

1. O PROBLEMA

“[...] já existe um pequeno, porém crescente grupo de gerentes, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, que vão de projeto a projeto, de companhia a companhia, jamais parando para realizar operações rotineiras ou de longo prazo”.
(TOFFLER, 1971)

A pesquisa em gerenciamento de projetos tem sido um dos assuntos recentes no campo de estudos organizacionais, no qual o papel do gerente de projetos ainda não foi investigado com a profundidade necessária, face às mudanças ocorridas nas atribuições dessa categoria de profissionais. Este capítulo contextualiza o problema de pesquisa, apresentando as principais questões que têm norteado os estudos sobre a realidade de atuação do gerente de projetos. As pesquisas envolvem tanto aqueles que lidam em empreendimentos autônomos quanto os que atuam nas linhas intermediárias nas estruturas organizacionais atuais, que operam em uma lógica de projetos. A partir da definição do problema que motivou a pesquisa, são detalhados os objetivos, a relevância e a delimitação do estudo. O capítulo é encerrado com a estrutura da Tese.

1.1. Introdução

Os projetos têm se tornado a forma dominante de trabalho nas organizações contemporâneas. Avanços tecnológicos, concorrência acirrada, fusões, aquisições, privatizações, expansões em mercados globais são alguns dos motivadores para o surgimento de novos projetos (BREDILLET, 2007a; GIAMMALVO, 2007; CICMIL & HODGSON, 2006; GRABHER, 2002).

Os projetos estão hoje fortemente ligados à sobrevivência das organizações. Os estudos organizacionais, nos seus primórdios, não incluíam questões ligadas a projetos. Não se falava em sobrevivência, em ambiente externo e em estratégia, e as teorias encaravam as organizações como eternas. Segundo Lundin & Söderlund (1995), a ideia da empresa como uma organização

eterna surgiu com a industrialização, e os projetos, mesmo quando ligados às fábricas, produtos e obras, eram assunto de engenharia (SÖDERLUND, 2004; GRABHER, 2002). Foi no setor norte-americano de Defesa, durante a Segunda Guerra Mundial que se iniciaram os estudos de gerenciamento de projetos como prática administrativa. Nos últimos sessenta anos o assunto evoluiu desde um conjunto de ferramentas de planejamento e controle, para uma das principais formas estruturais das organizações contemporâneas.

A área de administração de projetos dentro do campo de estudos organizacionais é jovem, ainda em formação, e caracterizada pela pluralidade de construtos e abordagens. No passado houve uma ênfase significativa na construção de técnicas, ferramentas, boas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos, e diversos autores (BEETS & LANSLEY, 1995; BREDILLET, 2007a; CICMIL et al, 2006; MEREDITH & MANTEL, 2003; JAAFARI, 2003) destacam que essa ênfase ainda persiste em grande parte da produção teórica sobre o assunto. A área de estudos em projetos está vivendo uma fase de crescimento em termos de pesquisa e desenvolvimento de teorias. Na atualidade, os projetos e as organizações temporárias têm sido considerados como uma das formas dominantes de trabalho nas organizações (LUNDIN & SÖDERLUND, 1995; DeFILLIPI & ARTHUR, 1998).

O crescimento do gerenciamento de projetos na sociedade contemporânea pode ser confirmado por meio das associações profissionais dedicadas ao assunto, bem como o aumento da procura pela educação formal sobre o tema, expressa pela quantidade de cursos de graduação e pós-graduação em gerenciamento de projetos.

Em 1969 foi fundada a organização que se tornou a maior associação profissional dedicada ao gerenciamento de projetos no mundo, o PMI – *Project Management Institute*. De acordo com a publicação *PMI Today* (PMI, 2009) a entidade possui mais de 300 mil membros filiados. O quadro 1 mostra alguns dos principais indicadores atuais do PMI (op. cit., p. 21), referentes ao mês de julho de 2009.

