

# Gerenciamento de Projetos

## Aula 04

### Habilidades do Gerente de Projetos

#### Objetivos Específicos

- Conhecer o perfil, as competências, e as habilidades do gerente de projetos.

#### Temas

Introdução

1 Principais habilidades do gerente de projetos

2 Conhecimento gerencial e técnico

3 Conhecimento da organização

Considerações finais

Referências

## Introdução

Nesta aula estudaremos o melhor perfil comportamental e funcional para um gerente de projetos e quais são as principais habilidades necessárias para esse cargo. Para tratar esses assuntos, estudaremos algumas habilidades, como: visão de negócio; liderança; trabalho em equipe; comunicação; relacionamento. Além disso, abordaremos um tema muito discutido nos dias atuais e indicado na caixa a seguir:



Além do conhecimento gerencial, um gerente de projetos necessita ter conhecimento técnico?

## 1 Principais habilidades do gerente de projetos

Ser certificado PMP e ter um bom conhecimento técnico não basta para você ser um bom gerente de projetos. É possível ter capacidade técnica, conhecimento e ótimas ideias, mas é também necessário que você, caso escolha seguir a profissão de gerente de projetos, adquira algumas habilidades, que são imprescindíveis para saber gerir e liderar as pessoas envolvidas no projeto.

O gerente de projetos necessita ter uma boa visão de negócio, um perfil de liderança, trabalhar em equipe, saber gerenciar uma equipe, ter desenvoltura para se comunicar e se relacionar com os seus pares, superiores, cliente e subordinados, além de conseguir resolver conflitos e ser um negociador.

### 1.1 Visão de negócio

Os conhecimentos exigidos para um profissional do mercado de trabalho vêm mudando nos últimos anos. No passado bastaria ter os conhecimentos técnicos necessários e o profissional já seria reconhecido como um profissional competente. Atualmente, além dos conhecimentos técnicos, os profissionais precisam ter visão de negócio, ou seja, conhecer o negócio da organização.

Essa visão ajuda o profissional a entender melhor as necessidades da empresa, enxergar oportunidades e facilitar a comunicação com as partes interessadas do projeto.

Por sua vez, se o gerente de projetos não entender do negócio, dificilmente conseguirá aplicar os conhecimentos e técnicas de gerenciamento de projetos em benefício do alcance dos objetivos e metas da organização.

## 1.2 Liderança

Todo gerente de projetos deve possuir intrinsicamente a habilidade de liderar pessoas.



Entende-se por liderança a arte de educar, conduzir e estimular pessoas, para que em um ambiente de desafios, riscos e incertezas, persistam na busca da superação de resultados.

O tema liderança é muito debatido em eventos e seminários nos quais se discutem os melhores perfil e modelos de liderança. Existe, por exemplo, o líder com perfil autocrático, paternalista, participativo, centralizador, entre outros.

Hoje temos um grande universo de livros e artigos que buscam definir qual é o melhor perfil de liderança, mas no meio de tantas informações fica até difícil definir e escolher o melhor perfil.

## 1.3 Trabalho em equipe

Equipes são grupos que evoluíram e o entendimento dessa trajetória depende do estudo do processo de grupo, porque um grupo poderá transformar-se rapidamente em equipe, ou até jamais vir a trabalhar como tal.

Como gerentes de projetos, precisamos entender que todo trabalho é realizado por uma equipe de pessoas e nenhum gerente de projetos conseguirá êxito se não tiver uma boa equipe.

Toda equipe necessita de uma boa liderança para gerar resultados, e toda equipe necessita manter um bom relacionamento entre os pares.

