

gestão de projetos

CAP. DE AMOSTRA

ALTA BOOKS
collection

gestão de projetos

Stephen Barker & Rob Cole

O que
os melhores
gestores
**sabem, fazem
e falam**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

Para Alfie e Cissie, Ella
Gracie e Alice May,
Ellie e Will.

CAP. DE AMOSTRA

Sumário

Agradecimentos / 9

capítulo 1 O caminho para uma gestão eficiente / 11

capítulo 2 A arte de planejar / 19

capítulo 3 Gestão de riscos e de problemas / 37

capítulo 4 Compromisso com a qualidade / 53

capítulo 5 Administração de recursos / 71

capítulo 6 Liderança de equipes / 89

capítulo 7 Reuniões produtivas / 107

capítulo 8 O papel do facilitador / 123

capítulo 9 Como aproveitar as lições / 141

capítulo 10 Rumo ao sucesso / 159

Índice / 167

CAP. DE AMOSTRA

Agradecimentos

SOB CERTOS ASPECTOS, redigir os agradecimentos foi a parte mais difícil da elaboração deste livro. Muitas pessoas contribuíram de forma direta ou indireta, às vezes até sem saber. Seria impossível citar todas, mas temos certeza de que você irá nos informar caso tenhamos esquecido de citar seu nome.

Gostaríamos de agradecer todas as pessoas que trabalharam conosco nos últimos anos. Mais do que nos ajudar a concretizar projetos, contribuíram para a geração de muitas de nossas ideias. Também queremos registrar nossa gratidão a todos os que revisaram os originais, pois as opiniões e sugestões apresentadas foram muito úteis e reforçaram nosso estímulo. Somos muito gratos à equipe da editora, que transformou este livro em realidade. Todos os profissionais sempre deixaram claro que este projeto é importante.

Muitas outras pessoas também fizeram contribuições positivas e influenciaram esse trabalho de formas mais sutis, entre elas familiares, amigos e colegas. Com os anos, ajudaram-nos a manter uma noção de perspectiva e *tentaram* impedir que nos levássemos a sério demais. E nada disso teria acontecido sem o apoio de Rachel Stock, que identificou o potencial de nosso projeto inicial e convenceu seus colegas da editora a transformá-lo em livro.

Finalmente, gostaríamos de agradecer especialmente a Caroline e a Louise, pela tolerância e bom humor inabaláveis. Sem expressar jamais a mínima queixa, deram apoio nas extensas horas em que nos isolamos para escrever ou para as intermináveis *conference calls*. Achamos que, para elas, devemos mais do que apenas alguns agradecimentos!

CAP. DE AMOSTRA

CAPÍTULO

1

0 caminho

para uma
gestão
eficiente

CAP. DE AMOSTRA

“

O valor de um livro deve ser medido pelo que podemos extrair dele.”

James Bryce (1838-1922)

Introdução

VOCÊ QUER REALMENTE ADMINISTRAR projetos com eficiência? Tem pouca experiência e gostaria de desenvolver suas habilidades rapidamente? Ou você é um profissional experiente em busca de novas ideias? Se alguma resposta for positiva, este livro foi escrito para você.

Nesta obra, abordamos todos os aspectos do que consideramos uma gestão de projetos bem-sucedida. Para isso, apresentamos aspectos positivos, negativos, chocantes e até excêntricos. Mas, acima de tudo, analisamos em profundidade e com cuidado o que aprendemos com nossa experiência “mãos na massa”. Em dupla, temos no currículo várias décadas de vivência com gestão de projetos. É bastante tempo para aprender as lições ensinadas na escola da vida!

■ A voz da experiência

Não basta ser experiente para gerir um projeto com eficiência. É preciso estudar o assunto e saber onde encontrar boas orientações.

Reflexão inicial

Você provavelmente já percebeu que os projetos não se desenvolvem de acordo com o planejado. Na verdade, talvez já tenha concluído que estourar orçamentos, perder prazos e apresentar resultados abaixo do esperado constituem a norma, e não a exceção. Todos sabem que é comum algo dar errado e alguns estudos apontam índices de fracasso de 70%. Mas o que explica esse desempenho?