Filiados	PMP's ¹	Filiados às regionais	Filiados a grupos de interesse	Guia PMBOK ² em circulação
305.191	364.542	192.114	50.344	2.907.288

Quadro 1 – Indicadores de filiação do PMI (PMI, 2009)

¹ PMP: *Project Management Professional*

² PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*

O PMI conta com uma extensa rede de sedes regionais e grupos de interesse específico. As sedes regionais já passam de 250, em 70 países diferentes. O Brasil é o país com o maior número de sedes regionais³ depois dos Estados Unidos e Canadá, dedicadas à integração dos profissionais no nível local. São 13 sedes regionais, também denominadas capítulos (*sic*) no Brasil⁴, cujo crescimento se deu nos últimos quinze anos. O autor desta Tese foi convidado para participar do “movimento em prol da gestão de projetos no Brasil”⁵ em meados da década de 1990. Um dos objetivos era o de analisar a viabilidade de uma segunda tentativa de abertura de um *local chapter* no Brasil, para que não se repetisse o insucesso ocorrido na década de 1980, quando teve vida efêmera um *local chapter* fundado em São Paulo. Ou seja, há pouco mais de dez anos, passou-se de um grupo de duas dezenas de pessoas interessadas em disseminar a gestão de projetos no Brasil, para cerca de 10 mil filiados brasileiros do PMI em 2009.

Por outro lado a disseminação das melhores práticas, e, notadamente o aumento do grau de influência do PMI e de seus “produtos” – Guia *PMBOK*⁶, *PMP*⁷, *PgMP*⁸, *CAPM*⁹ *OPM3*¹⁰, *SIG's*¹¹, *REP's*¹² - vêm tornando o gerenciamento de projetos um conjunto normativo de soluções prontas, padronizadas e importadas, disponíveis e aplicáveis para todos os tipos de projeto em qualquer organização no planeta. O PMI planeja lançar novas certificações. A mais recente delas, para o profissional capacitado em agendamento de atividades (*scheduling*), denomina-se PM-SP¹³ (PMI, 2009). Para se tornarem elegíveis e fazerem a prova, os candidatos devem realizar cursos de preparação, e as certificações têm ciclos finitos de duração. Ao final

³ *local chapters*

⁴ Conforme site do PMI Brasil: WWW.pmi.org.br, acesso em 22/04/2009

⁵ PLONSKI, G. Encontro em prol da gestão de projetos no Brasil. Mimeo. São Paulo, Núcleo de Política e Gestão tecnológica da USP, 17 de dezembro de 1996.

⁶ *A guide to the Project Management Body of Knowledge*

⁷ *Project Management Professional*

⁸ *Program Management Professional*

⁹ *Certified Associate in Project Management*

¹⁰ *Organizational Project Management Maturity Model*

¹¹ *Specific Interest Group*

¹² *Registered Education Provider*

¹³ *Project Management Scheduling Professional*

de cada ciclo devem ter participado de um mínimo de atividades patrocinadas pelo Instituto para manterem suas credenciais.

O Guia PMBOK (PMI, 2008), com seus 42 processos e centenas de entradas, ferramentas, técnicas e resultados, distribuídos ao longo de nove áreas de aplicação, prevê uma solução padrão, normativa, do estilo “aplique o modelo e seus projetos terão sucesso”. Desde a primeira edição em 1986, o PMBOK tem sido cada vez mais seguido em diferentes setores da indústria. Mais recentemente surgiram os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, baseados na metodologia CMM – *capability maturity model*, desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Carnegie Melon (KERZNER, 2001), para medir a qualidade do desenvolvimento e utilização da engenharia de *software* nas organizações.

No campo da engenharia, o IEEE - *Institute of Electrical and Electronic Engineers* representa a maior associação profissional no mundo, com mais de 375.000 filiados. O IEEE está dividido em “sociedades” uma das quais dedicada ao estudo da administração de engenharia: EMS – *engineering management society*, a qual congrega pesquisadores voltado para o gerenciamento de projetos de engenharia

Na Europa, a maior associação que focaliza o gerenciamento de projetos é a IPMA – *International Project Management Association*, fundada em 1965 e que conta atualmente com mais de 40.000 membros em 40 países (IPMA, 2008). No Reino Unido a *Association of Project Management* conta com 15.500 membros individuais e 450 inscrições corporativas (APM,2008). Na Austrália, a AIPM - *Australian Institute of Project Management* tem 7.100 associados (AIPM, 2007).

