

Investindo na Competência do Gerente de Projetos

Fabianne Bacchin Onofrio

Tendo em vista o mercado globalizado e, extremamente, competitivo, as empresas buscam e exigem profissionais cada vez mais qualificados tecnicamente e capazes de enfrentar os inúmeros desafios do cotidiano empresarial.

O Gerente de Projetos deve ser capaz de absorver as novidades tecnológicas e de informação, analisar e aprimorar processos, aumentar a produtividade, liderar equipes, ser pró-ativo, flexível, entre outras tantas qualificações. Sem esquecer, é claro, de estar constantemente motivado.

A questão que se coloca, então, é como esse profissional vai lidar com tantas demandas sem um processo de revisão de seus valores, de seu comportamento e de suas atitudes consigo e com os outros.

O desenvolvimento efetivo e renovador das competências pessoais e profissionais é que vai construir práticas mais autônomas e maduras para atender as demandas com excelência. É mais pertinente do que nunca instrumentalizar os gerentes de projetos para que suas ações tenham visões abrangentes, tanto no que diz respeito à obtenção de resultados como de crescimento individual, grupal e organizacional, desse modo, obtendo comprometimento no alcance de resultados e na gestão das pessoas.

Para Cleland e Ireland (2001), um gerente de projetos competente tem atributos fundamentais que contam com uma estrutura conceitual e prática capaz de direcionar seu comportamento na gerência. Para os autores, a competência do gerente de projetos está no equilíbrio entre o conhecimento (C), habilidade (H) e atitude (A).

$$\mathbf{C + H + A = Competência}$$

Os autores apresentam as seguintes definições: o **conhecimento** é o fato ou a condição de conhecer algo com a familiaridade obtida através de aprendizado e experiência; a **habilidade** é a capacidade de usar o conhecimento e a forma eficaz e eficiente na

execução ou desempenho como gerente de projetos e as **atitudes** são os sentimentos positivos e mente aberta em relação a um fato ou situação.

O sucesso dos gerentes de projetos, para os autores, depende ainda do conjunto das seguintes competências pessoais: compreender a tecnologia; sólidas habilidades interpessoais; compreender perspectiva de sistema; compreender processo gerencial; contexto de decisões e gerar resultados.

De acordo com um exame conduzido por Posner, citado por Verma (1995), com 287 gerentes de projeto americanos, envolvidos em projetos de pequeno e médio porte, as habilidades e as técnicas bem-sucedidas de gerência do projeto podem ser sumarizadas em seis habilidades, com seus atributos e comportamentos, são elas: **Comunicação** (84%) – escutar e persuadir; **Organização** (75%) – planejamento, objetivo e análise; **Construção de Time** (72%) – empatia, motivação e espírito de equipe; **Liderança** (64%) – exemplo constante, energia, visão, delegação, positividade/otimismo; **Pessoal** (59%) – flexibilidade, criatividade, paciência, persistência e **Tecnológica** (46%) – experiência e conhecimento do projeto.

Observamos, nos autores pesquisados e no cotidiano da gerência de projetos, que as competências e habilidades interpessoais são fundamentais ao gerente de projetos, tendo em vista as inúmeras relações às quais o profissional está exposto, tanto em relação à equipe do projeto como nas relações intergerenciais, com os patrocinadores e com os demais *stakeholders*.

Além disso, as empresas, mais do que nunca, vêm reforçando a idéia de mudanças comportamentais em seu *staff*. As atitudes, reflexos de nossos valores e crenças fazem diferença na ação gerencial, tais como sensibilidade interpessoal; energia e iniciativa para resolver problemas; disponibilidade para ouvir e para receber *feedback* (de pares, liderados e líderes); interesse, curiosidade e criatividade; tenacidade e persistência; flexibilidade, adaptabilidade: demonstração de atitude aberta e receptiva às inovações; postura positiva que demonstre dinamismo; integridade e bom senso no trato com as pessoas; partilhamento do sucesso com a equipe de trabalho, com reconhecimento público das contribuições; honestidade e ética nos negócios; compromisso com resultados; orientação para metas; automotivação, autocontrole e busca permanente de desenvolvimento.

