

AS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS: UM FATOR DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Gladis Camarini

Unicamp

E-mail: gladis@directnet.com.br

Valter João de Sousa

Universidade de Taubaté

E-mail: jsvalter@gmail.com

Resumo

As últimas décadas foram caracterizadas por transformações rápidas, acompanhadas de um acirramento sem precedentes da concorrência industrial. As mudanças tecnológicas apresentaram avanços notáveis na disponibilidade da informação e na velocidade das comunicações. As organizações tiveram que se adaptar a essas mudanças sob risco de sucumbirem frente aos seus concorrentes. Um dos vetores deste progresso atual é a administração por projetos. Nas organizações que se dedicam à inovação, a administração por projetos tende a ser o modo principal de organização do trabalho. A experiência prática e o conhecimento administrativo são fatores que permitem assegurar que o gerente de projeto constitua-se em um dos determinantes principais para o sucesso dos projetos e, por conseguinte, da organização. Este trabalho analisou os fatores que interferem na gerência de projeto, do ponto de vista dos profissionais da área. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 23 gerentes de projetos, de diferentes formações, em 15 empresas de diferentes ramos de atividade. Os dados coletados foram transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo. As habilidades identificadas na pesquisa, como necessárias ao desempenho desta atividade, foram comparadas às habilidades descritas nos modelos de: Shtub, Bard & Globerson (1994) e Kerzner (1998). Pode-se perceber, por meio desta pesquisa, a proximidade entre a teoria e a realidade destes profissionais, ressaltando-se fatores relacionados às habilidades pessoais e as características estruturais da organização em que o projeto se desenvolve.

Palavras chaves: Projetos. Gerência. Organizações. Gerência de Projetos.

Habilidades.

THE ABILITIES OF THE MANAGER OF PROJECTS: A FACTOR OF SUCCESS FOR THE ORGANIZATIONS

Abstract

The last decades were characterized by fast transformations, followed by an increase without precedents of the industrial competition. The technological changes presented notable advances in the availability of information and in the speed of the communication. Organizations were forced to adapt to these changes under the risk to lose front to its competitors. One of the vectors of this current progress is the administration for projects. In

the organizations that are dedicated to innovation, the administration for projects tends to be the main way of organization of the work. The practical experience and the administrative knowledge are factors that allow to assure that the project manager consists in one of the main determinative for the success of the projects and, therefore, of the organization. This work analyzed the factors that intervene with the management of project, of the point of view of the professionals of the area. For that, half-structuralized interviews with 23 project managers, from different formations, in 15 companies of different branches of activity, had been carried through. The collected data had been transcribed and analyzed by means of the content analysis. The abilities identified in the research, as necessary for the performance of this activity, had been compared to the described abilities in the models of: Shtub, Bard & Globerson (1994) e Kerzner (1998). It can be noticed, through this research, the proximity between the theory and the reality of these professionals, standing out factors related to the personal abilities and the structural characteristics of the organization where the project develops.

Keywords: Projects. Managing. Organizations. Project management. Skills.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de se adicionar valor aos produtos e serviços, visando o atendimento de um consumidor que se encontra em constante mutação, apresentando um nível de exigência cada vez maior, tem provocado nas organizações uma crescente necessidade de superação no atendimento a critérios como: eficiência, eficácia, redução de custos, agilidade, flexibilidade, qualidade, dentre outros. Este mercado altamente competitivo demanda das organizações a implementação de formas de administração de seus negócios que atendam a esses critérios e as ajudem em sua luta pela sobrevivência. Gerenciar seus empreendimentos sob a ótica de projetos tornou-se uma solução cada vez mais praticada por estas organizações que necessitam atender a esses critérios e, onde a complexidade e a mutabilidade dos fatores que compõem um mercado globalizado não permitem falhas na condução dos investimentos e na manutenção de seu *market share*. Sob esta ótica, o gerente de projetos assume uma relevância fundamental dentro das organizações, uma vez que o sucesso desejado no projeto está relacionado diretamente ao seu desempenho.

Uma conseqüência da somatória dos fatores citados é uma crescente preocupação com o perfil necessário ao gerente do projeto para o melhor desempenho de suas atribuições. Esta preocupação é bastante antiga, sendo que o primeiro estudo de que se tem conhecimento a respeito do assunto remonta ao final de década de 1950, quando Paul O. Gaddis realizou um estudo buscando definir os requisitos necessários a execução desta atividade. Desde então diversos estudos foram realizados na busca da definição das habilidades necessárias ao gerente de projetos (Meredith & Mantel, 1985, Sbragia, Maximiano & Kruglianskas, 1986,

Maximiano, 1988, Kerzner, 1992, Shtub, Bard & Globerson, 1994, Pinto & Slevin 1998, Sousa, 2003).

