

O PERFIL DO GERENTE DE PROJETO QUE FAZ A DIFERENÇA

Eng. Paulo F. W. Keglevich de Buzin, MsC, PMP

keglevich@ksc.com.br keglevich@acm.org

KSC INFORMÁTICA >> <http://www.ksc.com.br>

An ACM (Association for Computing Machinery) member. See <http://www.acm.org>

PMI - Project Management Institute member, See <http://www.pmirs.org>

A Gerência de Projetos como uma disciplina e área de conhecimento específica é bastante recente e tem se estabelecido há poucos anos, estando ainda em processo de sedimentação e consolidação. Bem diferente de outras áreas, mais antigas e por isto mesmo mais consolidadas, e com maior reconhecimento e familiaridade por parte da sociedade, como a Engenharia, Medicina, Física, etc. Diante disso, com a crescente demanda por profissionais de Gerência de Projetos, muitas vezes os recrutadores simplesmente aplicam critérios similares àqueles que já utilizam há anos para recrutar profissionais de áreas mais tradicionais. Desnecessário dizer que isto, ao invés de tornar racional o processo de seleção, na verdade torna tal processo uma verdadeira loteria! Esta obsolescência de abordagem tanto para seleção quanto para avaliação de profissionais nos tempos atuais pode ser atribuída à disparidade cada vez maior entre o impressionante crescimento dos saberes das ciências e a mentalidade dos gestores e até traçadores dos próprios destinos de importantes segmentos da sociedade¹, que acabam por não conseguir acompanhar a vertiginosa evolução do conhecimento. Isto vale especialmente para a implementação de uma política de *avaliação de desempenho e aprimoramento constante de competência em Gerência de Projetos* dentro de uma organização.

Por incrível que possa parecer para quem convive com projetos, o primeiro conceito mal entendido pela sociedade em geral é o de Projeto! O PMBOK®² define *projeto* como *um empreendimento temporário com o objetivo de produzir um produto ou serviço único*. O que poucos percebem é que por trás deste conceito está embutido indiretamente o conceito de RISCO! Jamais o conceito de projeto poderá ser adequadamente percebido sem a percepção do conceito de risco. Sendo o projeto um esforço cujo resultado é único, o simples registro de um bom desempenho nos resultados de um projeto não necessariamente implicam em garantia de sucesso em outros projetos, ainda que similares. O contrário também é verdadeiro, ou seja, um mau resultado em um projeto não necessariamente implicam em garantia de mau resultado em outros projetos, até pelo contrário, podem embutir um aprendizado que custou muito caro, e que pode ser capitalizado com lucro em sucessos subsequentes! Todo o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovações no mercado de impacto mais dramático é e tem sido alavancado justamente por esta capitalização de custosos aprendizados com fracassos. Apesar de consciente ou inconscientemente todo o mundo saber disso, ninguém quer assumir o mínimo risco. Isto é particularmente verdade na área de gestão e administração de negócios. Tanto é verdade que os candidatos que se apresentam com propostas de trabalho sempre se apressam em ocultar os seus fracassos, pois sabem que a ciência destes fracassos causaria a sua eliminação em uma concorrência. Fugir deste risco até é bastante viável em atividades repetitivas ou constantes, mas não é o caso dos projetos, pois estes podem ser tudo, menos repetitivos!

É preciso saber assumir e gerenciar o risco, e este é um aprendizado lento, pois acarreta em mudança de cultura. Afinal a prática corriqueira, bastante apregoada pelos pragmáticos imediatistas, é justamente avaliar o grau de competência de alguém em uma determinada área baseando-se quase que *exclusivamente*³ pelo seu desempenho passado. É mais cômodo e fácil, é só examinar o histórico do avaliado. No entanto ao adotar esta avaliação superficial e simplista se está assumindo e aceitando riscos muito maiores do que se imagina, pois a mera avaliação de resultados pode esconder elementos de impacto decisivo sobre o desempenho na condução de projetos. Não é a toa que a área de gestão e administração de negócios está em crise atualmente, sendo bombardeada com questionamentos sobre seus métodos e resultados obtidos diante dos enormes desafios interpostos pela grandes mudanças por que passa atualmente a sociedade. Está surgindo uma verdadeira avalanche de novas propostas de técnicas e métodos para conduzir e avaliar os negócios, mas nenhuma destas propostas conseguiu ainda dar a tão buscada tranquilidade de ter a situação dominada.

