



GERENTE DE PROJETOS: HABILIDADES HUMANAS E COMPORTAMENTAIS

Edson Coutinho da Silva*

Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil

Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana, Brasil

dr.edson.coutinho@gmail.com

Aline Saran de Carvalho Sasso

Especialista em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana, Brasil

Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana, Brasil

aline.sasso@dupont.com

RESUMO

Um gerente de projetos deve priorizar as habilidades humanas e comportamentais do que as habilidades técnicas para a obtenção de êxito de projetos; uma vez que são as pessoas e a equipe que compõem um projeto. O artigo tem o propósito de descrever as habilidades humanas requeridas para um gestor conduzir a implementação de um projeto em uma organização, na busca de mitigar os conflitos com os *stakeholders*. Foi elaborada uma pesquisa descritiva alicerçadas por técnicas como a pesquisa-ação e estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio da experiência de um dos pesquisadores deste artigo no projeto e por meio de seis entrevistas com membros da equipe. Os pesquisadores estabeleceram cinco habilidades humanas e comportamentais que são requeridas aos gerentes: liderança, comunicação, gestão de mudança, motivação e gestão de conflito; e as usou para fins de análise e discussão dos resultados. Concluiu-se, pelo projeto de implementação do ERP pesquisado neste estudo, que esta organização considerou prioritariamente as habilidades técnicas do que as humanas ao selecionar alguns de seus gestores; e foi exatamente a ausência de repertório de habilidades humanas que comprometeu o gerenciamento do projeto.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Gerente de projetos; Habilidades humanas.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Centro Universitário da FEI - Rua Humberto de Alencar Castelo Branco, 3792 – São Bernardo do Campo, São Paulo, 09850-901. Telefone: 11 4453-2900.

Data do recebimento do artigo: 09/mar. /2015

Data do aceite de publicação: 10/dez. /2015

Desk Review
Double BlindReview

PROJECT MANAGER: HUMAN AND BEHAVIOURS SKILLS

ABSTRACT

Project managers should be prioritising the human and behaviour skills than technical skills to achieve great results in projects, since the teams are more important. This paper aims to describe the human skills required to project professional to manage a project to a give organisation to mitigate the conflicts with the stakeholders. This research is descriptive, but action-research and case study were also regarded. The data were collected by one of the research's experience and interviews with 6 (six) members of project team. These researchers defined 5 (five) human and behaviours skills to provide the assessment on this study: leadership, communication, change management, motivation and conflict management. We conclude by project implementation of ERP analysed in this study, which the organization believes that technique skills are more relevant than the human and behaviour skills to manage the organisation's projects; however, it because of the lack of these skills that project does not have an expected finish.

Keywords: Project management; Project Manager; Human skills.

GERENTE DE PROYECTOS: LOS COMPORTAMIENTOS HUMANOS Y HABILIDADES

RESUMEN

Un gerente de proyecto debería dar prioridad a las habilidades humanas y de comportamiento en lugar de habilidades técnicas para tener éxito en los proyectos; porque es la gente y el equipo que componen un proyecto. El estudio tiene como objetivo describir las habilidades humanas necesarias para un gerente para dirigir la ejecución de un proyecto en una organización que busca mitigar los conflictos con los *stakeholders*. Así, una investigación descriptiva apuntalada por técnicas como la investigación-acción y estudio de casos fue diseñado. Los datos fueron obtenidos a través de la experiencia de uno de los investigadores de este artículo en el proyecto y en seis (6) entrevistas con los miembros del equipo. Los investigadores establecieron cinco (5) habilidades humanas y de comportamiento que se requieren para los gerentes: liderazgo, comunicación, gestión del cambio, la motivación y la gestión de conflictos; y se utiliza con el propósito de análisis y discusión de los resultados. Es considerado por el proyecto de implementación de ERP investigado este artículo, que esta organización considera principalmente las habilidades técnicas que humanos para seleccionar algunos de su personal directivo; y era sólo la falta de repertorio de habilidades humanas que comprometían la gestión de proyectos.

Palabras clave: Gestión de proyectos; Gerente de proyectos; Habilidades humanas.

INTRODUÇÃO

Observa-se que a cultura empreendedora é componente das organizações competitivas. Logo, é possível admitir que a adoção da gestão de projetos cria uma organização e cultura em condições de mudar aceleradamente a partir das necessidades de cada projeto – empreendimento – e, ainda, adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante transformação. O desafio hoje é fazer com que as organizações possam competir com mudanças em tempo real e que possam saber lidar com o potencial de problemas que esta situação pode causar aos seus negócios. Nesse sentido, a mudança é algo inevitável em organizações competitivas, em particular nas que obtêm receitas oriundas de novos projetos (Takahashi & Takahashi, 2007). Contudo, o êxito da gestão de projetos nas organizações somente poderá ser adquirido a partir do momento que se consolidar uma cultura orientada à solução de problemas e aos resultados. Por um lado, a cultura de uma organização não é algo que se mude da “noite para o dia”. Por outro lado, a estimativa de tal mudança geralmente é realizada em anos.

Outro componente diz respeito aos fatores comportamentais nas relações de trabalho. Quando o fazem, as organizações conseguem entender que os gerentes de projetos devem ser considerados e contratados mediante competências globais em gerenciamento de projetos e não, somente, por suas competências técnicas, uma vez que o determinante do sucesso de um projeto está na liderança e gestão de equipes (Rabechini Jr., 2011; Soler & Mezzena, 2009). Este artigo quer debater e discutir o fato de que as habilidades humanas devem ser preponderantes em relação às técnicas para os gestores de projetos. Porém, em uma experiência na implementação de um projeto de sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) – um sistema de informação que procura integrar os dados e as informações das organizações por meio de módulos de gestão, tais como: módulo de compras, logística, etc. – foi constatado uma situação distinta do que a recomendada pelas literaturas em gerenciamento de projetos.

Um dos pesquisadores deste estudo foi membro da equipe de projeto de implementação de ERP e identificou que o gestor de projetos que iria conduzir toda a implementação deste sistema de informação era oriundo de uma das áreas funcionais da organização e não possuía os conhecimentos necessários das técnicas e práticas de gerenciamento de projetos. Logo, o projeto que era estimado para ser concluído em 1 (um) ano, estava em seu 3º (terceiro) ano e ainda não houvera encerrado, muito em consequência dos atritos e conflitos que este gestor possuía com os *stakeholders* em geral do projeto. Tais problemas era frutos de um profissional que tinha em seu currículo experiências em campos (ou áreas) mais técnicas do que comportamentais (pessoas). Tal situação despertou nestes pesquisadores o interesse em averiguar o ocorrido, para tanto, se elaborou a seguinte questão: que habilidades humanas não foram desempenhadas pelo gestor de projetos a fim de gerir os conflitos no projeto? ”. Assim, estes pesquisadores elaboraram o seguinte objetivo: descrever as habilidades humanas necessárias para um gestor conduzir a implementação de um projeto em uma organização de grande porte, na tentativa de minimizar os conflitos com os *stakeholders*.

Este artigo visa contribuir para a compreensão dos papéis que um gerente de projetos deve desempenhar na condução de um projeto nas organizações. Um gerente de projetos é uma categoria de empreendedor, denominado intraempreendedor, capaz de provocar mudanças e criar “*coisas*” novas dentro de uma determinada organização. Contudo, ele poderá ser capaz de alterar atitudes, comportamentos e culturas organizacionais, como forma de proporcionar benefícios à organização que a faça atingir os seus resultados com êxito e, conseqüentemente, criando e/ou mantendo suas vantagens competitivas. Quer-se com este estudo, debater e discutir que os alicerces de um projeto não são tão somente escopo, prazo, custo e qualidade, como destaca o PMBOK (2013). Não são nas habilidades técnicas que se obtêm os resultados almejados e o sucesso em um projeto, mas sim, nas habilidades humanas e nos papéis que o gerente de projetos desempenha para alinhar e direcionar a equipe na missão e nos objetivos do projeto, corrigindo os eventuais desvios e gerenciando todas as expectativas dos *stakeholders* do projeto. Porque são eles, os *stakeholders*, que determinam se o projeto foi encerrado com êxito ou não.