Grande parte do problema decorre do planejamento inadequado e da gestão ineficiente. A responsabilidade, portanto, é atribuída ao gestor do projeto – o que pode parecer injusto, uma vez que existem fatores externos que contribuem para o problema, mas em geral os resultados, são cobrados de quem assumiu a tarefa de comandar a empreitada. Da mesma forma, não é possível atribuir o mau desempenho apenas à inexperiência, uma vez que inúmeros executivos maduros também já conduziram projetos por caminhos que só poderiam resultar em desastre.

Existem gestores que se destacam pela eficiência na execução da tarefa. Esse grupo seletivo tem o raro talento de conseguir apresentar bons resultados, e neste livro vamos analisar as técnicas que conduzem ao sucesso. A boa notícia: nenhuma delas se destaca pela complexidade. O que temos a oferecer baseia-se em uma combinação de bom senso, experiência prática do que funciona de verdade e alerta para os riscos que convém evitar.

O que este livro oferece?

Algumas vezes, a gestão de projetos pode parecer uma empreitada solitária – *mas você não está sozinho*. Várias das questões cotidianas que irá enfrentar já foram estudadas antes, e este livro permite conhecer essas experiências.

dica

Na próxima vez em que estiver se preparando para iniciar um projeto novo, reserve um tempo para consultar um livro sobre gestão e se familiarizar com as principais armadilhas e dicas.

Nossas orientações foram organizadas em uma estrutura inspirada em um guia. Você pode se dirigir diretamente ao tópico de maior interesse ou ler o volume todo, do início ao fim. Como qualquer outro livro, tivemos de selecionar os assuntos abordados, mas concentramos nossa atenção nos aspectos de maior relevância prática e de aplicação imediata. Incluímos sugestões que podem ser valiosas e os riscos que convém evitar, e tudo a partir de situações já testadas no mundo real.

Temos muito a compartilhar sobre as questões relacionadas à gestão tradicional, além de aspectos relacionados às pessoas, muitas vezes subestimados. Afinal, os gestores não se limitam a administrar detalhes técnicos e análises de risco, mas muitas vezes também precisam enfrentar seres humanos!

■ Principais aspectos abordados**Habilidades para uma gestão eficiente**

Planejamento, gestão de riscos e de problemas, qualidade, planejamento e administração de recursos

Habilidades relacionadas às pessoas

Liderança, reuniões eficientes, técnicas de interação

Aprendizado

Ganhos decorrentes da experiência

Temos certeza de que, para se tornar um gestor de projetos eficiente, é preciso bem mais do que ler um livro, já que nada substitui a experiência. No entanto, enquanto desenvolve suas habilidades, desejamos que você volte a consultar esta obra para conferir as boas práticas, tão fáceis de ser esquecidas em meio ao ritmo cotidiano. Falamos isso com base em nossa experiência na elaboração deste livro, pois aprendemos muito ao adotar uma visão diferente sobre assuntos conhecidos.

■ Por que é bom gerenciar um projeto?

1. *Trata-se de uma tarefa interessante e desafiadora.* Você se manterá ocupado resolvendo um problema atrás de outro, sem tempo para se sentir entediado!
 2. *A satisfação com o trabalho é imensa* – sobretudo na hora de avaliar o processo inteiro.
 3. *A variedade tempera a vida.* Não existem dois projetos iguais e sempre há algo novo a ser aprendido.
 4. *Você irá trabalhar com pessoas.* Terá muitas oportunidades de lidar com todo o tipo de profissionais interessantes.
 5. *Não vai faltar trabalho.* Sempre haverá necessidade de alguém para gerenciar um projeto neste mundo.
-

Antes de começar

O trajeto para se tornar um gestor de projetos eficiente é envolvente, com muitas oportunidades novas e atribuições para mantê-lo sempre ocupado. Mas não é preciso embarcar nessa empreitada sozinho, e esperamos que você considere nossas orientações em pelo menos parte desse caminho.

