
A importância das habilidades do gerente de projetos

Roque Rabechini Júnior

O final do milênio caracterizou-se pela implantação de mudanças severas na forma de operar e conduzir os negócios e processos no âmbito empresarial, em consequência da forte competição ditada por consumidores exigentes quanto a preço, prazo e qualidade de produtos e serviços. Quer pelos efeitos da globalização quer pela abertura de mercado, ou mesmo pela ligeira estabilidade econômica, o consumidor nacional está sendo objeto de atenção das empresas que visam atendê-lo com singularidade. Para tanto, as empresas estão cada vez mais organizadas e competitivas, pois precisam disputar fatias cada vez menores de um mercado sensível às mudanças provocadas por inúmeros fenômenos locais e internacionais. Exemplo disso é a crise financeira que, mesmo nas economias mais estáveis, provoca sempre interferências na forma de operar e gerenciar as empresas. Responder rapidamente, com eficiência, às necessidades do mercado torna-se essencial e quem não o fizer corre sérios riscos de ter sua parcela de competitividade abalada.

Enquanto a década de 1980 impingiu às empresas o desenvolvimento de projetos que visava acelerar o redesenho de seus processos, os anos 1990 configuraram-se pela otimização e pela diferenciação na produção. Hoje, a nova ordem do mercado impele as empresas a buscarem um só alvo: melhorar. Essa nova ordem, no entanto, não pode ser traduzida apenas por uma única palavra, mas sim, efetivamente, por uma série de ações capazes de integrar conceitos de gerência, como recursos humanos, equipamentos, custos, prazos, entre outros.

A disciplina Gerência de Projetos é, nesse sentido, um instrumento que viabiliza a implementação de estratégia de negócios (King, 1993), e a figura do gerente de projetos é fundamental para conduzir projetos de sucesso dada a existência de vários pontos de conflitos entre usuários, equipe etc. O desempenho das habilidades do gerente de projetos faz parte de capítulos de livros que tratam do assunto e é tema de diversos artigos, tamanha é a sua importância. A percepção ou o grau de importância das habilidades do gerente de projetos foi estudada recentemente no âmbito dos sistemas de informação por Jiang, Klein & Margulis (1998). No Brasil, estudos dessa natureza foram produzidos na década de 1980 — com destaque para os publi-

Recebida em agosto/1999
2ª versão em setembro/1999

Roque Rabechini Júnior, Doutorando do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, é Pesquisador do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT).
E-mail: roque@ipt.br ou roquejr@usp.br

cados na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) por Sbragia, Maximiano & Kruglianskas (1986) e Maximiano (1988). Os resultados desses estudos mostram que há percepções divergentes e semelhantes entre os consultados.

Neste trabalho, com o intuito de contribuir para a formação de conhecimentos sobre a temática em questão, são relatados os resultados de pesquisa feita com técnicos e gerentes de projetos em tecnologia de informação (TI) sobre as habilidades de gerentes de projetos de empresas brasileiras, considerando o modelo proposto por Shtub, Bard & Globerson (1994).

ASPECTOS RELEVANTES SOBRE AS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

Os altos índices de fracasso verificados na administração de projetos foram retratados em pesquisa realizada pela Standish Group (1999), empresa norte-americana de pesquisa em mercados de tecnologia de informação, que envolveu cerca de 8.300 projetos de 365 empresas. Os resultados da pesquisa revelaram que, desse universo de projetos, 31% foram cancelados antes de terem sido completados, gerando prejuízos da ordem de US\$ 81 bilhões, e 53% tiveram algum tipo de problema (custo 189% acima do previsto, por exemplo), acarretando prejuízos de aproximadamente US\$ 59 bilhões. Apenas 16% dos projetos foram considerados bem-sucedidos (cumpriram o prazo e o custo estimados inicialmente).

Um aspecto importante dessa pesquisa foi evidenciar as causas do sucesso e do fracasso mencionadas pelos entrevistados. As principais causas levantadas para esses projetos de tecnologia de informação diziam respeito ao grau de envolvimento do usuário, suporte da gerência e definição de requerimentos — alto grau correspondendo a sucesso e baixo grau a fracasso.

Partindo-se do pressuposto de que um projeto é considerado bem-sucedido em sua implementação caso atenda a quatro critérios — tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente —, Pinto & Slevin (1998) estabeleceram o modelo dos dez fatores. No quadro 1 constam esses fatores, acompanhados de breve comentário.

É possível perceber certa correspondência entre os fatores identificados nessas duas pesquisas de origens distintas. Assim, o fator envolvimento do usuário, levantado na pesquisa da Standish Group, tem similaridade com o papel do cliente, tanto como consultor quanto como integrante da equipe de projetos. O fator suporte gerencial aparece de forma equivalente nas duas pesquisas. O último fator refere-se à definição de requerimentos e está presente desde a missão até as questões mais técnicas na pesquisa de Pinto & Slevin (1998).

