

ESTILO DE INFLUÊNCIA DO GERENTE DE PROJETO NA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA.

Denis Donaire

Prof. Assistente de Estatística Aplicada no Departamento de Administração da FEA/USP. Mestre de Adm. de Empresa pela USP. Diretor da Fac. de Ciências Econômicas e Administrativas de Santo André (Fund. Sto. André). Prof. das Fac. Santo André e do Instituto Municipal de Ensino Superior de S. Caetano do Sul.

INTRODUÇÃO

A utilização de estruturas organizacionais adequadas é um fator de vital importância na vida das empresas e na intensificação de sua eficácia. O aparecimento de organizações que são estruturadas por Projetos é relativamente recente em nosso país, sendo que em apenas alguns setores sua utilização tem sido adotada, como é o caso das empresas de Engenharia Consultiva, que foram selecionadas como campo para este trabalho.

No caso das empresas estruturadas por Projeto e mesmo daquelas estruturadas de forma Matricial, um elemento da organização passa a desfrutar de acentuada responsabilidade e importância no êxito

das operações, ao mesmo tempo em que também lhe é exigido um número maior de qualificações: o gerente de projeto. O principal objetivo deste trabalho foi procurar estudar o estilo de influência usado pelo gerente de projeto, para fazer com que sua equipe atenda às suas solicitações. Os objetivos específicos, relativos a este aspecto, que se pretenderam esclarecer, são os seguintes:

— Quais são as bases de influência mais importantes que o gerente de projeto sente que utiliza no seu relacionamento com a equipe, para que os membros atendam aos seus pedidos?

— Quais são as bases de influên-

cia mais importantes que o pessoal do projeto percebe que são utilizadas pelo seu gerente, para motivá-los a atender às suas solicitações?

- Verificar se existe diferença entre o estilo de influência que o gerente de projeto julga utilizar e o percebido pelo seu pessoal.
- Verificar se existe diferença entre o estilo de influência percebido pela equipe do projeto, dividida em técnicos A e técnicos B.
- Procurar verificar se existem diferenças de estilo entre os gerentes de projeto que apresentaram um grau maior de aceitação por parte dos membros do projeto e aqueles que tiveram um grau menor de aceitação.
- Estudar a relação existente entre o estilo de influência do gerente do projeto, segundo a percepção de sua equipe, e o grau de apoio, nível de diálogo e grau de aceitação do estilo existentes no projeto.

METODOLOGIA UTILIZADA

Tipologia do poder

Na literatura da ciência social,

autoridade recebe mais atenção do que poder, visto que é um fato mais comum na vida organizacional de hoje. Apesar disso, vários sistemas de classificação foram idealizados, focalizando o poder: Bierstedt (1950); Simon (1959); Cartwright (1965) e French e Raven (1968). A classificação que mais tem sido utilizada para pesquisas posteriores é a tipologia de French e Raven, adotada neste trabalho.

Na tipologia de French e Raven, o poder é definido em termos de influência e influência, em termos de mudança psicológica. Eles propuseram cinco bases de influência ou poder, pelas quais um agente O (no nosso caso, o gerente de projeto), pode exercer poder sobre uma pessoa P (aqui, o membro do projeto). As cinco bases de poder são:

1. **PODER FORMAL:** baseado em valores internos, que indicam que O tem um direito legítimo de influenciar P e que P tem obrigação de aceitar esta influência ou, em outras palavras, de atender a seus pedidos, porque entende que o gerente de projeto está oficialmente empossado para ditar ordens.
2. **PODER DE PREMIAR:** baseado no número de incentivos positivos que O está apto a oferecer a P. Quando O utilizar seu poder de premiar

deve ter o controle dos recursos que P avalia. Também é importante para P perceber que O possui os recursos que ele avalia. Além disso, O deve possuir uma certa influência para aumentar o salário de P, embora ele não seja considerado como em condições de aumentar o salário de P. Em síntese, habilidade de induzir outros a atender a seus pedidos, porque eles avaliam as recompensas positivas sobre as quais acreditam que o gerente de projeto é capaz de influir.

