

Patrocínio, prazos e mudanças: temas relevantes na gestão de projetos



O professor [Karl Weigers](#) define o profissional de gerenciamento de projetos como “um equilibrista de pratos.” O bom gestor precisa atuar em diversos temas ao mesmo tempo: escopo, prazo, custo, risco, aquisição, negociação, comunicação, liderança, dentre outros. E, além de tudo isso, precisa conhecer os processos de negócios e o planejamento estratégico da organização. O sucesso está em não deixar nenhum dos pratos cair.

Entre os desafios comuns vivenciados no gerenciamento de projetos destacam-se buscar a participação ativa do patrocinador e saber lidar com prazos apertados e mudanças constantes. Esses temas serão detalhados neste Tome Nota. Boa leitura!

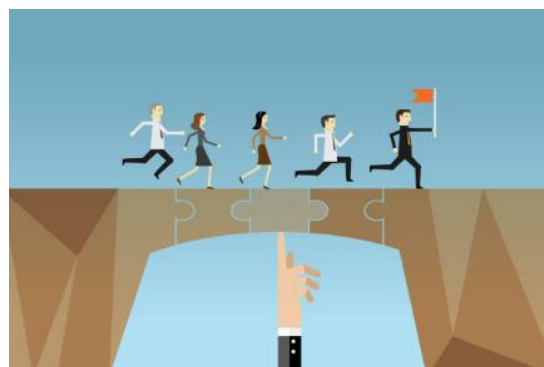
1. BUSQUE O ENGAJAMENTO DO PATROCINADOR

Todo patrocinador precisa se comprometer com a mudança que decorre de um projeto. Ele precisa atuar junto com o gestor na resolução de conflitos, na busca de recursos e no empenho das partes interessadas.

Uma boa prática é incluir o patrocinador nas discussões acerca dos objetivos do projeto, das expectativas, dos benefícios e dos impactos que a ação trará para a organização, tornando-o um agente de mudança.

Assim, desde a etapa de iniciação, quando é desenvolvido o Termo de Abertura do Projeto, é fundamental o apoio do patrocinador. Afinal, é neste momento que terá de defender e “vender” a ideia para a alta administração.

É preciso que ele tenha uma noção geral da justificativa, dos objetivos, dos benefícios esperados, dos prazos, dos custos envolvidos e da maneira como a iniciativa está alinhada com os objetivos estratégicos organizacionais.



Para o patrocinador é preciso estar muito claro o quão relevante é o projeto para a organização.

É, portanto, um erro considerar que o patrocinador deve ser envolvido apenas no momento em que a iniciativa precisa ser aprovada, ou seja, na etapa da iniciação. Em geral, ele se envolve em um nível macro, mas nas etapas seguintes como planejamento, execução e controle, poderá atuar dando detalhes sobre os requisitos do projeto, aprovando as mudanças de escopo, de prazos ou de custos, bem como identificando a necessidade de novos projetos. Será fundamental para remover obstáculos, especialmente, os políticos, e para diminuir as dificuldades que fujam da autoridade do gestor do projeto.

Dica de ouro:

Mantenha uma agenda de encontros frequentes com o patrocinador para lhe reportar sobre o andamento do projeto ou para discutir novas propostas. Por vezes, uma breve reunião de 15 a 30 minutos pode ser mais eficiente que o envio de e-mails, relatórios e planilhas sobre a situação do projeto.

Uma boa técnica para uma conversa com o patrocinador é o desenvolvimento do *pitch* do projeto, que tratamos no [Tome Nota n. 57](#). Procure apresentar de forma clara:

- o problema ou oportunidade;
- a solução proposta;
- o apoio necessário para o sucesso da iniciativa.

2 – ACERTE NAS ESTIMATIVAS DE PRAZO



Após a identificação de todos os produtos e atividades que fazem parte do escopo do projeto, chega o momento de estimar as durações de cada tarefa. Essa é uma etapa que não é fácil, pois se o prazo informado é muito longo, o patrocinador ou a alta administração poderá recusar o projeto, e se é muito curto, poderá haver desmotivação da equipe técnica e receio do gestor de não cumprimento.

Erros comuns nesta etapa são: subestimar as tarefas e não envolver a equipe técnica no processo de definição. Nem sempre os gestores conhecem a fundo o esforço necessário para a execução de uma tarefa. É preciso, portanto, obter uma opinião especializada ou estimativas razoáveis por meio das lições aprendidas e/ou análises dos cronogramas de projetos de mesma natureza.