Quadro 1

Definição de Fatores

Fator	Comentário
Missão do Projeto	Definição clara dos objetivos no início do projeto.
Suporte Gerencial	Autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto.
Plano	Estabelecimento das atividades individuais do projeto.
Cliente Consultor	Envolve a comunicação com os clientes do projeto.
Pessoal	Refere-se à alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades em pessoal para o projeto.
Tarefas Técnicas	Disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas.
Aceite do Cliente	Refere-se ao estágio final do projeto e à venda dos resultados.
Monitoramento	Capacidade de <i>feedback</i> em todos os estágios do projeto.
Comunicação	Formar uma rede de transmissão da informação no âmbito do projeto.
Conciliação	Capacidade de conciliação em crises inesperadas decorrentes do plano do projeto.

Fonte: Pinto & Slevin (1998)

A importância da publicação de pesquisas e estudos similares está na análise de seus resultados e no exato entendimento dos fatores e de suas implicações na organização. Considerando-se sob o ponto de vista gerencial, isso requer do gerente de projetos habilidades múltiplas.

No Brasil, alguns estudos (Sbragia, Maximiano & Kruglianskas, 1986; Maximiano, 1988) que visaram ao entendimento desses fatores em nível nacional foram desenvolvidos sob a ótica das habilidades dos gerentes de projetos no âmbito da organização. O trabalho de Sbragia, Maximiano & Kruglianskas (1986) aponta as competências técnicas e gerenciais como as habilidades essenciais dos gerentes de projetos para conduzir uma equipe a realizar as tarefas adequadamente, “superando crises, conflitos e surpresas que inevitavelmente ocorrerão”.

Maximiano (1988) estudou o papel do gerente de projetos em cinco empresas industriais do ramo de informática e identificou oito papéis fundamentais inerentes às suas atividades: planejador, organizador, administrador de interfaces, articulador de acordos, administrador de tecnologia, administrador de equipes/pessoas, formulador

de métodos e implementador. Esses papéis estão relacionados diretamente com a função de gerenciamento de projetos. Cabe mencionar que o gerente de projetos também assume outras responsabilidades no âmbito da administração da empresa; portanto, suas interações com outros gerentes ocorrem no bojo de suas atividades.

As interfaces entre o gerente de projetos e o gerente funcional também foram objeto de estudo empírico realizado no Brasil. A partir de amostra composta por 58 projetos matricialmente organizados, Sbragia (1985) identificou três componentes de interface: a divisão de responsabilidades entre ambos, as áreas de influência de cada um e os padrões de comunicação utilizados pelo gerente de projetos.

As interfaces de um projeto já tinham sido agrupadas por Stuckenbruck (1976) em três tipos básicos: pessoais, organizacionais e técnicas. E aqui está o foco do gerente de projetos — administrar as interfaces. Está nas suas habilidades a fonte de sucesso ou de fracasso de um projeto. Nesse sentido, a figura do gerente de projetos passa a ser o centro diretivo de um tipo de organização — projetos —, necessitando, pois, desenvolver ações críticas de integração como recurso fundamental para o seu trabalho.

A estrutura da organização determinará, segundo Stuckenbruck (*apud* Cable & Adams, 1996), a intensidade do poder emanado pelo gerente. Na figura 1 mostra-se a dinâmica da influência da estrutura organizacional no processo de tomada de decisão.

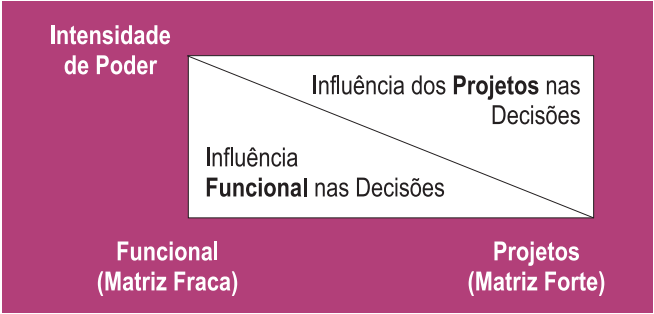


Figura 1: Intensidade de Poder

Fonte: Stuckenbruck (*apud* Cable & Adams, 1996)

As mais importantes ações de integração de projetos identificadas foram: iniciar o projeto com “o pé direito”, planejar a integração de projetos, desenvolver a *Work Breakdown Structure* (WBS), elaborar plano de controle, gerenciar conflitos, remover “as pedras do caminho”, estabelecer prioridades, facilitar a transferência de informação e estabelecer *links* de comunicação.

