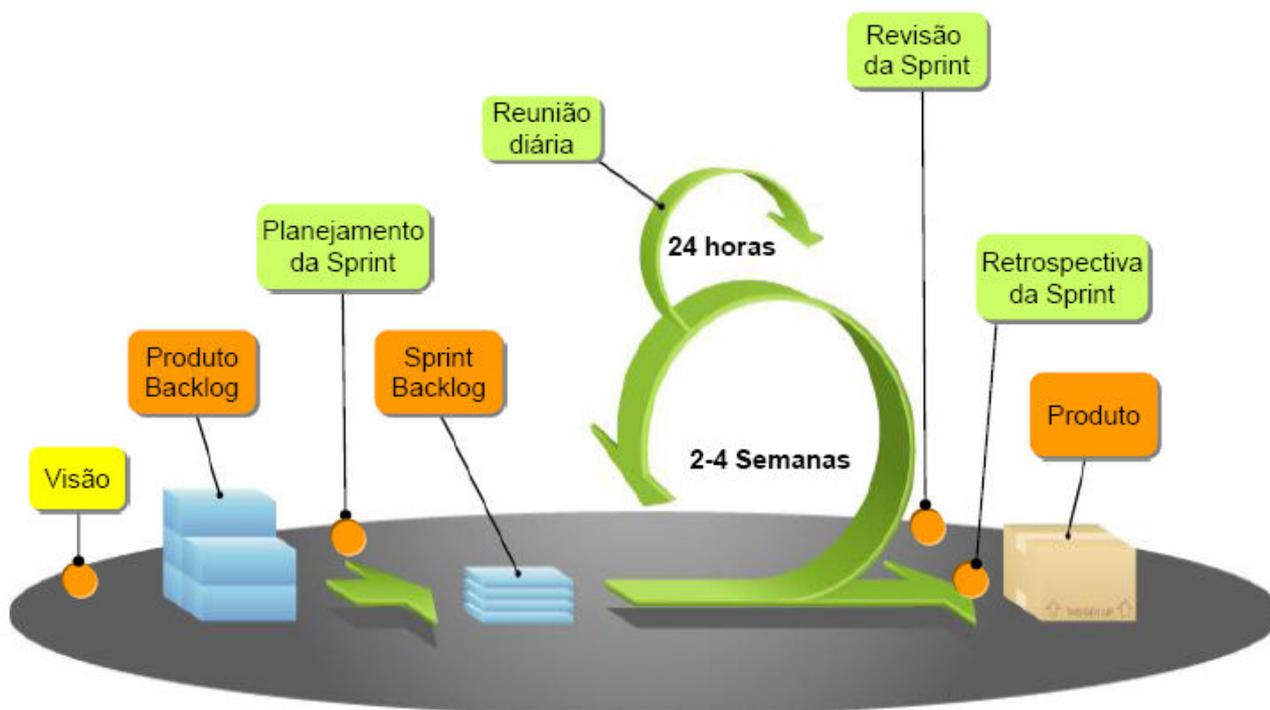


Figura 1 – As fases de um projeto no SCRUM.

Fonte: <http://www.mountaingoatsoftware.com/scrum-figures>.

Perceba acima na Figura 1 que *o Scrum é um ‘belo’ processo que pode ser utilizado para gerenciar uma equipe de projeto, mas seu emprego depende de duas características importantes das pessoas: compromisso e bom senso.*

Perceba que bom senso é sinal de equilíbrio. Se num projeto você não considera o bom senso, isto pode resultar em problemas. Se você tem suas decisões pautadas por bom senso e remoção de barreiras das atividades de um grupo, isto acaba conduzindo você à condição de liderança, a qual é baseada no servir. Cabe destacar que um líder procura identificar e atender as necessidades de sua equipe de modo a remover os obstáculos de seus liderados (isto é, sua equipe) para que eles possam alcançar suas metas. Observe que isto impacta diretamente e agrega pessoas. Note que isso caracteriza um líder. Para finalizar, gostaria de sugerir ao leitor refletir e responder: o que mais pode agregar pessoas?

Considero que um ponto de partida ser o compromisso. E, lembre-se de que nas 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.”*