Um gerente de projetos trabalha, fundamentalmente, em equipe. Portanto, pessoas com poucas habilidades de relacionamento interpessoal não são bons candidatos a exercerem este papel. Muitos gerentes de projetos chegam a este cargo por se destacarem em suas especialidades, mas são escolhidos principalmente por se destacarem como bons articuladores e bons gerentes de pessoas. Existe também o problema cultural em função dos executivos não gostarem de serem chamados gerentes de projetos, e outras pessoas encararem esta atividade como uma designação altamente temporária. Poucas organizações criaram uma opção profissional de longo prazo na gerência de projetos, desestimulando, desta forma, o aparecimento de novos talentos.

Este trabalho objetivou a comparação entre dois modelos citados na literatura (Kerzner, 1992 e Shtub, Bard & Globerson, 1994), com os resultados obtidos por meio de uma pesquisa junto a 23 profissionais, de diferentes ramos de atividade, atuantes na área de gerenciamento de projetos.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As definições de projeto apresentadas por diversos autores e especialistas, apesar de diferentes em termos de elaboração, são convergentes conceitualmente em relação ao entendimento do que representa um projeto.

Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único (PMI, 2000). Isto significa que um projeto difere de serviços continuados de uma organização, na medida em que possui duas características indispensáveis: todo projeto tem um começo e um fim bem definidos, e envolve a criação de um produto ou serviço diferente de todos os seus semelhantes. É um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência lógica de eventos, destinado a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-estabelecidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2002).

Em função das características específicas dos projetos, existe a necessidade de uma gerência também específica para os mesmos. O gerenciamento de projetos está envolvido com métodos de coordenar e controlar alguns tipos de atividades complexas e dinâmicas, diferenciando-se muito da administração tradicional de atividades de rotina.

AS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS: UM FATOR DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES

As práticas de gerenciamento de projetos incluem o estilo de administração relacionado com a responsabilidade e a autoridade, bem como com as contribuições para melhorar a eficiência organizacional (CLELAND & IRELAND, 2000).

O uso sistemático de planejamento de projetos começou a se firmar em meados do século XX, originando-se dos conceitos e técnicas desenvolvidos pela indústria aeroespacial. Engenheiros civis resolveram que uma tarefa seria dividida em séries de operações; o esquema seria decidido pelos responsáveis pela execução e, a partir daí, uma seqüência ordenada de execução se desenvolveria, resultando em eficiência (MAXIMIANO, 2002; VARGAS, 2002).

Conforme Kerzner (2000), a partir de 1985 começaram a aparecer novos processos que apoiaram o gerenciamento de projetos, conforme demonstra a Figura 1.

1960~ 1985	1985	1990	1991 – 1992	1993	1994	1995	1996	1997– 1998	1999	2000
Sem aliados	Gerenciamento da qualidade total	Engenharia simultânea	Equipes Autodirigidas e delegação de autoridade	Reengenharia	Controle de custos do ciclo de vida	Controle das mudanças de escopo	Gerenciamento de risco	Escritórios de projeto e COEs (Centros de Excelência)	Equipes Itinerantes	Equipes globais

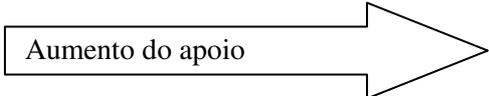


Figura 1 - Novos Processos que Apóiam o Gerenciamento de Projetos

Fonte: KERZNER, 2000, pag. 7

Para que esteja assegurada a integração do projeto, deve-se colocar em prática nove ações que são críticas e necessárias: iniciar bem o projeto, planejar para a integração de projeto, desenvolver uma estrutura integrada, o cronograma e o orçamento, desenvolver um controle integrado do projeto, gerenciar conflitos, remover barreiras, ajustar prioridades, facilitar transferências do projeto e estabelecer meios de comunicação (STUCKENBRUCK, 1978).

As ações citadas buscam a manutenção de um equilíbrio entre as diversas demandas concorrentes em um projeto: escopo, tempo, risco e qualidade. Os conhecimentos e práticas da gerência de projetos são descritos em termos de processos, e subdivididos em nove áreas diferentes de conhecimento: gerência de integração, gerência do escopo, gerência do tempo, gerência de custos, gerência da qualidade, gerência de recursos humanos, gerência de comunicações, gerência de riscos e gerência de aquisições (PMI, 2000).

A base de conhecimentos necessários ao desempenho da atividade de gerenciamento de projetos sobrepõe parcialmente a outras áreas de conhecimentos, mas tem área específica de conhecimentos e práticas relacionados com a profissão. Dentre esses conhecimentos encontram-se algumas técnicas especializadas para a programação de atividades de projetos, como PERT, CPM e sistemas de controle de custos-cronograma.

A seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto, considerando-se seu caráter temporário, recebe o nome de ciclo de vida do projeto. Pode-se encontrar, na vasta literatura a respeito do tema, diversas classificações para o ciclo de vida do projeto. Estes ciclos variam em número de fases, encontrando-se menção a ciclos de vida de projeto composto por três fases até mais de uma dezena de fases. Vários autores afirmam que um modelo genérico de ciclo de vida de projeto seria composto por quatro fases: fase de concepção, fase de planejamento e organização, fase de implementação e fase de encerramento (STUCKENBRUCK, 1981; MAXIMIANO, 2002; VALERIANO, 1998).

