

Como selecionar gerentes de projeto

Por Mauro Sotille, PMP

Se você busca um gerente de projeto para implantação de um projeto específico em seu departamento, ou para a implantação de um projeto global em toda a empresa, um profissional qualificado pode ajudar a manter o projeto no prazo e dentro do orçamento. No entanto, alguns gerentes de projeto podem se tornar apenas outro gasto, consumindo recursos financeiros e de pessoal de sua empresa. Portanto, é importante escolher alguém que possa oferecer os resultados desejados: uma implantação econômica e concluída em tempo hábil.

Neste artigo, abordaremos áreas na quais um gerente de projeto pode dar uma contribuição substancial para seu projeto. Definiremos também características que você deve ter em mente ao avaliar potenciais candidatos. O uso desta informação deve lhe ajudar a selecionar a pessoa correta.

Por que eu necessito de um gerente de projeto?

Não importa com que cuidado você planejou os aspectos técnicos de seu projeto para garantir que ele ocorra dentro do prazo e do orçamento: uma série de barreiras imprevistas pode impedir o seu sucesso. Entre as armadilhas mais frequentemente citadas estão:

- Falta de participação do usuário final
- Objetivos e requisitos pouco claros
- Mudanças nos requisitos
- Falta de suporte da alta gerência
- Má gestão dos recursos e do conhecimento

Um gerente de projeto experiente pode lhe ajudar a contornar ou evitar estes problemas, providenciando sua resolução antes que estes levem o projeto ao fracasso. O gerente de projeto deve conduzir uma série de atividades e possuir um conjunto de habilidades para navegar nas águas traiçoeiras que frequentemente podem envolver um projeto.

Por exemplo, o gerente de projeto deve seguir um processo cuidadosamente definido e testado, usar o plano de gerenciamento do projeto como um documento de controle, definir responsabilidades claras, estabelecer metas e medições, assegurar a gestão e o envolvimento do patrocinador e oferecer liderança. Ao realizar estas atividades, ele será capaz de levantar os requisitos, rastrear mudanças, obter suporte conforme necessário e certificar-se de que as pessoas certas são alocadas no momento certo.

Sendo um ponto único de contato, o gerente de projeto simplifica o processo de responder às suas perguntas e resolver seus problemas. Procure alguém que irá trabalhar com você para desenvolver as respostas de forma participativa ao invés de vir com estas já prontas. O gerente de projeto pode ser contratado, um subcontratado sob sua direção ou um subcontratado de seu fornecedor – verifique qual a melhor opção para você.

Como avaliar potenciais gerentes de projeto

Para certificar-se de que o candidato atenda às suas necessidades, ofereça o benefício você procura, se enquadre nas suas expectativas de remuneração e seja contratado a tempo, você deve se preocupar com sua experiência, formação, uso de processos, conhecimento de ferramentas e, é claro, se este sabe quais serão as responsabilidades. O que se entende por cada um desses termos, por que isto é crucial, como se pode encontrar o melhor profissional disponível?

Conhecimento das responsabilidades

Um gerente de projeto em geral tem um número de responsabilidades específicas:

- Organizar recursos;
- Desenvolver e documentar planos de trabalho detalhados;
- Autorizar o trabalho;
- Gerenciar o escopo, o custo, o cronograma e a qualidade;
- Gerenciar o desempenho da equipe;
- Gerenciar riscos;
- Comunicar problemas e posição.

Entrevistando candidatos, você deve confirmar que o indivíduo considere todos os itens acima como parte de sua atribuição. Teste se o candidato confirma que em um projeto ele vai:

- Motivar a equipe em direção ao sucesso, encontrar maneiras de superar dificuldades e manter a equipe focada nos objetivos do projeto;
- Utilizar de forma contínua um processo rigoroso de identificação e mitigação de riscos;
- Utilizar marcos para controlar o trabalho e os custos;
- Demonstrar controle do projeto através de medição disciplinada, avaliação, planejamento e relatórios;
- Antecipar e comunicar o impacto de decisões e ações;
- Assegurar que tempo suficiente da equipe do projeto e da alta gerência esteja alocado para a preparação e a condução de revisões de projeto.

