

1. O Gerente de Projetos

Estar na posição de “Gerente de Projetos” ainda desperta um misto de sentimentos contraditórios, reações surpreendentes e às vezes engraçadas.

Havia um artigo que li ainda nos anos 90 com o título “Socorro, ganhei um projeto!” e também um livro da mesma época: “Como Gerenciar Projetos de Desenvolvimento de Sistemas e... continuar Vivo”.

Isabel Santana há alguns anos iniciou sua trajetória de relevantes contribuições para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no Brasil, ao ser designada responsável pelo gerenciamento de projetos na universidade corporativa da Petrobras. Expressou-se naquela oportunidade: “— Essa coisa de ser um Gerente de Projetos é muito peculiar, como será isso? Preciso experimentar isso por mim mesma”. Iniciou sua preparação para a certificação PMP, certificou-se e ao final expressou: “É... ser um Gerente de Projetos é mesmo... Fascinante”!

Existe um questionário de autopercepção, que é aplicado sempre por Lélío Varella tanto a iniciantes quanto a Gerentes de Projeto já experientes.

Nesse questionário, uma das perguntas é “Como você se sente quando está envolvido em projetos – Pressionado, Desafiado, Motivado ou Realizado?”. A resposta deve ser única, mas, frequentemente os alunos perguntam: “— Pode marcar todas as opções?”.

Lélío costuma também às vezes, para descontrair, considerar que Gerente de Projetos é sinônimo de “culpado”. Bem... Nos dois sentidos: no sucesso e no insucesso. E, no fundo mesmo, não deixa de ser. Só que quando for “culpado” do sucesso, deve compartilhar com a sua equipe, e quando for o contrário... Aí ele deve assumir para si mesmo o “mérito”.

Creemos que você mesmo poderia lembrar-se de outros exemplos, do seu próprio cotidiano. Por que isso? Já se perguntou? Por que uma função que pode

2 Aprimorando Competências de Gerente de Projetos

ser vista também como de “agente da prosperidade” desperta às vezes tanto desconforto?

Para entender isto é preciso analisar a forma como evoluiu no senso comum a visão do que vem a ser um Gerente de Projetos, o entendimento do seu papel, dos requisitos para desempenhá-lo e do seu perfil profissional.

1.1. O Gerente “Projetista”

Um incidente verdadeiro e pitoresco aconteceu em novembro de 1999 durante o coquetel de lançamento do “PMI – Rio de Janeiro, Brasil Chapter”.

Estávamos muito felizes ao final do evento, próximos da porta do salão nobre da sede da VARIG no Rio de Janeiro, onde havíamos compartilhado uma agradável noite com vários convidados, dentre os quais se encontravam personalidades relevantes da comunidade empresarial e do governo.

Era a hora das despedidas. Os convidados iam saindo, passando por nós que, ali perfilados, em nome o PMI-RIO recebíamos os cumprimentos e agradecíamos. Estavam ali, além de mim, outros fundadores como o Fernando Abrantes, o Angelo Valle, a Ana Baumotte, o Walther Krause e o Paul Dinsmore, e ao nosso lado uma Diretora do PMI Global, a Julie Wilson, uma espécie de mentora pela qual temos muito carinho e reconhecimento.

Mais um convidado aproximou-se então para se despedir. Na verdade, uma autoridade do governo local que, de forma sincera e entusiasmada, nos cumprimentou com a seguinte frase “– Parabéns pela iniciativa, pela fundação desta entidade cuja contribuição será valiosa. Tenho certeza de que dentro em breve teremos um grande número de excelentes Projetistas em nosso estado!”...

Bem, não foi fácil para nós manter a expressão séria e formal que o momento requeria. Mas conseguimos. Quando a porta do elevador se fechou e nos entreolhamos, já sem conter o riso, compreendemos ali o tamanho do desafio que tínhamos pela frente.