A característica marcante de cada fase é a conclusão de um ou mais produtos (*deliverables*). Cada produto é composto por subprodutos da fase: resultados tangíveis e verificáveis de trabalhos específicos, idealizados para possibilitar a avaliação do desempenho do projeto (PMI, 2000).

3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A ORGANIZAÇÃO

O projeto, conforme definição anterior, possui como uma de suas principais características o fato de ser temporário, cuja vida pode durar algumas semanas ou alguns anos, necessitando da hospedagem de uma organização que o cria, fornece recursos, presta serviços e o abriga sob sua responsabilidade jurídica. (VALERIANO, 1998)

Uma organização deve ser estruturada de maneira a definir a localização e o papel de cada recurso unitário dentro do conjunto, organizando pessoas individualmente ou como integrante de grupos, para que o conjunto do qual faz parte seja capaz de atingir objetivos. (MAXIMIANO, 2002)

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho de projetos, priorizando as funções verticais e exagerando na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, levando a uma hiperespecialização. Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, onde predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas (GONÇALVES & DREYFUSS, 1995).

A estrutura apropriada para gerenciar um projeto específico depende, mormente, de sua natureza e do estilo organizacional da empresa, devendo o gerente de projeto compreender as opções organizacionais disponíveis e os resultados prováveis da implementação do projeto dentro da organização, em inúmeros aspectos (VARGAS 2002): autoridade, autonomia, suporte administrativo, dentre outros. A estrutura da organização executora freqüentemente restringe a disponibilidade ou as condições sob as quais os recursos se tornam disponíveis para o projeto, podendo apresentar um amplo arranjo de estruturas: funcional, matricial e projetizada.

Dentre as formas estruturais citadas, a estrutura funcional é a que menos favorece ao desempenho das atividades do gerente de projeto. Este tipo de estrutura oferece pouca autoridade, baixo grau de suporte administrativo e dedicação parcial do profissional à atividade.

A estrutura matricial é subdividida em matricial fraca, matricial equilibrada e matricial forte, favorecendo de forma crescente a execução das atividades do gerente de projeto. A estrutura projetizada é a que melhor acomoda o gerenciamento de projeto, por conferir ao profissional vantagens como: autoridade adequada a consecução dos objetivos do projeto, alto grau de apoio do pessoal da organização e dedicação integral do gerente de projeto.

4 O GERENTE DE PROJETOS

O gerente de projetos é reconhecido como um administrador de um grande número de diferentes interfaces, com um relacionamento bastante dinâmico entre si. Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso. (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986)

A diversidade desse cargo é influenciada pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido e pelas disciplinas envolvidas no projeto. Para cada situação específica

exigir-se-á do gerente estilos de trabalhos e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

Independente da configuração do cargo, o gerente de projetos sempre faz parte de um contexto, no qual estão envolvidos os representantes da própria organização e também das diferentes organizações que contribuem para a realização do projeto, conforme demonstrado na Figura 2. (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986)



Figura 2 – O Sistema Total do Projeto

Fonte: STUCKENBRUCK, 1978, p.34

A principal precaução que o gerente de projetos deve tomar é providenciar para que a adequada atenção seja dada a todos os elementos constituintes do sistema do projeto. Muitos elementos do projeto podem ter pouco relacionamento direto com o sistema que está sendo trabalhado, porém podem ser críticos para o seu sucesso. A maioria dos projetos envolve um número diferente de unidades organizacionais, sendo elas vinculadas a serviços ou suporte de capacitação, e um grande número de pessoas pode estar interessado em vários aspectos do projeto (STUCKENBRUCK, 1978).

A importância do gerente como fator de sucesso do projeto foi enfatizada em pesquisas desenvolvidas pela Standish Group nos anos de 1994, 1996 e 1998 envolvendo 23.000 projetos em mercados de tecnologia da informação (Figura 3).

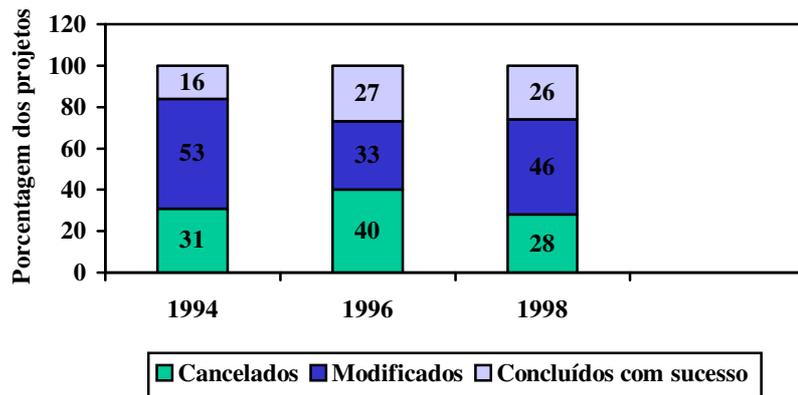


Figura 3 – Taxa de Resultados de Projetos em T.I.