REFERENCIAL CONCEITUAL

O Impacto dos Projetos nas Organizações.

Nas últimas duas décadas o conceito de projeto vem sendo aprimorado para estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento. Por um lado, Shtub, Bard e Globerson (1994, p. 12) salientam que o projeto pode ser caracterizado como “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas de início e término”, ou seja, o projeto possui um ciclo de vida definido, e empreendido para o “alcance de um determinado objetivo, conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. Por outro lado, o PMI (*Project Management Institute*) enfatiza que um projeto pode ser definido em virtude de suas características distintivas, como empreendimentos que requerem “empenhos temporários empreendidos para criar produtos ou serviços únicos”, em outras palavras, a unicidade do produto ou serviço possui, intrinsecamente, um caráter inovador, pois é um produto ou serviço sem precedentes (PMBOK, 2013, p. 4). Nesse sentido, pode-se evidenciar dois conceitos nesta definição do PMI que, de certo modo, corrobora com a dos autores acima, que são: temporalidade e singularidade.

Segundo Thamhain (2004), gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar, executar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria. Com base nesta abordagem de gerenciamento, convém adequá-la ao conceito de projetos, mediante isso, o PMBOK (2013, p. 5) define que a gestão de projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas de projetos com o objetivo de atingir ou até mesmo exceder as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas – que também pode ser denominada como *stakeholders* – do projeto”. Diante disso, surge a seguinte questão: “por que a gestão de projetos tem emergido?”. Três razões podem ser justificadas, nas perspectivas de

Reed e Knight (2010): (a) a expansão exponencial do conhecimento humano – no que se refere ao aumento de disciplinas acadêmicas que tem sido utilizada para resolver problemas associados com o desenvolvimento, produção e distribuição de produtos e/ou serviços; (b) a crescente demanda da amplitude do arranjo de complexidade, sofisticação tanto de produtos quanto de serviços – diz respeito a satisfazer continuamente a demanda por produtos e/ou serviços mais complexos e customizados depende da habilidade de projetar um produto de forma integrada que é parte inerente do sistema de produção e distribuição; e (c) a expansão ampla do mundo dos mercados competitivos de produtos e/ou serviços destinados aos consumidores – trata da ampliação do mercado mundial que obrigou as empresas a incluir aspectos relacionados às diferenças culturais e ambientais no gerenciamento de decisões sobre o que, quando e como produzir e distribuir soluções.

O Corpo de Conhecimento da Gestão de Projetos – tradução do significado de PMBOK – é um manual que “prega” as melhores práticas da disciplina de gestão de projetos, a partir de uma definição do PMI. Esta instituição estruturou este manual em cinco grandes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento; em dez áreas do conhecimento: (a) integração – refere-se à coordenação de todos os aspectos do plano de projeto e envolve um elevado nível de interação; (b) escopo – diz respeito à definição de todas as atividades do projeto necessárias ao cumprimento das metas; (c) tempo – visa assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto; (d) custo – busca assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado; (e) qualidade – tem o intuito de assegurar que o projeto atenda aos requisitos com os quais se comprometeu com o cliente; (f) recursos humanos – abrangem todos os aspectos do gerenciamento e da interação das pessoas envolvidas no projeto; (g) comunicação – está relacionada com as habilidades gerais de comunicação entre os envolvidos no projeto; (h) riscos – referem-se, ao mesmo tempo, às ameaças e às oportunidades do projeto; (i) aquisição – diz respeito à compra de bens ou serviços de fornecedores externos e prestadores de serviços; e (j) partes interessadas – tem relação com aqueles que possuem interesse no projeto ou que são afetados de forma positiva ou negativa por seus resultados (Gillard & Price, 2005; Maximiano, 2010; PMBOK, 2013). No total, são 47 processos para se gerenciar um projeto, segundo a 5ª edição do PMBOK (2013).

É possível dizer que a gestão de projetos se tornou a principal atividade organizacional das organizações “modernas” – ou contemporâneas. Isto quando se considera organizações que buscam constantemente à inovação, juntamente com a avaliação dos resultados que é extremamente importante para todos os envolvidos no projeto. Para tanto, três questões devem ser observadas a partir do momento em que se avalia um projeto (Meredith & Martel, 2000) uma, é ir em encontro dos objetivos do projeto, no que se refere ao acordo, contrato ou compromisso inicial, em outras palavras, são nos contratos que, normalmente, estão especificados as características operacionais e técnicas do produto final, o tempo - ou prazo - em que será entregue e o orçamento do projeto; outra é o impacto no cliente, que diz respeito ao processo de avaliar o sucesso do projeto com base nas necessidades, problemas e satisfação do cliente; e,

por fim, os benefícios da organização, que inclui o sucesso comercial, resultados de mercado e o desenvolvimento de uma nova linha de produtos e de uma nova tecnologia.

Para lidar com a complexidade de um projeto, Thamhain (2004) acredita que um gerente de projetos deve empenhar-se na direção do empreendimento de “algo novo”, que requer habilidades na formação e condução de equipes, na proatividade em superar os desafios da comunicação, bem como negociação com os *stakeholders*. Rabechini Jr. (2011) destaca que um gestor de projetos deve ter a capacidade de construir relacionamentos interpessoais e de influenciar indivíduos – membros da equipe – no projeto. Na visão de Fisher (2011) são três competências que um gerente de projetos precisa possuir para conduzir da maneira adequada a implementação de um projeto: as individuais - envolve as aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas; as de equipe - possuir a capacidade de gerir e resolver problemas complexos em equipes multidisciplinares; e as da empresa - que trata da capacidade de criar um ambiente e uma cultura de projetos que permita a participação dos membros das equipes. Portanto, os gerentes de projetos devem possuir um acervo e repertório amplo de habilidades humanas, além dos processos de gerenciamento de projetos do PMBOK, para conseguirem êxito ao final dos projetos; e não as habilidades meramente técnicas, como ocorria no início do campo gerenciamento de projetos em meados do século XX.

Evolução das Funções do Gerente de Projetos nas Organizações

Há de se destacar que a popularidade do gerente de projeto nos últimos anos se deve muito à sua habilidade de transpor fronteiras. Essa independência de área é um dos principais fatores do envolvimento do gerenciamento de projetos como disciplina. Independência que não se estende às pessoas que a praticam. Os atributos do gerenciamento de projetos se fundamentam em muitos dos conceitos da administração geral. Esses atributos são frequentemente essenciais para a competência do gerente de projeto, e em alguns projetos, podem ser pré-requisitos, como as habilidades humanas.

Olhando para um passado não muito distante, observa-se a evolução do gerenciamento de projetos modificou a natureza das habilidades indispensáveis a um gerente de projetos. No início da fase de profissionalização do gerenciamento de projetos, as organizações destacavam e valorizavam os profissionais com habilidades técnicas. Alguns anos depois, já no período que corresponde ao Renascimento, há um grande número de pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos, atributos comportamentais vigorariam e passariam a ser tão importante quanto à capacidade puramente técnica. Na Moderna gestão de projetos ocorreu novamente outra mudança, uma vez que os objetivos empresariais se tornariam mais importantes do que os objetivos técnicos, assumindo o papel de integrador. Essas habilidades de integração correspondem à capacidade de trabalhar com pessoas – diversas áreas, departamentos e culturas – de se comunicar, de delegar e de organizar o trabalho (Kerzner, 2006).

