

Liderança na Gestão de Projetos: sobre os hábitos do líder e liderados

ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO*

“If you live each day as if it was your last, someday you'll most certainly be right”

Steve Jobs

Qual o principal objetivo do trabalho de gestão? Fazer um conjunto de pessoas trabalhar de modo a alcançar uma meta comum para essas pessoas ou organização às quais elas fazem parte. Isso é uma arte. Gerenciar é uma arte. Agora, se você precisa comandar uma organização, isso requer a divisão de todo o corpo da organização em partes (equipes), bem como a definição de mecanismos de efetiva comunicação entre equipes e membros da equipe. Mais importante, o líder de uma organização deve observar e considerar o talento de cada indivíduo a fim de cada um possa ser utilizado conforme sua capacidade. E, aliado a esse aspecto, o líder assume compromissos e busca compromisso de seus liderados. Entretanto, um dos objetivos das organizações é produtividade. O que pode fazer um líder para atender esse objetivo? Quais hábitos deve ter o líder e quais hábitos devem ser cultivados nos liderados no âmbito profissional (e também pessoal)? Este artigo, sem a pretensão de ser completo, explora ingredientes que podem contribuir para responder essas questões [1], [2], [3] e [4].¹



Uma significativa quantidade das atividades atuais é orientada a equipes e envolve múltiplas organizações, sendo estas características determinantes das atividades futuras de projetos. No entanto, lidar com equipes em ambiente corporativo altamente diverso, visando desenvolvimento de (novos) sistemas ou produtos de software, requer habilidade que combina arte e ciência e a isso se denomina gestão de projetos (de tecnologia).

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 (de tempo, pessoal, financeiro) do projeto.

A **gestão de projetos** (de tecnologia), e especificamente de software, compreende atividades que visam assegurar que o sistema ou produto (e.g. software) seja entregue ao cliente 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 software está sempre sujeito às restrições de qualidade, tempo e orçamento.

Por exemplo, software é um produto de natureza flexível, mas que requer um processo de desenvolvimento. A gestão de projetos (de software) impacta diretamente no sucesso do projeto e, especificamente, na produtividade.

Gestão de projetos é um framework que serve de guia a uma equipe para 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.

A gestão de projetos é uma atividade ortogonal às demais atividades de projeto e atua como guia para a boa execução do projeto. Todas as pessoas envolvidas com um projeto têm a necessidade de acesso as suas informações. Todavia, note que quando se lida com projeto de médio a grande porte e de natureza complexa, uma atividade chave é a coordenação. 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.

Mas, isso não é tudo. Um dos principais objetivos das organizações é produtividade. O que pode fazer um líder para alcançar esse objetivo? E, como aumentar a produtividade?

Aumentar a produtividade é uma das principais metas das organizações e, para tanto, o líder pode:

1. Avaliar, de maneira continuada, os pontos fortes dos colaboradores mais importantes e os resultados que eles alcançaram.
2. Avaliar a organização, fazendo os seguintes questionamentos:

- a. Há pessoas certas nos cargos certos?
- b. Essas pessoas estão no setor onde podem contribuir de modo eficaz?
- c. Há funções incompatíveis com os objetivos da organização? (i.e., que mesmo quando bem executadas não agregam valor à organização?)
- d. Como mudar pessoas, cargos e funções para que gerem melhores resultados?

E, quanto aos **hábitos do líder**, quais hábitos ele deve ter?

1. Ir aonde estão seus clientes (ou usuários de seus serviços). Lembre-se de que

nada, nada substitui o diálogo direto. Jeff Bezos, CEO da Amazon, disse que o gestor deve ser obcecado pelos seus clientes, afinal, atendimento é tudo. Há apenas 2 opções. Ou você fica obcecado pela concorrência ou pelos clientes. Na Amazon, ele escolheu o foco no cliente e os zilhões de livros vendidos mostram que esse é um bom caminho.

2. Dedique 2 a 4 horas por semana visitando (loais, sites, pontos de venda) de seus concorrentes. Entretanto, não apenas você líder, mas também seus colaboradores devem saber o que fazem os concorrentes.



3. Há poção mágica?

É importante perceber que **não há poção mágica**, mas há ingredientes essenciais à gestão?

Sim. Uma organização é feita de pessoas e, para tanto, **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”.

Um líder promove a alegria na organização contagiando seus liderados, despertando a motivação de cada um. Ele sabe que essa energia é crucial às pessoas se sentirem bem, proporcionando satisfação de fazer parte

(do projeto, da organização). Além disso, ele é orientado ao aprendizado continuado, tornando isso um hábito pra ele e seus liderados. Para concluir, cabe destacar que *“nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito”* [Aristóteles].



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

¹ [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>