Há dois estudos relevantes que abordam as habilidades dos gerentes de projetos: Kerzner (1992) e Shtub, Bard &

Globerson (1994). Para Kerzner (1992), existem dez importantes habilidades inerentes ao gerente de projetos, as quais estão expressas no quadro 2.

Quadro 2

Habilidades do Gerente de Projetos Segundo Kerzner

Habilidade	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho.
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e os <i>stakeholders</i> do 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 os <i>stakeholders</i> — principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Fonte: Kerzner (1992)

Shtub, Bard & Globerson (1994) identificaram oito habilidades gerenciais que o gerente de projetos deve possuir para administrar com relevância as ações de integração e desenvolvimento de um projeto. Essas habilidades estão descritas no quadro 3.

A BUSCA DA PERCEPÇÃO: METODOLOGIA

A motivação para a realização da pesquisa a ser aqui relatada deu-se após a leitura dos trabalhos de Jiang, Klein & Margulis (1998) e Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995), que estudaram as habilidades dos gerentes de projetos através do julgamento de profissionais de sistemas de informação e de projetos, respectivamente. Jiang, Klein & Margulis (1998) desenvolveram seu trabalho com base nas habilidades comportamentais propostas por Green

Quadro 3**Habilidades do Gerente de Projetos Segundo Shtub, Bard & Globerson**

Habilidade	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 negociar com as várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e escopo do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informação no projeto.
Relação com o Cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Fonte: Shtub, Bard & Globerson (1994)

(1989), enquanto Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995) se baseou em, pelo menos, quatro autores (Archibald, 1976; Kerzner, 1982; Stuckenbruck, 1976; Thamhain & Wilemon, 1978).

Adotando abordagem semelhante à dos estudos mencionados, buscou-se no trabalho de Shtub, Bard & Globerson (1994) as características propostas das habilidades dos gerentes de projetos. Acredita-se que esses autores sintetizaram, de forma geral, as habilidades dos gerentes de projetos citadas em estudos anteriores.

Assim, preparou-se um questionário composto por três partes visando ao levantamento de informações sobre o entrevistado, a empresa e as opiniões dos respondentes quanto às habilidades do gerente de projetos.

As informações levantadas sobre os entrevistados foram idade, sexo, experiência em projetos e cargo. O alvo, em termos de informações sobre a empresa, foi o seu porte — número de empregados, faturamento e setor. Para o levantamento de opinião foi elaborada uma tabela contendo as oito habilidades do gerente de projetos citadas por Shtub, Bard & Globerson (1994). Para a pontuação da opinião, fez-se uso da escala de Likert em que, para cada habilidade listada, existiam alternativas obedecendo ao intervalo de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante).

Os respondentes dessa pesquisa foram os alunos participantes do curso sobre Gerência de Projetos, desenvolvido pelo autor deste trabalho entre meado de 1998 e início de 1999. Foram respondidos 97 questionários.

As questões de pesquisa que nortearam a elaboração do questionário e o próprio desenvolvimento da pesquisa mostram duas preocupações básicas quanto às habilidades dos gerentes de projetos: uma, de âmbito geral, sobre a importância dessas habilidades e a sua classificação e outra sobre as diferenças percebidas pelos técnicos e gerentes de projetos.

Essas preocupações podem ser traduzidas em duas questões básicas:

- Quais habilidades dos gerentes de projetos são importantes para os técnicos e gerentes de projetos?
- A percepção dos técnicos e gerentes de projetos são convergentes ou divergentes em relação às habilidades dos gerentes de projetos? Em outras palavras, qual é a visão deles (técnicos e gerentes) sobre as habilidades?

PERCEPÇÃO DAS HABILIDADES DOS GERENTES DE PROJETOS: RESULTADOS

A percepção da importância das habilidades dos gerentes de projetos foi verificada por meio de uma pesquisa que envolveu uma amostra aleatória de empresas, cujos técnicos e gerentes de projetos participaram de cursos sobre Gerência de Projetos, ministrados pelo autor deste trabalho entre meado de 1998 e início de 1999. A amostra foi constituída por empresas nacionais e multinacionais com diferentes estágios de desenvolvimento da metodologia de Gerência de Projetos. As empresas participantes foram representadas pelo total de 97 respondentes.

Os setores envolvidos foram: financeiro, serviços, informática e processamento de dados, cosméticos, banco de desenvolvimento e metalurgia. A representação desses setores é apresentada na tabela 1.

Tabela 1

Participação dos Setores

Setor	Participação %
Cosméticos	34,0
Banco de Desenvolvimento	24,7
Financeiro	17,5
Serviços	16,5
Informática e Processamento de Dados	4,1
Metalurgia	3,2

Pela natureza dos setores observados, percebe-se que as empresas são muito diferentes entre si, sendo a menor

delas responsável por faturamento anual equivalente a US\$ 10 milhões, com mais de 200 funcionários. A maioria das empresas, 62%, pode ser enquadrada como de grande porte (acima de 10 mil funcionários em nível mundial), 25% delas como de médio porte (entre mil e 9.999 funcionários) e apenas 13% como empresas de pequeno porte (menos de mil funcionários).

