



EM BUSCA DO PERFIL IDEAL DE GERENTE PARA ALCANCAR O SUCESSO DOS PROJETOS

Carina Careli de Almeida (UGB)

carina.almeida@oi.com.br

Luiz Antonio da Paz Campagnac, (LATEC - UFF)

luiz.campagnac@gmail.com

José Rodrigues de Farias Filho (UFF)

rodrigues@civil.uff.br

Resumo

O artigo tem como objetivo identificar e caracterizar o perfil de gerente de projetos demandado no mercado nacional. Para realização deste trabalho utilizamos o resultado de uma pesquisa de campo junto a profissionais da área de gerenciamento de projetos. Esta possibilitou a identificação e caracterização do perfil gerencial necessário ao bom líder de projetos. Conhecimento, experiência, comportamento e habilidades são fatores importantíssimos para se alcançar o sucesso e a maturidade no gerenciamento de projetos. Sendo sempre o aspecto humano o fator chave entre o bom e o excelente.

Abstract

The article aims to identify and characterize the project manager profile demanded by Brazilians firms. This work is based in a survey with project manager professionals that identified and characterized the adequate skills for project leadders. Knowledge, experience, attitude and know-how are important factors in achieving success and maturity in managing projects. As always human aspect is the key factor between good and excellent.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos, comportamento, sucesso, habilidade; project management, behavior, success, ability.

1. Introdução

O Gerenciamento de Projetos vem crescendo no contexto atual, as organizações estão se projetizando e cada vez mais tarefas simples e pequenas melhorias são tratadas como projetos. Estas empresas incorporaram a visão de gestão de projetos como estratégia organizacional e são caracterizadas pela existência de uma cultura explícita de Gestão de Projetos, considerada um processo do negócio, no qual existem procedimentos específicos e um entendimento comum de sua performance, regras e os métodos de gerenciamento a serem aplicados. (GAREIS, 2000)

Com a constante redução da vida útil dos produtos e a grande competição do mercado as organizações são levadas a elaborar projetos de inovação, que trazem consigo projetos de novos investimentos ou de modificação de mecanismos de produção, que por sua vez desencadeiam projetos de reorganização e projetos de softwares. Assim, o gerenciamento de projetos tornou-se uma prática crescente e essencial para a saúde dos negócios. (ASSOCIATION..., 2005)

Diante deste cenário, a profissão de Gerente de Projetos está crescendo e ganhando um grande espaço no mercado. O PMI, instituição mais difundida mundialmente, possui mais de 260.000 membros num perímetro de 171 países. Esta consolidação no mercado junto ao aumento da procura por certificações traz a reflexão sobre o que realmente é importante para se alcançar o sucesso dos projetos; fator esse, que sempre foi atribuído a boa execução de técnicas e metodologias, como: planejamento, gerenciamento de custo, tempo e qualidade. Com o advento da nova era de liderança e gerenciamento, observa-se que técnicas gerenciais e habilidades humanas também são necessárias para se alcançar a maturidade.

Kerzner, em sua entrevista a terceira edição da revista MundoPM, afirma ser o ser humano o fator essencial ao sucesso no gerenciamento de projetos. Segundo ele, a maioria das falhas está relacionada a fatores comportamentais, o que traz uma revisão das causas técnicas e quantitativas. (REVISTA..., 2005)

2. O Problema

Com o predomínio do uso de métodos e ferramentas de gestão de projetos nas corporações, cada vez mais é exigido do gestor o desenvolvimento de suas competências com o objetivo de se atingir a excelência. Em tal busca, muitos profissionais procuram em instituições como o PMI e o IPMA e nas respectivas metodologias padrões, o respaldo para elevarem sua competência na área e nas suas respectivas certificações para atestarem sua maturidade.

Encontra-se nestas instituições, o auxílio necessário para a organização e aplicação metodológica da gestão de projetos; mas ainda percebe-se a falta de trabalhos voltados aos recursos humanos, suas competências emocionais e comportamentais. É importante ressaltar que o aprofundamento no comportamento humano e suas interfaces estão cada vez mais implícitos nos projetos, pois é o homem o recurso mais importante e complexo de se gerenciar.

