

Por: Ramiro Rodrigues Fo.

Imagine o cenário: você foi eleito o gerente de um importante projeto dito como ‘estratégico’ para o plano de desenvolvimento plurianual de sua empresa. Você então se prepara, elabora o *project charter*, a *WBS*, o cronograma e todos os demais documentos que entende como úteis para as fases de início e planejamento. Por fim, agenda o evento de lançamento do projeto, ou, o *kick-off meeting* com os principais envolvidos – os *stakeholders* no projeto.



Tudo parece ir muito bem até que, ao expor suas necessidades durante o evento, você se depara com uma descomunal resistência dos gerentes funcionais da empresa em ceder seus preciosos recursos ao seu projeto. Somente neste momento, você toma consciência de que a opção de ‘economizar’ o tempo do patrocinador do projeto não incluindo-o no *kick-off meeting* foi um grande erro. E o seu projeto que parecia ser sua grande chance de redenção na empresa, começou a tomar contornos de calvário antes mesmo de iniciar.

Nenê Prancha, pseudônimo do jornalista João Saldanha, foi o autor do aforismo que dizia – “pênalti é tão importante que devia ser batido pelo presidente!”. Esta lógica de importância pode ser bem aplicada ao evento de lançamento ou abertura do projeto, ou ainda, o *kick-off meeting* onde a participação do patrocinador do projeto – o *sponsor*, é essencial para o sucesso não somente do evento mas de todo o projeto.

O *kick-off meeting* que, para melhor entendimento dos iniciados em gerenciamento de projetos, não é o primeiro evento do projeto, devendo ter seu momento estrategicamente disposto entre o fim da etapa de planejamento e o início da execução, é uma reunião de suma importância para o sucesso (ou fracasso) do projeto.

Seu trabalho começa na preparação desta reunião. Com foco na agenda do patrocinador do projeto, deve-se convocar (e cobrar a confirmação de presença) dos demais interessados relevantes. Normalmente, além do patrocinador, estes principais interessados devem ser os gerentes funcionais - que terão suas equipes compartilhadas com o projeto, o cliente que receberá o produto do projeto e todos aqueles que possam influenciar positiva ou negativamente o projeto.

Em seguida, você deve atentar aos requisitos de infra-estrutura – o tamanho da sala deve ser proporcional ao número de convidados, garantir as facilidades que irá necessitar (projektor, tela etc.), cadeiras, *coffe break* e tudo mais que puder tornar o ambiente adequado e agradável.

Agendas confirmadas e requisitos reservados, é hora de rever seus documentos de planejamento. Lembre-se que o *kick-off meeting* será o momento de demonstrar que o projeto está bem planejado e seus riscos mapeados. Mas, cuidado! Não se esqueça de que esta reunião terá a presença do patrocinador do projeto, normalmente um executivo da empresa que não terá muito tempo (nem paciência) para ver os seus minuciosos detalhes trabalhados com tanto carinho. Além do mais, seu principal objetivo é o de fazer com que os interessados se interessem ou, ao menos, respeitem o projeto. Assim, sua

apresentação deve ser concisa e objetiva garantindo que você tem uma visão clara de onde e como quer chegar ao resultado do projeto.

Para o gerente do projeto é uma ótima oportunidade para garantir que seus *stakeholders* que - vezes por dispersão geográfica vezes por falta de ocasião – venham a se conheçam pessoalmente, demonstrar (ou, ao menos, tentar) que há um ganho comum a todos com o sucesso do projeto, mapear suas predisposições – quem está receptivo ou reativo ao projeto e, garantir que haja o entendimento dos respectivos papéis e responsabilidades. Mas, fundamentalmente, a grande utilidade do evento é procurar capturar o comprometimento de todos para o desenvolvimento e sucesso do projeto. Observe que, sem este comprometimento, o gerente do projeto corre sempre o risco de cair na armadilha organizacional onde os gerentes funcionais dificilmente irão abrir mão de seus recursos, essenciais para garantir suas obrigações operacionais, para as necessidades do **seu** - e não, **deles** - projeto.



Para garantir esta “boa vontade e colaboração irrestrita” dos demais envolvidos, já entendemos então que de pouco vale o pedido de apoio e compaixão para com o projeto se este for feito pelo gerente do projeto. É aí que entra a participação essencial do patrocinador que, vamos combinar assim, deva ser uma pessoa de considerável poder político dentro da organização. Está aí então, o ‘pulo-do-gato’ do *kick-off meeting*; muito embora caiba a você conduzir a reunião e sua dinâmica, é essencial que, logo após as boas vindas dada aos presentes, você passe a palavra ao patrocinador do projeto para que este use de sua posição na organização a fim de “sugerir fortemente” que os envolvidos presentes dêem apoio, recursos e condições ao gerente do projeto para obter os resultados esperados do projeto essencial para as metas da empresa e etc. etc. Recado dado, mesmo que o patrocinador resolva sair da reunião, para você, não será mais um problema visto que seu objetivo maior garantir que todos entendam e apoiem o projeto já foi passado.

E, como diz o velho ditado – “manda quem pode, obedece quem tem juízo...”.



### **RAMIRO RODRIGUES FILHO**

Gerente de programas e projetos com treze anos de atuação em consultorias de projetos e serviços de integração de infra-estrutura e soluções de tecnologia junto a empresas nacionais e multinacionais dos diversos segmentos de mercado.

Mestre em administração com ênfase em sistemas de informação é certificado Project Management Professional pelo PMI, ITIL Foundations, MS Project Orange Belt, Modulo Certified Security Office e auditor-líder BS7799 pela Det Norske Veritas (DNV).

Membro da *Association for Information Systems*, é professor de cursos gestão de projetos e empresarial (IBMEC/RJ) e, preparatórios para certificação PMP.

DO NOT COPY