3. **PODER DE CASTIGAR:** baseado na expectativa real e percebida de que punições virão para P se ele não responder aos comandos e objetivos de O. Quando O usar o poder de castigar para influenciar P, P deve desejar prevenir-se contra a execução da punição por O. Poderíamos dizer que é a habilidade de induzir outros a atender a seus pedidos, porque desejam evitar punições que acreditam que o gerente de projeto é capaz de monitorar.
4. **PODER TÉCNICO:** baseado na especialidade técnica que O possui, ou seja, O possui alguns conhecimentos especiais que P percebe serem importantes. A experiência, o treinamento ou a capacidade demonstrada são algumas das razões para que P

respeite a especialização de O. Em outras palavras, habilidade de induzir outros ao atendimento de seus pedidos, por causa do respeito que eles têm pela especialização técnica e administrativa do gerente de projeto.

5. **PODER DE REFERÊNCIA:** baseado no desejo de P de se identificar com O. Este desejo de identidade de P pode ou não ser retribuído por O. A identificação de P com O pode ser sustentada se P se comporta e sente como O e acredita no que O faz. Em resumo, é a habilidade de induzir outros a que atendam seus pedidos, por causa dos sentimentos de identificação que os membros do projeto têm com a pessoa do gerente de projeto, com o projeto ou, ainda, com a posição do gerente de projeto.

Além dessas cinco bases de influência, segundo Gemmil e Thamhain (1973), devem ser acrescentadas como fazendo parte do poder de referência, embora sendo estudadas de maneira independente, as seguintes:

AMIZADE:

habilidade de induzir ou influenciar outros para que atendam a seus pedidos, porque o gerente de projeto estabelece

uma amizade pessoal com os membros de sua equipe.

TRABALHO DESAFIADOR:

habilidade de induzir outros para que atendam a seus pedidos, porque o gerente de projeto coloca a tarefa a ser feita pelos seus comandados de forma a que eles se sintam profissionalmente desafiados.

Operacionalização

De acordo com essa tipologia, foram idealizados dois questionários, um dirigido aos gerentes de projeto e outro dirigido aos membros do projeto, estes divididos em técnicos: A e B.

Técnico A:

aquele que trabalha em uma área da qual o gerente de projeto seja egresso ou na área de maior afinidade técnica do gerente de projeto.

Técnico B:

aquele que trabalha em áreas do projeto que não as definidas para o técnico A.

As definições operacionais para o desenvolvimento deste estudo estão descritas nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS BASES DE INFLUÊNCIA

(Questionário 1)

RAZÕES PELAS QUAIS SEU PESSOAL PODE TER SIDO INFLUENCIADO:

- 1ª) Eles sentem que eu tenho um direito legítimo, como gerente de projeto, de esperar que eles cumpram minhas solicitações.
- 2ª) Eles sentem que eu posso influenciar positivamente seus salários e promoções.
- 3ª) Eles sentem que eu posso pressioná-los ou castigá-los de alguma forma.
- 4ª) Eles me respeitam e têm confiança no meu conhecimento e experiência profissional.
- 5ª) Eles admiram minhas qualidades pessoais, sem considerar meu conhecimento técnico, e agem de forma a obter meu respeito.
- 6ª) Eles sentem que, fora nossas ligações profissionais, nós temos uma amizade pessoal.
- 7ª) Eles sentem que as coisas que eu solicito que façam são profissionalmente desafiadoras.

