

5 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

*O pensamento é o ensaio da ação
(Freud)*

Este capítulo apresenta a análise dos resultados das entrevistas em profundidade realizadas com 13 gerentes de projetos, em diferentes setores, contextos, empresas e equipes de trabalho. Inicialmente são apresentadas as principais características dos entrevistados, o início da carreira como gerente de projetos. Os resultados estão organizados em sete categorias: Estruturas de gestão de projetos, Relações do gerente de projetos, Atuação do gerente de projetos, Competências do gerente de projetos, Relações de trabalho, Papéis, e recompensas do gerente de projetos. Ao final são apresentadas as relações entre os parâmetros considerados.

5.1. O perfil dos entrevistados

A tabela 19 a seguir detalha o perfil dos entrevistados. O trabalho de campo, nesta fase, tinha a previsão de realização de 20 entrevistas em profundidade, com gerentes de projetos atuantes no Rio de Janeiro e em São Paulo. Ao longo do trabalho percebeu-se que, aliado à dificuldade de realização de 20 entrevistas, os temas esgotaram-se por si. Ou seja, ao longo das entrevistas pode ser constatado que numa pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, o tamanho da amostra não é relevante para sua validação e não deve ser estabelecido a priori, pois os achados na pesquisa de campo esgotam-se por si só. Foram então entrevistadas 14 pessoas, uma das quais foi descartada, pois revelou ter pouca experiência como gerente de projetos. Restaram então 13 entrevistas, cada uma delas com cerca de 80 minutos de duração. Ainda que nenhum dos entrevistados tenha se oposto à divulgação do seu nome real, optou-se pela utilização de pseudônimos, bem como os nomes das empresas foram omitidos. Os entrevistados foram escolhidos por acessibilidade e por tipicidade.

N.	Setor indústria	Graduação em	Idade	Sexo	Pós graduação / certificações	Tempo como GP
1	Farmacêutica	Eng. Mecânico	43	M	MBA em logística	13 anos
2	Óleo e Gás	Eng. de sistemas e computação	52	M	MSc	10 anos
3	Serviços de consultoria	Arquitetura	51	F	Doutoranda	28 anos
4	Defesa	Engenharia Química	49	M	PMP, MSc, MBA	19 anos
5	Óleo e Gás	Engenharia mecânica	34	M	MBA	7 anos
6	Serviços de consultoria	Administração	35	M	PMP	8 anos
7	Financeiro	Analista de Sistemas	43	M	PMP, MSc, Doutorando	7 anos
8	Serviços de consultoria	Engenheiro eletrônico	67	M	PMP	30 anos
9	Financeiro	Engenheiro de Produção	44	M	MSc	15 anos
10	Óleo e Gás	Engenheiro de produção	38	M	MBA	8 anos
11	Ensino	Informática, Psicologia	41	M	PMP, Doutorando	15 anos
12	TI	Engenharia de computação	33	M	PMP	8 anos
13	Setor Público	Administração	29	F	MBA, PMP	4 anos

Tabela 19 – Perfil dos entrevistados

5.2. O início como gerente de projetos

Os resultados iniciais mostraram que o gerente de projetos é uma profissão accidental, confirmando o trabalho seminal de Pinto (1995): *“Lessons for an accidental profession”*.

“É algo que precisa de um desenvolvimento em termos profissionais que tende a ser demasiadamente, na minha percepção, técnico. Você conhece aquela expressão que diz que o gestor de projeto é a profissão accidental. Ou seja, o cara tá trabalhando e chega alguém e diz “Fulano! Você”. Então a pessoa não é

formada, não é treinada não tem certificação, nada disso. A formação, na minha opinião, tende ainda a ser demasiadamente técnica.” (Entrevistado 8).

“Se é um cara que tem a história de desenvolvimento de projeto de produto, e vai ser gerente dessa área, e ele já adquiriu a expertise, o conhecimento, a capacidade de gerenciamento, ele pode assumir facilmente e rapidamente. Eu não enxergo, eu não saberia nem dizer, até porque eu me coloco como exemplo disso, que sou uma pessoa de história de engenharia industrial, mas não desenvolvimento de produto, e virei gerente engenheiro industrial sem nunca ter sido engenheiro de produto.” (Entrevistado 1).

5.3. As estruturas de gestão de projetos

5.3.1. Estrutura de gestão

Entender a aprofundar a análise das diferentes arquiteturas organizacionais utilizadas na gestão de projetos é fundamental para compreensão da lógica de atuação do gerente de projetos. No Atlas TI este foi o código que gerou o maior número de referências, foram 40 trechos retirados das entrevistas.

Na descrição das formas estruturais utilizadas sobressaiu a estrutura matricial, que foi mencionada por nove dos entrevistados. Esses nove gerentes tem consciência de que trabalham em estruturas matriciais, e que o conflito é parte integrante dessa estrutura:

“Mas em qualquer relacionamento matricial por natureza, o conflito faz parte do cenário, é assim! Então cabe saber lidar com isso inteligentemente.” (Entrevistado 8).

Alguns entrevistados que citaram a estrutura matricial, mencionaram também problemas do dia-a-dia, disputas que surgem em todos os pontos, desde aspectos estratégicos até coisas triviais, como por exemplo:

“Na verdade tem, são várias gerencias. E eles são, eram e serão muito funcionais, é uma empresa muito hierarquizada. eles não têm a função de gerente de projeto. Então é meio complicado. Lá tem cara que nem da empresa é e que está, vamos dizer, ‘dando ordem ali’... É um negócio bastante complicado, bastante complexo nesse sentido. Até com coisas bastante triviais, você pode imaginar, como conseguir uma mesa, conseguir um terminal, conseguir um computador, conseguir uma linha telefônica... Encaixar tudo isso, é difícil. É tudo negociado, negociado, negociado. Então, você tem que ter um cuidado muito grande” (Entrevistado 11).

As grandes empresas mantêm estruturas híbridas, com a forma matricial subordinada a uma determinada diretoria ou unidade de negócios:

- Matricial subordinada ao Diretor de Integração (Entrevistado 6);

- Matricial, na qual os projetos de novos produtos estão subordinados à Engenharia Industrial (Entrevistado 1);
- Projetos sob estrutura matricial, junto à Diretoria de Mercado Consumidor (Entrevistado 5).

O entrevistado 7 atua como Gerente em uma empresa que realiza projetos para empresas clientes, e possui flexibilidade para diferentes soluções em projetos. Para alguns clientes ele realiza todo o projeto, incluídas sua parte técnica e gestão. Em outros contratos atua em parte do projeto, com estrutura de gestão compartilhada. E no caso extremo limita-se a fornecer mão de obra terceirizada para compor equipes da empresa cliente. Segundo ele a empresa acaba sendo vista pelo mercado mais como uma fornecedora de mão de obra terceirizada do que pelas suas competências no gerenciamento de projetos.

Nas empresas multinacionais, foi enfatizado o fato da matriz determinar parte significativa das metodologias e práticas de gestão de projetos:

“Na verdade, existe uma central de projetos na empresa, a matriz é na Alemanha, e que quando tem um projeto global, esse projeto é gerenciado pela matriz, e nós somos um braço do projeto.... Então existe uma matriz que dá apoio para o projeto, nos casos mais globais.” (Entrevistado 1).

“Por exemplo, quando você fala de desenvolvimento de sistemas nessa empresa, boa parte, eu diria que 80% do desenvolvimento ele é centralizado na matriz, lá fora. Então muitas vezes determinados prazos que são negociados internamente, e aí você estabelece teoricamente baselines, na hora que vão lá para fora sofrem alterações.” (Entrevistado 6).

“A gente tem uma coisa chamada ‘management system’ dentro da empresa, determinada pela matriz. O ‘management system’ tem oito elementos. Um desses elementos é o risk management, outro elemento é o contract management. Outro é o resource management.” (Entrevistado 10).

Nesses casos, mesmo quando questionados diretamente, não foram mencionados conflitos substantivos entre matrizes e subsidiárias, o único comentário foi do Entrevistado 6, transcrito acima, que menciona as negociações de prazo. No restante parece existir uma boa convivência das áreas de projetos entre as diferentes unidades de negócios das empresas.

Duas das empresas multinacionais envolvidas na pesquisa trabalham com pessoal expatriado, e em uma delas existe uma carreira específica. O próprio entrevistado n. 10 faz parte desse contingente, pois ele, contratado no Brasil, já exerceu funções em dois países africanos, bem como faz freqüentes viagens à sede da empresa, na Europa. Segundo ele:

“Tem vantagens e desvantagens. Diria que tem mais vantagens de que desvantagens. Um problema que se pode ter é a questão cultural, outro problema que pode ter é muita mobilidade. Na minha empresa a questão cultural é facilmente adaptável porque já faz parte da nossa vida. Se você é

internacional, um 'mobile', em seis meses você já tem que estar totalmente adaptado, para um período de dois, três anos no máximo. Senão você não vai ser um 'mobile'. Senão você não tem o perfil. [...] Um problema que pode ter é que essa mobilidade acontece, às vezes, durante um projeto. Isso é muito ruim. Por mais que você faça um roundover, não é a mesma coisa e são estilos diferentes. Principalmente quando se tem uma mudança de gerente. Pessoas que estão executando o projeto, não tanto porque é um conhecimento técnico, específico. É mais fácil. Os gerentes tem estilos diferentes. E, mais uma vez, o fator crucial é a questão da comunicação. Se muda o estilo de comunicação, pode diretamente afetar o resultado final do projeto. Então, pela minha experiência eu tinha um conceito, e usava planilha Excell porque não podia ter Microsoft Project na Líbia por causa do embargo, mas em Angola eu estava usando Microsoft Project para gerenciar projeto, basicamente para fazer acompanhamento da mão-de-obra, esse tipo de coisa. A ferramenta é importante, mas não é o fator determinante.” (Entrevistado 10).

Nesse trecho do discurso do Gerente, percebe-se:

- Uma terminologia própria, onde “móbile” é o colaborador que faz carreira como expatriado;
- Um “móbile” é detectável em no máximo seis meses, tempo que a empresa “dá” a adaptação;
- As transferências de pessoal, que são quase “requisitos de carreira”, quando feitas no decorrer do projeto, elas podem inclusive comprometer o próprio projeto;
- Finalmente, até o uso de um simples software (*Microsoft Project*) depende de relações comerciais e diplomáticas, por mais que a empresa tente padronizar ferramentas, metodologias e sistemas.

A última conclusão relativa a esse código refere-se aos projetos realizados por organizações do setor financeiro, um grande conglomerado bancário multinacional e um banco estatal de controle da administração federal. Ambos mencionaram a importância da tecnologia da informação nos projetos realizados, segundo eles os projetos de TI representam o *core business* dos bancos: “*Os projetos de lá sempre tem TI, porque nossa matéria é informação.*” (Entrevistado 7).

O entrevistado 9, gerente do projeto de integração tecnológica resultado da fusão entre dois grandes bancos multinacionais expressa o gigantismo da operação:

“São quatrocentos (400) CLT’s na parte do Banco A e quatrocentos e pouco, uns quatrocentos e cinquenta (450) CLT’s no Banco B. Eles formam a equipe principal do projeto e existem terceirizações, contratos de empresas prestadoras, grandes empresas de consultoria, como a Accenture, a IBM, Data....entre outras que fazem...que vão desdobrar mais, quase mil pessoas por aí em torno do projeto” (Entrevistado 9)

Conclui-se que a estrutura de gestão envolve desenho matricial, pessoas trabalhando em múltiplos projetos simultaneamente, presença de empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada, bem como algumas empresas possuem quadros específicos de expatriados e uma forte presença da área de TI nas equipes.

5.3.2. Maturidade em projetos

As metodologias de medida de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram no início dessa década, e são fortemente baseadas nos modelos de maturidade de sistemas de informação, como o CMM⁶⁰. É um código que pode ser considerado longe da unanimidade entre os gerentes de projetos. Cinco deles não usam, e preferiram responder que “*Já ouvi falar, mas não estou familiarizado*” (Entrevistado 2), ou “*Na verdade não, porque esse não é o objetivo, o objetivo hoje é fazer acontecer.*” (Entrevistado 6).

Há aqueles que conhecem, mas acreditam que a análise de maturidade sirva tão somente para que a empresa saiba onde está. Nesse sentido a medida de maturidade é um instrumento de avaliação. Mede-se a situação de maturidade atual e com isso pode ser estabelecido um projeto de mudança, no qual serão escolhidas as áreas a serem beneficiadas com mudanças:

“Você aplica hoje e tem um resultado X, uma fotografia. E depois de passado um tempo você tira outra fotografia e compara. Nesse sentido eu acho importante, não pelo resultado em si, mas pela mudança “estamos progredindo, estamos melhorando”. (Entrevistado 8).

Há os que discordam dos modelos de maturidade, quer pelo fato deles medirem apenas uma área da empresa, quer por serem cópias de modelos da indústria de TI:

“Pessoalmente eu acho que a visão de maturidade em gerenciamento de projetos ela é ‘detrimental’ como diz o americano para o gerenciamento de projetos. Por quê? Porque ela não atende a esse pressuposto que eu estou colocando para ti, que é sensibilizar a organização: simplesmente eu ser muito bom gerente de projetos e ruim no marketing, muito bom no gerenciamento de projetos e ser ruim no processo, ser muito bom no gerenciamento de projetos e ruim no planejamento estratégico, faz com que a organização tenha um resultado pífilo, e a cúpula da organização não perceba a importância disso. [...] eu acho que agente devia incluir gerenciamento de projetos em modelos mais amplos de maturidade organizacional e não maturidade de gerenciamento de projetos”. (Entrevistado 4).

⁶⁰ O CMMI, Capability Maturity Model Integration, reúne todas as categorias do “antigo” CMM: *Systems Engineering (SE)*, *Software Engineering (SW)*, *Integrated Product and Process Development (IPPD)*, *Supplier Sourcing (SS)*.

“A impressão que eu tenho é que as pessoas tentaram seguir um pouco pelo OPM3, seguindo um pouco pelo CMM e tal, que ao meu ver é blá-blá-blá, grande mesmo, porque gerência de projetos... são coisas que não estão maduras. E eu acho que o modelo do PMI é ruim, pode ser ignorância, pois eu não conheço a fundo. Até porque eu acho um absurdo pagar 200 dólares naquele framework, ainda mais sendo certificado e sendo membro do PMI. Eu acho que aquela porra devia ser de graça, que nem o PMBOK. Mas eu acho que usar a mesma estrutura do CMM não é uma abordagem muito boa.” (Entrevistado 12).