Outro conceito que ainda carece de mais maturação e sedimentação para que seja melhor compreendido, mesmo entre os profissionais da área é o de Gerência de Projetos. Se mesmo entre os profissionais da área ainda é motivo de debate e discussão⁴, imagine então no meio que ainda é totalmente alheio ao corpo de conhecimentos de Gerência de Projetos! Novamente o PMBOK® define *Gerência de Projetos* como sendo a *aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto*. O conceito até pode parecer simples, mas quando se aprofunda no entendimento do que vem a ser Gerência de Projetos, percebe-se que na verdade a tendência é subestimar a sua complexidade. Aqui cabe ressaltar que a ênfase tecnicista dada muitas vezes para a Gerência de Projetos induz esta subestimação por parte de quem já tenha proeficiência em uma área de conhecimento como a Engenharia, Física ou Ciência da Computação⁵, pois quando este estuda o PMBOK®, não vê ali um volume e complexidade de conhecimento que possa

¹ REFORMA DA EDUCAÇÃO E DO PENSAMENTO: COMPLEXIDADE E TRANSDISCIPLINARIDADE. Extrait du livre LA TRANSDISCIPLINARITÉ - Manifeste, par Basarab Nicolescu. Éditions du Rocher - Collection "Transdisciplinarité".

² Project Management Body of Knowledge - publicação do PMI - Project Management Institute

³ Importante, não que se seja contra avaliar desempenho e resultados. O problema está no *exclusivamente*, e em que tipo de desempenho se pretende avaliar!

⁴ Mark E. Mullaly, PMP. Defining Project Management: Just What Are We Talking About Here?
<http://www.gantthead.com/article/1,1380,169946,00.html>

⁵ Keglevich de Buzin, P.F.W. A EPISTEMOLOGIA DA CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO O DESAFIO DO ENSINO DESTA CIÊNCIA. Revista de Educação, Ciência & Cultura/Centro Universitário La Salle. V. 6, n. 2 (edição XII), pp. 7-33. 2001

rivalizar com o que já teve de estudar para desenvolver a sua proeficiência atual⁶. Na verdade a habilidade pessoal é muito mais decisiva e muito mais requisitada no gerenciamento de projetos do que em qualquer outra área do conhecimento humano. Isto é natural de ocorrer em qualquer área do conhecimento mais nova. A medida em que tal área do conhecimento vai tomando corpo e amadurecendo, a dependência da devida atenção para com a habilidade deixa de ser tão crítica, pois as formas de desenvolver as habilidades requisitadas para o exercício profissional naquela área já são bem conhecidas, mapeadas e incorporada nos cursos de capacitação profissional. Quem vivenciou o rápido amadurecimento da Ciência da Computação e da Engenharia de Software nas últimas décadas constatou isto pela experiência. No entanto, no caso da Gerência de Projetos permanece a dúvida se no futuro a habilidade deixaria ou não de ter papel tão decisivo como ocorreu em outros ramos do conhecimento. Isto se deve fundamentalmente ao papel crucial que as comunicações interpessoais, a habilidade de perceber fatos em múltiplos aspectos do convívio social e a coordenação de trabalho em grupo têm no sucesso da Gerência de Projetos. Sabidamente o relacionamento humano é intrinsecamente complexo e multidisciplinar, e o recurso mais fundamental na Gerência de Projetos é justamente o recurso humano. Pesquisas já apontam a comunicação (tanto o sistema planejado em um projeto quanto a habilidade do Gerente de Projetos) como fator chave de sucesso dos projetos, com um peso superior a 80%!

Embora o guia de desenvolvimento profissional em Gerência de Projetos do PMI (PMCD)⁷ deixa bem claro que somente a competência do Gerente de Projetos não seja a garantia do sucesso dos projetos em uma organização, evidentemente que tal competência tem peso significativo. Existem muitos fatores de maturidade organizacional que também têm peso considerável no sucesso dos projetos. De acordo com o PMCD, a competência pessoal em Gerência de Projetos é derivada de atributos pessoais *mais* uma estrutura de conhecimentos em Gerência de Projetos. Já a competência no *desempenho* em Projetos, que fornece maior garantia do sucesso nos projetos de uma organização, depende da competência pessoal em Gerência de Projetos *mais* a maturidade organizacional em Gerência de Projetos. Este artigo será *centrado* na competência pessoal em Gerência de Projetos, em particular nos *atributos pessoais* do Gerente de Projeto.

