



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Seção Regional Espírito Santo

Pergunte ao especialista

Quais softskills são necessárias para um bom GP ter? Quais são um "plus"? Quais respostas todo GP deve responder em um projeto de média complexidade?

Por: Pedro Ricardo

Respondido por **Armando Terribili Filho, PMI-ES**

Comunicação, liderança e negociação: os principais *soft skills* de um gerente de projetos

Desde o início dos anos 1980 adquiri um hábito dominical: comprar o jornal “O Estado de S. Paulo” com objetivo de consultar os Classificados de Empregos. Esse ritual tinha por objetivo identificar as demandas do mercado de trabalho e as tendências, sobretudo porque nas décadas passadas, a presença da Internet neste segmento ainda era incipiente.

Ademais, esse caderno era uma referência nacional, tanto que muitas organizações de outras unidades da federação anunciavam no jornal paulista com o objetivo de contratar profissionais qualificados, pois sabiam de sua penetração em nível nacional.

Em 2004 iniciei um processo de colecionar anúncios que requisitavam Gerentes de Projetos. Em um primeiro momento, no período de 2004 a 2007 havia uma predominância em solicitar profissionais que conhecessem as práticas do PMI, apresentando como diferencial nos pré-requisitos que o candidato fosse detentor da certificação PMP. Desnecessário dizer que ainda havia muita confusão na nomenclatura, pois algumas empresas requisitavam: conhecimento da metodologia PMBOK (o Guia PMBOK não é metodologia!), que o candidato tivesse o certificado PMI (a certificação é PMP, que é do PMI) e outros equívocos semânticos, sem maior importância.

A partir de 2008, os requisitos passam a mesclar a certificação PMP com cursos de Pós-graduação em Gestão de Projetos, acompanhando o *boom* dos cursos de pós-graduação na área visando atender a demanda de mercado.

Em meados de 2010, a formação, a capacitação técnica e as certificações passam a ser itens obrigatórios, porém surgem novas demandas, os *soft skills*. Como itens resgatados de anúncios classificados do jornal, encontram-se: liderança, trabalho em equipe e administração de conflitos, tomada de decisão, criatividade, adaptação a mudanças, tratativa com fornecedores, habilidades de negociação, capacidade de comunicação escrita e verbal, organização de tarefas e planejamento, foco no cliente e orientação a resultados.

Os termos *hard skills* e *soft skills* têm sua origem na língua inglesa. *Skill* significa perfil, habilidades, capacidades. *Hard* (duro) e *soft* (macio, mole), por isso, *hard skill* é aquilo que se aprende em universidades

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

e em cursos – é o conhecimento. Em contrapartida, *soft skills* são habilidades ligadas ao comportamento e atitudes que são inatas à pessoa ou que se desenvolve por meio de cursos e práticas (experiências pessoal e profissional).

No Guia PMBOK (5ª. edição, 2013, Apêndice X3) são descritas 11 habilidades interpessoais de um gerente de projetos: liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*. No Guia PMBOK, o termo “habilidades interpessoais” é apresentado como sinônimo de “soft skills” e que representam as competências comportamentais de um Gerente de Projetos (p. 275).

Por outro lado, os resultados do Benchmarking em Gerenciamento de Projetos de 2013 (PMSURVEY.ORG, 2013), com a participação de 676 organizações, considerando-se somente a amostra Brasil (88% das organizações respondentes), apresentaram 12 habilidades qualificadas como “necessárias e valorizadas” para gerenciar projetos (questão no. 60 da pesquisa realizada), conforme Quadro 1.

Quadro 1

Sequência	Habilidade	Percentual
1	Comunicação	61,0%
2	Liderança	50,0%
3	Negociação	41,0%
4	Conhecimento em gestão de projetos	35,2%
5	Capacidade de integrar as partes	29,2%
6	Gerenciamento de Conflitos	26,5%
7	Trabalho em equipe	24,9%
8	Iniciativa	24,3%
9	Conhecimento técnico	23,8%
10	Organização	15,3%
11	Política	9,6%
12	Domínio de ferramentas de gestão de projetos	8,2%

Fonte: PMSURVEY.ORG (2013) – relatório personalizado

Das doze habilidades apresentadas, pode-se considerar quatro como sendo habilidades conceituais ou técnicas: habilidade no. 4 (conhecimento em gestão de projetos), no. 5 (capacidade de integrar as partes, no sentido sistêmico), no. 9 (conhecimento técnico) e a no. 12 (domínio de ferramentas de gestão de projetos).

