

### 3. O GERENTE DE PROJETOS E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

*Project managers are not only leaders, however, but also responsible for the success of a potentially important mission, given the resources put at their disposal. (Clegg & Courpasson, 2004).*

Este capítulo apresenta a segunda grande parte do referencial teórico do trabalho: reflexões sobre o gerente de projetos. São apresentadas as questões relevantes na pesquisa sobre os novos papéis dos gerentes, as mudanças nas relações de trabalho e a inserção do gerente de projetos nas estruturas formais das organizações e os desafios a serem vencidos.

#### 3.1. Os gerentes de projeto: quem são e o que fazem

A tentativa de definição do “gerente de projetos” deve ser iniciada por uma evolução histórica sobre o tema, e, nessa linha será utilizada a análise comparativa da gestão empresarial da década de 1960 com a do final dos anos 1990, feita por Boltanski e Chiapello (1999). Segundo eles, os textos de gestão empresarial na década de 1960 se caracterizavam por:

- Críticas implícitas ao capitalismo do tipo familiar;
- Visão parcial e simplista do mundo empresarial, dividido em dois blocos:
  - Mundo livre e capitalista: Estados Unidos e Europa ocidental;
  - Países socialistas de economia estatal planificada.
- Os problemas prioritários identificados nas organizações:
  - A forte insatisfação dos quadros funcionais
  - As dificuldades ligadas ao gigantismo das empresas
  - A necessidade de separação entre propriedade e direção.

Segundo os autores, as soluções para os problemas da época resumiam-se a três abordagens: descentralização, meritocracia e administração por objetivos. Os modelos e estilos de funcionamento da década de 1960 provem todos da “lógica do mundo doméstico”, representados na metáfora da cidade

doméstica<sup>33</sup>: “Na cidade doméstica a grandeza de suas pessoas depende de sua posição hierárquica numa cadeia de dependências pessoais”. (op. cit., p. 111).

Passados mais de trinta anos, o discurso de gestão empresarial sofre mudanças significativas:

- As críticas concentram-se na hierarquia, nas estruturas burocráticas, nas grandes empresas de administração rígida;
- As empresas são enxutas, com poucos níveis, foram eliminadas atividades irrelevantes, aumentada a colaboração com outras empresas e inseridas no mundo virtual;
- Surgem novos blocos:
  - Bloco asiático: Ásia e Japão
  - Países do 3º. Mundo, que abandonaram políticas de substituição de importações.

Ou seja, a empresa passou a ser um pequeno centro rodeado por uma nebulosa de provedores, subcontratados, prestadores de serviço, pessoal interino, o que permite variar o quadro funcional segundo o nível de atividade da empresa. A empresa passou a funcionar em rede (op. cit., p. 119). Nessa nova realidade surge a definição de Boltanski e Chiapello (1999, p. 120) para o trabalho em projetos, ainda que nesta parte do texto não tenha sido utilizada essa denominação:

*“Os trabalhadores devem se organizar em pequenas equipes multidisciplinares - pois são mais competentes, mais flexíveis, mais criativos e mais autônomos que os serviços especializados da década de 60 - cujo verdadeiro patrão é o cliente e o chefe é substituído por um coordenador”.*

Ainda segundo a mesma referência (op.cit., p. 124),os autores da década de 1990 usam a denominação *manager* como a síntese desse novo profissional, também denominado:

- Animadores de equipe;
- *Coach* (acompanham o desenvolvimento dos outros gerentes);
- Catalisadores;
- Visionários;
- Inspiradores;
- Atletas da empresa;
- Gerentes intuitivos;

---

<sup>33</sup> São definidas seis cidades (ou lógicas de inspiração): cidade inspirada, cidade doméstica, cidade de renome, cidade cívica, cidade comercial e cidade industrial. A elas se junta a cidade por projetos, objeto do livro em epígrafe (Boltanski e Chiapello, 1999).

- Os profissionais;
- Coordenadores de equipes;
- Chefes de projetos.

O gerente de projetos está sujeito às questões levantadas pela teoria da agência, por exemplo Mantere (2008) estuda os efeitos das expectativas de papéis na agência estratégica dos gerentes intermediários, segundo ele a organização pode ser caracterizada como constituída de múltiplos agentes inter-relacionados socialmente. De acordo com Mantere (2008), diferentes pesquisas recentes tem comprovado que a efetiva realização das estratégias organizacionais é fortemente influenciada pelo impacto da agência dos gerentes intermediários: *“Middle manager agency is a basis for strategic renewal, a bottom-up process where strategy is adapted to a changing environment”* (op. cit, p.294). Na lógica de projetos realizados para terceiros, o gerente de projetos fica sujeito ao dilema de agência, pois ao longo do trabalho ele é cobrado tanto para atender às exigências do cliente quanto às da empresa na qual trabalha. Na pesquisa em gerenciamento de projetos, esse assunto tem sido quase sempre negligenciado, conforme explicitam Kolltveit, Karlsen e Grønhaug (2006).

A literatura de gerenciamento de projetos é pródiga em definições. No entanto são poucas as definições formais do termo “gerente de projetos”. Uma exceção é o trabalho de Taylor (2006, p. 49). Segundo ele:

*“O termo gerente de projeto é usado [...] para descrever o gerente para quem é dada responsabilidade geral de um projeto específico. Em projetos terceirizados, deverá existir tipicamente um gerente de projetos fornecedor, com a responsabilidade sob a perspectiva do vendedor, e um gerente de projeto cliente, com a responsabilidade sob a perspectiva do cliente”.*

Na linha de pesquisa que considera os projetos como organizações temporárias (TURNER, 2003) o gerente de projeto é o executivo chefe dessa “organização temporária”. O projeto é encarado como uma célula de produção, como uma agência para alocação de recursos do gerenciamento da mudança dentro de uma organização funcional, e como uma agência para a gestão da incerteza. Não são os gerentes de projetos que tomam as decisões de iniciar ou encerrar os projetos nas organizações. Müller e Turner (2005) denominam como proprietário (*owner*) ou cliente do projeto quem elaborou o *business case*, verificou o alinhamento do projeto com a estratégia da empresa e assume a responsabilidade do sucesso do projeto para o negócio. No entanto, a responsabilidade pela condução do projeto é do gerente, o qual pode ser da mesma empresa ou terceirizado. Esta delegação estabelece uma relação

principal-agente, na qual o principal, ou seja, o cliente, depende do agente, que é o gerente do projeto. Segundo Müller e Turner (2005, p.398), durante a execução do projeto o cliente não tem acesso às mesmas informações do gerente, e não tem como saber se o GP está efetivamente tomando as melhores decisões para o projeto. Essa assimetria de informações é fonte potencial de disputas e constitui-se no conflito de agência.