Finalizando, o Entrevistado 11, que atua como consultor na área e tem um amplo conhecimento das empresas que trabalham com projetos atualmente no Brasil enfatiza o nível ainda muito baixo, existente hoje na maior parte das organizações:

“Eu acho que por outro lado, a maturidade ainda é baixa. Acho não, eu tenho visto pesquisas conduzidas pelo colega Darci Prado, de Minas Gerais, que o índice de maturidade nas empresas, de um a cinco, tem resultado em dois, segundo o modelo dele. Inclusive saiu agora fresquinho, a última análise do Darci. Então ainda é baixo.” (Entrevistado 11).

5.3.3. Equipes híbridas

De acordo com Grabher (2002) as equipes híbridas começaram a ser estudadas na década de 1990, como arranjos estruturais voltados para as necessidades do mercado. Uma equipe híbrida é aquela formada com indivíduos de diversos setores de um empresa ou de diferentes empresas, com o objetivo de realizar um único projeto. Concluído o projeto a equipe é desfeita, portanto representa um arranjo organizacional *ad hoc*.

O trecho abaixo ilustra uma situação de projeto realizado por uma equipe híbrida. Além da equipe híbrida, surgem outros complicadores, como a complexidade tecnológica, a diversidade geográfica, e os diferentes fornecedores, que também participam do projeto. Na mesma frase, o entrevistado, brasileiro, citou oito países distintos, com diferentes graus de envolvimento em um único projeto:

“Era um projeto para implantar uma sala de visualização em tempo real para perfuração de poço, o cliente era uma empresa espanhola/argentina, em um site localizado na Líbia. E aí você tinha diferentes equipamentos e tecnologias para montar, que vinham de diferentes lugares. E são tecnologias extremamente sofisticadas que você não consegue deter o conhecimento, você tem que associar aos ‘vendors’. Então você tinha ‘vendedor’ na Bélgica, na Holanda, nos Estados Unidos e em Dubai. E tinha um grupo de engenheiros, que eram as pessoas que iriam executar o projeto na Líbia, de diferentes nacionalidades também. E o gerente do projeto, nesse caso era um holandês que ficava um pouco do tempo na Holanda e um tempo na Líbia. E esse projeto era para ser executado em três, quatro meses, e chegou no sexto mês e uma série de coisas aconteceram... Começou a ficar inviável manter esse gerente de projetos na Holanda e prá controlar o budget do projeto eu acabei liberando esse gerente de

projeto. E eu como gerente que estava supervisionando outros projetos, passei a fazer a função desse gerente de projeto”. (Entrevistado 10).

A condução de equipes híbridas é um desafio adicional para o gerente de projetos, que terá que exercer suas funções e comandar pessoas oriundas de empresas com culturas diferentes. Os três trechos a seguir ilustram o mesmo desafio sob a visão da empresa privada, do serviço público e de uma estruturação matricial:

“Não sei se é o maior, mas um dos que eu acho mais complicados, muitas vezes, é o de gerenciar uma equipe que não é dele, de fato. Isso eu acho um problema, bastante grave, 99% aliás 100% dos problemas são assim. Isso é um negócio complicado porque você não tem voz direta sobre o cara. Isso é um problema sério.” (Entrevistado 11).

“Lá chama-se de “extra-quadro”. Você é nomeado como cargo de confiança, você não tem estabilidade no emprego do estatutário, você tem a instabilidade de uma empresa comum. Você é nomeado através do Diário Oficial e começa a trabalhar.” (Entrevistada 13).

“Por ser uma área que tem a função de desenvolver trabalhos matriciais e você trazer as áreas para dentro de você, conseguir a adesão e o apoio incondicional muitas vezes necessárias, das áreas distintas aonde você não tem gestão formal e sim matricial, saber trazer a pessoa, para ela inclusive em muitos casos ter que convencer o próprio chefe formal, a tomar certas atitudes e caminhos para que o projeto caminhe, conseguir a adesão do pessoal de outras áreas, e de certa forma fazer com que o projeto aconteça conforme o planejado, se planejar bem aquele negócio.” (Entrevistado 1).

Ao longo das conversas, um tema recorrente foi o da formação das equipes híbridas, tido como um dos principais desafios dos gerentes de projetos no contexto atual. Os entrevistados ressaltaram como é difícil formar equipes com empresas parceiras, pois eles vêem seu poder bastante reduzido: não contratam, não promovem, não demitem, não avaliam. Em alguns projetos a busca de profissionais em outras empresas tem objetivo de redução de custos, em outros revela-se a própria escassez de mão-de-obra qualificada. Além disso, a equipe híbrida apresenta problemas de comunicação ao longo do projeto, pois algumas empresas participantes filtram e não disponibilizam todas as informações para as equipes. O entrevistado 2 resalta a falta de pessoal e o aumento dos custos:

“Eu vou te dar um exemplo, o mercado de petróleo os salários estão subindo astronômicamente, está faltando profissional no mercado, porque hoje está com imensa dificuldade em contratar alguém. Você está tendo que aumentar salário das pessoas que você tem, e você está perdendo, todas as empresas estão perdendo seus funcionários,[...]” (Entrevistado 2).

5.3.4. Comunicação do Projeto

O tema “comunicação” do projeto foi o código que gerou o segundo maior número de citações (30) na análise feita com auxílio do Atlas TI, com o vocábulo comunicação sendo o mais citado pelos respondentes.

Dos 13 entrevistados, dez deles afirmaram que suas organizações possuem procedimentos específicos para comunicação, exemplificadas nas três transcrições a seguir:

“Existe um plano de comunicações muito... com bastante detalhes, bem detalhado, foi uma das partes onde se gastou mais tempo.” (Entrevistado 6).

“Existe, um procedimento específico para isso, reunião de abertura, reunião de fechamento...”. (Entrevistado 1).

“Existe plano de comunicações, em que um órgão centralizador executa, existe uma área de organização e uma área de recursos humanos que trabalham em sintonia para que todas as comunicações saiam do mesmo lugar.” (Entrevistado 9).

Apenas um gerente afirmou não existir um plano de comunicações na sua organização:

“Não, não existe plano de comunicação formal, deveria. É, mas talvez pelo fato de a gente ser ainda uma relativamente nova, isso até agora não foi atacado. Com o crescimento que nós estamos tendo e com o aumento de número de parceiros e projetos diferentes, isso vai se tornar necessário sim.” (Entrevistado 2).

Os gerentes com experiência em trabalho com expatriados, e aqueles com projetos geograficamente dispersos enfatizaram a questão da língua:

“Bom, a língua tem que ser uma língua universal, tem que ser o inglês, né. Mas mesmo assim, por que são pessoas com línguas naturais diferentes. Você pode ser fluente em inglês, mas muitas vezes, a forma de você se expressar, não necessariamente, transmite a coisa como ela é. Tem o aspecto cultural também né. O senso de urgência para uma cultura, não é necessariamente o mesmo senso de urgência para outra.” (Entrevistado 10).

“E a comunicação, apesar de eu falar inglês fluente, ter feito curso, ter feito projeto fora, mas a comunicação era em inglês e em espanhol, e eu falo bem, mas ainda tinha essa questão.” (Entrevistado 12).

Um dos entrevistados depôs sobre os canais de comunicação, expondo as limitações do e-mail e a necessidade da presença física, em um projeto realizado por uma equipe distribuída em quatro países. O entrevistado 10 havia assumido o projeto na fase de execução, e fica claro no seu discurso como ele identifica como benéfica a sua intervenção e sua decisão de intensificar os contatos diretos com o cliente. Ele também ressalta a importância da sincronização entre a comunicação com o cliente e a equipe interna:

“Nesse projeto, o e-mail sempre foi o canal de comunicação mais constante, mas não é o mais eficaz porque o e-mail dá diferentes interpretações. Então o ideal é que você tenha uma comunicação por vídeo conferência que lá nem era tão fácil de conseguir, era mais teleconferência pelas limitações do país. E a presença física, você está no site, está fazendo inspeções, reuniões com o cliente... Uma coisa que a gente percebeu claramente foi que a satisfação do cliente, na execução do projeto, ela melhorou bastante no momento em que eu assumi porque eu estava fisicamente, eu tinha contato pelo menos duas vezes por semana com o cliente. No início da semana, no final da semana, contato físico. Eu ia ao site, discutia com o cliente as possíveis distorções do cronograma original, no final da semana eu mandava a atualização de como estava o status, o gantt chart... pra gente falar na mesma linguagem. E aí você cerca a expectativa dele de uma forma correta. Porque quando a comunicação não é boa, ou você tem uma expectativa além ou abaixo do que deveria ser. Então, essa comunicação é fundamental porque você mantém todo mundo envolvido com o projeto, tanto o lado de quem vai ser o usuário do resultado final, quanto as pessoas estão trabalhando no mesmo nível de informação.” (Entrevistado 10).

Houve uma ênfase grande por parte dos entrevistados acerca da importância da comunicação, que foi citada como o “O maior desafio do gerente de projetos” (Entrevistado 9). Também concorda com essa visão o entrevistado 10: “Comunicação e motivação, quer dizer, a motivação vem associada com a comunicação. [...]. Eu acho que esse é o maior desafio. (Entrevistado 10). O entrevistado 11, quando questionado sobre a importância do plano de comunicações, foi ainda mais enfático:

“De dez, onze! É mais importante comunicar do que fazer, pode botar isso na entrevista. “É mais importante comunicar do que fazer!”. Evidentemente que essa é uma frase provocativa, não é bem assim, mas o que eu quero dizer é que se você fizer e não comunicar, não fez nada. Comunicação “endo” e para fora, comunicação é assim... se você pega pesquisas do Standish Group e do Gartner Group, comunicação é considerada critical success factor e isso eu vejo na prática. Comunicação, “falta de”, misunderstandings, comunicação é a chave do projeto. Cada vez mais eu vejo isso. Comunicação é tudo. Tudo o que você falar, não sei o resto, mas é a mais importante! É mais importante que o Project, sem medo de errar” (Entrevistado 11).

O entrevistado 7 relata alguns passos da implantação de um plano de comunicação, parte de um projeto de criação de PMO:

“A gente estabeleceu alguns ritos no projeto, de comunicação. Por que o nosso plano de comunicação, a gente primeiro fez um trabalho de definição de papéis e responsabilidades. E aí você mapeava os stakeholders e podia dizer: ‘esses são os ritos, e esses stakeholders, eles entram nesses ritos aqui’. Então você tinha a equipe, o comitê executivo..., exemplo reunião com cliente externo, com as federações de bancos, por exemplo, você estabelecia lá alguns meios para se fazer alguns procedimentos, a maioria presenciais, mas também se usava vídeo conferência.” (Entrevistado 7).

Dois entrevistados relataram as falhas nos processos de comunicação em seus projetos:

Às vezes. Acho que é uma falha nossa, a gente comunica mal, eu acho. (Entrevistado 5).

“É um plano de comunicação [...] muito rudimentar, mas é um plano de comunicações assim ‘light’ eu diria”. (Entrevistado 11).

Para concluir, resta apresentar a opinião dissonante, expressa pelo entrevistado 4. Uma leitura mais atenta do seu discurso revela que ele expressa dúvidas quanto à implementação de um plano de comunicações, de acordo com os padrões de referência existentes no mercado, tais como o Guia PMBOK:

“Eu acho que isso aí é bastante secundário, não porque comunicações sejam secundárias, porque na verdade comunicações são fundamentais, mas o gerente teria que criar um plano de comunicação fora da cultura da organização e é muito complicado. Então eu acho que ele tem que entender o conceito e tem que tentar utilizar a cultura da organização para promover esse plano de comunicações e às vezes pode ser feito de forma unilateral. E eu acho que tem que ser utilizado com ciência e nem com ciência, mas com arte o sistema de comunicação, porque é muito difícil você querer mudar o sistema de comunicação numa organização então eu diria que usar “com moderação”.(Entrevistado 4).

No final da entrevista, ele ainda retornou ao tema:

“Se a gente recapitular [...] uma coisa que eu jogaria meio de lado, no formalismo, seria o plano de comunicação, por que eu vejo ele extremamente ligado a atividade do gerente à cultura da organização. Então se o gerente quiser inventar alguma diferente do que a organização está acostumada, a chance de sucesso dele se comunicar com a organização é muito difícil. Por isso que ele tem que conhecer, isto é privilegiar conhecer a organização e se comunicar da maneira que a organização quer, do que ele querer inventar uma forma diferente de fazer esse processo de comunicação.” (Entrevistado 4).

5.3.5. Identidade do GP

A questão mais “difícil” da entrevista referia-se à identidade social do GP. Alguns gerentes se surpreenderam com o teor da pergunta (“*Caramba! Que pergunta!*”; Entrevistada 13), e outros simplesmente não entenderam. Cinco dos entrevistados preferiram listar características desejáveis do gerente de projetos, tais como:

“São pessoas metódicas, muito organizadas e com boa capacidade de liderança”. (Entrevistado 2).

“Empolgado, não acomodado, realizador, auto-motivado”. (Entrevistado 3).

“Pessoa ‘para fora’, extrovertida”. (Entrevistado 7).

Outros cinco entrevistados foram enfáticos ao afirmar que tal coisa não existe, pelo menos no momento atual. Não existe identidade do gerente de projetos porque:

“Eu tenho observado ser bastante diferente de organização para organização, dificilmente um gerente de projetos de uma forma genérica ele consegue ser igualmente bem sucedido nas organizações com estrutura diferente.” (Entrevistado 4);

“[...] mas de fato o que eu vejo na empresas que eu passo é que você tem diferentes indivíduos se dizendo gerentes de projetos com competências completamente diferentes fazendo trabalho distintos e posicionados de forma completamente diferente dentro da estrutura da empresa. Então você tem analistas que são gerentes de projetos e que são de verdade, você tem coordenadores, você tem gerentes, você tem diretores, você tem pessoas que na verdade estão exercendo a competência de gerenciar projetos, mas que não necessariamente são chamados de gerente de projetos ou até talvez nem percebam que são gerente de projetos”. (Entrevistado 6).