3. O Objetivo

Organização e metodologia são fatores indispensáveis para qualquer tipo de gerenciamento, porém somente estes quesitos não são suficientes para garantir a eficácia e o sucesso de um projeto, sendo o fator comportamental o elemento final que completa esta receita. Pode-se caracterizar o lado organizacional como tangível, enquanto o lado comportamental do gestor como intangível. Este lado “...intangível do gestor, caracterizado pelo seu perfil é na realidade o fator motivacional ou limitador que permite atingir-se ou não o grau de maturidade esperado.” (KELBER, 2005)

Entende-se que para atingir a eficácia em gerenciamento de projetos, o gestor deve exercitar e expandir seu conhecimento na área, mas sempre somar experiência e habilidades pessoais, pois somente um bom conjunto leva ao sucesso. Partindo desta ótica, coloca-se como objetivo deste trabalho a identificação e caracterização do perfil de gerente de projetos, reforçado pelas contribuições da literatura e das instituições de gerenciamento de projetos existentes no Brasil (PMI e IPMA).

4. A Metodologia

O trabalho pode ser definido como uma pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o perfil do gestor de projetos. Classificam-se como exploratórios, os estudos que “... são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes”. (SAMPIERI, 1991)

Quanto sua organização, o trabalho é iniciado por uma breve revisão bibliográfica. A seguir, utiliza-se a análise feita sobre os dados de uma pesquisa de campo, realizada em 2005, para monografia de final de curso de pós-graduação *latu senso* (MBA de Gerenciamento de Projetos) do LATEC - UFF e detalhada no item 6.1 deste artigo.

5. A História do Gerenciamento de Projetos

Se observado atentamente, o gerenciamento de projetos tem existido, de alguma forma, há milhares de anos. Todo ato de planejar a obtenção de um produto final único, com um prazo definido, pelo menos em parte, pode ser identificado como um projeto. De outra forma, os seres humanos jamais teriam conseguido um resultado plausível na tentativa de se construir maravilhas como a Muralha da China (221AC – 206AC), a Pirâmide de Giza (2.550AC) ou o Coliseu Romano (80AC). Além de grandes construções, outros projetos também podem ser destacados como as jornadas cruzando o Oceano Atlântico e as diversas e grandes expedições pelos quatro cantos do mundo. Todos esses exemplos podem ser interpretados como diferentes tipos de projetos. (KOZAK, /05)

A Figura-1 sintetiza em uma linha do tempo as evoluções pelas quais o gerenciamento de projetos passou, enquanto a Figura-2 identifica as três grandes fases desta história.

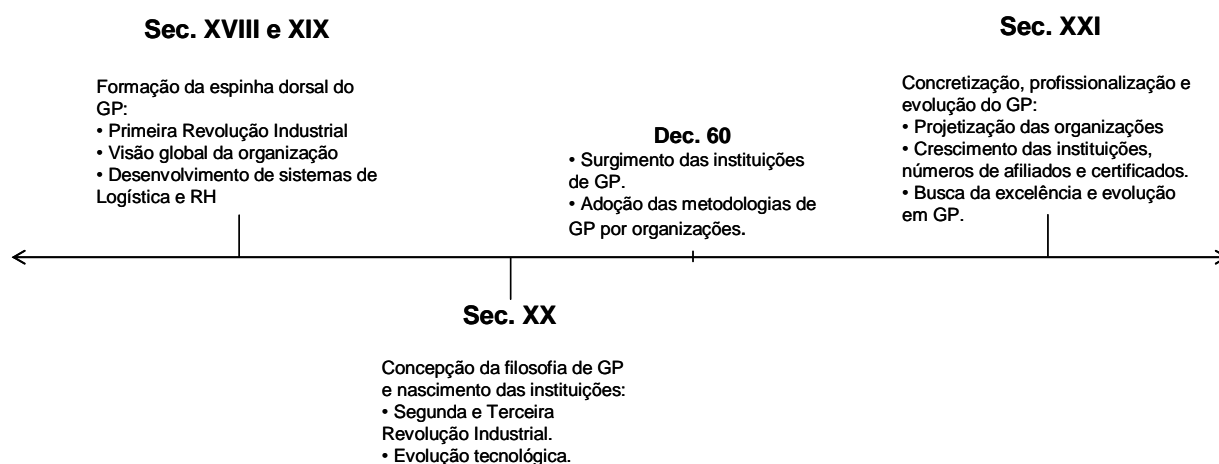


Figura-1 – Linha do Tempo do Gerenciamento de Projetos (KOZAK, 23/02/05, WIKIPEDIA, 2005)