A literatura é mais extensa nas apresentações das características e das competências do gerente de projetos. Cleland e Ireland (2007) apresentam uma extensa lista das competências necessárias para o gerente de projetos, categorizadas em três conjuntos: relacionadas a conhecimento, a habilidades e a atividades, conforme a tabela 3.

Competências do Gerente de Projeto		
Relacionadas a...		
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Compreensão da tecnologia do projeto	Habilidades interpessoais	Autoridade
Compreensão da administração estratégica	Habilidades de comunicação	Responsabilidade
Compreensão das práticas de ger. proj.	Visão sistêmica	Inteligência emocional
Compreensão do estudo dos <i>stakeholders</i>	Sensibilidade política	
Compreensão do sistema de informações de GP	Construção de modelos conceituais do projeto	

Tabela 3 – Competências do GP (Cleland e Ireland, 2007)

Gido e Clements (2007, p. 280) apresentam um capítulo acerca das responsabilidades e aptidões do gerente de projetos, reproduzida na tabela 4.

RESPONSABILIDADES	APTIDÕES
Planejamento	Capacidade de liderança
Organização	Capacidade de desenvolver pessoas
Controle	Habilidades de comunicação
	Habilidades interpessoais
	Capacidade de lidar com o estresse
	Capacidade de resolver problemas
	Capacidade de gerir o tempo

Tabela 4 – Aptidões do GP (Gido e Clements, 2007)

Maximiano (2002, p. 182) opta pela apresentação e análise dos papéis do gerente de projetos. Segundo ele, o gerente de projetos atua como:

- Planejador;
- Organizador;
- Administrador de pessoas;
- Administrador de interfaces;
- Administrador de tecnologia;
- Implementador;
- Formulador de métodos.

Meredith e Mantel (2003, p. 120) apresentam as sete demandas do gerente de projetos:

1. Adquirir os recursos necessários para a realização do projeto;
2. Conquistar e motivar o pessoal;
3. Lidar com os obstáculos;
4. Fazer as compensações entre escopo, prazo e custo;
5. Trabalhar o fracasso o risco e o medo do projeto;
6. Alargar a amplitude de comunicações; e
7. Negociar

Os autores também apresentam uma relação das características desejáveis na seleção do gerente de projetos. Além dos atributos básicos de credibilidade, liderança e habilidade em lidar com o estresse, são também enfatizados:

- A formação técnica;
- A necessidade de ser uma pessoa fria<sup>34</sup>;
- Um indivíduo maduro
- Alguém disponível no momento;
- Alguém com “bom nome” na cúpula estratégica;
- Alguém que possa manter a equipe feliz;
- Alguém que já tenha trabalhado em diferentes setores;
- Alguém que consiga andar sobre as águas.

Este último item da lista de Meredith e Mantel indica que os autores provavelmente sabem quão difícil é encontrar pessoas que satisfaçam todos os requisitos apresentados. Conclui-se que a literatura sobre gerentes de projetos, limita-se a listar atributos ou características desejáveis, embora esses atributos

---

<sup>34</sup> No texto original: *hard nosed*

sejam bastante subjetivos, tendenciosos e a maior parte deles não comprovada por meio de pesquisas empíricas.

Dvir (2008) realizou pesquisa com o objetivo de investigar o ajuste entre a personalidade dos gerentes de projetos, os tipos de projetos gerenciados e o possível impacto no sucesso do projeto. Baseado na teoria PO FIT (*person organization fit*), pode-se esperar que gerentes de projeto sejam atraídos por projetos que se ajustem mais às suas personalidades, e que esse ajuste refletir-se-á no sucesso dos projetos. Para tal foram consideradas três dimensões nos projetos: novidade, complexidade e incerteza tecnológica. A partir daí foram identificados os seguintes traços de personalidade nos gerentes de projeto.

- Intuitivo;
- Perceptivo;
- Extrovertido;
- Investigativo;
- Empreendedor;
- Seguro;
- Preventivo;
- Ansioso;
- Aberto à experiências;
- Inventivo.

Os traços de personalidade selecionados na pesquisa que caracterizaram os gerentes de projeto mais ligados ao sucesso de projetos foram: Aberto a experiências, com tendência a assumir risco, inventivo, investigativo e empreendedor.

### **3.2. Os gerentes de projeto na estrutura organizacional**

A formalização da função gerente de projeto seguiu um longo processo evolutivo, posto que, no passado, apenas as funções permanentes estavam contempladas na estrutura formal das organizações, por meio do seu desenho formal, o organograma. Pode-se afirmar que um dos marcos iniciais na formalização da função de gerente de projeto deu-se por meio de Galbraith (1971, p. 37), que estabeleceu os conceitos de estrutura matricial balanceada e suas variações, ainda que o autor tenha optado por denominar as formas em “funcional” e “produto”. Mintzberg (1983, p. 26) identificou cinco partes da estrutura formal: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional,

tecnoestrutura e assessorias de apoio. Segundo ele “[...] o gerente da linha intermediária desempenha várias tarefas no fluxo da supervisão direta acima e abaixo dele. Coleta informações de *feedback* sobre o desempenho de sua unidade e transfere algumas delas aos gerentes acima, agregando-as frequentemente ao processo”. Ainda que Mintzberg tenha desenvolvido o seu modelo antes “pré-ERP<sup>35</sup>”, e antes também da disseminação dos projetos como forma estrutural nas organizações, grande parte das definições apresentadas para a linha intermediária é adequada à função do gerente de projetos.