As oito demais habilidades são comportamentais, os *soft skills*, totalmente alinhados ao que é apresentado no Guia PMBOK: comunicação, liderança, negociação, gerenciamento de conflitos, trabalho em equipe, iniciativa, organização e política, sobretudo considerando-se que há uma certa equivalência em “processo decisório” (que consta no Guia PMBOK) com “iniciativa” (habilidade do Benchmarking).

A pergunta surge: quais são as habilidades comportamentais mais importantes para um Gerente de Projetos? Independentemente do nível de complexidade do projeto, do tamanho da equipe, da quantidade



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

de fornecedores envolvidos ou do orçamento do projeto, as três primeiras habilidades mencionadas no Benchmarking: comunicação (61% das organizações respondentes), liderança (50%) e negociação (41%), são indiscutivelmente fundamentais para que um gerente de projetos se relacione e se comunique com assertividade com os interessados no projeto (patrocinador, fornecedores, clientes, usuários, órgãos públicos e mídia), direcionando sua equipe, negociando escopo, prazos, recursos e requisitos de qualidade para o atingimento dos objetivos do projeto.

Outro *skill* relevante de um gerente de projetos é sua habilidade de gerenciar conflitos, pois demonstra equilíbrio, empatia e inteligência emocional. As diferentes abordagens (retirada, temporização, negociação, força e colaboração) dependem da situação, dos profissionais envolvidos, do *timing* para resolver o impasse, do clima da equipe no projeto e de outras particularidades. Por isso, a habilidade de gerenciar conflitos pode ser considerada como um *plus* para o gerente. Nos impasses sobre "escopo do projeto", ao invés de confrontar as solicitações de mudança com um sonoro "não" e demonstração de total inflexibilidade, a resposta que sempre deve ser dada é que tudo é possível, desde que se faça uma avaliação prévia de impacto nos prazos, nos custos, nos riscos e nos requisitos de qualidade, para então subsidiar uma tomada de decisão consciente.

Em tempo, dois lembretes. Primeiro, os *soft skills* não são congênitos e estáticos, pois podem ser desenvolvidos por meio de cursos, leituras, *workshops*, estudos, pesquisas e vivências. Segundo lembrete: embora devesse ser desnecessário registrar, torna-se digno de menção em negrito, itálico, caixa alta e fonte 30, que “além das habilidades técnicas e comportamentais, as habilidades éticas são imprescindíveis para o desempenho de qualquer atividade profissional, em qualquer lugar do planeta”!

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

Referências:

PMI®, Project Management Institute. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

PMSURVEY.ORG 2013 Edition. **PMSURVEY**. Project Management Institute (PMI®).

Nosso especialista:



Armando Terribili Filho é o diretor Executivo da [IMPARIAMO](http://www.impriamo.com.br/) (<http://www.impriamo.com.br/>), pós-doutor e doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista e mestre em Administração de Empresas. Professor em cursos de pós-graduação da ESIC Business & Marketing School (Curitiba) e UNIVALI (SC). Detém as certificações PMP do PMI desde 2003 e ITIL. Tem publicações científicas nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Colômbia, Costa Rica, México e Brasil. Autor dos livros: “Indicadores de Gerenciamento de Projetos: Monitoração Contínua”, “Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática” e “Gerenciamento dos Custos em Projetos” da coleção Grandes Especialistas Brasileiros. Trabalhou na Unisys Brasil por 26 anos e empresas como Alcan, Spal (Coca-Cola em São Paulo), J.W. Thompson e Copebrás. Como Diretor de Projetos na Unisys foi certificado nos EUA como Black Belt, atuando no programa Six Sigma Lean, gerenciando projetos internacionais. Foi professor titular doutor da FAAP na Fac. Administração, MBA e pós-graduação, com atuação por mais de 10 anos na instituição.