

O PAPEL DO GERENTE NA ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS

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 da administração por projetos e matricial tem sido disseminada por vários países do mundo, quer em institutos de pesquisa, quer em empresas envolvidas com projetos multidisciplinares que exigem uma atitude extremamente favorável à sua aplicação. No Brasil, embora ainda em estágio inicial, ela tem sido largamente utilizada pelas indústrias de equipamentos pesados, indústrias em fase de expansão e, notadamente, pelas empresas de engenharia consultiva. Estas, face ao tipo de trabalho que executam, envolvendo diferentes atividades sempre complexas e altamente qualificadas que movimentam grandes quantidades de recur-

sos materiais e humanos, apresentam condições bastante adequadas ao seu emprego. Na verdade, tais empresas de engenharia geralmente estão às voltas com o desenvolvimento de vários projetos, que não podem ficar sob a custódia de um único executivo, visto incluírem matérias relativas a custo, tempo, tecnologia, fatores humanos etc., que devem ser perfeitamente integradas com o próprio projeto e com a estrutura da empresa. A fim de evitar esta sobrecarga para um único indivíduo, criou-se a figura do gerente de projeto, que é responsável pela aplicação dos recursos para atingir as metas pré-determinadas em um dado projeto. Dessa forma, ficam os dirigentes da empresa livres para que possam se

dedicar à administração da empresa como um todo.

Tem-se verificado que, à medida em que aparecem a estrutura por projetos e a estrutura matricial no contexto organizacional, como formas de administrar projetos complexos e multidisciplinares, o gerente de projeto passa a desempenhar um papel de extrema importância, mercê das características especiais que deve possuir para fazer frente a esse trabalho.

Vasconcellos, em seu trabalho "Estruturas Matriciais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento da Cidade de São Paulo", sugere uma escala de 0 a 100 para classificar a autoridade do gerente de projeto, segundo a estrutura utilizada, onde 0 significa mínima autoridade e 100 representa máxima autoridade, com os seguintes valores:

- ESTRUTURA FUNCIONAL PURA: autoridade do gerente de projeto igual a zero.
- ESTRUTURA FUNCIONAL: autoridade do gerente de projeto variando entre zero e dez (correspondendo a um estágio de transição entre a funcional pura e a matricial).
- ESTRUTURA MATRICIAL: au-

toridade do gerente de projeto variando entre dez e noventa.

- ESTRUTURA POR PROJETO: autoridade do gerente de projeto variando entre noventa e cem (correspondendo a um estágio de transição entre a matricial e a por projeto pura).
- ESTRUTURA POR PROJETO PURA: autoridade do gerente de projeto igual a cem.

Tal sugestão, portanto, ratifica nosso ponto de vista de que a autoridade do gerente de projeto, bem como sua importância, vai aumentando à medida que a empresa começa a modificar a sua estrutura funcional para uma estrutura matricial ou para uma estrutura por projeto.

A pretensão deste artigo é de rever os principais conceitos sobre a figura do "gerente de projeto". Para tanto, serão levantadas considerações sobre suas características pessoais, características do trabalho e atuação dentro do projeto.

Isto será feito através da síntese dos trabalhos de diversos autores que se preocupam com a atuação e a importância do gerente de projeto na organização, descritos na bibliografia.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

As características pessoais de que um gerente de projeto deve ser possuidor colocam-no numa posição especial em relação aos demais indivíduos que integram a organização, pois aquele deve ser visto como uma pessoa de conhecimento e competência de preferência a valer-se de sua autoridade formal, mesmo porque estará constantemente envolvido na resolução de conflitos e disputas interdepartamentais. Deve sentir que será recompensado pela sua responsabilidade em termos de equipe e não pelo resultado individual, necessitando para tanto de um padrão de comportamento e orientação equilibrados, a fim de atingir os objetivos pré-determinados.

O gerente de projeto deve possuir conhecimento técnico em diversas especialidades, tendo, se necessário, capacidade de aumentar seu conhecimento em uma dada especialidade; não desconhecendo os problemas administrativos, que devem ser monitorados paralelamente aos problemas técnicos; e necessitando estar familiarizado com o conceito de lucratividade. Para tanto, sua formação e experiência deverão, preferivelmente, ter sido moldadas em ambientes onde se

utilize avançada tecnologia. Deve ser capaz de organizar em sua própria cabeça uma grande massa de informações necessárias para assegurar seu sucesso e o do próprio projeto.

Além disso, existe uma característica de fundamental importância para o sucesso do projeto, e que sem a qual ele nunca será um bem sucedido gerente de projeto; ou seja, ele deve ser um integrador generalista, na mais ampla acepção do termo, fazendo o balanceamento de fatores muitas vezes conflitantes, tais como tecnologia, custo, programação e recursos humanos, executando todas as funções administrativas requeridas pelo projeto, coordenando e sincronizando as atividades do projeto em relação ao tempo e lugar, falando e discutindo com a alta administração e com os técnicos, na empresa, e com os clientes, fora dela.

