

## Boas práticas e hábitos de líderes na gestão de projetos na era da conectividade

ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO\*

*"We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them."*  
Albert Einstein

Gestão de projetos é essencial às organizações. Uma significativa quantidade das atividades atuais é orientada a equipes, envolvendo múltiplas organizações, instituições parceiras, e estas características devem ser consideradas nas atividades de projetos. Lidar e liderar equipes em ambiente corporativo diverso, visando desenvolvimento de (novos) produtos, serviços ou sistemas, requer habilidade que combina arte e ciência. Quais (boas) práticas e hábitos deveria possuir um gestor (líder) de modo a influenciar positiva e afetivamente seus colaboradores a fim de ter conduzir um projeto com maior chance de sucesso? Este artigo não tem a intenção de ser completo ao tentar responder esta questão, mas explora e discute práticas e hábitos que podem contribuir para realização de projetos [1], [2], [3] e [4].<sup>1</sup>

59



\* ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO é Professor e consultor em área de tecnologia da informação e comunicação; Doutor em Ciência da Computação (UFPE).

<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] *Por que projetos falham?*, disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/24092/13130>

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

## Gestão de Projetos – Essencial às Organizações

Gestão de projetos é essencial às organizações. Uma significativa quantidade das atividades atuais é orientada a equipes, envolvendo múltiplas organizações, instituições parceiras, e estas características devem ser consideradas nas atividades de projetos. Lidar e liderar equipes em ambiente corporativo diverso, visando desenvolvimento de (novos) produtos, serviços ou sistemas, requer habilidade que combina arte e ciência. Três pilares formam a base da gestão de projetos:

1. Ter foco no cliente;
2. Fazer a equipe trabalhar bem (leia-se de forma produtiva e colaborativa);
3. Planejar e administrar os recursos (como, por exemplo, tempo, pessoal, financeiro) do projeto.

Por exemplo, em projetos de tecnologia, a gestão de projetos compreende atividades que visam assegurar que o sistema, produto ou serviços sejam entregues no prazo pré-definido e esteja de acordo com os requisitos definidos pelo cliente. Essa necessidade da gestão de projetos se deve ao fato do desenvolvimento de produtos e serviços estarem sempre sujeitos às restrições de qualidade, tempo e orçamento e, dentro desse contexto, a gestão de projetos impacta diretamente na produtividade e o sucesso do projeto.

Gestão de projetos pode ser vislumbrado como um framework para guiar um conjunto de pessoas a trabalhar de maneira produtiva. Ela compreende métodos e ferramentas que organizam as tarefas, identificam a sequência de execução e dependências existentes, apoia a alocação de recursos e tempo, além de permitir o

rastreamento da execução das atividades e medição do progresso relativo ao que foi definido no plano de projeto.