Uma importante metodologia de gerenciamento de projetos, desenvolvida pelo governo britânico, denomina-se PRINCE2 – *Projects in controlled environments*. Foi originalmente criada em 1989, pelo órgão denominado OGC – *The Office of Government Commerce*. Hoje é um método de domínio público, usado pelo Governo Inglês e suas agências.

A demanda por gerenciamento de projetos tem se evidenciado pelos novos cursos de formação. São desde cursos de Doutorado (WALKER, 2008), de mestrado, especializações lato sensu do tipo MBA – *Master of Business Administration* e cursos de preparação para as certificações. A certificação PMP está classificada entre as dez mais importantes no mundo (WRONA, 2008), e segundo pesquisas salariais realizadas nos Estados Unidos, representa um acréscimo de até 29,7 % nos salários anuais em 2007, comparando-se gerentes de projetos certificados e não certificados.

A área de gerenciamento de projetos foi durante muitos anos considerada como de pouca ou nenhuma importância acadêmica (BREDILLET, 2005, 2007a, JUGDEV, 2004, LEYBOURNE, 2007). No entanto, nos últimos anos, a pesquisa em gerenciamento de projetos tem apresentado crescimento. Bredillet (2005) investigou todos os artigos acadêmicos disponíveis na base *EBSCO Business Source Premier*, no período compreendido entre 1985 a 2004. Nos primeiros sete anos, de 1985 a 1991, a taxa de crescimento, representada pelo número de artigos foi da ordem de 11%. Durante os dez anos seguintes, na década de 1990, o crescimento foi de 29%, enquanto que nos últimos três anos (2002 a 2004) a taxa subiu para 37% ao ano, conforme a Figura 1.

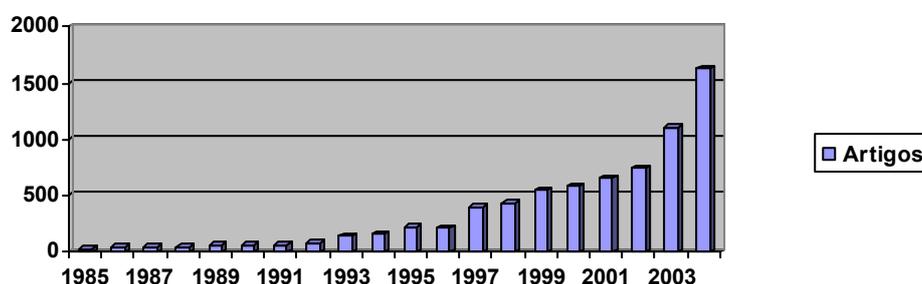


Figura 1 - Artigos acadêmicos em gerenciamento de projetos (Cf Bredillet, 2005)

Autores como Whitty & Mailor (2009), Söderlund (2004), Geraldi & Aldbrecht (2007) afirmam que os projetos estão cada vez mais complexos. Essa complexidade se revela em pelo menos três aspectos. O primeiro é ligado à composição das organizações patrocinadoras dos projetos. Devido à quantidade de projetos e à escassez de recursos as empresas têm optado cada vez mais por soluções compartilhadas, com outras empresas, governos e organizações. O segundo aspecto relaciona-se à complexidade das tecnologias empregadas e seus relacionamentos sistêmicos. O último aspecto relaciona-se à formação das equipes. Ao contrário do que ocorria até meados da década de 1980, com projetos de longo prazo e formados por equipes pertencentes às próprias empresas, os atuais contam com mão de obra de diferentes procedências. São funcionários próprios, terceirizados, quarteirizados, expatriados, representantes de organismos reguladores, funcionários públicos, convivendo em um ambiente repleto de restrições de tempo.

Neste novo modelo de gerenciamento de projetos complexos, um papel é de fundamental importância: o gerente de projetos. Cabe a ele conduzir todo o trabalho, desde a concepção inicial até a sua conclusão, com a entrega dos produtos aos clientes.

