

Sucesso em Projetos – Metodologia ou Habilidades Pessoais

Por Heron Domingues, PMP

Existe uma relação direta entre algumas habilidades das pessoas envolvidas em um projeto, e o sucesso alcançado.

Os processos e metodologias que são usados pelas empresas para gerenciar projetos são extremamente importantes para aumentar a probabilidade de sucesso, mas por si só não o garantem. É simples entender, pois os projetos, processos e metodologias só têm sentido realizados por pessoas, sendo estas em última análise que determinarão o sucesso ou falha dos mesmos. Haverá maior probabilidade de sucesso em um projeto com uma equipe capacitada e com as habilidades exploradas adiante, mesmo não havendo nenhum processo formal instituído para a gestão do mesmo, do que em um projeto conduzido com base em metodologia e ferramentas modernas, porém por pessoas que não possuam tais habilidades.

O objetivo deste artigo é expor um método de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos nas empresas baseado em conceitos análogos aos do CMM (*Capability Maturity Model*) desenvolvido pelo SEI.

O método aqui proposto baseia-se na evolução da maturidade no processo de gestão. Será considerada não só a maturidade dos processos, mas também a questão da evolução da maturidade das pessoas envolvidas com o projeto, denominadas *stakeholders* e, principalmente, do respectivo gestor. Serão descritas as ações que deverão ser tomadas para que os *stakeholders* possam desempenhar suas funções com eficácia, obtendo-se assim melhores resultados para o projeto.

Considera-se a existência de duas vertentes de maturidade a serem obtidas, que são:

- ✍ **Vertente Mecânica** – Composta da parte tecnicista da gestão, que é formada pelos processos, metodologias, ferramentas, modelos e formulários que devem ser seguidos para que sejam mantidos os controles necessários ao atingimento dos objetivos do projeto.
- ✍ **Vertente Orgânica** – Composta da parte humana de quem intervém nos processos dos projetos – os *stakeholders* - formada, entre outras, pelas habilidades de comunicação, motivação, negociação, administração de conflitos, limites de *stress* e de liderança. Estas habilidades são necessárias em qualquer projeto e devem ser inerentes aos seus gestores.

As características dos *stakeholders* são fundamentais para o sucesso do projeto, porém um *stakeholder* especial em um projeto é o gestor. Esta figura representa o elo central e tem por atribuição fazer com que todos os outros *stakeholders* desempenhem seus papéis nas melhores condições possíveis e que o projeto gere seus produtos ou serviços dentro do prazo, custo e qualidade esperados. Por esta razão especial é que se deve focar a metodologia nas funções e habilidades mecânicas e orgânicas do gestor de projetos.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

Os Fundamentos para a Evolução da Maturidade

O MMGP, da mesma forma que o CMM, possui cinco níveis de maturidade:

- ✍ **Nível 1 – Conscientização:** O princípio básico deste nível é o reconhecimento da importância da gestão de projetos e a definição de uma estratégia para a maturidade na gestão de projetos abordando tanto aspectos da vertente mecânica, como da vertente orgânica. Na vertente mecânica, existe a necessidade de uma terminologia comum para os processos de gestão entre os projetos. Na vertente orgânica, existe a necessidade de desenvolvimento da habilidade de comunicação dos principais *stakeholders* e principalmente do gestor de projetos, com o reconhecimento de que a habilidade de comunicação é a principal habilidade que um gerente deve possuir e a causa de muitos insucessos em projetos. O conhecimento técnico do gerente de projetos começa a deixar de ser o fator principal para a seleção e o desempenho da função de gestor. As palavras chaves para esta fase são **treinamento e comunicação**.
- ✍ **Nível 2 – Reutilização:** Neste nível, a empresa reconhece a necessidade do desenvolvimento de processos e comportamentos que possam ser repetidos em diversos projetos. Na vertente mecânica, são definidos alguns processos principais de planejamento e controle e uma política de utilização destes em todos os projetos. Na vertente orgânica são definidas políticas de avaliação da habilidade de comunicação do gerente de projetos, considerando que determinados comportamentos devem ser incorporados ao estilo de vida do gerente de projeto no ambiente do mesmo. Processos e comportamentos que abordem aspectos motivacionais do ambiente do projeto devem ser considerados e implementados. As palavras chaves para esta fase são **documentação e motivação**.
- ✍ **Nível 3 – Padronização:** Neste nível, a empresa reconhece as vantagens e efeitos de combinar os processos desenvolvidos e implementados nos projetos e integrá-los com uma visão metodológica completa e utilizada em toda a empresa. Isso irá garantir a padronização de processos entre projetos e a obtenção de informações sumarizadas de vários projetos. No aspecto comportamental, o desenvolvimento das habilidades dos *stakeholders* deve continuar, com a padronização das condições, políticas e estilos de comunicação. A política motivacional deverá estar consolidada. Como um avanço cultural nesta fase, devem ser desenvolvidos aspectos mecânicos e orgânicos relacionados à administração de conflitos, negociação e gerenciamento de *stress*. As palavras chaves para esta fase são **centralização e relacionamento**.
- ✍ **Nível 4 – Comparação:** Neste nível, existe o reconhecimento que a melhoria no processo de gestão é necessária e deve ser contínua, para manter a vantagem competitiva. Este nível é dedicado ao desenvolvimento e implantação de processos de medição dos resultados parciais e finais do projeto, para formar a base de comparação e fonte de identificação de pontos fortes e fracos da gestão de projetos. É importante ressaltar que as medições devem se preocupar tanto com os aspectos mecânicos como com os aspectos orgânicos. Nesta fase os gerentes de projetos devem ter a habilidade de liderança desenvolvida e aplicada. O desenvolvimento das habilidades nos níveis anteriores forma uma base para que nesta fase possam ser