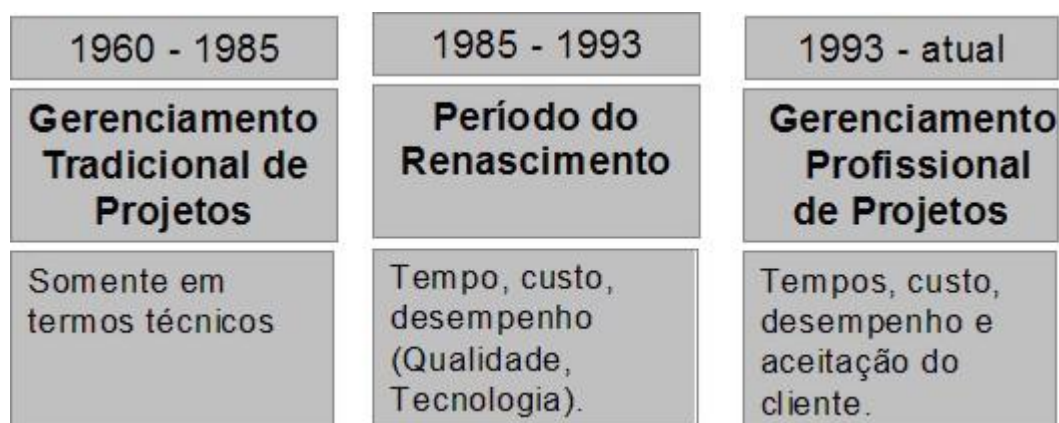


Figura-2 – Fases evolutivas do Gerenciamento de Projetos (PEREIRA, 2005)

Nota-se que foi a partir da década de 60, que as empresas e setores do governo de diversos países passaram a utilizar metodologias de gerenciamento de projetos. Toda essa exigência e rigor em organização e planejamento de projetos acabaram por demandar o surgimento de empresas e instituições especializadas em gerenciamento de projetos; como o PMI (Project Management Institute), o IPMA (International Project Management Association), o APMI (Australian Project Management Institute), entre vários outros. (WIKIPEDIA, 2005)

6. Desenvolvimento

6.1. A Pesquisa

Esta pesquisa de campo foi realizada em 2005 por dois alunos do MBA de Gerenciamento de Projetos do Latec UFF para elaboração de monografia de final de curso. Constando nesta apenas uma pergunta: “*Se você fôsse o gerente de Recursos Humanos de uma grande empresa e tivesse que contratar um Gerente de Projetos para um Projeto muito importante, quais as características você procuraria neste profissional?*”. (ALMEIDA..., 2005)

Com o intuito de não induzir os pesquisados, determinou-se que fosse livre a resposta para a questão. Assim nenhum formulário de respostas formatado fora apresentado, pois entendeu-se que se o fizesse não seria possível alcançar o universo de qualificações que podem ser encontradas em um gerente ou profissional da área de gerenciamento de projetos. (ALMEIDA..., 2005)

As respostas foram agrupadas por afinidade e semelhança e ao final obteve-se o resultado expressado no Gráfico-1:

