

Gerência de projetos: arte ou disciplina?

By André Barcaui,
MsC, PMP is a consultant and management coach,
Brazil

bbbrothers@bbbrothers.com.br

O equilíbrio necessário para se tornar um excelente gerente de projetos

Atualmente muito se fala sobre gerência de projetos. Tanto em meio acadêmico quanto profissional. Mas até que ponto a atividade de gerenciar um time em direção a um objetivo específico com prazo determinado pode ser considerada uma disciplina? E se assim não for, como almejar ensiná-la através de cursos de aperfeiçoamento para gerentes ou certificações? Que variável acaba sendo mais importante na condução de um projeto: o conhecimento técnico e metodológico ou as chamadas habilidades interpessoais de quem o conduz?

Em outras palavras, é preferível um gerente com profundos conhecimentos técnicos, mas com pouca experiência e vivência na gerência de pessoas? Ou seria melhor considerar um gerente com pouco ou até nenhum conhecimento técnico, mas que dominasse como ninguém o lado interpessoal e de relacionamento de equipes? Ou talvez devesse existir um meio termo, como um gerente atuante em todas as dimensões. Mas se assim for, qual a composição ideal de cada competência? Deveria esta composição variar com o tipo de projeto que estaria sendo gerenciado?

Projetos X Pessoas

Independente do segmento de indústria ou ramo de negócio, a atividade de gerenciar projetos vem crescendo de maneira exponencial no mercado de trabalho. O interesse pela atividade assumiu proporções significativas no mundo corporativo, principalmente para que as empresas possam atender melhor a necessidade de se produzir cada vez melhor, mais rápido, mais barato, com menos recursos e com a devida qualidade. Este interesse se confirma através da grande procura pela carreira de gerência de projetos e pela quantidade de

investimento em treinamentos, consultorias e ferramentas sendo feito atualmente.

No livro *Gerente também é Gente: Um Romance sobre Gerência de Projetos*, o personagem principal da história, recém-promovido a gerente, tem que enfrentar três diferentes projetos, com diferentes níveis de complexidade ao longo de sua saga. Para tanto, conta com a ajuda de um gerente mais experiente, que acaba por ensiná-lo que gerenciar projetos é muito mais do que somente o uso de técnicas e ferramentas. Para obtenção do sucesso, é preciso ser um bom conhecedor de pessoas, e o protagonista acaba aprendendo isso ao mesmo tempo em que tem que administrar sua vida profissional e pessoal. Com base nessa visão, o livro tenta apresentar uma visão menos limitada a métodos e processos, sendo mais abrangente e considerando também o lado humano do gerente de projetos, inclusive abordando pontos como: conflitos pessoais, inseguranças e medos inerentes ao cargo.

Na vida real, o gerente, líder, ou coordenador de projetos, acaba por desempenhar um papel de fundamental importância para o sucesso dos projetos de uma organização. Se considerarmos que estes projetos representam o meio para a realização da estratégia de negócios da empresa, a importância de um bom gerente no comando acaba constituindo fator crítico para este sucesso. No entanto, as características que determinam um gerente de projetos de sucesso nem sempre são tão facilmente mapeáveis.

Historicamente, o conhecimento técnico, do negócio e a própria formação acadêmica eram considerados pontos fundamentais para a boa escolha de um gerente. Mais recentemente, outras características passaram a ser consideradas e valorizadas. Habilidades antes consideradas como desejáveis, passam a assumir um outro grau de importância. São elas: relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, inteligência emocional, liderança, comunicação, negociação, *coaching* etc. Todas estas características somadas certamente representam um peso importante no perfil de um gerente de sucesso. Mas não se tem ao certo a medida de quanto este conjunto de habilidades de gerenciamento significa na composição deste perfil. Principalmente em relação a outras competências consideradas clássicas e mais ligadas à disciplina como: uso da metodologia, disciplina e conhecimento técnico.