A freqüência das grandes mudanças e a vertiginosa multiplicação do conhecimento na sociedade, que tem propiciado a que a Gerência de Projetos seja cada vez mais considerada e requisitada, também tem impactado na demanda por mudanças radicais de paradigmas na atuação dos profissionais das várias áreas. Neste contexto a clássica abordagem de valorizar a capacidade de regurgitar respostas às várias questões que se levantam no exercício profissional precisa dar lugar para a valorização da capacidade de identificar e diagnosticar corretamente a origem e/ou causa de uma demanda, e consequentemente ser capaz de formular questões apropriadas para que a busca de sua resposta seja relativamente simples. Sabidamente o sistema de ensino atualmente vigente não enfoca a habilidade de perceber e diagnosticar corretamente um problema ou necessidade específica, mas antes se concentra em treinar seus alunos em técnicas e métodos já desenvolvidos. Esta habilidade em diagnosticar problemas acaba na maioria dos casos sendo desenvolvida indiretamente pela experiência no exercício profissional e/ou pela maior labuta nos estudos em instituições de primeira linha, que exigem mais de seus egressos para conceder-lhes a buscada certificação. É evidente que desenvolver tal competência desta forma indireta é bastante estressante para o aprendiz. Isto está exigindo uma mudança radical nas instituições de ensino, cuja discussão foge do escopo desta, mas que é de importância vital para a qualidade do trabalho do Gerente de Projeto. É inconcebível a gerência de projetos sem monitoramento a aperfeiçoamento da equipe, e o Gerente de Projeto precisa estar atento para perceber a melhor maneira de aperfeiçoar seus colaboradores assim como para receber destes a percepção adequada, que muitas vezes eles tem melhores condições de ter do que o Gerente de Projeto. Um Gerente de Projeto que apenas atualiza a WBS, cobra resultados de tarefas e apresenta relatórios tem pouca eficácia para resolver impasses, atender e administrar as expectativas dos interessados, manter os interessados engajados e motivados com o projeto, corrigir rumo de projeto e ainda assim manter o moral da equipe.

Neste item de competência para diagnosticar situações, ensinar e aprender conhecimentos novos, as habilidades cognitivas são fundamentais. Neste grupo listam-se o raciocínio analítico, o raciocínio conceitual (abstrato), o raciocínio crítico, e a percepção em várias dimensões (ou pontos de vista). Já é consensual a classificação das habilidades cognitivas em seis níveis⁸ conforme o grau de utilização destes vários tipos de raciocínio e percepção:

1. *Conhecimento*: habilidade de lembrar fatos específicos e figuras (é o nível mais básico)
2. *Compreensão*: habilidade de entendimento do significado literal de algo
3. *Aplicação*: habilidade de extrair um conceito ou processo e aplicá-lo em uma nova situação
4. *Análise*: habilidade de dividir algo em componentes separados, de usar lógica dedutiva, de perceber relação de causa e efeito, de comparar e contrastar fatos e conceitos, de reconhecer padrões
5. *Síntese*: habilidade de colocar elementos juntos para obter a compreensão de um novo todo, de perceber padrões através de sistemas diferentes, de utilizar a lógica indutiva, de formular teorias e formas de testá-las
6. *Avaliação*: habilidade de julgar corretamente idéias, métodos e soluções, assim como o quanto ou a que nível estas atendem os requisitos de uma dada necessidade, ou quão apropriados podem ser (habilidade cognitiva de maior ordem)

⁶ Compare, por exemplo, com a complexidade de conhecimento e técnicas do SWEBOK® - Guide to the Software Engineering Body of Knowledge, from IEEE Computer Society. <http://www.swebok.org/>.

⁷ PMCD - Project Manager Competency development Framework. Guia de referência para orientar o desenvolvimento profissional em Gerência de Projetos.

⁸ Bloom, B.S. (Ed.) Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain. New York ; Toronto: Longmans, Green. (1956)

O elemento crucial na aplicação das habilidades cognitivas de maior nível é o *raciocínio crítico*. São justamente estas habilidades de maior nível que implementam o recurso fundamental do aprendizado e reaproveitamento adequado das lições aprendidas (tão enfatizado na Gerência de Projetos). A reflexão sobre o que está sendo aprendido, como combina com experiências anteriores, o que é único e não usual, como se encaixa em um cenário maior, e porque é importante. O desenvolvimento da habilidade de não apenas formular questões sobre *o que*, mas também questões sobre *como*, *porque* e *porque isto é relevante*, é o objetivo da reflexão crítica. Na atividade de treinamento de cooperadores da equipe, o Gerente de projeto deve tornar visível o seu raciocínio, descrevendo a sua meta cognição, consistentemente levando os seus interlocutores aos questionamentos sobre *como*, *porque*, e finalmente *o que*, e então desafiá-los a eles mesmos formularem tais questionamentos. Aqui a dialética se torna um instrumento bastante útil. Evidentemente que o domínio da essência do conhecimento envolvido na questão é de grande valia para dar desenvoltura a tal abordagem. Usualmente é mais fácil apresentar direto o *o que* do conhecimento, mas que apenas exercita o primeiro nível das habilidades cognitivas listadas acima. Antigamente se concebia esta preocupação com didática e desenvolvimento de habilidades cognitivas como algo exclusivo do ambiente acadêmico. No entanto hoje, com a realidade da sociedade do conhecimento se tornando cada vez mais prevalente, esta preocupação se torna fundamental também no ambiente profissional de aplicação do conhecimento. Desnecessário dizer que a gerência do conhecimento faz parte do dia a dia do Gerente de Projeto.