Ou seja, Gerente de projetos é uma carreira, ou profissão ainda em formação, no momento atual existem aqueles que gerenciam projetos e que não se percebem como “gerentes de projeto”. Alguns gerentes, ao serem convidados para a entrevista, argumentavam que não seriam a melhor escolha, pois afirmavam desconhecer o PMI ou o Guia PMBOK, ou não participarem das atividades, simpósios e outros eventos do setor. Essa constatação pôde ser confirmada por outros entrevistados. O primeiro deles enfatizou que a identidade está em formação, muito se evoluiu nos últimos dez anos, período que ele enfatiza pois os três primeiros *local chapters* do PMI estão fazendo dez anos em 2009: Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo. Segundo ele, nessa década surgiram cursos de gerenciamento de projetos, as empresas implantaram inúmeros escritórios de projetos, foram publicados livros, realizados eventos, o que caracterizaria uma evolução, ainda longe do fim, segundo o Entrevistado 11. Concluímos esta análise com um fragmento do entrevistado 10, seu último discurso ao final da mais longa de todas as entrevistas:

“Assim, [...] só dizer que eu nunca pensei que eu ia trabalhar como gerente de projeto e pra ser sincero eu, até pouco tempo atrás, eu nunca olhei o meu trabalho como gerente de projeto... Eu sempre olhei como gerente. Mas se você for olhar, efetivamente hoje, o gerente das grandes corporações gerenciam projetos simultâneos. Vários projetos ao mesmo tempo.” (Entrevistado 10).

O que torna seu depoimento importante é a assunção de que ele mesmo não se enxergava como gerente de projetos, e acaba constatando que os gerentes intermediários mais próximos à cúpula estratégica atuam efetivamente como gerentes de projetos. Apesar da sua quase perplexidade por ser GP, o entrevistado, engenheiro do setor de óleo e gás, realizou recentemente curso de MBA *in company* feito na sede da empresa, na Holanda, no qual incluía-se uma disciplina de gerenciamento de projetos.

5.3.6. Análise de *stakeholders*

A análise de *stakeholders* do projeto é considerada importante por praticamente todos os entrevistados, entretanto pouco menos da metade dos gerentes ainda não a realiza (entrevistados 1, 2, 5, 9 e 10). O entrevistado 4 confessa que no início da sua carreira de gerente de projetos sequer sabia o que era um *stakeholder*.

“Quando eu comecei a tentar a identificar os stakeholders, isso eu nem sabia o que era esse termo, diga-se de passagem dos cinco anos que eu passei como gerente de projetos eu nunca tive um treinamento formal de gerenciamento de projetos. Isso é uma pergunta que faltou, “você foi treinado para função?” porque dentro da visão americana ninguém pode ser colocado numa função sem ter sido treinado para isso. Fui gerente de projetos por quase cinco anos sem nunca ter sido treinado para isso, é um aspecto, mas sem saber o que era stakeholder [...]”. (Entrevistado 4).

Houve uma ocorrência de recente implantação da análise em um dado projeto. No entanto o entrevistado, ao ser indagado sobre análise de *stakeholders* mencionou com mais ênfase o estabelecimento do Termo de abertura do Projeto:

“Essa foi a primeira prática que a gente implantou, antes até da EAP, foi a gente fazer... na verdade instituir um termo, uma espécie de termo de abertura, mas junto com o termo de abertura a gente amarrou uma definição de papéis e responsabilidades. Então a gente falava ali do termo de Abertura tradicional, depois lá na frente a gente falava assim “bom, para tocar o projeto vamos ter um comitê executivo..”. (Entrevistado 7).

5.3.7. Suporte do PMO

Os escritórios de gerenciamento de projetos (PMO's)⁶¹ são um assunto recente no campo de gerenciamento de projetos, a literatura começou a abordar o assunto no final da década de 1990 e muitas organizações passaram a implantar PMO's nos últimos dez anos.

A maioria dos entrevistados conta com suporte do PMO da empresa, ainda que em diferentes níveis. O entrevistado 7, por exemplo, menciona um relato passado, quando foi responsável pela implantação do PMO em um grande banco estatal, e como esse posicionamento permitia um melhor “trânsito” dentro da organização:

⁶¹ PMO – *Project Management Office*

“O PMO dentro da principal unidade de negócios do banco, e ele tinha um posicionamento interessante, porque ele estava ligado ao chefe do departamento. Na estrutura hierárquica, você tem diretores do banco que podem ser de fora ou não, o chefe do departamento, depois o chefe de divisão e assim por diante. Então o PMO era um órgão de assessoria ao chefe de departamento, então a gente conseguia... existiam vários departamentos e a gente conseguia ter uma facilidade, um trânsito tanto com o chefe de departamento e com outros chefes.” (Entrevistado 7).

Em duas situações os entrevistados mencionaram a necessidade de implantação, aliada à dificuldade em convencer a cúpula estratégica da empresa, como citado no trecho do segundo entrevistado:

“Então eu já estou hoje sentindo uma grande necessidade de fazer um PMO aqui, não tem como não partir para essa solução, na verdade eu ainda não consegui foi convencer os membros do meu conselho de que eu preciso mudar essa estrutura interna e colocar um PMO. Isso vai ter que acontecer em algum momento.” (Entrevistado 2).

Finalizando este código, vale mencionar que o acrônimo PMO começa também a ser usado na designação de pessoas, no caso os *project management officers*, que trabalham na condução de projetos. Segue no quadro 14, um trecho do diálogo entre o pesquisador e entrevistado 9:

Pesquisador	<i>Vocês têm fornecedores externos de gestão de projetos ou desenvolvem o pessoal internamente?</i>
Entrevistado 9	<i>Existe um grupo de PMO's que são contratados às empresas e que participam em projetos localmente em cada grande área do banco. Então esses PMO's, eles fazem uma função de acompanhamento, de apoio.</i>
Pesquisador	<i>Só um parênteses, PMO's que você está se referindo são pessoas?</i>
Entrevistado 9	<i>Sim, pessoas, 'officers'. Eles fazem uma participação de apoio, é na verdade são... existe um diferença de senioridade desses PMO's. Então não há um equilíbrio muito grande, você tem algumas áreas que o PMO atua com mais força que é mais sênior e controla mais o ambiente, o que facilita muito para gestão do portfólio porque ele me ajuda com informações precisas. E há uma série de 'officers' de projetos que são muito 'juniors'. Então eles ficam mais num apoio operacional. Então a relação vai direto para o gestor do projeto que tem conhecimento maior, mas existem é... mais de cem profissionais que ficam dando apoio na gestão para os gerentes de projetos.</i>

Quadro 14 – Extrato da entrevista

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2009, p. 11) “Um escritório de projetos é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio”. Ou seja, ainda que o Guia PMBOK não mencione a expressão “*project management officer*”, o mercado a reconhece como uma

designação do cargo de gerente de projetos. Segundo o dicionário Longman (2007, p.1101) uma das definições de *officer*. “*someone who has an important position in an organization, such as a company or a government department*”.

A dúvida acerca da definição e do uso do acrônimo PMO para setores da empresa ou para pessoas é um dos muitos temas que tem sido objeto de discussão nas comunidades de gerenciamento de projetos na internet. Na comunidade do PMI-SP do *Yahoo groups*, por exemplo, esse tema tem sido discutido, como mostrado no quadro 15, a seguir. (os nomes foram trocados para manter-se a confidencialidade)

<p>Srs, Trabalho em uma organização que acordou recentemente para o gerenciamento de projeto. Alguns gerentes e Diretores "identificaram" a necessidade de um PMO como inteligência técnica. Um profissional será este PMO!!! Alguém já viu algo parecido. Ou é comum este tipo de visão nas empresas?Att, # João, PMP</p>
<p>João, O PMO pode se referir ao Gerente do Escritório de Projetos (<i>Project Management Officer</i>) ou ao Escritório de Projetos (<i>Project Management Office</i>). Acredito que a confusão aconteça pois estamos utilizando a nomenclatura na língua inglesa. Officer não tem o mesmo significado de Office. O PMO pode sim, ser um cargo e uma área. Paulo, PMP</p>
<p>Paulo, Me permita discordar. Chamar um Gerente de Projetos de PMO é um equívoco. Project Management Officer, é uma função de suporte ao GP, suporte esse que compreende o uso de uma metodologia, suporte em processos de controle, mas não se pode dizer que PMO é um GP. Adm. Maria, PMP, PMI-RMP</p>
<p>Maria, Acredito que você tenha lido o texto rapidamente e possivelmente prejudicou o seu entendimento do mesmo. Realmente o PMO não é o Gerente de Projetos, e, sim, o Gerente do ESCRITÓRIO de Projetos, como está descrito. Você também está correta sobre as atividades de suporte ao GP. Além disto, o PMO também executa outras atividades relacionadas à auditoria, qualidade, metodologia, e outras mais). Ainda, na estrutura do Escritório de Projetos algumas vezes encontramos a figura do PSO - Project Support Officer, mais focado no suporte às atividades do PMO (Officer) . Paulo, PMP</p>
<p>Paulo, Desculpe a correção. PMO significa Project Management Office (escritório) e não Officer que é o indivíduo. Adm. Maria, PMP, PMI-RMP</p>
<p>Volto a insistir que existem os dois! CFO - Chief Financial Officer; CEO - Chief Executive Officer CIO - Chief Information Officer PMO - Project Management Officer PMO pode ser o escritório, ou o seu responsável. Abraço, José.</p>
<p>Pessoal, Na página 429 do PMBOK (pdf) em português nós temos o seguinte: "Escritório de Projetos / Project Management Office (PMO) Um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio" Portanto o que percebi aqui, é que temos duas definições para a mesma sigla. Para o PMBOK PMO é um "corpo ou entidade organizacional" e isso não se discute. Mas para o mercado, como comentou o José e o Paulo, até mesmo com exemplos, o PMO também pode ser utilizado como "label" (cargo) para um indivíduo. Como todos sabem, para se tornar um PMP não basta ter conhecimento sobre o PMBOK, mas sim conhecimento e vivência em gerenciamento de projetos, e é isso que os nossos colegas querem nos mostrar, mas que as vezes não vemos. No início da discussão desse tópico para mim estava claro que PMO era tão e somente uma área, agora já estou convencido do contrário. Abraços, Marcelo, PMP</p>

Quadro 15 – Discussão sobre o nome PMO

5.4. As relações do gerente de projetos

5.4.1. Os clientes

A maioria dos entrevistados considerou o cliente como o principal *stakeholder* do projeto, e o seu relacionamento como um fator fundamental para o desempenho das atividades do gerente, como desvelado nos discursos a seguir:

“Cliente é muito forte, meu principal stakeholder, até porque ...eu quando vendo uma proposta nem sempre o cliente sabe exatamente o que ele está comprando, eu tento fazer o máximo que ele saiba antes dele comprar que é para poder gerenciar essas expectativas dele, para ele não achar que ele está comprando uma coisa errada porque ele depois vai me cobrar uma coisa que eu não posso dar, então o cliente para mim é fundamental, quando inicia, durante o projeto e no final, ele tem que estar satisfeito”. (Entrevistada 3).

“Na verdade todo projeto na minha visão ele sempre tem um cliente, ninguém faz um projeto....qualquer projeto tem um cliente final, pode estar dentro da empresa, fora, em fim, pode ser... até quando você está fazendo um projeto muito específico e muito reduzido... para o seu chefe, então o cliente é o seu chefe. Então o cliente para qualquer projeto ele é a principal parte interessada [...]. Então o papel dele é fundamental, eu acho que o cliente ele tem que participar desde a etapa de planejamento, porque se ele é o usuário o projeto é direcionado a ele tem que colocar e deixar claro quais são as premissas e tem que ser respeitadas, na visão do cliente, o que que é importante para ele. Então não adianta estar trabalhando num projeto com foco total, por exemplo, em prazo e estourar no orçamento do projeto no final vai me dar um produto com preço que o meu cliente não consegue colocar no mercado. Tudo bem, atendi no prazo, mas não atendi no custo. Então o cliente para mim é dos stakeholders o principal”. (Entrevistado 5).

Os dois trechos transcritos, além de enfatizar o cliente como principal *stakeholder*, mostra a importância do entendimento da percepção do cliente no início do projeto. A entrevistada 3 afirma “Nem sempre o cliente sabe exatamente o que ele está comprando”, isso também foi falado por outros gerentes. Os gerentes percebem que esse será um potencial de problemas no decorrer do projeto. O entrevistado 8 afirma que os projetos são assim mesmo, e que cabe ao gerente lidar com esses diferentes entendimentos e expectativas do cliente ao longo do tempo:

“Bom, com os clientes a influência é grande. Eu pessoalmente, uma vez por mês faço uma reunião com a figura principal do cliente. Pergunto como estamos, onde podemos melhorar. No meu caso é uma relação mais política, eu estou mais para executivo sponsor do que para gerente de projeto. Mas a gente sabe que o cliente muda, no início do projeto muitos não entendem bem o escopo, depois vai entendendo e vai querendo mudar, projeto é assim mesmo, as pessoas vão entendendo aos poucos”. (Entrevistado 8).

E, esse entendimento aparece tanto para projetos internos quanto para projetos terceirizados. Os entrevistados 1, 4, 5, 7 e 9, que descreveram projetos internos também mencionaram problemas de entendimento das expectativas dos clientes, representados por outros setores das suas organizações: “...eles demoraram a entender” (Entrevistado 7).

O depoimento mais detalhado foi o do Entrevistado 12, no seu discurso ficam claros, além da questão do relacionamento com o cliente interno, a dispersão geográfica do projeto. Nesse contexto:

“Na verdade o cliente era a própria empresa, o projeto era o site institucional da própria empresa e como o escritório do Rio era o único escritório de web da empresa, a gente recebeu a atribuição de fazer, e eu era o gerente do projeto. O projeto era estruturado da seguinte forma: a gente tinha uma equipe executora no Rio, uma parte foi terceirizada com escritório de São Paulo, e o cliente era o Marketing, que na época era em Madri na Espanha. Então como eram oito idiomas você tinha um idioma cada um, num país diferente, o japonês era em Yokohama, Madri era o próprio da Espanha, na França era em Paris, por diante. Eram oito escritórios, inclusive escritório no Brasil, de português brasileiro. E aí o que acontece ao longo do projeto a gente fez algumas coisas e o design, porque era um web, era um site, o design acabou sendo transferido para San Diego nos Estados Unidos, e depois que o projeto começou a acontecer nós começamos a testar num escritório na Rússia. Então a equipe era cem per cento distribuída mesmo”. (Entrevistado 12).

Um outro aspecto importante, muito mencionado na literatura (REF) trata do desconhecimento do cliente a respeito do escopo do projeto, e das oscilações do entendimento do objeto do projeto ao longo do tempo. O entrevistado 9 descreveu uma situação na qual o projeto vendido não correspondia às reais necessidade do cliente:

“Com a ânsia de vender o projeto, se vendeu o que tinha de mais moderno, mas não necessariamente era o que o cliente precisava. Então, se vendeu uma tecnologia, que era [...] para áreas onde se precisa de poços direcionais, poços horizontais. Essa empresa estava na fase exploratória, aí os poços eram verticais. Poderia ter sido feito uma coisa mais simples, mais voltada para satisfação do cliente. Resultado: o cliente comprou um Ferrari quando precisava comprar um carro mais utilizável para a necessidade dele.” (Entrevistado 9).

As práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo escritório de projetos do governo estadual prevêm duas categorias de clientes, como explica a entrevistada 13:

“Essa relação dos projetos do governo com os clientes era meio confusa para a gente. A solução foi dividir o cliente em dois. O cliente validador, que seria o governo, por exemplo, se a gente está gerenciando um projeto de obras da Secretaria de educação, a própria Secretaria de Educação é o cliente validador do projeto. E tem o cliente usuário, que aí vai ser a população. Mas o que é feito é trabalhar com o gerente de projetos para que ele enxergue esse cliente sociedade, população, mesmo sem lidar diretamente com ele. Então, durante a execução o nosso cliente é a secretaria com quem estamos trabalhando, é a dona do projeto” (Entrevistada 13).

5.4.2. Relação com a equipe

O relacionamento com a equipe do projeto foi também considerado um importante parâmetro pelos gerentes entrevistados. Mais uma vez surge um conceito aliado à comunicação, no qual a construção de um bom relacionamento depende fortemente da comunicação interna, conforme os trechos a seguir:

“A relação com a equipe é comunicação. Todo mundo que tiver envolvido no projeto, seja ele diretamente ou indiretamente, ele tem que entender. Por que se você, por exemplo, um dos pontos críticos do projeto é supply chain, é importação, é liberação alfandegária. Se o grupo de supply chain não está diretamente envolvido com o projeto, se ele não tem a dimensão da importância daquele carregamento, daquela liberação alfandegária, ele não vai tratar com a devida prioridade. Ele vai olhar aquele equipamento de 200 mil dólares e vai verificar que tem coisas pra liberar de 5 milhões de dólares, porque eu vou dar preferência pra aquele? Por que eu vou dar um foco maior? Então, se você bota ele no contexto do projeto, bota ele como parte do projeto, ‘a gente precisa desse equipamento liberado assim’... Se você dá uma visão aberta pra ele, ele passa a se sentir parte do time . Ele passa a performar⁶², a entregar.” (Entrevistado 10).

“[...] é uma percepção boa, a equipe que a gente tem é uma equipe coesa, é eles aceitam bem a orientação, eles respeitam a pessoa que tem alguma bagagem já, e na verdade eu sinto que eles buscam esse tipo de orientação. Então eles conseguem perceber no gerente de projeto alguém que está lá não apenas com um tipo de crachá diferente, mas alguém que tem motivo e justificativa para estar nessa função e procuram buscar apoio no gerente”. (Entrevistado 2).

“É uma boa percepção, como eu estava dizendo eles tem um regime de liderança forte uma estrutura financeira e uma hierarquia muito forte [...] é muito importante a confiança dentro desse sistema todo, e as equipes percebem isso bem.” (Entrevistado 9).

Apenas um dos gerentes citou suas próprias limitações, como a entrevistada 3, que declarou “A equipe me acha uma pessoa muito chata, não é todo mundo que agüenta trabalhar comigo não!”. Todos os outros verbalizaram apenas os aspectos positivos do relacionamento, sem citar qualquer outro aspecto discordante entre o gerente e sua equipe de trabalho. O entrevistado 4, no entanto, ressaltou as dificuldades que o gerente de projetos passa, em desenhos organizacionais matriciais.:

⁶² Todas as entrevistas foram transcritas *ipsis verbis*, mantendo-se, entre outros, os anglicismos, como *performar*, usado com o sentido de ilustrar um melhor desempenho do colaborador.

“Quando esse gerente de projetos trabalha de forma matricial dentro da organização, novos conflitos acontecem, usualmente prevalecendo a visão do gerente funcional. Então o que eu tenho visto em organização matricial fraca por exemplo, é que o gerente do projeto tem uma vida muito difícil e normalmente ele cai naquela visão original do PMBOK, de expedidor de projetos. Na realidade ele vira o informante do chefe dele, o coordenador de projetos que está tendo desempenho ruim, o que está acontecendo de não adequado dentro da visão de integração de atividade da organização e reporta isso ao colegiado da organização que tenta dar soluções. É isso realmente com resultados muitos ruins porque esse colegiado é quase sempre um foro em função de interesse funcionais, onde essa visão intersetorial é às vezes prejudicada.” (Entrevistado 4).

E a entrevistada 3 foi a única a mencionar a dificuldade que as pessoas tem em gerenciar adequadamente os seus respectivos tempos. Parte-se da premissa que os indivíduos nas empresas estão engajados em diferentes atividades e que parte deles não consegue imprimir a dedicação desejada pelo gerente:

“Tem um fator que atrapalha um pouco que é a falta de comprometimento as vezes que é gerado em função da diversidade e atividades das pessoas. As pessoas estão sempre correndo, elas tem diversos interesses então é difícil você encontrar pessoas que administrem bem o seu tempo para poder ter aquela dedicação com a qualidade alta para fazer aquela atividade, tem gente, mas isso é uma dificuldade às vezes”. (Entrevistada 3).

O primeiro trecho a seguir considera que não existe uma percepção padrão, mas depende muito de cada gerente, e o segundo trecho afirma que o comprometimento é obtido por meio da sua própria postura como gerente:

“É na verdade eu te diria... eu estou dando uma generalizada, você tem gerente de projetos que tem uma percepção muito boa e outros não tão boa, até por perfil. Às vezes acontece também, você tem alguém que está responsável por tocar e implementar um projeto e que não tem perfil para aquilo. Às vezes precisa de uma pessoa com o perfil mais técnico, teria que compor uma equipe de projeto e que talvez não estaria apto para fazer a gestão. Então isso varia muito, a visão da equipe de um gerente de projetos varia muito de caso a caso, eu diria que não tem uma visão formada. Então se você tem um bom gerente de projetos provavelmente a visão da equipe é que aquele cara consegue pegar um projeto e tratá-lo de forma adequada com principio, meio e fim. Motivar a equipe para fazer aquilo acontecer, você pega um mau gerente de projetos e talvez a primeira reação a ele vai ser dentro da própria equipe, por ele não saber lidar com a equipe com as interfaces, com os problemas que todo projeto vai ter no meio do caminho para resolver. Essa pergunta varia muito, não tem uma resposta única. Como falei se ele tem histórico de implementar, de êxito tem reconhecimento interno seguramente, são pessoas que são consideradas função chave na empresa.” (Entrevistado 5).

“A equipe vai sempre te apoiar se você fizer o mesmo em relação a ela. Se você quer comprometimento, mostre isso o tempo todo.” (Entrevistado 12).

5.4.3. Percepção da cúpula

No último bloco das entrevistas, perguntou-se a respeito de como os gerentes vêem a percepção dos outros *stakeholders* a seu respeito, começando-se pela percepção da cúpula estratégica. Um subgrupo dos respondentes simplesmente acredita que os Gerentes de Projeto são desconhecidos:

“Gerenciamento de projetos ainda é uma disciplina que é meio desconhecida da alta cúpula. Ela foi muito conhecida talvez como contraexemplo, agora lembrando foi uma indústria de, quase deixou de existir nas empresas de consultoria. Então nas empresas de consultoria que viviam de vender projetos, o gerente de projetos era o grande diretor e centro de faturamento das organizações. Então nestas organizações Promom, etc, etc, o gerente de projeto tinha status, e a organização sabia que esse cara existia, mas nas organizações tradicionais, aonde tem canal de venda, esse gerente de projetos é tido como um ente que ninguém sabe muito bem que valores agrega.” (Entrevistado 4).

“A meu ver na maioria das empresas é o gerente de projetos é visto como um cargo técnico. Talvez nas empresas mais maduras não seja assim, mas a maioria das empresas o gerente de projeto é visto como um técnico, muito mais do que como alguém estratégico ou até mesmo tático, é o cara mais operacional. E isso é ruim né, não tanto para o projeto, mas acho que é ruim para a organização como um todo. Para o projeto na prática talvez não tenha tanto impacto, especialmente se forem projetos mais simples, para a organização como um todo o gerente tem que ter uma visão estratégica e tática um pouco mais forte é algo que poderia trazer benefícios bem maiores.” (Entrevistado 6).

“Bons executivos de um modo geral estão preocupados com o resultado, eles querem resultados sem problemas. Então, eu diria que na medida em que o GP produz, ele não traz um monte de problemas, então eles acham que é um cara que está fazendo o seu trabalho. Na medida em que isso não acontece, ou seja, o resultado está atrasado, está estourando o orçamento, então o GP passa a ser um problema. A percepção é do cara que sabe fazer a coisa acontecer. Quanto menos o cara aparecer melhor, se ele está fazendo dentro do escopo, dentro dos parâmetros básicos.” (Entrevistado 8).

Um segundo grupo enxerga atualmente um processo de valorização do gerente de projetos, no qual contribuem o crescimento da área, a penetração da lógica do PMI e as progressões funcionais, ou seja, os executivos antigos estariam começando a serem substituídos por uma geração que já viveu a gestão de projetos nos níveis operacional e tático das organizações.

“O diferencial que a empresa vai ter nos próximos anos, vai ser o que vai ser desenvolvido como, novos produtos e novos equipamentos e melhoria de produtividade etc. Então, a empresa está apostando nos novos projetos então hoje está em foco.” (Entrevistado 1).

“Hoje a cultura vinda do PMI ela é muito reconhecida pela cúpula do banco, ou seja, existe um forte..., e no mercado em geral, reconhecimento da importância do gestor de projetos. É evidente que varia dependendo da competência [...] mas essa cúpula ela dá ao gerente de projetos uma importância muito grande, tanto é os recursos que se alocam para contratação de PMO e de gestores de projetos.” (Entrevistado 8).

No setor governamental, o trecho a seguir ilustra que está em curso uma mudança significativa:

“Eu acho que no início era com muita descrença, mesmo porque ninguém conhecia a gente, enquanto profissional, né. Você tinha de um lado pessoas que são do governo há mais de 20, 30 anos dizendo que o projeto ia dar certo no final. E aí você tinha um grupo, jovem de idade e de governo, dizendo que ia dar tudo errado. E como sempre dava ‘certo’ no final, não certo, mas ‘acontecia’, ‘cortava a faixa’. Então era de muita descrença. Hoje a gente tá na fase do ‘eu não te disse?’, ‘eu não avisei’, ‘eu não falei?’. Então eu acho que aos poucos a gente está sendo reconhecido, tanto que as Olimpíadas vão cair no nosso colo, a Copa já está caindo no nosso colo. São projetos muito grandes que eles já percebem que não são projetos da Secretaria de Esportes, por exemplo, são projetos de governo.” (Entrevistada 13).

Dois gerentes de projeto acreditam no reconhecimento e valorização da carreira por parte da cúpula estratégica, sendo que o segundo trecho ilustra um exemplo de parceria entre o gerente de projetos e a cúpula estratégica da empresa:

“Eu acho assim, as pessoas que estão com projetos e que tem um percentual de êxito grande são muito bem percebidos. No nosso negócio de venda de combustível e distribuição, ele é um mercado muito competitivo, você tem margens extremamente baixas, por conta dessa competição e é um mercado cada vez mais comoditizado, ou seja, combustível, gasolina, óleo diesel, óleo combustível são produtos que quase não tem nenhum apelo de diferencial de um produto, o que se diferencia muito aí é um serviço agregado que se desenvolve, é uma logística diferenciada para um determinado cliente. Então você tem projetos sendo tocados, buscando esses resultados em termos de nível de serviço melhor, e os gerentes de projetos que tocam projetos e que obviamente têm um histórico de êxito são muito bem vistos e reconhecidos, [...]. Eu diria que como falei, teoricamente qualquer pessoa dentro da empresa é um potencial gerente de projetos, tenha uma técnica de gestão de projetos ou não. Até o estagiário ele pode desenvolver alguma coisa, pegar algum projeto específico para ele tocar. E aqui a gente tem é... muita visibilidade, principalmente em projetos que você de fato agrega valores, adiciona valor para o acionista, isso tem visibilidade e tem reconhecimento. Então são bem vistos na companhia.” (Entrevistado 5).

“O trabalho do GP é valorizado pela cúpula quando ela confia em você. Quando o meu general manager visita o outro general manager (da empresa cliente), esse assunto ia vir à tona. Então, você tem que mantê-lo atualizado: ‘Esses são os problemas..., é isso o que está acontecendo...’, ‘essas são as ações que estamos tomando pra remediar... e a gente quer ter esse problema resolvido dentro desse prazo’. Quer dizer, quando ele visitar o cliente, se o cliente levantasse as questões, ele estaria informado.” (Entrevistado 10).

Talvez o comentário mais equilibrado, tenha sido o do Entrevistado 11, pois de certa forma ele considerou um pouco de cada um dos posicionamentos aqui descritos. Na sua opinião cada empresa vai perceber de forma distinta o trabalho do gerente de projetos, com uma predominância mais favorável nas empresas nas quais os projetos representam a sua atividade fim:

“Eu acho que não dá pra falar diretamente, depende da empresa... Depende da maturidade... Uma coisa é você falar, sei lá, com a Ernest&Young, com a Price, com a Accenture, outra coisa é falar com uma AMBEV, ou uma Wolksvagen. Depende muito do tipo de organização, da maturidade, do tipo de negócio... Eu acho que quanto mais projetizada a empresa, mas a importância é percebida nessa figura. A grosso modo é isso. Existem as exceções. A gente, às vezes, trabalha com uma empresa bem funcionalizada. Tem uma empresa que eu trabalho, do ramo automobilístico, fábrica de automóveis extremamente funcional, mas valoriza a área de projetos. Está crescendo nesse sentido, encara como projeto... Tem empresas projetizadas que ainda não deram conta dessa importância, então, tem exceções. De uma maneira geral, quanto mais projetizada, mais o cara investe nisso. Hoje em dia é muito comum a proliferação de escritório de projetos, às vezes mais de um na empresa, é muito comum. Está havendo um crescimento desse tipo, as empresas estão buscando reconhecimento, mas varia muito...(Entrevistado 11).

5.4.4. Influência dos grupos reguladores

A realidade dos projetos contemporâneos inclui uma forte presença de entidades reguladoras das atividades. A amostra selecionada compunha-se de gerentes em diferentes setores de atividades. A tabela 20 apresenta todos os organismos citados.