**Quadro 1 – Características das equipes ineficientes e eficientes**

Equipes ineficientes	Equipes eficazes
Metas ou objetivos indefinidos	Conhecimento dos objetivos e metas
Individualismo	Trabalho em equipe
Competição e conflitos entre os membros da equipe	Colaboração entre os membros da equipe
Competição e conflitos entre as equipes	Colaboração entre as equipes
Falta de reconhecimento da liderança	Reconhecimento legítimo da liderança
Liderança pobre em diversos níveis	Forte liderança
Falta de conhecimento	Conhecimento multidisciplinar

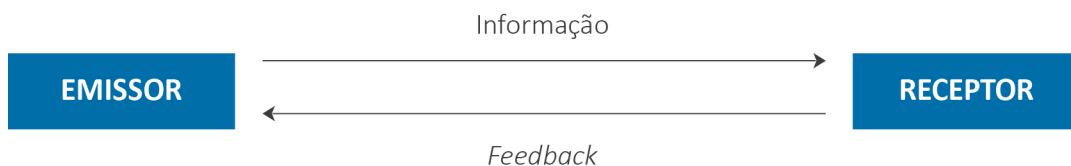
## 1.4 Comunicação

Comunicação é definitivamente o item que mais demanda tempo do gerente de projetos. Segundo o PMI (2003), comunicação representa cerca de 90% do gerenciamento. Isso porque a comunicação está presente em todas as fases do projeto.

A comunicação é um processo de duas vias: aquele que emite a mensagem precisa de um *feedback* (retorno). Apenas ouvir as informações não é suficiente para as pessoas compreenderem o necessário. Elas precisam receber o *feedback* à medida que prosseguem.

A causa mais comum do fracasso em negociações de projeto talvez seja o hábito de as partes falarem muito e escutarem pouco. Aprender a escutar o que o outro está realmente dizendo é essencial quando se busca um terreno comum e acordo aceitáveis em um projeto.

Figura 1 – Modelo de comunicação



## 1.5 Relacionamento

Quando um indivíduo ingressa na empresa, ele traz consigo uma série de condutas, pensamentos e posturas que muitas vezes divergem das ações da empresa (missão, valores e cultura), o que torna esse ponto um foco de adversidade no ambiente de trabalho.

Entram em cena aspectos emocionais que acabam ocasionando o conflito e a diversidade frente às metas que a empresa estabelece para o profissional, nos relacionamentos com superiores e subordinados, e vice-versa, ou frente às posturas adotadas pela empresa que conflitam com a forma de pensar do indivíduo.

Mesmo sem querer, bem ou mal, estamos nos relacionando uns com os outros, a toda hora. A esse contato entre as pessoas, seja ele verbal ou não, damos o nome de relações interpessoais.

Para explicar as relações interpessoais, vamos utilizar a teoria da Janela de Johari. Trata-se de uma ferramenta conceitual, criada por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955, que tem como objetivo auxiliar no entendimento da comunicação interpessoal e nos relacionamentos em um grupo.

A palavra Johari, tem origem na composição dos prenomes dos seus criadores: Jo(seph) e Hari(Harrington).

Com base na teoria Janela de Johari, pondo-se em dois eixos perpendiculares os processos de dar e solicitar *feedback*, surge uma janela formada por quatro quadrantes que poderão ter

diferentes tamanhos, dependendo das respectivas ênfases (para facilitar o entendimento dos conceitos observe as figuras a seguir):

- Solicitar *feedback* é o processo de retroalimentação ou realimentação pelo qual uma pessoa busca receber informações sobre si mesma, preocupada em saber o que os outros pensam ou acham dela.

Uma pessoa quando realiza uma tarefa e pede um *feedback*, na verdade está pedindo uma informação ou um retorno quanto ao serviço realizado.

Quanto maior a abertura de uma pessoa para receber *feedbacks*, mais chances ela terá de corrigir suas falhas ou de continuar fazendo as coisas de modo certo.

- Dar *feedback* é processo de retroalimentação ou realimentação pelo qual uma pessoa diz o que pensa ou acha de uma outra pessoa.

Quando uma pessoa emite um *feedback*, na verdade está emitindo sua opinião sobre outra pessoa.

Quanto maior a abertura de uma pessoa para emitir *feedback*, mais oportunidades ela dá para que outra pessoa, ao ouvir, possa identificar seus erros ou acertos. Porém deve-se tomar muito cuidado, pois emitir muitos *feedbacks* dar a impressão de ser uma pessoa extremamente crítica.