Quadro 2 – DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS BASES DE INFLUÊNCIA

(Questionário 2)

**RAZÕES PELAS QUAIS EU ATENDO ÀS SOLICITAÇÕES DO
MEU GERENTE DE PROJETO:**

- 1ª) Ele tem um direito legítimo de esperar que seu pessoal cumpra as suas solicitações.
- 2ª) Ele pode influenciar positivamente meu salário e minha promoção.
- 3ª) Ele pode pressionar-me ou castigar-me de alguma forma.
- 4ª) Ele tem muito conhecimento e experiência profissional.
- 5ª) Ele, além de um bom técnico, é uma pessoa que merece todo o meu respeito.
- 6ª) Ele, fora nossas ligações profissionais, é um grande amigo.
- 7ª) Ele torna as coisas profissionalmente desafiadoras para mim.

- 1ª razão = poder formal (PF)
- 2ª razão = poder de premiar (PP)
- 3ª razão = poder de castigar (PC)
- 4ª razão = poder técnico (PT)
- 5ª razão = poder de referência (PR)
- 6ª razão = amizade (A)
- 7ª razão = trabalho desafiador (TD)

Para evidenciar, então, quais as bases de influência mais importantes, solicitou-se aos gerentes de projeto que classificassem, segundo a ordem de importância (da mais importante para as menos importantes), dentre as razões expostas no Quadro 1, aquelas de que ele se utilizava para influenciar a sua equipe a atender às suas solicitações. Por outro lado, para os membros do projeto foi solicitado que

ordenassem, de forma crescente, as razões pelas quais eles atendiam às solicitações do gerente de projeto.

De posse das classificações feitas pelos gerentes de projeto e pelos membros de projeto, divididos em técnicos A e técnicos B, procedemos à comparação entre elas, a fim de evidenciar se existem diferenças significativas.

Em seguida, os questionários foram separados em grupos, segundo os diferentes graus de aceitação do estilo, e uma nova classificação foi levantada para cada grupo. A comparação entre essas classificações permitiu a verificação da existência ou

não de diferenças entre os estilos que tiveram um grau de aceitação maior e aqueles que tiveram um grau de aceitação menor. Para tanto, solicitou-se aos membros do projeto, nos questionários, que indicassem em uma escala de quatro pontos se o estilo de influência do gerente não necessitava de melhora ou necessitava de pequena, razoável ou muita melhora.

Posteriormente, correlacionamos as bases de influência utilizadas, segundo a percepção de toda a equipe do projeto, com os respectivos grau de apoio, nível de diálogo e grau de aceitação do estilo, com o intuito de evidenciar a existência de alguma associação entre tais fatores.

Com a finalidade de descobrir se a maior ou menor utilização de características pessoais, no estilo de influência percebido, conduz a um grau de aceitação maior por parte dos membros do projeto, as bases de influência foram divididas em dois tipos:

- a) DE INFLUÊNCIA EXTRÍNSECA:
são aquelas que não pertencem ao indivíduo e que lhe são fornecidas pela organização: poder formal, poder de premiar e poder de castigar.
- b) DE INFLUÊNCIA INTRÍNSECA:
são aquelas próprias do indi-

víduo e para as quais a organização pouco pode contribuir: poder técnico, poder de referência, amizade e colocação do trabalho de forma desafiadora.

Essa dicotomia do estilo de influência, que vai ao encontro dos resultados do estudo realizado por Gemmil e Wilemon (1970), não é nenhuma novidade, pois foi utilizada de forma semelhante por Student (1968), embora, naquela oportunidade, ele não tenha considerado os fatores amizade e trabalho desafiador. Por outro lado, seu estudo não se aplicou ao relacionamento gerente/equipe que existe dentro de um projeto. Também Ivancevich e Donnely (1970), utilizando essa dicotomia, estudaram a influência do gerente em uma grande empresa de vendas.

A partir disso, procurou-se confrontar a predominância de influência extrínseca ou intrínseca no estilo de influência do gerente de projeto, a fim de verificar se a utilização de diferentes composições entre os dois tipos de influência conduziria a distintos graus de aceitação, segundo a percepção dos técnicos.

