

Gerente de projetos

Transcrição

Falaremos mais sobre processos adiante, não se preocupe. Abordaremos, inclusive, exemplos bem engraçados. O importante agora é que você guarde a informação de que o conhecimento de gerenciamento de projetos está dividido em processos, que serão colocados na sua caixa de ferramentas para gerenciar qualquer projeto.

A questão agora é: Quem é o **gerente de projetos**? Ele é o **profissional responsável pelo atendimento de necessidades** de tarefas, da equipe e individuais. Podem ser as necessidades do cliente, do grupo de trabalho, do patrocinador (que paga pelo esforço que o gerente está coordenando), e também pelas necessidades de cada membro da equipe. Portanto, o **gerente de projetos é o elo entre a estratégia e a equipe**. E além da estratégia, que é como chegaremos aos objetivos, ele também conecta o grupo de trabalho às partes interessadas, acima de tudo o patrocinador e também os usuários. Lembrando que o cliente nem sempre é o usuário, como no exemplo do software, que será bancado por uma empresa. Mas quem fará uso do software são outras pessoas, para as quais a empresa disponibilizará essa solução.

Então, nós, como gerentes de projetos, que é o que você será ao obter a certificação, não podemos pensar só no time, ou só em quem paga a conta, mas também em quem usará as soluções que desenvolveremos.

O gerente de projetos precisa ter algumas competências.

- **Conhecimento** – O conhecimento em gestão de projetos é muito importante. Muitas pessoas debatem se o gerente de projetos de software precisa entender de programação? E o gerente de projetos de construção, precisa entender sobre construção civil. O que você acha? Essa é outra questão que pode ser debatida no [Fórum](https://cursos.alura.com.br/forum/todos/1) (<https://cursos.alura.com.br/forum/todos/1>). Basta ao gerente de projetos dominar gerenciamento de projetos, ou ele precisa ter conhecimentos específicos de cada área onde o projeto será gerido? Se você não concordar com a resposta a seguir, conte no Fórum o que você acha e explique porque discorda. O gerente de projetos deve ser especialista em gestão de projetos. Ele não precisa ser especialista em desenvolvimento de software ou em construção civil. Por exemplo, eu sou especialista em projetos de tecnologia da informação e comecei um projeto de consultoria para uma empresa que trabalha com hidrelétricas. Eu me especializei em TI (Tecnologia da Informação), mas construí um nome na área de projetos, e pessoas e empresas me procuram. Então, eu fui atender a esse cliente que tem uma série de obras de geração de energia hidrelétrica, e estou trabalhando e estruturando uma metodologia de gestão de projetos para esse cliente. Como sou especialista em gestão de projetos, tenho certeza de ter plenas condições de gerenciar um projeto de construção de hidrelétrica, assim como posso gerir um projeto de desenvolvimento de software, ou de estruturação de central de serviços. Veremos no curso que uma das principais ferramentas do gerente de projetos é o uso de opinião especializada. Como gerentes, vamos estruturar o projeto, mas não vamos definir, por exemplo, o que vai ser feito em termos de produto. Quem fará isso é o cliente, ou o time de engenharia, que vai colaborar na definição de escopo. O gerente de projetos só vai aplicar seu conhecimento de gerenciamento de projetos para contribuir na organização do esforço para que o time, em conjunto com as partes interessadas e usuários, consiga os resultados esperados por todos. Portanto, o conhecimento que o gerente de projetos precisa ter é fundamentalmente o de gerenciamento de projetos. Abordaremos ao longo do curso todos esses conhecimentos, mas já vimos amostras dele, como os [47 tipos de processos](#) (<https://cursos.alura.com.br/course/certificacao-pmp-processos-de-gerenciamento-projetos/task/19503>) de gestão de projetos e os cinco grupos em que eles estão divididos.
- **Desempenho** – O gerente de projetos precisa desempenhar, ou seja, saber colocar em prática esse conhecimento. E veremos no curso que conhecimentos são esses.
- **Competências pessoais** – O gerente de projetos precisa possuir um conjunto de habilidades interpessoais, que serão exploradas mais a fundo a seguir. Sem essas habilidades consolidadas, ou sem o profundo interesse do profissional em

buscá-las, não é possível gerir projetos.