O próprio PMI (Project Management Institute) na mais recente versão do PMBoK (Project Management Body of Knowledge), passou a

valorizar de maneira mais evidente algumas características ligadas ao direcionamento da equipe e gerência de *stakeholders*. Algumas das modificações feitas em suas áreas de conhecimento sugerem uma maior “humanização” da gerência de projetos e não somente competências técnicas do gerente enquanto planejador, controlador, executor e responsável geral pelo projeto. Este movimento, apesar de legítimo, acaba por provocar interessantes discussões sobre até que ponto as habilidades de gerenciamento, considerada por muitos autores como “a arte de gerenciar” pode ser ainda mais fundamental do que o próprio conhecimento técnico em si, aliado à utilização de uma forte metodologia de gerenciamento. Como exemplo desta visão, poderíamos representar a gerência de projetos através da analogia com um iceberg conforme a figura a seguir:

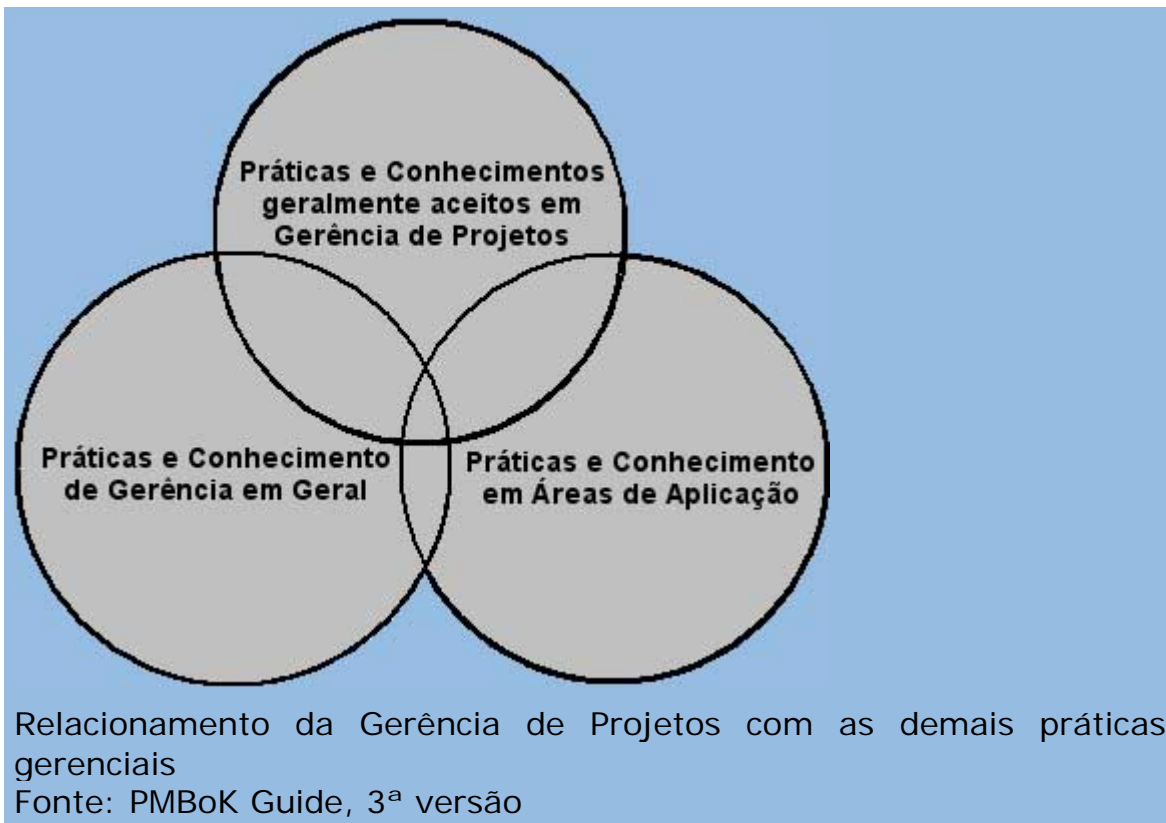


Representação gráfica da Gerência de Projetos

Práticas de gerenciamento

De acordo com o guia PMBoK, a relação entre as diversas práticas de gerenciamento poderia ser representada através de três dimensões interdisciplinares. A primeira delas representaria práticas e conhecimentos geralmente aceitos no campo da gerência de projetos, envolvendo fundamentalmente conhecimentos relativos à metodologia de gerência, ferramentas, técnicas e conceitos ligados à área. Outra dimensão seria das práticas ligadas à área de aplicação específica em que o projeto estaria situado. Normalmente descritas através de departamentos funcionais, elementos técnicos, especializações, formações técnicas e/ou grupos de indústria. A terceira e última dimensão compreenderia as chamadas práticas de gerência em geral,