No entanto, o advento dos sistemas integrados de gestão e suas conseqüências na gestão de negócios, geraram uma forte mudança no desenho organizacional das empresas, a partir da década de 1990. Sob diferentes nomes, tais como reengenharia, *resizing*, *rightsizing*, *downsizing*, mudanças radicais, as grandes corporações realizaram demissões em massa (HAMMER & CHAMPY, 1992; THOMAS & LINSTED, 2002; INKSON, HEISING & ROUSEEAU, 2001; CHAPMAN, 2001; WANG, CHOU & JIANG, 2005). Enquanto a automação industrial cortava postos de trabalho no núcleo operacional das empresas, o tradicional “chão de fábrica”, a revolução dos sistemas de informação tornava dispensáveis grande parte da linha intermediária, pois as transferências de informações, como definidas por Mintzberg, passaram a ser feitas pelo “sistema”.

Os gerentes da linha intermediária escassearam por um lado, mas, em compensação, as implantações dos *ERP*'s demandavam gerentes de projeto. Saíram de cena os gerentes intermediários. Grande parte deles havia construído suas carreiras nas empresas desde o chão de fábrica, e tinha um sentimento de identidade forte com suas organizações (THOMAS & LINSTED, 2002).

Uma das questões de pesquisa relacionada com o tema surgiu na década de 1990: “O que está acontecendo com a linha intermediária?”<sup>36</sup> (*op. cit.*, p. 71), pois os papéis e identidades dos gerentes da linha intermediária se modificaram substancialmente. Duas linhas de pensamento se formaram, a primeira delas com uma visão pessimista acerca do tema, segundo a qual a insegurança no trabalho, a redefinição dos papéis, e a redundância de grande parte do trabalho realizado pelos gerentes intermediários, direcionavam para um “fim anunciado” dessa parte da estrutura organizacional. Por outro lado, uma outra linha de pensamento surgiu, com uma visão otimista. Nessa visão existiria

---

<sup>35</sup> ERP- *Enterprise resource planning*, os Sistemas Integrados de gestão

<sup>36</sup> “*What is happening to Middle management?*”

uma transformação de papéis, e o novo gerente teria foco estratégico, seria mais empreendedor, com maior envolvimento pessoal e motivação intrínseca (*op. cit.*, 2002, p. 72).

Ainda segundo Thomas e Linstaed (2002), a questão em pauta (“O que está acontecendo com a linha intermediária?”) apresenta dois aspectos, no mínimo, controversos. O primeiro deles refere-se à premissa de que a “linha intermediária” seja composta de um conjunto de pessoas que apenas é afetado pela mudança, ou seja, desconsidera-se o papel ativo dessas pessoas na sua própria reestruturação, o que mostra uma leitura que privilegia a estrutura sobre a agência. O segundo aspecto encerra-se na própria definição de “linha intermediária”, que é demasiado vaga, abrangente em demasia, mas tem sido considerada na literatura como um grupo homogêneo e único.

A formação desse novo profissional é alvo de estudos em diferentes teorias. Boltanski e Chiapello (1999, p. 167) enfatizam a adaptabilidade, flexibilidade e susceptibilidade dos profissionais ao conseguirem migrar de uma situação para outra:

*“São polivalentes, capazes de mudar de atividade ou de ferramenta de acordo com a natureza da relação que estabelecem com os outros ou com os objetos. Precisamente esta adaptabilidade e esta polivalência as tornam empregáveis no universo das empresas, ou seja, capazes de inserirem-se em um novo projeto.”*

Uma das abordagens acerca da linha intermediária é a que trata dos “gerentes interinos”. Segundo Inkon, Heising e Rousseau (2001, p. 260): *“Um gerente interino é um profissional de gestão, normalmente dentro de uma área específica de conhecimento que é contratado para um assunto de curto prazo, algum problema na sua área de atuação, ou para a realização de um projeto pré-definido”*.<sup>37</sup>

Chapman (2001) estudou o trabalho dos gerentes nos novos contextos organizacionais, e apresentou uma visão otimista do problema. Segundo a autora as novas formas são mais flexíveis e caracterizadas por arranjos fluidos de pessoas, e nelas podem ser identificadas pelo menos quatro características marcantes. A primeira delas refere-se à estruturação, que se dá preferencialmente de baixo para cima. A partir do entendimento do problema formam-se as equipes, de uma forma análoga à criação dos negócios autônomos, ou estruturas simples. A segunda característica se expressa nas conexões entre as unidades, ou seja, cada célula identifica seus pontos fortes e

---

<sup>37</sup> *“An interim manager (IM) is a management Professional, usually with a specific area of expertise, who contracts, often through an agency, to provide a client company with short-term cover, troubleshooting in an area of expertise, or completion of a pre-defined Project”*.

busca complementaridades no seu universo de negócio. A terceira característica está ligada à cultura, com forte suporte para a iniciativa, autonomia e criatividade. A última característica é o valor dado ao conhecimento e à informação, que passam a ser mais importantes do que ativos fixos.

Os gerentes intermediários ocupam papel expressivo nos projetos de mudança. Neste tipo de projeto, Silva (2001, p. 68) identifica quatro dimensões que afetam a identidade dos gerentes:

A **posição do gerente** na empresa, que pode ser alterada para cima ou para baixo, como consequência do projeto de mudança. Esse posicionamento inclui perda ou aumento do prestígio, mudança nas atividades, alterações na carga horária e mesmo nos locais de trabalho.

A **comunicação**, que muitas vezes é incompleta ou contraditória. Os gerentes intermediários precisam entender e traduzir a comunicação entre o topo e a base, “apesar de muitas vezes eles não possuem nem os recursos nem a habilidade técnica necessária para fazer esse trabalho de tradução” (Silva, op. cit., p. 70).

As **redes sociais** se alteram, posto que projetos de mudança não raro incluem demissões e aposentadorias incentivadas, portanto as constelações de trabalho formais ou informais vão se alterando à medida que o projeto avança, demandando uma capacidade adicional do gerente em conhecer as pessoas envolvidas.