Fonte: STANDISH GROUP, 1999.

A taxa de projetos fracassados em 1994 (31%) representou um prejuízo da ordem de US\$ 81 bilhões. Apesar dessa taxa ter diminuído no ano de 1998 (28%), ainda representou prejuízos da ordem de US\$ 75 bilhões. Conforme a Standish Group, a área de tecnologia da informação está começando a entender o verdadeiro papel do gerente de projetos, as habilidades requeridas ao desempenho da função e os benefícios que um gerente de projetos pode trazer a qualquer projeto.

As responsabilidades do gerente de projetos representam suas obrigações em relação a resultados, atividades, recursos ou padrão de conduta (MAXIMIANO, 2002). Pode-se afirmar, portanto, que a sua responsabilidade é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos.

Em seu papel dentro da organização, existe uma série de princípios entendidos como regras fundamentais que os gerentes de projetos devem seguir, a fim de que sejam bem sucedidos (PMI, 2000; MAXIMIANO, 2002; VARGAS, 2002; KERZNER, 2000): liderança e motivação, autoridade, conhecimentos técnicos, habilidade de comunicação, resolução de conflitos e trabalho em equipe.

Para Kerzner (1992) existem dez importantes habilidades inerentes ao gerente do projeto, definidas por meio de pesquisas e experiências (Tabela 1). Essas pesquisas demonstram que uma performance efetiva de gerenciamento de projetos está diretamente relacionada ao nível de competência em que estas habilidades sejam dominantes. Conforme o

autor é importante que as características pessoais de gerenciamento destaquem as habilidades de operação, para formar um estilo de gerenciamento homogêneo.

Tabela 1 – Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner (1992)

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los.
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto.
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

De forma geral, um gerente de projetos necessita de entusiasmo, força e aptidões para o difícil trabalho de resistência ao ataque de interesses técnicos e políticos. Sempre que possível, ele deve possuir antigüidade e posição na organização proporcional ao do gerente funcional, com o qual terá que negociar. Quando o gerente de projetos é coordenador, dentro de uma estrutura funcional, ou gerente em uma estrutura matricial, ele freqüentemente encontrará sua autoridade de forma incompleta. Conseqüentemente, ele deve ter uma combinação de habilidades técnicas, administrativas e interpessoais para superar as dificuldades advindas do cargo (SHTUB, BARD & GLOBERSON, 1994). A Tabela 2 demonstra as habilidades necessárias ao gerente de projetos, conforme Shtub, Bard & Globerson (1994).

Tabela 2 – Habilidades do Gerente do Projeto, segundo SHTUB, BARD & GLOBERSON

Habilidades	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las

Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto
Negociador	Capacidade de negociação com as várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e o escopo do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto
Relação com o cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade de gerenciar relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

5 METODOLOGIA

Neste trabalho desenvolveu-se uma pesquisa exploratório-descritiva, que visou proporcionar mais familiaridade com o problema, além de descrever determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA & MENEZES, 2001). Do ponto de vista da forma de abordagem, foi uma pesquisa qualitativa, a qual possui algumas características básicas: o ambiente natural, como sua fonte direta de dados, e o pesquisador, como seu principal instrumento. Os dados coletados são predominantemente descritivos, e a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto; o significado que as pessoas dão às coisas e as suas vidas são focos de atenção especial pelo pesquisador, e a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo (BOGDAN & BIKLEN *apud* LÜDKLE & ANDRE, 1986).

O levantamento de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas, junto a um grupo amostral de 23 gerentes de projetos, pertencentes a 15 diferentes empresas. Quanto à estrutura organizacional, as empresas selecionadas eram: 05 estruturas funcionais, 07 estruturas matriciais fracas, 05 estruturas matriciais equilibradas e 06 estruturas matriciais fortes. Para análise das entrevistas foi utilizada a “análise de conteúdo”, o que corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 1977).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A composição do grupo amostral, em termos de formação, privilegia bastante a capacidade técnica, visto que, no total de 23 entrevistados, 16 eram engenheiros, 02 eram tecnólogos da informação e 2 eram técnicos (ensino médio), perfazendo um total de 87% deste grupo proveniente da área técnica.

Esse dado indicou que, apesar da importância explicitada pelos entrevistados de uma formação administrativa e comportamental, as organizações ainda privilegiam a formação técnica, no momento da contratação desse profissional. Entretanto, observou-se a existência de uma preocupação por parte desses profissionais na busca de uma complementação em sua formação que possa suprir essa lacuna. Esse fato pôde ser verificado quando se constatou que, dos 18 profissionais com formação técnica em nível superior, 45% já possuem uma formação complementar (pós-graduação) em uma área administrativa.