Experiência

Em seguida, saiba mais sobre a experiência do indivíduo.

- Ele tem gerenciado com sucesso projetos com um escopo semelhante ou ajudou uma empresa enfrentando desafios semelhantes?
- Como ele pretende utilizar essa experiência para você?
- Ele tem sido guiado pelo uso de melhores práticas na realização de seu trabalho? Quais?

Formação

De igual peso é o tipo de formação a pessoa recebeu. Ele teve uma combinação sólida de exposição a um currículo de treinamento de classe internacional e muita formação profissional? Ele é certificado Project Management Professional (PMP) pelo Project Management Institute (PMI)? Essa certificação valida que o indivíduo atende aos altos padrões de gerenciamento de projetos. Um gerente de projetos bem treinado deve ter concluído cursos em áreas como escopo, aquisições, liderança de projetos, comunicação, gerenciamento de riscos, qualidade e controle de cronograma e de custos. Confirme que seus candidatos são bem treinados em todas estas áreas e que tiveram uma formação abrangente em gerenciamento de projetos.

Experiência na área e na tecnologia

Certifique-se de que o potencial gerente de projeto tem uma experiência considerável em sua área de atuação. Normalmente seu cronograma e orçamento são muito apertados para que você gaste tempo ensinando alguém sobre questões básicas de sua área, as quais possam afetar a implantação do projeto. Por exemplo, se sua empresa é do setor de telecomunicações, provavelmente estará interessado em alguém com alguma experiência no gerenciamento integrado de redes e serviços. Se você está implantando um aplicativo grande na empresa, como um ERP, provavelmente você desejará alguém com certa experiência em buscar soluções nas questões técnicas complexas que acompanham a implantação.

Disponibilidade

Para certas empresas, é importante procurar um gerente de projetos que possa viajar ou estar disponível remotamente para:

- Realizar auditoria e revisão de atividades de projeto
- Garantir consistência e a adesão às normas, políticas e metodologias
- Lidar com problemas
- Fornecer apoio às equipes de projetos
- Visitar fornecedores

Uso de Processos e Metodologias

Pergunte ao candidato sobre os processos usados por ele, tais como manuais, roteiros, comitês de revisão e aprovação de mudanças, e quaisquer metodologias padronizadas. A utilização dessas técnicas indica que o candidato tem ou conhece uma abordagem para lidar com os projetos.

Uso de Ferramentas

Pergunte ao candidato sobre sua experiência utilizando ferramentas de gerenciamento de projetos, programas e portfolio. Verifique se este utilizou algum software para desenvolver cronogramas e gerenciar recursos e custos e se estes são os mesmos ou similares aos utilizados por sua empresa. Descubra se ele está acostumado a realizar a gestão do conhecimento e das lições aprendidas e quais as ferramentas que ele tem utilizado como repositório de informações. Verifique se o candidato tem aptidão para utilizar as tecnologias que sua empresa utiliza ou pretende utilizar.

Lista de verificação de gerente de projeto

Procurar pessoas que

- *São experientes e bem treinadas*
- *Tenham utilizado processos testados*
- *Tenham utilizado ferramentas que possam gerar eficiência*
- *Possam viajar, se necessário*
- *E, é claro, estão dispostas a receber salário que você pretende pagar*

Mauro Sotille, PMP - Membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK 4ª Edição. Autor de livros na área e professor de gerenciamento de projetos junto a vários cursos de Pós-Graduação tem treinado profissionais em gerenciamento de projetos e acompanhado diversas organizações na implantação de cultura corporativa de projetos. É Sócio Diretor da PM Tech Capacitação em Projetos.