- **Liderança** – O gerente de projetos precisa ser um líder. Liderança, acima de tudo, é a capacidade de um profissional conduzir seu time em direção aos objetivos de um projeto, ou mesmo de uma operação. Veremos algumas bases para o posicionamento de líder. Você pode construir sua liderança a partir do seu **conhecimento técnico**. Se você for um ótimo desenvolvedor de software, as pessoas confiarão em você. Outra maneira é ter um grande **carisma**. Se as pessoas gostam de você e você gosta delas, é mais fácil conduzi-las. Outra possibilidade é ter um poder outorgado pela empresa onde trabalha, então a **autoridade** te ajuda a liderar. Sem colocar qual desses meios é melhor, o importante é saber que essa habilidade de conduzir as pessoas é muito importante. Um debate muito válido e ainda quente: liderança é uma habilidade com a qual se nasce ou é desenvolvida? Acredito que seja 50% talento e 50% técnica. Existem muitas técnicas de liderança e você pode desenvolvê-las. E existe a outra metade, com pessoas que nascem com um poder comunicacional maior, que é essencial para um líder, são mais desinibidas, sabem se posicionar melhor, ou ainda não têm medo de conflitos. Todos esses são fatores que constroem um bom líder. Mas, se você não nasceu com nada disso, ainda assim pode ser um bom líder. Basta estudar e se dedicar.
- **Construção de equipes** – Um gerente de projetos sem equipe não entrega resultados. Já falei que eu me sinto capaz de gerir qualquer projeto em qualquer indústria, mas como eu vou gerir um projeto se eu não sei, por exemplo, construir uma nave? Como eu vou para a Nasa gerir um projeto espacial? Não tem como, se não houver time para me ajudar, com engenheiros, designers, etc. Tenho que não só saber liderar e conduzir a equipe em direção a um objetivo, mas também preciso construir a equipe que vai me ajudar.
- **Coaching** – O termo *coaching* está bem popular hoje em dia, e sua definição, ao menos para os fins desse curso e das provas, é a capacidade de entender cada indivíduo. Ou seja, saber o que cada pessoa busca para si e saber alinhar esses interesses individuais aos interesses do grupo. Saber ser um mentor para a equipe significa também ajudá-los a atingir seus objetivos pessoais. E por meio desse posicionamento pró-ativo de mentor, *coach*, posicionador, enfim, um líder que se preocupa com todos é possível formar bons times.
- **Motivação** – Também é importante saber motivar as pessoas. Você se sente mais motivado por dinheiro ou por um senso de propósito e realização na sua carreira? O que realmente te motiva a trabalhar todos os dias em uma determinada empresa? Motivar as pessoas só é possível se você as conhece. E quando sabemos o que motiva uma determinada pessoa ou grupo, é mais fácil fazê-los se desenvolverem ou gerar melhores resultados. Para alguns grupos uma recompensa financeira funciona melhor como motivação do que uma festa ou um churrasco. Às vezes um tapinha nas costas pode ser um bom incentivo. Mas só ele não basta. Você precisa fazer um *pool* (levantamento) de fatores motivacionais a partir do seu conhecimento das pessoas do grupo que você está formando.
- **Comunicação** – Essa é outra habilidade fundamental. Se você for a um seminário, do PMI, por exemplo, você verá oficinas sobre liderança, técnicas de comunicação, e outras. Há muitos anos atrás, participei de uma oficina com técnicas de comunicação ministrada por um diretor de teatro. Nessa oficina, ele nos ensinou a brincar de ator, a nos soltarmos mais para nos comunicar melhor. Como todas as habilidades interpessoais, a comunicação também tem um conhecimento de base que pode ser trabalhado e desenvolvido. Mas é importante estar além do que veremos nesse curso, não só porque isso pode cair na sua prova de certificação e é importante para um gestor de projetos, mas porque a vida real exige essas habilidades além do treinamento.
- **Tomada de decisões** – Há quem entre em pânico quando tem que tomar uma decisão. Avançar ou não, ir para a direita ou para a esquerda. Se estiver perdido em uma encruzilhada, sem sinal nenhum no celular, você escolhe a direita ou a esquerda? Tem gente que ficaria parada esperando o sinal aparecer, tem quem analise o ambiente e o cenário antes de fazer sua escolha... E tem pessoas que não conseguem tomar decisões, especialmente rodeadas de outras pessoas, não podendo orientar um grupo. E sempre há questões importantes a decidir que envolvem outras pessoas: investir ou não em um novo projeto, contratar ou não um novo profissional, e, uma das mais difíceis: demitir ou não uma pessoa. Um gerente de projetos talvez tenha que demitir alguém, dependendo da estrutura organizacional em que atua. Você seria capaz de tomar uma decisão drástica dessas? Pense nisso, pois é uma questão importante para um gerente de projetos.
- **Influência** – A capacidade de influenciar está super atrelada à liderança.
- **Estabelecimento de confiança** – Uma das maneiras de estabelecer confiança é o conhecimento técnico. Se você dominar o conhecimento de uma linguagem de programação, ou de obras, ou mesmo sobre gerenciamento de