Os gerentes de projetos, dotados de sólidas habilidades comportamentais são mais capazes de envolver equipes nos processos de decisão, delegando responsabilidades aos integrantes das equipes, cujo

forte, é o lado técnico. Isso se explica, pois, os gerentes de projetos coordenam diversas pessoas, com interesses diversificados, muitas vezes de vários projetos, e diferentes no que se refere aos aspectos comportamentais e culturais – projetos internacionais. Portanto, o gerente de projetos passa a ser um gerente de conflitos, pois está constantemente solucionando problemas e, também, intermediando crises surgidas de conflitos interpessoais ou intersetoriais. Nesse sentido, a liderança situacional passou a merecer mais atenção, uma vez que os gerentes de projetos precisariam ter a capacidade de se comunicar com diferentes funções e departamentos (Neuhauser, 2007).

É curioso observar como o gerenciamento de projetos incorpora grande parte dos princípios e filosofias da administração geral oriundas do início do século XX. Hersey e Blanchard (1986) destacam três habilidades requeridas aos administradores: (a) as técnicas, que se referem aos conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos para a execução das tarefas específicas; (b) as humanas, que tratam do discernimento para trabalhar com pessoas, como motivação e aplicação de liderança; (c) e conceituais, que é a capacidade de compreender a organização. Esses autores acreditam que as habilidades mais importantes para o administrador são as humanas. Na gestão de projetos não é diferente.

Habilidades humanas revestem-se de aspectos de forma e conteúdo que são peculiares aos indivíduos ou aos grupos. O gerente de projetos, além de planejar, organizar e controlar o projeto, também faz uso de suas habilidades interpessoais e intrapessoais. Habilidades interpessoais buscam tratar da realização de tarefas em que há pessoas envolvidas: clareza na comunicação de ideias, instruções e solicitações para a equipe, capacidade de inspirar confiança na equipe, capacidade de operar dentro do contexto político e organizacional do projeto. Habilidades intrapessoais se referem ao reconhecimento das próprias forças e fraquezas, o autocontrole emocional e a capacidade de autoanálise em todas as dimensões do comportamento. Envolvem a capacidade de pensar, entender, raciocinar e aprender (Sato, Dergint & Hatakeyama, 2005).

Um gerente de projetos eficaz não só compreende o comportamento, como também tem a capacidade de prevê-lo. Nesse sentido, seria necessário desenvolver habilidades que lhe permitisse dirigir, modificar e controlar comportamentos. Dessa forma, caberia a ele integrar conceitos, teorias e resultados empíricos de áreas como Antropologia, Economia, Ciências Políticas, Psicologia e Sociologia. Em paralelo, ele ainda possui subsídios de outras áreas, como Computação, Engenharia, Estatística, Finanças, Física, Marketing, etc. Contudo, o gerente de projetos deveria integrar todas estas áreas como meio de compreender, prever e influenciar o comportamento das pessoas ou equipes (Soler & Mezzema, 2009).

Isso tudo pode ser complexo, senão difícil, a partir do momento que consideramos o meio ambiente da organização. Há, ainda, por parte dos *stakeholders* uma cobrança incessante por resultados – desempenho; o tempo é outro fato a ser considerado, já que o gerente de projetos, quase que constantemente, está envolvido em mais de um projeto; tal envolvimento o faz conviver com várias equipes, muitas vezes grandes; pessoas que atuam em um sistema de “rodízio”, uma vez que executam tarefas, em muitas ocasiões específicas aos projetos; essas equipes possuem integrantes com aspirações

diferentes, isto é, objetivos diversificados; e o gerente de projetos, pode não manifestar interesse de conhecer as pessoas em seus comportamentos, principalmente se atuar como consultor de projetos, seu tempo na organização é pré-determinado. Então, o comportamento do gerente de projetos orienta-se basicamente a consecução dos objetivos do projeto. A unidade básica do comportamento é a atividade. E esse comportamento é composto por uma série de atividades.

Com vistas a compreender o objetivo deste estudo, estes pesquisadores elencaram, a partir da literatura, cinco papéis que seriam recomendáveis que um gerente de projetos desempenhasse na condução de um projeto: (a) líder – que tem a função de unir os membros das equipes de projetos para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo; a liderança está intimamente relacionada com a motivação, pois um líder eficaz sabe como motivar os membros da equipe; (b) comunicador – deve ter a capacidade de interagir com os *stakeholders* (verbal ou escrita) para compreender suas expectativas, interesses e intenções com relação ao projeto; além de ser um provedor e distribuidor das informações do projeto (atividades, tarefas e processos) aos membros da equipe; (c) motivador – o gerente de projetos deve impulsionar os membros da equipe na realização das atividades e tarefas, propor desafios e despertar neles o espírito e sentimento participativo; (d) gestão de mudança – diz respeito à implementação de novas práticas, adaptabilidade e mudanças constantes que o gerente de projetos busca implementar no projeto em virtude das demandas dos *stakeholders* que visam com o produto do projeto o crescimento de seus negócios; (e) e gestor de conflitos: o gerente de projetos deve ter a capacidade de administrar as diferenças pessoais e profissionais dos membros das equipes e demais *stakeholders* (internos e externos) e agir como um negociador e apaziguador para garantir a implementação dos projetos. Enfim, tais habilidades e papéis foram escolhidas de forma subjetiva pelos pesquisadores mediante compreensão e sintetização da vasta literatura de gestão de projetos.

METODOLOGIA DA PESQUISA

No que se refere à definição do tipo de pesquisa, pode-se enquadrá-la, com relação aos fins, como sendo descritiva, uma vez que este estudo se propõe a descrever as características de um determinado fenômeno buscando estabelecer uma relação entre variáveis. Cabe mencionar que este estudo é descritivo, porque busca descrever as habilidades humanas necessárias para um gestor conduzir a implementação de um projeto em uma organização de grande porte. Por sua vez, com relação aos meios, pode-se caracterizá-la como sendo uma pesquisa ação, pois um dos pesquisadores deste estudo (a) estabeleceu uma participação ativa na captação de informações de base empírica de modo a descrever as situações concretas e reais vivenciadas enquanto membro da equipe de projetos e, (b) estabeleceu uma interação com outros membros da equipe de projetos para diagnosticar o ocorrido e confrontar suas visões acerca do objeto de pesquisa (Thiollent & Silva, 2007); e ainda, como um estudo de caso, porque se objetivou encontrar fenômenos contemporâneos do papel do gestor de projetos do profissional que estava conduzindo a implementação do projeto. O campo de pesquisa foi uma organização de grande porte no

momento da implementação de um projeto de sistema de ERP. Um dos autores obteve os dados a partir da participação direta nas atividades e tarefas do projeto e, mediante entrevistas realizadas com 6 (seis) informantes-chave, assim denominados: dois Gerentes de Projetos: GP1 e GP2; e quatro integrantes da equipe: IE1, IE2, IE3 e IE4. Os entrevistados foram selecionados pelo critério de acessibilidade e pelos papéis que desempenharam no transcorrer do projeto. Um dos autores vivenciou o ambiente de projetos por aproximadamente três anos, da fase de planejamento à de execução. Todas as seis entrevistas foram conduzidas no primeiro semestre de 2013. Tendo em vista a preservação da organização e assegurar os anonimatos dos entrevistados, os mesmos serão identificados conforme siglas acima apresentadas. Cabe manifestar que este estudo não tem o compromisso de descrever os processos de implementação de um sistema ERP, mas sim, utilizar este projeto para exemplificar a situação de um gerente funcional na condução de um projeto.