Pode-se constatar, por meio da pesquisa, que a percepção dos profissionais que hoje atuam no mercado de trabalho, exercendo a atividade de gerente de projetos, e o que é divulgado na literatura sobre esse assunto, são bastante coincidentes. Entretanto, as habilidades e capacidades encontradas nos dois modelos, fazem parte de um perfil teórico, considerando a dificuldade de reuni-las em um único profissional.

Do total de entrevistados, 56% têm conhecimento das ferramentas possíveis de serem utilizadas e constantes da literatura existente a respeito de gerenciamento de projeto, e 46% desses exercem a atividade, utilizando-se da experiência adquirida por meio do exercício da profissão. Estes números demonstram a imparcialidade dos resultados obtidos na pesquisa, considerando-se que um conhecimento demasiadamente profundo a respeito da literatura existente sobre o assunto poderia influenciar os entrevistados na descrição de um perfil necessário à execução da tarefa.

Um aspecto interessante detectado nas respostas dos entrevistados foi a resistência por parte da alta administração ou da chefia imediata, dependendo do tipo de estrutura adotada na organização, na adoção de algumas ferramentas aprendidas nos meios acadêmicos.

Os resultados apresentados pela análise dos dados coletados, de acordo com a metodologia exposta, encontram-se representados na Figura 4. Esta Figura demonstra, sob a ótica dos entrevistados, as principais habilidades necessárias ao bom desempenho da atividade de gerenciamento de projetos.

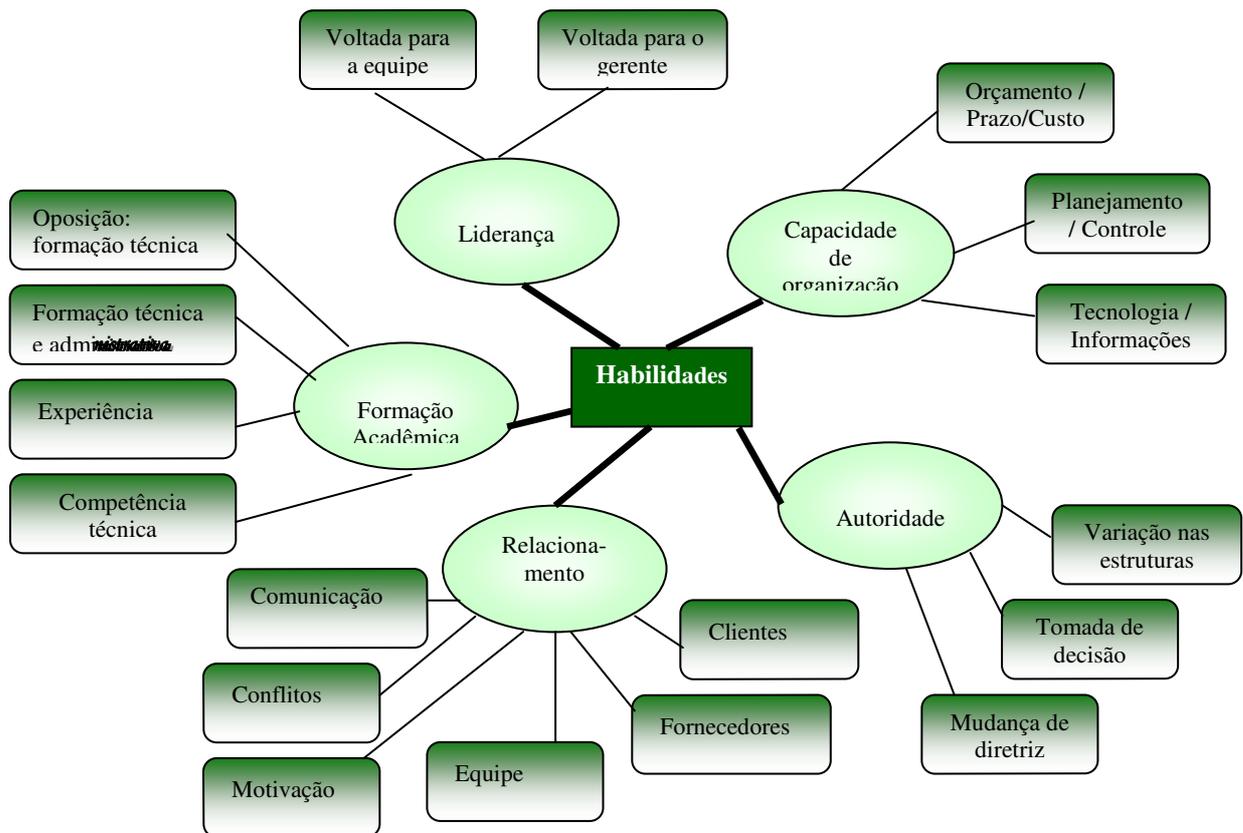


Figura 4 – Habilidades necessárias ao gerente de projetos

Baseado nos resultados da pesquisa realizada, pode-se traçar um perfil das habilidades necessárias ao desempenho desta atividade, sob a ótica dos profissionais da área e representados na figura 4.