Sob o ponto de vista das estruturas organizacionais houve a ruptura do modelo de estrutura funcional, uma herança da teoria clássica da administração, na década de 1990, com a consolidação dos sistemas integrados de gestão. A estrutura por processos e a reengenharia ocasionaram alterações profundas nas estruturas das empresas, realizadas por meio de projetos (BPR- *Business Process Reengineering*, OZCELIK, 2009). As mudanças radicais nas estruturas e nos processos geraram a maior redução de postos de trabalho no mundo desde o início da revolução industrial. Todas as partes das estruturas formais das organizações foram afetadas, em especial, a redução dos níveis hierárquicos intermediários, um grupo bastante heterogêneo, composto de supervisores, gerentes, superintendentes, pessoas que integravam o chão de fábrica à cúpula estratégica das empresas. Uma das questões recentes de pesquisa em estudos organizacionais passou a ser a investigação da mudança nos papéis dos gerentes (THOMAS & LINSTED, 2002; IKSON, HELSING & ROUSSEAU, 2001, BROCKHOFF, 2006). As conclusões destes estudos têm gerado dois tipos de resposta: aquelas que ressaltam os aspectos favoráveis aos gerentes intermediários, e aquelas com uma visão pessimista da situação desses profissionais.

Os gerentes de projeto, por sua vez, ocupam as linhas intermediárias das estruturas formais, e o seu papel nas organizações tem crescido em termos de complexidade, de abrangência e de poder nos últimos anos.

As organizações têm vivido uma fase de transição, que coincide com as mudanças que vêm sendo apresentadas nos projetos e na sociedade. Pode-se falar de uma modernidade tardia, em que surge com força a sociedade por projetos. Ainda que não utilizassem essa denominação, alguns autores se referiram a um tipo de “projetização” das organizações e da sociedade. O primeiro deles foi o “futurólogo” do século XX, Alvin Toffler (1971). Alguns anos mais tarde, Mintzberg (1983) criou o termo *adhocracia* para definir as organizações temporárias, criadas para um fim específico. Mais recentemente Boltanski e Chiapello (1999) definiram a “cidade por projetos” como o modelo de gestão predominante nas organizações contemporâneas.

Nesse cenário, busca-se entender melhor o Gerente de Projeto (GP¹⁴), não apenas como elo de ligação entre a cúpula estratégica e as equipes do projeto, mas sim como um elemento central de um conjunto de relacionamentos:

¹⁴ Ao longo do trabalho o termo Gerente de Projetos será utilizado com frequência, e, para simplificação poderá ser substituído pela sigla GP. Em alguns trechos houve necessidade de abreviação do termo “gerenciamento de projetos”, que, nesses casos, será substituído por “ger. proj.”

fornecedores, concorrentes, legislação, clientes, e a própria equipe do projeto, são alguns dos *stakeholders*.

Segundo Turner e Müller (2006, p. 1) existem duas crenças generalizadas na comunidade de gerenciamento de projetos:

A primeira delas afirma que a competência do gerente de projetos pouco contribui para o sucesso dos projetos. Basta que o gerente use as técnicas e ferramentas apropriadas e o projeto terá sucesso. Segundo eles, a literatura quase que ignora o gerente de projetos.

A segunda crença está relacionada à universalização das práticas: “[...] tão logo um gerente aprenda a usar as técnicas e ferramentas, ele poderá aplicá-las em qualquer projeto, independente da tecnologia ou domínios envolvidos”¹⁵. (op. cit., p. 1).

Ainda segundo Turner e Müller essas duas crenças contribuem para uma desvalorização do gerente de projetos, estando em desacordo com as teorias da administração, que enfatizam a importância das linhas intermediárias e da cúpula estratégica no desempenho das organizações (MEREDITH, 2003).

A partir dessas considerações iniciais, pode-se apresentar a questão problema desta Tese: “Quais são os fatores, na percepção do gerentes de projetos, que melhor caracterizam os seus papéis, dilemas, desafios e desempenho, no contexto brasileiro?”

