

O gerente de projetos: seu papel e habilidades

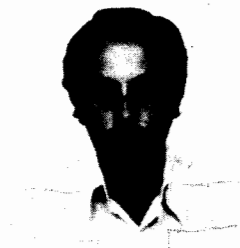
O artigo discute a importância do gerente para o bom desempenho do projeto através de análises sobre os requisitos para o exercício eficaz de seu papel, a problemática transformação do técnico em gerente, as bases de poder de que pode lançar mão e as aptidões requeridas do gerente para desencumbr-se de sua missão. Essencialmente o gerente de projetos é visto como um administrador de interfaces heterogêneas e dinâmicas que demandam alta flexibilidade de sua parte, impondo-lhe uma responsabilidade muito elevada face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso. A abordagem do tema foi realizada de modo não só a subsidiar a reflexão acadêmica como especialmente colocar à disposição do profissional que exerce este importante papel um texto crítico e pragmático.



Roberto Sbragia*



Antonio Cesar Amaru Maximiano*



Isak Kruglianskas*

* Professores Assistentes Doutores do Departamento de Administração da FEA/USP e membros da equipe do PACTO – Programa de Administração em Ciência e Tecnologia.

INTRODUÇÃO

Nas organizações que se dedicam à inovação, como os laboratórios industriais, universidades, institutos de pesquisas, empresas de engenharia e departamento de pesquisa de instituições educacionais, a administração por projetos tende a ser o modo principal de organização do trabalho. Em outras palavras, uma grande parte da produção inovativa é alcançada por meio de projetos, que podem compreender desde um experimento simples, envolvendo umas poucas pessoas, até um empreendimento de grande porte, com uma estrutura interna complexa.

A experiência prática e o conhecimento administrativo permitem assegurar que a figura do gerente de projeto constitui um dos determinantes principais para o sucesso dos projetos. O gerente de projetos é, por esse motivo, um personagem de interesse central. Este trabalho está dedicado a estudar as principais configurações alternativas dessa ocupação, as atribuições mais comuns e as aptidões que o ocupante deve adquirir ou desenvolver. Ele tem como base as experiências pessoais dos autores ao longo de mais de dez anos como gerentes de projetos, as observações do comportamento de vários gerentes em organizações que utilizam a administração de projetos, as discussões empreendidas com vários profissionais que militam na área de gerenciamento de projetos e, complementarmente, o exame da literatura sobre o assunto.

QUEM SÃO OS GERENTES DE PROJETO

O papel do gerente de projetos nas organizações é muito diversificado. Em certos casos, esse papel é desempenhado em regime *ad hoc*, pelo ocupante de um cargo com outro título, como um engenheiro, pesquisador, chefe de seção técnica ou até mesmo pelo diretor geral da instituição. Essas pessoas recebem a incumbência de gerenciar o projeto, em regime de dedicação exclusiva ou acumulando essa tarefa com outras, mas sem desvincular-se de seu cargo original. Em outras situações, a figura do gerente de projetos é fixa e está instituída oficialmente: há pessoas que se dedicam exclusivamente ao desempenho desse papel.

A diversidade desse cargo é influenciada pela estrutura na qual está inserido e das disciplinas envolvidas no projeto. A natureza das atribuições é uma, quando o projeto é unidisciplinar e o papel é fixo; é outra, completamente diferente, quando o projeto é operado matricialmente e o papel é desempenhado em regime *ad hoc*. Em cada situação exigem-se do gerente estilos de trabalho e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

Seja qual for a configuração que tenha seu cargo, o gerente de projeto sempre faz parte de um contexto, no qual estão envolvidos os representantes das diferentes organizações que contribuem para a realização do projeto (Figura 1). Esse contexto compreende o próprio gerente de projeto, representantes da alta administração da organização-mãe, o cliente que a contratou, os subcontratantes eventualmente envolvidos, os gerentes funcionais ou de linha que têm interação com o projeto e os membros técnicos que constituem a equipe propriamente dita do projeto. Atuando nesse contexto, a figura do gerente de projeto pode ser vista sob a forma de um administrador de interfaces, mui-

tas delas conflitantes por natureza. Essas interfaces têm sido catalogadas em três tipos básicos (Stuckenbruck, 1978):

- **Interfaces Pessoais:** sempre que duas ou mais pessoas estão trabalhando num mesmo projeto, há um potencial para problemas pessoais e para conflitos.
- **Interfaces Organizacionais:** como uma unidade dentro de um contexto organizacional, o projeto tem que atender a objetivos, aspirações e necessidades valorizadas pela organização.
- **Interfaces Técnicas:** como o projeto tem um resultado ou produto para ser alcançado, existem interdependências físicas para serem administradas, informações para serem integradas, prazos para serem cumpridos etc.

Cada uma das interfaces exige que o gerente de projeto aloque seu tempo primariamente na sua administração antes do que no conteúdo propriamente dito do projeto. Ele deve desempenhar um papel de facilitador e integrador, provendo suporte e liderança para o grupo, construindo um clima humano adequado, encorajando o trabalho em equipe, desenvolvendo uma memória de informações, aproveitando ao máximo os talentos e as potencialidades do grupo etc. Nesse sentido, quando um indivíduo de formação profissional sofisticada, condicionado por anos de treinamento e experiência num determinado campo científico, precisa ser convertido em gerente de projeto, a mudança pode ser dramática. Na maioria das vezes, na verdade, ela chega a ser traumática.