Dica de ouro:

Envolve as unidades de interface na definição dos prazos. Os responsáveis por executar as atividades sabem melhor do que ninguém a duração e os riscos envolvidos. O papel do gerente de projetos será o de conduzir o processo de construção do cronograma. Ele poderá, por exemplo, corrigir eventuais falhas de estimativas feitas por um colaborador muito otimista ou apontar as tarefas que possuem datas limites que não podem falhar, também conhecidas como *deadlines*.

3 –GERENCIE AS MUDANÇAS COM FOCO NAS PESSOAS

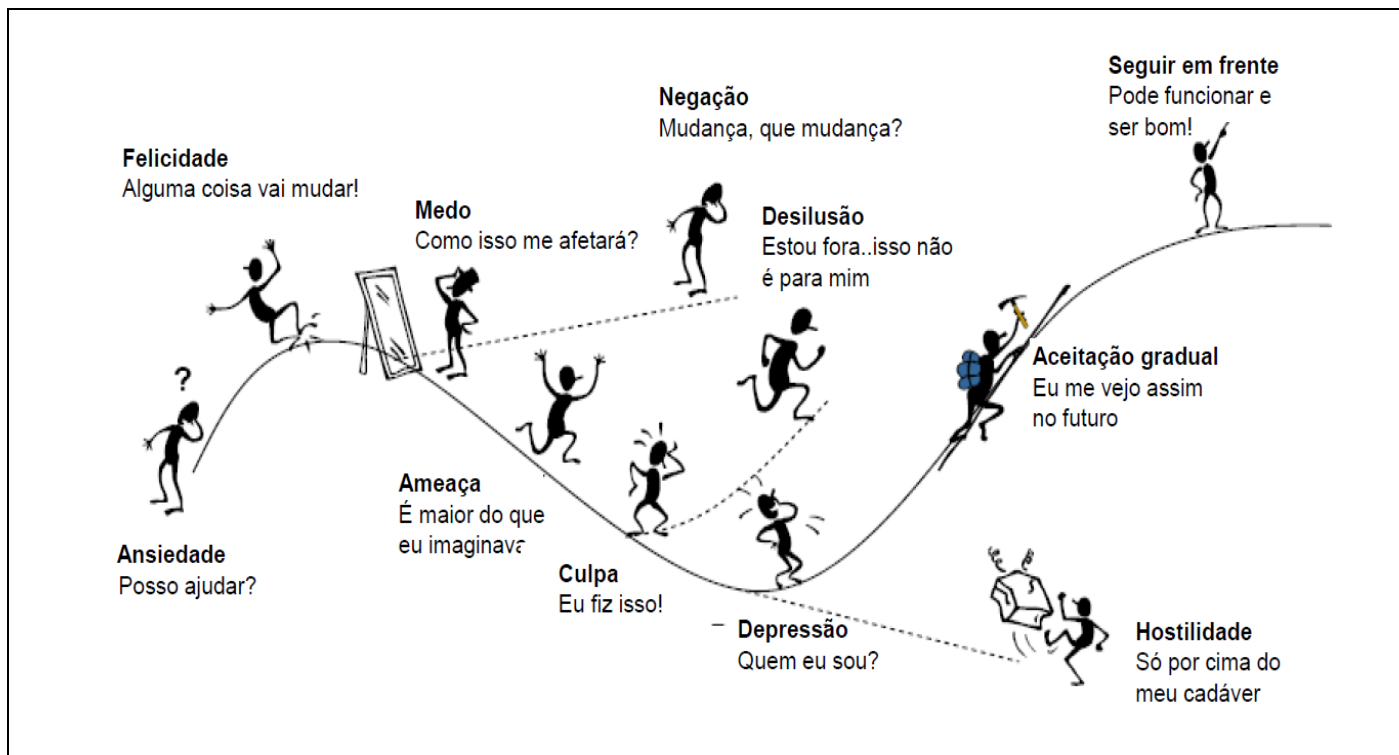
Os livros de administração e de gerenciamento de projetos, normalmente, apresentam a gestão de mudanças com maior ênfase no controle das alterações do escopo, do prazo e do custo. Mas o consultor de projetos [Rodrigo Baeta](#) traz um novo ponto de vista. Segundo ele, é preciso focar a mudança pelo aspecto humano. Para Baeta, os gestores ignoram o fator humano no processo de mudança a que o projeto se propõe. E ele implica diretamente na forma como as pessoas vão interagir com os produtos finais.