Em relação às características dos respondentes, os dados da pesquisa revelaram que 70% eram do sexo masculino e 30% do sexo feminino. Quanto às faixas etárias dos profissionais envolvidos, 43,3% dos participantes tinham menos de 35 anos, 47,4% entre 35 e 45 anos e 9,3% mais de 45 anos. Verificou-se, ainda, que a maioria dos respondentes tinha mais de dez anos de experiência em projetos (81,4%), seja atuando como técnico (52,6%), seja como gerente (47,4%).

A ordem de importância das oito habilidades está expressa na tabela 2. As três habilidades mais importantes percebidas na pesquisa foram **liderança, relacionamento humano e negociação**.

A **liderança**, com a expressiva participação de 95,51%, foi considerada na pesquisa como a capacidade de estabelecer metas e fazer cumpri-las. É a habilidade que o gerente de projetos tem em influenciar um grupo e dirigir a execução de suas atividades.

O comportamento de um líder pode ser representado em um *continuum*, conforme sugeriram Tannenbaum & Schmidt (1958), com sete níveis de diferentes características (figura 2). Em um extremo (nível 1) tem-se a liderança centrada na chefia, em outro (nível 7) a liderança centrada no subordinado.

A liderança centrada nos subordinados é a base da gerência participativa, na qual o trabalhador tem papel im-

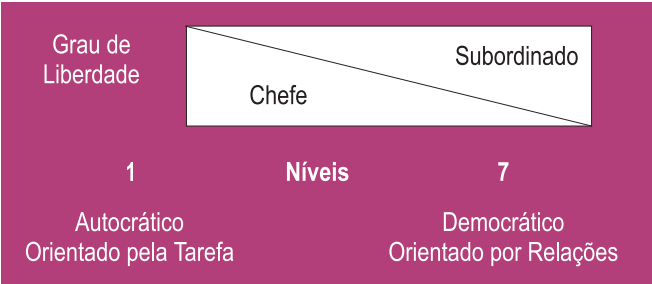


Figura 2: Níveis de Liderança

Fonte: Adaptado de Tannenbaum & Schmidt (1958)

portante nas decisões da equipe. Para tanto, seu nível de maturidade exigirá que ele participe do ciclo de vida do projeto como elemento executor e decisor.

Entender o comportamento exato do líder e saber posicionar-se para uma liderança adequada foram o foco dos estudos de Hersey & Blanchard (1986) quando formularam as bases da Teoria da Liderança Situacional. Sumariamente, três variáveis são consideradas nesse modelo: tarefas (quantidade de orientação e direção), relacionamentos (quantidade de apoio socioemocional) e maturidade (nível de prontidão) dos liderados. Através das inter-relações dessas variáveis, tem-se quatro formas básicas de exercer a liderança:

- **determinar** — caracteriza-se por uma situação de baixa necessidade de apoio emocional e, essencialmente, alta necessidade de orientação a um grupo extremamente imaturo;
- **persuadir** — dirige-se aos liderados cuja maturidade já é composta por algum grau de experiência, mas que necessitam de alta intensidade de apoios diretivo e emocional;
- **compartilhar** — forma de liderança em que a ênfase está na alta quantidade de relacionamentos entre chefes e subordinados;
- **delegar** — refere-se à situação em que o gerente está envolvido com equipes maduras sob os pontos de vista diretivo e emocional.

Outra abordagem sobre a liderança enfatiza seus aspectos de transformação, tendo em vista a necessidade de as empresas empreenderem mudanças significativas em face da competição econômica ditada por ambientes de insegurança e incerteza, cada vez mais evidentes. Gary Yukl (*apud* Bergamini & Coda, 1997) faz um apanhado de algumas teorias e pesquisas sobre o tema Liderança Transformacional. Em seu levantamento, identificou a teoria de Burns que descreve a liderança transformacional como um processo em que “líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação” (Yukl *apud*

Tabela 2
Ranking das Habilidades

Habilidade	Ordem dos Técnicos	Ordem dos Gerentes	Classificação Geral	Participação Geral %
Liderança	1	1	1	95,51
Relacionamento Humano	3	2	2	91,85
Negociação	2	3	3	90,96
Administração do Tempo	5	4	4	88,37
Técnico	4	5	5	87,57
Comunicação	6	7	6	81,01
Relacionamento com o Cliente	8	6	7	79,99
Orçamento	7	8	8	78,71

Bergamini & Coda, 1997). Segundo essa teoria, o processo é “uma corrente de relacionamentos interpessoais em evolução na qual os líderes estão continuamente evocando respostas emocionais dos seguidores e transformando o comportamento deles quando encontram falta de reação e resistência, dentro de um processo sem fim de fluxo e refluxo” (Yukl *apud* Bergamini & Coda, 1997).