No que diz respeito aos procedimentos de apresentação e discussão dos dados, foi utilizada a análise qualitativa, pois estes pesquisadores buscaram se ater às explicações e às interpretações das respostas com vistas a construir novos conhecimentos acerca das habilidades que são requeridas a um gerente de projetos. Inicialmente estes pesquisadores procurou analisar o papel de um gerente funcional desempenhando atividades de um gerente de projetos; em seguida, debater e discutir os papéis que um gerente de projetos desempenha na condução de projetos, tais como: de líder, de comunicador, de motivador, de gestor de mudanças e de gestor de conflitos. Estes papéis foram considerados a partir de duas matérias publicadas em revistas comerciais e, ainda, da literatura que trata de gerenciamento de projetos, onde divulgam as funções desempenhadas por um gestor no planejamento, execução e controle de projetos em organizações.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gerente Funcional versus de Projetos: Habilidades Distintas

Há de se reconhecer que todo projeto – pessoal ou empresarial – deve iniciar com o escopo, prazo e custo, em seguida, são incorporadas as demais sete áreas do conhecimento do *PMBOK Guide*. Todo o projeto deve ser planejado a partir de dados reais, como as levantadas mediante lições aprendidas registradas pela organização que executa o projeto e com o cliente do projeto. Contudo, as dificuldades vivenciadas no início de um projeto residem no fato de não se utilizarem técnicas e, quando usadas, são ineficientes para se elaborar o escopo e estimar prazos e custos, uma vez que o gestor de projetos e sua equipe utilizam do artifício do “achismo” e/ou do “chute”. Este projeto analisado neste estudo teve o prazo inicial estimado em um ano e, após três anos, ainda não teve o seu “*Go Live*”, conseqüentemente, o orçamento já ultrapassara aproximadamente 250% da estimativa inicial ao completar dois anos.

O GP1 é de opinião que desde o início o plano de projeto “foi concebido considerando experiências anteriores do Diretor de Tecnologia da Informação – porém, sem considerar uma metodologia de gestão de projetos – da empresa para determinar o tempo médio na execução dos

processos”, onde acredita que foi dada uma atenção especial aos processos tidos como “*críticos*” e também na alocação de recursos. Contudo, o GP2 coloca que as atividades e os seus prazos de execução “não foram comunicados a todos os membros da equipe de projetos, uma vez que o projeto nunca foi devidamente estruturado, porque as atividades foram meramente distribuídas pela consultoria de projetos contratada”. Este último ainda acrescenta que o baixo nível de conhecimento e comprometimento com as necessidades do cliente, fez com que os recursos estimados para a implementação do ERP ultrapassem todas as previsões iniciais do projeto. O “confronto” de tais visões remete ao fato do GP1 ser oriundo de uma área funcional, que participou dos estágios iniciais do projeto, não possuindo experiência em gerenciamento de projetos; e o segundo, o GP2, possui 15 (quinze) anos de experiência como gerente de projetos, tendo gerido a implementação de 23 (vinte e três) sistemas ERP em vários países do mundo, e foi contratado quando o projeto estava em andamento, após a demissão do GP1.

Todos os outros 4 quatro integrantes da equipe, concordam com a opinião do GP2, e entendem que o projeto iniciou sem um planejamento devidamente ajustado a proposta e ao objetivo do projeto, onde o GP1 centralizou todas as decisões referentes ao escopo, prazos e custos, não buscando a contribuição de sua equipe de projetos. Por ser uma consultoria em implementação de projetos de ERP, tais falhas mostram-se como não aderentes a uma organização que tem como atividade principal a condução de projetos. O GP1, por ser um gerente funcional, demonstrou desconhecer os principais processos de gerenciamento de projetos, como sugere o *PMBOK Guide*. Dentre eles se destacam a gestão e liderança; e a comunicação com a equipe. Um gerente funcional é um especialista e é orientado analiticamente, e sabe detalhes de cada operação da qual é responsável, são geralmente técnicos. Por sua vez, um gerente de projetos é generalista: multidisciplinar, por conhecer diversas disciplinas da administração; e interdisciplinar, por saber relacioná-las em prol dos objetivos do cliente. Ele tem capacidade e habilidade de compreender as diversas áreas funcionais da organização tanto no que se refere às atividades quanto nas responsabilidades de cada área. É um facilitador e generalista.

Outro problema encontrado reside no fato do GP1 ter sido escolhido pelo patrocinador do projeto. Este patrocinador certamente desconhecia das competências fundamentais que um gerente deveria possuir para conduzir um projeto e, para agravar ainda mais a situação, os membros da equipe de projetos também eram oriundos de áreas funcionais, não possuindo experiência em projetos. O GP1 defende dizendo que a escolha se baseou no fato de “enriquecer a discussão dos processos, contribuindo de uma forma eficaz na geração de alternativas e na resolução de problemas”, sendo também elemento “fundamental na identificação e atuação na gestão de mudanças”. Para o IE1, os usuários-chave “não possuíam know-how para atuar nas atividades que lhes foram designadas”. Devido às incertezas do projeto, segundo o IE2, “gerou insegurança ao se deparar com um cenário desconhecido (...) toda a equipe ficou perdida e não conseguia executar as atividades durante o andamento do projeto”, tendo como consequência, “uma alta rotatividade de funcionários no decorrer do projeto, em virtude da dificuldade em se adaptar”. O que

acarretou, na sequência na demissão do GP1; a consultoria, na visão do mesmo entrevistado, “não tinha experiência em gestão de projetos, pois não dominavam as práticas de gerenciamento”.

Certamente, o fator que levou o patrocinador do projeto a escolher o GP1 e, em seguida, a sua equipe de áreas funcionais para gerir o projeto se baseou na visão de que: “quem administra operações, pode administrar projetos”. Esta afirmação não falácia, uma vez que projeto e operação são extremamente distintos na sua gestão. Um projeto, por exemplo, tem cinco características que o identificam: (a) propósito – todo projeto tem uma necessidade, um desejo, uma demanda e visa obter um resultado desejado e tem um objetivo específico; (b) integração – todo projeto tem processos que integram entre si e estão inter-relacionados; (c) ciclo de vida – todo projeto tem um início e um fim; (d) único – todo projeto tem elementos que são únicos; (e) conflitos – todo projeto concorre com departamentos funcionais da organização no que se refere aos recursos. Por sua vez, as operações são atividades que não são temporárias – e sim, rotineiras – e elas produzem produtos similares, senão idênticos. Mediante isso, as operações constituem, costumeiramente, a proposta primária de uma organização. Geralmente operações de manufatura representam um exemplo clássico de operações de larga escala que são marcadas pela repetitividade e produção quantitativa; com a que, certamente são presenciadas no filme “Tempos Modernos” de Charlie Chaplin.

Na perspectiva de Maximiano (2010), três grupos de competências são fundamentais para que um gerente funcional possa desenvolver atividades de um gerente de projetos: (a) no que diz respeito aos conhecimentos, são as informações que fazem parte do esquema de referências de um gerente de projetos, e são adquiridos por meio de todos os tipos de educação formal e informal e experiências vividas; (b) no que se refere às habilidades, são as competências práticas, aprimoradas pela experiência, que permitem ao gerente lidar com as dificuldades dos projetos; (c) e, por fim, as atitudes, estão na base das opiniões favoráveis e desfavoráveis em relação a todos os aspectos que circundam o cotidiano das pessoas em projetos. Valeriano (2005) é mais específico, ao relacionar que: (a) os conhecimentos estão relacionados ao contexto: administrativo, financeiros, pessoas, políticas, valores, decisões, produtos, missões, mercado, cliente e métodos de pesquisas; (b) as habilidades são: planejamento, organização, controle, liderança, autoanálise, alocação de recursos, confiança, trabalho em equipe, criatividade, relacionamento pessoa, clareza, precisão e concisão; (c) e as atitudes: disciplina de trabalho, entrosamento com as pessoas, estratégia de ação, etc.

