

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

MARIA HELENA STAMPACCHIO

LÍDER FACILITADOR:
COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

São Paulo

2011

MARIA HELENA STAMPACCHIO

LÍDER FACILITADOR:
COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Pós-Graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos

ORIENTADOR: PROF. MS.ARÃO SAPIRO

São Paulo
2011

AGRADECIMENTOS

Aos professores Arão Sapiro e Élide Jacomini Nunes pela orientação e apoio na realização dessa monografia.

Aos meus amigos e colegas de trabalho que me incentivaram, auxiliaram com material e troca de informações para elaboração desse trabalho.

Aos professores e colegas do Mackenzie, Turma K de Gestão de Projetos 2009/2010, que contribuíram para o meu aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Aos funcionários da Biblioteca da Administração e da Engenharia, sempre simpáticos e prestativos no atendimento.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma retrospectiva da história do Gerenciamento de Projetos, com a finalidade de conhecer o ambiente de projetos e identificar o fator humano no sucesso da Gestão de Projetos. Atualmente o Gerente de Projetos é um integrador e suas competências não ficam restritas ao controle de cronogramas, dos custos e da qualidade. O novo gerente de projetos dissipa as barreiras da comunicação, administra conflitos e gerencia conhecimentos. O método utilizado foi teórico, através da pesquisa do assunto em livros e de artigos na internet dos especialistas na área de Gestão de Projetos. O resultado deste trabalho é o conhecimento dos fundamentos do Gerenciamento de Projetos e sua consistência no alicerce para as estratégias organizacionais. O foco é voltado para o papel do gerente de projetos em duas áreas de conhecimento definidas no PMBOK: Gestão da Integração e Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: projetos, gerenciamento de projetos, gerente de projetos, liderança, facilitador.

ABSTRACT

This study is a retrospective of the history of Project Management, in order to know the Project environment and identify the human factor in the success of Project Management. Currently the Project Manager is an integrator and the competences are not restricted to the control of schedules, cost and quality. The new Project Manager dispels the barriers to communication, conflict management and knowledge management. The theoretical method used was through research on the subject in books and articles on the internet of experts in the field of Project Management. The result of this work is the knowledge of the fundamentals of project management and consistency in the foundation for organizational strategies. The focus is turned to the role of Project Manager in two areas of knowledge defined in the PMBOK: Integration and Management of Personnel Management.

Keywords: design, project management, project manager, facilitator.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Matriz de Responsabilidades.....	31
FIGURA 2: Matriz Fraca.....	48
FIGURA 3: Matriz Balanceada.....	48
FIGURA 4: Matriz Forte.....	49
FIGURA 5: Participação dos Especialistas na equipe de Projetos.....	49

LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica de Projetos
CAPI	Conjunção de Autoridade, Poder e Influência
CPM	<i>Critical Path Method</i>
MGP	Moderno Gerenciamento de Projetos
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SGP	<i>Project Management System</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
2.1	HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO	14
3	AMBIENTE DE PROJETOS	23
3.1	QUANDO OS PROJETOS SÃO NECESSÁRIOS?	23
3.2	CICLO DE VIDA DO PROJETO E FASES DO PROJETO.....	26
3.3	OBJETIVOS, BASES E PAPEIS NA CONCEPÇÃO DOS PROJETOS	27
3.4	METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	32
4	FATOR HUMANO EM PROJETOS	38
4.1	DEFINIÇÕES E CONHECIMENTOS DO GERENTE DE PROJETOS	38
4.2	HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS.....	41
4.3	COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES DE PROJETOS	44
4.4	ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	46
5	ESTILOS DE LIDERANÇA	52
5.1	ORIGEM DOS TERMOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE GESTÃO	52
5.2	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO LÍDER.....	54
5.3	O LÍDER FACILITADOR	58
5.4	O LÍDERANÇA PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO	61
6	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

1 INTRODUÇÃO

A ciência aplicada ao gerenciamento de projetos completou meio século e foi desenvolvida a partir de projetos militares após a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos.

A metodologia de projetos chegou ao Brasil por volta de 1961, quando iniciou o período de grandes obras de engenharia. Mas, foi nos últimos vinte anos que se tornou mais comum ouvir falar sobre gerenciamento de projetos.

O crescimento dos projetos no Brasil, após a crise da década de 1980, tem uma de suas ligações na abertura econômica, que motivou as empresas na busca de estratégias de competitividade para inovar, melhorar preços e qualidade dos seus produtos e serviços.

Fala-se cada vez mais do mundo globalizado e da necessidade de adequar-se para competir e que projetos são bem vindos para entrar nessa nova ordem mundial.

Conforme Sabbag (2010), o interesse pelas técnicas de gerenciamento de projetos cresceu no Brasil, como resposta a necessidade de maior profissionalismo no processo de transformações vividas nas empresas a partir da década de 1980. Essas transformações ocorreram nas organizações com a redução dos níveis hierárquicos, criação de unidades de negócios, busca pela qualidade e excelência e avanços na tecnologia da informação, na propagação do uso de computadores, da internet e da telefonia celular.

Kerzner (2008) define a Gestão de Projetos como o planejamento, a programação e o controle de atividades integradas com a finalidade de atingir os objetivos com eficiência beneficiando os participantes do projeto.

Ainda a respeito do Brasil, houve crescimento número de associados ao PMI - Project Management Institute, organismo internacional voltado para o Gerenciamento de Projetos, também aumentou a oferta de cursos preparatórios

para gestão em projetos e de literatura especializada, inclusive de autores brasileiros.

Muita gente se esquece que para realizar um projeto deve haver planejamento e esforço, o acaso não pode ser considerado quando se tem uma meta para atingir.

Mas, o que é projeto?

Quando se pede para definir o que é um projeto, o mais comum é que as pessoas consigam e explicar o que são projetos pessoais: casar, ter filhos, obter um título acadêmico, viajar para o exterior, adquirir um imóvel, abrir o seu próprio negócio, criar uma organização filantrópica, etc.

Um projeto pode significar para muitos um plano, uma projeção, algo diferente do que já tenha sido feito, um empreendimento, uma transformação ou literalmente falando, pode ter um significado de “lançar adiante” e de “fazer depois”.

De um modo geral nas empresas, um projeto significa algo que será feito de uma só vez, é único porque tem particularidades em relação ao que já foi feito, possui atividades relacionadas entre si, envolve um grupo de pessoas no trabalho e tem data para o início e fim (Duffy, 2006).

São exemplos de projetos: a construção de uma casa, o desenvolvimento de um modelo de carro, o desenvolvimento de um novo software, a criação de um filme, a elaboração de processo criação de empresa, a mudança de um escritório, a criação de um novo tipo de serviço de atendimento, a informatização de uma empresa, a limpeza de um desastre natural, entre outros.

Neste trabalho busquei o alinhamento com o PMBOK – Project Management Body of Knowledge, que é o guia publicado pelo PMI.

O PMBOK é considerado um documento formal que define um padrão para profissional de gerenciamento de projeto, descrevendo normas, métodos e boas práticas.

De acordo com Menezes (2009) a definição do PMBOK tem os seguintes elementos relevantes para explicar o que é projeto:

- O projeto é um empreendimento: precisa ter movimentos e ações para acontecer e o gerente de projetos é responsável pelo andamento do projeto;
- O projeto é único: mesmo que já tenha sido realizado algo parecido, o atual projeto é único porque tem particularidades que o distingue;
- O projeto tem início e fim definido: é necessário definir o período para organização participar ativamente, liberando os recursos para o projeto no prazo determinado;
- O projeto tem objetivo: para que todos participantes estejam comprometidos e focados para a mesma direção;
- O projeto tem parâmetros definidos de prazo, custo e qualidade: as especificações devem estar alinhadas com todos os participantes do projeto e sob o controle do gerente de projetos.

De acordo com o PMBOK (2008), gerenciamento de projetos consiste em aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com a finalidade de atingir os objetivos do projeto.

Projetos são geralmente executados por equipes com várias pessoas, com conhecimentos em diferentes áreas, o que significa receber pessoas de diferentes departamentos.

A escolha do tema Líder Facilitador: Competências e Habilidades do Gerente de Projetos advêm do interesse no papel da liderança nas questões de fracasso ou sucesso de um projeto.

Neste sentido, diversos casos de sucesso justificam que, para conduzir um projeto, se deve recorrer a um "gerente de projetos", um profissional com competências bastante diferentes em relação ao gerente de uma área funcional, e que tem sido cada vez mais solicitado pelas organizações.

Com inserção do gerenciamento de projetos nas empresas, surgiram conflitos entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos. A causa está ligada diretamente com a mudança de paradigma necessária para inserir os gerentes de projeto nas estruturas e nos processos das empresas, que é consideravelmente difícil de ser realizada.

Em algumas empresas o termo "gerente de projeto" é substituído por "líder", "coordenador" ou "gestor" e o que se espera desse profissional é técnica, conhecimento e habilidades que garantam o sucesso do projeto.

O gerente de projetos é responsável por planejar, implementar e completar o projeto.

Dependendo da forma que as empresas se estruturam para funcionarem de forma organizada, para atingir suas metas e objetivos, teremos o gerente do projeto com menor ou maior poder.

Conforme Duffy (2006) a Gestão de Projetos é uma função cheia de detalhes, desafiadora, criativa e desgastante; a carreira tem potencial ilimitado, mas com padrões previsíveis.

A liderança facilitadora aplicada ao Gerenciamento de Projetos refere-se à capacidade do gerente em influenciar positivamente as atitudes da equipe no alcance dos objetivos do projeto. O líder facilitador traduz as necessidades da organização para tarefas a serem desenvolvidas pela equipe do projeto.

A finalidade deste trabalho é apresentar as competências necessárias para condução de projetos e que justificam o aparecimento do profissional "gerente de projetos", na economia globalizada que exige das empresas um novo

posicionamento estratégico na produção de bens ou serviços e no gerenciamento de pessoas.

Os objetivos do estudo são:

1. Buscar o processo histórico para o surgimento do gerente de projetos e focar no atual perfil requisitado no mercado e tendências para as próximas décadas.
2. Identificar o papel do gerente de projetos como agente de integração no projeto.
3. Traçar os diferenciais de liderança do gerente de projetos em relação aos gerentes funcionais, estabelecendo um vínculo entre as capacidades técnicas e pessoais.
4. Identificar as tendências do fator humano na Gestão de Projetos.

O método utilizado foi o teórico, através da pesquisa do assunto em publicações de livros e revistas de autores renomados e pesquisa de artigos na internet dos especialistas na área de Gestão de Projetos.

A pesquisa é explicativa, pois visa identificar os fatores que determinaram o surgimento do Gerente de Projetos e aprofunda o conhecimento da realidade.

O desenvolvimento do trabalho está dividido nas seguintes seções:

1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS: trata os principais conceitos da Gestão de Projetos, sob o ponto de vista dos estudiosos na área. Através de marcos histórico, foi feita a retrospectiva do gerenciamento de projetos onde foi mais significativo e no Brasil até chegar ao panorama atual.

2. AMBIENTE DE PROJETOS: uma visão do ambiente de projetos a partir do posicionamento estratégico adotado nas empresas. Configura os parâmetros necessários para a concepção de um projeto e o seu ciclo de vida.
3. FATOR HUMANO EM PROJETOS: identifica os pontos relevantes para as competências do gerente de projeto e trata as questões do relacionamento humano com a equipe de projeto. Nesta seção será tratada a questão do posicionamento do gerente de projetos e do gerente funcional na estrutura organizacional adaptada à Gestão de Projetos.
4. ESTILO DE LIDERENÇAS: trata a importância do Gerente de Projeto como líder e a sua capacidade para influenciar as pessoas no projeto. Ressalta a questão do líder facilitador e dos trabalhadores do conhecimento no século XXI.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Esta seção apresenta a evolução do gerenciamento de projetos ao redor do mundo, contando um pouco da sua história e as definições dos estudiosos da área. Dessa forma o conhecimento do passado ajuda na compreensão da realidade.