para refletir

Uma profissional preparada aceitou a incumbência de gerenciar um projeto. Após anos observando a atuação (tanto positiva quanto negativa) dos outros, tinha ideias suficientes sobre como desempenhar a tarefa sem dificuldades. Orientada por um colega experiente, assumiu a missão com entusiasmo. O projeto destacou-se pela grande quantidade de problemas, estourou o orçamento e foi concluído depois do prazo determinado, mas funcionou como uma espécie de “laboratório de treinamento intensivo”. Um ano e meio mais tarde, a executiva estava gerenciando projetos problemáticos e oferecendo orientação a gestores menos experientes.

A administração de projetos exigentes constitui uma grande maneira de aprender rapidamente. Pode ser uma experiência difícil no início, mas não existe substituto para a atuação *on-the-job* em meio a circunstâncias desafiadoras.

“ O trajeto para se tornar um gestor de projetos eficiente é envolvente, com muitas oportunidades novas e atribuições para mantê-lo sempre ocupado. **—**

CAP. DE AMOSTRA

CAPÍTULO

2

A
arte

de planejar

CAP. DE AMOSTRA

“

Um projeto bom hoje é melhor do que um projeto perfeito amanhã.”

George Patton (1885-1945)

Introdução

EXISTEM PROJETOS QUE JÁ NASCEM condenados ao fracasso. É comum ver prazos irreais e parâmetros definidos sem clareza, e o trabalho começa instável desde o início. Não raro, o gestor assume a posição de espectador inocente diante de um acidente que ele mesmo ajudou a causar. Os projetos fracassam por diversos motivos, mas com grande frequência um fator crucial está no planejamento inicial – ou na ausência dele.

Um gestor eficiente sabe que elaborar um planejamento consistente e confiável constitui uma das pedras fundamentais para uma condução competente. Embora essa etapa seja ao mesmo tempo uma arte e uma ciência exata, a experiência anterior e o bom senso desempenham um papel crucial. Existem também alguns princípios básicos que podem ser valiosos.

Você terá de colocar em prática sua capacidade de planejar assim que assumir o projeto. Há grandes possibilidades de herdar parâmetros irreais ou então não receber absolutamente nada de concreto, e não se surpreenda se os prazos e as premissas considerados na concepção do projeto estiverem repletos de otimismo sem fundamento.

Nem tudo está perdido e, paradoxalmente, quanto pior for o ponto de partida, maior a oportunidade de consertar as coisas. Gestores de sucesso precisam ter a capacidade de resgatar projetos em situação crítica – e, em geral, se sentem realizados quando isso acontece. Vale lembrar que o caminho para a recuperação começa com a elaboração de um planejamento consistente.

■ Sinais de alerta

Você terá dificuldades se...

- O projeto já mudou de nome pelo menos uma vez, a fim de esquecer a trajetória anterior e tentar recuperar uma imagem positiva.
 - Você é o mais recente de uma longa sequência de gestores à frente da missão.
 - Outros gerentes parecem bastante contentes ao saber que o projeto foi passado para você.
 - O projeto já está em andamento há tempos sem apresentar resultados concretos.
-

Antes de avaliar a consistência e o que fazer para garantir essa característica, vamos retomar um ponto de grande interesse: o momento em que o gestor recebe a incumbência de comandar um projeto.

Dada a largada

Para um gestor eficiente, o projeto começa quando ele assume a responsabilidade pela tarefa. Muitas vezes, o processo pode estar definido e até em andamento quando chegar a suas mãos e, no pior cenário possível, pode ter um passado conturbado. Ainda que você assuma o projeto relativamente no início, é provável que algumas etapas já tenham sido iniciadas e talvez até exista uma equipe montada antes da sua chegada, com divergências sobre as prioridades.