Essas questões características de um gerente de projeto respondem ao fato de o gerente funcional não conseguir gerir e conduzir o projeto de implementação de ERP. Entretanto, não se irá aprofundá-las mediante papéis que um gerente de projetos deve desempenhar no transcorrer de um projeto, tais como: líder, comunicador, motivador, gestor de mudança e gestor de conflito. Para Thomas e Gholston (2004), não há dúvidas de que as competências de um gerente funcional não se adequam facilmente à área de projetos, porém, não se quer dizer aqui que elas são inúteis. Elas são agregadoras na medida em que um gestor funcional possa, a partir das competências de projetos, adaptá-las para os resultados que devem ser

obtidos com os produtos e/ou serviços gerados pelos projetos. O comportamento do gerente de projetos orienta-se basicamente para a missão e para os objetivos. A unidade básica do comportamento é a atividade. E esse comportamento é composto de uma série de atividades, que são desempenhadas pelos diversos papéis que um gerente de projetos desempenha no andamento de um projeto.

Gerente de Projeto no Papel de Líder

Para IE3 e IE4, os principais problemas encontrados no projeto, foram os seguintes: (a) falta de foco, metodologia e atenção às atividades conduzidas no projeto; (b) é que nem todos os projetos podem ser conduzidos da mesma maneira; (c) pouca compreensão sobre o gerenciamento de projetos; (d) projetos são desenvolvidos de forma isolada pelas áreas funcionais; (e) projetos estão sempre atrasados – tempo e dinheiro – porque são mal planejados e as decisões demandam tempo; (f) as atividades levam mais tempo para serem concluídas, devido ao fato da equipe funcional desconhecer os processos de projetos; (g) e os inúmeros conflitos que ocorrem no projeto. Sem contar, que a Matriz, situada nos Estados Unidos, solicitou que o Comitê Diretor que aprovaria o sistema de ERP fosse composto por membros da Matriz e o GP2 – que substituiu o GP1 – inclui membros que fossem da unidade brasileira, o que desagradou a Matriz, tal atrito e conflito resultaram na demissão do GP2. Ou seja, dois gerentes de projetos em 3 (três anos).

Liderança talvez seja a principal busca em projetos organizacionais. Hoje são comuns os alardes da importância do papel do líder e, principalmente, quais deveriam ser suas características. Há uma lista imensa: líder precisa ter autodisciplina, energia, responsabilidade, carisma, tolerância ao estresse, pode de síntese, capacidade de assumir riscos, conhecimento, capacidade de aprender sempre, adaptabilidade, saber delegar, ouvir, se comunicar e ser sensível, ser empreendedor, eficiente, determinado, automotivado, tolerante, assertivo, criativo, dinâmico, objetivo, etc. Em um projeto, o gestor deve apurar claramente os objetivos e as metas, de forma a verificar se são realistas e informa-las a toda a sua equipe de trabalho. Liderança é suportada pela comunicação, é através dela que o gerente de projeto constrói a verdadeira liderança. É necessário que o gerente de projeto saiba aonde se quer chegar, como chegar e quando chegar. Ou seja, no projeto de implementação, os gestores demonstraram que não estavam conseguindo estimular os membros da equipe a fim de proporcionar a mais completa utilização de suas atividades, ficando assim, distante das metas que determinam o sucesso de um projeto.

O gerente de projetos é contratado para transformar algo atual em algo desejável no futuro, e para isso utiliza-se de metodologia, onde estão inseridos os processos de iniciação, planejamento, execução, controle e finalização dos projetos; acrescentando ainda os recursos humanos e materiais; e claro a tecnologia como apoio. Se os gestores, principalmente o GP1, estava sem foco e detinha pouco conhecimento do que seria desenvolvido, é porque ele não tinha ciência de qual era o produto final do projeto e, assim, não conseguia direcionar as equipes na execução das atividades do projeto. Sua centralização e distanciamento dos membros da equipe na etapa de planejamento, fez com que os

membros da equipe não tivessem a real clareza do que deveria ser feito. Para Clarke (2010), um gerente de projeto evolui um estilo participativo que envolva pessoas, obtendo opiniões para suas decisões, para resolver conflitos e implementar mudanças. Não há dúvidas de que ao não busca a contribuição dos membros da equipe, a tendência era que o projeto fosse desenvolvido de forma não integrada, tendo como consequência negativa, a elaboração dos custos, o atraso das atividades e o não atingimento dos objetivos e das metas. Uma equipe informada, envolvida e integrada compartilhará do sucesso e os riscos do projeto com o gestor. Sem liderança do gerente de projetos, não há como seguir com o andamento de um projeto.

Gerente de Projeto no Papel de Comunicador

O PMBOK *Guide* desde a sua primeira edição em 1996 salienta que “O gestor de projetos passa 90% do seu tempo em projetos se comunicando”. Comunicar em projetos é se relacionar com os diversos *stakeholders* envolvidos. Inclui a definição e obtenção de acordos quanto às metas, a coordenação de pessoas, a descoberta e solução de problemas e o gerenciamento das expectativas. Na perspectiva de GP1, a comunicação era frequente em projetos, para tanto, “eram realizadas reuniões semanais para apresentar o andamento do cronograma, prováveis desvios e pendências”. Entretanto, o IE2 aponta que após três meses de projeto, “eram abertos espaços ao final das reuniões para que os conflitos fossem expostos (...) as reuniões não eram efetivas”. Quando se refere à comunicação, não se quer dizer somente a quantidade, mas também, a qualidade. É fato que os gestores de projetos oriundos de áreas técnicas, e que atuam recentemente na área de projetos têm mais dificuldades na comunicação, do que os não oriundos delas. Liderança não é comunicação, porém, a liderança genuína e eficiente só é construída através da qualidade da comunicação.

Há distinções entre a comunicação do gerente de projetos o funcional. O gerente de projeto envolve-se, em alguns casos, com um grande número de pessoas distribuídas ou dissipadas em vários projetos, reportando-se a mais de um superior. Considerando ainda, a possibilidade de essas pessoas possuírem culturas, etnias, filosofias e idiomas distintos, o que comumente pode ocorrer em projetos de organizações multinacionais. No caso da empresa estudada, o projeto estava alinhado com a Matriz nos Estados Unidos. Os clientes não são os mesmos, diferenciando-se em expectativas e anseios em relação ao produto final do projeto. Em algumas situações, um único projeto pode conter vários clientes, como por exemplo, um projeto que envolva várias áreas de uma organização, assim, o responsável por cada um destes departamentos é também um cliente, que deve ser satisfeito pelo gerente. Se o GP1 não tinha ciência completa dos objetivos e das metas; e o GP2 não teve tempo, devido aos atritos com a Matriz, para conhecê-las, como eles conseguiriam saber de fato quem eram os clientes e quais as suas expectativas? Um dos clientes e/ou patrocinador era a Matriz, que insatisfeita com a condução do projeto demitiu o GP1; e insatisfeita com os conflitos, também demitiu o GP2.

Enquanto comunicador, o gerente de projeto deve possuir características: o saber ouvir; pensar objetivamente; discutir abertamente; possuir sensibilidade; e responder às necessidades que lhe são

colocadas. A denominação “boa” comunicação é a qualidade vital aos gerentes de projetos. Sua capacidade de escrever e falar bem, presidir reuniões com eficiência e solucionar conflitos de maneira construtiva, possibilitam o surgimento de um clima amigável e descontraído. Um gerente de projeto não pode evitar que as expectativas existam. Gerenciar as expectativas, no caso do cliente, não é simplesmente identificar o que ele deseja, mas sim, guiá-lo de maneira tal que o cliente espera por aquilo que se pretende oferecer. Não estava claro ao GP1 o que ele iria entregar ao final do projeto. Portanto, a ausência de clareza: faz a expectativa ser mal gerida e depois de algum tempo não se consegue o comprometimento de todos os envolvidos – pendências do projeto; faz não conhecer os parâmetros importantes para a percepção de satisfação; e não permite ao gerente de projeto conduzir uma análise de desvios entre expectativas existentes e as realistas. Enfim, é por meio da comunicação que se estabelece o elo com os *stakeholders* do projeto, em particular, o cliente e os membros da equipe.