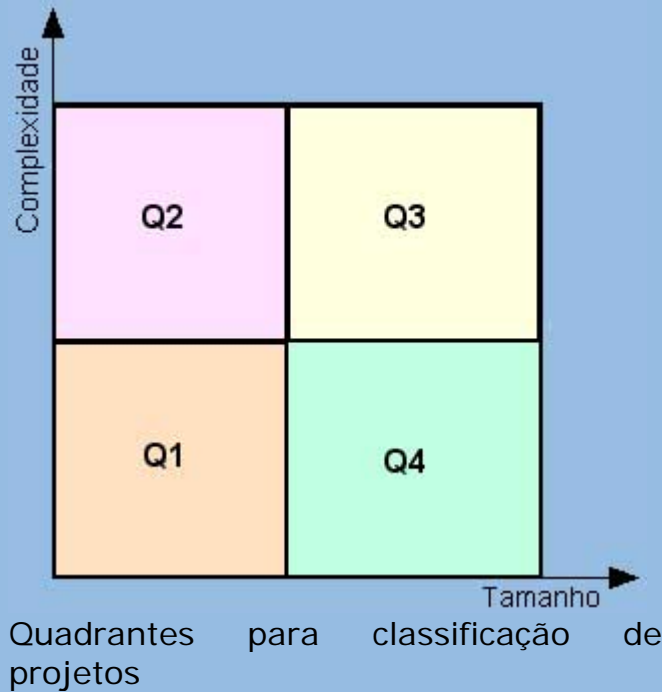
representadas geralmente através de planejamento, da montagem e gestão de equipes, da organização, da tomada de decisão, entre outras competências. Esta é a dimensão que estaria associada à “arte” de gerenciar. Assim chamada muito em função da experiência e vivência particular de cada gerente. Funcionaria inclusive como um diferencial do profissional. O domínio de cada uma destas áreas representaria um determinado grau de importância na condução de projetos de sucesso. Apesar de não serem necessariamente proporcionais entre si, estas três dimensões de práticas gerenciais sofrem algum tipo de sobreposição conforme apresentado abaixo:



Também fica muito difícil generalizar uma opinião para todo e qualquer tipo de projeto. Em função disso, define-se aqui uma tipologia simples, uma vez que o universo de possibilidades é muito grande (em função da complexidade, do valor, dos riscos e de diversas outras variáveis associadas à gerência de projetos). Se esta enorme abrangência de tipos não fosse de alguma forma segmentada, correríamos o risco de tentar obter uma explicação única para cenários múltiplos. A tipologia adotada segue um modelo baseado na complexidade e no tamanho de cada projeto. Por complexidade entende-se o grau de dificuldade técnica, de inovação, política, circunstancial, ou uma combinação destas variáveis a que o projeto

possa estar exposto. Por tamanho pretende-se representar variáveis mais lineares como valor, tempo de projeto e risco associado. Desta forma, foi produzido o gráfico a seguir, que representa os diversos tipos de projetos em quatro quadrantes distintos, onde:

- Q1= Baixo Tamanho x Pouca Complexidade;
- Q2= Baixo Tamanho x Alta Complexidade;
- Q3= Tamanho Elevado x Alta Complexidade;
- Q4= Tamanho Elevado x Baixa Complexidade.



A vitória da disciplina

É necessário também definir o que se considera um projeto de sucesso. Estaríamos falando apenas da definição clássica envolvendo: escopo, tempo, custo, qualidade e satisfação do cliente? Ou seria necessário considerar também a moral da equipe e de todos os demais *stakeholders*? Vale destacar que existem diversas outras definições de sucesso que também poderiam compor este conjunto de métricas. Para alguns autores, por exemplo, o sucesso deveria ser até considerado situacional, uma vez que dependeria também de quem analisa os resultados e de quando os analisa.

Tomando por base a definição puramente acadêmica de sucesso, a disciplina impera sobre a "arte" na medida em que planeja, organiza e controla em direção aos objetivos do projeto. Além disso, em determinados ambientes e segmentos de projeto, principalmente relativos aos quadrantes 1 e 2, fica quase impossível não se ter qualquer tipo de conhecimento técnico, dado que o próprio time acaba por demandar este tipo de liderança do gerente. A linguagem, os jargões utilizados e até mesmo as gírias, muitas vezes ajudam na

construção da credibilidade e da opinião que o time tem sobre seu líder.