2.1 HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO

O mundo de hoje é movido por projetos. Nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e serviços novos são produzidos através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos (Kerzner, 2008).

Na literatura especializada em Gerenciamento de Projeto podemos encontrar a definição de projeto de acordo com a interpretação de cada especialista no assunto, conforme veremos a seguir:

Projeto segundo a definição do PMBOK (2008):

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

A definição do PMBOK (2008) deixa claro que um projeto tem um fim e que é único. Portanto, não é produzido em série, pois sempre tem algo que o diferencia de outro projeto, seja porque foi feito em um momento diferente ou por ter sido desenvolvido para clientes diferentes ou por empregar recursos humanos e materiais específicos.

Para conhecimento apresento, em ordem cronológica, a definição de projeto nos últimos dez anos elaborada por alguns estudiosos da área:

Valeriano (1998, p.19) define:

O projeto é entendido como um conjunto de ações, executadas de forma, coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, um dado prazo, alcançar um objetivo determinado.

Nesta definição o contexto de organização transitória está vinculado à reunião temporária de recursos numa área isolada das rotinas. O projeto ocorre para executar um plano, utilizando recursos materiais dentro de um período estabelecido para atingir uma meta definida.

Projetos para Verzuh (2002, p.19):

Os projetos são os trabalhos que fazemos de uma vez. Seja projetar uma aeronave, construir o balcão de uma padaria ou criar uma logomarca de um negócio, todo projeto produz resultados, e todo projeto tem um começo e um fim.

Verzuh esclarece que projetos obedecem a uma sobreposição de tarefas, tem um produto singular a ser entregue, tem um marco inicial e um fim definido para completar o projeto.

A definição de projeto segundo Meridith e Mantel (2003, p.6):

No sentido mais amplo, um projeto é uma tarefa específica, limitada, a ser realizada. Se é em grande ou em pequena escala ou é de curso longo ou curto não é particularmente relevante. O que é relevante é que o projeto seja visto como uma unidade.

Para Meridith e Mantel, cada projeto é um trabalho específico e por isso é sempre exclusivo, não importando se o produto é simples ou complexo se a delimitação de tempo é curta ou longa.

Projeto segundo Kerzner (2008, p.15):

Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade.

A definição de Kerzner menciona empreendimento, podendo ser interpretado como geração um novo negócio e um projeto deve respeitar os critérios de prazo, custo e qualidade e precisa de recursos

Projeto por Cleland e Ireland (2007, p.15)

Um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais reunidos para se criar uma coisa que não existia antes e que vai proporcionar capacidade de desempenho superior na formulação e execução de estratégias organizacionais.

Cleland e Ireland falam em projeto analisando que a organização deve estar comprometida com os objetivos do projeto e deve concentrar seus recursos humanos e materiais para assegurar sua eficiência.

Projeto definido por Vargas (2009, p.6):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, recursos envolvidos e qualidade.

Vargas fala da singularidade de cada projeto, da sucessão de atividades, de etapas de desenvolvimento bem definidas e da administração sob critérios estabelecidos para prazo, custo e qualidade.

Não há uma unanimidade nas opiniões, mas no geral fala-se em objetivos, período delimitado, em elaboração de algo singular, em recursos necessários, em organização e em etapas de trabalho.

Nas definições de Vargas (2009), também existe o termo subprojeto, que aparece como uma parte do projeto total ou como fases específicas do projeto. Pode se preparar por um grupo isolado ou por terceirização e depois o subprojeto é incorporado ao projeto.

Nas organizações modernas projetos são cada vez mais comuns e não estão restritos à engenharia, avançaram para desenvolvimento de produtos e serviços (Sabbag, 2010).

Um exemplo de projeto pode ser o desenvolvimento de um novo modelo de veículo, pois um grupo de pessoas participa das várias fases do projeto: no desenho, na construção do protótipo, nos testes e nas adaptações. O projeto termina quando o novo veículo entra em produção (Duffy, 2006).

O conceito de gerenciamento de projetos ficou conhecido há cerca de 50 anos, mas história relata que as práticas de gerenciamento de projeto existem desde a Antiguidade (Cleland; Ireland 2007).

O gerenciamento de projetos consiste em programações, orçamentos, datas-limite, taxas de risco, verificação dos resultados esperados, lições aprendidas, controle de recursos humanos e materiais com vista a atender as necessidades de controle dos projetos (Kerzner, 2008).

Na construção das pirâmides do Egito houve um grande esforço de gerenciamento de projetos, foram empregados recursos humanos e materiais, com demanda de 100 mil trabalhadores e 30 anos de construção (Valle et al., 2007).

Durante a construção das pirâmides e dos aquedutos da antiguidade certamente foi necessário a habilidade de coordenação e planejamento definido na figura de um gerente de projeto (Verzuh, 2002).

O papel do gerente de projetos é integrar os recursos materiais e humanos a fim de alcançar os objetivos do projeto (Valle et al., 2007).

O gerente de projetos deve levar o projeto adiante, supervisiona a implantação e execução do Projeto (Kerzner, 2008).

Os princípios da gerência de projetos surgiram na metade do século XIX após a Revolução Industrial que alterou a estrutura econômica ocidental e a expansão do capitalismo industrial. Com a alteração dos modelos de produção foi necessário administrar as novas organizações econômicas (Sabbag, 2010).

Taylor foi um dos primeiros estudiosos do gerenciamento de Projetos e em 1911 verificou que a produtividade pode ser melhorada se as partes essenciais do trabalho forem isoladas. Ele aplicou sua teoria às atividades encontradas na indústria de aço (Valle et al. 2007).

Um dos principais pensamentos de Taylor foi “nada pode ser executado sem antes ter sido planejado” e esse princípio foi incorporado ao ambiente de projetos e fundamentou a metodologia aplicada na atualidade (Sabbag, 2010).

Em 1919 os estudos de Gantt, assistente de Taylor, resultaram na solução para ordem das tarefas através de um gráfico com barras horizontais que representam a sequência e duração das tarefas. Os gráficos de Gantt são úteis e funcionais e mudaram muito pouco ao longo dos últimos anos (Valle et al., 2007)

Em 1916 Henry Fayol recomendava as seguintes funções aos administradores: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Essa visão influenciou o gerenciamento de projetos. (Sabbag, 2010)

O conceito de gerenciamento de projetos surgiu no fim da década de 1950 durante os programas de defesa no período denominado da Guerra Fria (Valle et al. 2007).

A moderna gestão de projetos evoluiu a partir dos grandes projetos de defesa durante e após a Segunda Guerra Mundial quando foi possível identificar que poderia haver apenas um responsável por todas as decisões técnicas a partir da criação de procedimentos formais para planejar e gerenciar projetos (Verzuh, 2000).

O mérito do desenvolvimento das técnicas e práticas do gerenciamento de projetos deve ser creditado aos militares, que buscaram uma nova disciplina para execução de tarefas com prazo, cuja entrega seria atrasada se seguissem o modelo tradicional das organizações (Meredith; Mantel, 2003)

Nos Estados Unidos os avanços técnicos estão relacionados ao período pós Primeira Guerra Mundial. O projeto de desenvolvimento da bomba atômica, o Manhattan, foi desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial, sendo considerado por alguns como metodologia pioneira. Outros estudiosos adotaram o Projeto Polaris, da marinha americana, como o projeto que marcou o início da metodologia de projetos. Esse projeto foi concluído em 1960 e desenvolveu o submarino movido por energia nuclear e com capacidade de disparar mísseis. (Sabbag, 2010).

O mais comum é dizer que o Gerenciamento de Projetos moderno iniciou com o Projeto Manhattan (Meredith; Mantel, 2003).

Nas décadas seguintes à II Guerra Mundial surgem os complexos Diagramas de Rede e Gráficos de Técnica de avaliação e Revisão de Programas (PERT - Program Evaluation and Review Technique) e o Método de Caminho Crítico (CPM - Critical Path Method). Através dessas técnicas os gerentes passaram a planejar e a coordenar com mais precisão as etapas de um projeto (Verzuh, 2002).

As técnicas PERT/CPM são até hoje utilizadas nos softwares de apoio ao gerenciamento de projetos. A marinha americana solicitou a criação da técnica PERT durante o projeto Polaris, pois perceberam as limitações do cronograma para gerenciar as atividades com riscos de impactar o projeto. As atividades precedentes e as sucessoras determinam a seqüência lógica de execução. No mesmo período

uma empresa americana de explosivos, a Dupont, utilizou a técnica CPM de precedência (Sabbag, 2010).

Na Europa a metodologia de projetos surgiu após a Segunda Guerra Mundial durante a reconstrução dos países devastados pela guerra (Sabbag, 2010).

Em 1954 Peter Drucker divulga o gerenciamento por objetivos, onde a diretoria e os funcionários delimitam os objetivos comuns e estabelecem prazos, métricas e a forma de atingi-los. Posteriormente, em 1959, Gaddis já fala sobre a função de gerente de projetos. (Valle et al., 2007).

Seguindo o exemplo do gerenciamento aplicado nos projetos militares, outros setores governamentais, a indústria privada, empresas de serviços, setores de ciência e tecnologia e organizações voluntárias passaram a usar o gerenciamento de projetos para melhorar sua eficácia (Meredith; Mantel, 2003).

No início da década de 1960, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência (Torreão, 2007).

A administração de Projetos existe desde antes das grandes pirâmides, mas ficou popular no início da década de 1960 (Meridith; Mantel, 2003).

No Brasil a metodologia de projeto surgiu em 1961 na área de construção pesada em barragens para energia elétrica. Os projetos da empresa estatal Furnas demandaram o surgimento de escritórios especializados em consultoria de gerenciamento de projetos (Sabbag, 2010).

Em 1969 nos Estados Unidos foi fundado o PMI - Projete Management Institute. O PMI é internacionalmente conhecido e considerado a maior instituição ligada à divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos por meio do PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Valle, et al., 2007).

O PMBOK é um guia com o conjunto das nove áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos: Integração, escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e contratação/suprimentos (Cleland; Ireland, 2007).

Conforme Kerzner (2008) as empresas se enquadram em duas fases de gerenciamento de projetos:

1. De 1960 a 1991 - Gestão de Projetos Tradicional: setores de defesa, aeroespacial e construção.
2. De 1991 a 2003 - Gestão de Projetos Moderna: crescimento para áreas no setor que não era orientado a projetos.

Segundo Valeriano (2001) a evolução do gerenciamento de projeto está dividida em três períodos:

1. O do gerenciamento empírico – baseado nas qualidades do gerente de projetos e seus auxiliares ou nos procedimentos ainda sem técnica. Essa fase ficou marcada na Antiguidade e Idade Média e foi desenvolvida pelos arquitetos, construtores, chefes militares e exploradores.
2. O gerenciamento clássico ou tradicional que surgiu a partir das décadas de 1940 ou 1950, principalmente no período da Guerra Fria. Eram projetos técnicos, complexos, com alto custo e prazos relativamente longo onde o gerente de projeto administrava recursos humanos e materiais e empregava procedimentos existentes ou criados para o projeto.
3. MGP -Moderno Gerenciamento de Projetos : a partir da década de 1990, onde os conceitos de gerenciamento de projeto passam a ser aplicados em todos os problemas empresariais e se tornando importante diferencial para as empresas desenvolverem respostas eficazes e rápidas para competirem e se posicionarem no mercado.