A **atitude com relação à carreira**, tende a assumir diferentes possibilidades. Enquanto alguns se apegam às suas atividades usuais, outros buscam uma atividade empreendedora, dentro ou mesmo fora da empresa.

A partir da década de 1990, de acordo com Hobbs (2007) surgiram os escritórios de gerenciamento de projetos, mais comumente denominados PMO's<sup>38</sup>. Anteriormente exclusivos apenas dos mega projetos, os escritórios de projetos representaram a primeira mudança nas estruturas organizacionais decorrente do crescimento da quantidade e da variedade de projetos nas organizações. Os escritórios de projetos se tornaram setores permanentes, posicionados na estrutura formal, e responsáveis pelos esforços iniciais de padronização das práticas e metodologias de gestão de projetos nas empresas. Ainda segundo Hobbs (2007) eles logo se popularizaram, sendo que existem múltiplas formas de PMO's nas organizações, caracterizados por variações nas estruturas dos PMO's, nos papéis assumidos e no valor percebido pelo restante

---

<sup>38</sup> PMO – *Project Management Office*

da organização a respeito dos escritórios de projetos. Consolidada esta primeira fase, no final do século XX, os escritórios de projetos passaram a se preocupar com questões estratégicas, como o conjunto de todos os projetos da empresa e os projetos associados a um objetivo comum, ou seja, a gestão de portfólio e programas. No final da atual década os escritórios de projetos já são uma realidade na maioria das organizações brasileiras que atuam com projetos, como expresso nos resultados do 7º. Estudo Nacional de Benchmarking em gerenciamento de Projetos (PMI, 2009), no qual 62% das organizações estudadas possuem pelo menos um escritório de projetos, conforme a figura 9.

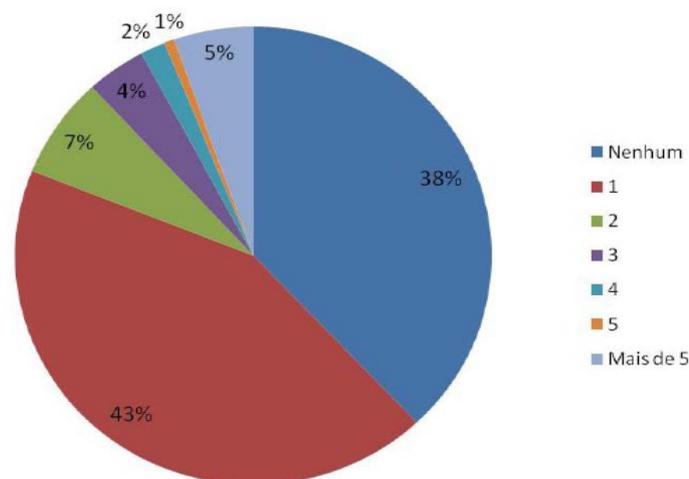


Figura 9 – Quantidade de PMO's nas empresas brasileiras (PMI,2009)

### 3.3. As relações do gerente

O gerente de projetos é o elemento central de um grande conjunto de relacionamentos internos e externos. Ele se relaciona com o cliente, com a equipe do projeto, com a cúpula estratégica da(s) empresa(s) que conduz (em) o projeto, com os fornecedores, com os concorrentes, com os colaboradores, com os outros gerentes de projeto, com os outros setores da empresa, com os organismos reguladores e outros tipos de partes interessadas (*stakeholders*).

Cabe ao gerente conduzir a concepção do projeto, com a formação da equipe. Alguns autores dedicaram-se a estudar a concepção do projeto e suas conseqüências para o andamento do projeto. Flyvbjerg (2006) mostrou que uma

das principais fontes de risco para o gerente do projeto é a baixa acurácia das previsões nas fases iniciais do projeto. Ele apresenta dados acerca do erro médio de previsão em projetos de infra-estrutura de transportes, conforme a Tabela 5, ou seja, segundo a pesquisa quase 45 % dos projetos de novas estradas de ferro apresentam erros de previsão.

Tipo de projeto	Erro médio (%)	Desvio padrão	Nível de significância p
Estradas de ferro	44,7	38,4	< 0,001
Pontes e túneis	33,8	62,4	0,004
Estradas	20,4	29,9	<0,001

Tabela 5 – Erros de previsão em projetos de infra-estrutura de transportes (Flyvbjerg, 2006)

Um outro elemento de importante relacionamento com o gerente do projeto é o *sponsor*, ou padrinho do projeto. O Guia PMBOK (PMI, 2004) enfatiza a necessidade de que cada projeto tenha um padrinho, ou seja, alguém com poder para defender o projeto ao longo do tempo. Kloppenborg et al (2006) estudaram os diferentes papéis do *sponsor* nas fases de iniciação de projetos. Na maior parte das situações reais é o executivo sênior, ou seja, aquele que é o “dono” do projeto, que é considerado o responsável em assegurar o seu sucesso. É ele quem propõe o projeto e cuja unidade de negócios irá se beneficiar dos projetos concluídos com êxito. Ainda segundo Kloppenborg, cabe a ambos- gerente e *sponsor*- a definição dos papéis específicos do *sponsor* e sua “cota” de participação para o sucesso do projeto. As características mais citadas (KLOPPENBORG et al, 2006) foram:

- Senioridade e poder dentro da empresa;
- Conhecimento político;
- Habilidade em conectar o ambiente da empresa com o projeto;
- Postura corajosa em defesa do projeto frente aos outros;
- Habilidade de motivar a equipe e prover suporte ad hoc;
- Disposição de fazer parceria com o gerente e a equipe;
- Excelente habilidade de comunicação;
- Compatibilidade pessoal com outros participantes; e
- Habilidade em desafiar o projeto e prover objetividade

### 3.4. A carreira de gerente de projetos

As formas tradicionais de departamentalização não costumavam contemplar o gerente de projeto, por ser essa uma função provisória e esporádica. Além disso, era uma típica função da linha intermediária (MILOSEVIC & SRIVANNABOON, 2006). Com a crescente popularização dos projetos como forma organizacional, os gerentes de projetos passaram a ter mais importância na estrutura formal das organizações.