Segundo Yukl (*apud* Bergamini & Coda, 1997), em 1985 Bass afirma que, por meio da liderança transformacional, os líderes podem transformar os seguidores: tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados dos trabalhos; levando-os a ultrapassar seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo; e ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem.

Morgan (1989) identifica três programas de atividades associadas à liderança transformacional:

- criação de visão — o líder deverá prover a organização de uma visão de futuro para que os seguidores o acompanhem;
- mobilizar grupos — visando obter uma massa crítica de pessoas envolvidas com a missão e a visão estabelecidas pelo líder;
- institucionalizar a mudança — estabelecer um novo padrão de comportamento na empresa.

A questão central do estudo da liderança é que o líder não motiva os liderados e sim atende às suas necessidades. Nesse sentido, o conceito de liderança carismática merece destaque, pois, segundo Yukl (*apud* Bergamini, 1994), “acredita-se que o carisma seja o resultado das percepções que os seguidores têm sobre as qualidades comportamentais dos líderes”.

Estudos mais recentes sobre liderança (Zimmerer & Yasin, 1998) têm mostrado sua importância para a competitividade das empresas. O perfil de alguns gerentes *seniors* de projetos norte-americanos foi estudado por meio de uma pesquisa feita por Zimmerer & Yasin (1998). Foram levantadas, com o auxílio de questionários, as principais características de um gerente de projetos e a habilidade de liderança foi qualificada como a mais importante. Nessa pesquisa os autores buscaram quantificar o impacto da liderança no sucesso e no fracasso de projetos. O resultado mostrou que se a liderança for exercida positivamente (em torno de 76% das opiniões), ela impacta no sucesso dos projetos e, se exercida negativamente (aproximadamente 67%), reflete em fracasso.

A habilidade **relacionamento humano**, com participação de 91,85%, foi considerada segundo o enfoque da capacidade de um indivíduo de gerenciar relações entre as pessoas, estimulando-as e resolvendo os conflitos. Os estudos sobre as relações humanas nas empresas têm sua gênese no trabalho de Maslow (*apud* Hersey & Blanchard,

1986), o qual formulou o modelo da Hierarquia das Necessidades. Esse modelo supõe que existe uma hierarquia de necessidades humanas que obedecem à seguinte ordem: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização.

Os estudos das necessidades de Maslow (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) foram os precursores do estudo sobre relacionamento no campo da Administração de Empresas. Baseado nesses estudos, McGregor (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) formulou a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja segurança. Questionando essas afirmações e refletindo se as pessoas que vivem em uma sociedade mais democrática não seriam capazes de relacionamentos mais maduros, McGregor (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) propôs a Teoria Y. Essa teoria supõe que as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Se forem adequadamente motivadas, elas podem autodirigir-se e ser criativas no trabalho.

Ao desenvolver a Teoria X e a Teoria Y, McGregor (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) supôs que as pessoas, em sua maioria, têm potencial para ser maduras e automotivadas, sendo inadequado considerar a Teoria X como **ruim** e a Teoria Y como **boa**.

Os estudos decorrentes dessas teorias que abordaram a questão da competência interpessoal estão representados pelo *continuum* maduro-imaturo (Argyris *apud* Hersey & Blanchard, 1986). Tão divulgada quanto as demais, há a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (*apud* Hersey & Blanchard, 1986), o qual identificou fatores motivadores (capazes de gerar efeitos positivos sobre a satisfação no trabalho) e de higiene ou manutenção (não são parte intrínseca do trabalho).

A habilidade de relacionamento humano foi proposta por Katz (*apud* Bergamini, 1994) como “a habilidade realmente importante ao se trabalhar com outras pessoas e que deve se tornar uma atividade natural e contínua, uma vez que envolve sensibilidade não somente no momento da tomada de decisão, mas também no comportamento do dia-a-dia do indivíduo (...) Porque tudo aquilo que o líder diz ou faz tem um efeito sobre aqueles que se associam a ele e o seu verdadeiro eu irá em alguma oportunidade aparecer. Assim, para ser eficaz, essa habilidade deve ser naturalmente desenvolvida de forma não premeditada, mas consistentemente demonstrada através de todas suas ações”.

A evolução das teorias mencionadas, tanto no âmbito da liderança quanto no do relacionamento humano, tem agregado muito conhecimento ao campo dos sistemas organizacionais. A organização por Projetos, em particular, passa a ter relevância no cenário empresarial como uma opção gerencial. Nesse sentido, a disciplina Gerência

de Projetos deve absorver e fazer uso da técnica de relacionamento pessoal proveniente desses estudos.