As habilidades percebidas como essenciais para o bom desempenho das atividades do gerente de projetos, não diferem muito do perfil encontrado nos modelos estudados. Percebe-se que, apesar dos estudos terem sido realizados há alguns anos, e a dinâmica envolvida no mercado organizacional ser bastante veloz em termos de mudanças e modernizações estruturais e tecnológicas, as características básicas do profissional que pretende desenvolver esta atividade permanecem. Este perfil é bastante amplo e suscetível às alterações de um mundo moderno e em constante modificação.

A primeira habilidade destacada, dentre os entrevistados, é a *habilidade de relacionamento*. Essa habilidade diz respeito ao grande número de interfaces envolvido na consecução dos objetivos de um projeto e a maneira como será conduzida uma integração entre todos esses interessados, de forma a obter êxito no resultado do projeto.

De acordo com a análise das entrevistas, pode-se dividir em dois grandes grupos de relacionamentos, igualmente importantes: internos e externos à organização.

Os relacionamentos internos à organização, conforme entendimento dos respondentes, são subdivididos entre:

- A equipe de trabalho – estes relacionamentos afetam desde a escolha dos participantes até a obtenção dos resultados esperados. Existe uma preocupação, por parte dos profissionais, em desenvolver junto à equipe conceitos, como: coesão, comunicação, motivação e clarificação de papéis. Esses papéis são bastante destacados na literatura, como essenciais ao bom desempenho da equipe de trabalho.

- A alta administração – a habilidade no relacionamento com a alta administração mostrou-se fundamental no apoio e suporte às necessidades que poderão provocar se não atendidos, o surgimento das barreiras internas onde se criam impasses envolvendo outras áreas da empresa, ou a tomada de decisões que, eventualmente, afetarão de forma direta as estratégias adotadas pela empresa.

- Áreas distintas da organização – a obtenção de recursos e facilidades envolvendo áreas internas à organização e a outros projetos é uma preocupação constante para este profissional. Os relacionamentos externos referem-se aos relacionamentos com:

- Clientes - um bom relacionamento com o cliente pode render algumas facilidades junto a ele, na transposição de possíveis barreiras ou, no mínimo, evitar a criação de outras barreiras possíveis de surgimento à luz do contrato.

- Fornecedores – um bom relacionamento com os fornecedores, de acordo com os entrevistados, facilita o trabalho em parceria, que pode gerar ganhos de tempo e antecipação de possíveis problemas com fornecimentos que comprometam o prazo estipulado para o projeto.

Kerzner (1992) destaca a habilidade de relacionamento, quando cita as habilidades de construção de equipes e suporte gerencial. A habilidade, na construção de equipe, segundo este autor, deve considerar fatores como: integração, trabalho em grupo, comunicação efetiva e desenvolvimento profissional dos membros da equipe. Já a habilidade na construção de um

suporte gerencial diz respeito ao grande número de interfaces e a necessidade de entendimento com cada uma delas.

Sthub, Bard & Globerson (1994) destacam esta habilidade quando se reportam à habilidade de relação com o cliente, ressaltando a importância do aval do cliente no final do projeto. A habilidade de negociação, citada por esses autores, também está inclusa no entendimento do que seja capacidade de relacionamento para os entrevistados.

A segunda habilidade percebida na pesquisa é a *capacidade de organização*. Esta habilidade é essencial para o planejamento e controle do projeto. Segundo os entrevistados, caso essa habilidade não faça parte do perfil do gerente de projetos, ele deverá adquiri-la. Um bom planejamento e controle das atividades do projeto permitem a previsão e prevenção de problemas relacionados ao orçamento, custo, prazo, à qualidade, dentre outros.

Para ajudar na organização e no controle do projeto, alguns dos entrevistados utilizam-se de softwares como o MS Project, ou elaboram seus próprios controles; porém, utilizando-se sempre das ferramentas disponíveis na área de informática.

Para os gerentes de projetos entrevistados, os controles são essenciais para disseminação de informações aos envolvidos no projeto, atuando como uma diretriz para a equipe de trabalho, subsídio para tomada de decisão da alta administração, e, em alguns casos, para o acompanhamento do andamento do projeto por parte do cliente final.

Kerzner (1992) subdivide esta mesma habilidade em quatro diferentes habilidades, que, apesar da diferença de nomenclatura, abrangem o conceito de organização para os entrevistados. Essas habilidades são:

- Planejamento – capacidade de elaborar planos e executá-los.
- Organização – capacidade de estabelecer os critérios de trabalho, no âmbito do projeto.
- Administração – capacidade de desenvolver técnicas de controle e orçamentos.
- Alocação recursos – capacidade de estabelecimento de recursos necessários às várias fases do projeto.

Sthub, Bard & Globerson (1994) utilizaram-se da habilidade de administração do tempo, para definir a capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.

Comunicação foi a terceira habilidade destacada pela pesquisa, e identifica a capacidade do gerente de projetos estabelecer canais de comunicação, de forma a atender as necessidades de agilidade, flexibilidade e abrangência das informações de cada projeto.