Apesar de difícil generalização, este tipo de constatação é válido para determinados segmentos da indústria, para projetos com pequena duração ou que a complexidade técnica seja acima da média. Também varia com o tipo de negócio, grau de projetização da empresa, e principalmente em função do nível de maturidade em gerência de projetos do departamento ou organização sendo analisado. Existem certas situações em que o conhecimento técnico, a metodologia e a própria formação do gerente acabam por influenciar no sucesso do projeto. Em outras palavras, a disciplina se faz necessária pela própria natureza do projeto. Um mínimo de conhecimento técnico é sempre desejável e, em alguns casos, imprescindível. Mas qual seria o percentual de tempo que um gerente de projetos deveria gastar com preocupações deste tipo, em relação à estratégia do projeto e a gerência de *stakeholders*, por exemplo?

A vitória da arte

Existe um consenso entre os profissionais da área de que para saber até que ponto aplicar a disciplina é preciso muita experiência, bom senso e outros componentes compondo o que estamos chamando aqui de "arte". A disciplina por si só, principalmente no quadrante 3 (alta complexidade e tamanho) não se torna obsoleta ou inútil, mas talvez menos requerida. É claro que o conhecimento técnico e metodológico continua importante, mas o tipo de demanda que o gerente de grandes empreendimentos tem que enfrentar normalmente engloba características muito mais ligadas a habilidades interpessoais e estratégicas do que propriamente técnicas.

Uma possível analogia a ser considerada é a com os dirigentes de grandes empresas. Necessariamente não se conhece o detalhe de toda a operação, mas é possível contar com profissionais e pessoas abaixo no organograma que possam desempenhar essa função e orientar em decisões técnicas que se façam necessárias. Talvez um gerente com muita habilidade em área específica, ou muito técnico, possa até influenciar demais a criatividade do time ou mesmo errar no foco, porque agora tem que fazer uso de uma visão mais holística e não tão detalhista dos processos. Edward P. Youngberg em seu artigo "MicroManager" (2001) comenta sobre a tênue linha que divide o controle e a obsessão em gerência de projetos, abordando, dentre outras coisas, a preocupação que o gerente tem que ter com o todo do projeto, e não com o detalhe das engrenagens. A "arte" pode ser

Referências bibliográficas

- o Barcaui, André. *Gerente também é Gente: Um Romance sobre Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro. Ed. Brasport, 2006.
- o Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)*. Newton Square. PMI, 2004.
- o Stevenson, Ken. *Organizational Competence in the Management and Support of Projects*. Proceedings of the Project Management Institute & Symposium, 2000.
- o Verzuh, Eric (1999). *The Fast Forward MBA in Project Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- o Youngberg, Edward. *MicroManager*. Proceedings of the Project Management Institute & Symposium, 2001.

justamente a resposta para descobrir este limiar. Onde investir mais tempo, ou em qual área a preocupação pode e deve ser maior.

Outro ponto muito interessante é a influência que um gerente tem sobre seu time. São várias as horas passadas em conjunto. Muitas vezes em detrimento até mesmo das horas passadas com *stakeholders* da vida pessoal do gerente. O que significa que o grau de confortabilidade do time em relação ao seu gerente tem que ser alto. De outro modo, o

cotidiano passa a ser um suplício. Não estaria aí também o valor da chamada "arte"?

Conclusão

Este artigo não tem a ousadia de tentar responder de forma definitiva a questão do que seria mais importante no perfil de um gerente. Até porque algumas das características aqui abordadas só possam ser adquiridas com o tempo e com a experiência. Mas é interessante observar como a profissão de gerente de projetos encontra-se em constante estado de evolução. Faz parte do perfil do profissional a busca pela atualização e aperfeiçoamento. Não é possível ignorar o valor que técnica e a metodologia possuem em ambientes com demandas cada vez mais complexas. Porém, também se faz necessário reconhecer que quem está por trás de todo e qualquer projeto são pessoas e não máquinas, conforme explorado de forma lúdica no romance *Gerente também é Gente*. Neste sentido, quanto mais "conhecedor" de pessoas for o gerente de projetos, maiores serão suas chances de sucesso. Valendo a pena investir e conhecer mais sobre as chamadas habilidades interpessoais que compõe o que chamamos aqui neste artigo de "arte". São elas que muitas vezes podem ser decisivas em situações como pedidos de aceite, requisições de mudança, previsão de comportamento de *stakeholders*, reuniões, enfim, em tudo que conduz ao sucesso de um empreendimento.