Amostra e Coleta dos Dados

Pela inexistência de um rol que pudesse identificar os projetos em execução nas empresas de Engenharia Consultiva do Estado de São Paulo e que constituem a popu-

lação a ser pesquisada, adotou-se uma abordagem descrita por Sellitz e outros (1974) como Amostragem por Agrupamentos, pela qual primeiro seriam identificadas as empresas do setor (Agrupamento) para, em seguida, serem pesquisados os projetos (elementos do Agrupamento) que ela estava desenvolvendo.

Para tanto, solicitou-se à Associação Brasileira dos Consultores de Engenharia (ABCE) uma relação de todas as empresas domiciliadas em São Paulo, a ela filiadas, a fim de que pudessem ser constituídos os Agrupamentos desta pesquisa.

De posse da relação, surgiu outro problema: qual o número de projetos a ser pesquisado em cada empresa, visto que cada uma delas tem um número bastante variável, em função de sua dimensão, elementos empregados, etc.

Face à dificuldade de obtenção dessas informações junto às empresas e sabendo-se que o tamanho da amostra deve ser função não apenas do tamanho da população, mas também de sua dispersão, optou-se pela seguinte estratégia:

— Seriam selecionadas algumas empresas a serem visitadas e em cada uma delas seriam pesquisados cinco projetos.

— Para cada grupo de dez projetos examinados, haveria comparação de resultados para se verificar a sua dispersão. Se o grau de homogeneidade fosse pequeno, outro grupo de 10 projetos seria investigado e assim sucessivamente, até se chegar a um número em que o tamanho da amostra fosse compatível com a dispersão dos resultados.

Procedendo da maneira acima descrita, enviou-se um ofício a todas as empresas de Engenharia Consultiva do Estado de São Paulo, filiadas à ABCE, onde se descrevia a finalidade da pesquisa e se solicitava a permissão para se proceder à pesquisa em sua organização. Do total das 21 empresas, sete responderam afirmativamente ao pedido, sendo que em duas delas não foram feitos levantamentos: numa, pelo fato de não ser estruturada nem por projetos e nem de forma matricial, motivo pelo qual não atendia aos objetivos de nosso trabalho, e em outra por não haver necessidade de acréscimo de outros dados, uma vez que os resultados já apresentavam uma grande homogeneidade.

Dessa forma, cinco empresas foram visitadas, perfazendo 23,8% do total; isto permitiu atingir 25 projetos pesquisados, que resultaram no preenchimento de 100 questionários, sendo 25 feitos por gerentes de projeto e 75 por mem-

bro de projeto, na sua grande maioria dotados de nível superior, com duas exceções: um desenhista de projetos e um elemento que assessorava o gerente de projetos na tarefa administrativa, embora com grande vivência nesse tipo de trabalho.

Junto às empresas pesquisadas, a seleção dos projetos foi feita de forma aleatória, tendo em vista projetos que apresentassem característica multidisciplinar, ou seja, que envolvessem no mínimo três áreas diferentes, uma vez que, além do gerente de projeto, seriam entrevistados três membros da equipe que tivessem contato direto com o mesmo. Dentro do projeto, a escolha das áreas obedeceu ao seguinte critério: uma, obrigatoriamente, deveria pertencer à área de onde o gerente de projetos tinha saído ou com a qual, face à sua especialização técnica, ele possuía maior afinidade, enquanto as demais eram selecionadas ao acaso.

Outrossim, em razão do caráter generalizante que se pretendia para a pesquisa, fazia-se absoluta questão de que cada um dos projetos pesquisados se referisse a diferentes setores de atuação da empresa, para evitar a superposição de gerentes ou de técnicos nos projetos. A escolha dos projetos em cada setor, quando possível, foi feita aleatoriamente. Ocorre que, em alguns casos, isso não foi pos-

sível, visto que em alguns setores abrangidos pela pesquisa, naquele momento, apenas um projeto estava sendo desenvolvido.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados obtidos indicaram que as mais importantes bases de influência pelas quais os membros de projeto atendem às solicitações do gerente são o poder formal (autoridade) e o poder técnico (especialização), enquanto que as menos importantes são o poder de premiar e o poder de castigar, conforme pode ser verificado no quadro 3.