No Japão a aceitação e o desenvolvimento da gestão de projetos ficaram consistentes com a recessão na década de 1990. Nesse período foi necessário cancelar os projetos com prejuízo e adequar o gerenciamento de acordo com os novos critérios de custos, prazos e riscos integrados com a qualidade e satisfação do cliente (Kerzner, 2008).

As Nações do Terceiro mundo estarão se adequando aos benefícios da metodologia de projetos. Nesse século também serão definidos os padrões mundiais para gestão de projetos (Kerzner, 2008).

Concluindo conforme (Sabbag, 2010), o gerenciamento de projetos é uma ciência nova, pois está completando pouco mais de 50 anos nos países em que foi pioneira. A evolução do gerenciamento de projetos demonstra um enriquecimento da metodologia, que ampliou o seu ponto de vista partindo da engenharia para o foco da gestão. Hoje não é mais meramente técnica, entra no terreno da estratégia, da psicologia social, de contratos e de comunicações. Para o período em que vivemos reserva preocupações com a ética e com o desenvolvimento sustentável.

A partir do que foi apresentado nesta seção, é possível definir os principais fundamentos em gerenciamento de projetos.

Através do conhecimento do passado chegamos ao atual cenário da Gestão de Projetos.

Agora já podemos entrar no ambiente de projetos, conforme apresentação na próxima seção.

3 AMBIENTE DE PROJETOS

Esta seção descreve a necessidade das empresas em definir estratégias de negócios e a busca por uma metodologia que promova o controle e eficiência na configuração do ambiente de projetos.

3.1 QUANDO OS PROJETOS SÃO NECESSÁRIOS?

A configuração para projetos pode ser mapeada quando a organização tem como objetivo a alteração do modo como as coisas são feitas, visando alterações significativas para torná-los mais rápidos, eficazes e seguros e ou menos dispendiosos.

Conforme Meredith e Mantel (2003), a finalidade de um projeto é realizar metas específicas. O motivo para realizar uma tarefa em forma de projeto é concentrar num indivíduo ou num grupo restrito a responsabilidade e autoridade para conseguir atingir essas metas.

Os projetos promovem inovação em uma organização e podem ser comparados ao processo de renovação celular, pois mantêm a empresa viva e saudável. (Valle et al.;2007).

Mudanças organizacionais, reestruturações, fusões e incorporações são comuns no atual cenário da economia e são trabalhados como projetos para melhor controle sobre as atividades para implantação (Menezes, 2009).

As iniciativas estratégicas das organizações são transformadas em projetos para não ser confundidas e não causar transtornos nas operações rotineiras (Sabbag, 2010).

As empresas precisam se adaptar às tendências do mercado global e por isso tendem a ser orientadas para melhoria contínua dos seus produtos e serviços. Quando as mudanças são radicais precisam ser bem administradas exigindo a configuração de projeto (Menezes, 2009).

O avanço da tecnologia foi um fator determinante na automação de trabalhos repetitivos e liberando as pessoas para concentrarem seus esforços em criação de novos produtos e serviços. Esse foi um fator para o crescimento da área de projetos nas duas últimas décadas (Verzuh, 2000).

Os projetos são meios para organização formular e executar estratégias, inovando os produtos, serviços e processos proporcionando uma metodologia para administrar essas mudanças (Cleland; Ireland; 2007).

Kerzner (2008) define a Gestão de Projetos como o planejamento, a programação e o controle de atividades integradas com a finalidade de atingir os objetivos com eficiência beneficiando os participantes do projeto.

O planejamento estratégico é uma técnica corporativa que avalia o cenário de uma empresa, visualizando as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para que a empresa consiga sair do atual estado e chegue ao estado ideal. As ações para conseguir efetuar essa mudança são geralmente transformadas em projetos (Valle et al., 2007).

Uma estratégia organizacional pode ser identificada no gerenciamento de programas, que é o agrupamento de projetos com propósitos em comum que visam apoiar as metas e objetivos em criar algo novo nos produtos, nos serviços e nos processos da organização. Os programas podem ser usados na administração efetiva ou para preparar a empresa para o futuro (Cleland; Ireland, 2007).

De acordo com Vargas (2009), os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, mas as mais conhecidas são :

- Engenharia e construção civil;

- Desenvolvimento de programas de computador;
- Estratégia militar;
- Política;
- Administração de empresas;
- Marketing e publicidade;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Manutenção de planta e equipamentos.

Para Duffy (2006), existem perguntas chaves para descobrir as verdadeiras necessidades de um projeto:

1. Qual é a necessidade ou finalidade percebida daquilo que tentaremos fazer?
2. O que levou as pessoas a perceberem que esse problema tem que ser resolvido?
3. O que está em jogo, na solução ou nos resultados?
4. Em que diferem os diversos objetivos das pessoas que podem ser afetadas pelos resultados do projeto (stakeholders)?
5. Que critérios as pessoas utilizarão para avaliar se o resultado final deste projeto é um sucesso?

Na prática o que ocorre nas organizações é a elaboração do planejamento e orçamento por área funcional ou de acordo com a estratégia da alta administração. O que for aprovado será desenvolvido, desde que não ocorram profundas alterações no cenário interno ou externo da empresa que provoquem o seu adiamento ou cancelamento.

O que for reconhecido como um processo que exija esforço intensivo e que fuja de atividades de rotina será concebido como projeto, devendo passar pelas fases que serão apresentadas no tópico a seguir.

3.2 CICLO DE VIDA DO PROJETO E FASES DO PROJETO

Conforme o PMBOK (2008) não importa se os projetos são grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida a seguir :

- Início do Projeto;
- Organização e preparação;
- Execução e controle;
- Encerramento do projeto.

Ainda conforme o PMBOK (2008) o ciclo de vida com estrutura genérica facilita a comunicação com as partes interessadas no projeto e fornece uma base comum para comparação com outros projetos, mesmo que sejam de assuntos diferentes.

Denomina-se ciclo de vida o caráter finito dos projetos, pois possuem delimitação no tempo, tem um início no qual são avaliados os recursos necessários, um momento de execução alocando recursos e esforços para o desenvolvimento das tarefas e um momento final quando os recursos são desmobilizados (Valle et all; 2007).

No PMBOK (2008) as fases do projeto são atribuídas quando há necessidade de gerenciar a conclusão de uma entrega importante e não determina um modelo padrão para estruturar o projeto em fases.

Para Menezes (2009) o ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em quatro fases principais: concepção, planejamento, execução e fechamento.

Para Duffy (2006) ciclo de vida de um projeto pode ser dividido nas seguintes fases: planejamento, elaboração, implementação e desativação.

Conforme Cleland e Ireland (2007) o ciclo de vida de um projeto pode durar poucas semanas, meses ou ainda anos se for uma grande construção ou o desenvolvimento de um produto farmacêutico. Sendo assim, o ciclo de vida do projeto é dividido em:

1. Fase conceitual: devem ser realizados os estudos de viabilidade do projeto.
2. Fase de definição: determinar objetivos, custo, prazo, recursos e estratégias.
3. Fase de produção: os resultados do projeto são construídos e são efetuadas as entregas.
4. Fase operacional: quando os resultados do projeto foram validados pelo usuário ou cliente permitindo a implementação.
5. Fase de encerramento: corresponde ao término do projeto, pode ser causado pela perda de demanda do cliente, lançamento de produtos, serviços ou processos com prazo finito.

Conforme apresentado, mesmo que o projeto esteja no planejamento estratégico da organização, será necessário percorrer o ciclo de vida específico do gerenciamento do projeto.

No ciclo de vida está dividido por fases com as atividades necessárias para atingir os objetivos do projeto que serão vistos no tópico a seguir.

3.3 OBJETIVOS, BASES E PAPEIS NA CONCEPÇÃO DOS PROJETOS

A essência de um projeto consiste em pessoas e recursos (máquinas) que utilizam tempo, materiais e dinheiro realizando um trabalho coordenado para atingir determinado objetivo.

Uma forma de verificar os objetivos do projeto é responder as perguntas: O que? Quando? Quanto? E como?

Para Sabbag (2010) os objetivos e metas do projeto são:

- Custo ou Investimento: todo projeto precisa de um orçamento de referência que é uma estimativa de custo comprometida para execução do projeto;
- Prazos: todo projeto tem um prazo limite para entrega final ou diversos prazos para cada entrega do projeto. Os eventos mais importantes são considerados datas-marco (milestone), porque são pontos de início de cada execução;
- Qualidade: pode estar caracterizada em qualidade do produto do projeto (especificações), qualidade na implantação e gestão do projeto, e qualidade percebida que está relacionada à satisfação dos clientes e partes interessadas (stakeholders) do projeto;
- Desempenho: ligados ao andamento da execução do projeto e ao desempenho do produto;
- Resultados esperados: ligados à aprendizagem e à evolução forma de gestão do projeto. Em projetos com fins lucrativos espera-se rentabilidade e oportunidades de mercado.

Para Menezes (2009) o objetivo da Administração de Projetos é controlar adequadamente o projeto, de forma que consiga encerrar o projeto no prazo, dentro do orçamento estimado e no critério de qualidade definido.

O equilíbrio no desenvolvimento de um projeto depende de três variáveis: custo, cronograma e qualidade. Se mudar uma variável afetará o resultado das demais, dessa forma se reduzir o dinheiro e o tempo afeta a qualidade. Da mesma forma se aumentar a qualidade em um prazo mais rápido, aumentará o custo (Verzuh, 2000)

No critério de Vargas (2009) dois fatores determinam um terceiro fator, ou seja, impossível definir todos os fatores simultaneamente. Dessa forma existe uma relação próxima entre desempenho ou performance atribuídos ao escopo e qualidade, custo e tempo.

Para Menezes (2009) a restrição tripla definida por custo, prazo e qualidade sempre estará presente nos projetos. O item qualidade pode ser substituído por especificações que abrange escopo e qualidade.

Na visão de Duffy (2006) com frequência ocorrem mudanças durante o projeto que afetam uma das variáveis. Um produto de menor qualidade nem sempre significa que é ruim. O ideal é estabelecer um critério de qualidade aceitável para o projeto.

As duas bases de sustentação de um projeto são:

1. O gerente (ou líder ou coordenador).
2. O planejamento baseado nas técnicas de Gerenciamento de Projetos.

Conforme Menezes (2009) os dois princípios básicos da administração do projeto estão definidos na responsabilidade unificada do Gerente do Projeto e no planejamento com controle unificado, abrangendo as especialidades envolvidas no projeto.

O Gerente do Projeto deverá centralizar as negociações e comunicações entre o cliente e o patrocinador do projeto. O plano do projeto deve ser elaborado pelo Gerente do Projeto, buscando o apoio e participação dos

especialistas de cada área gerando um comprometimento das pessoas com o projeto.

Durante a fase de criação de um projeto deve ocorrer o envolvimento do patrocinador; do gerente e da equipe básica do projeto.

Menezes (2009) explica a importância da participação dos integrantes do projeto:

- O patrocinador (sponsor) é o representante da Alta Administração da empresa que solicitou o projeto e deve estar interessado no sucesso do projeto. Sua participação deverá ser estratégica dando apoio político e garantindo os recursos necessários e mediador dos conflitos;
- O Gerente do Projeto responderá pelo fracasso ou sucesso do projeto e deve ser definido logo no início do projeto. Também deverá sinalizar a entrada e participação dos especialistas no projeto;
- A equipe básica é formada por especialistas que irão participar na definição do escopo do projeto. Nem sempre serão esses profissionais que irão desenvolver o projeto, podem ser os gerentes funcionais e posteriormente irão liberar os subordinados para trabalhar no projeto. Entretanto, cabe a eles a validação das estimativas de prazo e recursos para alocação no projeto.

