

GESTÃO DE PROJETOS

Gisele Lozada

sagah⁺



Liderança: ser um gerente de projetos eficaz

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Reconhecer as diferenças entre liderar e gerenciar um projeto.
- Identificar a importância de gerenciar as partes interessadas de um projeto.
- Analisar as diferentes fontes de influência que são usadas para descrever como os gerentes de projetos constroem o capital social.

Introdução

Uma das chaves para ser um gerente de projetos eficaz é construir relações de cooperação entre os diferentes grupos de pessoas para terminar os projetos. Afinal, o sucesso do projeto não depende apenas do desempenho da equipe, mas das contribuições da alta gerência, dos gerentes operacionais, clientes, fornecedores, prestadores de serviços e outros.

Neste contexto, o gerenciamento do projeto demanda que o gerente interaja constantemente com diferentes grupos de pessoas de quem os projetos dependem. Não se deve esquecer da importância de liderar por meio de exemplos. Uma atenção especial deve ser dada a fazer a manutenção da relação com a alta gerência. Há de se considerar também a relevância de obter cooperações, de forma a construir e sustentar a confiança entre as partes interessadas. Estas e muitas outras competências são indispensáveis ao gerente de projetos.

Neste capítulo, você vai estudar sobre as diferenças entre liderar e gerenciar um projeto, bem como sobre a importância de gerenciar as partes interessadas de um projeto, e ainda sobre a base ampla de influência necessárias ao gerente de projetos, para que ele possa ser efetivo em sua função, que inclui a criação do capital social.

Diferenças entre liderar e gerenciar um projeto

Em um mundo ideal, o gerente de projeto simplesmente implementaria o plano do projeto e tudo estaria pronto. Ele trabalharia com os outros para formular o cronograma, organizar a equipe do projeto, monitorar o progresso e anunciar o que precisa ser feito e todo mundo o acompanharia nesse processo. Mas é claro que não se vive num mundo ideal, e é raro que tudo saia de acordo com o planejado. Os participantes do projeto muitas vezes têm caprichos e nem sempre complementam uns aos outros. É comum que os outros departamentos não consigam cumprir com os respectivos compromissos, o que ocasiona percalços técnicos e faz com que o trabalho demore mais do que o esperado. O gerente do projeto tem como função colocar tudo de volta nos trilhos. O gerente agiliza certas atividades, inventa novas maneiras de resolver problemas técnicos, busca atuar como pacificador quando a tensão aumenta entre os participantes do projeto, fazendo os *trade-offs* apropriados entre tempo, custo e escopo do projeto.

No entanto, os gerentes de projetos fazem mais do que simplesmente apagar os incêndios para manter o projeto no rumo. Eles precisam inovar e se adaptar às circunstâncias em constante mudança. Com certa frequência, precisam se desviar do que foi planejado e introduzir mudanças consideráveis no escopo e no cronograma do projeto. Tais desvios sempre buscam respostas para as ameaças ou oportunidades imprevistas que se apresentaram ao projeto. As necessidades dos clientes poderão mudar no meio do caminho, exigindo assim alterações de design durante o projeto, ou os concorrentes poderão lançar novos produtos, colocando uma necessidade de compressão nos prazos do projeto. Caso isto venha a acontecer, as relações de trabalho entre os participantes do projeto poderão sofrer algum tipo de ruído, exigindo talvez a própria reformulação da equipe do projeto. Em última análise, o que foi planejado e esperado no início pode ser bem diferente do resultado alcançado no fim do projeto.

Nesta linha o gerente de projeto é responsável pela integração dos recursos designados para o projeto, e também é responsável pelas mudanças que, por ventura, surjam no meio do trabalho que está sendo desenvolvido. Kotter (1990 apud LARSON; GRAY, 2016) relata que essas duas atividades representam a distinção entre gerenciamento e liderança: gerenciar é lidar com a complexidade, enquanto liderar é lidar com a mudança.



Fique atento

Gerenciar é a capacidade de atuar na complexidade de uma situação.

Liderar é a capacidade de atuar na mudança de uma situação.

É preciso uma pessoa especial para desempenhar bem ambos os papéis. Alguns indivíduos são grandes visionários, bons em empolgar as pessoas quanto a mudanças. Contudo, é muito comum que eles careçam da disciplina ou da paciência para lidar com o trabalho diário de gerenciamento. Da mesma forma, existem outros indivíduos muito organizados e metódicos, mas que não possuem a capacidade de inspirar os outros.

Líderes fortes podem compensar pontos fracos gerenciais designando assistentes de confiança que supervisionem e gerenciem os detalhes do projeto. De forma inversa, um líder fraco pode complementar seus pontos fortes tendo assistentes bons em apoiar os participantes do projeto e em perceber as necessidades de mudança. Ainda assim, uma das coisas que tornam bons gerentes de projetos tão valiosos para uma empresa é a capacidade tanto de gerenciar quanto de liderar um projeto.

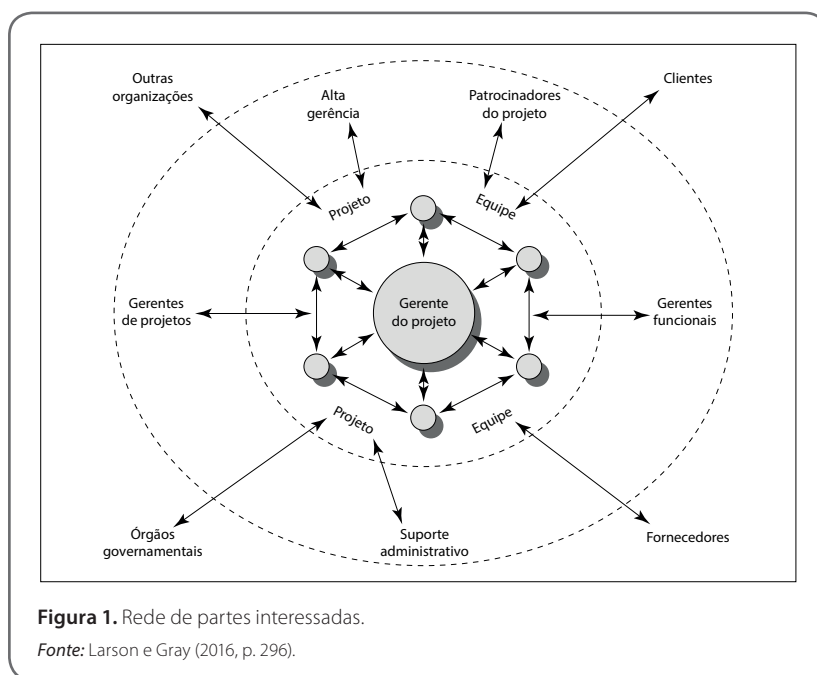
Gerência das partes interessadas de um projeto

Gestores de projetos de primeira viagem ficam ansiosos para implementar suas ideias e gerenciar o pessoal, buscando concluir o projeto de maneira rápida e com sucesso. O que eles logo descobrem é que o sucesso do projeto depende da cooperação entre uma grande diversidade de pessoas e que, em alguns casos, elas não se reportam diretamente a ele.