A terceira habilidade mais mencionada na pesquisa — **negociação**, com 90,96% de participação — refere-se à capacidade que o gerente de projetos tem de negociar com várias entidades que participam do projeto. Existem pelo menos duas perspectivas dessa habilidade envolvendo o gerente de projetos: a negociação intrínseca, aquela restrita à equipe, utilizada como instrumento para resolver os conflitos; e a negociação mais ampla, cuja utilidade está na busca de consenso quanto aos *deliverables* (item que precisa ser feito para completar um projeto ou uma fase) do projeto.

A contribuição mais atual e difundida sobre estudos da negociação está no método proposto por Ficher & Ury (1985). Através de quatro conceitos os autores mostram as raízes das questões envolvidas no campo da negociação: separe as pessoas dos problemas, concentre-se nos interesses e não nas posições, invente opções de ganhos múltiplos e insista em critérios objetivos.

O primeiro conceito — separe as pessoas dos problemas — enfatiza que todo negociador é, na realidade, uma pessoa e tem dois tipos de interesses: na substância e na relação. A separação desses dois interesses é o centro do conceito referido.

O segundo conceito — concentre-se nos interesses e não nas posições — é, na verdade, uma crítica ao tipo de negociação mais difundido, no qual as partes ficam irracionalmente presas a uma posição quanto ao que está sendo negociado: o valor de um bem, uma determinação de data de pagamento, a quantidade de um produto etc. Nesse sentido, dá-se valor ao conceito de interesses e ao esforço em conciliá-los.

Invente opções de ganhos múltiplos é o terceiro conceito apresentado no método. Como o próprio conceito explicita, busca-se aqui o desenvolvimento da criatividade do negociador. Para inventar opções criativas, sugere-se que o negociador separe o ato de inventar do ato de julgar, amplie as opções iniciais, busque benefícios múltiplos e invente meios para facilitar a decisão do outro.

Para dar plenitude ao método proposto, chega-se ao quarto conceito — insista em critérios objetivos. Nesse ponto, os autores dissertam sobre a vantagem de buscar parâmetros que possam apoiar as decisões em uma negociação.

O fenômeno da negociação tem sido muito aprimorado, pois é uma técnica gerencial amplamente utilizada na solução de conflitos. Estes existem no âmbito da gerência de projetos e devem ser resolvidos. Os gerentes devem lembrar que os efeitos dos conflitos podem ser negativos ou positivos. Segundo Dinsmore (1989), “o conflito é benéfico quando aumenta a produtividade ou quando funciona como catalizador para atingir metas; é prejudicial quando tem o efeito oposto, fazendo com que o trabalho perca o

seu impulso ou criando situações que resultem em desperdícios”.

As três habilidades menos importantes verificadas na pesquisa foram: **comunicação**, **relação com o cliente** e **orçamento**. Talvez, pela natureza dos projetos dos respondentes — tecnologia de informação —, essas habilidades tenham suas diretrizes ditadas e controladas pela alta administração, minimizando, portanto, sua importância relativa. As estratégias de comunicação de uma empresa, por exemplo, incluem um sistema de informação que, via de regra, é compartilhado por toda a organização, incluindo os projetos. Quando isso ocorre, a importância da habilidade de **comunicação** talvez seja percebida como menos significativa. O mesmo pode ter acontecido com a habilidade **relação com o cliente**, uma vez que os projetos envolvidos estavam direcionados para atender às necessidades da empresa na automação dos processos internos, diminuindo assim a importância do cliente.

O fato de a habilidade **orçamento** ter sido considerada como a menos importante na classificação geral pode ser explicado por tratar-se de um item que, em virtude da preocupação inflacionária do ponto de vista histórico nacional, é gerenciado pela alta administração, não cabendo poder de decisão ao gerente de projetos.

Entretanto, faz-se necessário frisar, que mesmo sendo consideradas menos importantes, essas três habilidades obtiveram escores relevantes, considerando-se a média das notas dadas pelos técnicos e gerentes: comunicação = 4,05; relação com o cliente = 3,99; orçamento = 3,93.

Na figura 3 mostra-se que, de maneira geral, há diferentes expectativas entre os técnicos e os gerentes de projeto em relação às habilidades dos gerentes. Inicialmente, nota-se que, exceto para a habilidade **técnico**, os gerentes deram notas mais altas do que os técnicos para todas as outras habilidades. Percebe-se que os gerentes, através de suas notas, dão mais ênfase às habilidades.