A Matriz de Responsabilidades é uma ferramenta empregada para visualizar a divisão do trabalho e os respectivos responsáveis, logo após o reconhecimento dos gerentes funcionais e especialistas que estarão disponíveis para o projeto (Menezes, 2009).

Essa ferramenta pode ser utilizada para definir a participação na fase do planejamento com forma de visualizar macro atividades e para as atividades mais detalhadas na fase de execução do projeto.

A seguir um exemplo de matriz de responsabilidades:

Matriz de responsabilidades

v ATIVIDADE	AGENTE >	1	2	3	4	5
Definir Escopo		R	R	A	A	A
Cronograma			R	S	A	A
Custos			A	S	R	
Garantia da Qualidade			R			
Gestão de Pessoas			R		S	A
Comunicação			R		R	S
Riscos			R	S	A	A
Aquisições			A	S	R	A

Legenda:

R = Responsável A = Apoio S = Suplente

- 1 = Patrocinador
- 2 = Gerente do projeto
- 3 = Gerente de Planejamento
- 4 = Gerente Adm/Financeiro
- 5 = Gerente Jurídico

Figura 1 – Matriz de Responsabilidades

Fonte: Menezes (2009)

Conforme visto o planejamento e o gerente do projeto são peças fundamentais para estruturar um projeto.

O papel do gerente é efetuar a integração entre os elementos essenciais para elaboração e execução tais como: escopo, prazo, custo e qualidade.

O gerente do projeto efetua a interface entre as partes interessadas no projeto com a finalidade de buscar o apoio do patrocinador para obter os recursos necessários e apoio nas questões de impasse.

A seguir será visto a metodologia com as melhores práticas para gestão de projetos.

3.4 METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A implantação de uma metodologia é importante para evitar problemas na execução de um projeto e sem ela o desenrolar de um projeto pode se tornar uma aventura.

Conforme Cleland e Ireland (2007), o gerenciamento de projetos utiliza as funções básicas da administração:

- Planejamento: elaboração dos objetivos, das metas e das estratégias para conseguir os recursos necessários para o projeto;
- Organização: verificar os recursos humanos e materiais necessários e efetuar a alocação para desenvolvimento do projeto;
- Motivação: entusiasmar a equipe para dedicar-se ao projeto;
- Direção: competência para liderar e indicar a direção a seguir em momentos de decisão;
- Controle: monitoração, avaliação e controle dos recursos em relação aos objetivos do projeto e da organização.

O PMBOK não é considerado uma metodologia porque descreve os processos de alto nível e não tem uma fórmula para implantação em cada empresa. No entanto, pode ser considerado como base para criação de uma metodologia específica para o gerenciamento de projeto nas organizações (Valle et al.,2007).

Kerzner (2008) trata do assunto falando da questão das melhores práticas em gestão de projetos. São atividades ou processos que funcionaram bem e com chances de sucesso se forem reutilizados em um novo projeto. As melhores práticas podem ser identificadas nas relações do trabalho, no desenho conceitual e na metodologia aplicada na gestão de projetos.

De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo cinco grupos:

1. Iniciação: são os processos para obter a autorização para iniciar o projeto. Indica o conteúdo do projeto, justificativa e aprovação. Requer um documento formal que é o Termo de abertura e identificação dos interessados (stakeholders);
2. Planejamento: são os processos que definem o escopo do projeto, definindo um plano de gerenciamento com cronograma, custos, qualidade, alocação de pessoal, comunicação, suprimentos e riscos.
3. Execução: são as ações para executar as tarefas definidas no plano do projeto visando atender as especificações;

4. Monitoramento e controle: são os processos para acompanhar, revisar e ajustar o plano de projeto para ser desenvolvido dentro do prazo e custo definido;
5. Encerramento: são os processos para finalizar as atividades de todos os grupos de processos e para encerrar formalmente o projeto ou fase.

Gerenciar um projeto inclui:

1. Identificação dos requisitos.
2. Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado.

Ainda segundo o PMBOK (2008) os grupos de processos estão divididos em nove áreas, agrupadas por requisitos de conhecimentos que possuem técnicas em comum:

1. Gerenciamento da Integração do projeto: processo de estruturação do projeto, garantindo que todos envolvidos sejam atendidos. Os processos são divididos em : termo de abertura do projeto, plano de gerenciamento do projeto, orientação e gerenciamento da execução do projeto, monitoramento e controle do trabalho do projeto, controle integrado de mudanças e termo de encerramento do projeto.
2. Gerenciamento do escopo do projeto: planejamento do trabalho, definição a estratégias e estimativas de prazos, custos e qualidade.
3. Gerenciamento de tempo do projeto: desenvolvimento de cronogramas, identificação de tarefas críticas.

4. Gerenciamento de custos do projeto: estimativas de orçamentos e controle de custos.
5. Gerenciamento de qualidade do projeto: administração de todos os elementos do projeto que devam ser entregues da melhor forma possível.
6. Gerenciamento de recursos humanos do projeto: define os papéis de responsabilidade para equipe do projeto para distribuição no tempo do projeto. Desenvolvimento da motivação e formação de equipes.
7. Gerenciamento de comunicações do projeto: assegura que a informação seja coletada, armazenada e divulgada para os envolvidos no projeto.
8. Gerenciamento de riscos do projeto: avaliar forças e os riscos para o projeto e definir o tipo de ação.
9. Gerenciamento de aquisições do projeto: aquisições de bens e serviços.

A aplicação e adequação dos processos do PMBOK (2008) serão utilizadas de acordo com o contexto da organização e do projeto, cabendo ao gerente de projeto a seleção dos processos adequados à sua realidade (Valle, et all.,2007)

Conforme Sabbag (2010) quando o projeto for pequeno, com aproximadamente até seis meses, não há necessidade de realizar um plano de Gerenciamento abrangendo todas as áreas do conhecimento. Cada gerenciador é responsável por essa decisão e deve ficar atento para que a flexibilidade não leve para caminhos de dificuldades.

Conforme Valle et al. (2007) a seção Rio de Janeiro do PMI, em 2006, revelou que a resistência ao gerenciamento de projetos está enfraquecendo nas empresas brasileiras. Apesar das empresas ainda sofrerem com problemas no cumprimento de prazos e de falhas na comunicação, foram destacados os seguintes benefícios após adoção da metodologia de projetos:

- Maior comprometimento com objetivos e resultados;
- Disponibilidade de informação para a tomada de decisão;
- Maior integração entre as áreas funcionais;
- Aumento da qualidade;
- Redução de prazos;
- Otimização e alocação de recursos humanos;
- Aumento de produtividade;
- Redução de custos;
- Melhor retorno sobre o investimento.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr (2002) a década de 1990 marca uma forte retomada em gerenciamento de projetos no Brasil e no mundo, podendo ser analisada em duas ondas:

1. A primeira onda trouxe maior eficiência com a adoção das boas práticas de gestão em projetos. Multiplicam-se os cursos de gerenciamento de projetos, com base no guia PMBOK do PMI e intensificou-se o uso de softwares de apoio ao gerenciamento dos projetos. Passou haver maior atenção na gestão do escopo e acompanhamento de prazos e custos pelo uso de cronogramas.
2. A segunda onda deverá ser mais eficaz, mais profissional, mais criativa e voltada para a realidade das organizações. O gerenciamento passa para integração entre escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e suprimentos.

A metodologia adotada para o gerenciamento do projeto é uma forte aliada do gerente na condução do projeto. No entanto, deve ser adaptada a realidade de cada organização e conforme o grau de complexidade de cada projeto para não ter efeito contrário ao esperado.

Agora que conhecemos os requisitos técnicos do ambiente do projeto podemos focar no fator humano do projeto, conforme a próxima seção.

4 FATOR HUMANO EM PROJETOS

Esta seção trata das questões relacionadas à competência no gerenciamento de projetos, os papéis dos gerentes dentro da organização matricial e a composição da equipe de projeto.

4.1 DEFINIÇÕES E CONHECIMENTOS DO GERENTE DE PROJETOS

De acordo com o PMBOK (2008) o gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto, o que deixa bem claro que ele tem a missão de liderar a execução do projeto, garantindo o sucesso do empreendimento. A expressão "responsável" denota que o gerente será a pessoa cobrada pelo resultado do projeto.

Para Cleland e Ireland (2007) o conhecimento é a familiaridade, percepção e compreensão que é adquirida através do estudo e da experiência.

È considerado gerente qualquer trabalhador da organização que tiver conhecimento e uma posição na empresa que justifique a sua contribuição material para a capacidade da organização trabalhar e de obter resultados. Esse homem ou mulher não pode apenas receber ordens, tem que tomar decisões e assumir a responsabilidade por sua contribuição (Druker, c1967).

Conforme Verzuh (2000), os gerentes de projetos precisam conhecer mais duas áreas além da gestão de projetos:

- Gestão de negócios. São habilidades que qualquer bom gerente deve ter: negociação, finanças, recrutamento de clientes, desenvolvimento empresarial, comunicação e motivação.

- Técnica. As empresas desenvolvem um plano de competência técnica para carreira de gerente de projeto, mas os cargos de direção do projeto não exigem o melhor técnico do grupo.

Para Luz (1999), a competência gerencial é o aspecto crítico porque é através dela que podemos avaliar o conteúdo e a forma da mudança e também porque os gerentes têm o papel de transmitir o saber propiciando as condições para a disseminação da mudança e concretizando em decisões e ações.

Conforme Cleand e Ireland (2007) os elementos básicos do conhecimento do gerente de projeto são:

- Compreensão da tecnologia do projeto. Obter informação necessária sobre a tecnologia relevante do projeto;
- Compreensão geral do conceito e processo de administração estratégica aplicados à organização. É importante que o gerente saiba qual é a ligação entre o projeto e a estratégia da organização;
- Compreensão do gerenciamento de projetos. Precisa ter consciência que gerenciar projetos é diferente de uma administração tradicional dentro da empresa;
- Compreensão e familiaridade com a administração de projetos. Deve estruturar e controlar o projeto a partir do planejamento, da organização e motivação;
- Compreensão conceitual e funcional de um sistema de gerenciamento de projetos SGP – Project Management System. Um exemplo é o subsistema de planejamento de projeto, compondo a estrutura analítica do projeto (EAP), onde são

definidos os custos, prazos, parâmetros de qualidade e alocação de recursos.

O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal.

Em algumas empresas o termo "gerente" de projeto é substituído por "líder", "coordenador", "gestor" etc. Independentemente do nome, esse profissional tem por função gerenciar projetos.

Dentre as atividades do gerente de projetos as seguintes merecem destaque:

- Produzir o produto final do projeto dentro dos prazos, custos e desempenho exigidos;
- Atingir objetivos contratuais de lucro;
- Adquirir os recursos adequados para o projeto em quantidade e qualidade;
- Contratar e motivar os integrantes do time;
- Gerenciar os riscos do projeto;
- Criar canais de comunicação;
- Estratégia de negociação com elementos internos e externos do projeto para garantir o cumprimento do plano do projeto.

Consultando o PMBOK (2008), foi possível identificar que os conhecimentos esperados do gerente de projetos não estão apenas ligados ao conhecimento técnico específico à metodologia de projetos. Entre outras características gerenciais espera-se que o gerente de projeto lidere a sua equipe e seja capaz de interagir com as partes interessadas no projeto.

Para Rabechini Jr (2005) o gerente de projetos consegue atingir os resultados esperados criando um ambiente propício através do apoio dos

patrocinadores do projeto, que tem o poder de resguardar o projeto e a equipe de impactos negativos.