Para tanto, deverá possuir os seguintes atributos:

- ser agressivo, ousado, persuasivo e de muita fluência verbal;
- buscar ascensão de "status";
- ser ambicioso, ativo e eficaz na comunicação;
- ter uma grande visão do futuro e uma larga amplitude de interesses.

Portanto, teoricamente ele deveria ser um executivo e um técnico igualmente competentes. Na verdade, isso é impossível; porém, sendo um pouco de cada, ele é diferente de ambos e é esta qualidade de balanceamento entre especialização técnica e responsabilidade administrativa que o torna tão valioso dentro da organização.

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

O trabalho do gerente de projeto é altamente diferenciado daquele dos outros gerentes que atuam na organização, pois ele deve executar todas as funções administrativas requeridas pelo seu projeto. Mas isto não é tudo: sua função também inclui a coordenação e a sincronização das atividades do projeto em relação ao tempo e lugar. Seu trabalho não se restringe às atividades dentro da organização, pois, frequentemente, ele e sua equipe são levados a trabalhar fora da empresa.

Seu trabalho envolve o manuseio da não-rotina, de problemas inesperados que surgem entre as funções tradicionais que cada um desenvolve, obrigando-o a resolver conflitos interdepartamentais. Sua tarefa é limitada no tempo e normalmente ele não possui "feed-

back" nos primeiros estágios do projeto, devendo valer-se apenas de sua sensibilidade e experiência. A responsabilidade fundamental de sua atividade é entregar seu produto final de acordo com os resultados desejados, dentro dos limites de seu orçamento e dentro da programação de tempo especificada.

Sua função dentro da organização é bastante controvertida, pois deve atuar junto à administração falando de orçamentos, prazos e políticas e, junto à sua equipe, de tecnologia, desenvolvimento e "performance". Deve acompanhar os propósitos da alta administração, ao mesmo tempo que deve propiciar aos membros do projeto um ambiente de tranquilidade para que eles possam executar eficazmente os trabalhos sob sua responsabilidade.

ATUAÇÃO

— A autoridade do gerente de projeto deve variar de fraca a forte, dependendo do progresso de seu projeto e dos objetivos de sua atuação: deve ser mais fraca no início, a fim de não inibir as idéias na formulação do programa do projeto, e intensificar-se à medida em que o projeto se desenvolve, a fim de assegurar a consecução dos objetivos.

— O gerente de projeto deve possuir ampla autoridade sobre todos os participantes do projeto. Sua autoridade deve ser suficiente para permitir que ele acione todas as atitudes técnicas e administrativas necessárias para que o projeto termine de forma bem sucedida. A exata dimensão de sua autoridade não pode ser quantificada, uma vez que ela varia de projeto para projeto, de gerente para gerente, e em função do tempo necessário, do custo envolvido, da complexidade e de inúmeras outras variáveis.

— O gerente de projeto deve obter o respeito e exercer autoridade sobre os membros do projeto que não são seus subordinados, devendo para tanto propiciar um mecanismo pelo qual o pessoal do projeto se identifique com este. Sua forma de obter cooperação pode fluir de vários modos: através de seu "status" e respeito obtidos dentro e fora da organização, de sua habilidade de persuasão, de sua reputação e capacidade de resolver problemas complexos, da prioridade do projeto dentro e fora da empresa, do seu conhecimento técnico e de sua influência na organização.

— O gerente de projeto usualmente não tem autoridade direta em

suas relações, exceto aquelas definidas na carta do projeto. Mas sua autoridade existe, pelo menos informalmente, pois ele a compartilha com muitos outros: faz barganhas, constrói alianças, busca acordos comuns entre os intrincados pontos de vista que ocorrem dentro do projeto e supervisiona as decisões que serão apoiadas pelos demais participantes. Uma vez que sua autoridade não acompanha a escala hierárquica da empresa, mas cruza todas as funções, ele pode entrar em deliberado conflito com os gerentes funcionais, pois, enquanto o gerente de projeto determina quando e o que é necessário para a atividade do projeto, os gerentes funcionais, que fornecem apoio para diferentes projetos, determinam como o apoio será fornecido.

Desde que a autoridade do gerente de projeto não é definida como uma autoridade funcional ou autoridade-linha, mas espalhada por todas as funções envolvidas no projeto, um conceito de autoridade de projeto emerge. Em virtude disso, podemos dizer que o gerente de projeto depende fortemente de poderes fora de sua autoridade formal.