Ao iniciar uma nova atribuição, você precisará de toda a sua perspicácia. Assumir a responsabilidade de um projeto novo é um momento crucial. Em geral, sempre há uma breve “lua de mel” em que não há problemas em questionar (de forma construtiva) o que foi feito até

então e sugerir alterações no percurso. É essencial usar esse período de acomodação da melhor maneira e fazer uma avaliação geral rápida. E, quando identificar eventuais obstáculos, você vai precisar usar suas habilidades para colocar o projeto nos trilhos o mais rápido possível.

■ **Avaliação rápida: cinco perguntas básicas**

1. Os objetivos são claros e fáceis de aferir?
 2. Existe registro dos resultados que o projeto deve apresentar e todos estão informados sobre isso?
 3. À primeira vista, os atuais compromissos com prazos, entregas e recursos parecem realistas?
 4. Se o projeto se encontra em estado avançado, existe um registro claro das decisões tomadas e das premissas adotadas no início?
 5. A equipe trabalha bem em conjunto e todos têm clareza quanto aos objetivos esperados?
-

Embora seja impossível prever todos os cenários possíveis, existe uma técnica confiável para assumir um novo projeto com olhos atentos e reduzir os riscos de problemas: investir em um planejamento adequado e coerente. Se ninguém fez isso ainda, dedique-se à tarefa o mais rápido possível.

■ **A voz da experiência**

Assumir um projeto “quase pronto”, com apenas alguns aspectos a corrigir, pode ser um verdadeiro pesadelo. Na hora de avaliar o que falta realizar, com frequência prevalece a tendência a um otimismo ilusório.

Quais as qualidades de um bom planejamento?

O planejamento reúne em um único documento o que se espera do projeto e como essas metas serão concretizadas. Registra os principais aspectos relacionados ao assunto, desde os objetivos até os resultados, passando pelos principais marcos ou etapas e pelos recursos necessários. Um planejamento adequado constitui uma das bases de qualquer projeto e deve conquistar a confiança de todos os envolvidos.

A iniciativa de elaborar o planejamento já constitui um excelente exercício de avaliação, pois fazer o estudo é uma forma rápida de identificar problemas e começar a abordá-los. Em um projeto definido e fundamentado, essa tarefa deve ser simples. Já no caso de projetos apoiados em premissas imprecisas ou equivocadas (o que não é muito raro), fazer um planejamento promete grandes desafios.

Um planejamento imperfeito é melhor do que não ter planejamento algum. É prudente apresentar um documento honesto como ponto de partida, mesmo que tenha falhas óbvias, pois seus colaboradores podem ajudar a aperfeiçoá-lo. Em geral, isso funciona melhor do que gastar um tempo imenso tentando produzir algo próximo à perfeição logo de início.

Mais do que uma lista de tarefas

Nem todos os gestores conhecem a diferença entre um *planejamento* e uma *lista de tarefas*. Se pedirmos a um grupo aleatório para apresentar um planejamento, é provável que a maioria traga uma relação de etapas, em geral na forma de gráfico com barras, conhecido como diagrama de Gantt. No entanto, é grande a diferença entre esses dois documentos e a finalidade de cada um.

Uma tabela com as tarefas, em geral, descreve as etapas que integram um projeto e o tempo que cada uma deve consumir, além de, talvez, alguns marcos importantes. Esse tipo de documento permite que o gestor acompanhe e controle o andamento do processo. Um planejamento eficiente também inclui esses itens, além de vários outros.

O quadro a seguir informa o que deve constar em um planejamento.