Gerente de Projeto no Papel de Motivador

Não há dúvidas de que as pessoas diferem não só pela capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. Quando a motivação ocorre, as pessoas que compõem uma equipe de projetos, por exemplo, tornam-se mais produtivas, atuam com um grau mais elevado de satisfação e produzem cada vez mais. Nesse caso, despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos do projeto é uma das atribuições do gerente de projetos. Não foi esse o caso do projeto investigado deste artigo. Não visão dos integrantes da equipe, o gestor de projetos não se utilizou de fatores motivadores para as tarefas e a sua execução. Tais fatores apontados pelos membros da equipe foram: liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, etc. O GP1, por exemplo, pelo simples fato de centralizar em si, tais controles, não conseguiu trabalhar com esses fatores motivados, o que se pode deduzir, pela ausência de competência na condução de projetos. O GP2, segundo os mesmos entrevistados, procurou exercer as atividades de gestor, porém, era contido pela Matriz em ter que recuperar o “tempo perdido”.

Por mais que o papel de motivador seja inerente ao papel de gestor, seja de qual área for, mas, é na área de projetos que se percebe o quão esse papel é exigido, uma vez que a dinâmica de um projeto faz acentuar essa responsabilidade no gestor de projetos. Ele precisaria, no caso observar os aspectos práticos de liderança, da qualidade e do aprimoramento do trabalho em equipe, do desenvolvimento de pessoas, da remuneração dos membros da equipe e de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Um fator que contribui para o sucesso do projeto é a maneira como o gerente de projetos se comporta com a sua equipe, de modo a criar e elevar a confiança das pessoas a ele. O projeto analisado não possuía um gerente de projetos com esse papel, ao menos foi o que se pode averiguar no GP1. Sua experiência como gestor funcional não foi suficiente para alinhar a equipe em torno dos objetivos do projeto. O fato de não solicitar à contribuição da equipe no planejamento do projeto demonstra o quão isolado ele esteve da equipe.

Portanto, quando o ser humano procura trabalhar junto de pessoas que despertam a confiança e percebe-se que a confiança nasce como o resultado do comportamento apresentado pelas relações.

Muito se lê sobre a gestão de projetos em termos de escopo, prazo, custos e qualidade, mas, poucos autores enfocam o quão as pessoas os elementos fundamentais para o sucesso de um projeto, porque sem elas, não há projetos. O gerente de projetos tem como papel motivador trabalhar o estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas e os objetivos do projeto ou que deseja integrar a equipe de projeto. Isso quer dizer que um integrante da equipe de projeto motivado demonstrará mais disposição para fazer o esforço necessário à realização das tarefas (Rabechini Jr. & Carvalho, 2009). Os integrantes do projeto analisado demonstraram ausência de motivação pelo fato do gestor de projetos não buscar conhecer a equipe, compreender as competências de cada membro e direcionar as tarefas para as pessoas adequadas a elas. Segundo o IE4 “como nenhuma atitude era tomada, poucos questionamentos eram feitos a fim de buscar resolver o problema”. O papel de motivador do gestor de projetos impõe a ele a responsabilidade de reconhecer e desenvolver características humanas nos membros da equipe. Se o fizer, a equipe poderá produzir mais e as pessoas poderão estar mais satisfeitas em produzir algo melhor. Cabe lembrar que as prioridades das pessoas nunca serão as mesmas, nesse caso, o gerente de projeto deve reconhecer este fato e influenciá-las de maneira a reconhecer suas prioridades. Ou seja, um gestor de projetos não pode passar “despercebido”, como no caso do projeto analisado, estimular as pessoas é a sua principal tarefa, porém, para isso, deverá empregar uma dose de esforço para compreender os sentimentos das pessoas.

Gerente de Projeto no Papel de Gestor de Mudança

Quando um projeto é elaborado, a maioria das mudanças que ocorrem vem de fora dele: uma alteração de escopo, uma reunião de última hora, um relatório extra solicitado e uma mudança física no ambiente. O gerente de projetos promove mudanças, porque ele é o elo entre os vários níveis dos *stakeholders*. Uma habilidade do gerente de projeto se revela por sua reação às mudanças externas. Se o cliente apresenta uma nova necessidade, manifesta uma nova vontade e um gerente passivo ignora ou subestima o fato ao modificá-las, não irá deixá-lo satisfeito. Por outro lado, um gerente hábil aproveita a oportunidade para reavaliar o projeto e os processos que o permeiam. Um profissional moderno e habilidoso vai além: antecipa-se ao cliente e promove mudanças que colocam o projeto em vantagem. O GP2 não conseguiu exercer tal papel, uma vez que ele buscou insistir que os membros que avaliariam o projeto fossem brasileiros, uma mudança que não agradou aos patrocinadores, porque ele quis alterar os membros do Comitê sem a permissão da Matriz. No plano de projeto havia sido determinado que o Comitê Diretor fosse da Matriz. Ou seja, a mudança promovida pelo gestor de projetos não foi a partir de uma situação solicitada pelo cliente e/ou patrocinador, mas sim, porque era conveniente a ele para melhor gerir o projeto.

Um processo de mudança eficaz implica na satisfação do cliente e dos demais envolvidos no projeto, que trabalham melhor quando contentes. O gerente de projetos deve se manter atento às reações dos *stakeholders*. O cliente sempre tem razão: se eles julgarem o projeto ineficiente, deve-se acreditar nisso, mesmo que tudo sinalize para o contrário. O gerente deve utilizar da comunicação para interagir constantemente com os *stakeholders*, principalmente o cliente, para sondar o seu grau de satisfação. Há, no caso do *PMBOK Guide*, duas ferramentas que podem auxiliar nesta tarefa: uma é o planejamento da qualidade, onde se determinam os critérios de avaliação de cada componente do projeto e quem é o avaliador que dará o aceite final; outra está no planejamento da gestão das partes interessadas do projeto – *stakeholders* – onde se busca conhecer os principais *stakeholders*, em que categorias eles estão, em que eles estão interessados, quais os seus poderes de influência e quais os impactos das decisões a eles, etc. Não foi observado o uso desses instrumentos para mensurar o nível de satisfação dos *stakeholders* no projeto analisado. Não foi uma surpresa aos pesquisadores, uma vez que o GP1, no caso, desconhecia as metodologias de gerenciamento de projetos que estão disponíveis no mercado.

Um profissional que queira atuar no gerenciamento de projetos deve estar aberto e reagir às eventuais novidades que a área proporciona. Um gerente de projetos tímido, cauteloso e pouco entusiasmado dificilmente conseguirá promover as mudanças solicitadas pelos *stakeholders* em tempo hábil. Os integrantes da equipe afirmaram que o gestor de projetos, no caso o GP1, era inseguro ao se deparar com os cenários e mudanças que ocorriam no andamento do projeto. Para o IE1 “ele não demonstrava conhecer realmente qual era o propósito do projeto (...) porque não tinha o foco naquilo que deveria ser realizado”. Um gestor de projetos deve estabelecer os objetivos, clarear o caminho a ser seguido, prever resistências e dar respostas a elas, delegar tarefas e definir responsabilidades, envolver pessoas e enfatizar o compromisso. O gerente de projetos não pode subestimar as contribuições que ele mesmo pode dar. Mudanças causam apreensões, mas também constituem uma grande oportunidade para crescer: conforme as pessoas avançam das ideias para a implementação de mudanças. Por essa razão, é possível afirmar que o gestor de projetos é o apoio e a fonte de informação para todos os *stakeholders*. Ou seja, o desejo dos *stakeholders* vem em termos de resultados, que devem ser convertidos em mudanças por parte do gerente de projetos, para que se possam conquistar os objetivos do projeto.