A carência do exercício e desenvolvimento da habilidade cognitiva em seus níveis mais altos se evidencia quando, a despeito de se dispor de quase todo o conhecimento necessário a uma área, a insegurança e a inabilidade em colocar tais conhecimentos na prática ainda persistirem. Treinandos capazes de um ótimo desempenho em uma avaliação acadêmica usualmente, salvo exceções, apresentam sérias deficiências para *aplicar* o conhecimento que demonstraram dominar. Errônea e superficialmente muitos diagnosticam tal deficiência como exclusivamente falta de prática, colocando até de uma maneira como se a prática fosse antagonista ao conhecimento teórico. Por outro lado os tais "práticos" têm demonstrado serem capazes de muito pouca inovação, principalmente quando carecem de uma boa base de conhecimento teórico e/ou de teorização. Aqueles que conseguem inovar são justamente os que exercitam as habilidades cognitivas de maior ordem através de um raciocínio crítico consistente. A deficiência na competência de inovar pode não ser tão crucial em algumas áreas, mas na Gerência de Projetos ela é fundamental, pela própria natureza do projeto! A Gerência de Projetos nasceu justamente da prática, a partir da qual os experientes, em um exercício de todos os níveis de habilidade cognitiva, formataram o que hoje chamamos de corpo de conhecimentos em Gerência de Projetos, uma estrutura teórica de conhecimento formalizada pelo PMBOK®. Na verdade, dada a sua descontextualização, tal corpo de conhecimentos representa uma estrutura básica que mais reflete a essência e os princípios da Gerência de Projetos em geral do que a sua aplicação. O conhecimento sobre a aplicação deste corpo de conhecimentos, tal que se tenha um bom desempenho em projetos, precisa ser produzido pelo Gerente de Projetos em cada projeto em que atuar, e apesar de ser um conhecimento "fresquinho", costuma ser de fundamental importância para o sucesso do projeto. É neste conhecimento que aparece toda a complexidade da Gerência de Projetos, que não é tão visível no PMBOK®! Desta forma, o Gerente de Projetos é um pesquisador permanente, e a área de Gerência de Projetos é muito mais dependente da elaboração de conhecimento de aplicação prática do qualquer outra área.

Obviamente o conhecimento oriundo de projetos similares pode ser de grande ajuda, mas não substitui o emprego das habilidades e competências do Gerente de Projeto. Como o volume de conhecimentos sobre a aplicação é bastante vasto, além de útil, o intercâmbio destas experiências e das conclusões sobre lições aprendidas em projetos entre profissionais, como o promovido por associações como o PMI, é de fundamental importância para a evolução e amadurecimento da Gerência de Projetos como área de conhecimentos que toma corpo e como enriquecimento do exercício profissional. É claro que o conhecimento, para que possa ser reaproveitado em outras circunstâncias, precisa ter um certo grau de abstração e descontextualização. Quanto mais contextualizado for a derivação de um dado conhecimento, mais restrito é o seu reaproveitamento para outros contextos. Nesta troca de experiências o Gerente de Projeto deve estar atento aos vários contextos envolvidos, especialmente, por exemplo, quando busca aproveitar formulários para a documentação de projetos, disponibilizados em livros e na internet e até por escritório de projetos (PMO - Project Management Office). É bom observar que basicamente se tem dois contextos em um projeto, o contexto organizacional e gerencial, que envolve todo o projeto (descrito pelo PMBOK®), e o contexto do conteúdo do projeto em si. Este conteúdo do projeto é bem mais afeto à área técnica, e o PMI possui vários grupos de discussão conforme as várias áreas técnicas de aplicação. Embora seja possível tratar de forma independente, existe uma zona de sobreposição entre estes dois contextos que não pode ser desprezada, e para a qual o Gerente de Projeto precisa estar atento. Isto não significa que necessariamente o Gerente de Projeto tenha que ser um expert na área técnica de aplicação do projeto, mas por outro lado não pode ser totalmente alheio a esta. Organizações como a Microsoft já chegaram a um nível de maturidade em projetos que permitiu uma contextualização ao ponto de possuir uma metodologia própria de projetos⁹, onde os dois contextos (organizacional e conteúdo) já estão totalmente mesclados. Nesta metodologia, por exemplo, o ciclo de vida do projeto já está definido (modelo espiral), enquanto que pelo PMBOK® este ciclo precisa ser definido na etapa inicial do projeto!