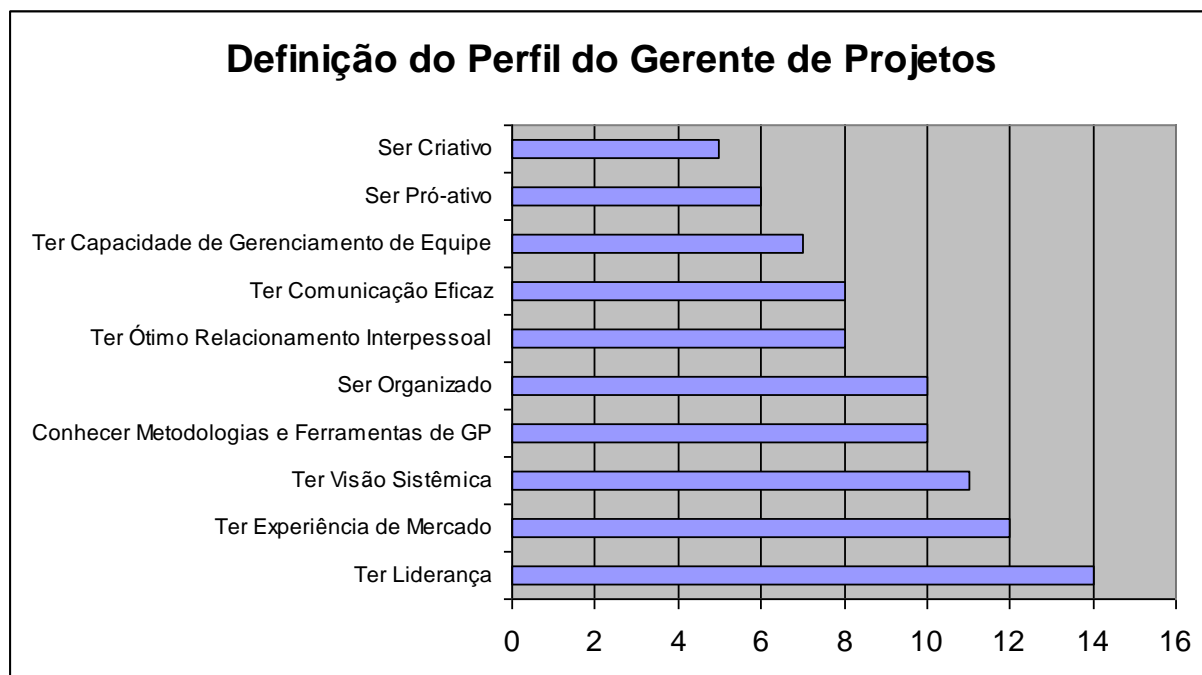


Gráfico-1 – Resultado da Pesquisa de Campo (ALMEIDA..., 2005)