Com referência aos gerentes que foram classificados de forma diferente com relação ao grau de aceitação, não ficou evidenciada nenhuma diferença significativa entre as bases de influência percebidas, o que significa que, embora classificados de maneira diferente, ainda sobressaem em seus estilos como mais importantes o poder formal e o poder técnico, como pode ser observado no quadro 4.

Embora o poder formal e o poder técnico sejam considerados os mais importantes, ao efetuarmos a correlação entre as bases de influências percebidas versus grau de apoio, nível de diálogo e grau de aceitação, como pode ser verificado no quadro 5, diferentes repercussões podem ser percebidas.

Quadro 3

COMPARAÇÃO ENTRE AS CLASSIFICAÇÕES DAS BASES DE INFLUÊNCIA

ESTILOS	CLASSIFICAÇÃO						
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º
Utilizado	PT	PF	TD	A	PR	PP	PC
Percebido (total)	PF	PT	PR	TD	A	PP	PC
Percebido (Técnico A)	PF	PT	PR	TD	A	PP	PC
Percebido (Técnico B)	PF	PT	PR	TD	A	PP	PC

Quadro 4

COMPARAÇÃO ENTRE AS CLASSIFICAÇÕES DAS BASES DE INFLUÊNCIA, SEGUNDO OS DIFERENTES GRAUS DE ACEITAÇÃO DO ESTILO

GRAUS DE ACEITAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO						
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º
Não Necessita de melhora	PF	PT	PR	TD	A	PP	PC
Necessita pequena melhora	PF	PT	PR	TD	A	PP	PC
Necessita razoável melhora	PF	PT	TD	PR	PP	A	PC
Necessita grande melhora	PF	PR	PT	PP	A	TD	PC

Quadro 5

CORRELAÇÃO ENTRE AS BASES DE INFLUÊNCIA PERCEBIDAS
versus GRAU DE APOIO, NÍVEL DE DIÁLOGO E GRAU DE ACEITAÇÃO

BASES DE INFLUÊNCIA	PESSOAL DO PROJETO		
	GRAU DE APOIO	NÍVEL DIÁLOGO	GRAU ACEIT.
Poder formal	- 0,60	0,33	- 0,20
Poder de castigar	0,20	0,00	- 0,33
Poder técnico	0,80*	- 0,33	0,20
Trabalho desafiador	0,20	0,50	0,33
Amizade	- 0,40	0,33	0,47
Poder de premiar	- 0,40	- 1,00*	- 0,20
Poder de referência	- 0,20	0,66	- 0,07

(* diferentes significativamente para $\alpha = 5\%$)

Dessa forma verifica-se que o poder técnico apresentou uma forte correlação positiva ($\zeta = 0,80$), com o grau de apoio indicando que quanto maior for a especialização do gerente maior será o grau de apoio fornecido pelos membros do projeto.

Embora isso seja verdadeiro, o gerente de projeto deve ter em mente que o fato de possuir grande conhecimento técnico não significa que ele deva dar uma ênfase especial à parte técnica do projeto, pois isso pode prejudicar o espírito de integração com outros setores do projeto, por propiciar uma certa negligência para com outras áreas igualmente importantes do projeto.

Quanto ao poder formal, apresentou uma acentuada correlação nega-

tiva ($\zeta = - 0,60$) com o grau de apoio, evidenciando que quanto maior for o uso de autoridade como base para o estilo de influência do gerente de projeto menor será o grau de apoio fornecido pelos seus comandados, uma vez que se reduz a participação dos subordinados na solução das alternativas, não levando em conta todos os aspectos técnicos e administrativos dos problemas.