1.2. Objetivo geral

Dada a complexidade do ambiente competitivo, do ambiente organizacional, das relações de trabalho e de contexto dos projetos no atual cenário brasileiro, esta pesquisa tem como objetivo estudar os papéis, os dilemas e os desafios do gerente de projetos, identificando os fatores que afetam o seu desempenho. Adota-se como pressuposto que, tanto o ambiente organizacional e de escopo no qual o gerente está inserido, quanto algumas de suas características pessoais e profissionais, farão parte do conjunto de fatores que servirão para caracterizar o desempenho do gerente e do projeto. A Figura 2 apresenta um esboço inicial das características de desempenho do gerente de projetos, parcialmente baseada na classificação das habilidades *hard* e *soft* de projetos (CRAWFORD & POLLACK, 2004).

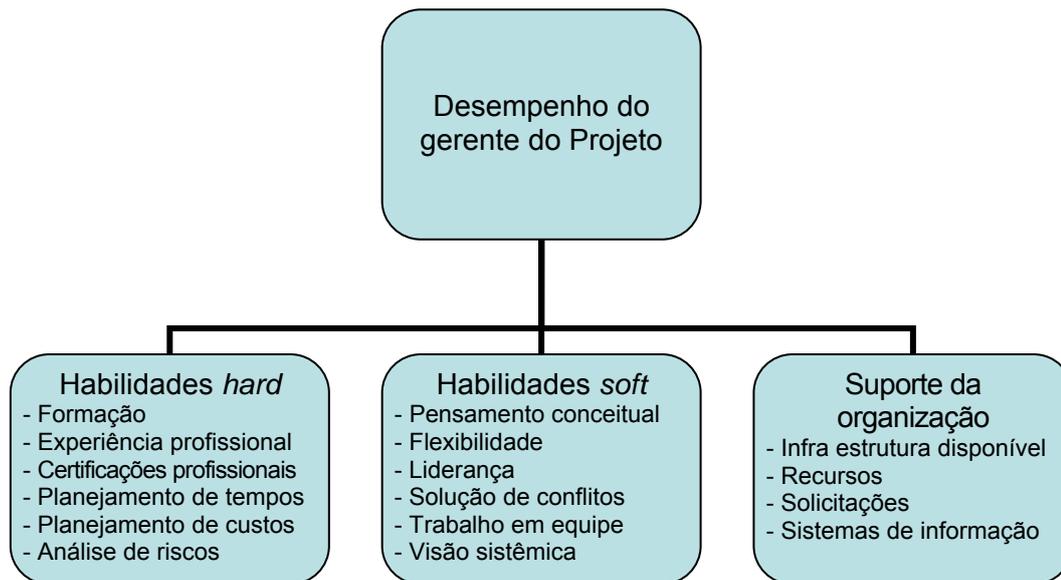


Figura 2 – Lista com os fatores de desempenho do gerente de projetos (Baseado em Crawford e Pollack, 2004)

1.3. Objetivos intermediários

Para que o objetivo principal seja atingido, devem ser alcançados os seguintes objetivos intermediários, listados a seguir:

- Levantar as informações categóricas sobre o ambiente de projetos nas organizações, utilizando como insumos a diversidade das organizações envolvidas, os tipos de projeto e os diferentes tipos de partes interessadas (*stakeholders*) ao longo do ciclo de vida do projeto;
- Identificar os atributos críticos que afetam o desempenho e a atuação dos gerentes de projeto;
- Relacionar os atributos e os dados categóricos, em busca de perfis de gerentes de projetos;
- Apresentar os fatores que afetam o desempenho do gerente de projetos no contexto brasileiro.

1.4. Relevância do estudo

O gerenciamento de projetos é tema recente no campo teórico da administração de empresas. No passado o assunto foi tratado prioritariamente sob o enfoque da pesquisa operacional e da simples construção de ferramentas de planejamento e controle. No ambiente de mudança das organizações contemporâneas, nas quais os projetos são, na sua maior parte, realizados por equipes multi-empresas, o estudo apresenta relevância significativa para o entendimento da operacionalização da mudança, bem como do entendimento da realidade brasileira em projetos.