Percebe-se, também, que algumas divergências se destacam mais do que outras. São os casos da **relação com o cliente** (maior divergência verificada na pesquisa), da **comunicação** e do **orçamento**, todas mais importantes para os gerentes do que para os técnicos. Dessas três habilidades, duas foram consideradas como as menos importantes (menos votadas) no âmbito geral da pesquisa.

Foi verificado, por fim, que há diferenças de opiniões com menor grau de intensidade. Incluem-se aqui os casos das habilidades **administração de tempo** e **relação humana**.

Algumas similaridades, expressas em escores muito próximos entre os técnicos e os gerentes de projetos, também foram percebidas, sendo as principais: **liderança**, **negociação** (maior similaridade verificada na pesquisa) e **técnica**. Duas delas foram as mais votadas na classificação geral.

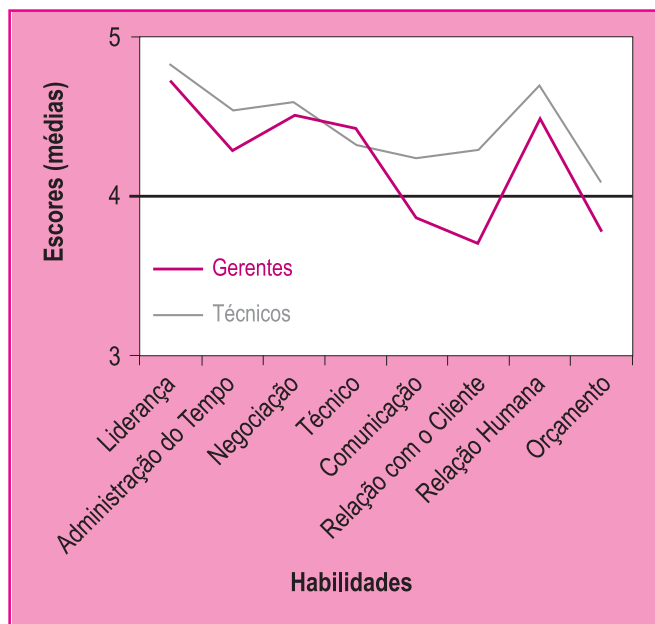


Figura 3: Percepção das Habilidades

Os resultados da pesquisa aqui relatada, ao serem comparados com os de outras, mostram informações conflitantes a respeito da importância das habilidades percebidas devido às diferenças contextuais. A habilidade de **comunicação**, por exemplo, significa para Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995) a capacidade do gerente de projetos de ouvir e persuadir. Já Jiang, Klein & Margulis (1998) selecionam a capacidade de ouvir como uma habilidade isolada. Assim, a habilidade de **comunicação** aparece como a mais importante na pesquisa de Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995), mas como pouco importante nesta pesquisa (está entre as três últimas na classificação geral) e na pesquisa de Jiang, Klein & Margulis (1998) — a comunicação organizacional e não verbal aparece entre as cinco menos importantes. Já a habilidade de ouvir aparece entre as cinco mais importantes na pesquisa de Jiang, Klein & Margulis (1998).

A habilidade de **liderança**, quando comparada com a pesquisa de Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995), apresenta importância percebida distinta. Nesta pesquisa, essa habilidade é percebida como a primeira no *ranking* geral, com 95,51% da participação total, enquanto na pesquisa de Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995) ela ocupa a quarta posição entre as seis habilidades que fizeram parte do questionário, com uma representação de 68% dos respondentes (tabela 3). Essa habilidade ocupa, na pesquisa de Jiang, Klein & Margulis (1998), uma posição intermediária — nona posição entre as 18 habilidades pesquisadas (quadro 4).

Na tabela 3 e no quadro 4 constam os resultados das pesquisas mencionadas para efeito de análises comparati-

Tabela 3

Habilidades em Gerência de Projetos Segundo Poster

Ranking	Habilidade	Participação %
1	Comunicação	84
2	Organizacional	75
3	Construir Equipe	72
4	Liderança	68
5	Política	59
6	Tecnológica	46

Fonte: Poster (*apud* Meredith & Mantel, 1995)

Quadro 4

Ranking das Habilidades Segundo Jiang, Klein & Margulis

Ranking	Habilidade	Ranking	Habilidade
1	Entrevista	10	Sensibilidade
2	Direção	11	Diplomacia
3	Gerência	12	Treinamento
4	Falar	13	Empatia
5	Ouvir	14	Comunicação Organizacional
6	Escrever	15	Política
7	Cooperar	16	Vendas
8	Paciência	17	Assertividade
9	Liderança	18	Comunicação Não Verbal

Fonte: Jiang, Klein & Margulis (1998)

vas. No entanto, para a elaboração de uma análise mais adequada dos resultados, há que se considerar, nos âmbitos dessas pesquisas, uma série de variáveis que fazem parte de seus respectivos cenários, suas amostras, os universos e os períodos em que foram feitos os levantamentos de dados.