Não foi detectada uma forma padrão ou sistemática para execução dessas comunicações, dentre todos os entrevistados, conforme sugere a literatura. Cada um estabelece um meio de comunicação, que julga atender às necessidades do projeto que estão gerenciando, e, de acordo com as disponibilidades da organização em que atuam. Entretanto, notou-se a preocupação com a existência de alguma forma de comunicação que atenda ao objetivo de execução do projeto.

A habilidade de comunicação é citada por Sthub, Bard & Globerson (1994), sendo considerada como a capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto. Kerzner (1992) não cita explicitamente esta capacidade.

Apesar da diferença na forma de comunicação proposta na literatura, ou seja, uma sistemática pré-estabelecida de informações no projeto, e a prática vivenciada pelos entrevistados, pode-se verificar que existe uma convergência no sentido da existência dessa habilidade.

Liderança é a quarta habilidade apontada na pesquisa, como necessária ao desenvolvimento da atividade de gerenciamento de projetos.

Gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação às metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas.

A pesquisa demonstra, em diversos pontos, a restrição de autoridade e autonomia em função, principalmente do tipo de estrutura organizacional adotado pela empresa. Esse fator contribui bastante para que a capacidade de liderança seja um fator decisivo, na condução das atividades do gerente de projetos, necessitando, contudo, de fatores, como: recursos e apoio da alta administração, dentre outros.

De forma geral, percebeu-se que os entrevistados traduzem em suas falas, de forma explícita ou implícita, a necessidade de que esse profissional tenha a habilidade de influenciar a atitude dos envolvidos no projeto em vários momentos.

Assim, é possível reduzir os conceitos sobre liderança em três abordagens ou teorias:

- Traços de personalidade (características do líder ou o que o líder é).
- Estilos (comportamento do líder ou o que o líder faz).
- Situacionais (circunstâncias ou cenários em que os líderes atuam).

O estilo a ser adotado pelo gerente de projetos dependerá da situação vivenciada pelo mesmo, nos vários estágios dentro do projeto. Entretanto, pode-se notar a existência de dois estilos de liderança: liderança orientada para o gerente e liderança orientada para a equipe.

Nos dois modelos estudados, encontrou-se a liderança como uma das habilidades necessárias ao desempenho das atividades de gerenciamento de projetos. Kerzner (1992) define como sendo a capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto; e Sthub, Bard & Globerson (1994) a definem como a capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las.

A quinta habilidade detectada na pesquisa é a *capacidade de conciliação* ou resolução de conflitos. Pode-se perceber, tanto na literatura estudada quanto nas respostas dos entrevistados, que os conflitos, em seus diversos níveis e com as diversas interfaces representam uma ameaça constante ao sucesso do projeto.

A capacidade do gerente de projetos em priorizar e resolver esses conflitos torna-se uma habilidade indispensável para o postulante dessa atividade. Essa capacidade transita, obrigatoriamente, por outras habilidades, como: relacionamento, liderança e organização que, quando bem acentuadas, diminuirão a possibilidade de conflitos.

Percebeu-se, na fala dos entrevistados, que ainda existe uma certa confusão relacionada à definição correta do que seja um conflito, ocorrendo, em alguns casos, a negação do mesmo.

Kerzner (1992) cita a habilidade na resolução de conflitos enfatizando a capacidade desse profissional em identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto. Sthub, Bard & Globerson (1994) definem a habilidade no relacionamento humano como a capacidade de resolver conflitos e estimular pessoas.

A necessidade do *conhecimento técnico* do gerente de projetos, apesar da ênfase dada as características administrativas e comportamentais, é bastante evidente no discurso dos entrevistados sendo, portanto, a sexta habilidade. Não há a necessidade de uma especialização técnica deste profissional; porém, é necessário que o mesmo possua conhecimentos técnicos genéricos sobre o projeto.

A posição ocupada por esse profissional dentro do projeto oferece uma visão de conjunto dos aspectos técnicos e administrativos. Portanto, a habilidade técnica o ajudará em outras atividades e relacionamentos, como: reuniões com o cliente, definição e priorização de atividades, tomada de decisões, dentre outras. A necessidade de acentuação ou não dessa

habilidade dependerá basicamente das características do projeto e do grau de conhecimento técnico da equipe de trabalho.

Os dois modelos utilizados como referencial para o estudo ressaltam a habilidade técnica como necessária ao bom desempenho das atividades do gerente de projetos.

Kerzner (1992) cita a competência técnica como a capacidade de coordenar ações técnicas no projeto. Sthub, Bard & Globerson (1994) enfatizam a necessidade dessa competência, no momento de definir o objetivo e o escopo do projeto.

A habilidade referenciada por Kerzner, como empreendedorismo, não foi citada pelos entrevistados como sendo necessária ao desempenho da atividade.

Empreendedorismo é a habilidade de construir algo praticamente do nada, encontrando energia pessoal para iniciar e construir uma empresa ou organização mais do que simplesmente assistir, analisar ou descrever. Requer uma voluntariedade em correr riscos, e, então, fazer todo o possível para colocar ao seu lado as vantagens, reduzindo assim as possibilidades de fracasso (TIMMONS apud AGOSTINI et al, 2001).