Segundo o PMBOK (2008) o gerente de projeto deve ter as seguintes competências, além de liderar o projeto:

- Ter compreensão geral da tecnologia envolvida no projeto;
- Ter postura nas relações interpessoais proporcionando um ambiente cultural para a equipe e para os stakeholders do projeto, de modo a refletir confiança, lealdade, comprometimento e respeito;
- Compreender os processos gerenciais e suas aplicações ao projeto;
- Ter visão do contexto “sistêmico” do projeto;
- Ser capaz de tomar e implementar decisões acerca do projeto.

Podemos concluir que gerente de projetos é responsável por planejar, implementar e completar o projeto. Para tanto será necessário desenvolver suas competências a partir dos conhecimentos adquiridos com o estudo da metodologia aplicada à Gestão de Projetos e das funções básicas da Administração

4.2 HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

A habilidade é expressa através do conhecimento adquirido pelo indivíduo.

Algumas habilidades consideradas pelo PMBOK (2008):

- Liderança: Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no 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 todos os envolvidos no Projeto, principalmente com a alta administração;
- Alocar Recursos: Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência está baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social a ele e valor econômico à organização, por meio de um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades.

Conforme Kerzner (2008), atualmente o conjunto de habilidades para gestão de projetos contém conhecimento empresarial, gerenciamento de risco e habilidades de integração. Espera-se mais por conhecimentos de negócio do que conhecimentos técnicos.

Para Verzuh (2000) na prática o sucesso na gestão de projetos pode ser visualizado em projetos com entrega dentro do prazo, dentro do orçamento, dentro das especificações de qualidade no critério de funcionalidade e desempenho do produto.

De acordo com o PMBOK (2008) um gerente de projetos eficaz tem as seguintes características:

- Conhecimento. Refere-se ao conhecimento técnico em gerenciamento de projetos;
- Desempenho. Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos;
- Pessoal. Refere-se às habilidades interpessoais em liderança, comunicação eficaz, influência e motivação.

Para Kerzner (2008) o sucesso de um projeto é concretizado quando o cliente permite a utilização do seu nome como referência. Dessa forma explica o sucesso de um projeto de acordo com dois fatores:

- Fatores primários: dentro do prazo e orçamento; dentro do nível da qualidade desejada;
- Fatores secundários: aceite do cliente concordando que use o seu nome como referência.

Para Drucker (c1967), existem quatro requisitos básicos para tornar as relações humanas eficazes: auto-desenvolvimento, desenvolvimento dos outros, comunicabilidade e trabalho em equipe.

Conforme apresentado a competência esperada de um gerente de projetos está ligada a sua capacidade em lidar com as características que definem um projeto: empenho, temporalidade e unicidade.

De um modo geral as competências estão ligadas à personalidade, formação educacional e experiência profissional.

4.3 COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES DE PROJETOS

Conforme Menezes (2009), a formação da equipe é um fator relevante desde o início de um projeto. O projeto pode ser bem-sucedido se houver sintonia entre as pessoas e a organização desde que haja equilíbrio entre os seguintes fatores:

- Autoridade: cargo e poder que lhe é conferido e como é desenvolvido na condução das atividades e na delegação;
- Comunicação: recursos e mecanismos para que as informações sejam levadas para tomada de decisões em tempo hábil;
- Atividade: divisão do trabalho na organização.

No início do projeto, durante a definição e planejamento, ocorre a identificação das habilidades necessárias para execução das tarefas. O gerente do projeto e o patrocinador recrutam as pessoas com os conhecimentos específicos. O processo termina quando os membros da equipe concordam com suas responsabilidades e papéis documentados no plano do projeto (Valle et al., 2007).

Keeling (2002) considera que deve haver compatibilidade na equipe para que o projeto prospere e delimita em quatro aspectos:

1. Sensibilidade. As equipes de projeto precisam do controle e da liderança mais do que um participante de tarefas de rotina. A equipe de projeto reflete os estilos e atitudes do gerente.
2. Capacidade Individual. Cada participante deve ter aptidões para sua área de responsabilidade e somar suas contribuições às dos demais membros da equipe.

3. Trabalho em equipe e cooperação. É preciso iniciativa e liderança por parte dos participantes em várias situações para contribuir no sucesso da equipe como um todo.
4. Compatibilidade, empatia e respeito mútuo. Diferenças de experiências podem ocorrer, sendo necessário haver bom senso e cooperação para superação das dificuldades.

Cada elemento da equipe de projeto deve focar sua atividade e ao mesmo tempo ter percepção do que está acontecendo a sua volta.

Para Valeriano (1998) o gerente de projeto e sua equipe devem ver os detalhes na sua área de atuação e ao mesmo tempo obter uma visão panorâmica do ambiente do projeto.

Algumas dicas de Duffy (2006) para o gerente de projetos na coordenação do trabalho em equipe:

1. Pode ser que conheça os membros da equipe, mas não tenha trabalhado com todos eles recentemente e precisa analisar a melhor forma de lidar com eles.
2. Identifique os componentes que tem conhecimento, experiência e qualificações especiais. Não imponha um único jeito de fazer as coisas para não privar o projeto de fontes de sabedoria e experiências.
3. Transmita à equipe uma visão geral do projeto, assim todos podem sentir a intenção e a finalidade do projeto. Com o conhecimento haverá maior habilidade para cooperação do grupo na execução do projeto.

No aspecto de formação de equipes fica claro que além das técnicas de gerenciamento em projetos é necessário que o gerente de projetos tenha a preocupação em saber lidar com as pessoas.

Mesmo que se já conheça membros da equipe é necessário desenvolver a equipe continuamente e o bom relacionamento deve ser renovado e cultivado em todo projeto.

4.4 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A estrutura de uma organização é formada por uma administração que é exercida por órgãos de direção, de gerência e de assessoria. A administração comanda os departamentos, seções, almoxarifados, laboratórios, etc. Os recursos humanos e materiais ficam disponíveis nessa estrutura (Valeriano, 1998).

Cleland e Ireland (2007) especificam as seguintes formas de organização do projeto:

- Organização funcional: o projeto é dividido por área funcional e coordenado pelo gerente responsável por cada área e pelo gerente geral;
- Matriz funcional: um gerente de projeto é nomeado e recebe autoridade para gerenciar o projeto;
- Matriz equilibrada: o gerente de projeto divide a autoridade e responsabilidade pelo projeto com os gerentes funcionais;
- Matriz tradicional: o gerente de projeto e o gerente funcional dividem autoridade e responsabilidades para administração do projeto.

A escolha de uma estrutura organizacional tem impacto na autoridade e na hierarquia de comando dos projetos (Verzuh, 2000).

Kerzner (2008) salienta, no entanto, que para cada diferente projeto existe uma estrutura mais adequada. No início de cada projeto deve ser feita uma análise individual de vários fatores para se definir qual é a estrutura organizacional mais adequada para o mesmo.

Os conflitos entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos podem ocorrer. A causa está ligada diretamente com a mudança de paradigma necessária para inserir os gerentes de projeto nas estruturas e nos processos das empresas, que é consideravelmente difícil de ser realizada.

As duas funções se complementam, mas se não houver uma boa administração se transformam em funções antagônicas com potencial risco de conflitos (Valeriano, 1998).

Projetos são geralmente executados por equipes com várias pessoas, com conhecimentos em diferentes áreas, o que significa receber pessoas de diferentes departamentos. Vale lembrar que a maior parte das empresas vem de modelos organizacionais do tipo "estrutura funcional", ou seja, há uma divisão em departamentos de acordo com as suas respectivas funções: Administrativo, Financeiro, Produção, Vendas, etc.

Com a necessidade de inserir gerentes de projetos nas suas estruturas, o mais natural para essas empresas foi adaptar o seu organograma para o que se convencionou chamar de "estrutura matricial". A alternativa é válida para empresas que precisam sair de um cenário rotineiro e padronizado e buscar um melhor posicionamento para competição no mercado (Rabechini Jr, 2005)

Ainda conforme Rabechini Jr (2005), a estrutura matricial refere-se à configuração estrutural de linhas e colunas que representam atividades de projeto e rotina. Fica mantida a estrutura de hierarquia por conhecimento de determinada disciplina e por projeto quando é necessário compartilhar recursos para resolver problemas.

As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com a de

um coordenador ou facilitador. As matrizes fortes podem ter gerentes de projetos totalmente dedicados ao projeto, com autoridade considerável e pessoal administrativo alocado exclusivamente para o projeto. A organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece a ele autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento (PMBOK, 2008).

Conforme consulta efetuada no site TI Inteligente, localizei os modelos da estrutura matricial com base na publicação do PMBOK (2008):

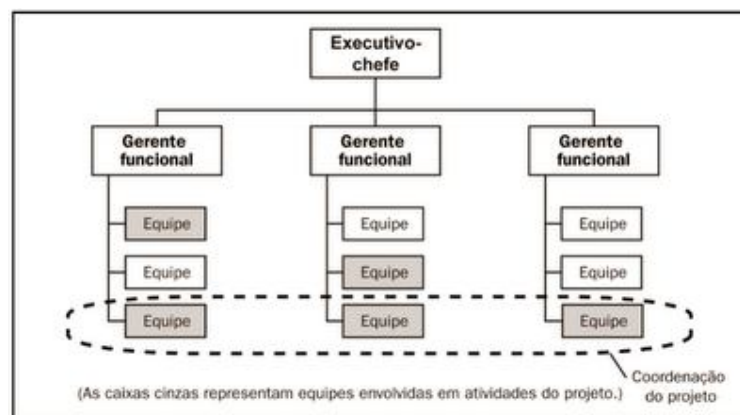


Figura 2 - Matriz Fraca
Fonte: NUNES. Breno O. (2010)

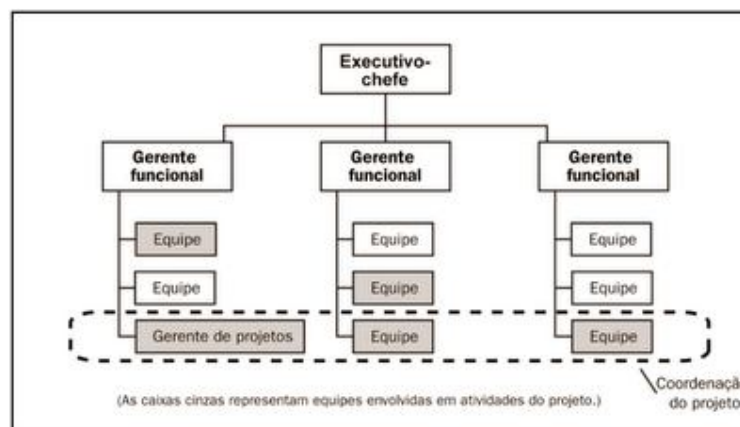


Figura 3 - Matriz Balanceada
Fonte: NUNES. Breno O. (2010)

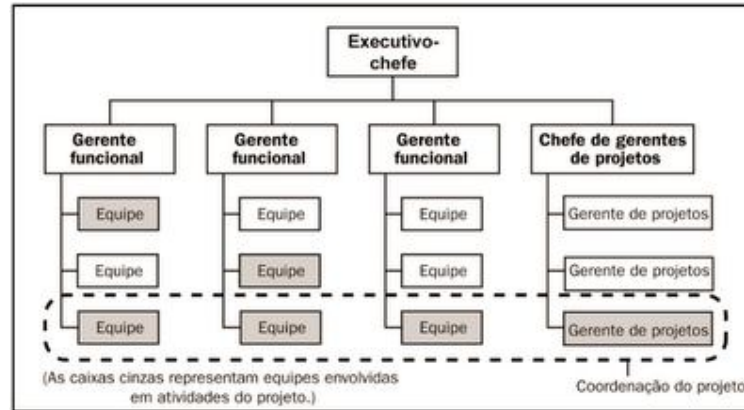


Figura 4 - Matriz Forte
 Fonte: NUNES. Breno O. (2010)

Na estrutura matricial o gerente de projetos geralmente está inserido em uma área funcional organizada verticalmente. Porém a sua atuação passa a acontecer horizontalmente, com equipes compostas por pessoas vindas de vários departamentos da empresa.