### 1.5.1 Estilo interpessoal: Eu aberto

O estilo interpessoal “EU ABERTO” reflete o comportamento de uma pessoa que utiliza constantemente os processos de dar e solicitar *feedback*, e por usar constantemente esses meios e ser aberto para emitir e receber *feedback* haverá menos erros de comunicação no decorrer de um projeto.

Figura 2 – Modelo de comunicação “Eu aberto”



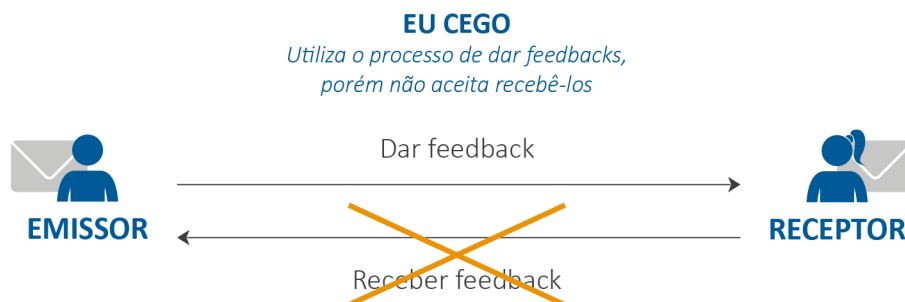
### 1.5.2 Estilo interpessoal: Eu cego

O estilo interpessoal “eu cego” reflete o comportamento de uma pessoa que utiliza constantemente os processos de dar *feedbacks*, porém não os aceita.

Você deve conhecer pessoas que gostam de emitir opiniões e de criticar os comportamentos de outras pessoas, porém não ouvem e nem aceitam opiniões e críticas quanto a sua pessoa.

Esse estilo trata de pessoas que reagem negativamente ao receber *feedback*, o que impacta negativamente na comunicação no decorrer de um projeto e prejudica as relações interpessoais.

**Figura 3 – Modelo de comunicação “Eu cego”**



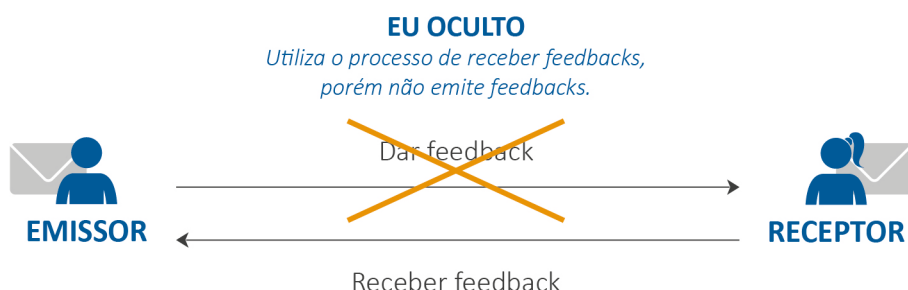
### 1.5.3 Estilo interpessoal: eu oculto

O estilo interpessoal “eu oculto” reflete o comportamento de uma pessoa que utiliza constantemente os processos de receber *feedback*, porém não o emite.

Você deve conhecer pessoas que gostam de ouvir opiniões de outras pessoas, porém não emitem opinião alguma. Muitas vezes essa omissão gera desconfiança das pessoas próximas, deixando de contribuir com o trabalho e a equipe, e prejudicando as relações interpessoais.

Esse estilo trata de pessoas que têm dificuldade de agregar em uma reunião ou em conferências de trabalho, pois dificilmente diz o que pensa ou deseja, prejudicando a comunicação no decorrer de um projeto.