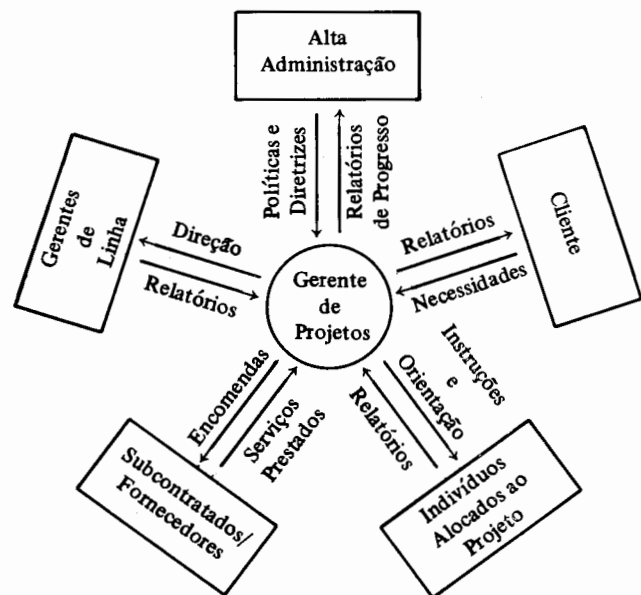


Figura 1: O Contexto da Atuação do Gerente de Projeto

A TRANSFORMAÇÃO DO TÉCNICO EM GERENTE

A experiência tem mostrado que é mais fácil transformar através de treinamento administrativo um técnico em gerente de projetos do que tentar transformar administra-

dores em gerentes de projetos através do fornecimento de conhecimentos técnicos complementares em disciplinas relacionadas com o projeto. Como decorrência, na maioria absoluta das situações práticas, há gerentes de projeto que originalmente eram técnicos e que acabaram transformando-se em gerentes de projetos em caráter transitório ou permanente.

Para bem desempenhar o papel de gerente de projeto, além de adquirir conhecimentos e habilidades administrativas, o técnico necessitará realizar mudanças de atitudes em seus estilos comportamentais e profissionais nem sempre fáceis. Esta transformação, à medida do possível, deverá ser orientada e apoiada a fim de minimizar inconvenientes, tanto para os projetos como para os técnicos. As barreiras a serem transpostas decorrem fundamentalmente das diferenças de formação e experiência profissional vivenciada pelo técnico e pelo administrador durante seu amadurecimento profissional (Medicof, 1985).

Para exercer seu papel como gerente de projeto, o técnico deverá habituar-se a ter uma orientação maior para pessoas do que para tarefas. Deverá sacrificar o gosto pelos detalhes técnicos em benefício da dedicação às relações humanas, abdicar da execução pessoal das tarefas em favor da delegação. O processo de tomada de decisão constitui outro sério obstáculo que o técnico deverá superar no exercício de sua função gerencial, pois ver-se-á frequentemente pressionado a decidir rapidamente e com insuficiência de dados, o que conflita com seu treinamento orientado a decisões face a fortes evidências e baixo risco.

Os valores e atitudes, tanto profissionais como pessoais, constituem grandes barreiras a serem transpostas pelo técnico na sua transformação em gerente de projetos. A maneira como o técnico encara seu trabalho na busca

de perfeição e uma grande lealdade à ciência o diferencia bastante do administrador, que tem uma atitude muito mais identificada com a organização na qual exerce seu trabalho. Será preciso que o técnico se preocupe menos com os valores ligados à independência pessoal e reconhecimento de seus méritos e passe a assumir com maior plenitude uma postura gerencial de gosto pelo *status* da posição ocupada e, conseqüentemente, apego ao poder de que estará investido.

No processo de mudança para o cargo de gerente do projeto o técnico ver-se-á face a dilemas comuns a todos os que ascendem hierarquicamente, como alteração no modo de relacionamento com seus pares, adoção de uma visão mais generalista acerca de seu novo papel e necessidade de decidir sobre os sacrifícios que estará disposto a fazer em relação ao distanciamento dos aspectos técnicos para investir em sua carreira gerencial.

RESPONSABILIDADES PRINCIPAIS

Entre o início e o fim de um projeto (Figura 2), o gerente pode envolver-se em todas as atividades ou em segmentos específicos. Suas atribuições podem variar muito, em função não só das características do projeto mas também do estágio de vida e da natureza da organização. Nas organizações que dependem da venda de projetos para sua sobrevivência, as responsabilidades do gerente começam na exploração da oportunidade e terminam na demonstração do produto ou entrega do relatório ao cliente. Nas organizações onde os projetos têm uma vida essencialmente interna, é possível que as responsabilidades do gerente não sejam tão amplas.

