

GERÊNCIA DE PROJETOS

Como Tornar-se um (Verdadeiro) Gerente de Projeto

POR MAURICIO AGUIAR

O Princípio de Peter – apresentado no livro *Todo Mundo é Incompetente, Inclusive Você* – afirma que as pessoas são promovidas até alcançarem o seu nível de incompetência. A idéia é mais ou menos a seguinte: enquanto você está na ascendente, produzindo resultados, o sistema o empurra para cima. Quando começa a revelar sinais de incompetência, você estaciona. Dessa forma, ao longo do tempo, todas as posições seriam ocupadas por gente incompetente.

Uma aplicação prática do Princípio de Peter é o caso do excelente programador que, promovido a analista, transforma-se em um profissional medíocre. Uma versão mais moderna – e mais danosa – do mesmo Princípio é o caso do ótimo analista que, convidado a ocupar a posição de gerente de projeto, apresenta resultados aquém do esperado... e às vezes desastrosos. Como manter-se a salvo do desastre?

A mudança de programador para analista ou de analista para gerente de projeto envolve a aquisição de conhecimentos e habilidades bastante específicos. No caso do gerente de projeto (nosso foco aqui), a gama de conhecimento é tão abrangente que o Gerenciamento de Projetos é em si uma disciplina que envolve diversas áreas do conhecimento humano.

A importância do Gerenciamento de Projetos pode ser demonstrada pelo crescimento do principal órgão dedicado a esse assunto – o PMI. Fundado em 1969 nos EUA, o Project Management Institute (PMI), é um instituto dedicado à evolução do Gerenciamento de Projetos como disciplina. Durante muitos anos, o quadro de associados do PMI variou de 6 a 8 mil membros. Nos meados da década de 90, essa quantidade ultrapassou 25 mil. Atualmente, o PMI possui cerca de 45.000 associados no mundo inteiro, com cerca de 3 mil novos membros aderindo a cada ano.

O Gerenciamento de Projetos é normalmente dividido em nove áreas ou disciplinas independentes: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Risco e Contratações. Cada uma delas merece cuidadoso estudo por parte do candidato a gerente de projeto. Sua descrição resumida encontra-se no *Project Management Body of Knowledge* (Universo de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos), publicação de 176 páginas que pode ser obtida gratuitamente no site do PMI (www.pmi.org).

O profissional de Gerenciamento de Projetos pode ter sua competência internacionalmente reconhecida através da certificação do PMI. O profissional certificado conquista o título PMP

(Project Management Professional), após exame de currículo, informações sobre a participação em projetos e uma prova com 200 questões de múltipla escolha. Essa prova já é realizada no Brasil, em português.

Vemos, então, que gerenciar projetos não é apenas conhecer MS-PROJECT 98 ou manter um conjunto de cronogramas atualizado. É preciso muito mais, especialmente para os que se aventuram pelo perigoso terreno dos projetos de TI.

O autor Tom Ingram, em *How to Turn Computer Problems Into Competitive Advantage*, apresenta 62 histórias de horror, que é como ele denomina projetos utilizando tecnologia cliente/servidor que em muito ultrapassaram os respectivos orçamentos e/ou foram abandonados com prejuízo, em alguns casos de centenas de milhões de dólares. Tais prejuízos são basicamente oriundos de falhas no gerenciamento, dentre as quais se destaca a falta de preparo dos gerentes.

Há muito que pode ser melhorado no Gerenciamento de Projetos. Imediatamente, lembramos uma atividade que mereceria maior atenção: a estimativa de duração das atividades do projeto. Nos projetos de TI, tal estimativa depende da manutenção de um banco de dados de métricas, cuja implantação implica considerável esforço organizacional. Uma solução é a utilização da Análise de Pontos de Função, que vem se tornando o método preferencial para a medição do tamanho de sistemas, inclusive no início do projeto. Informações podem ser obtidas em www.ifpug.org (International Function Point Users Group).

Quanto ao perfil pessoal, com certeza o gerente de projetos fica sempre diante de um desafio: o de integrar diferentes aspectos de sua personalidade e torná-los disponíveis no trabalho. Por exemplo, a “visão global” é essencial para o processo de planejamento. Por outro lado, a “visão de detalhe” é indispensável durante a fase de execução. Como a maioria das pessoas privilegia um desses pontos de vista, eis aí o desafio!

Finalmente, o caminho para aqueles que escolherem o Gerenciamento de Projetos como atividade profissional: participem do PMI-RIO, enviando um e-mail para fepac@ibpinet.com.br, aos cuidados da Sra. Sonia. E, é claro, continuem lendo sobre o assunto aqui na *Developers' Magazine*...

■ *Mauricio Aguiar* (mauricioaguiar@zipmail.com.br) é engenheiro e analista de sistemas, além de Membro do PMI e do IFPUG.