Na figura abaixo Cleland e Ireland (2007) demonstram a entrada dos especialistas da área funcional durante o desenvolvimento de cada pacote de trabalho, também denominado como entrega.

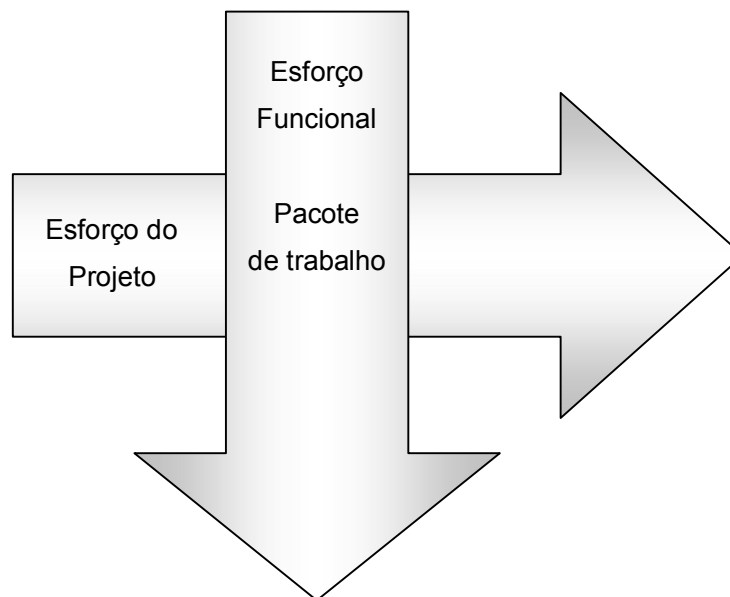


Figura 5 – Participação dos Especialistas na equipe de Projetos
 Fonte: Cleland e Ireland (2007)

Valeriano (1998) explica que a estrutura matricial, absorveu as vantagens da organização de estrutura funcional ou departamental com a organização voltada para projetos. Os recursos são liberados da estrutura funcional e empregados temporariamente no projeto dando um aspecto multidisciplinar por estar submetidos a duas chefias.

Para reduzir as tensões geradas e para que o trabalho funcione, é importante que todos na empresa passem a entender as diferenças dos papéis por tipo de gerente. Dessa forma Menezes (2009) define os papéis:

- Gerente do projeto: tem a responsabilidade única pela condução do projeto. É ele quem inicia o empreendimento, sendo responsável por criar uma visão integrada sobre o mesmo. Procura assegurar, para tanto, que os recursos humanos, matérias e financeiros estejam disponíveis nas áreas funcionais e de apoio que participarão de seu projeto.
- O gerente funcional: responsável pela execução das atividades de sua área de conhecimento e precisa equilibrar as necessidades de todos os projetos que passam por sua equipe.

Além disso, os próprios gerentes funcionais e de projetos devem trabalhar colaborativamente, respeitando os limites dos seus papéis. O gerente funcional não deve ver o gerente de projetos como um "invasor" e nem impor o seu poder sobre a autoridade do responsável pelo projeto. Por outro lado, o gerente de projeto não deve tratar os seus colegas gerentes funcionais como meros "prestadores de serviços" e muito menos modificar processos funcionais pré-definidos.

A partir do que foi visto nesta seção a respeito do fator humano nos projetos, é possível concluir que o gerenciamento de pessoas requer habilidade na

escolha da equipe de projeto. Mas, nem sempre o gerente de projetos poderá escolher a equipe, pode entrar em um projeto já iniciado ou pode ocorrer que os recursos pretendidos não foram liberados das áreas funcionais.

Dependendo da forma que as empresas se estruturam para funcionarem de forma organizada, para atingir suas metas e objetivos, teremos o gerente do projeto com menor ou maior poder.

Cabe ao gerente do projeto saber distribuir bem o trabalho e buscar uma melhoria contínua por meio da facilitação, que é processo de compreender as tarefas do grupo e traduzir em métodos aplicáveis às condições de trabalho.

Para Diniz (2004) questões do relacionamento interpessoal podem ser mais bem entendidas quando passamos a entender melhor o nosso universo emocional, fraquezas, medos e a entender a maneira de ser. Com isso fica mais fácil colocar-se no lugar do outro e então surge a tolerância e a compreensão.

Relacionamentos pessoais são difíceis porque tem muitas variáveis. No caso da Gestão de Projetos, cabe ao gerente do projeto desenvolver a confiança entre as pessoas, a cooperação e regras de convivência.

Na próxima seção veremos os estilos de lideranças que pode ser adotado pelo gerente de projetos.

5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Esta seção trata as questões atuais da Gestão de Projetos focando nas habilidades comportamentais do gerente de projetos e as tendências de liderança no século XXI.

5.1 ORIGEM DOS TERMOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE GESTÃO

O novo perfil do gerente de projeto está relacionado aos conceitos de liderança. Espera-se que a equipe de projeto alcance as metas estabelecidas no plano do projeto através da influência do gerente de projetos.

Conforme Rabechini Jr (2005) a liderança é considerada por muitos como a habilidade de maior valor no perfil do gerente de projetos. Nesse aspecto a liderança é definida como a capacidade do gerente em estabelecer metas no plano do projeto e fazer com que a equipe do projeto consiga realizá-las.

Cleland e Ireland (2007) estudaram a teoria de Warren Bennis (1984) que fala sobre a diferença entre liderar e gerenciar. Nessa definição a idéia é que um líder sabe fazer as coisas certas, enquanto o gerente faz certo as coisas, sendo apenas eficiente.

No aspecto de que liderar é saber conduzir, entendo que para Cleland e Ireland (2007) liderança em projetos significa convencer a equipe sobre o que deve ser feito e qual o melhor caminho para se atingir os objetivos. Esse saber conduzir não é dizer sigam-me, mas o de educar para que os membros da equipe realizem o trabalho se instruções superiores.

Para Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), as empresas estão abandonando os títulos de gerente e substituindo por termos como líder de equipe, coordenador de projeto, sócio principal, facilitador ou presidente.

Ainda conforme Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), os conceitos de liderança podem ser atribuídos da seguinte forma:

- Subsidiariedade: o organismo superior não deve assumir responsabilidades que podem ser exercidas por organismo subordinado. O líder deve garantir que os membros da equipe sejam capazes de exercer as tarefas a eles atribuídas;
- Autoridade conquistada: deve se provar a competência antes de exercê-la. Então líderes se desenvolvem, não são fabricados;
- Virtualidade: gerenciar pessoas que você não pode ver nem controlar todos os aspectos, pois as pessoas trabalham em diferentes escritórios e locais,
- Liderança distribuída: é o tipo de liderança distribuída nas camadas intermediárias da empresa, nesse caso a precisa existir cumplicidade entre a camada superior e os membros da equipe. A liderança é exercida por pessoas do grupo conforme o grau de importância da sua atividade para cada evento.

Conforme Valle et al. (2007) podemos identificar diferentes estilos de liderança com base em dois critérios de responsabilidade: a liderança de pessoas e o desempenho das tarefas. Os estilos de liderança podem ser catalogados da seguinte forma:

- Liderança baseada no apoio : há muito interesse pelas pessoas;
- Liderança com base na delegação: pouco interesse nas pessoas e nas tarefas;
- Liderança baseada em orientação: muito interesse em pessoas e tarefas;
- Liderança baseada em direção: muito interesse nas tarefas.

Para Cleland e Ireland (2007) a competência em atuar como líder e gerente de projetos depende da habilidade em aplicar os conhecimentos adquiridos e na atitude do profissional.

Para Sabbag (2010) a tendência é que as maiores prioridades para os líderes em projeto do futuro serão: capacidade em formar equipes, habilidade na articulação política e de negociação e diplomacia no relacionamento com as partes envolvidas.

Para Drucker (c1967) os gerentes tem boas relações com as pessoas quando focalizam a contribuição no trabalho e com os relacionamentos com outros. Uma palavra dura não poderá interferir no relacionamento se produz resultados e realizações para todos interessados.

Sem dúvida é difícil definir qual o estilo de gestão é mais eficaz, pois vai depender do panorama do projeto.

Existe um fator importante nas questões de liderança que é a sensibilidade em atuar com a postura correta para determinada situação na qual o projeto se desenvolve. O equilíbrio entre posicionamento mais firme ou mais aberto, liberal tem que ser revisto continuamente até o encerramento do projeto e aproveitar as lições aprendidas para os próximos projetos.

5.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Daniel Goldman (2000) identificou em suas pesquisas que todos os líderes mais efetivos tinham alto nível de habilidade identificada como Inteligência Emocional. O autor mapeou a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades:

1. Auto-Conhecimento Emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre;

2. Controle Emocional - habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação;
3. Auto-Motivação - dirigir emoções a serviço de um objetivo é essencial para manter-se caminhando sempre em busca;
4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas;
5. Habilidade em relacionamentos interpessoais.

A inteligência emocional oferece a intuição para utilizar as habilidades interpessoais no ambiente de projetos onde gerente e profissionais especializados convivem (Cleland e Ireland, 2007)

Os gerentes de projetos precisam ter habilidade na integração dos processos, nas relações interpessoais e na comunicação com diferentes funções e departamentos (Kerzner, 2008).

Para Cleland e Ireland (2007) os gerentes de projetos devem liderar e gerenciar através das seguintes competências:

- Entender a tecnologia usada no projeto;
- Ter habilidades interpessoais que transmitam confiança, lealdade, dedicação e respeito;
- Compreender e aplicar os conceitos gerenciais
- Ter capacidade para tomar e executar decisões que envolva o projeto.

O gerente de projetos enfrenta resistências às mudanças que rapidamente podem se propagar gerando forças negativas ao projeto se não for tratada.

Para Beer (2003) os gerentes podem ajudar as pessoas a atravessar mudanças sabendo ouvir, mantendo as pessoas em estreita ligação com seus respectivos grupos de trabalho ou com outras rotinas; e, por fim, substituir seu foco em emoções por um foco em atividades produtivas.

Sabbag (2010) define a competência como resultado do CHA (conhecimentos + habilidades + atitudes) e agrega um quarto elemento: o estilo. Então, competência precisa de conhecimentos, que por sua vez precisa resultar em habilidades, que dependem das atitudes favoráveis e finalmente um estilo determina o modo de agir de um gerenciador de sucesso.

Conforme Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), é difícil empolgar as pessoas apenas com idéias, tem que mostrar algo de concreto.

No passado as empresas davam maior ênfase ao conhecimento técnico dos gerentes de projetos. Projetos fracassados ou com problemas na entrega eram atribuídos às falhas no planejamento e na a falta de controle de custos. Através de acompanhamentos dos históricos dos projetos, coletados nos relatórios de lições aprendidas ou através de pesquisas com a equipe do projeto e partes interessadas, foi possível avaliar que ocorriam falhas nas habilidades comportamentais do gerente de projetos. Em empresas com excelência em projetos os treinamentos foram intensificados com o propósito de preparar os gerentes para enfrentar o desafio de lidar com o comportamento humano.

Meredith e Mantel (2003) explicam que para atingir os objetivos do projeto, respeitando os critérios de prazos e custos, não é uma questão especificamente técnica. O problema passa pela questão humana quando o gerente apresenta reações comportamentais incompatíveis com o planejamento do projeto.

Dessa forma é possível explicar o atraso nas entregas quando o gerente do projeto apresenta um perfil perfeccionista e causa atraso devido mudanças para melhorar a entrega do produto.