É muito frequente que os novos gerentes de projetos adotem uma abordagem pragmática no gerenciamento quando encontram tempo para trabalhar diretamente no projeto. Geralmente escolhem essa abordagem porque estão ávidos por atingir os resultados. É uma pena, pois logo descobrirão que o processo de gestão é muito mais complexo do que o esperado, e ficarão frustrados devido à lentidão que alguns procedimentos demandam, à quantidade de pessoas que possam estar envolvidas e à dificuldade de obter cooperação entre elas. Infelizmente, à medida que essa frustração aumenta, a tentação natural é exercer mais pressão e se envolver mais pesadamente no projeto.

Nesta linha, alguns gerentes inexperientes nunca conseguirão romper esse ciclo vicioso. Outros com o tempo conseguem perceber que somente a autoridade não é a mesma coisa que ser influente junto à equipe, pois ser um gerente de projetos eficaz implica em ter habilidade para gerenciar um conjunto de interfaces muito mais complexas e expansivas do que se pode imaginar inicialmente.

Cabe ressaltar que, dependendo do tipo e da natureza do projeto, existirá uma enorme variedade de grupos externos à empresa que poderão influenciar diretamente no sucesso do projeto, mas o mais importante influenciador será o cliente para o qual o projeto foi concebido (Figura 1).



Cada um desses grupos de partes interessadas (também chamados de *stakeholders*) possui diferentes expertises, padrões, prioridades e pautas para um projeto. Parte interessada é entendido, nesse contexto, como pessoas ou empresas, ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses poderão ser afetados positiva ou negativamente por ele. Para ser eficaz, o gerente de projetos precisa compreender como as partes interessadas podem afetar o projeto e desenvolver métodos para administrar as relações de dependên-

cia. Alguns exemplos de relações de dependência entre o projeto e as partes interessadas são:

- A **equipe do projeto** gerencia, executa e conclui o trabalho do projeto.
- **Fornecedores e prestadores de serviços**, em alguns casos, são responsáveis por segmentos acessórios do escopo do projeto. Em outros, podem fazer todo o trabalho, com a equipe do projeto meramente coordenando suas contribuições.
- Os **gerentes de projetos** competem entre si por recursos e pelo apoio da alta gerência.
- A **alta gerência** aprova o financiamento do projeto e fixa prioridades para a empresa. Ela define o que é sucesso e concede prêmios por realizações.
- Os **clientes** definem o escopo do projeto, e o sucesso final do projeto depende da satisfação deles.
- Os **patrocinadores do projeto** defendem o projeto e usam a influência que têm para obter aprovações para o projeto.
- Grupos de **suporte administrativo**, como recursos humanos, sistemas de informação, agentes de compras e manutenção, prestam serviços de suporte e podem impor restrições e requisitos ao projeto, como entrega ágil e precisa de informações e documentação de despesas.
- **Gerentes funcionais** podem desempenhar um papel maior ou menor no sucesso do projeto, dependendo de como o projeto está estruturado. Os gerentes funcionais se dispõem a cooperar, mas só até certo ponto. Eles também estão preocupados em preservar seu status na empresa e em minimizar as eventuais rupturas do projeto nas próprias operações.
- **Agências governamentais** impõem restrições ao trabalho do projeto, já que é comum que alvarás e permissões precisem ser obtidos.
- **Outras empresas** podem afetar o projeto direta ou indiretamente, dependendo da natureza do projeto.

Tais relações são interdependentes, mas só são verdadeiramente percebidas conforme o gerente trabalha no projeto de maneira efetiva com grupos que afetam diretamente a sua habilidade de gerenciar outros membros da equipe. O contexto organizacional no qual ele se insere afeta diretamente sua capacidade de gerenciar. Por exemplo, os gerentes funcionais poderão ser menos cooperativos se notarem que o comprometimento da gestão superior não dá a devida importância ao projeto em questão. Uma boa estrutura de gerenciamento de

projetos deverá otimizar a influência, a quantidade e o grau de dependências externas que precisam ser administradas, buscando assim a vantagem de criar uma equipe dedicada de projeto.

Já em uma estrutura de matriz funcional, as dependências do gestor do projeto irão aumentar, deixando-o assim muito mais nas mãos dos gerentes funcionais para o trabalho que será desenvolvido pela equipe. Deve-se buscar reduzir as dependências, especialmente dentro da empresa, pois a maioria dos recursos estará atribuída ao projeto e devidamente engajada com a causa que ele possui.

Buscando melhorar uma visão antiquada de gerenciamento de projetos, que enfatiza a direção e o controle dos subordinados, há uma nova perspectiva prioriza o gerenciamento das partes interessadas no projeto e visa a antecipação da mudança como um dos aspectos mais importantes no projeto. Um fator importante que os gerentes de projetos precisam saber administrar são as preocupações dos clientes, de forma a manter o apoio ao projeto nos níveis mais altos da empresa e identificar com rapidez os problemas que ameaçam o desenvolvimento do trabalho no projeto, ao mesmo tempo que defendem a integridade do projeto, os interesses e as necessidades dos participantes.

Nessa teia de relações, o gerente de projetos precisa descobrir o que deve ser feito para atingir as metas do projeto e criar uma rede cooperativa para alcançá-las. E precisam fazer isso o uso de sua autoridade, sem esperar ou demandar cooperação de maneira imposta. Isso exige boa habilidade de comunicação, traquejo político e uma grande base de influência.

Frame (1999 apud CARVALHO; RABECHINI JR., 2015) sugere três níveis de competências no gerenciamento do projeto: individuais, da equipe e da empresa. As competências individuais se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos em solucionar problemas. As competências da equipe seriam as capacidades de relacionamento na resolução de problemas complexos por meio de atuação multidisciplinar dos envolvidos no projeto. Por último, as competências da empresa têm o papel de criar um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes para desenvolverem os projetos de forma eficaz. Assim, essas competências proporcionam uma efetiva gerência das partes interessadas que estão dentro da empresa, de forma que a interlocução com o cliente será feita pelo gerente do projeto de maneira clara e assertiva quando necessário, pois o alinhamento organizacional estará coberto por tais competências acima descritas.