Existe algum tipo de influência de organismos reguladores em todos os projetos mencionados pelos gerentes. Na indústria farmacêutica, por exemplo:

“Nós somos auditados pela ANVISA. Existe um requisito muito forte de qualidade nos nossos processos, então qualquer equipamento é todo feito de aço inoxidável, equipamentos sem risco de contaminação, até o ambiente de trabalho, o que chamamos sala limpa, ele é fruto de um projeto de empresa especializada em desenvolver salas limpas.” (Entrevistado 1)

Os três trechos a seguir ilustram a diversidade de problemas de legislação e atendimento a entidades reguladoras. No primeiro caso, no setor de óleo e gás, o segundo no setor financeiro e o terceiro, também óleo e gás, mas um projeto em um país que está submetido a embargo econômico por parte da comunidade internacional.

“A gente têm obviamente uma interface muito grande com a ANP, que é quem regula o mercado de distribuição de combustíveis, a legislação ambiental de cada estado no qual a gente vai estar implantando este projeto, disponibilizando este novo produto. Isso envolve obras em terminais, então você tem que obter as devidas licenças..., e cada estado tem a sua própria legislação. (Entrevistado 5).

Sigla	Nome	Descrição
ABNT	Associação Brasileira de Normas técnicas	
ANP	Agência Nacional de Petróleo	Agência reguladora de óleo e gás, mencionada por 3 entrevistados
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Agência reguladora, com poder nos projetos da indústria farmacêutica
BC	Banco Central do Brasil	Regulamenta e normatiza projetos no setor bancário.
CENPES	Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisas de petróleo	Atua como órgão de referência nas pesquisas de petróleo no Brasil
CETIP	Balcão organizado de ativos e derivativos	Interfere nos projetos do setor bancário
CNEN	Comissão Nacional de energia nuclear	Atua nos projetos de energia
DRF	Delegacia da Receita Federal	Parte envolvida nas aquisições no exterior
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos	Atua nos projetos do setor bancário
IBQN	Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear	Atua nos projetos de energia nuclear
INEA	Instituto estadual do ambiente	Antiga FEEMA, concede licenciamento ambiental
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>	Responsável por conjuntos de normas técnicas usadas nas organizações
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Modelo de medida de maturidade em gerenciamento de projetos
PMI	<i>Project Management Institute</i>	Alguns entrevistados simplesmente citaram o PMI como organismo regulador
US Doc	<i>United States of America. Department of Commerce</i>	Licenças de exportação, embargos a algumas tecnologias e países foram citados.

Tabela 20 – Institutos e grupos reguladores mencionados

“É muito forte, desde os órgãos governamentais, o Banco Central, é... os órgãos de controle para-governamentais CETIP, a própria auditoria financeira, auditoria fiscal, os órgãos classistas, a FEBRABAN. Alguns desses projetos de portfólio eles são “legais”, seguem a legislação. Tem os projetos feitos entre os bancos, o sistema de pagamento bancário é um exemplo. E agora o débito direto, o chamado DDA é um avanço [...]. Então estes projetos são ligados muito a entidades bancárias, à FEBRABAN. A Receita, a auditoria, existem uma série de auditorias que são realizadas desde a matriz, auditorias independentes, mais de dez auditorias diferente, é auditoria prá burro!” (Entrevistado 9).

“[...]nesse caso aqui, tinham restrições ainda do embargo americano, uma série de tecnologias que eram proibidas. Então, você tem que pedir uma autorização especial às autoridades americanas. É todo um processo legal, que também tem que ser considerado um projeto, por exemplo, se importar determinados equipamentos dos EUA, que tenham mais de que 70% de componentes de procedência americana, tendo determinada tecnologia, você tem que ter um processo legal dentro do governo americano para pedir autorização, você vai dizer qual é o fim, quem é o cliente, qual a finalidade para garantir que não é uso militar, por exemplo. Pra você ver o nível de detalhe nesse processo, tem que contratar uma firma de advogados nos EUA para poder obter essa licença, o US export licence. E nessa licença vem números de série de cada componente do equipamento. E a cada ano, você tem que estar com a documentação de onde está, como está sendo utilizado, tem que manter essa documentação com você, o governo americano tem toda a autoridade de chegar no seu escritório, pedir pra inspecionar, fazer uma auditoria. Se você não tiver monitorando isso, você pode ser multado e até mesmo perder a licença de operar nos EUA porque você está importando equipamento não autorizado pra um país de embargo. Esse tipo de situação que tem que ser levado em consideração no projeto”. (Entrevistado 10).

A legislação também pode atuar como fator estratégico para obtenção de novos projetos, como destaca o trecho a seguir, na qual a organização trabalha essencialmente com projetos de pesquisa em dutos de petróleo:

“Esse setor é muito regulado, a regulação em alguns casos é extremamente favorável, existe um regulamento da ANP que obriga as empresa que têm produção de petróleo a aplicar um por cento do seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento. Um per cento da Petrobras é um caminhão de dinheiro sem tamanho[...]” (Entrevistado 2).

5.4.5. Influência do patrocinador

Os guias, manuais e conjuntos de procedimentos das melhores práticas de gerenciamento de projetos enfatizam a necessidade de um patrocinador (*sponsor*) para o projeto, uma pessoa na cúpula estratégica pronta a sempre defender o projeto ao longo do seu ciclo de vida. O termo *sponsor* tem sido traduzido livremente para a língua portuguesa, no contexto de gerenciamento de projetos, como padrinho ou patrocinador. A edição mais recente do Guia PMBOK (PMI, 2009) menciona apenas patrocinador, mas nas entrevistas foram usadas *sponsor* e padrinho. Ao serem indagados a respeito, os respondentes apresentaram as seguintes respostas:

A maioria confirmou que o padrinho existe e é identificado logo no início do projeto. Ele costuma ser convidado a interferir nos momentos em que surgem problemas, e, algumas vezes, representa o *core business* da empresa. Seguem algumas transcrições a respeito:

“[...]existe sempre o padrinho que é chamado à responsabilidade quando houver algum desvio ou alguma necessidade fora da responsabilidade daquele que esta tocando, existe o cara que tem que ser o recurso de apoio, colocar no trilho de novo.” (Entrevistado 1).

“Cada projeto tem um representante do negócio e o responsável da tecnologia.” (Entrevistado 9).

Em alguns casos os gerentes vêem padrinhos não como pessoas, mas sim como organizações. Essa situação surge nas empresas que conduzem projetos com financiamento externo, as quais mencionaram a FINEP, o BNDES, a Caixa Econômica Federal e a FAPERJ como exemplos de organizações que atuariam como patrocinadores, o que está de acordo com a definição apresentada no Guia PMBOK (PMI, 2009, p. 438): “Patrocinador/Sponsor. A pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto”.

Para alguns entrevistados, o padrinho é o principal *stakeholder*.

“No dia que você perder o sponsor, no dia seguinte você perde funcionário, no outro dia você perde o emprego. Aí entra a capacidade de comunicação [...], e o principal stakeholder na minha opinião é o patrocinador. Então a gente fechou o ciclo, no dia que o gerente se der ao luxo de perder o sponsor, ele também está perdendo o emprego dele, sintomaticamente.” (Entrevistado 4).

E foram mencionadas situações com padrinhos que não atuaram da melhor forma. Mesmo assim o entrevistado no meio da fala “se coloca como o *sponsor*” e percebe que o projeto está com problemas de gestão:

“Ele sabe que era sponsor, e a atuação dele - que não me ouça, não vai ouvir - é mais ou menos, ele deixa muito a desejar, ele é mandão quando não tem que ser, que afinal a gerência é do projeto, e não dele. E quando deveria tomar ação, ele demora. Ele é lento pra tomar decisão, quando há necessidade. [...] Então não está muito efetivo esse sponsor não. Nem o sponsor de TI, nem o sponsor do projeto que é o presidente da companhia, que tem reuniões mensais, mas que eu acho que... Eu não sei. Eu me coloco na posição dele. O projeto está atrasado. É um projeto crítico. Os stakeholders, de uma maneira geral são pouco ouvidos. Eu acho que vão gerar uma série de problemas e que vão se acomodar porque tudo se acomoda, mas poderia ser evitado, sabe!? E às vezes com solução até de custos mais baratos se os stakeholders corretos tivessem tido um peso maior.” (Entrevistado 11).

No trecho acima mencionado o entrevistado também reclama da interferência do padrinho na condução do projeto, ou seja, além de não atuar como padrinho, o *sponsor* interfere no trabalho do GP, o que também é mencionado pela entrevistada 13:

“Falta poder, falta poder porque é... o dono do projeto, na verdade a figura do sponsor vamos dizer assim, tem muito clara, e o sponsor se acha gerente de projetos. Então quem manda é ele, é totalmente diferente” (Entrevistada 13).

No conjunto das respostas, ficou clara a importância do patrocinador para o sucesso do projeto, mesmo nas situações nas quais ele não é identificado, os gerentes enfatizaram o papel do patrocinador na defesa do projeto, tanto na sua concepção quanto ao longo da sua execução. O entrevistado 11 listou o patrocinador como um dos três principais elementos para o sucesso dos projetos:

“Pra mim, são três fundamentais, fora o gerente evidentemente que é a peça chave do projeto, mas fora o gerente, comunicação, gerência de mudanças e o sponsor.” (Entrevistado 11).

5.5. A atuação do gerente de projeto

5.5.1. Conflito cliente cúpula

Este código surgiu a partir da pergunta sobre os dilemas do gerente de projetos. O dilema mais citado refere-se ao conflito de interesses que o gerente vive, entre maximizar o retorno para o cliente ou para a sua própria empresa. Esse tipo de situação ocorre quando uma organização (denominada cliente) contrata um projeto para uma empresa de projetos. A empresa de projetos designa um gerente, que, regido sob um contrato, realiza os serviços para o cliente. Ao longo da execução costumam surgir necessidades novas, algumas previstas no contrato e na declaração de escopo, outras não. Nessas situações, o gerente se vê com um dilema: maximizar o retorno da sua empresa, atendo às expectativas da cúpula estratégica, ou atender às solicitações da organização cliente, e conseqüentemente reduzir o retorno financeiro do projeto para a sua própria empresa. O trecho a seguir ressalta esse conflito:

“No meu caso específico existe o dilema do prestador de serviços. Você lembra que eu falei que o gerente de projetos tem vários interesses concorrentes, algumas vezes conflitantes. Mas, no caso do prestador de serviços você ainda tem mais um, que o interesse da empresa que está prestando o serviço. Então isso se torna mais complexo ainda. Você tem que atender a necessidade de cada um desses stakeholders que estão dentro do cliente, mas por outro lado você tem também que atender às necessidades da empresa à qual você pertence. Isso algumas vezes é um dilema, né, para onde eu vou? Eu vou para o lado técnico ou para o lado que traz a melhor receita? Eu vou para o lado que vai me expor minimamente? Então essas questões todas são questões que têm que ser pensadas e gerenciadas, não é simples não.” (Entrevistado 6).

5.5.2. Ética do GP

Os discursos referentes à ética de projetos foram bem diferenciados, praticamente cada respondente enxergou um aspecto diferente acerca do tema. Para dois dos entrevistados, a ética do gerente do projeto começa com a sua equipe de trabalho, o gerente de projetos deve defender o seu time, prover os meios para o exercício das atividades de criação do projeto. São os gerentes que se sentem responsáveis pelo desempenho da sua equipe, e as defendem na “selva” da organização:

“E a ética vai em respeitar limitações, vai em dar o apoio necessário, proteger quem tá envolvido, isso é uma coisa legal também porque de certa forma quando você está criando você está se arriscando, se você é um cara que sabe proteger quem está criando, essa criação tende a ser melhor.” (Entrevistado 1).

“Eu acho que estabelecer objetivos tangíveis, desafiadores, mas tangíveis de serem alcançados. Dar os recursos para as pessoas fazerem aquilo dentro do que é pedido. Não adianta você pedir pra um cara fazer uma determinada tarefa num prazo que não é razoável. Ou então entender porque não é razoável. O que ele precisa para isso acontecer. Eu acho que isso é ético.” (Entrevistado 10).

Três entrevistados não crêem que exista uma ética comum para o gerente de projetos:

“Eu acho que no país que a gente vive hoje é cada vez mais difícil a gente compatibilizar todas estas éticas, mas eu acho que ela pode ser acordada em alguns aspectos, quando você está numa organização onde tem código de ética formais, você pode estar acordando em cima daquele código de ética. Existem situações de projeto que vão prevalecer as éticas pessoais, e aí que é complicado, aí que são gerados conflitos. Muito difícil quando a ética do GP não combina com a ética das pessoas e da organização. Eu acho que essa é uma situação comum, não deveria ser, mas é muito comum.” (Entrevistada 3).

“Essa é uma questão interessante, teoricamente existem padrões para isso, certificação PMP, mas na prática a quantidade de pessoas que exercem o gerenciamento de projetos sem ser PMP, é muito maior que aquelas que são certificadas. [...] Então eu não acredito que exista uma ética comum entre os gerentes de projetos, não acredito mesmo. Existe sim uma documentação, gerada pelo próprio PMI, mas daí às pessoas de fato entenderem e utilizarem isso como sendo algo próprio...Mesmo para quem é certificado, eu não acredito, não acredito mesmo.” (Entrevistado 6).

“Ética específica dele? Não, nem no PMBOK quando estudei para certificação não vi nada ali que fosse exclusivo do gerente que outro profissional qualquer não pudesse ter.” (Entrevistada 13).

Todos os outros entrevistados apresentaram posições individuais:

- a) Ética relacionada ao sucesso do projeto, na qual o gerente de projetos que construir uma carreira com ética terá mais chance de sucesso em seus projetos:

Eu acho que tem que ter ética em tudo que a gente faz, em gerenciamento de projeto não seria uma exceção, até porque como gerente de projetos, ele tem que ser a pessoa que motiva a equipe para extrair o melhor que eles têm. Se ele não tiver um comportamento ético que inspire as pessoas que trabalham com ele, vai ter sérias dificuldades com o pessoal. No momento em que ele conseguir passar essa ética e despertar esse tipo de atitude, comportamento nos seus funcionários e colaboradores, acho que ele tem mais chance de sucesso. (Entrevistado 2);

- b) Ética como contrato social, dependente da cultura nacional e regional:

“Bom, ética é um contrato social. [...] o americano, principalmente a matriz americana tenta padronizar essas coisas, mas se a gente observar pelo menos dentro das organizações, [...] vão ter prática diferente, evidentemente existe uma certa subordinação à ética nacional ou regional aonde essa organização esta inserida. Isso só para dar uma visão, eu já tive oportunidade de ver gerentes dando testemunho diferentes, os padrões éticos de comportamento na Romênia por exemplo são muito diferentes daqui, eles são considerados aceitáveis no Canadá. Então nesse sentido a... essa questão ética é uma questão sensível e altamente determinante de cultura. (Entrevistado 4).