A literatura de gestão e estudos organizacionais tem sido caracterizada pelas panacéias, teorias “da moda, tendências efêmeras, na qual alguns autores afirmam por conseguinte que o gerenciamento de projetos está atualmente ‘na moda’[...]”. (WHITTY e MAYLOR, 2009, p. 304).

No entanto, por mais que o assunto esteja “na ordem do dia” os projetos continuam atrasando, os orçamentos não são cumpridos, os conflitos seguem ocorrendo, ou seja os projetos estão longe de atingir seus objetivos de forma plena (DVIR, 2008). Segundo dados do *Standish Group* (DVIR, 2008) apenas 28% dos projetos obtêm sucesso, enquanto 23% são considerados como projetos fracassados e os 49% atendem apenas uma parte dos objetivos inicialmente previstos.

Surgem daí alguns paradoxos, mitos ou contradições no gerenciamento de projetos. Como um conjunto de ferramentas, metodologias e teorias bem disseminado e com milhares de praticantes dispostos a adotá-las, resulta em projetos com tantos fracassos?

Uma das suposições que surge é que essas ferramentas e metodologias vendem a idéia de que os projetos terão sucesso se atingirem as metas de tempo, custo e escopo, o que nem sempre é suficiente para assegurar o sucesso do projeto (DVIR, 2008).

Um outro paradoxo do gerenciamento de projetos abrange a questão do modelo único, melhor entendido por meio da expressão em inglês *one size fits all*. O corpo de conhecimento de gerenciamento de projetos enfatiza a universalidade de todos os projetos: seu ciclo de vida finito, sua característica de unicidade, o fato de ter um cliente, equipe, empresa, etc. No entanto, poucas semelhanças existem entre o lançamento de um novo produto de beleza, o

desenvolvimento de uma nova máquina para a indústria farmacêutica, a fusão entre as áreas de TI de dois bancos e a construção de uma cidade no deserto.

O objeto do estudo e o ponto focal desta Tese não estão nem nas ferramentas e metodologias, nem tampouco nas habilidades de liderança e solução de conflitos, mas sim na figura do gerente de projetos.

O gerente de projetos desempenha múltiplos papéis: chefe da equipe, interface entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, responsável no atendimento das demandas do cliente, solucionador de conflitos na sua equipe, responsável pelas solicitações de recursos ao longo do projeto e pela solução de problemas variados ao longo do ciclo de vida do projeto. O gerente também tem um conjunto de desafios em cada projeto novo: deve cumprir os prazos previstos, não pode exceder o orçamento, e assumir responsabilidade perante a cúpula da empresa e, principalmente, com o cliente do projeto, que pode ser interno ou externo à organização. Restam ainda os dilemas, ou questões de conflito intra-pessoal, tais como o fato de o trabalho ser muitas vezes temporário, as questões éticas, o ritmo acelerado do projeto que é impingido pelo gerente a toda a sua equipe, os prazos irreais, as promessas que não serão cumpridas, a “venda” de um otimismo irreal, dadas a exigüidade de prazos e de custos, as impossibilidades tecnológicas, os problemas na aquisição de partes do projeto, e o estabelecimento de prazos “políticos” apenas para agradar a alta administração.

Todos esses aspectos não foram ainda estudados no ambiente brasileiro e com o ponto focal a partir do seu elemento central: o gerente de projetos

A partir deste problema, surgem questões complementares a serem respondidas, inicialmente ligadas às definições apresentadas na questão problema.

Estudos recentes têm mostrado que, abordagens generalizantes que assumem a similaridade dos projetos podem não estar fornecendo as melhores soluções de gerenciamento de projetos. Segundo Dvir et al (2006) diferentes tipos de projetos devem ser gerenciados de modo diverso, e, para o entendimento dos fundamentos conceituais do gerenciamento de projetos, deve-se observar os preceitos da teoria contingencial da administração. A teoria contingencial afirma que diferentes condições do ambiente levam a diferentes soluções, em busca de uma congruência de ajuste entre estrutura e ambiente. Os projetos podem ser vistos como organizações temporárias, que estarão submetidos a um conjunto único de contingências, as quais irão moldar a sua estrutura, ainda que temporária.