Saiba mais

Para ler mais sobre o que torna os gerentes de projetos especiais, consulte o “Caso Prático: O gerente de projetos como regente” na obra *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial* (LARSON; GRAY, 2016, p. 298).

Diferentes fontes de influência para construção do capital social

Influência como moeda de troca

Para gerenciar um projeto com êxito, o gerente deve criar, com inteligência, uma rede de cooperação entre seus aliados e os possíveis divergentes que existam dentro do projeto. Pode-se dizer que redes são alianças que buscam relações mutuamente benéficas, normalmente conduzidas pela lei da reciprocidade, conforme relata Kaplan (1984) e Grant (2013), citados por Larson e Gray (2016). O princípio básico é que uma boa ação merece outra em troca, e, igualmente, uma ruim também acarretará em outra ruim em troca. O principal modo de obter cooperação é fornecer recursos e serviços aos outros em troca de recursos e serviços futuros, ou seja, na lógica do *quid pro quo* (algo por algo), ou, no ditado popular, “uma mão lava a outra”.

Cohen e Bradford (1990 apud LARSON; GRAY, 2016) descreveram como “moedas” a percepção da influência como troca. Quando você quer trabalhar em um determinado país, tem que estar preparado para usar a moeda apropriada e saber que as taxas de câmbio podem mudar com o tempo. Da mesma maneira, quando quer trabalhar com um determinado gerente de marketing, por exemplo, precisa saber o que é valorizado por aquele indivíduo, que pode ser totalmente diferente do que é valorizado por um experiente engenheiro de projetos. É neste momento que você precisar usar diferentes “moedas” de influência visando obter a cooperação de cada um deles. Embora essa analogia seja um tanto simplista, a ideia principal se sustenta no longo prazo, em que as “contas de débito e crédito” dessas trocas precisam ser equilibradas para que as relações de cooperações possam funcionar dentro do projeto. O Quadro 1, a seguir, apresenta as “moedas” organizacionais que são negociadas normalmente:

Quadro 1. Moedas organizacionais comumente negociadas

Moedas ligadas a tarefas	
Recursos	Emprestar ou dar dinheiro, aumentar orçamento, pessoal, etc.
Assistência	Ajudar em projetos existentes ou executar tarefas indesejadas.
Cooperação	Dar suporte a tarefas, oferecer tempo de resposta mais veloz ou auxiliar na implementação.
Informação	Proporcionar conhecimento organizacional e técnico.
Moedas ligadas a posições	
Avanço	Dar uma tarefa ou incumbência que pode resultar em uma promoção.
Reconhecimento	Reconhecer empenho, realizações ou capacidades.
Visibilidade	Oferecer uma chance de ser conhecido por superiores ou pessoas valorizadas pela empresa.
Rede e contatos	Oferecer oportunidades para se ligar com outros.
Moedas ligadas a inspiração	
Visão	Envolver-se em uma tarefa com um significado maior para a unidade, empresa, cliente ou sociedade.
Excelência	Ter a oportunidade de fazer muito bem atividades importantes.
Correção ética	Fazer o que é “certo” segundo qualquer padrão mais alto do que a eficiência.
Moedas ligadas a relacionamento	
Aceitação	Proporcionar intimidade e amizade.
Apoio pessoal	Dar suporte pessoal e emocional.
Compreensão	Escutar as inquietações e questões dos outros.

(Continua)

*(Continuação)***Quadro 1.** Moedas organizacionais comumente negociadas

Moedas ligadas à equipe	
Desafio–aprendizado	Compartilhar tarefas que ampliam habilidades e capacidades.
Propriedade–envolvimento	Deixar os outros terem propriedade e influência.
Gratidão	Expressar reconhecimento.

Fonte: Adaptado de Larson e Gray (2016, p. 299).

Moedas relacionadas a tarefas

Esta forma de influência vem diretamente da capacidade do gerente do projeto de contribuir para a execução do trabalho dos outros. Essa moeda também representa empenho extraordinário. Por exemplo, cumprir uma solicitação de emergência para concluir um documento de desenho em dois dias (em vez de quatro dias), pode suscitar gratidão. Finalmente, dividir informações valiosas que podem ser úteis para outros gerentes é outra forma dessa moeda.

Moedas relacionadas a posições

Esta forma de influência advém da capacidade do gerente de otimizar as posições dos outros dentro da empresa. Dividir os louros e guiar a atenção dos escalões mais altos aos esforços e realizações dos outros, gera boa vontade. Os gerentes de projetos confidenciam que uma estratégia útil para obter a cooperação dos profissionais de outros departamentos ou empresas é descobrir como fazer essas pessoas ficar bem aos olhos dos seus chefes. Outra opção é melhorar a reputação dos outros dentro da empresa. Uma boa divulgação pode preparar o caminho para muitas oportunidades, enquanto uma má divulgação pode rapidamente isolar alguém e dificultar o desempenho. Essa moeda também fica evidente quando se ajuda a preservar a reputação ou defender alguém que é injustamente responsabilizado por reveses de projetos.

Moedas relacionadas à inspiração

Talvez a forma mais poderosa de influência esteja baseada na inspiração. A maioria das fontes de inspiração deriva do desejo ardente que as pessoas têm

de fazer diferença e dar significado às suas vidas. Criar uma visão empolgante e ousada para um projeto pode render um comprometimento extraordinário.

Frequentemente, a própria natureza do projeto proporciona uma fonte de inspiração. Descobrir a cura para uma doença devastadora, introduzir um novo programa social que ajudará os mais necessitados ou simplesmente construir uma ponte que diminuirá um grande gargalo de trânsito pode dar oportunidades para as pessoas se sentirem bem com o que realizam e sentirem que estão fazendo diferença. A inspiração atua como um imã: ela atrai as pessoas para fazer algo, em vez de afastá-las.

Moedas ligadas a relacionamento

Esta moeda tem mais a ver com fortalecer a relação com alguém do que diretamente realizar tarefas de um projeto. A essência desta forma de influência é formar uma relação que transcenda os limites profissionais normais e se estenda ao âmbito da amizade. Assim, envolver-se em atividades não relacionadas a trabalho, como esportes e passeios em família, é outro meio pelo qual as relações são naturalmente otimizadas.

Talvez a forma mais básica dessa moeda seja simplesmente escutar às outras pessoas. Os psicólogos sugerem que a maioria das pessoas tem um forte desejo de ser compreendida e que as relações se rompem porque os envolvidos param de ouvir um ao outro. Dividir segredos e ambições pessoais e ser um confidente também cria um laço especial entre os indivíduos.