Gerente de Projeto no Papel de Gestor de Conflitos

Os conflitos ocorrem em quase todas as condições e a qualquer momento durante um relacionamento entre pessoas ou grupo de pessoas. Conflitos é o choque ou o antagonismo entre elementos ou ideias oponentes. Em um projeto os conflitos são inevitáveis, por isso, eles precisam ser admitidos, entendidos e administrados e, ainda, devem ser considerados como resultado natural de uma proposta de mudança. Pelo fato de um projeto ter limitações definidas em termos de prazos, custos e qualidade, surge uma série de pressões que nem sempre são adequadamente assimiladas pela equipe de projeto. Há ainda outros fatores associados ao ambiente em que o projeto está sendo desenvolvido também

introduzem uma série de conflitos, de origem interna e externa ao projeto, que precisa ser gerenciada. Identificar esses conflitos e preparar-se para melhor lidar com eles é uma tarefa que diferencia o gerente de projetos dos demais. Os conflitos envolvem cinco categorias de *stakeholders*: (a) patrocinador; (b) cliente e/ou usuário; (c) os gerentes funcionais; (d) a equipe de projetos; (e) e a equipe de terceiros (ou fornecedores) do projeto (Guido & Clements, 2007). No caso do projeto analisado, o GP1 estava em conflitos constantes com a equipe de consultores – terceiros – que estavam implementando o sistema de ERP na organização; e o GP2 com o patrocinador do projeto;

Há diversas razões de conflitos. Muitas delas, porém, são oriundas das pressões normais do ambiente de projeto: necessidade de cumprimento de prazos das diversas etapas; imposição de datas à equipe; utilização do limitado volume de recursos disponíveis; emprego de recursos pouco preparados ou não qualificados; alterações nos desejos do cliente; limitações de recursos de todos os tipos; falta de dedicação ao planejamento; indefinições do conteúdo teórico e técnico do projeto – especificações; e indefinições quanto à autoridade e à responsabilidade do gerente de projetos. Pôde-se observar que cinco possibilidades para os gerentes buscarem resolver os conflitos com os *stakeholders* (Cheng, 2005; Russo, Ruiz & Cunha, 2005; Kerzner, 2009.):

- Negação ou retração: é aplicada quando o gerente de projeto não pode vencer. Dessa forma, ele se esquivava da situação. Outras vezes ele procura ganhar mais tempo para analisar determinada demanda. Nessa situação, a retração é uma das melhores técnicas a ser aplicada. O conflito não é dado por encerrado, e enquanto isso, o gerente de projetos adquire mais informações e argumentos sobre o assunto em pauta. Outras vezes, pode-se utilizar essa técnica para preservar sua neutralidade ou aplicação.
- Supressão ou apaziguamento: é uma técnica empregada no tratamento de conflitos em projetos quando se quer atingir um objetivo extremamente difícil e é preciso contar com o apoio de todos os envolvidos. Por vezes, é preciso manter a harmonia entre as pessoas e essa técnica é, então, a mais indicada. Por outro lado, quando o gerente vê vai perder mesmo, emprega essa técnica e mantém um bom clima de relacionamento dentro do projeto.
- Poder ou dominação: é a técnica que o gerente de projeto aplica quando cresce o conflito e ele sabe que tem razão. A força também é aplicada em situações de “ou ele ou eu”, tudo ou nada. Nessas circunstâncias, ele não pode titubear frente a seu oponente. Uma circunstância em que se aplica essa técnica é quando o gerente está diante de uma situação de elevado risco. Ser decisivo, preciso e não deixar nenhuma margem para dúvidas, em determinados momentos, passa a ser fundamental para a continuidade do projeto.
- Acordo ou negociação: é aplicado quando as duas partes precisam vencer. Ambas preparam o que querem e identificam também “moedas de troca” para serem utilizadas, pois sabem que terão que usá-las no processo de negociação. Em situações em que a outra parte crie a condição de buscar argumentos que lhe permitam vencer a negociação. Outras vezes, ele não tem certeza

que tem razão. Então, o gerente de projeto abre a negociação para, inclusive, angariar argumentos que deem sustentação a seu posicionamento.

- Integração ou colocação: é a única forma onde o conflito é realmente eliminado, é empregada quando existem condições de envolvimento e motivação das pessoas, quando o objetivo do projeto é tido como “seu” objetivo. Busca-se esse tipo de solução para reduzir custos ou quando se sabe que as habilidades se complementam e que o sucesso virá apenas com a colaboração das partes. Outra circunstância em que a busca da colaboração é requerida é quando há confiança na capacidade técnica do outro.

Enfim, em um projeto há conflitos porque (Cleland & Ireland, 2007): (a) todo projeto envolve pessoas – gerente de projetos, cliente, patrocinador, gerentes funcionais, equipe de projetos, fornecedores, terceiros, etc., logo, cada *stakeholder* tem expectativas, interesses e prioridades distintas; (b) todo projeto criar – ou gera – algo novo, e muitos *stakeholders* não querem obter resultados distintos com o produto final gerado pelo projeto; (c) todo projeto requer comunicação – onde o gestor de projetos é o detentor de grande parte, ou das mais detalhadas, informações do projeto e há *stakeholders* que desejam ter conhecimento delas primeiros do que outros para poder agir ou reagir às eventuais mudanças; e (d) os gestores de projetos, oriundos de formações técnicas, por não exercer as áreas do *PMBOK Guide* destinada às relações humanas, tais como: comunicação, pessoas e aquisição; têm dificuldades em disponibilizar a informação adequada, no tempo adequado ao *stakeholder* adequado. Ou seja, para se solucionar um conflito é necessário identificar comportamentos de pessoas em grupo e saber como conduzi-los melhor, de modo a obter a harmonia, boa atitude e parceria. Para isso, é preciso que o gerente de projetos saiba utilizar outras habilidades, como as de saber observar e ouvir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dois aspectos fizeram emergir as iniciativas para desenvolver este estudo. Primeiro, devido a uma pesquisa publicada por Favelo (2011) no portal Terra, de 18 de setembro de 2011, quando na oportunidade foram apresentadas as habilidades mais requeridas ao gerente de projetos pelas organizações brasileiras, que foram na sequência: (a) liderança; (b) comunicação; (c) conhecimento das técnicas e práticas de gerenciamento de projetos, por exemplo, o *PMBOK*; (d) negociação; (e) conhecimento técnico; (f) capacidade de integração; (g) atitude; (h) iniciativa e proatividade; (i) trabalho em equipe; (j) e gerenciamento de conflitos. Com exceção ao conhecimento das técnicas e práticas de gerenciamento de projetos e conhecimento técnico, todas as demais são habilidades tidas como humanas. Segundo foi devido à oportunidade de um dos autores ter conseguido vivenciar tais situações na prática, quando participou da equipe do projeto pesquisado neste estudo.

Curiosamente, são as mesmas apontadas por Newton (2011) e Rabechini Jr. (2011). Estes autores apontam que as competências mais importantes a um gerente de projetos são pela ordem: (a) liderança, com capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las; (b) administrar tempo, com capacidade de

gerenciar o prazo das atividades do projeto; (c) negociador, com capacidade de negociação com várias entidades que participam do projeto; (d) conhecimento técnico, com capacidade de definir objetivo, escopo, prazos e orçamentos dos projetos; (e) comunicação, com capacidade de transferir informações do projeto; (f) relação com o cliente, com a capacidade de atender às suas expectativas; (g) e relações humanas, com capacidade de gerenciar relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando pessoas.