As rápidas mudanças tecnológicas, junto com a cada vez maior complexidade dos projetos e as pressões do mercado, conduziram o gerenciamento de projetos a um posicionamento mais estratégico, mais próximo da alta administração. Com isso as cobranças junto aos gerentes aumentaram. Ainda que a gestão empresarial seja uma ocupação estressante, os níveis de estresse vividos pelos gerentes de projetos são conhecidos por serem ainda maiores, devido à existência de conflitos pela conclusão do projeto no prazo, dentro do orçamento, com qualidade e com satisfação do cliente (RICHMOND & SKITMORE, 2006).

Alguns autores tem estudado as competências do gerente de projetos (CRAWFORD, 2004; SONG & GALE, 2008). Existem pelo menos dois documentos de referência, editados por associações profissionais que tratam das competências do gerente de projetos, conforme a tabela 6.

N.	Nome	Ano	Associação
1	<i>Project Manager Competency Development Framework</i>	2002	PMI
2	<i>International Competence Baseline</i>	2000	IPMA

Tabela 6- Documentos de competências em projetos (Song & Gale, 2008)

Crawford (2004) ressalta que nenhum dos documentos da tabela 6 tem alguma fundamentação teórica. Song e Gale (2008) afirmam que o documento do PMI tem a sua definição de competências baseada no trabalho de Spencer e Spencer (SONG & GALE, op. cit., p. 543), o qual estabelece cinco características da competência:

1. Motivação
2. Traços
3. Auto conceito

4. Conhecimento
5. Habilidades

O trabalho de Song e Gale (2008) realizado com entrevistas em profundidade com gerentes de projeto e utilizando a *grounded theory* apresenta um conjunto de valores significativos para o desenvolvimento das competências do gerente de projetos:

- Orientação de longo prazo;
- Reconhecimento X lucro;
- Conduta moral X poder e dinheiro;
- Comunicação;
- Assumir riscos e responsabilidades;
- Relações interpessoais;
- Paixão pelo projeto;
- Atitude;
- Carreira;
- Foco do trabalho;
- Conhecimento;
- Serviço X Produto;
- Emergência e mudança;
- Experiência;
- Reconhecimento pessoal X Sucesso do projeto;
- Revisão;
- Aprendizagem

Os autores propõem acrescentar uma quarta dimensão – os valores do trabalho – às três dimensões já existentes no documento de referência de competências do IPMA, conhecimento, experiência e atitudes pessoais (SONG & GALE, 2008, p. 550)

O estresse ocupacional tem sido assunto de interesse acadêmico desde o século XIX, segundo Richmond e Skitmore (2006). Eles apresentam algumas definições para estresse e mencionam os altos custos associados ao estresse ocupacional, tanto para o empregador, quanto, principalmente para as próprias pessoas. Alguns fatores de estresse esperados no ambiente de projetos incluem novas tecnologias, conflitos de papéis, carga de trabalho, incerteza.

As associações profissionais de gerenciamento de projetos, formadas nas décadas de 1960 e 1970, tinham como objetivo inicial agregar os gerentes

de projetos e debater a profissão. Segundo Morris et al (2006), ao longo do tempo todas elas empreenderam esforços significativos para desenvolver e aplicar padrões, métodos e “melhores práticas” para uso na condução de projetos. Os “conjuntos de conhecimento<sup>39</sup>” em gerenciamento de projetos mais conhecidos na atualidade, são o Guia PMBOK (PMI, 2004), o APMBOK<sup>40</sup>, concebido pela APM e o P2M<sup>41</sup>, produzido por duas associações japonesas: a ENAA (*Engineering Management Association of Japan*) e JPMF (*Japanese Project Management Fórum*).

Esses documentos, normativos em sua essência, são a base de conteúdo para os programas de certificação pessoal em gerenciamento de projetos, oferecidos pelas associações de classe. Hoje existe uma indústria de certificações, tanto no nível pessoal quanto organizacional: gerentes de projeto, modelos de maturidade, normas e programas de qualidade, segurança, desenvolvimento de *softwares*, mercado financeiro são apenas alguns dos setores da economia que mantém seus programas de certificação.

Morris et al (2006) apresentam alguns dos traços que caracterizam a profissionalização de uma área:

- educação formal e requisitos de ingresso;
- autonomia acerca de termos e condições de prática;
- um código de ética;
- um comprometimento com ideais de serviço à sociedade;
- um monopólio sobre um corpo de conhecimentos e habilidades relacionadas.

Segundo os autores (op. cit., p. 711), o gerenciamento de projetos aparentemente estaria classificado nas categorias de “semi-profissão” ou “profissão emergente”<sup>42</sup>, ou mesmo uma “profissão comercializada”<sup>43</sup>, pois, diferentemente de outras profissões, o gerente de projetos não consegue atender plenamente aos requisitos mencionados. (ETZIONI, 1969 apud MORRIS et al, 2006).

Giammalvo (2007) investiga inicialmente se o cargo ou função de gerente de projetos caracteriza-se ou não como uma profissão, e, em não sendo

---

<sup>39</sup> *Body of knowledge (BOK)*

<sup>40</sup> *Association for Project Management Body of Knowledge*

<sup>41</sup> ENAA P2M: *A guidebook of Project and program management for enterprise innovation*

<sup>42</sup> “[...] ‘semi-profession’ or ‘emerging profession’ category.”