Moedas relacionadas à equipe

Esta última forma de moeda lida com as necessidades individuais e um senso geral de autoestima. Alguns dizem que a autoestima é uma necessidade psicológica primária e ajudar os outros a ter um senso de importância e de relevância pessoal naturalmente gera boa vontade. Um gerente de projetos pode otimizar o sentimento de relevância de um colega compartilhando tarefas que aumentem habilidades e capacidades, delegando autoridade sobre o trabalho para que ele experimente tal responsabilidade e possibilitando que se sinta confortável com a extensão de suas habilidades.

Estrutura organizacional

Outro fator muito importante no contexto do gerenciamento de projetos é a estrutura organizacional: ela é reconhecida como um fator capaz de afetar

o desempenho do gerente de projeto, em função da dinâmica de poder e da disponibilidade de recursos. Existem vários tipos de estruturas organizacionais, cada uma delas com características específicas (por exemplo, diferentes níveis de controle exercidos pelo gerente de projetos), conforme demonstrado na Figura 2.

Tipos de estrutura organizacional	Características do projeto					
	Grupos de trabalho organizado por	Autoridade do gerente do projeto	Papel do gerente do projeto	Disponibilidade de recursos	Quem gerencia o orçamento do projeto	Pessoal administrativo de gerenciamento de projetos
Orgânico ou simples	Flexível; pessoas trabalhando lado a lado	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Proprietário ou operador	Pouco ou nenhum
Funcional (centralizado)	Trabalho realizado (ex.: engenharia, fabricação)	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Multidivisional (pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização)	Um de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente	Pouca ou nenhuma	Em tempo parcial; pode ou não ser um papel designado, como coordenador	Pouca ou nenhuma	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz - forte	Por função, com gerente do projeto como uma função	Moderada a alta	Função designada em tempo integral	Moderada a alta	Gerente do projeto	Full-time
Matriz - fraca	Função	Baixa	Em tempo parcial; feito como parte de outro trabalho e não uma função designada, como coordenador	Baixa	Gerente funcional	Em tempo parcial
Matriz - equilibrada	Função	Baixa a moderada	Em tempo parcial; incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador	Baixa a moderada	Misto	Em tempo parcial
Orientado a projetos (composto, híbrido)	Projeto	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral
Virtual	Estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas	Baixa a moderada	Em tempo integral ou parcial	Baixa a moderada	Misto	Poderia ser em tempo integral ou parcial
Híbrido	Mix de outros tipos	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto
EGP*	Mix de outros tipos	Alta a quase total	Função designada em tempo integral	Alta a quase total	Gerente do projeto	Em tempo integral

*EGP refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projetos.

Figura 2. Influências das estruturas organizacionais nos projetos.

Fonte: PMI (2017, p. 47).

Criação de redes sociais

Mapeamento de dependências

A primeira etapa para criar uma rede social é identificar as partes interessadas das quais o sucesso do projeto depende. É necessário que o gerente do projeto e os seus principais assistentes possam responder às seguintes perguntas:

- Precisaremos da cooperação de quem?
- Precisaremos da concordância ou aprovação de quem?
- A oposição de quem nos impediria de realizar o projeto?

Vários gerentes de projetos acham útil desenhar um mapa de tais dependências. É sempre mais fácil superestimar dependências do que subestimá-las e, com mais frequência do que o desejável, gerentes de projetos habilidosos e bem-sucedidos perdem a linha porque são pegos de surpresa por alguém cuja posição ou poder eles não tinham mapeado nas suas relações de dependência.



Exemplo

Avaliando o caso de um gerente de projetos responsável pela instalação de um novo sistema de *software* financeiro em uma empresa, você poderá identificar dependências como: gerente de TI, diretor de TI, alta gerência, fornecedor de *software*, envio, estoque, faturas e recibos, compras, entre outros.

Após identificar as partes interessadas e devidamente associadas ao seu projeto, é de extrema importância avaliar o papel e a importância de cada uma delas. Neste momento, faz-se útil o uso da matriz de poder–interesse, em que os indivíduos com mais poder e interesse no projeto aparecem como as partes mais significativas. Quanto mais significativo o papel da parte interessada, mais o gerente de projeto deve ter uma atenção redobrada com relação a ela. O ideal é que você tente se imaginar na mesma posição deles e ver o projeto da mesma posição que eles, respondendo aos seguintes questionamentos:

- Quais diferenças existem entre mim e as pessoas das quais dependo? (Quais seus valores, metas, pressões, estilos de trabalho, riscos?)

- Como essas várias pessoas veem o projeto? (São defensores, antagônicos, indiferentes?)
- Qual o status atual da minha relação com as pessoas das quais dependo?
- Quais fontes de influência tenho em relação àqueles dos quais eu dependo?



Saiba mais

Saiba mais sobre a matriz de poder–interesse na obra *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial* (LARSON; GRAY, 2016 – Capítulo 3).

Após fazer tal análise, você poderá iniciar a aferição do que os outros valorizam e quais moedas você poderá ter para oferta, buscando criar uma base sobre a qual irá construir a relação de trabalho. Assim você começará a notar quais são os principais problemas que poderão surgir, por exemplo, em quais relações você está com um débito ou não possui uma moeda que seja aceita para troca. Diagnosticando o ponto de vista do outro, poderá prever algumas reações e sentimentos deles sobre possíveis decisões e atitudes que você irá tomar. Tais informações são vitais para selecionar as estratégias e táticas de influência apropriadas na condução de futuras negociações de ganha-ganha.



Exemplo

Após mapear sua rede de dependências, a gerente de projetos encarregada de instalar o sistema de *software* percebeu que possivelmente teria sérios problemas com o gerente do departamento de recebimentos, um dos principais usuários do *software*. Ela não tinha nenhum histórico de trabalho com aquela pessoa, mas ouvira dizer que o gerente estava chateado com a escolha do *software* e que considerava esse projeto mais uma interrupção desnecessária da operação do departamento dele. Antes de iniciar o projeto, a gerente marcou um almoço com aquele gerente, e escutou pacientemente suas inquietações. Ela investiu tempo e atenção extras para expor a ele e à equipe dele os benefícios do novo *software*; tentou minimizar as interrupções que a transição causaria no departamento deles; alterou o cronograma de implementação para acomodar as preferências do gerente quanto ao momento em que o *software* seria instalado e que seria iniciado o treinamento subsequente. Em retribuição, o gerente de recebimentos e o respectivo pessoal estavam muito mais dispostos a aceitar a mudança, e a transição para o novo *software* foi muito mais suave do que o previsto.