Constatou-se que na implementação do projeto de sistema ERP na organização pesquisada, tais habilidades sugeridas pelos autores acima, eram aquelas esperadas que fossem desempenhadas pelo gestor de projetos (GP1), mas que ao final, não foram identificadas. Por se tratar de um gerente funcional, o profissional designado para gestor de projetos não detinha de um “leque” ou um repositório de conhecimentos de técnicas e práticas de projeto para conduzi-lo ao término esperado. O PMBOK (2012) sugere que os gerentes de projetos passam 90% do tempo de suas atividades se comunicando com a equipe, cliente, patrocinador e demais *stakeholders*. Este gerente de projetos apresentou uma série de limitações em suas habilidades humanas, como as que foram apresentadas: liderança, comunicação, motivação, mudança e conflitos. Ele concentrou-se em “tentar” gerir o projeto a partir dos conhecimentos técnicos, não fazendo uso de metodologias de gerenciamento de projetos e, ainda, de habilidades humanas. Porém, o segundo gestor, com larga experiência em gestão de projetos, contratado para solucionar o problema, teve grandes dificuldades na relação de negociação com o patrocinador do projeto, ingressando em um novo conflito.

Na perspectiva de Newton (2011) a principal habilidade de um gerente de projetos é a de liderança, e não a de comunicação, como sugere o PMBOK (2013). Segundo o autor, o papel de líder propicia ao gestor de projetos: (a) estabelecer a visão, missão e estratégia de projeto; (b) definir o estilo de comportamento desejado da equipe; (c) motivar a equipe; (d) adaptar o comportamento a cada situação – mudança; (e) criar um ambiente que extraia o melhor dos membros da equipe, em que eles possam entregar resultados de modo seguro e produtivo; (f) influenciar os *stakeholders* para facilitar a entrega dos deliverables do projeto; (g) incentivar os membros da equipe a se aperfeiçoarem; (h) e ouvir, aconselhar e treinar os membros da equipe de projeto. Para ele, o gestor de projetos deve desempenhar ainda funções de *coach* para orientar a carreira dos profissionais da equipe.

Independentemente das visões de Newton (2011) e do PMBOK (2013), o GP1, que iniciou a implementação do projeto de sistema de ERP, não fez uso de habilidades humanas que são fundamentais para o sucesso de projeto. Conseqüentemente, ao não se fazer uso eficiente e eficaz de tais habilidades, ele comprometeu o rumo do projeto, despertando uma série de conflitos com os *stakeholders* do projeto. Não há como gerenciar um projeto sem conhecer as técnicas, práticas e/ou metodologias. Não se quer “pregar” o PMBOK como a solução, pode ser qualquer outra, desde que seja alinhada ao planejamento, execução e controle de projetos. Uma organização profissional e competitiva não pode iniciar a concepção de um projeto sem um “comandante” que detenha um repertório de conhecimentos suficientes para conduzir e corrigir desvios e equívocos que surgem no transcorrer do projeto. O gestor de projetos é um *stakeholder*,

porque se considerar que *stakeholders* são todos àqueles que têm a ganhar ou perder com o projeto, ele é o que mais tem a perder, no caso, comprometer a sua carreira como um profissional de projetos. Na moderna gestão de projetos, o gerente deve ter capacidade, autoridade e autonomia para tomar algumas decisões relevantes no projeto, a fim de solucionar os problemas e minimizar os confrontos que ocorrem com os demais *stakeholders*.

Enfim, o gerente de projetos é o meio que pode determinar o sucesso ou fracasso de um projeto. Consta-se que as responsabilidades do gerente de projetos representam suas obrigações em relação aos resultados, atividades, recursos ou padrão de conduta. Ou seja, sua responsabilidade é assegurar a realização do projeto dentro dos prazos de desempenho relacionado às metas, aos prazos e aos custos, exigindo a integração de diversos componentes, tais como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos. Contudo, para assegurar tais responsabilidades, é necessário que o gestor de projetos não tenha habilidades de caráter, predominantemente, técnicos, uma vez que elas não serão suficientes para alcançar os objetivos de um determinado projeto. Portanto, as habilidades humanas devem prevalecer em um gerente de projetos; aos demais componentes da equipe, devem prevalecer às habilidades técnicas, porque são eles que irão suportar o projeto.

REFERÊNCIAS

- Cheng, M., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). What Makes a Good Project Manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25-37.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Gerenciamento de Projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Favelo, D. (2011). Carreira: Saiba o que as Empresas querem de um Gerente de Projetos. Portal do Site Terra. Capa de Economia, Matéria de 18 de setembro de 2011. Recuperado em 10 agosto, 2013, de: http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201109181300_TRR_80204719.
- Fisher, E. (2011). What Practitioners Consider to be the Skills and Behaviours of an Effective People Project Manager. *International Journal of Project Management*, 29, 994-1002.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2007). *Gestão de Projetos*. São Paulo: Cengage.
- Gillard, S. & Price, J. (2005). The Competencies of effective project managers: a conceptual analysis. *Journal of Management*, 22(1), 48-54.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman.
- Kerzner, H. (2009) *Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling and Controlling*. 10 ed. New York: John Wiley & Sons.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

- Meredith, J. R., & Martel Jr., S. J. (2000). *Project Management: A Managerial Approach*. 4 ed. New York: Wiley.
- Neuhauser, C. (2007). Project Manager Leadership Behaviors and Frequency of Use by Female Project Manager. *Project Management Institute*, 38(1), 21-31, 2007.
- Newton, R. (2011). *O Gestor de Projetos*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- PMBOK (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5 ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. (2009). Perspectivas da Gestão de Projetos. In: Rabechini Jr, R. & Carvalho, M. M. *Gerenciamento de Projetos na Prática: Casos Brasileiros 1*. São Paulo: Atlas.
- Rabechini Junior, R. (2011). *O Gerente de Projetos na Empresa*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2010). Effect of a Virtual Project Team Environment on Communication-Related Project Risk. *International Journal of Project Management*, 28, 422-427.
- Russo, R. F. S. M., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. (2005). *Liderança e Influência nas Fases da Gestão de Projetos*. *Revista Produção*, 15(3), 362-375.
- Sato, C. E. Y., Dergint, D. E. A., & Hatakeyama, K. (2005). *O Papel Evolutivo do Gerente de Projetos*. In: Altec, XI Seminário Latino-Iberoamericano de Getión Tecnológica, 25 – 28 de outubro.
- Shtub, A., Bard, J. F., & Globerson, S. (1994). *Project Management Engineering, Technology and Implementation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Soler, A. M., & Mezzena, M. A. (2009). O Trekking e o Desenvolvimento de Competências Essenciais para a Gestão de Projetos. In: Rabechini Jr, R. & Carvalho, M. M. *Gerenciamento de Projetos na Prática: Casos Brasileiros 1*. São Paulo: Atlas.
- Takahashi, S., & Takahashi, V. P. (2007). *Gestão de Inovação de Produtos: Estratégia, Processo, Organização e Conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Thamhain, H. J. (2004). Linkages of Project Environment to Performance: Lesson for Team Leadership. *International Journal of Project Management*, 22, 533-544.
- Thiollent, M., & Silva, G. O. (2007). Metodologia de Pesquisa-Ação na Área de Gestão de Problemas Ambientais. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, 1(1), 93-100.
- Thomas, A., & Gholston, S. (2004). Project Manager Skill Development: A Survey of Programs and Practitioners Engineering Management. *Journal Management*, 16(3), 10-16.
- Valeriano, D. L. (2005). *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.