Por outro lado, isto não deve significar que o poder formal do gerente deva ser reduzido ao mínimo possível, pois, embora o grau de apoio seja favorecido, outras consequências poderão ocorrer: pode-se gerar conflitos com os gerentes funcionais pela dependência do projeto em relação às suas atuações, que muitas vezes podem estar em desacordo com as reais necessidades

do projeto; poder-se-á provocar barganhas e alianças dentro da organização, que podem, muitas vezes, comprometer a própria vida interna da empresa.

Dessa forma, o poder formal do gerente de projeto deve ser mantido num nível suficientemente baixo para obter um alto grau de apoio que, ao mesmo tempo, seja suficiente para impedir a ocorrência de outras conseqüências do sentimento de ausência de autoridade do gerente.

Com relação às bases de influência menos importantes, os resultados indicaram, de uma forma unânime, o poder de premiar e o poder de castigar. Isto não quer dizer que estas bases de influência não devam ser implementadas; indica apenas que, em relação às demais, elas devem possuir uma intensidade menor. Isto porque, se os membros do projeto sentirem uma ausência completa de recompensas dentro do projeto, podem reduzir seu interesse e a qualidade de seus trabalhos, conduzindo isto a um baixo grau de participação dentro da equipe. Da mesma forma, se os técnicos perceberem a ausência completa de punições em relação ao seu trabalho isto conduzirá ao adiamento e até ao não atendimento das solicitações no prazo previsto e dentro das condições desejadas.

Nesta pesquisa, o poder de castigar não apresentou nenhuma correlação relevante seja com o grau de apoio, seja com o nível de diálogo ou com o grau de aceitação do estilo. Porém, o poder de premiar apresentou uma perfeita correlação negativa ($\zeta = -1,00$) com o nível de diálogo, indicando que quanto maior for a utilização de uma política de premiação por parte da gerência, para conduzir o projeto, menor será o nível de diálogo existente dentro da equipe, pois tal política gera a desunião entre os participantes e destrói o espírito de grupo, uma vez que cada um, buscando uma maior quantidade de recompensas para si, esconde e distorce as informações que não lhe sejam favoráveis. Além disso, tal atitude pode comprometer a influência dos gerentes funcionais, a quem os técnicos, em última análise, se subordinam, pela prioridade máxima que tais técnicos podem dar a um determinado projeto.

Na verdade, segundo os resultados, o nível de diálogo de uma equipe de projeto tem uma positiva e acentuada associação com o poder de referência ($\zeta = 0,66$) e uma razoável correlação positiva com o trabalho desafiador ($\zeta = 0,50$), indicando que quanto maior for a identificação dos membros com o gerente e quanto maior for a sua habilidade em colocar o trabalho de forma desafiadora para

seus comandados, mais isto provocará um maior nível de diálogo dentro da equipe.

Porém, embora seja importante para o nível de diálogo o poder de referência, a sua utilização não pode ser levada a extremos, sob pena de que, além de certos limites, face ao excessivo carisma exercido pelo gerente, possa resultar na ocultação dos erros do mesmo, prejudicando a lealdade organizacional e o grau de discordância e dialética que deve existir dentro de um projeto. Além do que o excessivo poder de referência pode provocar grandes conflitos com os gerentes funcionais, pela grande preocupação do técnico com determinado projeto.

Finalmente, com referência ao grau de aceitação do estilo, apenas a amizade apresentou uma associação digna de registro ($\zeta = 0,47$) induzindo a concluir que, quanto maior a amizade entre o gerente e sua equipe, mais isto resultará, por motivos óbvios, na satisfação maior dos seus subordinados para com seu estilo de influência.

Em relação à utilização de influência extrínseca e intrínseca, verifica-se que as médias do grau de aceitação do estilo tendem a diminuir à medida em que o gerente é percebido como enfatizando a influência intrínseca em seu estilo de influência, como pode ser visto no quadro 6.