**Figura 4 – Modelo de comunicação**



### 1.5.4 Estilo interpessoal: eu desconhecido

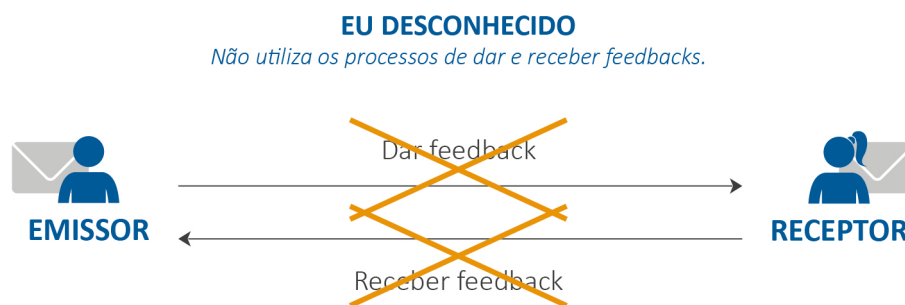
O estilo interpessoal “eu desconhecido” reflete o comportamento de uma pessoa que não utiliza os processos de receber e dar *feedbacks*. Você deve conhecer pessoas que têm

imensas dificuldades de relacionamento, que não expressam suas opiniões e nem aceitam ouvir opiniões ou críticas.

Esse estilo trata de pessoas que têm dificuldades para fazer considerações e emitir opiniões em uma reunião ou conferência de trabalho, utilizando de expressões “nada sei, nada vi, nada ouvi”, o que prejudica a comunicação no decorrer de um projeto.

É o pior estilo interpessoal e dificilmente mudará, pois não emite *feedback* e nem aceita receber *feedback*.

**Figura 5 – Modelo de comunicação**



## 2 Conhecimento gerencial e técnico

Um bom gerente de projetos necessita de técnicas de gerenciamento de projetos e de pessoas, pois para gerenciar projetos precisamos conhecer as principais ferramentas disponíveis no mercado que auxiliam na gestão do projeto e possuir habilidades para gerenciar pessoas.

O conhecimento técnico, claro, não deixou de ser essencial, mas atualmente a capacidade de liderar é prioritária e diretamente relacionada às características de competências e habilidades comportamentais do gestor. Entretanto, caso você seja um profissional de TI, ficará difícil gerenciar um projeto de construção civil ou vice-versa, pois lhe faltará o conhecimento técnico do produto que está sendo gerado.

O gerente de projetos não precisa ser um especialista da área, entretanto precisa de conhecimento técnico dos produtos e serviços que serão produzidos no projeto.

## 3 Conhecimento da organização

Um bom gerente de projetos precisa conhecer a organização que vai executar o projeto. Ora, toda empresa possui a sua particularidade, o que chamamos de cultura organizacional, e o gerente de projetos precisa conhecer essa cultura, pois vamos presumir que em um determinado momento esse gerente tenha de realizar uma visita a uma empresa que possui uma cultura totalmente diferente da sua.

O gerente de projetos também deve conhecer quem são as pessoas-chaves da sua organização ou de seu cliente. Ora, em um projeto existem diversas partes interessadas, mas o gerente tem de saber quem são as pessoas-chaves, aqueles que influenciarão o projeto e que têm poder de decisão.

## Considerações finais

Nesta aula abordamos as principais habilidades de um gerente de projetos. Para isso, detalhamos os seguintes temas: visão de negócio; liderança; trabalho em equipe; comunicação; relacionamento.

Tempos atrás, as organizações procuravam gestores visando produtividade, porém atualmente procuram gestores que, além de produtividade, consigam realizar a gestão das pessoas e contribuam para a produtividade dos negócios.

Antigamente, acreditava-se que um gestor gerenciava coisas; posteriormente, ele passou a ser identificado como gestor de pessoas. Hoje, sabemos que gerenciamos com pessoas.

Portanto, vale reforçar que para o sucesso do projeto é extremamente importante que um gestor, além de saber gerenciar tecnicamente o projeto, também seja um excelente gestor de pessoas.

## Referências

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI. 5 ed. 2013

VALLE, A. B. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. São Paulo: Editora FGV, 2010.