Gerenciamento por perambulação (MBWA)

O exemplo acima demonstra como a criação de uma rede pode apoiar o seu projeto. Após definidos os possíveis atores que determinarão o sucesso do projeto (ou de uma fase dele), deve ser feito o contato e começar a criar uma relação com estes atores. Ao fazer isso, você estará usando o estilo gerencial que os funcionários da Hewlett-Packard chamam de “gerenciamento por perambulação” (MBWA, do inglês *management by walking around*), uma vez que os gerentes passam grande tempo fora de salas buscando construir tal rede.

Gerentes de projetos eficazes buscam fazer contato com os atores importantes, visando se manter a par de desenvolvimentos, antecipar problemas em potencial, incentivar e reforçar os objetivos do projeto em que está trabalhando. Atuando assim conseguirão intervir para resolver possíveis conflitos e evitar impasses que possam estar atrapalhando o andamento do projeto.

Deve-se observar também gerentes de projetos menos eficazes, que desprezam a MBWA e buscam gerenciar os projetos a partir de suas salas e computadores, sempre anunciando a todos com orgulho uma política de portas abertas — na qual estimulam os outros a procurá-los para falar com eles quando surge um problema ou questão que esteja sendo um entrave para o andamento do projeto —, e considerando que a ausência de novidades é sempre uma ótima notícia. Este tipo de gerente tem contatos que dependem da proatividade dos

outros, ou seja, quem tiver iniciativa e for atrás do gerente do projeto obterá uma muita atenção e as pessoas fisicamente afastadas ou mais passivas serão ignoradas. Tal comportamento contribui para a máxima de “quem não chora não mama”, o que poderá semear o ressentimento dentro da equipe do projeto.

Gerentes de projetos eficazes encontram tempo para interagir regularmente com todas as partes interessadas, esteja ela fisicamente perto ou longe, visando manter contato com fornecedores, provedores, alta gerência e outros gerentes funcionais. Promovem, assim, uma familiaridade com diferentes partes, sustentando as amizades, descobrindo oportunidades para prestar favores e compreendendo os motivos de certas necessidades dos membros da equipe, sendo lembrados como uma pessoa comprometida e que visa defender a causa do projeto.



Saiba mais

Para ler mais sobre moldar expectativas, consulte o “Caso Prático: Gerenciamento de expectativas” na obra *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial* (LARSON; GRAY, 2016, p. 303).

Gerentes de projetos com experiência buscam reconhecer a necessidade de criar relações antes de precisar delas, pois também fazem contato com as principais partes interessadas antes mesmo de existirem questões ou problemas em aberto e, dessa forma, criam um ambiente sem ansiedades ou suspeitas. Sempre tentam responder às solicitações de auxílio, apoiando com orientações e troca de informações, assim, estabelecem crédito na relação, possibilitando o auxílio com problemas mais sérios que possam surgir no futuro. Quando uma pessoa vê a outra como agradável, confiável e colaborativa com base em contatos anteriores, estará muito mais receptiva para solicitações de ajuda e muito menos inclinada a confrontos quando houver problemas a serem resolvidos.

Gerenciamento de relações de ascendência

É correto dizer que o sucesso do projeto é muito afetado pelo grau em que conta com o apoio da alta gestão. Tal apoio reflete diretamente em quesitos como um orçamento apropriado, resposta a necessidades inesperadas e di-

vulgação clara às pessoas na empresa sobre o grau de importância do projeto e a necessidade de cooperação de todos.

Não somente é necessário o apoio da alta gestão, como é fundamental obter o apoio de outros gerentes da empresa, sendo esse um fator-chave para que o gerente de projetos consiga motivar a equipe que atuará no desenvolvimento do trabalho proposto. Nesta linha, o gerente do projeto deverá buscar a lealdade dos membros da equipe, pois é preciso que estes sejam os maiores defensores do projeto. Ele precisa conseguir fazer com que a alta gerência revogue demandas descabidas, forneça recursos adicionais e, principalmente, reconheça as vitórias dos membros da equipe. Claro que tudo isso é muito mais fácil falar do que fazer. A alta gerência possui um conjunto diferente de prioridades, pois ela se preocupa com o que é melhor para a empresa como um todo. Por isso, nada mais natural que as duas perspectivas possam entrar em conflito em algum momento.

Se aceitarem que discordâncias com os superiores são mais uma questão de perspectiva do que de essência, os gerentes de projetos podem aplicar mais da sua energia na arte de persuadir a alta gerência. Porém, antes de conseguirem isso, eles precisam provar sua lealdade. Com isso, a gerência sênior ficará muito mais receptiva aos seus desafios e pedidos. Os gerentes de projetos precisam cultivar laços fortes com os altos gerentes que patrocinam o projeto (executivos de alto escalão que defenderam a aprovação e o financiamento do projeto, como visto anteriormente), pois suas reputações estão atreladas ao projeto. Os patrocinadores também são quem defendem o projeto quando ele está sofrendo ataques nos círculos superiores da gerência e amparam o projeto contra interferência excessiva. Os gerentes de projetos devem sempre manter essas pessoas informadas sobre problemas que possam causar constrangimento ou decepção.

Os bons gerentes de projetos escolhem o momento ideal para apelar à alta gerência. Pode-se dizer que *timing* é tudo. Pedir mais orçamento no dia seguinte à divulgação de decepcionantes lucros do terceiro trimestre é muito mais difícil do que fazer um pedido semelhante quatro semanas depois. Mas os bons gerentes também percebem que há limites para as acomodações da alta gerência.

Os gerentes de projetos precisam adaptar seu padrão de comunicação ao grupo sênior. Por exemplo, uma gerente de projetos percebe que a alta gerência tem tendência a usar metáforas esportivas para descrever situações comerciais. Ao admitir um recente deslize no cronograma, ela decide usar as seguintes palavras: “perdemos cinco jardas, mas ainda temos duas jogadas para fazer o

primeiro touchdown”. Gestores de projetos inteligentes aprendem a linguagem da alta gerência e a usam em proveito próprio.

Por último, é preciso dizer que às vezes alguns gerentes de projetos admitem ignorar as cadeias de comando. Se eles têm certeza que a alta gerência rejeitará uma solicitação importante e que o que eles querem fazer beneficiará o projeto, eles o fazem sem pedir permissão. Embora reconheçam que isso é muito arriscado, alegam que os chefes normalmente não discutem com o sucesso.