<sup>43</sup> “*commercialized profession*”

profissão, pretende determinar o que seria. Para tal, após a revisão da literatura o autor identifica um conjunto de oito alternativas para a “ocupação” de gerente de projetos, conforme a tabela 7.

n.	Nome	Descrição
	Processo	Série de ações para chegar a um objetivo
2	Método	Modo de fazer algo conforme um plano
3	Sistema	Conjunto de procedimentos para produzir algo
4	Procedimento	Produzir algo de maneira padronizada ou particular
5	Disciplina	Um campo ou área executado em uma profissão
6	Profissão	Uma ocupação que requer educação especializada
7	Ocupação	O trabalho pelo qual a pessoa ganha a vida
8	Vocação	Atividades feitas regularmente contra pagamento

Tabela 7 – Características de uma profissão (adaptada de Giammalvo 2007, p.47)

A partir da pesquisa de campo, foram identificados os seguintes atributos que caracterizam uma profissão, listados em ordem de importância. (GIAMMALVO, op. cit., p. 207)

- Código de ética;
- Confiança dos clientes;
- Corpo de conhecimento;
- Padrões;
- Obrigação fiduciária;
- Importância;
- Melhores práticas, cf. associação profissional;
- Código de ética adotado pela associação profissional;
- Autonomia na decisão;
- Identificação com a ocupação;
- Curso de quatro anos ou mais;
- Salários acima da média;
- Prestígio na comunidade;
- Comprometimento vitalício;
- Título com restrições legais;
- Seguro;
- Publicações;
- Licenciamento; e
- Uso de uniforme.

A primeira referência à carreira de gerente de projetos se dá no trabalho seminal de Gaddis (1959), em que o autor antecipou grande parte dos desafios dos gerentes de projetos. A visão do artigo é condizente com a época e o autor restringe a atuação dos gerentes de projetos aos setores de alta tecnologia, como eletrônica, defesa, aeroespacial e engenharia nuclear.

Em 2003, por iniciativa do PMI-Rio foi iniciado o “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2009), inicialmente apenas com organizações do Rio de Janeiro. Atualmente na 7ª. edição, e já com abrangência nacional, o estudo de benchmarking incluiu uma questão com o seguinte enunciado “Existe oficialmente o cargo de Gerente de Projetos na sua organização?”. Conforme a figura 10, constata-se que nas mais de 300 organizações incluídas no estudo, em 43% delas ainda não existe oficialmente o cargo de GP. Como a pesquisa é conduzida pelas 13 sedes regionais brasileiras do PMI, que a divulgam nos seus eventos e listas na internet, pode-se inferir que essa percentual seja ainda maior, pois a amostra possui um viés da “lógica de projetos”, sendo composta em grande parte por filiados, certificados e praticantes que valorizam as práticas de gerenciamento de projetos

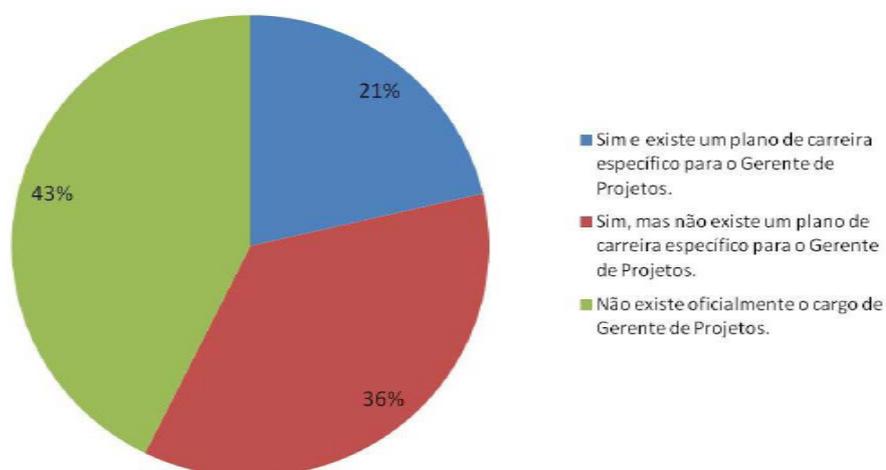


Figura 10 – Empresas com cargo de Gerente de Projetos (PMI,2009)

### 3.5. As novas formas

Já há mais de três décadas que são mencionadas as “novas formas estruturais” (GALBRAITH, 1971). As formas estruturais convencionais, baseadas em critérios “puros” de departamentalização já há muito não se adaptam à complexa realidade das organizações contemporâneas. Mintzberg (2003), por exemplo, enfatiza que sua tipologia de estruturas organizacionais se resume à estrutura organizacional formal. Daft (2003) afirma que a maior parte das organizações utiliza na prática estruturas híbridas, que combinam os diferentes critérios da literatura. O fato é que a complexidade da arquitetura organizacional das empresas atuais já não consegue ser modelada com as teorias existentes. Os desenhos de organogramas não raro deixam de incluir pessoas e funções terceirizadas, nem as parcerias entre empresas, por exemplo.

Dados os limites de tempo dos projetos e sua característica temporária, não se costuma incluí-los na estrutura formal das empresas. Mintzberg (2003) propôs a forma estrutural denominada *adhocracia*, para as organizações sem uma estrutura formal definida e permanente.

Com a cada vez maior presença dos projetos nas organizações, tem surgido uma nova forma estrutural, a estrutura por projetos ou gestão baseada em projetos (DINSMORE, 2003; MARTINSUO et al, 2006). O gerenciamento baseado em projetos tem pelo menos quatro características que o diferenciam de outras formas de gestão, segundo Martinsuo (2006):

- está direcionado para a organização de atividades em busca de objetivo de escopo, tempo e custo; e, cada vez mais, na direção dos objetivos do cliente;
- induz uma estrutura organizacional temporária, como parte ou como substituta das estruturas antigas;
- pode incluir tanto ferramentas e práticas padronizadas quanto específicas; e
- promove uma distribuição das atividades e responsabilidades do projeto por toda a organização. Cada projeto possui um gerente e uma estrutura que se dissolve no final do projeto.

O gerenciamento baseado em projetos, algumas vezes denominado MPM – *Modern Project Management* (DINSMORE, 2003) evidencia a crescente importância dos projetos nas organizações. Segundo Milosevic e Srivannaboon (2006) até a década de 1990 a literatura de estratégia reservava para a cúpula estratégica das organizações as atividades de planejamento estratégico, gestão

do portfólio e avaliação e seleção de projetos. Para a linha intermediária das empresas cabia o planejamento, execução e controle dos projetos.