O que nosso ilustre convidado expressou refletia fielmente o senso comum da época, a visão de um profissional com viés essencialmente técnico. Um gerente de projeto cuja principal qualidade seria o profundo conhecimento técnico do produto a ser produzido pelo projeto: uma ponte, um edifício, um equipamento industrial etc. e das técnicas específicas e a ele associadas.

Em nosso idioma, temos uma dificuldade intrínseca com a palavra “projeto”, que alimenta mal-entendidos.

Em nosso cotidiano usamos, sem aviso, a mesma palavra – “Projeto” – para designar duas coisas completamente diferentes. Ora “projeto” significa o “desenho”, estrutura, especificações, características de algum produto ou serviço. Ora significa um “empreendimento”, um esforço coletivo para criar ou modificar o produto desenhado.

Os espanhóis traduzem o termo inglês “Project” – que significa empreendimento – para “Proyecto”. E como tradução para “Design” eles usam a palavra “Diseño”. Simples, não? Talvez devêssemos copiá-los; evitaríamos muitos erros de interpretação.

Os “projetos” de que tratamos aqui são sempre “empreendimentos”. Para gerenciá-los com sucesso precisamos de um profissional com um perfil mais abrangente.

Essa visão limitada do gerente “projetista”, que caracterizou o século passado, é inadequada e incompleta, mas infelizmente ainda pode ser encontrada em algumas organizações, anúncios de jornal etc.

1.2. O Gerente “Intelectual”

A fundação do PMI em 1969 veio a dar seus frutos e impactos de real amplitude no final da década de 90, no final do século passado (puxa... do milênio passado!).

O desenvolvimento e a disseminação do PMBOK – “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”, e de outros padrões de conhecimentos do PMI, ampliou a percepção do que vem a ser o gerenciamento de projetos.

O PMBOK trata de conhecimentos e práticas gerenciais, aplicáveis a projetos em geral, independentemente da natureza técnica dos produtos e serviços entregues pelo Projeto (Projeto-empreendimento... é claro. Será que é claro mesmo?...).

O gerenciamento de projetos visa elevar a eficácia dos empreendimentos assegurando não apenas a conformidade técnica de suas entregas, como também a adequação ao uso, e a satisfação das necessidades das partes interessadas (que afinal justificam os projetos).

O gerenciamento de projetos também visa elevar a eficiência dos empreendimentos assegurando o melhor uso dos recursos materiais e financeiros, a agilidade nas decisões e a velocidade na realização de resultados.

Esse avanço na compreensão e valorização dos conhecimentos gerenciais para ser bem sucedido em projetos (Oops... “empreendimentos”) ampliou a percepção do perfil de conhecimentos necessário a um Gerente de Projetos.

A perspectiva de realizar empreendimentos em menores prazos, com menores custos e maior satisfação das partes interessadas levou empresas e profissio-

4 Aprimorando Competências de Gerente de Projetos

nais em todo o mundo, a partir do ano 2000, a um intenso e acelerado processo de treinamento e capacitação nesses novos conhecimentos e práticas gerenciais.

Mas... O índice de falhas em projetos e de projetos cancelados ou encerrados com resultados insatisfatórios ainda é muito alto. As pesquisas mostram que ainda existem significativas limitações no desempenho gerencial e na efetividade da aplicação do gerenciamento de projetos.

É... Só conhecimento não basta! O treinamento em conhecimentos gerenciais foi intenso, o domínio intelectual evoluiu muito. Mas é preciso uma abordagem ainda mais abrangente – mais direta e consistente na capacitação e aprimoramento do Gerente de Projetos.

1.3. O Gerente “Competente”

A compreensão do papel do Gerente de Projetos, dos requisitos para desempenhá-lo e do seu perfil profissional requer uma visão holística do ser humano que atua como gerente de projetos.

Um novo paradigma para a capacitação e o aprimoramento do Gerente de Projetos deve contemplar as três dimensões do aprimoramento humano: FAZER, SER e SABER.



Os conhecimentos do Guia PMBOK produzem resultados, trazem benefícios e funcionam como “Melhores Práticas” somente quando “aplicados adequadamente”.

