

O Fim do Gerente de Projetos?

A prática da gestão de projetos existe desde sempre, mas sua sistematização nos moldes como estudamos hoje surgiu e floresceu no pós-guerra. Desde então até hoje muita coisa mudou e continua mudando como tem que ser. Vivemos em uma época deveras interessante e ao mesmo tempo desruptiva para os gerentes de projetos. Essa metamorfose constante global atinge em cheio toda e qualquer profissão e a gestão de projetos não poderia ficar de fora. Estamos vivenciando novas perspectivas comportamentais e tecnológicas que quase nos fazem acreditar estar em outra realidade, mais próxima a um filme de ficção científica. Mas o mais fascinante é que não estamos, é real e cada vez mais palpável.

Novas estruturas como squads, tribes e chapters nos fazem questionar o próprio arcabouço hierárquico das organizações, tornando-as mais líquidas e promovendo o surgimento de novos papéis adequados a um mundo reconhecidamente mais volátil, incerto, complexo e cada vez mais ambíguo. São SMs, Agile Coaches, POs, RTEs, STEs, entre tantos outros papéis, que parecem prescindir do clássico papel do gerente de projetos. Afinal como um tradicional gerente de projetos poderia ajudar em uma equipe pequena, que trabalha de forma mais colaborativa e auto organizada? Sem falar na entrada em cena da inteligência artificial e suas aplicações cada vez mais poderosas. Seria correto considerar as máquinas como uma espécie de "Uber" e os gerentes de projetos como "taxis" nesse novo horizonte profissional?

É preciso ter muita calma nessa hora e separar o joio do trigo. Não se trata de uma competição de forças, mas de adaptação, como inclusive demandam os negócios ágeis. A Inglaterra não protagonizou as primeiras revoluções industriais por acaso e alguns outros países até hoje sofrem por resistirem a adotar algumas das melhores práticas advindas das revoluções. Não podemos cair no mesmo erro.

Os métodos ágeis aplicados no desenvolvimento de produtos e, particularmente na indústria de software, sugerem papéis que comprovadamente reduzem o desperdício e impulsionam a entrega com qualidade de produtos em um ritmo mais constante para os stakeholders. Não bastasse isso, o fazem de maneira adaptativa, incentivando o aprendizado e a colaboração, sendo mais tolerante com eventuais erros. Para projetos desse tipo ou mesmo quando se fala na escalada da agilidade para o nível programa, portfólio ou até mesmo organizacional, a distribuição desses papéis parece de fato ser mais adequada. É como se as responsabilidades do gerente de projetos fossem subdivididas e é ótimo que seja assim.

Mas o fato é que não existem apenas projetos compatíveis com abordagens mais adaptativas. Na prática, temos projetos que demandam um nível maior de planejamento, seja em função do porte ou demais peculiaridades, grau de conhecimento do escopo, tipo de contrato utilizado, tamanho da equipe, entre outras questões. Sem falar naqueles que englobam em seu ciclo tanto características preditivas quanto adaptativas, como na implantação de um sistema ERP por exemplo, ou um projeto de automação industrial. A figura do gerente de projetos continua a ser importante

nesses casos mais tradicionais ou híbridos, assim como sua eventual interface com os demais papéis em uma equipe ágil.

Mas e quanto as máquinas? Serão elas as verdadeiras ameaças aos gerentes de projetos? A inteligência artificial (IA) engloba técnicas que simulam o raciocínio humano, que é por sua vez, produto de uma determinada combinação de nossos circuitos neurais. Ainda que já se discuta cientificamente sobre a moral das máquinas, estamos longe da concepção Asimoviana que sugerem sua dominação. Até mesmo o termo "inteligência" deveria ser utilizado com mais parcimônia, dado que com raras exceções, seu uso ainda é pontual. Em outras palavras, temos máquinas especialistas em determinado jogo, outras ótimas como assistentes pessoais, serviços financeiros, e diversas outras aplicações específicas.

Mas a definição de inteligência abrange não só a compreensão e resolução de problemas pontuais, como também na adaptação a novas situações. Indo mais a fundo, o machine learning é um subconjunto da IA que usa estatística pesada para ensinar as máquinas a aprenderem sozinhas, através de repetição e condicionamento. A máquina aprende com seus próprios erros e acertos, se desenvolvendo com o tempo. O deep learning funciona como a última camada do machine learning e atua de forma similar a uma rede neural humana, facilitando o processamento de linguagem natural, visão e reconhecimento da fala. Mas como tudo isso estaria relacionado com o trabalho do gerente de projetos?

Podemos ter, pelo menos, dois olhares aqui. O primeiro é aquele intimidador no qual o próprio computador ficaria responsável pelo planejamento e controle de orçamentos e cronogramas com uso de ferramenta muito mais sofisticado do que o que utilizamos hoje. Sem falar na sua capacidade analítica e de memória, que suplantam infinitamente a dos seres humanos. Se o profissional que atua hoje com gerenciamento de projetos, se limita a confecção e acompanhamento de planilhas, relatórios e documentos, essa deve ser mesmo uma preocupação e seu emprego pode estar, de fato, em risco.

Uma outra visão quanto ao uso extensivo da tecnologia e da inteligência artificial pode estar muito melhor representado através das facilidades e, porque não dizer, mordomias digitais que os gerentes de projeto poderão fazer uso. Tanto aqueles que trabalham com métodos preditivos quanto aqueles que operam com abordagens mais adaptativas.