Itens	Conteúdo
Panorama	Visão geral das principais características do projeto, incluindo objetivos e modos de atingi-los.
Objetivos e requisitos básicos	Descrição precisa dos objetivos, com a especificação do que precisa ser apresentado como resultado, além dos requisitos básicos.
Abordagem	Descrição de como o projeto será abordado, incluindo eventuais fases e padrões que precisam ser observados.
Resultados e principais marcos	Resumo dos resultados e dos prazos previstos para que sejam apresentados.
Escopo	Descrição de tudo o que está envolvido no projeto, com a identificação dos principais itens – inclusive daqueles que estão fora do escopo.
Recursos	Resumo de todos os recursos necessários para a conclusão do projeto, descritos de acordo com a natureza.
Atribuições e responsabilidades	Lista das principais atribuições, extensão de sua responsabilidade e forma de organização da equipe.
Fatores internos e externos	Identificação de fatores que podem afetar o projeto, com a especificação do que é de controle interno ou envolve a intervenção externa.
Premissas	Relação das premissas observadas na preparação do planejamento.
Estratégia de implementação	Descrição de como os resultados/entregas serão atingidos.
Prazos	Apresentação esquemática das principais fases, marcos, atividades, tarefas e recursos associados a cada etapa.
Gestão de riscos	Apresentação dos possíveis riscos e problemas, com sugestão de solução.
Controle de qualidade	Descrição dos processos adotados para garantir que os resultados atendam à especificações.

Atenção especial

Entre os itens que devem constar em um planejamento, alguns elementos merecem atenção especial. Constituem a base do documento e correspondem aos cinco aspectos *mínimos* que todo planejamento precisa contemplar.

■ Aspectos básicos de um planejamento

1. Objetivos e requisitos básicos.
 2. Abrangência.
 3. Principais resultados.
 4. Recursos necessários.
 5. Cronograma.
-

Dedicamos o restante deste capítulo a avaliar melhor cada um desses itens, mesmo sabendo que, em geral, os gestores são cobrados sobretudo em relação aos prazos.

1. Definição dos objetivos

Ao planejar um projeto, é essencial que as pessoas compreendam com clareza quais são as metas do processo e suas implicações mais importantes. Se o cliente não tem muita certeza sobre o que o espera, a tarefa de planejar fica mais árdua e pode ser importante perguntar se é o caso de seguir em frente.

Pode parecer uma reflexão óbvia, mas é incrível o número de projetos que falham nesse único item. No início, as demandas e objetivos obscuros são comuns mas, neste caso, especificar bem tais aspectos torna-se uma prioridade imediata, antes que o processo todo saia dos trilhos.

Não se trata de definir os objetivos e requisitos em detalhes desde o princípio. No entanto, acreditamos que, antes de dar início ao processo propriamente dito, é importante que o gestor e seu cliente cheguem a um consenso sobre o panorama geral. Na comparação com um projeto de uma edificação, por exemplo, é importante saber se você irá erguer um sobrado ou um hotel antes de começar a obra.

É importante fazer a distinção entre os *objetivos* e os *requisitos* do projeto. Os objetivos reúnem os resultados esperados do projeto como

um todo – tais como, por exemplo, a construção de casas bonitas porém compatíveis com o orçamento de quem compra o primeiro imóvel. Já os requisitos, especificam aspectos essenciais – no caso, “todas as casas devem ter dois dormitórios e uma suíte”.



Ao planejar um projeto, é essencial que as pessoas compreendam com clareza quais são as metas do processo e suas implicações mais importantes.

não deveria acontecer, mas acontece

Uma gerente foi indicada para assumir um projeto de tecnologia da informação em andamento havia vários anos e precisou investir grande esforço na elaboração de um rol completo de requisitos. O principal objetivo do projeto (a um custo considerável) era a implantação do sistema NEF (*notice of electronic filling*) e essa meta ficou clara em uma única frase: “o objetivo do projeto NEF é implantar o sistema NEF.”

Comandar um projeto sem compreender com clareza quais são as metas paralelas equivale a disputar uma partida de xadrez sem saber o que significa xeque-mate: o jogador vai enfrentar problemas para conseguir chegar ao fim.

Não é raro concluir que os clientes têm uma visão detalhada do que *querem*, às vezes sem saber muito bem o que *esperam* do projeto. Você pode até deparar com clientes que consideram qualquer discussão sobre os objetivos fora da incumbência do gestor: “Deixe esses aspectos comigo e concentre-se em entregar o que estou pedindo.”

Essa abordagem, porém, não favorece ninguém. Se os objetivos do projeto estiverem definidos, fica mais fácil ajudar os clientes a checar se as demandas fazem sentido e são compatíveis com as metas. Em uma