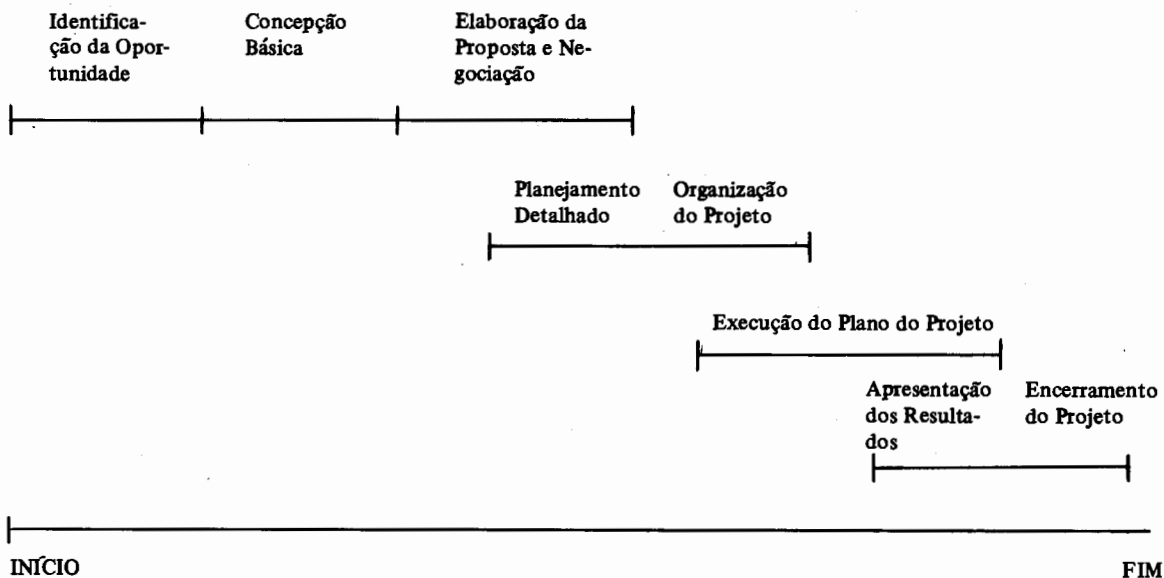


Figura 2: Escopo na Gerência do Projeto

De qualquer modo, os gerentes de projeto devem estar preparados para o desempenho de um papel bastante amplo, e que pode ser interpretado em termos das fases do projeto: iniciação e planejamento; planejamento e organização; execução; e finalização. Algumas das principais atividades nas quais é possível que o gerente do projeto possa ter um envolvimento direto ou indireto, assumindo maior ou menor responsabilidade dentro dessas quatro fases, encontram-se na figura 3. Essas atividades estão colocadas na forma de uma lista, que poderá ser usada para analisar ou definir o papel do gerente de projetos em organizações específicas.

INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO	
1. Identificação da oportunidade ou necessidade do projeto	
2. Elaboração e negociação da proposta ou concepção básica do projeto	
3.	
4.	
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	
5. Interação com as áreas funcionais para efetivar o apoio técnico necessário à consecução dos objetivos do projeto	
6. Coordenação entre as áreas funcionais envolvidas	
7. Estabelecimento dos sistemas necessários ao controle técnico e gerencial do projeto	
8. Divisão de trabalho e definição de responsabilidades dos membros da equipe	
9. Elaboração do plano do projeto – detalhamento da proposta, especificando objetivos, metodologia, cronogramas de eventos e desembolsos, recursos humanos e materiais, comprometimento dos setores funcionais, atividades subcontratadas e outras providências	
10. Coleta de dados técnicos e bibliográficos	
11. Orientação técnica e gerencial da equipe	
12.	
13.	
EXECUÇÃO E CONTROLE	
14. Execução das etapas do projeto, de acordo com os planos técnicos e financeiros	
15. Avaliação do progresso do projeto	
16. Atividades da rotina administrativa; correspondência, liberação de pagamentos etc.	
17. Controle de qualidade de fornecedores	
18. Composição da memória técnica e administrativa do projeto e registro (patentes, por exemplo) das tecnologias desenvolvidas	
19. Contratação de serviços de terceiros	
20. Avaliação do desempenho da equipe nas atividades diretamente ligadas ao projeto	

21. Prestação de contas ao cliente e à instituição sobre o andamento do projeto	
22.	
23.	
FINALIZAÇÃO	
24. Disseminação ou divulgação das tecnologias desenvolvidas	
25. Consecução final do projeto, com os respectivos balancetes técnicos, administrativos e financeiros, e o aval do cliente	
26.	

Figura 3: Responsabilidades do Gerente de Projetos

Todas essas responsabilidades, que podem ser detalhadas em atividades e tarefas, devem estar necessariamente vinculadas à missão fundamental do cargo do gerente de projetos, que, em essência, é assegurar que o projeto sob sua responsabilidade seja bem-sucedido. Em outras palavras, este será o parâmetro final para a análise do desempenho de um gerente de projeto, qualquer que seja a organização-mãe à qual ele estiver ligado. Essa colocação exige, por conseguinte, uma definição, pela organização-mãe, a respeito do que ela considera um projeto bem-sucedido. Nesse caso, deveremos considerar os critérios de sucesso de projetos, que podem ser muitos (Sbragia, 1984). A figura 4 ilustra um possível conjunto de critérios que pode ser utilizado para a avaliação do sucesso de um projeto, o qual contempla aspectos de natureza mais imediata, ligados ao projeto em si, como aspectos mais distantes, ligados às contribuições que o projeto, como parte de uma entidade maior, deve proporcionar para a organização-mãe que o abriga.