6.2. Análise do Resultado da Pesquisa

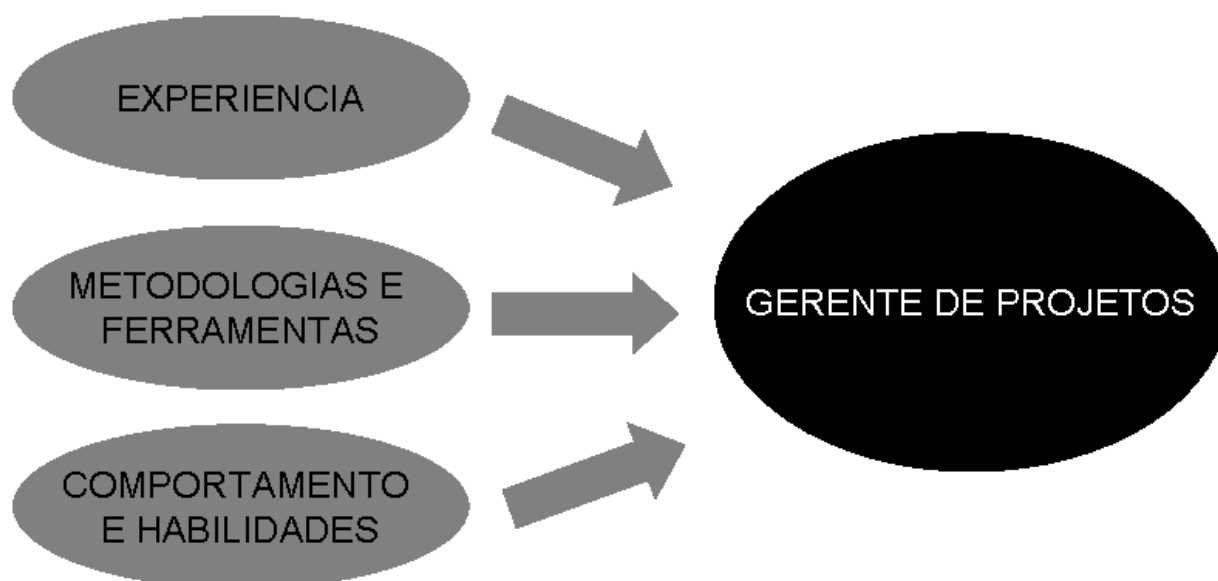


Figura-3 – Competências do Gerente de Projetos

De acordo com Crawford, as competências de um gerente de projetos não se resumem apenas às suas habilidades técnicas ou pessoais. Como pode ser observado na Figura-3, elas são um conjunto de atributos formadas por conhecimento técnico e metodológico, habilidades pessoais, experiência, atitudes e comportamento. (CRAWFORD, 2005)

6.2.1. Experiência

A experiência de mercado vem das situações vividas ao longo dos anos pelo profissional. Sua prática acumulada no gerenciamento de diversos projetos, com realidade, cultura, níveis de complexidade e diferentes situações problema. Esta vivência proporciona ao gestor a capacidade de se adaptar às mais diversas situações e facilidade na resolução de conflitos e desvios com criatividade; ocasionando um baixo impacto no planejamento inicial. (CRAWFORD, 2005)

6.2.2. Conhecimento em metodologias e ferramentas de GP

O conhecimento de metodologias e a obtenção de uma certificação podem abrir muitas portas para o indivíduo, além de lhe oferecer um grande embasamento para gerenciar um projeto complexo. Todavia, somente a experiência em projetos poderá dar ao gestor as habilidades necessárias para lidar com situações-problema inéditas. O próprio PMBOK, repete a cada capítulo que cabe ao gerente do projeto e sua equipe a adaptação dos melhores processos a cada projeto, esta escolha torna-se mais fácil e assertiva com a vivência. Vargas afirma que a tendência nacional é a diminuição da demanda por profissionais certificados e o aumento da demanda por profissionais que apresentem um bom currículo em gestão de projetos, principalmente em eventos problemáticos, o que nada mais é do que experiência. (VARGAS, 2005)

Porém, deve-se ressaltar que em uma época de grandes mudanças e constante evolução da tecnologia, num mundo permeado pela velocidade e quantidade de transformações e informações, é extremamente necessário que o gerente de projetos seja um grande estudioso, que esteja sempre atualizado nas mais diversas disciplinas, associando assim a teoria ao conhecimento prático.

A metodologia é a bússola que norteia o gerenciamento de projeto. Ela pode ser classificada como o conjunto de técnicas, processos, melhores práticas e lições aprendidas de como se gerenciar um projeto com sucesso. Conhecer a fundo essas metodologias auxilia na construção de um planejamento detalhado e em um melhor controle de suas premissas, tempo, custo e qualidade; auxiliando os gestores na redução de desvios e seus impactos. As ferramentas de processos e gerenciamento vieram com a evolução tecnológica, elas foram criadas para auxiliar o gerente de projetos e sua equipe, que as utilizam para alcançar um melhor desempenho e obter agilidade em suas tomadas de decisões. Mas elas não substituem o conhecimento e devem ser utilizadas somente na agilização, facilitação e simplificação dos trabalhos.