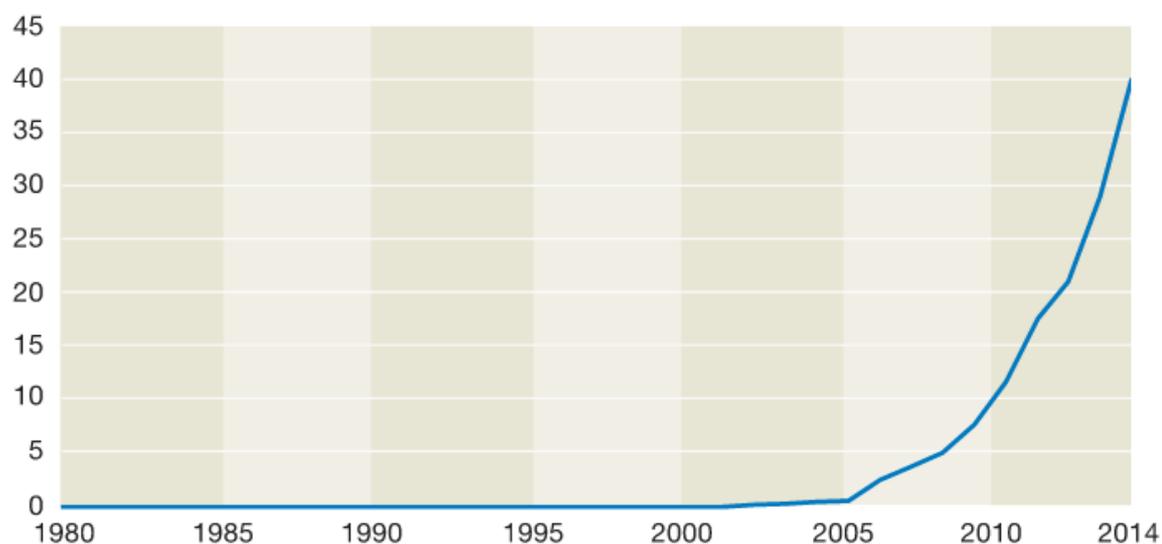
Perceba que a gestão de projetos é atividade ortogonal às demais atividades de projeto e serve de guia para a (boa) execução do projeto. Todas as pessoas envolvidas com um projeto têm a necessidade de acesso as suas informações. Quando se lida com projeto de médio a grande porte e de natureza complexa, uma atividade chave é a coordenação. Nesse sentido, um gerente de projeto precisa coordenar:

1. Múltiplas pessoas de formação diversa;
2. Múltiplas tarefas onde ocorre relação de dependência;
3. Uso de múltiplos recursos (equipamentos, ferramentas, laboratórios, ...);
4. Decisão e aprovação em múltiplos pontos num projeto;
5. Alocação adequada de recursos humanos e financeiros a tarefas.

## Gestão de Projetos na Era da Conectividade

A Figura 1 ilustra o crescimento da capacidade computacional, que tem propiciado oportunidade de novos negócios e ampliado significativamente o número de consumidores em todos os continentes. Estimativa feita pela McKinsey & Company sugerem que essa capacidade foi de quase 5 exaflops em 2008, havendo projeção que possa atingir aproximadamente 40 exaflops. (Flops é uma sigla para floating point operations per second, i.e., operações de ponto flutuante por segundo. Flops constitui unidade de medida para medir a capacidade de processamento de um computador. No caso, exaflops corresponde a  $10^{18}$ flops).

**Annual additions to global business and consumer computing power, exaflops<sup>1</sup>**



<sup>1</sup>An exaflop is 1 quintillion (10 to the 18th power) floating-point operations per second.

Figura 1 – Crescimento da capacidade computacional (Fonte: WILLIAM D. NORDHAUS The Journal of Economic History, Vol. 67, No. 1, March 2007).

O mundo é conectado e esse mercado competitivo e globalizado requer dinamismo na gestão das organizações e execução de projetos para antever e fazer frente às mudanças. A fim de responder essas demandas, as organizações têm criado escritório de projetos corporativo ou project management office (PMO).

O PMO constitui um órgão em uma organização responsável por atividades de gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos no segmento da organização. As responsabilidades variam desde o apoio ao gerenciamento dos projetos até a responsabilidade geral pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

### **Necessidade de PMO**

Observe que um PMO tem papel importante no gerenciamento

corporativo de projetos. Essa necessidade acontece quando a organização:

1. Tem preocupação com a excelência na gestão corporativa de projetos
2. Busca consolidar a integração de várias ações corporativas na execução de projetos
3. Promove uma visão única e integrada dos projetos
4. Fomenta a integração dos processos operacionais à gestão de projetos
5. Busca divulgar e estimular a adoção de boas práticas de gestão
6. Oferece capacitação continuada aos diferentes níveis de gestão

- Promove o alinhamento do portfólio de projetos com a estratégias da organização

A criação de um PMO por uma organização é um sinal de maturidade por ela perceber a necessidade de aprimorar os processos de gestão de projetos. A criação de um PMO (Project Management Office) visa, por exemplo, proporcionar a padronização de estimativas, cronogramas, planejamento e administração de escopo de mudanças, e demais informações de projeto. Perceba que se trata de uma estrutura de apoio a execução de projetos na organização.