A postura do gerente, ao assumir um projeto, responsabilizando-se pelo sucesso do empreendimento e a necessidade de tomada de decisões, por vezes sob pressão de fatores, como prazo, orçamento, qualidade, e demais riscos nele embutidos, sugere que a pessoa que esteja exercendo essa atividade deva possuir esta característica de empreendedor em maior ou menor grau. Contudo, a pesquisa não demonstra que haja essa percepção por parte dos entrevistados.

7 CONCLUSÕES

A atual competitividade necessária aos negócios obrigou as empresas a procurarem técnicas capazes de acelerar o lançamento de produtos ou serviços, reduzir os custos e melhorar seus controles. A prática do gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e o progresso das organizações.

Esse cenário torna o gerente de projetos um dos profissionais capazes de representar a diferença de sucesso ou fracasso não apenas do projeto, mas da organização.

As habilidades de relacionamento, conciliação e organização foram citadas pelos respondentes, como habilidades não constantes da formação técnica, porém indispensáveis à condução das atividades do projeto.

A capacidade de liderança ocorre em função da necessidade de integração do projeto, isso porque o gerente de projetos deve ter influência nas diversas interfaces. A forma mais evidente de liderança citada nas entrevistas estava relacionada à equipe de trabalho; porém,

foi também indicada no relacionamento com as diversas áreas dentro da organização, com o fornecedor e com o cliente.

Esta capacidade se desenvolve entre as áreas internas da organização, pela negociação com essas diversas interfaces, influenciando outros gerentes funcionais ou de projetos na obtenção da disponibilização de recursos necessários à execução do projeto.

Já com os fornecedores e clientes, a capacidade de liderança ajuda influenciar tanto uma quanto outra interface, com o objetivo de agilizar a transposição de barreiras que existem devido às cláusulas contratuais.

Para que haja um sincronismo na execução das atividades necessárias a um bom resultado do projeto, é preciso ter agilidade na tomada de decisões que pode afetar, em maior ou menor grau, o projeto, o comprometimento dos envolvidos em todos os níveis. Além disso, disponibilizar as informações necessárias à concretização desses itens, ter capacidade de estabelecer comunicações de forma eficiente e eficaz foram apontadas pelos entrevistados como habilidades inerentes ao gerente de projetos.

A pesquisa demonstrou a necessidade de conhecimentos, atitudes e habilidades ao profissional desta área, observados nos modelos estudados e ratificados nesta pesquisa. Provavelmente, a maior alteração em relação ao gerenciamento de projetos ocorrida nos últimos anos esteja ligada à frequência com que estes conhecimentos, atitudes e habilidades sejam utilizados pelos profissionais.

Esta pesquisa não teve a pretensão de dar a palavra final sobre o perfil necessário ao profissional que atua como gerente de projetos. É, antes disso, uma contribuição para que se conheça melhor este profissional em atividade nas empresas brasileiras. Propõe-se, como sugestão para futuras pesquisas, a verificação da relação existente entre o perfil do gerente de projetos e os resultados obtidos por este em seus projetos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.

BOGDAN, R; BIKLENS, S. In: LÜDKE, M; ANDRE, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo. Ed. Pedagógica e Universitária, 1996.

CLELAND, D.I.; IRELAND, R. I. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2000.

GONÇALVES, J.E.L.; DREYFUSS, S. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo, Atlas, 1995.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York, John Wiley & Sons, inc, 1992.

KERZNER, H. *Applied project management: best practices on implementation*. New York, John Wiley & Sons, inc, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. *Revista de Administração*, São Paulo, v.23, n2, p.93-98, abr./jun. 1988.

_____. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*, São Paulo, Atlas, 2002.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Project management book of knowledge*. Tradução livre PMI-MG, 2000.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração*, São Paulo, v.21, n3, p.24-31, jul./Set. 1986.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC/PPGEP/LED, 3a ed., 2001.

SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. *Project management engineering, technology and implementation*. New Jersey, Prentice Hall, 1994.

STANDISH, THE STANDISH GROUP. Chaos: a recipe for success. 1999. Disponível em <http://www.standishgroup.com/visitor/voyages.html> acesso em 26 abr. 2004.

STUCKENBRUCK, L.C. *Project manager: the system integrator*. Project management quarterly. September, 1978.

_____. The implementation of project management: the professionals handbook. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. *Project management handbook*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1988. Cap.3, p.56-81.

VALERIANO, D. L. *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo, Makron, 1998.

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenças competitivas*. 3.ed. Rio de Janeiro, Brasport Hall, 2002.

MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr, S. J. *Project management: a managerial approach*. New York, John Willey & Sons, 1995.

TIMMONS, J. A . In: AGOSTINI, J. C. et al. *Empreendedorismo: conceitos e pressupostos*. Brasília, Edição Sebrae, 2001.