Liderança pelo exemplo

Um estilo gerencial altamente interativo e visível não apenas é essencial para criar e sustentar relações cooperativas, como também deixa que os gerentes de projetos utilizem a ferramenta de liderança mais poderosa: o seu próprio comportamento (PETERS, 1988; KOUZNES; POSNER, 2012 apud LARSON; GRAY, 2016). Muitas vezes quando se deparam com incertezas, os membros da equipe buscam em outros membros dicas sobre como reagir e demonstram propensão a imitar o comportamento de seus superiores. O comportamento do gerente do projeto irá simbolizar como os outros devem atuar no projeto. Por meio do seu comportamento, um gerente de projetos poderá influenciar a forma como os outros agem e reagem a uma variedade de situações que estarão ligadas ao projeto.



Saiba mais

Para ler mais sobre a influência do comportamento do gerente, consulte o “Caso Prático: Liderança no limite” na obra *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial* (LARSON; GRAY, 2016, p. 306).

Para serem eficazes, os gerentes de projetos precisam mais do que simplesmente cobrar, mas sim fazer o que dizem, pois será assim que conseguirão efetivamente desempenhar a liderança pelo exemplo. Tal condição poderá ser obtida por meio dos seis principais aspectos apresentados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2. Principais aspectos a serem considerados para a liderança pelo exemplo

Aspecto	Descrição
Prioridades	Ações falam mais do que palavras. Subordinados e demais partes envolvidas discernem as prioridades dos gerentes de projetos pela forma como estes empregam o próprio tempo. Se um gerente de projetos diz que um projeto é decisivo e, depois, é visto dedicando mais tempo a outro projeto, certamente será desacreditado no futuro. Inversamente, um gerente de projetos que se dedica a observar um teste decisivo, em vez de apenas esperar pelos resultados, comunica suas prioridades. Perguntando repetidamente como questões específicas se relacionam à satisfação do cliente, o gerente de projetos pode reforçar a importância dela.
Urgência	Por meio das suas ações, os gerentes de projetos podem transmitir um senso de urgência passível de permear as atividades do projeto. Essa urgência pode ser transmitida parcialmente por prazos severos, reuniões frequentes de relatório de status e soluções agressivas para agilizar o projeto. O gerente do projeto usa essas ferramentas como um metrônomo para dar o andamento do projeto. Ao mesmo tempo, esses mecanismos serão ineficazes se não houver uma mudança correspondente no comportamento do gerente do projeto. Se ele quer que os outros trabalhem mais rápido e resolvam problemas com mais velocidade, ele também precisa trabalhar mais rápido. Precisa apressar o ritmo do próprio comportamento. Ele deve acelerar a frequência das suas interações, falar e caminhar mais depressa, chegar mais cedo ao trabalho e sair mais tarde. Aumentando o ritmo dos seus padrões de interação diária, o gerente de projeto pode reforçar um sentimento de urgência nos outros.
Resolução de problemas	A reação dos gerentes de projetos a problemas dá o tom à reação dos outros. Se más notícias forem recebidas com ataques verbais, os outros ficarão relutantes em se manifestar. Se o gerente do projeto está mais preocupado em descobrir quem culpar do que como evitar que os problemas aconteçam de novo, os outros terão a tendência de apagar vestígios e lançar a culpa para outra parte. Se, por outro lado, ele se concentra em como converter um problema em uma oportunidade ou no que se pode aprender com um erro, aumentará a probabilidade de que os outros adotem uma postura mais proativa acerca da resolução de problemas.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 2. Principais aspectos a serem considerados para a liderança pelo exemplo

Aspecto	Descrição
Cooperação	A maneira como os gerentes de projetos agem em relação aos indivíduos externos à equipe influencia a interação dos membros da equipe com os externos. Se um gerente de projetos faz observações desrespeitosas sobre o departamento de marketing, essas opiniões, frequentemente, formatam a visão de toda a equipe. Quando ele trata os externos com respeito e é solícito para com as necessidades deles, a equipe seguirá o exemplo.
Padrões de desempenho	Gerentes de projetos veteranos reconhecem que precisam exceder as expectativas dos outros quanto ao bom gerenciamento de projetos se quiserem que os participantes excedam as expectativas dos projetos. Os gerentes estabelecem um alto padrão de desempenho pela qualidade das suas interações diárias. Respondem rapidamente às necessidades dos outros, preparam tudo cuidadosamente e conduzem reuniões eficientes, ficam atualizados sobre todas as questões relevantes, facilitam a resolução de problemas e têm firmeza nos assuntos importantes.
Ética	A reação dos outros aos dilemas éticos que surgem durante um projeto é influenciado pela reação do gerente do projeto a dilemas similares. Em muitos casos, os membros da equipe baseiam suas ações em como acham que o gerente do projeto reagiria. Quando os gerentes de projetos distorcem deliberadamente ou ocultam informações vitais dos clientes ou da alta gerência, estão sinalizando aos outros que esse comportamento é aceitável. O gerenciamento de projetos invariavelmente cria dilemas éticos e, estudando a liderança pelo exemplo, é de se entender que os procedimentos éticos do gerente influenciarão toda a equipe.

Fonte: Baseado em Larson e Gray (2016).

Tipos de poder

Segundo o PMI (2017) a liderança e o gerenciamento tratam, em essência, da capacidade de fazer o que é preciso. Neste contexto, algumas habilidades e qualidades ajudam o gerente de projetos a alcançar as metas e os objetivos do

projeto. Uma das principais habilidades é a capacidade de lidar com a política, que envolve questões de influência, negociação, autonomia e poder.

O poder pode originar-se de traços exibidos pela pessoa ou pela organização e que, quase sempre, apoia-se na percepção de outras pessoas sobre o líder. Por isso, é essencial que os gerentes de projetos tenham consciência de seus relacionamentos com as outras partes envolvidas, pois isso os permite realizar o que for preciso para o projeto.

Diversas são as formas de poder à disposição dos gerentes de projeto, entre as quais é possível citar:

- Relativo à posição — Algumas vezes denominado formal, autoritário, legítimo. Por exemplo, uma posição formal concedida na organização ou na equipe.
- Relativo ao relacionamento — Por exemplo, participação em redes de relacionamento, conexões e alianças.
- Relativo ao conhecimento especializado — Por exemplo, habilidade, posse de informações, experiência, treinamento, educação, certificação.
- Relativo à orientação pela recompensa — Por exemplo, capacidade de fazer elogios, premiação com dinheiro ou outros itens desejados.
- Relativo à punição ou coerção — Por exemplo, a capacidade de apelar à disciplina ou a consequências negativas.
- Relativo a inspirar simpatia — Por exemplo, usar de lisonja ou outra causa comum para ganhar favor ou cooperação.
- Relativo à pressão — Por exemplo, limitar a liberdade de escolha ou o movimento com o objetivo de obter adesão à ação desejada.
- Relativo à culpa — Por exemplo, a imposição de obrigação ou dever.
- Relativo à persuasão — Por exemplo, a capacidade de fornecer argumentos para convencer as pessoas para um curso de ação desejado; entre outros.