reforçadas algumas características específicas de liderança. As palavras chaves para esta fase são **quantificação e liderança**.

✎ **Nível 5 – Evolução:** Este nível denota uma alta maturidade de gestão de projetos pela empresa, com processos e principalmente culturas estabelecidas. O desafio é avaliar estes processos e culturas e entender que ainda existe muito para ser feito e que deve ser mantida a busca de melhoria. Avaliar novos métodos, inclusive em outras indústrias, é um fator de criação de idéias e fonte de inspiração. Outra atenção fundamental é com a entrada de novos *stakeholders* na empresa, garantindo que estes entendam e tenham o apoio na utilização dos métodos implantados e absorção da cultura comportamental da empresa. Deve existir um processo de treinamento sob a forma de um programa de longo prazo, que leve este novo integrante ao nível de desenvolvimento do restante da empresa. Maior atenção ainda deve ser dada às idéias dos novos integrantes, pois estes trazem novas experiências, renovando e sendo fonte de melhorias no processo existente. A palavra chave para esta fase é **movimentação**.

Conclusão

Conforme exposto, existe um guia para orientar a melhoria e a busca da excelência na gestão de projetos, porém as empresas não devem entender que é possível atingir tais níveis em poucos meses. A experiência diz que este é o primeiro ponto de dificuldade no desenvolvimento desse trabalho. Normalmente, a alta gerência resolve que está na hora de melhorar o nível de gestão de projetos da empresa. A atitude mais comum é fornecer treinamento para o grupo de gestores, ou de pessoas com potencial para desempenhar esta função, supondo que o treinamento fornecerá uma metodologia básica para a condução dos projetos. Algumas empresas formam um grupo interno, integrado ou não com o treinamento, para o desenvolvimento de uma metodologia de gestão. Em ambos os casos a expectativa é que após o treinamento, ou após a produção de um volume considerável de regras, procedimentos e formulários de gestão, os projetos sejam eficientemente geridos e tragam o sucesso desejado. Tal não ocorre, pois várias etapas deixaram de ser cumpridas. O insucesso da estratégia leva ao descrédito e normalmente a iniciativa é descontinuada na primeira necessidade de corte de despesas.

A evolução na qualidade de gestão de projetos ocorrerá seguindo as orientações para cada nível de maturidade, mas é preciso que a alta gerência da empresa entenda que a excelência na gestão dos projetos é uma questão de sobrevivência, sendo base para todo o diferencial competitivo. O capital de conhecimento e principalmente de habilidades comportamentais dos recursos humanos das empresas é o que há de mais valioso e de mais difícil reposição.

Referências

[1] Dinsmore, Paul Campbell – *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência de Projetos*

[2] Kerzner, Harold – *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Mode*

[3] Verma k, Vijay – *Human Resources Skills for the Project Manager*

Heron Domingues é Project Office Manager da Lucinski, certificado pelo PMI e voluntário da Vice-Presidência de Desenvolvimento Profissional do PMI-Rio

Esta coluna é produzida especialmente para a Developers' Magazine pelo ISLIG-Rio - Iniciativa Local do PMI-ISSIG, Grupo de Interesse em Sistemas de Informação do PMI.