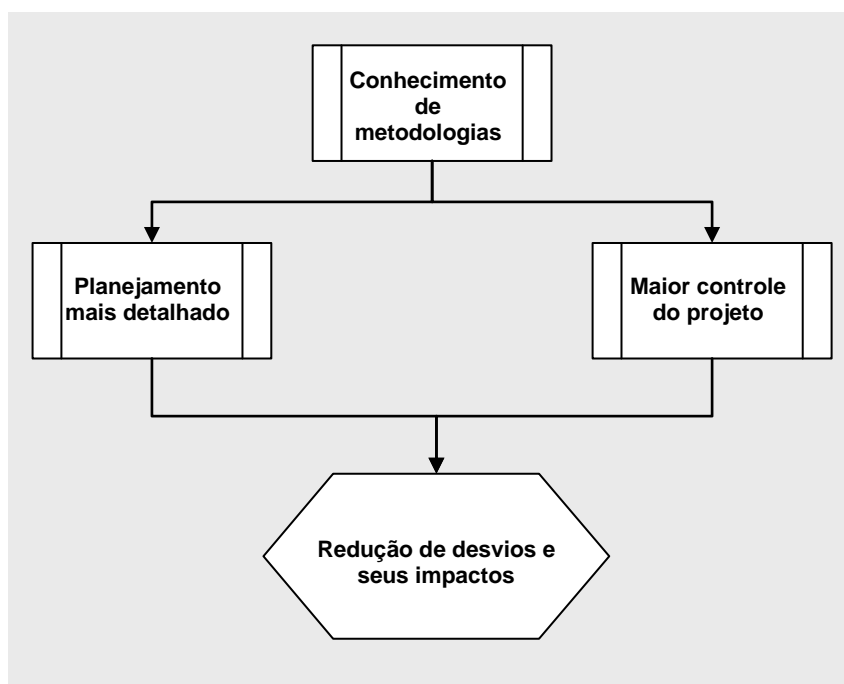


Figura-4 – Importância das metodologias de gerenciamento de projetos

6.2.3. Atitudes Comportamentais e Habilidades Pessoais



Figura-5 – Habilidade pessoais de um gerente de projetos (de acordo com pesquisa de campo)

Associando seus conhecimentos de metodologia e ferramentas, o gerente de projeto e sua equipe já possuem o suficiente para o gerenciamento do que podemos identificar como a parte tangível de um projeto. Parte esta que consideramos ser a mais fácil de administrar, pois necessita somente de estudo e conhecimento. Porém, um projeto não é composto somente de

processos, cronogramas, planilhas ou documentos. Em toda sua vida ele é gerido, planejado e executado por pessoas. (WANG et al., 2004)

Geralmente, ele é inserido em uma cultura já existente e, muitas vezes, com o objetivo de modificá-la. Diante deste contexto, confirma-se a necessidade de adaptação das metodologias, o que exige uma forte habilidade de percepção e flexibilidade. O que sustenta a ótica de que o conhecimento de ferramentas e metodologias é necessário aos gestores de projetos a fim de nortear e otimizar seu trabalho, mas não pode ser definido como o essencial para esses profissionais. O PMI reforça essa teoria quando em sua última edição do PMBOK passa a valorizar mais profundamente os processos ligados a trabalho em equipe e gerenciamento de *stakeholders*. Ele sugere, não somente as competências técnicas, como uma maior humanização na gerência de projetos. (SHORE; CROSS, 2004)

Na área de projetos, o objetivo da equipe deve ser sempre o de atender as premissas definidas inicialmente no escopo. O gestor, para atender as expectativas do cliente em relação ao projeto, precisa promover o interesse e estimular a equipe a executar suas tarefas. Habilidades como liderança, empatia, bom relacionamento interpessoal, comunicação, etc; na maioria esmagadora dos casos, é fator crucial para se alcançar o sucesso em um projeto. Isso acontece porque é o recurso humano o elemento mais difícil e indispensável de se gerenciar. O bom gerente é capaz de coordenar equipes com destreza, alocando seus recursos na medida da real necessidade e de manter a equipe maleável diante das mudanças que o projeto sofre até o seu final. (TANNENBAUM; MASSARICK, 1957)

No gerenciamento de pessoas encontram-se ao menos cinquenta por cento dos problemas e conflitos em projetos. É nesta área que o gerente deve trabalhar suas habilidades inter-pessoais e seus fatores comportamentais. Utilizando de fatores motivacionais e de liderança, métodos de gerenciamento e resolução de conflitos, habilidades de comunicação e teorias de tomadas de decisões, um gerente pode alcançar, junto a sua equipe, o sucesso tão esperado. (DINSMORE..., 2006)

7. Discussão e Conclusão

Fazendo uma comparação do gerente e sua equipe com a de um técnico desportivo diante de seu time, onde o técnico auxilia os seus a alcançar uma medalha ou um bom lugar no *ranking* utilizando as regras (metodologia), muito treino (experiência) e incentivo, persuasão (atitudes comportamentais e habilidades pessoais); um gerente pode utilizar desta

visão para trabalhar e alcançar o sucesso em seus projetos. Todos somos compostos de conhecimento, prática, comportamento e personalidade e através deste conjunto pode-se alcançar a maturidade profissional e dizer que se realizou projetos de sucesso.