- c) Ética como um conjunto de regras claras, que podem ser sintetizadas na postura do gerente de sempre falar a verdade para todos os stakeholders do projeto:

“Talvez pra mim a questão ética é fundamental, é você ter as regras claras para os stakeholders aí, para os principais envolvidos, seu cliente, para sua diretoria e para o acionista. O que é aquele projeto, qual o prazo que você precisa, qual é o custo daquele projeto, qual o resultado que você vai entregar. O que eu vejo muito acontecer de você ser, ou mal dimensionado e muitas vezes você entrar em projetos que teoricamente quando você aprovou aquele conceito, ia durar três meses e ia custar um milhão de dólares, no final das contas demora um ano e custa dez milhões de dólares. A gente aqui no Brasil tem inúmeros exemplos, no setor público é mestre nisso, a gente vê a toda hora, e eu acho sim a questão ética você ter muito claro, obviamente desvios ocorrem e podem acontecer por imprevistos, mas tem um limite aceitável para isso. Então ética para mim é você ter muito claro e obvio o relacionamento com todas as partes envolvidas...” (Entrevistado 5).

- d) Ética como solução para os conflitos de interesse, decorrentes de situações “novas”, pois no projeto as decisões são muitas e há espaço para dilemas éticos dada a essência de construção de algo:

“Então é o típico ambiente onde aparecem muitas situações novas que você não tinha se deparado antes. Então ali surgem claramente os conflitos de interesse ‘poxa eu vou aumentar esse escopo aqui só para beneficiar alguém da minha relação ou isso realmente tem a ver com o objetivo do projeto’. Então isso é só um exemplo para citar que você depara com inúmeras situações em projetos que você tem que parar e pensar e não pode pensar sozinho né, você tem que dar transparência ao problema. (Entrevistado 7).

- e) Ética como consequência do Gerente de projeto representar três interesses distintos, voltados para a equipe, para o cliente e para a cúpula estratégica da empresa;

“O gerente de projetos usa três chapéus na realidade. Ele tem um chapéu mais técnico, voltado para o trabalho que existe, o gerente na análise de software, por exemplo, são os princípios de desenvolvimento de software, tem que seguir isso. Ele tem, em relação ao seu cliente se ele está alocado a um cliente, ele tem que seguir o cliente, tem que ter uma fidelidade junto ao seu cliente, para atender. E se for prestador de serviços ele também tem uma chefia, e tem que ter uma ética e lealdade em relação à empresa contratante. Então tem que seguir essas três coisas, é um malabarismo.” (Entrevistado 8).

- f) Ética na gestão de recursos financeiros, apresentada por um gerente de projetos de um grande banco multinacional:

“[...] é uma ética que não significa que os fins justificam os meios. Então isso leva ao profissional a ter que se pautar por uma série de regras e conceitos ligados a ética financeira, né, a confiança no que é gestão de ativos financeiros. Há uma ética de colaboração de um conjunto de valores, que incluem a disseminação da informação, a boa gestão dos orçamentos. (Entrevistado 9).

- g) E, concluindo, ética da empresa, ainda que nenhum dos entrevistados tenha mencionado o termo “cultura organizacional”, sabe-se que as organizações têm comportamentos éticos próprios:

“Eu acho que existe, eu acho que a ética é muitas vezes, não do gerente de projetos como classe ou categoria profissional, mas é muito a ética da empresa. Mas assim, o gerente de projetos ele está sempre em situação delicada, principalmente quando ele presta serviço, pois ele tem dois chefes, o cliente e o chefe funcional dele. E eu acho que muitas vezes você esbarra nesse balanço entre fazer o que o seu chefe está mandando, que não necessariamente é o correto e fazer o que você acha certo para a empresa, e vice versa.” (Entrevistado 12).

Concluindo esse item, constata-se por parte dos entrevistados uma preocupação em passar uma imagem ética de seus projetos, mesmo que, como alguns lembraram, as pequenas mentiras ou meia verdades sejam freqüentes, como expressou o entrevistado 7: *“Num projeto você pega pequenas mentiras, aquelas que são aceitas socialmente do tipo: ‘já terminei’, quando de fato não terminou.”*

5.5.3. Conflitos entre setores

O nível de conflito entre setores foi mencionado como um dos principais desafios do gerente de projetos. Todos os entrevistados concordaram que ele existe, com diferentes entendimentos. As seguintes categorias de conflitos entre setores foram mencionadas:

- a) Disputas por recursos humanos.

“[...] hoje, por exemplo, preciso da TI para desenvolver um trabalho para mim e a prioridade da TI está sendo a nota fiscal eletrônica, então eu estou precisando

de recursos deles, e eles não têm como dar recursos, aí entra o conflito [...].” (Entrevistado 1).

b) Entendimento da velocidade do projeto;

“Para eles tudo é lento e demorado, a área de projeto não é dinâmica e não muda com facilidade Mas nós, principalmente por ser uma indústria farmacêutica, onde temos responsabilidade com relação ao processo em si, ou seja garantir ao funcionamento sem provocar nenhum dano a quem está trabalhando, ou seja equipamento tem funcionar bem, o processo tem que funcionar bem, o produto não pode atacar o colaborador, o funcionário, e o resultado daquilo também tem que atender às necessidades do cliente e as restrições das normas, leis. Nós temos que atender a tudo isso, e fazer análise de desenvolvimento, que para a área comercial é visto como empecilho para o desenvolvimento do trabalho deles. Então existe essa defasagem entre a gente.” (Entrevistado 1).

c) Disputa para “chegar primeiro” no resultado;

“Então eu às vezes tenho aqui alguns atritos entre pessoas, mas estes atritos são muito mais em função de desejo, vontade de participação, entusiasmo dessas pessoas com o modelo que foi adotado aqui, e de querer participar e querer mostrar que são capazes de fazer e se acharem que estão sendo invadidos na sua função, por uma outra pessoa, que também está definindo aquela função que ocupa. Então estes conflitos têm acontecido com muita frequência, eu infelizmente tenho dedicado uma boa parte do meu tempo a gerenciamento de conflito interno, mas este gerenciamento de conflito não é naquele conceito de um querendo puxar o tapete do outro ou competição desonesta, pelo contrário, são pessoas querendo contribuir querendo fazer, e às vezes se atropelando e dando cabeçada.” (Entrevistado 2).

d) Regras diferentes entre os setores;

“Obviamente quando você só tem pessoal próprio é mais fácil , todo mundo está sob a mesma regra para tudo, até para uma promoção, enfim, você... [...] você consegue gerenciar isso de forma mais adequada.” (Entrevistado 5).

e) Conflitos de interesse;

“Porque, se você parar para pensar, em boa parte dos projetos o gerente de projetos está numa posição bastante delicada, e é uma posição que ele tem stakeholders muitas vezes com interesses antagônicos. Para cima, por exemplo, o interesse talvez seja de controle, seja o interesse de fazer acontecer, seja o interesse de uma maior produtividade, melhor efetividade. Quando você fala “para o lado” você começa a ter a questão do jogo de poder, quem manda mais nessa história. Quando você fala para baixo são os interesses das pessoas, por exemplo interesses de segurança do próprio trabalho, como de realização.” (Entrevistado 6).

O trecho a seguir exemplifica uma situação real de conflito de interesses ocorrida em um projeto conduzido por um banco estatal:

“Eu lembro uma situação que a gente estava discutindo a especificação de um novo projeto e a área de TI trouxe uma pessoa que era prestadora de serviço já estava há algum tempo lá no banco para ajudar na especificação. Ocorre que [ela era] uma simples candidata a essa concorrência futura que a gente estava especificando, então a gente deve evitar uma situação constrangedora que tem conflito de interesse por mais que você vista a camisa do banco, você não pode continuar nessa reunião porque tal tal... a pessoa ficou meio chateada, demorou

um pouco a entender mas é natural que ela não pudesse participar daí. (Entrevistado 7).

- f) Usar as normas e regulamentos realizar cobranças; o discurso a seguir detalha uma situação pós-implantação de metodologias de gerenciamento de projetos, na qual o entrevistado foi o responsável pelo projeto do PMO da empresa:

“E eu vi já esse documento ser sacado, pelo gerente do projeto, quando ele estava sendo questionado por alguém da área de TI. “Pô, você está me cobrando”. “Sim, mas está aqui no papel né: cobrar, trabalhar junto os prazos, e uma vez definidos os prazos cobrar das pessoas”. Então isso foi ótimo, eu fiquei muito feliz quando ele sacou o documento, pois era isso que eu queria, a gente faz os documentos para serem usados” (Entrevistado 7).

- g) Entendimento do escopo; na transcrição do entrevistado 7 nota-se que, em decorrência dele ter atuado como gerente do projeto de implementação do PMO em um grande banco estatal, ele passou a assumir uma postura mais questionadora acerca dos comportamentos e mesmo dos argumentos dos gerentes de projeto. Tanto no item anterior (normas e regulamentos) quanto neste outro trecho, no qual ele define a “síndrome dos 90%”, ou seja, a tendência segundo ele dos gerentes insistirem e afirmarem que o projeto está quase pronto.

“[...] o projeto estava dando muito problema. Estava sofrendo o que a gente chamou da síndrome dos 90% está sempre achando que estava lá nos noventa per cento pronto... Tinham ocorrido mudanças no escopo e elas não estavam devidamente registradas. Então quando o gerente falava nos noventa per cento ele falava sobre aquele escopo original que ele já tinha feito, o problema que ele não conseguia avançar naquilo dos dez per cento original porque ele descobriu que tinha muitas outras coisas a serem feitas antes. [...]. Então a primeira atividade que a gente fez foi repensar o escopo fazendo uma estrutura analítica do projeto (Entrevistado 7).

- h) Conflito de papéis, mais uma vez evidenciado no caso de implantação de metodologia de gerenciamento de projetos, ao longo da entrevista foi ressaltado que o clima estava “*muito ruim*” na organização:

“ [...] a necessidade de definir com maior clareza os papéis na área de TI que estava meio confuso lá. Eles brigavam, eu tinha saído da área de TI, então eu conhecia melhor isso, eles brigavam um pouco entre desenvolvimento, infraestrutura e não estava claro os papéis ali... E a gente trabalhou também em fortalecer o que a gente chamou de uma equipe de negócios, uma equipe que entendia profundamente do negócio de crédito que precisava de especialistas, [...], a gente falava e definia bem claramente o que era escopo do produto, o que era escopo do projeto, a gente começou a fazer separações. (Entrevistado 7).

- i) Conflitos inerentes à estrutura matricial;

“Mas em qualquer relacionamento matricial por natureza, o conflito faz parte do cenário, é assim! Então cabe saber lidar com isso inteligentemente”. (Entrevistado 8).

- j) Falta de firmeza do gerente. O entrevistado 12 faz uma severa autocrítica acerca de seu desempenho como gerente no depoimento a seguir. Um outro aspecto importante que surge é a citação a uma referência bibliográfica na área de projetos⁶³. O entrevistado 12 não é da área acadêmica, não dá aulas em MBA, mas é PMP, ou seja, a preparação para a certificação leva às pessoas leituras sobre projetos, as quais podem, como é o caso, gerar reflexões e comparações entre a teoria e as práticas individuais.

“Eu li uma vez no livro do Kerzner “o gerente de projetos deve ter dois atributos”, e neste caso eu falhei nos dois. O primeiro é ‘be tough’, seja firme, e o segundo ‘don’t loose control’, não perca o controle, e foi o que aconteceu. A gente não foi firme o suficiente para impor as datas que a gente achava que eram razoáveis, nem sempre conseguia diminuir as datas e aí atrasava porque as datas não eram factíveis, e acabou-se perdendo o controle do projeto. Então, falhei nas duas características básicas.” (Entrevistado 12).

- k) Conflitos com o setor de marketing

“Quando eu cheguei, o projeto já tinha sido vendido. E aí o que eu percebi é que primeiro se sub estimou a questão de logística, a complexidade da alteração do projeto. Não se fez um plano de contingência, provisões em caso de dar errado, o risk management. Tem uma análise de risco, mas no meu modo de entender foi uma análise de risco muito falha. Apesar da empresa na área de petróleo, ser uma ferramenta do dia-a-dia familiar, as pessoas na ânsia de vender... Foram dois erros básicos: Um erro básico o risk management e o outro foi, no meu modo de ver, o de entender a necessidade do cliente.” (Entrevistado 10).

5.5.4. Formação da equipe

Os gerentes de projeto citaram a formação da equipe como um desafio a ser vencido, pois as empresas atualmente contam com quadros de colaboradores próprios extremamente enxutos, sendo comum existirem pessoas com muitas atividades simultâneas em andamento. Em outras palavras, não existem mais equipes com dedicação exclusiva a um único projeto, o que foi confirmado pela unanimidade dos entrevistados. Na ausência de determinado perfil, as soluções são diferentes. Alguns contratam só para o projeto, enquanto

⁶³ Harold Kerzner possui dezenas de livros sobre o tema, tais como: *Project Management workbook: PMP/CAPM Exam Study Guide, Project Management Best practices, Project Management Logic Puzzles, Bringing the PMBOK Guide to life, Project Management case studies, Advanced Project Management, Project Management: a systems approach, Using the Project Management maturity model, Value driven Project Management, What executives need to know about Project Management, What functional managers need to know about Project Management, Applied project management.*

outras empresas preferem entregar parte do desenvolvimento a outras empresas, conforme declarado pelo Entrevistado 1:

“Não é hábito contratar autônomo, eventualmente nós pedimos apoio à matriz, e quando tem o desenvolvimento de algum projeto específico [...] nós contratamos uma empresa que desenvolve um projeto com base no que a gente chama de ‘user requirements’, criamos uma especificação e aí o projeto é desenvolvido por um terceiro, mas com a nossa administração, então quando a coisa é específica nós usamos recursos terceirizados, mas o projeto em si é interno.” (Entrevistado 1).

Algumas organizações evitam contratar empresas terceirizadas, optando por contratações pontuais. Nesses casos os gerentes ilustraram os critérios de seleção:

“Eu acho que a experiência conta muito ponto. Assim, eu prefiro um cara da equipe que seja cabeça branca, e careca, do que um cara com dez títulos...PMP, PMA, PMU, PMO, entendeu? Prefiro um cara que tenha lutado para pegar aceite, já tenha gerenciado conflito... Já tenha demitido... Já tenha promovido... Já tenha gerenciado mudança em projeto grande... Enfim, prefiro um cara mais cascudo. Essa é uma preferência minha. Eu acho que a experiência, vamos dizer “arte”... Chamando de arte, mas o nome correto disso é inteligência emocional. Mas chamando de “arte”, a parte embaixo do iceberg é “arte”. A parte de cima é disciplina. Essa é uma opinião muito minha de gerência de projeto.” (Entrevistado 11).