Evidentemente que na avaliação e/ou seleção de profissionais de gerência de projeto, a consideração sobre as habilidades cognitivas é fundamental. Alguém, por exemplo, que não tenha sido muito exigido em sua formação acadêmica, pode ter menos experiência no exercício destas habilidades cognitivas. Esta deficiência é mais comum em instituições mais novas e sem reputação que se preocupam prioritariamente em arrecadação imediata ao invés de formação de maior qualidade. Por outro lado, é preciso verificar o caso dos mais experientes, se estes se mantêm motivados ao raciocínio crítico, pois é bastante comum, e é um risco profissional a eles, que se acomodem com suas experiências passadas, passando a exercitar-se apenas no primeiro nível de habilidade cognitiva. Isto faz com que as suas experiências acabem não sendo bem aproveita-

⁹ MSF - Microsoft Solutions Framework - <http://www.microsoft.com/technet/treeview/default.asp?url=/technet/itsolutions/tandp/innsol/msfml/msfjpm11.asp>

das na Gerência de Projeto, ainda mais se estas acabem por servir mais para manifestar algum ar de superioridade em relação aos outros, fechando-se para novos aprendizados. A abordagem clássica de avaliação e/ou seleção de pessoal costuma desconsiderar este aspecto. Algumas abordagens "mais modernas" optam por simplesmente descartar aqueles que têm muita experiência, já que consideram muito complicada a elaboração de uma avaliação adequada de tal perfil. De qualquer forma a habilidade cognitiva é bastante similar a forma física, requer exercício para ser mantida! Assim é preciso avaliar e incentivar os Gerentes de projeto a manterem a habilidade cognitiva.

Outra habilidade importante é a percepção em várias dimensões (ou pontos de vista). É necessário ser capaz de exercitar todos os níveis de habilidades cognitivas em vários aspectos e dimensões, e não apenas no aspecto onde a nossa formação se concentrou. Esta competência é fundamental para o planejamento e depois na interação com todos os interessados (stakeholders), que normalmente são de culturas e até mundos totalmente distintos! Uma das causas da falha de um experiente técnico, quando é promovido a uma gerência, é justamente neste aspecto. Normalmente um técnico se exercita muito no detalhe de sua atividade e com isto se foca bastante em uma dada dimensão do conhecimento e de ponto de vista. No entanto a atividade de gerência de projetos exige a consideração de múltiplas dimensões e pontos de vista. É preciso estar habituado a considerar múltiplos aspectos tais como viabilidade técnica (normalmente mais fácil para o gerente técnico), viabilidade financeira, alinhamento estratégico com o contexto do projeto (visão de negócio), suporte da alta gerência, forma de manter visível o projeto para cada tipo de interessado, manter a equipe e os interessados motivados com o projeto, problemas que podem ocorrer, etc... Estas considerações são constantes, desde o início do projeto até o seu fim. Em função de tais considerações o Gerente de Projeto sistematicamente se debruça em atividades de planejamento e correção de planejamento, monitorando sempre as atividades planejadas para averiguar se atingirão os objetivos propostos. Devido ao exercício desta característica, o Gerente de Projeto apresenta também um perfil apropriado para estrategista!

Também o Gerente de Projeto identifica qual a forma de visibilidade a ser dada aos resultados atingidos, além de identificar também quais informações são fundamentais para que o próprio Gerente de Projeto tenha controle sobre o projeto, e para quem tal visibilidade deve ser apresentada, de acordo com as restrições e limitações de cada um dos interessados. A partir de sua percepção da demanda por visibilidade dos resultados do projeto e a partir de experiências anteriores e lições aprendidas, o Gerente de Projeto projeta o instrumental de acompanhamento do projeto, com o respectivo conjunto de documentos e fluxo de ações. O Gerente de Projeto na verdade é um metodologista. A sua atuação como tal é mais exigida quanto menor for a maturidade em projetos da organização. O grande desafio do Gerente de Projeto é antecipar as demandas, minimizando o stress de última hora (a conhecida situação de "apagar incêndio"). Assim, o gerenciamento do risco é a rotina do Gerente de Projeto.

O Gerente de Projeto deve ter incorporado como característica comportamental o estabelecimento de metas, o planejamento sistemático, o comprometimento, o zelo pela qualidade, e a busca de informação. Estas características também compõem o perfil do empreendedor. Como empreendedor, o Gerente de Projeto precisa de capacidade de *ação e realização*. Isto inclui iniciativa, busca de informação, percepção de ordem, habilidade de persuasão, qualidade e precisão. Aqui envolve aspectos culturais. Quem tem experiência sabe que não é comum em nossa cultura local acreditar em planejamento ao ponto de investir sistematicamente em tal atividade. Inconscientemente se desenvolveu uma concepção perfeccionista de que um plano de boa qualidade, uma vez pronto, não precisaria mais ser mexido, se precisar sofrer muita alteração é porque não ficou bom ou porque fazer planejamento é inviável na prática! Quando na verdade um plano bem formatado é organizado de forma a tornar simples as eventuais alterações que se fazem necessárias durante a execução.