A literatura norte-americana está repleta de exemplos de projetos, tanto de sucesso quanto de fracasso. Entre os mais citados estão o Projeto Manhattan, de desenvolvimento da bomba atômica nos anos 1940, o Projeto Polaris (FBM - *fleet ballistic missiles*) que lançou a primeira família de submarinos atômicos, e os projetos da NASA, na década de 1960. Do lado dos fracassos, talvez o caso mais publicado (SHENHAR, 1993) seja também da NASA, o acidente com a nave espacial *Challenger* do programa *space shuttle*. O projeto de construção do Aeroporto Internacional de Denver, bastante citado na literatura e disponível em diferentes versões pela Internet foi escolhido como o pior projeto norte-americano dos anos 1990 (KERZNER, 2002)¹⁶.

No Brasil praticamente não existem casos de projetos publicados, sejam de sucesso ou de fracasso. Segundo Bethlem (2000, p.8) “os conhecimentos de administração, obtidos pelos americanos e transmitidos para os brasileiros, em geral com um certo atraso, são de menor utilidade que os obtidos localmente”. A literatura didática em gerenciamento de projetos, escrita originalmente em português, e as pesquisas na área são praticamente inexistentes.

Para concluir, existe outro aspecto relevante e ainda embrionário na pesquisa em gerenciamento de projetos: o valor do gerenciamento. Conceitualmente existe uma linha de praticantes que acredita que investimentos em controle do projeto diminuem o retorno do investimento. Reuniões, revisões e relatórios, ainda que ajudem a medir o progresso, identificar as variâncias e determinar as ações corretivas, geram custo, e uma redução real de trabalho a ser realizado (DILLARD & NISSEN, 2007)

1.5. Delimitação do estudo

O gerente de projetos é o elemento central deste trabalho de pesquisa e o próprio conceito de projeto já é, por si só, bastante abrangente. Ainda que a delimitação tenha como base os projetos e não os gerentes, assume-se que os gerentes escolhidos representarão a diversidade de situações existentes no mercado. A partir da definição de projetos apresentada pelo Guia PMBOK (PMI, 2008), por exemplo, constata-se que pode ser considerado como projeto desde uma simples mudança no ambiente interno de uma empresa até um mega

¹⁶ Segundo o autor do caso “Como é possível transformar um projeto de US\$1,2 bilhão em um projeto semelhante, mas de 5 bilhões ? É fácil, basta construir um novo aeroporto em Denver”. O mesmo caso foi publicado por inúmeros outros periódicos.

projeto conduzido por um consórcio de empresas e com objetivos múltiplos. A construção de novas instalações para um setor de uma empresa de pequeno porte ou a organização e execução de um evento esportivo mundial, como os Jogos Olímpicos são exemplos de diferentes categorias de projetos.

O estudo está inicialmente delimitado pelo universo de projetos de qualquer porte, realizados no Brasil, conduzidos por associações ou consórcios de empresas, bem como conduzidos internamente por apenas uma organização. Como já mencionado, não existe um consenso do que seja um projeto “grande” ou “complexo”. Os modelos prescritivos existentes, como o Guia PMBOK (PMI, 2008) são demasiado genéricos e aplicáveis a projetos com durações de uma semana a muitos anos. Poderia surgir daí uma outra questão de pesquisa: Até que ponto as organizações que realizam projetos utilizam fórmulas prontas, ou desenvolvem suas próprias metodologias? Da experiência do autor emerge, uma constatação: a busca por soluções padrão é significativa no mercado brasileiro. Muitos querem “implantar o PMBOK”, ainda que nem todos saibam direito o que isso seja. O resultado muitas vezes é a constatação de que as empresas estão reinventando a roda ou, pior, substituindo práticas de gestão consolidadas em busca de um gerenciamento de projetos baseado em metodologias importadas.