Podemos pensar na automação desde as tarefas mais simples e burocráticas como a confecção de relatórios e documentos até algumas mais complexas como processos de aquisições e logística integrada, com um workflow inteligente que facilite a repriorização de backlogs, o fluxo de aprovações e a gestão das mudanças como um todo. Imagine quanto tempo não seria economizado para cada gerente.

Vejamos por exemplo o uso de lições aprendidas. Robôs podem ser programados para facilitar tanto a coleta, quanto o armazenamento e disseminação de dados em bases de conhecimento geradas a partir de reuniões de retrospectiva ou de marcos do projeto, de forma que essa base do projeto e da organização estejam constantemente

atualizadas e disponíveis para uso de forma regular. Isso vale tanto para conhecimento explícito quanto tácito, otimizando não só o tempo de reuniões, como também facilitando em muito na preparação de novos planos de negócio, de projeto e sprints. Sem falar que essa recuperação de informações poderá ser acionada tanto com mecanismos empurrados quanto puxados, na medida da necessidade do gerente de projeto. Mais ainda, o sistema poderia fazer comparações em tempo real com situações, números e procedimentos com as demais bases de toda organização, e também benchmarking com outras empresas do mesmo segmento ou outros ramos de atuação. Pode ainda resgatar melhores práticas descritas em artigos, livros ou bibliotecas e compara-las com o que está sendo utilizado no projeto corrente. Que gerente de projeto não gostaria de ter esse poder a sua disposição?

Quanto a parte quantitativa do gerenciamento de projetos, a utilização de IA me parece ainda mais óbvia e iminente. O bom e velho PERT já oferecia um tratamento menos determinístico do que o CPM para montagem e acompanhamento de cronogramas. Mas imagine o que uma máquina pode fazer em termos de cálculos, análise de sensibilidade e simulações. As possibilidades vão muito além de gráficos de burndown/up e valor agregado. São infinitas combinações e estimativas feitas em questão de segundos, que permitirão uma tomada de decisão muito mais apurada e com multiplicidade de cenários sendo feitos e refeitos de forma automatizada. As possibilidades em termos de gerenciamento de cronogramas, custos e riscos são ilimitadas.

A escolha do perfil dos profissionais participantes da equipe de projeto também poderá ser tremendamente amparada pela IA. Tanto no recrutamento quanto na seleção, treinamento e montagem de uma equipe de alta performance. A máquina pode auxiliar na maximização das chances de sinergia desse time, com responsabilidades bem distribuídas e equilíbrio de alocação tanto na fase de formação, quanto de tempestade, normatização e desempenho. Claro os aspectos éticos devem ser sempre levados em consideração, mas se IA puder apoiar nesse processo de desenvolvimento da equipe e deixar o gerente de projetos mais livre para sua efetiva gestão e liderança, não seria atraente?

Com tecnologias cada vez mais acessíveis e baratas, não faz sentido gerenciar apenas no instinto, ainda que este também seja relevante. Os dados reinam hoje em dia e seu valor no gerenciamento de projetos não pode ser menosprezado. Nesse sentido, novos papéis também deverão surgir na equipe de projetos. É difícil imaginar um time de projetos do séc. XXI sem um engenheiro ou um cientista de dados. Não porque o projeto seja necessariamente de TI, mas por não ser mais concebível ignorar o poder dos dados para a gestão. Foi-se o tempo romântico em que a análise preditiva poderia passar despercebida. Não faz sentido em um mundo cada vez mais automatizado, não fazer uso estratégico do big data criado e produzido tanto interna quanto externamente.

Vis-à-vis, se extrapolarmos a gestão de projetos e programas, a IA pode auxiliar em literalmente todos os processos do gerenciamento do portfólio da organização. Tanto na identificação de projetos, quanto sua categorização, avaliação técnica, econômica e ambiental, seleção, priorização, balanceamento e autorização

para execução. Claro que a estratégia sempre terá um peso elevado sobre a análise pura e crua dos dados, mas podemos pensar em um cenário onde o próprio computador poderá votar nas decisões a serem tomadas em PMOs ou comitês de administração, conforme sugerem pesquisas do Fórum Econômico Mundial.

Tudo isso é possível, real e tangível porque não há dúvidas que as máquinas têm uma capacidade de armazenamento e processamento muito superior à dos seres humanos. Mas não podemos subestimar um de nossos maiores predicados: nossa competência emocional e de adaptação. As máquinas são bem melhores em cálculos, mas têm muito aprender sobre empatia, elogio, reprimenda, raiva, nojo, orgulho e satisfação. Ignoram o prazer de uma promoção e a tristeza associada a demissão. Não sabem o que é um olhar carinhoso, o poder de bom humor, da gratidão, do perdão e da esperança. Podem ser boas em assertividade, mas não compreendem raiva, ciúme, dor, medo e frustração. Sentimentos e emoções ainda não simuláveis, ainda que a ciência esteja tentando, mas que nos deixam anos luz das máquinas da perdição. Gerenciar projetos é, na verdade, gerenciar pessoas. Enquanto assim for, minha aposta é que os gerentes de projeto não morrerão. Trata-se na verdade de um novo começo para profissão. Desafiador sim, mas fascinante em termos de possibilidades de atuação. Mais tempo para lidar com o que realmente importa: pessoas. Vida longa e próspera aos gerentes de projeto!