Não avaliar aspectos culturais e pessoais das partes interessadas é uma falha grave.

Um projeto de automatização de um determinado processo de trabalho na organização poderá alterar completamente a rotina de trabalho de colaboradores que desenvolviam uma determinada rotina há anos. E essa mudança, frequentemente, traz desconforto para as pessoas e possíveis ameaças ao projeto.

Pensar nas pessoas durante um processo de mudança é diminuir o risco de boicotes e de resistências ao projeto e aumentar o fator de sucesso.

Acerca das mudanças nas organizações, o professor [John Fisher](#) criou o modelo conhecido como a curva de Transição - uma análise de como os funcionários lidam com as transformações nas organizações. O modelo é ilustrado na figura a seguir:



O processo de transição – John Fisher

Fonte: <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher-162/>

Para Fisher, qualquer mudança, por menor que seja, tem o potencial de causar impacto em um indivíduo e pode gerar conflito entre os valores e crenças existentes. Cada estágio é detalhado na tabela abaixo:

Estágio	Descrição
Ansiedade	A equipe é incapaz de visualizar o futuro com precisão. Existe muita incerteza.
Felicidade	Todos acreditam que algo irá mudar e estão aliviados por nada ser como antes.
Medo	O simples fato de começar a comportar-se de forma diferente poderá causar apreensão.
Desilusão	A equipe está desmotivada e entende que estão fora do processo de mudança.
Ameaça	As regras antigas não se aplicam e as novas ainda não estão completamente estabelecidas.
Negação	A equipe age como se a mudança não fosse necessária, ignorando suas evidências.
Culpa	As ações passadas são reconhecidas como inapropriadas causando um sentimento de culpa.
Depressão	O futuro é incerto e isto causa um sentimento de depressão e angústia.
Hostilidade	Os novos processos são ignorados ou boicotados.
Aceitação Gradual	A mudança começa a fazer sentido. Há um sentimento que há uma luz no fim do túnel.
Seguir em frente	Início do sentimento de conforto e de que a mudança está em linha com as nossas convicções e crenças.

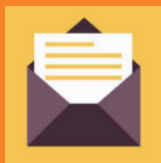
Estágios ou fases de transição.

Fonte: <https://projectmentoring.wordpress.com/2015/05/29/o-processo-de-transicao-pessoal-de-john-fisher/>

Entre os estágios destacados, o professor sugere que o fundamental é sobreviver à mudança, ou seja, seguir em frente. É o momento em que as pessoas incorporaram seu novo sistema de construção mental e se acostumaram com a nova realidade. Esse é o significado de sair da nossa "zona de conforto".

E NO STJ, COMO FUNCIONA?

Você quer saber mais sobre o papel dos patrocinadores na gestão dos projetos do STJ? Então confira a [IN 14/2015](#). Na norma consta que os patrocinadores são os titulares de unidade (em nível CJ-3 – ou superior). Eles também são responsáveis por prover os recursos necessários à gestão do projeto, acompanhar e orientar o trabalho do gestor e apoiá-lo na tomada de decisões.



Se você tem dúvidas ou sugestões, entre em contato com a equipe do Escritório Corporativo de Projetos. e-mail: projetos@stj.jus.br / Ramais: 8859 e 7867.

REFERÊNCIAS

- Baeta, R. Principais Erros e Desafios de uma Gestão de Projetos. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/projetos/conheca-principais-erros-desafios-de-gestao-de-projetos>. Acesso em 4/9/2018.
- Fisher, J. O processo de transição pessoal de John Fisher. Disponível em: <https://projectmentoring.wordpress.com/2015/05/29/o-processo-de-transicao-pessoal-de-john-fisher/>. Acesso em: 11/9/2018.
- Fisher, J. The Process of Transition. Disponível em: https://www.csu.edu.au/_data/assets/pdf_file/0006/949533/fisher-transition-curve-2012.pdf. Acesso em: 11/9/2018.

EDITORIAL - TOME NOTA N. 60

TEXTO: ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO.

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL DE GODOY LOPES, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO E PRISCILLA CURADO FREIRE.



Comente

O que você achou desta edição do Tome Nota? Escreva para: projetos@stj.jus.br.



Participe

Participe da nossa [enquete](#), sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.