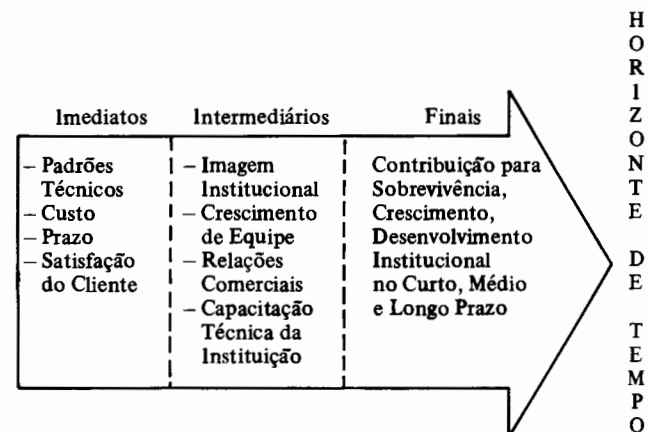


Figura 4: Possíveis Critérios de Avaliação do Sucesso de Projetos.

BASES DE INFLUÊNCIA DO GERENTE DE PROJETO

É interessante analisar a natureza e a importância das bases do poder dos gerentes de projetos, particularmente em situações que envolvem a necessidade de agir como in-

tegradores e de obter a cooperação de pessoas que estão fora de sua esfera direta de ação. Normalmente, consideram-se cinco grandes fontes de influência de que os gerentes de projetos podem lançar mão (Gemmil & Wilemon, 1970): poder do cargo ou posição; poder de premiar/recompensar; poder de punir/castigar; poder derivado do conhecimento; e poder derivado das referências pessoais. Cada uma dessas fontes é explicitada a seguir:

- **Poder do cargo ou posição:** a capacidade que um indivíduo tem de induzir a influenciar outros do modo que lhe convém porque estes o percebem oficialmente empossado no direito de assim ordenar. Esse direito normalmente encontra-se refletido em documentos e manuais organizacionais.
- **Poder de recompensa:** a capacidade que um indivíduo tem de induzir outros do modo que lhe convém, com base no valor das recompensas que estes acreditam que aquele seja capaz de prover.
- **Poder de punir:** a capacidade que um indivíduo tem de induzir outros do modo que lhe convém porque estes querem evitar as punições que acreditam aquele possa administrar.
- **Poder do conhecimento:** a capacidade que um indivíduo tem de induzir outros do modo que lhe convém, com base no respeito destes pelas competências técnicas ou administrativas daquele.
- **Poder de referência:** a capacidade que um indivíduo tem de induzir outros do modo que lhe convém com base nas amizades, sentimentos, identificação e atração que estes manifestam relativamente à pessoa, posição, estilos e métodos de trabalho empregados por aquele.

As três primeiras fontes advêm da organização à qual as pessoas se acham filiadas, e podem ser consideradas de natureza formal ou organizacional. As duas últimas, das características intrínsecas das pessoas, são independentes da organização à qual pertencem, e podem ser consideradas como de natureza pessoal. O conjunto dessas bases de influência constitui o poder que as pessoas detêm em situações organizacionais, considerando-se o conceito de poder como o potencial que um indivíduo tem de, unilateralmente, determinar o comportamento dos outros. A figura 5 ilustra graficamente estas considerações.

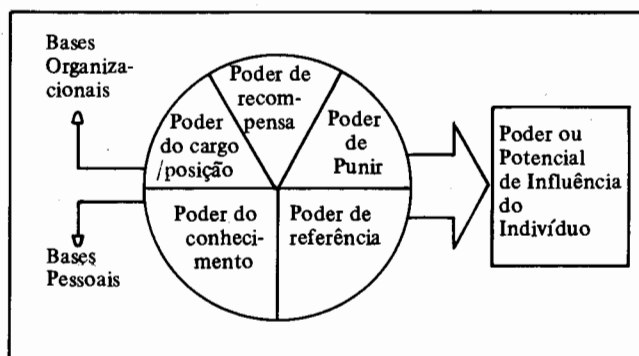


Figura 5 – Configuração das Bases do Poder do Gerente de Projeto

O ponto essencial é que nas situações de projeto, muito embora o poder formal seja importante e possa estar refletido em aspectos como autorizar promoções e aumentos de salário para a equipe do projeto, autorizar mudanças no contrato, determinar os recursos e habilidades que serão necessários para realizar o projeto, designar prioridades etc., os gerentes de projeto normalmente requerem mais do que simplesmente essa base de poder. Eles parecem necessitar de um equilíbrio nas bases de influência, equilíbrio este composto por vários tipos de poder, sem falta ou excesso, que permita que suas ações sejam efetivamente conduzidas junto à alta administração, aos gerentes funcionais e aos membros da equipe do projeto.