O entrevistado 8, que exerce suas funções em uma empresa que realiza projetos próprios e também para terceiros, fala a respeito dos tipos de situações que ensejam contratações:

“Tem de tudo. Você tem aquele cliente que já usa determinado sistema e pedem ‘nós queremos que vocês nos apóiem em relação a esse trabalho’. Ou comumente tem cliente também ‘vamos contratar tal coisa, já resolvemos antes, precisamos de ajuda em relação a isso’. Em alguns casos, por exemplo, tem um cliente agora que está na fase bem básica. Onde faz parte do nosso trabalho recomendar, sugerir.” (Entrevistado 8).

O gerente a seguir, que trabalha em uma empresa do setor de óleo e gás criada há cerca de cinco anos, ilustra bem o “novo” modelo de gestão de projetos, ou seja, a empresa já foi criada com uma estrutura própria extremamente enxuta. Foram selecionados dois trechos distintos que abordam essa estratégia:

“A gente tem uma estrutura elástica, que expande ou contrai na medida da existência de projeto ou não, e esse meu núcleo duro, que em tese é um núcleo permanente é o menor possível.” (Entrevistado 2).

Agora eu trabalho com contratação de serviço, por exemplo, para fazer o projeto de implantação, o projeto executivo da obra, eu contratei um escritório de engenharia. Na hora de fazer a construção, vou contratar uma empresa de construção. Eu contrato uma empresa especializada naquilo que eu preciso, eu tenho um número muito reduzido de funcionários aqui, não temos a menor intenção de crescer, a nossa idéia é sempre contratar serviços e profissionais por um período limitado pela duração do projeto, e normalmente vamos contratar uma empresa que vai fazer aquilo. (Entrevistado 2).

5.5.5. Riscos do gerente

Os gerentes de projetos têm ciência que exercem uma profissão de alto risco, como afirma o entrevistado 4: “Faz parte, no momento que ele não gerenciar riscos, vai ter uma vida muito curta.”

“Sim, riscos e dificuldades, mas incerteza fazem parte da vida do gerente de projetos. Se alguém quiser trabalhar em terreno plano, claro, conhecido, com tudo estabelecido, não vai ser gerente de projetos, vai trabalhar com alguma outra coisa, vai ser gerente comum, da área operacional comum. Se você tem intenção de entrar em GP acostume-se a trabalhar com incertezas e com decisões com poucos dados, e com coisas variando o tempo todo. E você vai ser surpreendido com novidades a todo o momento, e tem que saber lidar com elas, isso não pode ser um problema para o GP, é uma coisa que faz parte do ambiente.” (Entrevistado 2).

Para alguns, terminar o projeto não é suficiente, pois ele deve atingir sucesso, e só aí os riscos do gerente terminam, como expressa a entrevistada 3:

“O meu risco de GP é não gerar satisfação, para mim é o maior risco, é terminar um projeto e não ter sucesso, sucesso para mim é satisfação. Satisfação de todos os envolvidos ou da maior parte dos envolvidos não só cliente, como equipe, como a minha própria satisfação, acho que esse é o maior risco, se você cumprir os objetivos do projeto tiver é... e conseguir que as pessoas trabalhem da melhor forma possível e cumprir as expectativas, está todo mundo satisfeito.” (Entrevistada 3).

Entretanto, ao longo do projeto o gerente corre alguns riscos, caso vá deixando pendências não resolvidas, não decidindo no momento adequado, e com isso pode vir a perder o controle do projeto, como expressam os dois trechos a seguir:

“Levando-se em consideração que ele é um integrador, eu acho que o grande risco é ele deixar pontas soltas, ou seja, questões que deveriam ser de alguma maneira integradas sob o ponto de vista de conflitos que não estão claros, sob o ponto de vista de comunicação, sob o ponto de vista de objetivos que não estão explícitos, ou seja, questões que estão na verdade soltas, não estão definidas e ele não percebe isso. E ao longo do projeto isso se transforma em problemas. São conflitos para serem administrados, é a comunicação mal feita, resistências, problemas de jogo de poder. Então, é uma coisa que eu acredito fortemente, gerenciar projetos não é uma questão técnica na maioria das vezes. O gerente de projetos que dá um enfoque muito técnico no seu trabalho normalmente ele deixa passar questões que não são técnicas, questões que são na verdade comportamentais, políticas, questões que necessariamente o técnico não enxerga. Eu particularmente prefiro mil vezes trabalhar com alguém que tenha essa visão, talvez que nem seja o melhor, do que alguém que seja excelente tecnicamente, mas que não tenha essa percepção de que existe muita coisa mais do que nossa vã filosofia é capaz de prover”. (Entrevistado 6).

“Então, os maiores riscos é obviamente os projetos a começar a sair, o controle do projeto começar a sair da mão dele e isso não é, ainda mais nos dias de hoje, muito difícil de acontecer. Se não tiver um acompanhamento e principalmente de uma etapa que a gente gosta de fazer pouco aqui no Brasil, um planejamento

muito bem feito antes, ele pode ver esse projeto sair da mão dele que é o maior risco, e aí você vai não cumprir algumas premissas do projeto. Então o prazo, o custo ou o resultado final não ficou adequado, isso é o maior risco é você entrar no projeto, tocar um projeto e no final alguma variável, mais de uma variável ou premissa estava negociada e não ser cumprida. É um risco que de certa forma tem uma dose de falha, de fracasso, enfim o projeto não foi todo implementado a contento". (Entrevistado 5).

O entrevistado 8 prefere incluir mais fatores de risco, notadamente aqueles ligados ao mercado e ao cliente:

"Tem todos! Começa pelo risco do próprio cliente. O cliente é o cliente. O contrato diz uma coisa, e alguns seguem diretamente o contrato, outros têm certa liberdade, outros são....usam o bom senso, outros querem cada vírgula , 'tem que ser exatamente de acordo com as vírgulas que existe'. Você tem o risco comercial de você conseguir ser bem sucedido no trabalho, tem o risco de mercado, no momento as crises estão afetando. 'Ah eu preciso contratar mais gente'. 'Não pode'. 'Vai ficar parado' Você tem os riscos inerentes ao mercado, e eu diria que em relação aos contratos, a relação que existe com o cliente." (Entrevistado 8).

O entrevistado 11 prefere relacionar os riscos do gerente ao grau de maturidade da empresa no gerenciamento de projetos, afirmando que os riscos variam muito em função da organização que conduz o projeto:

"São vários riscos, né!? O risco varia muito com o tipo de empresa que você trabalha, varia com o projeto que você trabalha, com a equipe... Varia com a maturidade, eu acho. Dependendo com o ambiente, com o contexto que você está, esse risco sobe ou desce." (Entrevistado 11).

Apenas a entrevistada 13 não percebeu a existência de riscos para o gerente, pelo menos no seu ambiente, e comparando o gerente com outros responsáveis pelos projetos:

"Lá esse gerente com o papel que ele exerce, nenhum...nenhum risco. Porque de repente o fiscal de obras tem mais riscos do que ele, quem atesta uma medição tem mais risco do que ele. Porque essa figura de gerente de projetos ela é muito recente no Estado. Então ainda não se percebeu muito a responsabilidade que ele tem, o papel que ele deve exercer, e se você não tem as responsabilidades, você não é cobrado por elas. Então você é como se fosse um idealista [...]". (Entrevistada 13).

5.6. As competências do gerente de projetos

5.6.1. Certificações profissionais

Vive-se atualmente uma crescente valorização das certificações profissionais, quer as individuais, quer as organizacionais. Na década de 1990 ocorreu o boom da certificações de qualidade baseadas nas normas ISO,

atualmente existem, nas áreas de projetos, certificações de contabilidade, auditoria, desenvolvimento de software, construção civil, entre outras.

Pouco mais da metade dos entrevistados possuía a certificação PMP na data da entrevista, atualmente são mais de 364 mil PMP's ativos no mundo (PMI, 2009). Na amostra selecionada, foi entrevistado o primeiro PMP residente na América Latina, segundo ele eram menos de 200 PMP's em todo o mundo quando da sua certificação. A entrevistada 3 ilustra bem essa tendência de valorização da certificação quando se refere a uma grande empresa brasileira do setor de óleo e gás:

“Tudo lá é PMI, baseados nos preceitos do PMI, então ela (a empresa) faz análise de maturidade de OPM3, ela já está pensando formar gerente de programa, tem dinossauro lá mais velho do que eu, fazendo prova para certificação para PMP.” (Entrevistada 3).

O grupo dos não PMP's justifica sua postura de diferentes formas:

“Se o mercado efetivamente começar a exigir isso dos profissionais que atuam na área eu posso ser forçado a fazer, fora isso eu não tenho a motivação pessoal a fazer.” (Entrevistado 2).

“No Brasil o cara tira o tal do PMP é mandado para tomar um projeto e toma uma vara fenomenal e aí as pessoas não sabem porque aconteceu. Então essa visão de preparo, de mentoring, do cara participar, primeiro com o cara sênior para poder participar para depois fazer outras coisas isso não existe.” (Entrevistado 4).

“Assim, eu prefiro um cara da equipe que seja cabeça branca, e careca, do que um cara com dez títulos...PMP, PMA, PMU, PMO, entendeu?” (Entrevistado 11).

“E eu estou vendo um outro problema, principalmente agora que eu trabalho com recrutamento e seleção, que, desde 2005/2007, não sei se o PMI mudou a prova, mas você tem gerentes de projeto muito mal qualificados, que são PMP's. Hoje você faz 200 questões, e passa com média 7,0, mas as questões estão ficando mais fáceis, não sei se eles baixaram o nível. Eu lembro que a época que a gente fez, eles tinham uma estatística do PMI no Brasil, onde mais de 50% das pessoas que faziam ficavam reprovadas. E hoje eu vejo assim [...]” (Entrevistado 12).

5.6.2. Competências técnicas

A prática na gestão de projetos pressupõe um conjunto de competências, ou seja, o conjunto de capacidades e habilidades necessárias ao gerenciamento de projetos. Como já visto no Referencial Teórico, as competências costumam ser classificadas em dois sub-grupos: competências técnicas e competências comportamentais. Nas entrevistas falou-se muito acerca das competências técnicas, muitas vezes confundidas com as ferramentas disponíveis para a administração dos projetos. Exemplificando-se cronogramas, redes

PERT/CPM⁶⁴ e diagramas de marcos (*milestones*) são ferramentas para gerenciamento do tempo do projeto. Cabe ao gerente de projeto deter as competências técnicas que o permitam elaborar, rever, analisar e documentar essas e outras ferramentas.

A principal competência técnica citada foi a habilidade na construção da estrutura analítica do projeto (EAP) documento que gera uma decomposição do escopo do projeto. Análise de risco, estimativas de custo, redes de projetos, análise do valor agregado, plano base do projeto, relatórios de progresso, nivelamento de recursos, controle integrado de mudanças e relatório final do projeto também foram citados.

Alguns gerentes, notadamente do grupo não pertencente à “lógica PMI” usam terminologias diferentes e desconhecem algumas ferramentas. Cabe aqui destacar duas ferramentas bastante citadas: Redes PERT e Análise do valor agregado.

As chamadas técnicas de redes⁶⁵ ou PERT/CPM remontam à década de 1950, e, na última versão do Guia PMBOK (PMI,2008) foram significativamente reduzidas suas citações. A menção do Guia PMBOK refere-se ao uso pleno da metodologia PERT, em que para cada atividade do projeto eram feitas três estimativas de tempo: otimista, pessimista e mais provável, e, com base nas variâncias das atividades do caminho crítico, construía-se uma distribuição de datas, possibilitando a estimativa de conclusão do projeto em uma determinada data. Essas sistemáticas não costumam mais ser utilizadas, por que desde a década de 1970 percebeu-se (REGO, 1994) que essas estatísticas eram de limitado uso prático. Entretanto a expressão “rede PERT” continua sendo utilizada para a construção da rede de relacionamentos do projeto. Mesmo a notação utilizada hoje é diferente da originalmente proposta pelos criadores do método PERT (MEREDITH, 2003). As redes PERT costumam ser desenhadas por meio do método do diagrama de flechas⁶⁶, nos quais as atividades são representadas por flechas e os eventos por nós. A disseminação dos softwares de projetos praticamente padronizou o método de diagrama de precedências⁶⁷, no qual as atividades encontram-se nos nós. Independente da notação, as redes de projeto ainda são utilizadas, como confirma o entrevistado 9, gerente de

⁶⁴ Ainda que seja uma terminologia em desuso, a expressão PERT/CPM ainda é bastante utilizada, quer nos livros didáticos, quer entre os próprios praticantes.

⁶⁵ *Network techniques*

⁶⁶ ADM – *Arrow diagram mode*, ou AOA- *activity on arrow*.

projetos de um grande banco multinacional de capital privado. Em seguida o entrevistado 4 menciona sua origem.

“É construído um grande PERT do projeto que ocupa uma sala, que é feito em conjunto pelo escritório de negócios, de integração do negócio, da tecnologia e desenvolvimento e produção. Sendo que no caso do PERT a produção é a grande responsável por que ela detém a integração de todos os elementos do projeto no tocante á tecnologia. Então existe um grande PERT, enorme, e que é seguido numa sala de comando do projeto, e que é alimentada por mim, o gestor de portfólio e por todos os participantes.”(Entrevistado 9).

“Mas mesmo assim a rede PERT, que é bastante mais antiga, no final da década de 50 era utilizada, porque se a atividade do gerente de projetos, conexão, interação e integração você tem que ter algum modelo que consiga ver as interconexões. Hoje você tem modelos diferentes que você pode utilizar, mas todos eles se derivam da teoria de grafos que é de onde vem o PERT”. (Entrevistado 4).

As metodologias de valor agregado⁶⁸ são um pouco mais recentes, mas ainda assim datam do final da década de 1960 (MEREDITH, 2003). Alguns afirmam que realizam, outros desconhecem o que seja, e um entrevistado confundiu com outro acrônimo semelhante, EVA de *Economic value-added*. Os trechos a seguir ilustram a diversidade de opiniões, o segundo fragmento mostra um defensor do método.

“Não uso valor agregado, nem pretendo, aliás nunca cogitamos isso” (Entrevistado 2).