Quadro 6

MÉDIAS DO GRAU DE ACEITAÇÃO DO ESTILO, SEGUNDO A UTILIZAÇÃO DE INFLUÊNCIA EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

MEMBROS DO PROJETO	MÉDIAS		
	IE	IE = II	II
Técnicos A	2,50	1,58	1,36
Técnicos B	1,88	1,80	1,62
TOTAL	2,00	1,74	1,52

Tais resultados indicam que existe uma diferença significativa entre essas médias, o que evidencia que os gerentes que se utilizam mais de suas características pessoais (influência intrínseca) em seu estilo

de influência são melhor classificados do que aqueles que se valem do apoio da organização (influência extrínseca) para fazer com que os membros de sua equipe atendam às suas solicitações.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES principais conclusões (quadro 7) e
tecer alguns comentários visando a
Finalizando, pode-se sintetizar as utilização prática dos mesmos.

Quadro 7 (Principais Conclusões)

HIPÓTESES ACEITAS

- A DIFERENÇA ENTRE O ESTILO DE INFLUÊNCIA PERCEBIDO PELOS MEMBROS DO PROJETO E AQUELE QUE O GERENTE JULGA UTILIZAR NÃO É SIGNIFICANTEMENTE DIFERENTE.
- A UTILIZAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS COMO BASE PARA O ESTILO DE INFLUÊNCIA DO GERENTE DE PROJETO CONDUZ A UM MAIOR GRAU DE ACEITAÇÃO DO ESTILO, POR PARTE DE SUA EQUIPE.

HIPÓTESE REFUTADA

- OS ESTILOS DE INFLUÊNCIA DOS GERENTES DE PROJETO QUE RECEBERAM MAIOR ACEITAÇÃO POR PARTE DOS MEMBROS DO PROJETO SÃO SIGNIFICATIVAMENTE DIFERENTES DOS DAQUELES QUE RECEBERAM MENOR ACEITAÇÃO.

DESTAQUES

BASES DE INFLUÊNCIA MAIS IMPORTANTES: PODER FORMAL E
PODER TÉCNICO

BASES DE INFLUÊNCIA MENOS IMPORTANTES: PODER DE PREMIAR E
PODER DE CASTIGAR.

IMPLICAÇÕES

MAIOR PODER TÉCNICO —————> MAIOR GRAU DE APOIO
MAIOR PODER FORMAL —————> MENOR GRAU DE APOIO
MAIOR PODER DE PREMIAR —————> MENOR NÍVEL DE DIÁLOGO
MAIOR PODER DE REFERÊNCIA —————> MAIOR NÍVEL DE DIÁLOGO
MAIOR HABILIDADE EM COLOCAR
O TRABALHO EM FORMA
DESAFIADORA —————> MAIOR NÍVEL DE DIÁLOGO
MAIOR AMIZADE —————> MAIOR SATISFAÇÃO COM O
ESTILO DO GERENTE.

De acordo com os resultados expostos, podemos fornecer algumas indicações para orientar a seleção e o recrutamento dos novos gerentes de projeto.

Devem ser escolhidos elementos cujos estilos de influência sejam mais baseados na utilização de suas qualidades pessoais (influência intrínseca) do que no apoio da organização (influência extrínseca). Assim sendo, seus estilos deverão ser enfatizados pela maior utilização do poder técnico, do poder de referência, da amizade e da colocação do trabalho de forma desafiadora, que constituem a influência intrínseca, e não pela aplicação do poder formal, do poder de premiar e do poder de castigar, que compõem a influência extrínseca.

Em outras palavras, o gerente de projeto deve possuir um alto conhecimento técnico, ser grandemente respeitado e admirado por seus comandados e ter condições de estabelecer um clima amistoso e de desafio profissional com sua equipe, pois os resultados desta pesquisa indicaram que essas condições conduzem, em conjunto, a uma maior satisfação da equipe para com o estilo de influência do gerente e a um maior grau de apoio e nível de diálogo dentro do projeto, o que certamente resultará em condições muito mais favoráveis para que este seja bem sucedido.