CONCLUSÃO

Os fatores críticos de sucesso em projetos fazem parte das preocupações, tanto acadêmicas quanto práticas. Estudos visam identificá-los para que os gerentes, na prática, tentem evitá-los. Estudar suas causas certamente aumentará a contribuição ao conhecimento da disciplina Gerência de Projetos.

Entre as causas que se destacam nos estudos sobre os fatores críticos de sucesso estão as habilidades dos gerentes de projetos.

A **liderança** foi a habilidade do gerente de projetos mais fortemente mencionada no estudo relatado neste tra-

balho que abordou a percepção da importância das habilidades dos gerentes de projetos em empresas brasileiras — julgada por técnicos e gerentes. A percepção de sua importância foi destaque em uma amostra em que a característica mais marcante foi a divergência que, em certos casos, chegou a ser significativa.

As divergências foram percebidas de forma menos significativa nas habilidades de **administração de tempo e relação humana** e de forma mais significativa nas habilidades **relação com o cliente, comunicação e orçamento**. As similaridades ocorreram nas habilidades **liderança, negociação e técnica**.

Estudos dessa natureza podem ser úteis para os responsáveis por projetos nas organizações, no intuito de

ampliar a visão sobre o assunto. Nesse sentido, pode-se notar que as divergências apresentadas no estudo ocorreram porque as notas dadas pelos técnicos, via de regra, foram menores do que as dadas pelos gerentes. Essas diferenças podem ter sido causadas pela falta de maturidade dos técnicos em relação às habilidades dos gerentes. Ações visando minimizar as divergências específicas podem resultar em, por exemplo, planos de treinamento direcionados para as necessidades mais destacadas.

Nesta pesquisa não foram identificadas as causas das divergências, o que poderá ser objeto de um próximo estudo. Quaisquer tentativas para justificá-las tornam-se vagas nesse âmbito — serão apenas tentativas. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHIBALD, R.D. *Managing high-technology programs and projects*. New York, John Wiley & Sons, 1976.
- BERGAMINI, C.W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo, Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.W. & CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo, Atlas, 1997.
- CABLE, D.P. & ADAMS, J.R. Organizing for project management. In: ADAMS, J.R. *Principles of project management: collect handbook from Project Management Institute*, PMI, 1996.
- DINSMORE, P.C. *Poder e influência gerencial além da autoridade formal*. Rio de Janeiro, COP, 1989.
- FICHER, R. & URY, W. *Como chegar ao SIM — negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro, Imago, 1985.
- GREEN, G.I. Perceived importance of systems analyst's job skills, roles and non-salary incentives. *MIS Quarterly*, June 1989.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores — a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- JIANG, J.J.; KLEIN, G.; MARGULIS, S. Important behavioral skills for IS project managers: the judgments of experienced IS professionals. *Project Management Journal*, v.39, n.1, Mar. 1998.
- KERZNER, H. *Project management for executives*. New York, Van Nostrand Reinhold, 1982.
- _____. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1992.
- KING, W. The role of project in the implementation of business strategy. In: CLELAND, D.I. & KING, W. *Project management handbook*. New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1993.
- MAXIMIANO, A.C.A. O gerente de projetos: um "ator" com vários personagens. *Revista de Administração da USP*, v.23, n.2, p.93-98, abr./jun. 1988.
- MEREDITH, J.R. & MANTEL JR., S.J. *Project management a managerial approach*. New York, John Wiley & Sons, 1995.
- MORGAN, G. *Creative organization theory: a resourcebook*. USA, Sage, 1989.
- PINTO, J.K. & SLEVIN, D.P. Critical success factors. In: PINTO J.K. *Project management handbook*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.
- SBRAGIA, R. A interface entre gerentes de projeto e gerentes funcionais em estruturas matriciais. *Revista de Administração da USP*, v.20, n.2, p.48-55, abr./jun. 1985.
- SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A.C.A.; KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. *Revista de Administração da USP*, v.21, n.3, p.24-31, jul./set. 1986.
- SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. *Project management engineering, technology and implementation*. New Jersey, Prentice-Hall, 1994.
- STANDISH GROUP. *Chaos*. Disponível na Internet via [WWW.URL: <http://www.standishgroup.com>]. Arquivo capturado em fev. 1999.
- STUCKENBRUCK, L. *Ten attributes of proficient project manager*. Proceedings for PMI, 1976.
- TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W.H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1958.
- THAMHAIN, H. & WILEMON, D. Skill requirements of engineering project managers. *IEEE*, 1978.
- ZIMMERER, T.W. & YASIN, M.M. A leadership profile of American projects managers. *Project Management Journal*, v.29, n.1, Mar. 1998.