Acreditamos que, na medida que as pessoas decidam expandir o seu olhar, estarão também ampliando suas competências, o seu potencial e, conseqüentemente, suas realizações e resultados.

Evidentemente que todo e qualquer processo de desenvolvimento das competências passa pela motivação individual em mudar, em se aperfeiçoar, entretanto, somos, na maioria das vezes, resistentes a mudanças, apesar de estarmos mudando a cada dia, consideramos mais fácil adaptar-nos à determinada situação do que efetivamente conduzir uma mudança de atitude.

Refletir como mudamos ao longo do tempo, ajuda-nos a compreender e melhor desenvolver nossa capacidade de mudança. Pensar que não somos mais a pessoa que éramos há dez anos e refletir sobre o que estamos diferentes, auxilia no processo de autodesenvolvimento tão necessário para o desenvolvimento das competências. Além, obviamente, de conectarmos com nossos verdadeiros ideais, pensamentos, opiniões e valores.

A criatividade, a inovação e a iniciativa são essenciais nesse processo, tendo em vista que a partir da capacidade do pensar divergente e convergente (focar e desfocar idéias), do uso da imaginação e colocando as idéias em ação é que estaremos ampliando nossas competências e buscando soluções para as situações complexas do nosso dia-a-dia.

Dentro deste enfoque, o Inventário de Lideranças de Projetos (PLP), da Clark Wilson Group, é um importante instrumento que auxilia na identificação das habilidades específicas necessárias para uma liderança de projeto bem-sucedida, com perguntas específicas a respeito de fatos observáveis, que dão consistência e garantem a grande confiabilidade do instrumento.

O PLP proporciona um amplo *feedback* para o gerente de projetos, pois permite a comparação da percepção do gerente de projetos sobre ele próprio com a dos membros da equipe, seu superior imediato, seus clientes e *stakeholders*, caracterizando o processo 360°. O instrumento é processado e analisado sobre uma base de dados com referência internacional do perfil dos Gerentes de Projetos e o profissional tem, ainda, a oportunidade de avaliar suas competências frente ao mercado internacional.

Assim, podemos constatar que os desafios organizacionais de hoje exigem cada vez mais competência dos profissionais e de suas equipes. Os gerentes de projetos, além de ter a

qualificação técnica, necessitam, fundamentalmente, ser um gestor de pessoas autoconscientes de suas qualidades e fraquezas e com habilidades para influenciar no desenvolvimento das pessoas, viabilizando e garantindo, desta forma, o sucesso do projeto.

Referência:

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. A Cultura do Projeto. In: _____. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

VERMA, Vijay K. **The Human Aspects of Project Management - Vol. Two**. Human Resource Skills for the Project Manager. Pennsylvânia: Project Management Institute – PMI, 1996.

Fabianne Bacchin Onofrio

Consultora em Desenvolvimento Humano e Organizacional, Assistente Social, Terapeuta de Família, membro da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, Formação em Dinâmica dos Grupos, qualificada pela Clark Wilson Group Incorporated para a utilização dos inventários de Competências Feedback 360º como recurso de diagnóstico e desenvolvimento, facilitadora de Programas de Desenvolvimento Interpessoal, de Equipes e de Atendimento e com experiência de 16 anos em gerenciamento e coordenação de equipes de atendimento e técnicas, bem como no gerenciamento de programas e projetos na área social e de saúde.

A PM Tech Promove o curso “DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS”

com as consultoras Fabianne Bacchin Onofrio e Saara Maria Hauber.

O curso é direcionado a profissionais que atuam no gerenciamento de projetos e tem por objetivo identificar e desenvolver as competências e habilidades, para que os profissionais possam atuar com eficácia no gerenciamento de seus projetos. Inclui palestra, vivências, debates, utilização do inventário das competências do GP e coaching.

Para maiores informações visite o web-site [Hwww.pmttech.com.br](http://www.pmttech.com.br)H