Assim, sob este ponto de vista, o uso exclusivo de poder formal pelo gerente de projeto pode levar a conflitos, resultando mais em queixas do que em comprometimentos. Tenderá a haver uma predominância em resolver problemas sem adequada referência às considerações técnicas e administrativas. A falta de poder formal, por outro lado, pode torná-los inativos e sem condições de trabalho, muito embora, de certa forma, reflita sua incompetência de usar outras formas de influência. O gerente de projeto com excessivo poder de recompensa pode enfraquecer a influência de outras partes, levando a ressentimentos e sabotagem. Também, se o pessoal das áreas técnicas percebe que o poder de recompensar está todo com o gerente de projeto, eles podem dar pouca atenção a seus chefes imediatos. Por outro lado, o poder insuficiente do gerente de projeto, nesta dimensão, pode dificultar a obtenção de um nível adequado de apoio por parte desse pessoal. Se os participantes do projeto percebem que o gerente de projeto pouco afeta sua carreira profissional e sua avaliação de desempenho, eles podem atribuir ao projeto uma baixa prioridade. O uso de poder de punição de uma forma excessiva pelos gerentes de projetos pode criar sentimentos de defesa por parte do pessoal funcional, fazendo com que estes desenvolvam mecanismos e esforços improdutivos para se protegerem, tais como evitar assumir responsabilidades, reduzir seus compromissos com o projeto e outros comportamentos desta natureza.

Assim, um aspecto comum que tem aparecido na literatura mais recente sobre administração de projetos é a ênfase em especificar claramente o papel dos gerentes de projetos, sem contudo, e talvez de maneira inconsistente, dar a mesma atenção a suas especificações formais de poder. Sob tal ponto de vista, esse modo como as coisas vêm sendo tratadas reflete claramente a já tradicional situação de um excesso de responsabilidade sobre a autoridade. Uma das razões para isso (Knight, 1976) é que nas organizações que trabalham por projetos as coisas são geralmente conseguidas muito mais na base dos “empurrões”, da persuasão e do magnetismo pessoal do que através de poder formal.

Um exemplo clássico nessa mesma linha de raciocínio é o do projeto Apollo (Cícero & Wilemon, 1974). Enquanto o poder formal havia sido considerado importante dentro do modelo de organização que foi empregado para a administração desse projeto, a influência foi a mais significativa. A ambigüidade inerente ao modelo organizacional adotado levou os administradores a estabelecer várias descrições e especificações típicas de trabalho para os gerentes de projeto. Essas descrições continham geralmente a natureza de suas responsabilidades, deveres, conhecimentos necessários, habilidades requeridas e outros aspectos similares.

Contudo, a amostra de descrições de trabalho que foi examinada e outras que tinham sido vistas raramente deviam uma clara indicação do grau e da natureza do poder dos gerentes de projetos do programa Apollo para que estes pudessem se desincumbir de suas responsabilidades. A aparente causa para isso é que os gerentes requerem uma série de habilidades de influência, tais como negociação, comunicação, respeito etc., para cujo desenvolvimento as especificações de poder formal ajudam muito pouco.

Como conclusão básica, a partir das evidências disponíveis, podemos deduzir que é importante que o gerente de projeto *tenha tanto poder formal quanto o ambiente organizacional o permita*. Mas uma vez que isso tenha sido feito, ele deve ser encorajado a utilizar seu conhecimento e habilidades como modos predominantes de influência. É sobre essas aptidões críticas que estaremos falando a seguir.

AS APTIDÕES MAIS IMPORTANTES

A evidência empírica sugere que uma boa parte do sucesso de um projeto depende da posse de um conjunto peculiar de aptidões por parte de seu gerente, aptidões essas que se classificam em três famílias: conhecimentos (o que o indivíduo conhece), as atitudes (o que ele pensa a respeito de si, de seu trabalho e de outros aspectos de seu ambiente), e as habilidades (o que ele sabe fazer).

Conhecimentos

Normalmente, a competência técnica pertinente ao tema do projeto é indicada como um requisito para o indivíduo que vai gerenciá-lo. Até que ponto isto é verdadeiro? Não há uma resposta definitiva para essa questão, mas pode-se dizer que a necessidade de competência técnica está na medida que a equipe do projeto depende de orientação por parte do gerente, e também na medida que é necessário um papel de facilitador ou líder técnico por parte do gerente. O que é que se espera que ele seja: um cirurgião-chefe ou um maestro?

Se for o caso em que o gerente do projeto deverá agir como cirurgião-chefe, é evidente que sua competência técnica deverá estar pelo menos no mesmo nível que o do restante da equipe. Isto é bastante verdadeiro em projetos de pequeno porte, onde o gerente tem um papel técnico ativo e age também como porta-voz da equipe. Sua posição é importante em relação à dos demais e sua interferência nos destinos técnicos do projeto é fundamental. Se, porém, for o caso em que ele irá desempenhar o papel de maestro, não se pode esperar que ele seja tão proficiente quanto cada um dos membros de sua equipe em suas respectivas disciplinas. Sua interferência nas decisões técnicas já não é tão marcante, e sua atuação permite caracterizá-lo mais como um roteirista do que como um dos atores principais. Portanto, quanto ao conhecimento técnico, tudo depende entre outros fatores da dimensão do projeto e da maturidade técnica e profissional da equipe.