Outro aspecto cultural induzido pelo velho paradigma do sistema de ensino vigente é o de valorizar a capacidade de dar respostas. Como usualmente se é treinado a acumular conhecimento a fim de sempre ter resposta correta pronta quando requisitado, além de exercitar muito pouco as habilidades cognitivas superiores, não se tem bem desenvolvido o hábito de buscar informações, seja sobre qual assunto for. Como já foi visto, a habilidade mais importante no profissional do terceiro milênio é a de saber formular as questões corretas e saber como buscar as informações que levem às respostas. A habilidade de dar respostas prontas está perdendo a relevância, embora seja a habilidade mais exigida no sistema de ensino atual e a mais avaliada nos processos de seleção e treinamento! Alguns processos de seleção chegam a extremos de exigir respostas prontas extremamente contextualizadas, o que chega a ser bizarro quando se trata de ambiente de tecnologia, que sabidamente muda com rapidez, e principalmente para a área de Gerência de Projetos! Tal tipo de avaliação pode fazer sentido em casos particulares de contratação de um fornecedor de produto ou serviço baseado em uma tecnologia específica, mas não para avaliar um vínculo de colaboração de médio e longo prazo.

Como já mencionado no início, é evidente que as comunicações e o relacionamento humano têm um papel fundamental no desempenho do Gerente de Projeto. Entre as habilidades de relacionamento lista-se: empatia interpessoal, capacidade para causar impacto e influência, capacidade de persuasão, percepção organizacional, e habilidade de montar, cultivar e articular rede de contatos. Uma das atividades mais frequentes do Gerente de Projeto é a de vender o projeto e articular visando resolver problemas surgidos (previstos ou não). Evidentemente isto requer relacionamento humano!

Para a competência gerencial, ainda são importantes as seguintes habilidades: cooperar, trabalhar em equipe, treinar e desenvolver outros, liderança, assertividade e uso de posição de poder para direcionar decisões quando tal se faz necessário. O gerente ainda precisa de eficácia pessoal, que inclui: Domínio próprio, autoconfiança, flexibilidade, e comprometimento

organizacional. O bom gerente precisa estar familiarizado com a liderança situacional¹⁰ e saber aplicá-la no desenvolvimento de sua equipe. Aqui se apresenta um aspecto muito importante no perfil do Gerente de Projeto, onde ele reúne a habilidade cognitiva à habilidade de relacionamento humano para perceber a situação de cada membro da equipe de projeto, atuando de acordo com tal percepção. Basicamente o Gerente de Projeto precisa perceber o grau de comprometimento e de competência de cada membro da equipe, e a partir daí balancear a ação de direcionamento, delegação e suporte a cada um. Saber dosar estas ações é chave para um competente gerenciamento, que ao mesmo tempo em que promove a eficiência do trabalho da equipe, também propicia o crescimento profissional individual de cada membro em função de seu envolvimento no projeto. Detalhar mais sobre estas ações foge ao escopo do presente, sugere-se ao leitor buscar as referências indicadas. Neste relacionamento com a equipe o Gerente de Projeto multiplica as suas habilidades, gradativamente levando cada membro ao saudável hábito de planejar, buscar informações e preocupar-se para quais interessados o resultado de seu trabalho deve ser visível, assim como as respectivas expectativas. Não pode ser esquecido o bom relacionamento da equipe com todos os interessados (clientes internos e externos). Uma das funções do Gerente de Projeto é justamente promover tal relacionamento de forma saudável.

As habilidades cognitivas do Gerente de Projeto aplicadas na área técnica específica de atuação de cada membro se tornam um instrumento valioso para identificar soluções técnicas mais adequadas ao projeto, e principalmente para a soluções de problemas técnicos não previstos. Mesmo quando o Gerente de Projeto não tem a proficiência técnica na área específica de atuação de um membro, é impressionante como as suas habilidades podem ser de grande ajuda para a equipe no dia a dia de solução de problemas, principalmente a habilidade de percepção em várias dimensões ou aspectos. Deste modo, com habilidade o Gerente de Projeto promove soma das competências de toda a equipe. Tudo depende do relacionamento estabelecido entre Gerente de Projeto e sua equipe e da habilidade de comunicação verbal e escrita do Gerente de Projeto! Na comunicação, a habilidade de ouvir e de dar retorno é fundamental. Este aspecto da gerência a torna mais uma arte do que uma técnica, e faz depender bastante do "estilo" do Gerente de Projeto! Desnecessário dizer que certas atitudes como arrogância, agressividade, inflexibilidade, impaciência, intolerância, só vem a minar e corroer tal relacionamento, tendendo a desagregar a equipe, podendo até comprometer o seu desempenho.