Outra dificuldade comportamental do gerente de projetos está relacionada à motivação que ele deve conseguir transmitir a equipe, quando não tem autonomia para efetuar premiações. O gerente de projeto deverá lançar mão da sua habilidade de influenciar as pessoas e motivando para as questões de evolução dos conhecimentos obtidos durante o projeto e pela satisfação de ter o trabalho bem feito.

Kerzner (2008) retrata a mudança do estilo de liderança tradicional para o situacional que é a habilidade para solução de conflitos. O gerente de projetos precisa intermediar conflitos e para isso busca as causas. A partir daí deve utilizar sua habilidade para resolver os conflitos. A aplicação do método mais comum é o de enfrentamento, podendo ainda contornar o conflito através de outros métodos: compromisso, moderação, imposição e recuo.

Para Ursiny (2007, p.61) as emoções contidas causam dor e por isso não adianta deixar de enfrentar o conflito, pois a dor vai persistir. Assim ele explica a situação da seguinte forma:

Evitar conflito precisa ser mais doloroso que enfrentá-lo e enfrentá-lo tem de ser mais prazeroso que evitá-lo.

Ainda conforme Ursiny (2007), diferenças de estilo de comportamento são as causas mais comuns para conflitos desnecessários. O gerente deve saber reconhecer as diferenças e lidar com isso tratando cada situação sem imposição do que é certo ou errado. Deve promover a resolução problemas de relacionamento entre os envolvidos para que eles saiam da defensiva.

Para Sabbag (2010) a liderança situacional ocorre quando o gerente de projetos deve escolher a melhor potência para execução do projeto. Assim poderá fazer uso do CAPI – Conjunção de Autoridade, Poder e Influência.

Um exemplo para a teoria CAPI, é a situação na qual o gerente de projetos precisa da potência de poder para obter melhor desempenho em uma equipe deficiente em comprometimento, responsabilidade e competência.

Conforme Verzuh (2000) o gerente de projetos é um catalisador, ou seja, cabe a ele a vontade de liderar todos os participantes, de colocar a sua energia para impulsionar o desenvolvimento do projeto.

Cleland e Ireland (2007) relacionam os seguintes papéis de líder para o gerente de projetos :

- Um líder, para recrutar e propor supervisão sobre o Planejamento e aproveitamento dos recursos de sustentação do projeto;
- Um líder, para recrutar e proporcionar supervisão sobre o planejamento e aproveitamento dos recursos de sustentação do projeto;
- Um mentor, para proporcionar aconselhamento e consulta aos membros da equipe do projeto;
- Um motivador, na criação de um ambiente para a equipe do projeto que possibilite seu melhor desempenho.

Os projetos se desenvolvem a partir da gestão de liderança que exige do gerente do projeto um enfoque para aspectos comportamentais e motivacionais que deve promover no ambiente do projeto.

5.3 O LÍDER FACILITADOR

Quando as organizações definem suas estratégias para adequar-se às mudanças sociais e econômicas, devem preparar seus colaboradores para que não ocorram choques entre o que estava estabilizado e que agora precisa ser modificado.

Conforme Vendramini (2000), a liderança está vivendo a era de administrar mudanças. A evolução, adaptação e ajuste ao meio externo são fundamentais para a sobrevivência da organização. O elo de ligação entre o ambiente e as adaptações lançadas nas organizações é o líder, pois ele ajusta valores e culturas, não apenas métodos e técnicas

Dessa forma entende-se que é necessário que a liderança exerça a função descomplicar as tarefas que serão executadas para atingir os objetivos dos projetos. É nessa hora que entram em ação as habilidades do líder facilitador.

Para Vendramini (2000, p.4) líder facilitador é definido como:

Indivíduo responsável pelo acompanhamento dos funcionários na realização de suas atividades, de modo a orientá-los. Visa coordenar os esforços dos indivíduos, a fim de aumentar o potencial de cada colaborador.

A definição trata o líder facilitador como responsável por efetuar o acompanhamento da equipe, mas com diferencial em relação ao líder que apenas cobra por resultados. O líder facilitador transmite confiança através do seu interesse pelo o que está ocorrendo e pela vontade em contribuir. Dessa forma os especialistas não se sentirão “amarrados” em questões que possam ser esclarecidas no transcorrer das tarefas. O líder deve deixar o canal de comunicação aberto para estar sintonizado com a equipe.

Conforme Druker (c1967), o gerente que não faz a pergunta “Em que posso Contribuir?” estão apontando para um alvo muito próximo ou apontando para as coisas erradas. Cada líder deve contribuir para a construção e desenvolvimento das pessoas para o futuro e dessa forma agregando valor para a organização.

Vendramini (2000, p.4) descreve as habilidades da liderança facilitadora:

Na liderança facilitadora, é considerada a capacidade do líder de inspirar, guiar, estimular os grupos, por intermédio das características que deve desenvolver em si e também nos seus parceiros profissionais.

O poder de influenciar a equipe e de desenvolver a atividade com segurança depende, de atitudes psicológicas, no sentido de trabalhar com eficácia a auto-confiança e vontade de compartilhar seus conhecimentos.

Em gerenciamento de projetos a liderança é tratada com caráter de influenciar a equipe para atingir os objetivos do projeto.

O gerente facilitador traduz as necessidades da organização para tarefas a serem desenvolvidas pela equipe de trabalho.

Pfeiffer (2006) descreve os elementos críticos para o facilitador identificar na equipe:

1. O indivíduo, com todo seu conhecimento técnico e bagagem social, profissional e pessoal, bem como características de personalidade.
2. O grupo, com o seu conjunto de conhecimentos, experiências e formação pessoal e que podem desequilibrar a execução das tarefas.
3. O processo de produção do grupo, que tem apoio nas técnicas propostas pelo facilitado e que visam desenvolver os potenciais individuais e do grupo para produz os resultados esperados pela organização.

Nesta situação as atribuições do facilitador são: tornar mais fácil a execução das tarefas e se colocar a disposição do grupo para tornar as coisas mais simples.

Ainda conforme Pfeiffer (2006) a facilitação ajuda evitar que um indivíduo do grupo seja dominado por elementos que se impõem pelo conhecimento ou pela personalidade autoritária. As técnicas de facilitação aperfeiçoam o processo de aprendizagem das pessoas e da organização.

Neste caso quer dizer que as funções de facilitador também podem ser aplicadas na estrutura matricial forte, ou seja, não tiram a autoridade do gerente do projeto. As habilidades como facilitador serão somadas às demais características de lideranças necessárias ao gerente dedicado integralmente ao projeto.

Cabe ao gerente do projeto saber distribuir bem o trabalho e buscar uma melhoria contínua por meio da facilitação, que é processo de compreender as tarefas do grupo e traduzir em métodos aplicáveis às condições de trabalho.

O gerente de projetos facilita o trabalho dos membros da equipe focando a cooperação do projeto como um todo.

Relacionamentos pessoais são difíceis e tem muitas variáveis e por isso cabe ao gerente do projeto desenvolver a confiança entre as pessoas, a cooperação e regras de convivência.

Conforme Ursiny (2007), devemos adquirir conhecimento sobre o que gera conflitos e estudar estratégias para lidar com eles. Para isso é preciso estar motivado e influenciar as pessoas com a técnica adquirida.

Pfeiffer (2006) atribui as seguintes competências necessárias para ser um facilitador:

- Comunicação: é a essência dos relacionamentos sociais e de trabalho;
- Lidar com pessoas e grupos: impulsionar o bom desempenho da equipe;
- Organização: é necessário conduzir os processos produtivos de forma organizada para alcançar a eficiência.

A liderança facilitadora deve ser conquistada a partir da demonstração de atitudes éticas e do conhecimento nas questões técnicas e humanas do ambiente de projeto.

5.4 O LÍDERANÇA PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO

No século XX as máquinas e equipamentos eram os ativos mais valorizados de uma empresa e a Administração contribuiu para melhorar a

produtividade do trabalhador manual. No século XXI o diferencial de uma instituição são os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (Druker, 1999).

Traçando um paralelo com a linha de pensamento de Druker (1999) a equipe de projetos pode se ajustar perfeitamente dentro do novo cenário de liderança no Século XXI. Nesse novo panorama encontramos “trabalhadores do conhecimento” que sabem mais a respeito do seu trabalho do que o seu gerente e por isso tornam-se pessoas necessárias à organização.

Conforme Druker (1999) os trabalhadores devem conhecer e compreender a estrutura organizacional, mas isso deve ser um canal de comunicação entre a organização e os funcionários. A empresa tem que transmitir de maneira transparente quais são os seus princípios, que normalmente refletem o que não fazer e o que pode não dar certo.

Na área de gestão de projetos é comum organizações que definem um líder da área funcional como gerente do projeto. Normalmente esse profissional é dotado de conhecimentos específicos da sua área de atuação e conhece o ambiente organizacional. Nessa situação é fundamental que a empresa possua uma metodologia de projetos adequada a sua realidade para apoiar a função temporária do gerente de projeto.

Conforme Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), os cargos não são flexíveis e podem dificultar reação da empresa frente às mudanças mercadológicas. Nesse contexto as pessoas devem mudar a mentalidade para fazer tudo mais que precisa ser feito e deixar de lado apenas o que fazia de acordo com a função do cargo.

Ainda conforme Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), atualmente o trabalho está focado para o conhecimento e não mais para o ofício. Em trabalho restritamente físico, a divisão em funções é aplicável. No entanto, para trabalho com atributo de conhecimento não há ações repetitivas e ocorre a análise entre o profissional e os dados.

Podemos identificar essa mudança nas relações do trabalho a partir dos avanços tecnológicos, que liberaram pessoas das funções com tarefas repetitivas, fazendo com que elas buscassem o conhecimento.

Cada vez mais as instituições estão treinando as pessoas para usar o conhecimento e o trabalho é intelectual é eficaz quando é aplicado nas coisas certas (Druker, c1967).

Logo após a etapa de aprendizado os trabalhadores precisam saber mais a respeito do seu trabalho do que o próprio chefe para não se tornarem descartáveis.

No caso da gestão de projetos, de nada adiantará o conhecimento da metodologia se não for aplicada para desenvolver o produto certo.

Conforme Druker (1999), ainda que as pessoas trabalhem o tempo integral para uma organização, elas já não podem ser definidas como "subordinadas". No contexto da gestão do conhecimento devem ser tratadas como "associadas" ou "parceiras".

Existe outro fator para alteração dos perfis de cargos que é a terceirização, a contratação de serviços temporários, e grupos informais de consultores e profissionais autônomos para execução. Dessa forma a empresa contrata apenas para o tempo necessário.

A terceirização gerencial é uma tendência na área de projetos, onde o número de pessoas com experiência é insuficiente para o número de projetos.

Conforme Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2004), a manutenção das organizações com profissionais do conhecimento exigirá líderes com aptidões mais sofisticadas.

Para Silveira (2006), os líderes no terceiro milênio devem trabalhar com a estrutura e com o volátil da realidade. Será necessário dar respostas rápidas,

apesar do risco de errar e somente a prática pode ensinar os melhores movimentos. Nessa era tudo caminha sem intervalo e os trabalhadores do conhecimento são agentes da própria mudança.

Para Druker (1999, p.28) as alterações configuradas para a gestão do conhecimento podem ser traduzidas em:

Não se “gerencia pessoas”.
A tarefa é liderar pessoas.
A meta é tornar produtivas as forças e o conhecimento específico de cada pessoa.

Para desenvolver os trabalhadores do conhecimento é preciso fazer com que eles identifiquem qual é a tarefa a ser executada ou qual deveria ser. Em seguida é preciso eliminar o que os impede de executar tal tarefa e de que forma eles podem contribuir para melhorar a produtividade (Druker, 1999).