As instituições de gerenciamento de projeto contribuem em muito com os gestores na área de conhecimento e auxílio à prática em projetos. Os guias, que nada mais são do que um condensado de melhores práticas, oferecem um vasto universo para o aprimoramento do conhecimento. Várias organizações oferecem oficinas e outras ferramentas para auxiliar os gestores na questão prática do gerenciamento, que vão desde jogos de negócios até o programa de voluntariado do PMI. Mas junto a tudo isso, defronta-se sempre com o fator humano, que é de extrema importância para o bom desenvolvimento de qualquer evento dentro e fora de uma organização. Os projetos são idealizados, planejados e executados por pessoas, o que torna os fatores comportamentais e a personalidade do gestor o elemento fundamental para a integração da equipe e prosseguimento dos trabalhos. É através de seu carisma, motivação, jogo de cintura, etc., e principalmente seu amor pela profissão que ele conseguirá motivar e conquistar sua equipe para que juntos possam driblar os percalços, contornar situações, amenizar conflitos, minimizar desvios e conduzir um projeto ao sucesso.

É possível concluir que para ser um bom gerente de projetos, deve-se trilhar um longo caminho. Iniciando na busca pelo conhecimento, passando pela prática e concluindo com as habilidades pessoais e comportamentais. Embora o mercado e a maioria das literaturas associem a maturidade em gerenciamento e o sucesso do projeto à competência e ao nível de conhecimento do gestor, os traços vocacionais e comportamentais também devem ser considerados.

8. Referências Bibliográficas

ALMEIDA C, PERTEL R. *Em busca do perfil ideal para excelência em Gerenciamento de Projetos*, Monografia para Curso de MBA de Gerenciamento de Projetos. Niterói: LATEC/UFF, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - ABGP. Disponível em: <http://www.abgp.org.br>: Acesso em: 19/05/2005.

ASSOCIATION FRANCOPHONE DE MANAGEMENT DE PROJET- AFITEP. Paris, França. Disponível em: <http://www.afitep.fr>. Acesso em: 15/05/2005.

CRAWFORD L. Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*. Sydney, Australia, 2005.

GAREIS R. *Programme management and project portfolio management: New Competences of Project-oriented Organizations*. Viena. Austria, 2000.

DINSMORE P., NETO FH. Como Gerenciar equipes de projetos e conquistar resultados através de pessoas. *Revista Mundo PM*, São Paulo, 2006

KELBER D. Maturidade em Gestão de Projetos - Uma questão de competência ou perfil do Gestor? *Revista Mundo PM*, São Paulo, 2005.

KERZNER H. *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York NY: John Willey & Sons, 2001.

KOZAK M. Disponível em: <http://www.lessons-from-history.com/Level%203/History%20of%20Project%20Management.html>. Lessons From History. Holland, 23/02/05.

PEREIRA MLS. *Aula de Escritório de Projetos*. Curso de MBA de Gerenciamento de Projetos. Niterói: LATEC/UFF, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUT -MG. *PMBOK - Project Management Body of Knowledge*. Belo Horizonte, Brasil: PMBOK, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUT -RJ. Disponível em: <http://www.pmirio.org.br>. 19/05/2005.

REVISTA MUNDO PM. Entrevista com Dr. Harold Kerzner, São Paulo, 2005.

SAMPIERI, H. Roberto. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

SHORE B, CROSS BJ. Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*. Aiken, Estados Unidos: Elsevier, IPMA, 2004.

TANNENBAUM R, MASSARICK F. *Leadership: A Frame of Reference*. *Management Science*, [s.l.], 1957.

VARGAS RV. *O Gerente, o projeto e o escritório de projetos: os números e as tendências desse novo mercado*. Disponível em: www.ricardovargas.com.br: Palestra em 26/07/2005, 2005.

VIEIRA VA. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE*, Curitiba, SC, v. 5, n.1, Jan./Abr. 2002.

WANG E, CHOU H-W, JIANG J. The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*. Jung-li, Taiwan, 2004.

WIKIPEDIA. http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management#History_of_project_management. In: Wikipedia tfe, ed, 23/02/05.