No entanto é no aspecto motivacional que o Gerente de Projeto mais se destaca como líder. A liderança fundamenta-se em alguém diante da equipe que é aceito como modelo, e não simplesmente um superior hierárquico. Se algumas vezes se torna necessário que a equipe tenha de trabalhar além do horário, será interessante que ocasionalmente o Gerente de Projeto se faça presente, trabalhando junto. O respeito e a valorização de todos os membros da equipe como pessoa é fundamental. O Gerente de Projeto precisa deixar consistentemente claro a todos, mediante as suas atitudes, que a importância de cada um não é apenas decorrente de serem um recurso do projeto no momento, mas que acima de tudo são profissionais que compõem uma equipe valorosa, podendo atuar em outros projetos com eficiência sempre maior. Isto é fundamental para a visão de futuro que o Gerente de Projeto compartilha com a equipe, mantendo-a motivada a um alto desempenho, mesmo diante de adversidades e pressões negativas por parte de algum interessado (stakeholder). É comum o Gerente de Projeto representar a equipe em dados momentos durante o relacionamento com algum interessado, assim como usualmente representa tais interessados em várias ocasiões em que se relaciona com a equipe. O Gerente de Projeto precisa ter habilidade para conquistar tanto a confiança de sua equipe quanto a dos interessados.

Ainda neste aspecto motivacional, o Gerente de Projeto precisa ter uma percepção dos fatores de motivação da equipe como um todo e de cada membro, para que possa atuar de acordo. Neste ponto é bom estar familiarizado com as principais teorias de motivação, tais com a hierarquia de necessidades de Maslow¹¹, fator dual de Herzberg¹² (fatores que levam à satisfação com o trabalho e fatores que evitam dissabores), expectativas pessoais de Vroom¹³, e a necessidade de realização de McClelland¹⁴. As duas últimas em particular podem subsidiar uma abordagem motivacional altamente eficaz, principalmente para equipes mais qualificadas, como a de projetistas. Com habilidade o Gerente de Projeto pode associar a superação de desafios em tarefas do projeto com objetivos de realização pessoal de cada membro da equipe envolvida. A oportunidade de participar em projetos inovadores e desafiadores costuma motivar bastante um equipe qualificada, e o Gerente de Projetos deve tirar proveito disto para incentivar um alto desempenho e aperfeiçoamento da equipe. Esta abordagem é particularmente fundamental em casos em que o projeto requer uma equipe fortemente potencializada e com significativo grau de delegação de decisões de projeto. Novamente é um assunto interessante, mas cujo detalhamento foge ao escopo deste.

Embora várias das habilidades são normalmente inatas, todas podem ser desenvolvidas, e são de fundamental importância para o desenvolvimento e aprimoramento das competências requeridas para um bom desempenho em gerência de projetos. São *tais habilidades e competências que permitem aplicar adequadamente os conhecimentos e princípios da gerência de projetos*. Às vezes na literatura especializada as habilidades são confundidas com competência e vice-versa. Normalmente o somatório das competências que permitem aplicar adequadamente *os conhecimentos e princípios da gerência de projetos* é sintetizado simplesmente como competência em gerência de projetos. A identificação destas competências e as propostas sobre como mensurar o seu desempenho são abordadas no PMCD. Do ponto de vista do Gerente de Projetos, é necessário saber balancear entre a aplicação das habilidades cognitivas e técnicas com as habilidades que requerem o relacionamento

¹⁰ P. Hersey and K.H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" Training and Development Journal, February 1974, pp. 1-15; and P. Hersey and K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

¹¹ Abraham Maslow - <http://www.maslow.com/>

¹² Frederick Herzberg - http://accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html

¹³ Victor Vroom - Work and Motivation, Revised Edition, Jossey-Bass Classics, 1995.

¹⁴ David McClelland, "The Achieving Society" (1961, Van Nostrand).

humano. É comum em projetos carentes de uma metodologia e de técnicas adequadas conseguirem atingir os seus objetivos, ainda que parcialmente, na base de verdadeiros desempenhos "heróicos" de toda a equipe e de grande habilidade de relacionamento e gerência do Gerente de Projetos. O fato destes desempenhos excepcionais serem constantemente requisitados em projetos de uma organização é um forte indicativo de que esta organização precisa urgentemente investir em competência em projetos. De qualquer forma, qualquer organização que busque aprimorar a sua competência na gestão de projetos e esteja organizando o seu escritório de projetos, precisa estar atenta para a avaliação e desenvolvimento destas habilidades e competências. Sem tal desenvolvimento contínuo jamais poderá aspirar evoluir em maturidade de gestão de projetos, pois independentemente de quão bem estruturada pode estar para executar projetos, a habilidade do Gerente de Projetos sempre será um fator chave de sucesso. É claro que a demanda pelas habilidades do Gerente de Projetos é tanto maior quanto maior for o risco do projeto e menor o grau de maturidade em projetos da organização responsável pelo projeto. Ainda assim, em organizações sem competência em projetos sempre vai existir um risco de se assumir projetos que nem mesmo o mais hábil e experiente Gerente de Projetos poderá dar plena garantia de sucesso, principalmente quando não é alocado orçamento de tempo e recursos para o planejamento, ou este for muito aquém do necessário. Existem alguns indicadores de desempenho organizacional que permitem identificar tal situação, mas isto foge ao escopo deste.