Milosevic e Srivannaboon (2006) mostram a crescente importância das estruturas de gerenciamento de projetos, e a aproximação cada vez maior dos projetos com a estratégia da empresa.

O crescimento da importância dos projetos nas empresas trouxe pelo menos duas consequências para os negócios, sob o ponto de vista do desenho organizacional. No aspecto estrutural, fortaleceram-se as estruturas departamentalizadas por projetos; sob o ponto de vista estratégico, os projetos passaram a serem vistos como a operacionalização dos planos estratégicos.

Milosevic e Srivannaboon (2006) apresentam uma combinação das estratégias competitivas de Porter – liderança em custo, diferenciação e enfoque- com o ambiente de projetos. A Figura 11 ilustra o modelo.

		GRAU DE DIFERENCIAÇÃO	
		BAIXO	ALTO
CUSTO	ALTO	N.A.	<p>1. Estratégia de diferenciação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia: medida de sucesso baseada na eficiência e no prazo</li> <li>Estrutura: Flexível, para facilitar a velocidade dos projetos ou a qualidade dos produtos</li> <li>Processo: Flexível, para acelerar os projetos e maximizar a qualidade dos produtos</li> <li>Ferramentas e métricas: Baseadas em custo e prazo</li> <li>Cultura: Incentiva qualidade e <i>time-to-market</i></li> </ul>
	BAIXO	<p>2. Liderança em custo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia: medida de sucesso do projeto baseada na eficiência de custo</li> <li>Estrutura: Flexível, para adaptação às mudanças no processo</li> <li>Processo: Altamente padronizado</li> <li>Ferramentas e métricas: Baseadas em custo e prazo</li> <li>Cultura: Baixo custo</li> </ul>	<p>3. Melhor em custo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia: medida de sucesso do projeto baseada na qualidade e no custo</li> <li>Estrutura: Flexível, para garantir a melhor qualidade com o menor custo</li> <li>Processo: Padronizado, com alguma flexibilidade</li> <li>Ferramentas e métricas: Baseadas em custo e qualidade</li> <li>Cultura: Qualidade e custo</li> </ul>

Figura 11 – Tipos de projetos, baseados no modelo Porter (MILOSEVIC,2006, p. 99)

Para análise do modelo foram estudados oito casos de projetos, nas três estratégias elencadas. Da primeira estratégia, de diferenciação, espera-se que o

projeto tenha algum diferencial competitivo que o distinga dos demais, seja na própria empresa ou na concorrência. Velocidade de lançamento do produto ou atributos de qualidade, por exemplo. Na segunda situação, espera-se que o projeto gere resultados com o menor custo, como uma melhoria de processos visando à racionalização de custos. Na terceira situação, a ênfase concentra-se no binômio qualidade/custo. A partir daí, o autor estabelece um conjunto de suposições acerca das relações entre posicionamento estratégico da empresa e dos seus projetos, testadas em um conjunto de projetos nas três categorias propostas.

Segundo Iles & Hayers (1997) muitas organizações acreditam que podem melhorar o desempenho em seus ambientes globais por meio do desenvolvimento de equipes de projetos transnacionais. Essas equipes são compostas de pessoas de diferentes nacionalidades. Segundo Snow et al (1996) equipes de projetos multinacionais podem ser denominadas transnacionais se elas conseguirem romper efetivamente as barreiras culturais, geográficas e gerenciais para o sucesso dos projetos.

Existem pelo menos duas estratégias usadas pelas empresas. No primeiro caso as empresas formam um corpo de funcionários permanente, com experiência fora de seus países de origem, os “expatriados”, que constroem suas carreiras passando por vários países, com alguma semelhança com as carreiras militar, diplomática e eclesiástica. A segunda estratégia consiste em formar uma equipe para um projeto específico, com a equipe distribuída geograficamente em diferentes países, com diversidade lingüística e cultural. Exemplos de projetos desenvolvidos com equipes transnacionais incluem o “Photo CD” pela *Eastman Kodak* e a impressora “world copier” pela *Xerox Corporation* (ILES & HAYERS, 1997), projetos nos quais os respectivos gerentes lidaram com dispersão geográfica, fusos horários distintos, barreiras na comunicação e diversidade cultural, tornando mais complexo e desafiador o desenvolvimento e gestão da equipe do projeto.

Muzio et al (2007) estudaram e quantificaram os denominados *soft skills*, ou seja as habilidades comportamentais no gerenciamento de projetos. Segundo os autores, tem sido reconhecida cada dez mais a importância dos *soft skills* para os gerentes de projeto. Aspectos como liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos e comunicação exemplificam essas habilidades, e, no artigo são listados 31 *soft skills*. Esse assunto foi retomado por Bourne e Walker (2004) que estudaram o avanço do gerenciamento de projetos nas organizações de aprendizagem. Segundo eles, os gerentes de projetos são cobrados tanto em

termos de suas habilidades “duras” para o controle da restrição tripla (escopo-prazo-custo), quanto em termos de suas habilidades de relacionamentos, ao lidarem com as pessoas. Bourne acrescenta uma terceira dimensão, denominada *tapping into the power lines*, ou seja, uma habilidade que requer sabedoria e conhecimento no entendimento da complexidade, fragmentação e abrangência do ambiente de um projeto.

Crawford e Pollack (2004, p. 645) aprofundam a classificação entre as habilidades *hard* e *soft*.