De outro lado, estão os conhecimentos relacionados com a organização dentro da qual o projeto se desenvolve, com a organização para a qual o projeto é desenvolvido, e também com as fontes de informação técnica da qual o

projeto necessita. Em diversas análises de projetos bem-sucedidos, verificou-se que o gerente de cada um deles promoveu uma busca das principais referências disponíveis, seja na literatura técnica, seja em relatórios ou na documentação de projetos terminados. Isto pode ser entendido como o conhecimento "das fontes" onde a informação importante para o projeto pode ser encontrada. Afinal, o gerente de projeto deve ser visto como alguém que sabe onde as coisas estão e não necessariamente de posse delas.

O gerente de projeto deve também ser capaz de distinguir três aspectos de sua organização que afetam seu projeto: os chamados sistemas institucional, político e social (Figura 6). Este conhecimento do "caldo de cultura" onde o projeto se desenvolve e a capacidade de bem administrá-lo aí dentro podem ser considerados uma aptidão muito importante, a habilidade política, que será tratada mais adiante.

Atitudes

O comportamento e o desempenho de um gerente de projeto são profundamente influenciados por suas atitudes em relação ao próprio projeto, aos membros da equipe, a sua autoridade e a outros fatores e propriedades do projeto. Estas atitudes em geral, passam a constituir um padrão de referência — um modelo — para os demais membros da equipe. Se o gerente demonstra grande motivação e interesse pelo projeto, é muito provável que esta atitude seja transmitida para seus colaboradores. Assim, o empenho do próprio gerente no projeto é um fator condicionante não apenas de seu envolvimento, mas também do desempenho que a equipe virá a demonstrar.

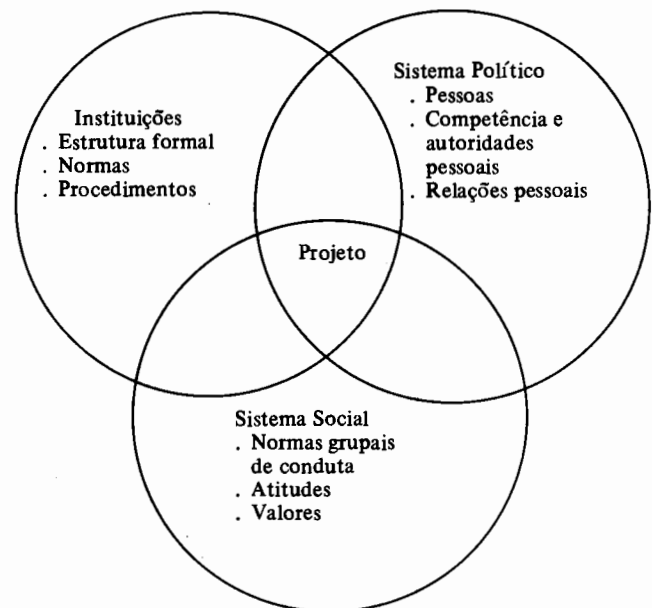


Figura 6: A Cultura Institucional onde o Projeto é Desenvolvido.

A experiência também demonstra que a atitude em relação à própria autoridade, que se reflete na forma como o gerente de projeto compartilha-se com sua equipe, desempenha um papel igualmente importante no contexto do empreendimento. Os novos gerentes de projeto tendem a julgar que o principal mecanismo para assegurar o sucesso do projeto é sua autoridade formal, e, por esse motivo, frequentemente insistem na necessidade de existirem descrições detalhadas de seus poderes e das responsabilidades alheias. No entanto, essa atitude, quando posta em prática, nem sempre produz os resultados esperados pelo gerente do projeto. Tudo indica que o melhor caminho a ser seguido é o da negociação e do recurso às habilidades pessoais. O gerente de projeto deve antes procurar estimular na equipe uma atitude de resolução de problemas, a procurar reservar para si um papel de juiz de todas as instâncias.

Por fim, as atitudes tradicionalmente associadas ao bom gerente devem ser consideradas como parte dos requisitos para o gerente de projetos em particular. Entre estas estão a capacidade de assumir riscos e as consequências das próprias decisões, a atitude favorável às práticas de delegação, e muitas outras que a teoria e a prática já consagram.

Habilidades

Pelos motivos já apontados, o vetor das habilidades é o mais importante no sistema de forças que compõem a capacidade gerencial do indivíduo que está à frente de um projeto.