Evidentemente que para o desenvolvimento da competência na gestão de projetos é fundamental que se tenha meios de avaliar e monitorar as habilidades e competências. Muitas das habilidades listadas não são simples de avaliar, e requerem uma boa dose de experiência e criatividade para fazê-lo. Ainda não existem técnicas confiáveis para isto, mas existem algumas dicas. Para verificar, por exemplo, qual a percepção do Gerente de Projetos ou do candidato (caso de seleção) quanto ao planejamento e monitoramento sistemático, pergunte-lhe sobre qual o documento de projeto que acha mais útil. Se responder que é o diagrama de Gantt ou Pert, verifique se ele entendeu mesmo a questão, porque pode indicar falta de profundidade no uso efetivo dos documentos de projeto.

Se quiser verificar a percepção quanto a contextualização do corpo de conhecimento de gerência de projetos, busque discutir a respeito de qual metodologia de projeto já empregou com sucesso anteriormente (esta é praticamente um "pegarato"). É claro que precisa verificar se o conceito do que é metodologia é bem entendido. Se ele responder com o nome de um pacote de software ou ainda sair com uma resposta do tipo utilizar uma metodologia própria, já é possível saber que este candidato precisa ser muito trabalhado...

Para averiguar como o Gerente de Projeto lida com as lições aprendidas com a sua experiência em projetos, confira com ele a sua avaliação de experiências com projeto onde as coisas deram errado. Na verdade as inconformidades e até fracassos retumbantes em projetos, principalmente em TI, são muito mais freqüentes do que se imagina e do que é divulgado! Usualmente em nossa cultura procuramos ocultar os fracassos e nem considerar sobre eles, mas como já foi comentado, são justamente os fracassos que podem alavancar os grandes sucessos. Se o candidato não for capaz de relatar fracassos e respectivas lições é porque provavelmente seja inexperiente na aplicação do corpo de conhecimentos de Gerência de Projetos.

Para verificar a atitude organizacional, verifique a mesa de trabalho do Gerente de Projeto e pergunte-lhe como trabalha com a agenda e calendário de compromissos. Para verificar as habilidades de comunicação, discuta com ele uma experiência em que teve de dar uma má notícia a alguém. Também discuta experiências em que verificou que a sua comunicação não chegou no destino e/ou não foi adequadamente compreendida. Com isto é possível avaliar a habilidade em perceber um "feedback" e em lidar com problemas de comunicação. Experiência importante para ser considerada em futuros planos de comunicação de projeto. Um exemplo é aproveitar o "feedback" de projetos anteriores em uma organização para a preparação da reunião de "kick-off" dos próximos projetos (é claro que isto também requer uma sensibilidade do clima organizacional).

É inegável crescente demanda por competência em Gerência de Projetos por parte dos grandes clientes, usualmente os primeiros a iniciarem a prática dos novos conceitos em Gestão e Administração que são lançados pelos Gurus no mercado. O problema é que normalmente a reação dos fornecedores de serviços costuma ser eminentemente pragmática, buscando apenas a atender de forma burocrática, do tipo "para inglês ver", as exigências que vão se apresentando. Tal paliativo é barato e normalmente de solução relativamente rápida - basta conseguir certificar um funcionário ou contratar um PMP. A questão fica por conta de como será a competitividade do negócio a médio e longo prazo, pois a priori o objetivo da abordagem orientada a projetos é o ganho em produtividade e em qualidade, e não simplesmente uma nova certificação burocratizante. Em função disso já está surgindo uma reação do mercado, preocupado com qualidade de fato, de formatar modelo de maturidade em projetos para aferir de maneira mais eficaz e completa a real competência em projetos de uma organização. O PMI já possui um grupo de trabalho (OPM3¹⁵) para apresentar uma proposta de modelo de maturidade organizacional em projetos nos moldes similares à proposta do CMM (Capability Maturity Model)¹⁶ do SEI (Software Engineering Institute), utilizado para aferir a maturidade das organizações em projetar e desenvolver software.

Independentemente do momentâneo imediatismo do mercado, o Gerente de Projetos deve estar atento para desenvolver as habilidades, além das competências descritas no PMCD, e manter um constante aprimoramento e atualização profissional, pois certamente a médio e longo prazo colherá os frutos. O PMI procura incentivar e promover esta atitude de constante aprimoramento com a renovação da certificação baseada em PDU's (Professional Development Unit), unidades de desenvolvimento profissional. Estes PDU's são computados pelo Profissional de Gerência de Projeto conforme cada atividade de aprimoramento profissional registrada junto ao PMI.

¹⁵ http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp_opm3.asp

¹⁶ <http://www.sei.cmu.edu/cmm/cmms/cmms.html>