projetos, consegue fazer com que as pessoas vejam, notem e acreditem em você por esse conhecimento. Elas confiarão em você e te seguirão, por acreditarem que você é capaz de fazer o que se propõe. Existe uma teoria muito interessante, que veremos durante o estudo de gerenciamento de recursos humanos de um projeto, que diz que as pessoas tendem a buscar metas e objetivos quando sabem e confiam que vão receber as recompensas estipuladas. Então é muito importante que o gerente de projetos também consiga estabelecer confiança em um grupo.

- **Negociação** – Está ligada ao gerenciamento de conflitos. É preciso que o gerente possa encontrar uma situação em que todos ganhem alguma coisa.
- **Gerenciamento de conflitos** – Para gerenciar conflitos é preciso saber negociar. E vale fazer uma observação: se na sua prova houver uma questão sobre esse tópico ou negociação, a resposta adequada trará a palavra "colaborativa" ou "colaboração". Toda negociação e gestão de conflitos devem ser feitas com base em colaboração, gerando situações ganha-ganha. Mais à frente entraremos mais a fundo no assunto.
- **Consciência política e cultural** – O gerente de projetos deve ter consciência política e cultural. Não basta entender o que se passa no seu país e na sua cidade, é preciso entender o que se passa na sua empresa. Uma das minhas primeiras experiências como gerente de projetos foi em uma grande empresa, e, como tive dificuldades de entender o ambiente em que eu me inseri, foi um pouco traumático. Toda empresa tem sua própria política, seu jogo interno de forças. E o gerente de projetos deve entender como isso funciona, saber quem toma as decisões, como os projetos são gerenciados, e por que alguns profissionais têm mais poder que outros. Entender tudo isso vai permitir que você se posicione melhor e obtenha melhores resultados. Se você não tiver essa consciência, é possível que você chegue com o PMBOK (Project Management Body of Knowledge, que é o livro que estudaremos) achando que ele é uma espécie de Bíblia ou fórmula sobre a qual toda e qualquer empresa deve basear sua gestão de projetos. Mas não é assim que funciona na vida real. Uma empresa está, acima de tudo, organizada a partir dos seus clientes e estruturada para atender suas necessidades. Você não pode chegar com um conjunto de práticas e conhecimentos em gestão de projetos e tentar empregá-los de forma rígida, sem entender esse ambiente organizacional. Se fizer isso, vai causar conflitos.

Com todas essas competências pessoais em mente, podemos pensar agora: **Qual é o papel do gerente de projetos?**

- Lidera e gerencia projetos – Ele leva profissionais e conduz o time em direção aos objetivos estabelecidos no projeto. Ele vai assumir a responsabilidade pelo sucesso do projeto. Para tanto, deve saber qual é a cara do sucesso e deve saber comunicar isso para a equipe, já com as necessidades das partes interessadas em mente.
- Está sempre alerta a mudanças – É preciso se adaptar e adaptar o projeto sempre que ocorrem mudanças.
- Sabe que os interesses das partes interessadas podem divergir – O gerente deve saber lidar com as partes interessadas (cliente, grupo de trabalho, etc.) e vai buscar sempre colaborar para resolver conflitos, questões e reivindicações de forma positiva (ganha-ganha).
- Acompanha as tarefas realizadas pela equipe – O gerente vai ajudar a equipe a se organizar, e vai acompanhar as atividades para verificar se são realmente as atividades necessárias à realização dos objetivos do projeto.
- Avalia o desempenho da equipe – Verificar se novos profissionais são necessários na equipe, ou se a equipe toda não precisa de uma capacitação.
- Mantém a equipe motivada – Precisa também manter a equipe motivada, lembrando que não basta só um tapinha nas costas – embora o tapinha nas costas seja importante. É preciso saber o que realmente motiva o time, com base em tudo que vimos sobre habilidades interpessoais.