Em linha semelhante, autores como Robbins (2002) buscam categorizar o poder, considerando que ele se sustenta com base em cinco pontos distintos, que personificam as formas de relacionamento entre aquele que detém o poder e aquele que é influenciado por este. Tais pontos são:

- Poder de recompensa — Submissão obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros.
- Poder coercitivo — Baseado no medo ou na capacidade do detentor de distribuir punições e sanções.

- Poder legítimo — Resultado da posição na hierarquia formal da organização.
- Poder de referência — Baseado na posse, por uma pessoa, de traços pessoais ou recursos desejados.
- Poder de especialista — Fundamentado em habilidades específicas ou em conhecimentos.

Os mais destacados gerentes de projeto são proativos e intencionais quando se trata de poder. Esses gerentes de projetos trabalham para adquirir o poder e a autoridade de que necessitam dentro dos limites das políticas organizacionais, dos protocolos e dos procedimentos em lugar de aguardar que estes lhe sejam concedidos.

Ética e gerenciamento de projetos

Questões éticas fazem parte do conjunto de ações que deve contemplar o gerenciamento de projetos, em partes relativas a estimativas de custo e tempo, por exemplo. Questões éticas envolvem situações em que poderá ser complicado determinar se uma conduta é certa ou errada. Por exemplo, será que se deve garantir aos clientes que tudo está funcionando bem, quando, na verdade, você só está falando isso para evitar que eles fiquem em pânico e piorem ainda mais as coisas?

Segundo Larson e Gray (2016), em uma pesquisa realizada entre gerentes de projetos, foi detectado que 81% deles se deparavam com questões éticas em seu trabalho. Tais dilemas vão de ser pressionado para alterar relatórios, manipular datas de assinaturas ou adulterar documentos para disfarçar a realidade de progresso que o projeto se encontrava, chegando em certos casos a pedidos para falsificar contas de custo, ou até mesmo comprometer padrões de segurança para apressar o progresso e aprovar um trabalho que estava sendo mal feito.

Algumas empresas, para tentar tornar mais transparente a ética comercial, criam e publicam um código de conduta ético da organização que, para alguns, é apenas um documento que visa maquiagem situações. Os adeptos do código de conduta argumentam da importância de se ter esse documento, mesmo que na maioria das vezes seu alcance possa ser limitado. Trazendo para a prática, a ética de uma pessoa não está em estatutos formais, mas nas situações em que convive, como no trabalho, na família, na educação que teve, em crenças religiosas e, principalmente, em suas interações do dia a dia. Neste sentido grande parte dos gerentes de projetos relatam que se guiam

pelo senso particular de certo e errado — o que é conhecido como “bússola interna”. Uma regra geral para tentar um balizador e refletir se uma reação é ética é questionar: “Imagine que aquilo que você fará será publicado na capa do jornal da sua cidade. Como você se sentiria a respeito? Você ficaria com a consciência tranquila?”.

Criação de confiança: o segredo para exercer influência

Todos conhecemos pessoas que possuem grande influência, mas de quem, infelizmente, desconfiamos. Tais indivíduos, em alguns casos, são os chamados “políticos”. Mesmo que eles costumem ter certo sucesso no curto prazo, a sensação que predomina é a de desconfiança, o que inviabilizará o êxito deles no longo prazo.

Pense em como uma relação de trabalho poderá ser difícil quando você desconfia da outra parte, ao invés de confiar nela. Quando há desconfiança entre as partes, frequentemente se perde um precioso tempo e energia buscando compreender as reais intenções e o significado verdadeiro do que foi dito em reuniões. Como não há confiança tudo dali para frente será em busca de obter garantias das promessas feitas.

Na outra ponta disso, temos a confiança que é o elemento que mantém as interações salutaras, tranquilas e extremamente eficientes. Quando existe confiança, há uma enorme chance de as pessoas encararem as suas ações e principalmente suas intenções de maneiras transparentes e verdadeiras.

Neste sentido há alguns traços de caráter que são importantes, como a consistência. Quando os indivíduos são guiados por um conjunto de princípios, eles naturalmente serão mais previsíveis, pois as suas ações são balizadas com esses princípios. Outro traço importante do caráter é a receptividade, pois quando as pessoas têm uma ideia clara de quem elas são e do que valorizam, são mais abertas e receptivas aos outros. Tal traço proporciona aos gerentes uma capacidade de empatia e o raro talento de criar consenso entre pessoas que normalmente divergem. Um último traço de qualidade do caráter é o senso de propósito: os gerentes com este atributo são movidos não apenas por suas ambições, mas também pelo bem de todos.

Cabe ressaltar que o caráter sozinho não produz confiança, é necessário ter certeza da competência dos indivíduos para que se possa efetivamente confiar neles conforme relata Kanter (1979), citado por Larson e Gray (2016).

Neste sentido, entende-se que a competência se manifesta em três diferentes níveis:

- No primeiro, existe necessidade do conhecimento e das habilidades relacionadas a tarefas que deverão transparecer na capacidade de responder a perguntas e resolver problemas técnicos.
- No segundo, existe a competência de nível interpessoal, ou seja, a capacidade de escutar bem, comunicar com clareza, resolver discussões e incentivar a equipe.
- E no terceiro, existe a competência organizacional, ou seja, a maestria de saber conduzir reuniões eficazes, fixar objetivos expressivos, reduzir ineficiências e criar uma rede social.

Cabe aqui ressaltar que há certa tendência de que jovens gerentes de projetos foquem seus objetivos para a competência técnica, subestimando assim a vital importância das habilidades organizacionais, ao passo que profissionais com mais experiência reconhecem a importância do gerenciamento dos valores organizacionais e interpessoais. Na verdade, o ideal é o equilíbrio entre estes três pontos, buscar excelência nas técnicas e tarefas agregando o bom gerenciamento das interrelações entre os indivíduos.