Vale ressaltar que embora planejamento, estimativas e gerenciamento sejam atividades distintas, elas são integradas por meio de processo e a interdependência que existe entre elas precisam estar alinhadas às estratégias corporativas visando aprimorar a gestão de projetos. Observe também que uma iniciativa como essa para a criação de um PMO traz benefícios de padronização dos procedimentos de estimativas e sistematização no monitoramento e controle da execução do projeto.

### **(Boas) Práticas e Hábitos de um Líder**

Um gestor líder deve ter a capacidade de buscar produtividade de sua equipe, de seus colaboradores, como também deve ajuda-los a desacelerar quando necessário para investigar cuidadosamente as demandas dos clientes e problemas cotidianos. **Questões chave inerentes aos projetos que um líder buscar responder**, sem intenção de ser completo, compreendem:

- Como aumentar a produtividade?*

- Como proteger pontos vulneráveis da organização?*
- Quais hábitos um gestor deve ter?*
- Posso aprender com outros líderes?*

### **Como aumentar a produtividade?**

Aumentar a produtividade é uma das metas das organizações e, para tanto, gestores podem:

- Avaliar com regularidade seus colaboradores mais importantes, seus pontos fortes e os resultados que alcançaram.
- Fazer os seguintes questionamentos:
  - Temos as pessoas certas nos cargos certos?
  - Onde essas pessoas podem contribuir de modo mais eficaz?
  - Temos funções incompatíveis com os objetivos da organização? (i.e., que mesmo quando bem executadas não agregam valor à organização?)
  - Como mudar pessoas, cargos e funções para que gerem melhores resultados?

### **Como proteger pontos vulneráveis da organização?**

- Certifique-se de que os melhores profissionais estão atuando onde podem fazer maiores

contribuições. (E, concentre esforços nos competentes).

2. Anote as prioridades da organização, MAS não mais do que duas.

3. Cultive a perspectiva de 'fora para dentro' (como observador externo à organização). Lembre-se de que é fundamental: o gestor DEVE passar algum tempo com seus clientes.

4. Avalie sempre os processos, sistemas e políticas da organização. E, DESCARTE tudo que possa comprometer ou diminuir a produtividade (e/ou resultados).

5. Analise os sistemas de remuneração da organização.

### Quais hábitos um gestor deve cultivar?

1. Ir aonde estão seus clientes (ou usuários de seus serviços). Lembre-se de que nada, nada substitui o diálogo direto.

2. Procure usar tecnologia para aumentar satisfação de seus clientes.

3. Gaste de 2 a 4 horas por semana visitando (loais, sites, pontos de venda) seus concorrentes. E, seus colaboradores também devem saber o que fazem seus concorrentes.

Lembre-se que é essencial, principalmente em projetos de inovação, manter-se, pelo menos, um passo adiante para enfrentar ameaças de organizações concorrentes.

### Posso aprender com líderes?

Por que não?

Nesse sentido, destaca-se aqui o que fez e tem feito Jeff Bezos, o CEO da Amazon. Há um vídeo de Jeff Bezos ([https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=hxX\\_Q5CnaA](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=hxX_Q5CnaA)), ele destaca quatro seguintes atitudes, consideradas estratégicas, na gestão da Amazon:

1. Você deve ser obcecado pelos seus clientes

2. Você precisa invente e inovar sempre (embora seja importante ouvir os clientes, nem sempre eles sabem o que querem, e a necessidade de inovar sempre)

3. Você deve pense no longo prazo (Lembre-se de que Peter Drucker sugeria sempre que *"a melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo"*).

4. Você deve manter uma cultura empresarial forte e uma marca memorável

Qualquer organização é feita de pessoas e ela apenas pode ter chance de sucesso se houver compromisso dos colaboradores e for valorizada pelos clientes.



**NÃO HÁ POÇÃO MÁGICA,** todavia ingredientes essenciais à gestão compreendem: liderança, compromisso e confiança.

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".*