Seria desejável a definição dos tipos de projetos incluídos na pesquisa. Da literatura, confirma-se que são poucos os estudos que propuseram tipologias de classificação de projetos (TURNER & MÜLLER, 2006, EVARISTO & FENEMA, 1999; SHENHAR, 2001). A partir de uma síntese das características dos projetos, o estudo está delimitado em função dos seguintes aspectos dos projetos:

Quanto ao porte: A principal medida do tamanho do projeto é o seu próprio orçamento, a quantidade de recursos financeiros que serão alocados. No entanto, nem sempre essa informação é disponibilizada pelas empresas, muitas vezes a própria equipe do projeto não tem pleno conhecimento dos valores envolvidos. Assume-se no entanto que serão considerados apenas projetos conduzidos por organizações, deixando-se de lado projetos de natureza pessoal.

Quanto ao escopo: Praticamente todos os tipos de projetos estão disponíveis para análise. A classificação dos projetos considerados baseia-se na tipologia de categorias de projetos proposta por Turner e Müller (2006, p. 83), que categorizaram os projetos segundo uma lista de 14 atributos¹⁷.

¹⁷ Os autores propõem 14 categorias de projetos: [1] área de aplicação; [2] ciclo de vida; [3] porte; [4] importância estratégica; [5] posicionamento estratégico; [6] área geográfica; [7] escopo; [8] *timing*; [9] ambigüidade; [10] risco; [11] complexidade; [12] cliente; [13] propriedade; [14] tipo de contrato.

Quanto às empresas: Pode-se afirmar que o gerenciamento de projetos no contexto brasileiro é praticado atualmente em todos os setores de atuação, tanto em empresas públicas, privadas, de capital nacional ou multinacional, de diferentes portes, idades e setores da indústria. Um dos objetivos desta tese é a identificação dos diferentes padrões de gerentes em função dos projetos e das situações vividas.

Quanto à intencionalidade: Vistos sob a perspectiva racional, projetos envolvem pelo menos três dimensões básicas: prazo, custo e escopo, bem como assume-se que, para sua efetiva realização, eles dependem de uma decisão de início e de um efetivo contingenciamento de recursos financeiros para a sua execução. Pode-se supor, no entanto, que existam situações em empresas nas quais os “projetos” são iniciados sem uma estrutura formal e sem mesmo um entendimento explícito que a empresa esteja realizando um projeto. Portanto, adota-se neste trabalho, como delimitação, a seleção de projetos em que exista um gerente de projetos formalmente designado.

Quanto à estrutura: A dimensão “estrutura” possui dois entendimentos. O primeiro deles refere-se ao tipo de estrutura organizacional formal utilizado pela organização, ou organizações, que conduzem o projeto. O segundo entendimento refere-se à própria estrutura interna do projeto. Projetos são realizados em estruturas que vão da puramente funcional à estrutura por projetos (MEREDITH, 2003), e todas elas foram consideradas como válidas para a composição do estudo de campo.

1.6. Estrutura da Tese

Este documento que também representa o resultado de um projeto está organizado em oito capítulos, no qual o primeiro deles apresenta a descrição do problema que suscitou o estudo, incluídos os objetivos, a relevância e a delimitação.

A revisão da literatura ocupa os dois capítulos seguintes.

No capítulo 2 realiza-se um levantamento da evolução e do estado da arte das pesquisas e teorias de gerenciamento de projetos. No capítulo 3 apresenta-se e discute-se a literatura sobre gerentes, relações de trabalho, mudanças nas linhas intermediárias e as novas formas de desenho organizacional que atuam em uma lógica de projetos.

O capítulo 4 apresenta a metodologia do estudo, descreve a estratégia de pesquisa de campo, os métodos de investigação, os processos de coleta e tratamento de dados e suas limitações.

O capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa de campo qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade com gerentes de projeto e analisadas pelo método de análise de conteúdo.

O capítulo 6 apresenta os resultados da pesquisa de campo quantitativa, a qual inclui um *survey* com quase 700 gerentes de projeto. Os resultados incluem a análise estatística e as relações entre as duas fases da pesquisa.

O capítulo 7 é dedicado às conclusões da Tese, na qual são explicitados os papéis, os dilemas e os desafios do gerente de projetos, bem como é proposta uma agenda de pesquisa, com sugestões de aprofundamentos e extensões da pesquisa em curso.

O capítulo 8 apresenta todas as referências bibliográficas utilizadas no trabalho, e em seguida encontram-se os Apêndices.