Qualidades do gerente de projetos eficaz

O gerenciamento de projetos pode parecer, em um primeiro momento, uma lógica simples que visa cumprir o que foi proposto no escopo do projeto, na estrutura analítica do projeto, no desenvolvimento da rede, na gestão dos recursos, finalizando tudo ao alcance do objetivo. Porém, quando se trata de implementar e concluir projetos, tal lógica desaparece quase como fumaça e alguns gerentes de projetos se encontram em um mundo um pouco mais conturbado e repleto de incoerências. Contudo, gerentes de projetos eficazes necessitam e precisam saber lidar com a natureza contraditória do seu trabalho. Algumas dessas contradições são:

- Inovar ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade. Os gerentes de projetos precisam resolver problemas inesperados, compor a ordem e colocar o projeto de volta no caminho certo. Porém, também devem ser inovadores e desenvolver novas e melhores formas de realizar seus feitos.
- Enxergar o panorama completo ao mesmo tempo em que atua na parte operacional. Os gerentes de projetos precisam ter uma visão geral de como o projeto se encaixa na estratégia da empresa.

- Estimular as pessoas, mas exaltar a equipe. Os gerentes de projetos necessitam motivar, persuadir e atrair o desempenho individual, ao mesmo tempo em que sustentam o trabalho em equipe.
- Intervir e não intervir. Os gerentes de projetos precisam intervir, desfazer impasses, resolver problemas técnicos e insistir em abordagens diferentes. Ao mesmo tempo, precisam reconhecer quando é apropriado ceder espaço deixando as pessoas descobrirem o que fazer.
- Ser flexível, porém firme. Os gerentes de projetos necessitam ser adaptativos e reativos a acontecimentos e resultados que ocorrem no projeto. Em certos momentos, porém, precisam ser duros e pôr limites.
- Lealdade à equipe *versus* lealdade à empresa. Os gerentes de projetos precisam forjar uma equipe de projeto unificada, cujos membros estimulem uns aos outros a um desempenho extraordinário. Ao mesmo tempo, os gerentes devem contrabalançar os excessos de coesão e a resistência da equipe a ideias exteriores.

Para administrar essas e outras contradições que se apresentem, é preciso sutileza e equilíbrio. Sutileza para gerenciar os movimentos de vai e volta de padrões comportamentais opostos, conforme relata Sayles (1989 apud LARSON; GRAY, 2016). Já o equilíbrio é necessário para reconhecer os perigos dos extremos e perceber que coisas boas em excesso invariavelmente poderão se tornar prejudiciais.

Sendo assim, cabe indagar o que se deve procurar em um gerente de projetos? Vários autores já se depararam com tal questionamento, e a partir dele criaram listas após listas de habilidades e atributos que deveriam fazer parte de um gerente eficaz. Ao examinar tais listas, às vezes se tem a impressão de que para ser um gerente de projetos bem-sucedido é necessário ter poderes de super-herói.

Há a possibilidade de buscar desenvolvimento técnico para ajudar a criar alguns traços e habilidades centrais para realizar um bom trabalho, como:

- Pensamento sistêmico — Gerentes de projetos precisam adotar uma abordagem holística, e não reducionista, nos projetos.
- Integridade pessoal — Antes de poder liderar e gerenciar os outros, é preciso conseguir liderar e gerenciar a si mesmo.
- Proatividade — Bons gerentes de projetos tomam medidas antes que elas sejam necessárias, para evitar que pequenos percalços se tornem grandes problemas.

- **Alta inteligência emocional** — Gerentes de projetos precisam ter controle sobre suas emoções e saber reagir positivamente quando as coisas saem do controle.
- **Perspectiva completa do negócio** — Como o papel principal do gerente de projeto é unir as contribuições das diferentes disciplinas que atuam no projeto, é relevante que ele possua o domínio geral dos fundamentos do negócio e de como as diferentes disciplinas deverão interagir para um negócio bem-sucedido.
- **Gerenciamento eficaz do tempo** — O tempo é o recurso mais escasso de todo gerente, pois é preciso equacioná-lo com sabedoria e ajustar as prioridades rapidamente.
- **Habilidade política** — Gerentes de projetos precisam saber lidar de maneira eficaz com um grande espectro de pessoas.
- **Perspectiva otimista** — Gerentes de projetos precisam demonstrar uma atitude de acreditar que tudo vai dar certo.



Saiba mais

Para ler mais sobre a Inteligência Emocional como uma qualidade necessária ao gerente de projetos, consulte a “Pesquisa em Destaque: Inteligência emocional” na obra *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial* (LARSON; GRAY, 2016, p. 313).

E o que é preciso para desenvolver esses traços? Buscar aprimoramento por meio de oficinas, cursos e estudos autodidatas pode atualizar a perspectiva geral de negócios de uma pessoa e sua capacidade de pensamento sistêmico. Bons programas de treinamento poderão aprimorar a inteligência emocional e as habilidades políticas dos gerentes. Otimismo, integridade ou mesmo proatividade não são fáceis de desenvolver se já não houver uma predisposição do indivíduo em querer aprendê-los.

Para obter sucesso, os gerentes de projetos necessitam criar uma rede cooperativa entre um conjunto diverso de aliados, que deverá começar pela identificação das principais partes interessadas do projeto, seguindo-se um diagnóstico da natureza das relações. Gerentes de projetos eficazes são habilidosos em adquirir e exercitar um grande campo de influência e um estilo gerencial de interatividade constante para monitorar o desempenho do projeto e iniciar as mudanças necessárias nos planos quando preciso.

Nesta linha é recomendável que os gerentes de projetos tenham em mente as seguintes orientações:

- Criar relações antes de precisar delas. Identifique os principais atores e o que você pode fazer para ajudá-los antes de precisar do auxílio deles. Isso exige que o gerente de projetos tenha uma visão sistêmica do projeto e entenda como ele afeta outras atividades e pautas dentro e fora da empresa.
- A confiança é sustentada pelo frequente contato pessoal. A confiança morre se houver negligência. Os gerentes de projetos necessitam manter contato frequente com as principais partes interessadas para estar sempre a par das evoluções, resolver inquietações, envolver-se em testes e focar a atenção no projeto.

No final das contas, exercer influência de uma maneira efetiva e ética começa e termina com a forma como o gerente visualiza as outras partes: como seu parceiro potencial ou como um obstáculo às suas metas. Na primeira hipótese, ele conseguirá exercer influência para obter comprometimento e apoio. Os gerentes que conseguem enxergar redes sociais como oportunidades para a criação de parcerias observam toda interação com dois objetivos: resolver o problema ou preocupação imediata e melhorar a relação de trabalho, para que na próxima vez esta seja ainda mais eficaz.



Referências

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas, 2015.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. Porto Alegre: AMGH, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Conteúdo:

sagah⁺