Por outro lado, os indivíduos que são percebidos em seu estilo como enfatizando a influência extrínseca — o poder formal (autoridade), o poder de premiar e o poder de castigar — devem ser preteridos para a escolha da gerência de projetos, uma vez que em um ambiente de projeto eles não encontrarão um ambiente propício a seu estilo; ao contrário, tal atitude resultará em inúmeras dificuldades e problemas para a conquista dos objetivos do projeto.

Convém deixar claro que isto não significa que os gerentes de projeto não possam usar o poder formal, o poder de premiar e o poder de castigar. Significa, apenas, que tais bases de influência devem ser mantidas num nível inferior àquelas atinentes à influência intrínseca, só devendo ser intensificadas em casos extremos, quando outras formas de influência se mostrarem insuficientes, pois a sua utilização em alto grau, pode-se garantir, face aos resultados da pesquisa, não acarreta nenhum benefício no relacionamento gerente de projeto/equipe; pelo contrário, apenas o atrapalha.

O treinamento dos gerentes de projeto também deverá levar em consideração a relevância dos resultados acima expostos para a formação dos novos talentos, mostrando a estes a exata dimensão da importância do estilo de influência do

gerente de projeto na formação de uma equipe mais coesa. O treinamento deverá estar voltado sempre para a melhoria das bases de influência que compõem a influência intrínseca, através de uma política de permanente atualização e reciclagem dos conhecimentos técnicos da área de especialização dos gerentes e da participação em cursos, seminários, congressos etc., que abordem a gerência e a administração de projetos.

Tal treinamento deverá, também, estimular e enfatizar a responsabilidade do gerente de projeto na colocação do trabalho de forma desafiadora para com seus comandados e no estabelecimento de um clima amistoso e de maior identificação com sua equipe, porque tais condições, uma vez satisfeitas, se não garantirem a conquista dos resultados do projeto, no mínimo

criarão amplas condições para que eles sejam alcançados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito deverá ser feito para que a atuação do gerente de projeto possa atingir a eficiência máxima na condução das equipes de projeto nas empresas de Engenharia Consultiva. Diversas conclusões deste trabalho merecerão uma análise mais apurada e rigorosa, antes de serem generalizadas e aplicadas.

Apesar disso, conquanto tenhamos a exata noção da limitação deste trabalho, estamos convictos de termos trazido alguma contribuição para o desenvolvimento de uma atividade que, a cada dia, se torna mais importante para o progresso de nossas empresas e do nosso país: A GERÊNCIA DE PROJETOS.

BIBLIOGRAFIA

- BIERSTEDT, R.** — *"An analysis of social power"* — American Sociological Review — 1950 — Vol. 15 — p. 730.
- SIMON, H. A.** — *"Authority"* in C. M. Arensberg et al (Eds.) — Research in industrial human relations — N.Y. — Harper & Row — 1957.
- CARTWRIGHT, D.** — *"Influence, leadership, control"* — In J. G. March (Ed) — Handbook of organizations — Chicago: Rand Macnally — 1965 — Vol. 1 — p. 47.
- FRENCH, J. R. P. e RAVEN, B.** — *"The bases of social power"* — in Group Dynamics: 259-269. Edited by Darwin Cartwright and Alvin Bander — N. Y. — Harper and Row, Publishers — 1968.

- GEMMIL, G. R. e THAMHAIN, H. J.** – *“The effectiveness of different power styles of project managers in gaining project support”* – IEEE Transactions on Engineering Management – 20 (May, 1973) – p. 38-44
- GEMMIL, G. R. e WILEMON, D.** – *“The power spectrum in project management”* – Sloan Management Review – Fall – 1970 – p. 15-25
- STUDENT, K. R.** – *“Supervisory influence and work-group performance”* – Journal of Applied Psychology – 1968 – Vol. 52 – p. 188-194.
- IVANCEVICH, J. M. e DONNELLY, J. H.** – *“Leader influence and performance”* – Personnel Psychology – 1970 – Vol. 23 – p. 539-549
- SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH E COOK** – *“Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais”* – EDUSP – 1974 – p. 598.