O poder e o controle exercido pelo mesmo podem estar completa-

mente divorciados de sua autoridade formal, de onde as alianças políticas representam importante papel para preencher a lacuna existente em sua autoridade. Esta, muitas vezes, estará mais afeita à sua habilidade em formar um ambiente de reciprocidade em seu projeto. Esta espécie de autoridade não pode ser delegada ao gerente de projeto, mas deve ser conseguida por ele.

O gerente de projeto deve exercer autoridade, no mínimo, para:

- ter participação no estabelecimento das prioridades para a alocação de recursos que possam melhorar ou prejudicar o andamento do projeto;
- ter o direito de controlar a alocação e os gastos monetários e de participar no orçamento e na elaboração do plano do projeto;
- ter o principal papel na tomada de decisões dentro da organização, no que tange às atividades técnicas e administrativas de seu projeto;
- possuir um importante voto na seleção dos subcontratados e outras organizações, que servirão de suporte para o desenvolvimento do projeto.

O gerente de projeto deve selecionar seu pessoal atentando para a competência de cada um e sua capacidade de trabalhar em equipe. Uma vez constituída a equipe, deve, sempre que possível, zelar por sua continuidade, embora deva estar ciente de que a realização de um projeto exige uma mistura de especializações.

O gerente de projeto deve despende um considerável esforço para aprender como comunicar-se adequadamente com seus técnicos, a fim de que estes entendam o porquê das tarefas sob sua responsabilidade. Assim por exemplo, orçamentos, programas etc., não devem ser meros editoriais mas devem ser cuidadosamente preparados com a ajuda e conhecimento dos técnicos, que irão conviver com eles.

O gerente de projeto deve estar disposto a atacar problemas de qualquer nível, embora deva selecionar o que é de sua competência resolver. Dessa forma, ele deve controlar seus custos, procurando acompanhar as atividades e o tamanho de sua equipe, formulando planos simplificados, realizando frequentes revisões de custos, programando reuniões e fazendo prontas avaliações das mudanças técnicas, para determinar se elas são realmente necessárias ou se constituem em meros refinamentos.

O gerente de projeto deve ser capaz de detectar problemas que escapam aos demais, devendo considerar, além da parte técnica, a totalidade de seu trabalho, que envolve funções administrativas e relações com o cliente, pois é o único elemento da organização que tem uma visão de conjunto dos aspectos técnicos e administrativos do projeto.

AMEAÇAS

Devido ao alto grau de dependência da organização quanto ao sucesso do projeto, o gerente de projeto recebe considerável "visibilidade" da cúpula da empresa e, por esse mesmo motivo, fica muito exposto através dos relatórios que é obrigado a apresentar e que monitoram o progresso de seu projeto.

O gerente de projeto enfrenta problemas pessoais, em termos do eventual fracasso do projeto e da obsolescência profissional, visto que se afasta de sua especialização

para assumir uma função administrativa.

O gerente de projeto precisa estar capacitado para enfrentar a ambigüidade de lidar com os contribuintes do projeto e com uma equipe sobre os quais não tem autoridade formal. E, quanto menor o grau de autoridade formal, maior a sua necessidade de criar uma base de influência no ambiente do projeto.

Face a tudo o que foi descrito sobre o gerente de projeto, verifica-se que, além de todas as características especiais de seu trabalho e das características pessoais de que deve ser possuidor, ele ainda deve empenhar-se na criação de formas que induzam seu pessoal a manter um alto grau de apoio e envolvimento no projeto. Por tudo isso, a tarefa da escolha de um gerente de projeto deve ser revestida de especial atenção, pois ela está fortemente associada ao sucesso do próprio projeto.

BIBLIOGRAFIA

- CLELAND, D. I. — Organizational dynamics of project management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 13, December, 1966.
- GADDIS, P. — The project manager. *Harvard Business Review*, 37, May-June 1959.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. — Managing Research and Develop-

- ment personnel: an application of leadership theory. *Research Management*, Vol. XII, nº 5, 1969.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. — New management job: The integrator — *Harvard Business Review* — 45, November-December, 1967.
- O'KEEFE, W. M. — *Characteristics of successful project leaders in brazilian research institutes*. Dissertation for degree of Doctor of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, January 1977.
- RYAN, W. G. e STEINER, G. A. — *Industrial project management — Volume in studies of modern corporation*. Columbia University Graduate School of Business and The Macmillan Company. N. Y., First Printint, 1968.
- VASCONCELLOS, E. P. G. — *Estruturas matriciais em instituições de pesquisa e desenvolvimento do Estado de São Paulo*. Tese de Livre-Docência apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1977.
- WILEMON, D. L. e CICERO, J. P. — The project manager — Anomalies and ambiguities. *Academy of Management Journal*, 13, September, 1970.