Ainda conforme Druker (1999), a análise de feedback é uma maneira de mostrar onde a pessoa pode melhorar suas habilidades ou adquirir novo conhecimento para atualizar o que está ultrapassado e onde deve concentrar força. Na análise são anotadas as expectativas em relação a alguma decisão ou ação e depois é feita a comparação entre o esperado e o que de fato aconteceu.

Nessa linha de trabalhadores do conhecimento, a tendência é que no século XXI os gestores de projetos passem a liderar a reflexão estratégica nas empresas com o propósito de compor um conjunto de projetos específicos e projetos estratégicos (Sabbag, 2010).

A organização deve preparar os homens que a poderão dirigir amanhã e para isso precisa renovar seu capital humano. Uma nova geração não pode ficar restrita ao estágio atual deixado pela geração predecessora. Tem que estar adaptada às mudanças e por isso o líder do conhecimento precisa elevar os padrões de todos com quem trabalha (Druker, c1967).

Conforme Silveira (2006), hoje ninguém decide mais nada sozinho, sendo necessária a participação de profissionais do conhecimento, caso contrário ninguém poderá confiar nas decisões que chegam.

Para (Druker, 1999) toda organização tem que eleger uma pessoa para tomar a decisão final de uma área e precisa ser visível no comando, inclusive em situações de crise.

Ainda conforme Druker (1999), os trabalhadores do conhecimento devem ser tratados como parceiros, não se pode dar ordem, mas deve persuadi-las.

Neste aspecto a gestão de pessoas passa para o foco de gerenciar para o desempenho onde se contabiliza resultados.

Na gestão do conhecimento os líderes deverão utilizar suas habilidades interpessoais para tornar a equipe coesa, com iniciativas próprias e autônomas.

Conforme Drucker (c1967), o líder deve demonstrar sua vontade em contribuir para o especialista também transformar seu conhecimento em contribuição para a organização. Assim, o trabalhador do conhecimento tem que se tornar capaz em transformar sua especialidade em eficácia, prevendo quem poderá usar sua produção e o que o usuário precisa saber e compreender para torná-la útil.

Focalizando o profissional de projetos, encerro esta seção com o pensamento de Silveira (2006), quando menciona que não importa necessariamente o cargo e nem o trabalho, mas a participação e contribuição de cada membro do projeto. Em cada projeto fica a sua experiência e a sua carreira é o que você faz em sua vida.

6 CONCLUSÃO

Levando em consideração os objetivos da monografia, conforme descrito na primeira parte deste trabalho, apresento a conclusão após o desenvolvimento do trabalho.

Através do conhecimento da história é que podemos tirar lições para o presente. O assunto projeto não se esgotou e a evolução do termo, sob a visão de diversos autores, continua presente no século XXI.

Apesar das diferentes definições foram encontrados dois elementos em comum: um deles é a temporalidade, porque todo projeto tem um começo e um fim determinado, e o outro elemento é a singularidade, pois todo produto ou serviço do projeto tem algum diferencial em relação à outros projetos, mesmo que sejam parecidos.

Com tantas definições é fundamental ter uma metodologia de apoio e no caso as melhores práticas do PMBOK são as mais mencionadas no material pesquisado. Entretanto, devido à flexibilização em adotar parte da metodologia ou adequar às empresas existe a tendência para que durante o século XXI possa ocorrer redução no número de cursos voltados para certificação segundo os moldes do PMI.

A ciência voltada para o gerenciamento de projetos é jovem porque foi criada a cerca de 50 anos e inicialmente foi fundamentada nos projetos militares ou de engenharia para reconstrução pós Segunda-Guerra Mundial.

Com a divulgação dos aspectos benéficos da prática do gerenciamento de projetos, a metodologia de projetos foi inserida em todos os setores da sociedade.

Com relação ao estudo efetuado sobre as atribuições do gerente de projetos, foi possível concluir que ele se desloca o tempo todo por todas as áreas de conhecimento através do gerenciamento de integração. Para projetos com menor

complexidade o mais comum é a integração entre os elementos essenciais para elaboração e execução do projeto: escopo, prazo, custo e qualidade.

O gerente de projetos está envolvido em todos os processos de um projeto e deve ter competências para controlar cada processo até o fim. Ao mesmo tempo deve refletir sobre como melhorar ou como adquirir algumas habilidades, elevando a probabilidade de sucesso, principalmente influenciando as partes interessadas do projeto: clientes, fornecedores, patrocinador, equipe do projeto, gerentes funcionais, entre outros.

Embora os gerentes de projetos sejam executores de implantações; eles também são os planejadores e organizadores de projetos. Por isso são mantidos como responsáveis pelo sucesso do projeto e devem manter o controle sobre o mesmo.

Para reduzir as tensões geradas e para que o trabalho funcione, é importante que todos na empresa passem a entender as diferenças dos papéis de gerente funcional e gerente de projetos.

Devido a necessidade de transformar as estratégias de negócios em projetos, as organizações optaram para a estrutura organizacional matricial.

Na estrutura matricial o gerente de projetos geralmente está inserido em uma área funcional organizada verticalmente. Porém, a sua atuação passa a acontecer horizontalmente, com equipes compostas por pessoas vindas de vários departamentos da empresa. Poderão ocorrer diferenças, mas o importante é avaliar que mesmo estando hierarquicamente abaixo dos gerentes funcionais, gerente de projeto precisa ter influência direta sobre as suas equipes "multi-departamentais", uma vez que eles serão cobrados pelo sucesso ou fracasso do empreendimento.

A conclusão a respeito das definições dos papéis entre os gerentes é que os próprios gerentes funcionais e de projetos devem trabalhar colaborativamente, respeitando os limites dos seus papéis. O gerente funcional não deve ver o gerente de projetos como um "invasor" e nem impor o seu poder sobre a

autoridade do responsável pelo projeto. Por outro lado, o gerente de projeto não deve tratar os seus colegas gerentes funcionais como meros "prestadores de serviços" e muito menos modificar processos funcionais pré-definidos.

Foi concluído que o gerente funcional continua sendo fundamental para a empresa e tem sido preparado para assumir a função de gerente de projetos quando a organização não tem um volume de projetos que justifique a criação de uma função específica.

O gerente de projetos deve estar preparado para enfrentar as situações de conflitos no ambiente do projeto. A causa disso está ligada ao fato que os projetos são executados por equipes com várias pessoas, com conhecimentos em diferentes áreas, o que significa receber pessoas de diferentes departamentos. Somada à essas diferenças existe o fator personalidade que impõem diferentes estilos de comportamentos dos membros da equipe.

As relações humanas são complicadas quando envolvem pessoas diferentes "confinadas" em um ambiente sob pressão de metas e prazos. Por isso cabe ao gerente do projeto desenvolver a confiança entre as pessoas, a cooperação e regras de convivência.

O estilo de liderança facilitadora é definido pela habilidade do líder em distribuir bem o trabalho e buscar uma melhoria continua por meio da facilitação, que é processo de compreender as tarefas do grupo e traduzir em métodos aplicáveis às condições de trabalho. Portanto, o gerente de projetos facilita o trabalho dos membros da equipe focando a cooperação do projeto como um todo e desfazendo rapidamente os pontos de embaraços durante a execução do projeto.

Encontramos a magnitude da figura do gerente facilitador em gestos simples, mas que se tornam grandes pela colaboração em momentos críticos de trabalho, quando não se mais encontra tempo de parar e telefonar para solicitar um lanche ou reembolso de despesas. Eis que aparece o gerente facilitador com sua boa vontade nestas horas tão complicadas para quem trabalha em projetos.

Vivemos um período de trabalhadores do conhecimento, especialistas em uma ou mais áreas. Nesta questão o gestor precisa focar para evolução do desempenho dos especialistas a fim que o produto do trabalho seja bem aproveitado para o usuário final.

A partir disso tudo, está bastante claro que as empresas e as pessoas precisam obrigatoriamente se adaptar para melhorar os processos de execução de projetos e, para tanto, é imprescindível realizar ajustes que devem considerar estruturas e processos. Nessa hora, a alta direção deve estar comprometida com a mudança, "comprando as idéias" das boas práticas de gerenciamento de projetos e atuando proativamente para minimizar conflitos. Nas questões liderar pessoas, o gerente de projetos pode buscar a metodologia de gerenciamento aplicada à área de conhecimento em Recursos Humanos e buscar o envolvimento da área funcional em de Gestão de Pessoas.

Por fim, é importante que os próprios profissionais de projetos tenham clareza sobre seus papéis e trabalhem com espírito colaborativo. Assim serão construídas relações com grande ganho para toda a organização e, especialmente, para todos os gerentes, sem distinção

A conclusão final é que projetos se desenvolvem a partir da gestão de liderança que exige do gerente do projeto o conhecimento técnico da metodologia e enfoque para aspectos comportamentais e motivacionais que deve promover no ambiente do projeto.

Recomenda-se para futuros trabalhos o estudo da inteligência emocional voltada para projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEER, MIKE. Gerenciando Mudança e Transição. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Record , 2003.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR, Roque. Construindo competências para gerenciar projetos. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLELAND, David I.; IRLAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2ª edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.,2007.

DINIZ, Abílio. Caminhos e Escolhas: o equilíbrio para uma vida feliz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DUFFY, Mary. Gestão de Projetos: arregimente os recursos, estabeleça, prazos, monitore o orçamento, gere relatórios: soluções práticas. Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

DRUCKER, Peter. O Gerente Eficaz. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., c1967.

_____. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: CENGAGE Learning Edições Ltda. São Paulo,1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Construindo o conceito de competência RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard & MCKEE, Annie : O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HESELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith; BECKHARD, Richard. O Líder do Futuro. 11ª edição. São Paulo: Futura, 2004

LUZ, T. R. Competências Gerenciais Requeridas em ambiente de mudança. In: ENANGRAD, IX, 1998, Itu. Anais... São Paulo: ANGRAD, 1999.

KEELING, Ralph. Gestão de Projetos: uma abordagem global. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva.

KERZNER, H. Harold Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2008

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MENEZES, Luís Cesar de Moura. Gestão de Projetos. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL, Samuel J Jr. Administração de Projetos – Uma abordagem Gerencial. 4ª edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

NUNES. Breno O. PMBOK – Parte 4 – Estruturas Organizacionais (2). 2010. Disponível em <http://tiinteligente.blogspot.com/2010/05/pmbok-introducao-parte-4-estruturas.html> Acesso em 23/09/2011

PFEIFFER, Peter. Facilitação de Projetos – conceitos e técnicas para alavancar equipes. Rio de Janeiro : Brasport, 2006.

PMBOK 2008. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. A guide to the Project management body of knowledge. 4 ed.: PMI Publishing Division, 2008.

QUINN, R. E. *et al.* Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RABECHINI JR, Roque . O Gerente de Projetos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2005.

SABBAG, Paulo Yazigi, Gerenciamento de projetos e empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2010

SILVEIRA, Claudio . Inteligência nos Negócios: como usar a inteligência competitiva para tomar decisões e construir um futuro de sucesso. Qualitymark: São Paulo.2006.

URSINY, Tim. Como evitar conflitos: o que você faria para diante de uma situação que pode por em risco sua vida pessoal e profissional. São Paulo: Futura, 2007.

TORREÃO, Paula. História do Gerenciamento de Projetos. 2007. Disponível em : <http://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/> Acesso em 23/09/2011

VALERIANO, Dalton L. Gerência em Projetos – Pesquisa, desenvolvimento e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERZUH, Eric MBA Compacto Gestão de Projetos. 14ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2000.

VALLE, André Bittencourt et al. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. FGV: São Paulo, 2007.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos. 7ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VENDRAMINI, Patrícia. Liderança e Mudança Organizacional: As Categorias Essenciais do Líder Facilitador. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000