Em primeiro lugar, estão as habilidades de natureza gerencial, tais como a capacidade de planejar, organizar e controlar o projeto, ou coordenar as ações de terceiros para que façam isso com o devido cuidado. Toda a experiência prática indica que o sucesso de um projeto depende muito do cuidado observado em suas fases iniciais, de concepção e planejamento. Quanto maior a quantidade de informações sobre o problema que o projeto vai procurar resolver, maior clareza haverá sobre a solução a ser buscada; quanto mais cuidadoso o planejamento das etapas e a divisão de responsabilidades sobre o trabalho a ser feito, maior será a segurança das ações da equipe. Desse modo, uma habilidade fundamental está na gestão do projeto: em si ou o gerente é capaz de agir pessoalmente nesse terreno, ou de promover uma competência auto-gestionária em sua equipe.

Num segundo plano, vêm as habilidades no campo das relações humanas, tais como a capacidade de formar e manter uma equipe coesa, a habilidade para lidar com conflitos, a capacidade de construir um clima motivacional atraente para as pessoas envolvidas no projeto e, naturalmente, as habilidades de negociação. Se é verdade que a negociação é uma habilidade gerencial importante, a administração de projetos é um excelente campo de provas para testar essa hipótese. O gerente de projetos muitas vezes deverá negociar a própria idéia do projeto dentro da organização para depois vendê-la a um patrocinador. Em muitos casos, ele estará envolvido em negociar a participação de especialistas de diferentes unidades funcionais em sua equipe. Quase sempre, deverá negociar a compra de serviços ou materiais de fornecedores. Sem as habilidades adequadas, essas tarefas certamente terão seu êxito comprometido.

Dentro do terreno das habilidades humanas, a capacidade de trabalhar com equipes desempenha um papel fundamental. O gerente de projetos deve ser capaz não apenas de identificar e conseguir as pessoas adequadas para o projeto, mas também de criar entre elas as condições para um trabalho coletivo eficaz, o que envolve a necessidade de conhecer as fases de desenvolvimento de um grupo e a habilidade de desenvolvimento de equipes.

A equipe do projeto, além de tecnicamente apta e capaz de um bom trabalho de grupo, deve também estar motivada. A capacidade de motivar a equipe está ligada, de um lado, ao apelo que o projeto oferece para as pessoas que o gerente escolhe para nele trabalhar; de outro, à criação do clima de trabalho adequado. Em cada uma dessas dimensões, é importante que o gerente conheça e saiba utilizar os fatores que propiciam o esforço mais produtivo. O que é que cada membro da equipe espera do projeto? O gerente deverá ser capaz de dar respostas precisas a esta pergunta.

Estudos recentes no campo do gerenciamento de projetos têm revelado que a equipe técnica, em geral composta por engenheiros, tende a dar ênfase muito mais aos aspectos relacionados ao conteúdo de seu trabalho como profissionais de alto nível antes do que aos aspectos extrínsecos ou de natureza ambiental (Thamhaim, 1983). Esta ênfase está a indicar que a motivação de uma equipe de projeto depende muito mais de seu gerente do que propriamente da organização-mãe que o abriga, ou seja, nas mãos do gerente de projeto parece se encontrar boa parte dos fatores capazes de estimular a equipe na busca dos objetivos do projeto.

Num terceiro plano, situa-se a habilidade política, que se traduz na capacidade de conhecer e manejar a "cultura institucional" dentro da qual o projeto deve ser conduzido. O gerente de projeto deverá ser capaz de distinguir as instituições, o sistema político e o sistema social, e também de desenvolver meios para fazê-los trabalhar a favor do projeto. As instituições compreendem a mecânica organizacional onde o projeto está armado: a estrutura formal, as normas e procedimentos a serem seguidos e a documentação que o acompanha. Cuidar dos aspectos relativos às instituições é um passo importante na administração de projetos, que deve ser complementado com providências relativas ao sistema político: as pessoas que detêm o poder efetivo dentro da organização devem ser "catequizadas" em relação à importância do empreendimento. A experiência demonstra que o sucesso de um projeto está muitas vezes associado a um apoio por parte da alta administração, e, se o gerente não tiver certeza de que esse apoio está antecipadamente assegurado, deverá empenhar-se em conseguir-lo. Depois, vem a ação dentro do sistema social. Muitas vezes, um projeto provoca movimentos não-habituais dentro de uma organização, alterando as práticas estabelecidas e introduzindo conceitos com os quais as pessoas não estão acostumadas. Não é raro que estas inovações dentro da cultura institucional provoquem reações negativas, para as quais o gerente do projeto deverá estar preparado. Se for este o caso, será necessário que o gerente faça ver, a cada pessoa ou unidade funcional afetada pelo projeto, de que forma específica o projeto será operado, qual será seu papel dentro da organização, qual é o tipo de colaboração esperada de cada um dos envolvidos e como os possíveis conflitos podem ser antecipados e resolvidos. Quando o projeto está diluído dentro da organi-

zação, o que é comum acontecer nos esquemas do tipo matricial, é muito provável que esta habilidade política venha a ser vetor predominante para seu sucesso.

Além destas habilidades, estão normalmente correlacionadas com gerentes bem-sucedidos de projetos as seguintes: liderança, comunicação eficaz com a equipe do projeto, capacidade de determinar os momentos críticos do projeto e de contar com o apoio da equipe para resolvê-los, e capacidade de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os aspectos administrativos mais importantes para o bom desempenho dos projetos, destaca-se o papel do gerente do projeto. O escopo deste trabalho é discutir esse papel, as bases de influência das quais o gerente pode lançar mão para bem desempenhá-lo e as aptidões requeridas para tal.