Para aplicar adequadamente, além de dominar estes conhecimentos é essencial desenvolver as competências de atuação gerencial e as competências pessoais necessárias para aplicá-los.

A aplicação de um processo, uma técnica, enfim uma prática de gerenciamento de projetos requer uma atuação gerencial adequada para coordenar ações, mover os recursos e conduzir as atividades necessárias; e requer ainda comportamentos adequados para a comunicação e o relacionamento com as pessoas envolvidas.

Imagine-se numa situação em que você precise fazer a identificação de riscos do seu projeto e a avaliação de suas probabilidades e impactos. Pense na aplicação das melhores técnicas que você conheça.

Como ser bem sucedido nesta tarefa, sem uma atuação eficaz para conduzir a equipe no passo a passo das atividades necessárias para aplicar a técnica?

Como fazê-lo sem uma atitude, um comportamento que leve você a conseguir a participação das demais pessoas necessárias e obter de cada uma a sua melhor contribuição? Fazendo simulações solitárias em seu poderoso computador?...

E mesmo que você conseguisse; com quem você contaria para desenvolver as ações de resposta e monitoramento desses riscos? E quem se responsabilizaria por executá-las efetivamente e com comprometimento?

Para fazer bem feito, concretizar seus objetivos, alcançar os resultados que deseja, além de SABER, o ser humano precisa desenvolver as competências necessárias para aplicar os seus conhecimentos: Competências de "FAZER" e Competências de "SER".

Como em qualquer atividade humana, no gerenciamento de projetos também é assim.

O PMI® (Project Management Institute) tornou-se uma organização de referência, aberta, atuante, motivadora, produtiva, influente e com alcance global. Com o seu formidável crescimento, os conhecimentos para gerenciamento de projetos foram desenvolvidos, em volume e qualidade, de forma espetacular.

Mas, apesar da espetacular evolução no conhecimento, da ampla divulgação das "melhores práticas", das formidáveis técnicas e recursos tecnológicos, o número de projetos que fracassam ainda é muito alto. Por quê?

O próprio PMI®, ciente de que "só o conhecimento não basta", nos dá duas demonstrações práticas da sua já reconhecida competência de liderança e visão estratégica:

- Em 1984, junto com o seu "Guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos" – o PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – que é hoje um padrão *de facto* global, o PMI® criou também, dentro da mesma iniciativa (O Projeto ESA – Ethics, Standards and Accreditation), outro importante produto: o primeiro Código de Ética e Respon-

6 Aprimorando Competências de Gerente de Projetos

sabilidade Profissional para a atividade de gerenciamento de projetos. O PMI, com a criação deste documento inicia, de forma pioneira, a identificação das competências pessoais necessárias para a aplicação dos conhecimentos em gerenciamento de projetos.

- Em 2002 o PMI publica a primeira versão do PMCD Framework® (Project Manager Competency Development Framework), desenvolvido com base no Project Management Professional Role Delineation Study e no Project Management Experience and Knowledge Self-Assessment Manual que foram publicados no ano 2000.

O paradigma do Gerente Competente requer um processo contínuo e sistemático de capacitação e aprimoramento das competências que são essenciais para o Gerente de Projetos.

Em nosso propósito de avançar neste novo paradigma estamos apresentando como contribuição um Programa de Aprimoramento de Competências do Gerente de Projetos, que tem por base esta obra de dois volumes.

Neste primeiro volume tratamos do aprimoramento das Competências de Atuação Gerencial – As competências de FAZER. No segundo volume a ênfase está no aprimoramento das Competências Pessoais – As Competências de SER.

Aquele questionário de autopercepção, antes mencionado, tem sido muito útil em muitos trabalhos de consultoria ou em aulas.

Com este livro esperamos contribuir para que quando perguntado “Como você se sente quando está envolvido em projetos – Pressionado, Desafiado, Motivado, Realizado?” você e um número cada vez maior de Gerentes de Projetos possam responder...



Realizado!