*“[...] os dois termos tem sido usados na literatura de gerenciamento de projetos de forma inconsistente e ambígua”<sup>44</sup>. As habilidades soft são relacionadas como ligadas à gestão de pessoas e dos aspectos não técnicos do gerenciamento de projetos. “No entanto, na literatura [...] os termos hard e soft tem significados mais complexos, referindo-se a dois paradigmas distintos, cada um deles envolvendo valores particulares, diferentes visões de mundo e abordagens práticas distintas” (op. cit, p. 267).*

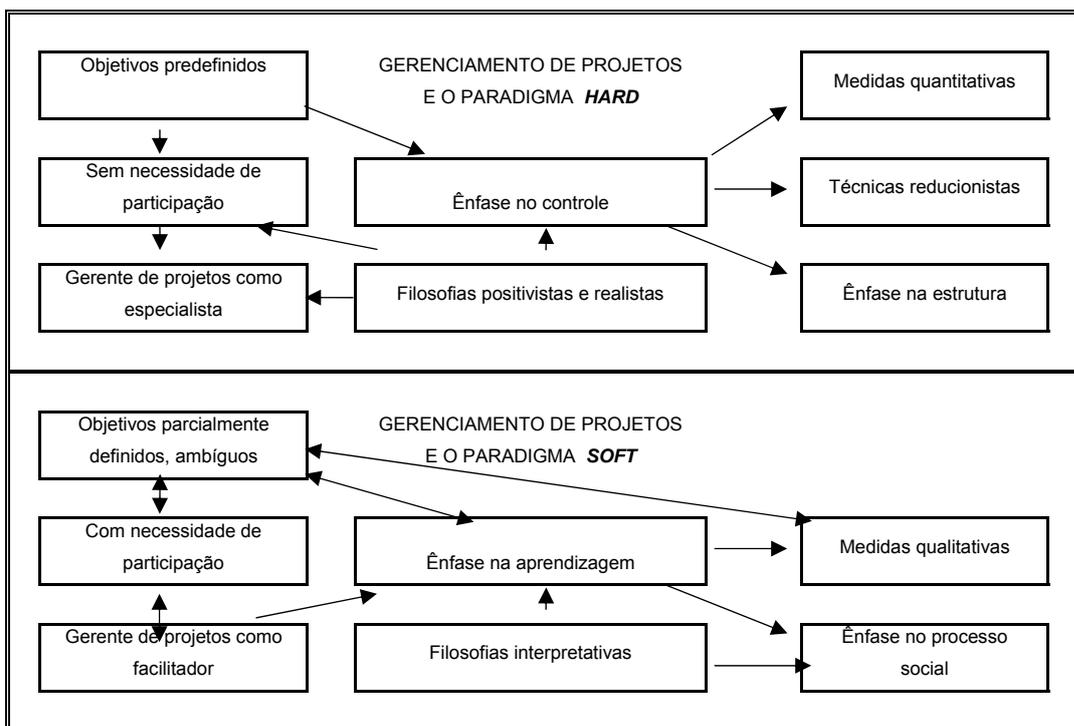


Figura 12 – Relacionamentos dos paradigmas *hard* e *soft* (Pollack, 2007)

<sup>44</sup> “The terms hard and soft are often inconsistently and ambiguously used in the PM literature”

### 3.6. A identidade organizacional

A identidade de uma organização se forma por meio de um conjunto de características ou atributos que a distinguem no ambiente, sendo sua percepção construída ao longo do tempo. A identidade apresenta vários níveis de análise, tais como individual, grupal, organizacional, social, e reflete os atributos essenciais e diferenciadores, como a cultura organizacional, os modelos de desempenho, ou até mesmo os produtos e serviços gerados (CALDAS & WOOD JR., 1997). Os estudos sobre a problemática da identidade não diferenciam o trabalho permanente do trabalho provisório, interino ou em projetos.

Grande parte dos projetos atuais tem como objetivo a mudança organizacional. Existem inúmeras classificações de mudança organizacional, e, segundo Silva (2001) um dos critérios se expressa na profundidade das alterações provocadas na organização: mudança normal ou mudança radical. A mudança radical, usualmente resultado de um conjunto de projetos, tende a gerar quebra na identidade.

O papel do gerente intermediário como agente de mudança foi estudado por Silva (2001, p. 411), que confirma que os indivíduos têm percepção:

*"[...] sobre quem detém o maior controle sobre os rumos da mudança, se os elementos do mundo exterior ou determinados grupos internos. As expectativas dos indivíduos quanto às suas possibilidades de assumirem-se como sujeitos e atores conscientes no processo parecem ser maiores nas situações em que percebem que a organização internamente, detém a maior parcela de controle dos rumos das mudanças".*

A identidade organizacional relaciona-se então com a visão de projeto como uma organização temporária, ainda que esses dois temas ainda não tenham sido estudados juntos. O projeto como organização temporária é visto como uma célula de produção, como uma agência para alocação de recursos para o gerenciamento da mudança dentro da estrutura funcional, e também como uma agência para a gestão da incerteza (TURNER & MÜLLER, 2003). Nesse contexto, o gerente de projetos é o executivo chefe dessa organização temporária.

### 3.7. Os dilemas e desafios do gerente de projetos no mundo atual

Neste item, pretende-se abordar alguns desafios do gerente de projetos: As relações passageiras entre as pessoas e as organizações, a mudança organizacional, a resistência à mudança e as novas relações de trabalho, que incluem, além dos vínculos formais, terceirizados, expatriados, e outras formas.

A adoção de inovação ou mudança organizacional é um processo que inclui a geração, desenvolvimento e implementação de novas idéias ou comportamentos por toda a organização. Trabalhos da teoria institucional sugerem que as empresas que adotam mais cedo as inovações organizacionais têm maior liberdade para modificar suas práticas, em busca de uma maior eficiência organizacional. Adotantes tardios por sua vez sofrem pressões normativas para atender às práticas desenvolvidas pelos pioneiros (WESTPHAL et al, 1997). Esse mecanismo de isomorfismo institucional costuma levar as organizações a práticas nem sempre adequadas à sua realidade.

Da literatura (WETZEL, 2001) obtêm-se definições de contrato psicológico como:

*“[...] contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes”.*

Ou, segundo Robinson (1995) “*crença acerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte*”. O tema foi estudado a partir das duas categorias de contrato: transacionais e relacionais. O chamado rompimento do contrato psicológico se dá a partir da constatação de uma das partes e a interpretação dada a essa mudança contratual. Alguns autores (WETZEL, 2001) mostraram os efeitos de rompimentos e renegociações de contratos psicológicos como resultado de mudanças estruturais significativas, como privatizações, mas esse tema pode ainda ser aprofundado no ambiente de projetos, pois a priori, todos os envolvidos sabem tratar-se de um trabalho temporário.