O gerente de projeto encontra-se no centro de um conjunto de diferentes interfaces dentre as quais destacam-se o cliente, a alta administração, a equipe do projeto, os fornecedores e as demais unidades funcionais da organização, na qual desenvolve-se o projeto. Esta multiplicidade de interfaces requer do gerente de projeto um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos nem sempre fáceis de serem adquiridos, especialmente porque na maioria das situações o gerente de projetos é um técnico que se transformou em gerente. Esta transformação é problemática pois exigirá do técnico uma mudança significativa de seu quadro de valores e de habilidades que em geral são conflitantes com sua formação e experiências anteriores.

O compromisso fundamental do gerente do projeto é o sucesso do projeto. Este sucesso nem sempre é claramente caracterizado pois os critérios não são totalmente explícitos. Um conjunto de responsabilidades ou atividades básicas comuns à maioria dos projetos pode ser identificado nas fases do seu ciclo de vida, envolvendo a concepção, a estruturação, a execução e a finalização do projeto.

Para direcionar o projeto na busca de seus objetivos, o gerente de projeto deve buscar a colaboração das pessoas que podem influir na execução do projeto, seja a equipe do projeto ou indivíduos atuando em outras interfaces. Por esta razão ele precisa utilizar de forma eficaz suas bases de poder. A organização propicia ao gerente de projeto algumas bases de poder que advêm do cargo que ocupa

e da possibilidade de punir ou recompensar que lhe são outorgadas pela organização. Duas outras bases de poder, entretanto, decorrem das características pessoais do gerente, sendo elas: o poder do conhecimento que induz o respeito e a confiança nos indivíduos em função da capacidade técnica ou administrativa do gerente; o poder de referência que induz as pessoas a aceitarem a orientação do gerente pelo sentimento de amizade, identificação pessoal, carisma ou outros sentimentos que este lhes desperta. O uso equilibrado destas diferentes fontes de poder parece ser a fórmula utilizada pelos gerentes de projetos bem-sucedidos.

As aptidões mais importantes requeridas para o bom desempenho dos gerentes de projetos podem ser classificadas em três categorias: conhecimentos, atitudes e habilidades. Os conhecimentos podem ser de natureza técnica ou administrativa e, dependendo da natureza e tamanho do projeto, predominará a primeira ou a segunda. As atitudes dizem respeito ao modo como o gerente encara a importância de seu projeto, a competência dos membros da equipe e a atratividade que aspectos técnicos e administrativos exercem sobre ele. As habilidades integram a dimensão mais importante que afetará o desempenho do gerente. Estas habilidades incluem as competências técnicas e gerenciais e serão decisivas para a formação do espírito de equipe do grupo e que em última instância deverá executar as tarefas do projeto, superando crises, conflitos e surpresas que inevitavelmente ocorrerão.

À medida que se tornem mais frequentes a inovação tecnológica e suas aplicações empresariais e emergem novas formas de organização, que rompem com os padrões clássicos de divisão do trabalho, os gerentes de projeto tendem a se tornar cada vez mais necessários. Seu papel no passado, quando os projetos começaram a surgir no cenário das organizações, é diferente do que se verifica hoje, na década de 80. Com toda certeza, esse papel deverá evoluir para responder de forma adequada às mudanças nas atitudes, valores e estruturas pelas quais passa a administração das organizações. Este trabalho procurou registrar seus principais aspectos num determinado momento, e também oferecer uma contribuição para o acompanhamento dessa evolução. A impressão sugerida pelo texto de que o gerente de projeto precisa ter as características de um "super-homem", capaz até de variar seu estilo ao longo do tempo, tem seu fundamento, não só na observação prática como na consistente citação deste fato na literatura.

BIBLIOGRAFIA

CICERO, I. P. & WILEMON, D. L. — Project authority: a multidimensional view, *IEEE Transaction on Engineering Management*, 17(2), May 1984.

GEMMIL, G. & WILEMON, D. L. — The power spectrum in project management, *Sloan Management Review*, Fall 1970.

HUNTER, M. B. *et alii* — Overview of project management applications, in *Project Management Handbook*, Cleland, D. & King,

KNIGHT, K. — Responsibility and authority in the matrix organization, *R&D Management*, 7(3), 1977.

MEDCOF, J. W. — Training technologists to become managers, *Research / Management*, Jan./Feb., 1985.

W. — Van Nostrand Reinhold Company, 1983.

KAHN, R. L. *et alii* — *Organizational stress*, N. Y. Wiley, 1964.

SBRAGIA, R. — Avaliação do desempenho de projetos em instituições de pesquisa, *Revista de Administração*, 19(1), jan/mar, 1984.

STUCKENBRUCK, L. C. — The project manager, *Project Management Quarterly*, Sept., 1978.

THAMHAIM, H. J. — Managing engineers effectively, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 30(4), Nov., 1983.