“Eu sou um fã [do EVA] e sou amigo de um dos maiores especialistas do mundo que é o Wayne Abba, um dos introdutores disso no DoD, considero uma ferramenta extremamente simples, de alerta! [...] No entanto o que se observa e nos Estados Unidos isso está há mais de 40 anos tentando ser implementado como uma... É que se necessita de uma empresa com a cultura de gerenciamento de projetos razoavelmente madura. É simples, eu mesmo usei isso para gerenciamento da construção da minha casa. Isso quer dizer o seguinte: ‘é tão simples como gerenciar uma casa’, esse troço funciona. Mas outra coisa, ela compete principalmente com um problema sério que é mudança do sistema de contabilidade da organização. Você vai ter que ter uma organização com uma contabilidade voltada para a atividade, coisa que a maior parte das organizações não possui” (Entrevistado 4).

Os gerentes sabem das competências, mas nem sempre conhecem a classificação *hard/soft*. Os trechos a seguir ilustra isso muito bem, pois os entrevistados ficam na dúvida de como classificar as competências do gerente de projetos:

⁶⁷ PDM – *Precedence diagram method*, ou AON – *activity on node*

⁶⁸ EVA – *Earned value analysis*, que é um termo em desuso, pois o PMI tem substituído por EVM- *Earned value management*

“Eu acho que gerenciamento de projeto envolve uma série de quesitos: capacidade organizacional, visão multidisciplinar, naturalmente o conhecimento das ferramentas associadas a desenvolvimento de projetos, mas gerenciamento de pessoas e de conflito, não sei como dizer se é uma arte, é uma pergunta muito difícil de te responder, diria que existem características específicas de um gerente de projeto, que é, existe um pouco de característica pessoal e um pouco característica técnica. Eu conheço pessoas que são excelentes gerenciadoras de projetos como gerenciadoras de projeto matricial, mas nunca vão ser gerente de projeto por características pessoais.” (Entrevistado 1).

“Na minha visão gerente de projetos é um grande facilitador, pelo menos ele tem que conhecer do assunto que ele vai gerenciar, qual é o projeto, ele tem que conhecer um pouco daquilo pelo menos, mas ele é um grande facilitador de processos. O projeto é constituído de etapas e de processos, então você tem que fazer esses processos e essas etapas fluírem de uma forma harmônica. Então ele tem que conhecer obviamente de gestão de pessoas, ele tem que conhecer bem de planejamento, tem que conhecer de custos e orçamentos, ter um pouco de relacionamento com o fornecedor, com o cliente, enfim. Então o gerente de projetos é... talvez a gente esteja falando muito mais de habilidades, se você for olhar para todas as atividades isoladamente a gente está falando muito de habilidades. Claro que ele tem que conseguir concentrar o máximo de habilidades para ser um bom gestor de projetos”. (Entrevistado 5).

5.6.3. Competências comportamentais

Conforme visto no referencial teórico, o estudo e a valorização das competências comportamentais no ambiente de projetos é assunto recente. Nas entrevistas elas foram sendo mencionadas com frequência, e em momentos e perguntas distintas. Com base nos registros dos códigos e citações no Atlas TI, a competência comportamental mais citada foi a “comunicação” ou habilidade de comunicação, como expressa no trecho desse discurso, no qual o entrevistado inclui comunicação, projetos como encargos colaterais e fora da área principal de atuação do indivíduo. Em outras palavras, as pessoas, já assoberbadas com suas atividades ligadas às respectivas competências, recebem o encargo de conduzir projetos em outras áreas, e daí surgem problemas como os relatados:

“Eu sei de muitos projetos que falham porque a pessoa que está gerenciando o projeto, ela não vende o projeto internamente, ela não passa a percepção da importância do projeto. Por que não é o teu core. Sua área de atuação é uma, aquilo ali veio prá, muitas das vezes, adicionar uma tarefa do teu dia-a-dia. Se você não comprou aquilo, você vai ser um resistente ao projeto, à implementação do projeto. Então, se o gerente de projetos não é o cara que realmente vende o benefício do projeto, passa a percepção da importância, as outras áreas que interagem, simplesmente ou vão ignorar o projeto ou vão até ser resistentes à implementação do projeto” (Entrevistado 10).

Segundo o entrevistado 9, “Na minha opinião o maior desafio do gerente de projetos é a comunicação entre os pares dos outros projetos, se ele consegue fazer isso bem, ele tem sucesso”.

Foi enfatizada a visão sistêmica como um atributo necessário para o gerente de projetos, como atestam os dois discursos transcritos a seguir. No primeiro trecho o gerente de projetos é comparado a um integrador. No segundo trecho, o entrevistado dissocia formação, capacitação e sucesso como GP, preferindo enfatizar competências de liderança, de articulação e de facilitação. Ele afirma que o perfil de “chefe” não é o adequado para o gerente de projetos:

“São poucas as pessoas que têm essa visão do todo, normalmente cada um está vendo um pedaço, uma parte. A meu ver o gerente de projetos tem essa competência principal de integrar as partes e nesse sentido envolve uma série de questões: de comunicação, senso de equipe, motivação, etc., mas integrar acho que é a palavra chave, ele é “integrador”. (Entrevistado 6).

“Você tem qualificações e tem experiências que identificam o GP, novamente a coisa é sutil, o cara acontece ou não acontece. Às vezes você tem currículos fantásticos e o cara não resolve. Ao contrário, existem pessoas que formalmente não tem os atributos, mas ele tem “aquele”, a qualificação de liderança. Quando eu digo liderança eu incluo o aspecto que eu chamo de facilitador, ele consegue ser um articulador e facilitador. Talvez mais do que aquela figura de “chefe”, é diferente. O perfil de chefe normalmente não funciona bem para gerente de projetos. Prefiro muito mais um perfil de articulador, de líder”. (Entrevistado 8).

Os entrevistados também compararam as competências técnicas com as comportamentais, conforme o trechos a seguir:

“O gerente de projetos que dá um enfoque muito técnico no seu trabalho normalmente ele deixa passar questões que não são técnicas, questões que são na verdade comportamentais, políticas, questões que necessariamente o técnico não enxerga. Eu particularmente prefiro mil vezes trabalhar com alguém que tenha essa visão, talvez que nem seja o melhor, do que alguém que seja excelente tecnicamente, mas que não tenha essa percepção de que existe muita coisa mais do que nossa vã filosofia é capaz de prover.” (Entrevistado 6).

Ao longo das entrevistas percebeu-se que esse assunto era de difícil definição, e criou algum tipo de desconforto em alguns dos entrevistados, como se, em algum momento os gerentes tivessem que assumir um tipo de competência que nem sabem bem como denominar. O entrevistado 11 sintetizou com clareza: “Uns chamam de arte, mas o nome correto disso é inteligência emocional.” O uso da “inteligência emocional” por parte do GP tem sido valorizado, tem surgido livros⁶⁹, cursos, treinamentos voltados para o tema.

⁶⁹ Um dos livros sobre o tema: MERSINO, A. *Emotional intelligence for Project managers: The people skills you need to achieve outstanding results*. AMACON, 2007.

5.6.4. Valor do projeto

Na elaboração do roteiro de temas das entrevistas, uma das questões indagava a respeito das dificuldades do gerente de projetos. Logo com o primeiro entrevistado, percebeu-se a importância da atribuição do real valor do projeto para o negócio. Ao longo das entrevistas essa visão foi repetida algumas vezes, em diferentes partes das entrevistas, tendo gerado mais de 10 citações na análise textual, o que justificou sua inclusão na análise final. A preocupação com o entendimento do valor do projeto é uma das cinco direções de pesquisa em gerenciamento de projetos, conforme Winter et al (2006, p. 653), pois segundo os autores “valor do projeto” tem múltiplos significados, tanto para as organizações quanto para as pessoas.

Os gerentes precisam integrar diferentes visões em um objetivo comum. A visão da cúpula, da equipe, do cliente e dos outros setores da empresa precisam convergir na idéia de que o projeto vai agregar valor para o negócio da empresa, ou como mencionou o entrevistado 5, “cada projeto concluído com sucesso representa uma etapa vencida do planejamento estratégico”.

Segundo os gerentes, é muito difícil passar essa visão, como expressam os trechos a seguir, cada um deles retratando diferentes realidades e culturas organizacionais:

“Agora alguns outros projetos, aí também temos desenvolvimento de produto onde, se deixar também cada dia surge um produto novo sem muita análise e toda análise de um desenvolvimento de produto parte da área de marketing, como é produto, e vem para gente. E muitas vezes eles passam por cima das análises que devem ser feitas e acaba sobrando prá gente fazer,... como se diz...voltar para eles. Eles vêm com uma proposta e nós identificamos que existem falhas nessa proposta e retornamos para eles e a gente acaba perdendo muito tempo com coisa que saberia de antemão que não iria dar certo.” (Entrevistado 1).

“Acho que o entendimento do valor que aquele projeto trás para essas pessoas todas, acho que se o GP entende qual é o valor daquele projeto para a organização, para o sponsor, para o fornecedor, para a equipe, e ele consegue administrar isso bem, eu acho aí que ele consegue sucesso. Valor no sentido mais profundo da palavra, não só aquele valor que está explícito.” (Entrevistada 3).

“Por exemplo, na área de governo a gente volta para estrutura de organização e da questão de cultura da organização, isso a partir do momento que ele recebe uma meta e organização não foi desenhada para atingir metas, e sim para cumprir procedimentos, você gera uma questão muito complexa de como caminhar dentro... as atividades pró meta contra uma organização que é extremamente voltada para procedimento.” (Entrevistado 4).

O entrevistado 4 acima apresenta um dos problemas substantivos na condução de projetos em empresas do governo, mas mesmo em empresas

multinacionais privadas o problema surge, de outra forma, como no trecho a seguir, do entrevistado 9:

“Às vezes para se fazer uma coisa bem feita, o gerente de projetos tem que gastar muito convencimento e seguir uma metodologia e seguir um processo, porque o negócio não está muito preocupado com isso. Ele quer o resultado, existe uma orientação muito forte para o resultado. Então o gerente de projetos fica apertado com relação aos stakeholders e ao que cada um deseja. Então ele tem que ter uma forte liderança e há um desgaste um ‘burn-out’ grande nos gerentes” (Entrevistado 9).

Portanto, na visão dos entrevistados, um dos maiores desafios do gerente é passar o real valor do projeto para o negócio da organização. Para isso ele terá que vencer alguns obstáculos importantes, como a orientação para: procedimentos da empresa pública, outros setores que simplesmente despejam propostas de novos projetos sem verificar sua viabilidade e aderência às estratégias da empresa, e a necessidade de um constante convencimento da cúpula da empresa.

5.7. As relações de trabalho

Os gerentes mencionaram diferentes formas de relações de trabalhos nos seus projetos, mas a relação preponderante dos próprios gerentes é a contratação pelo regime CLT⁷⁰, conforme declarado pelos entrevistados 1, 2, 5, 9, 10 e 11. O entrevistado 1, descreve um pouco da cultura de sua organização, multinacional da indústria farmacêutica:

“A característica da empresa é de estrutura familiar, onde as pessoas trabalham 10, 15, 20 anos onde muitas pessoas tiveram como seu único e último emprego, então é uma empresa de um dono só apesar de faturamento de 3 bilhões de euros por ano o dono é um só e tem característica familiar.” (Entrevistado 1).

A partir do momento que começam a formar suas equipes, cada gerente segue normas e procedimentos específicos. A entrevistada 3, por exemplo, quando conduz projetos para empresas clientes forma sua equipe com indivíduos sem vínculo empregatício: “eu contrato consultor, eu não contrato empregado”. O entrevistado 6 menciona as relações de trabalho existentes em um projeto já realizado, no qual a empresa dele prestava serviços de consultoria:

“Sim, sim com certeza, além da minha equipe que são três pessoas, eu e mais três pessoas, existem pessoas nas áreas trabalhando com dedicação exclusiva, pelo regime CLT, que deve somar umas doze a quinze pessoas, fora as pessoas part time também da empresa.” (Entrevistado 6).

⁷⁰ CLT – Consolidação das leis do trabalho. Entrou em vigor em 1º. de maio de 1943, representa a forma usual de contratação sem prazo determinado para as empresas privadas

“Eu presto serviço como pessoa jurídica, eu fiz uma proposta, eu vendi esse serviço, de implantação de um escritório de projetos e estou desenvolvendo esse serviço para eles. Então a minha relação com eles é prestação de serviço como pessoa jurídica.” (Entrevistada 3).

Os trechos a seguir exemplificam outras situações. O entrevistado 5, que trabalha na empresa líder do setor de óleo e gás no Brasil, explica como forma suas equipes, em seguida o entrevistado 2 menciona as contratações por prazo limitado:

“Não, temos fornecedores de mão de obra, na verdade fornecedor eu não diria de mão de obra, fornecedores de serviços técnicos especializados, obviamente tem mão de obra envolvida a gente utiliza também.” (Entrevistado 5).

“Eu contrato muito CLT por prazo limitado. Eu tenho projetos de dois anos eu contrato por dois anos ou por um ano o tempo que vou precisar daquele profissional trabalhando no projeto. Ele entra aqui sabendo dessa condição.” (Entrevistado 2).

No serviço público, surge a descrição da relação da entrevistada 13:

“Lá chama-se de ‘extra-quadro’. Você é nomeado como cargo de confiança, não tem estabilidade no emprego do estatutário, mas tem a instabilidade de uma empresa comum. Você é nomeado através do Diário Oficial e começa a trabalhar. Para te mandar embora ‘eu te exonero’, no Diário Oficial. Vale para todos, inclusive para mim, para toda a equipe, porque a gente não fez concurso público.” (Entrevistada 13)

Concluindo este item, confirma-se que os projetos contemplam múltiplas relações de trabalho, tendo sido mencionadas na pesquisa as seguintes categorias:

- a) Contratações pelo regime CLT, sem prazo determinado;
- b) Contratações CLT com prazo determinado;
- c) Servidores públicos pelo RJU⁷¹;
- d) Funcionários de empresas prestadoras de serviço;
- e) Pessoas contratadas como PJ;
- f) Autônomos;
- g) Expatriados;
- h) Consultores independentes;
- i) Membros das forças armadas.

5.8. Os papéis

Algumas das dúvidas que permeiam os estudos acerca dos papéis do gerente de projetos se fizeram presente no discurso dos gerentes. Quando questionados a respeito de seus papéis e da própria definição de gerente de projetos, as respostas foram variadas:

Na falta de uma descrição racional para o gerente de projetos, os entrevistados fazem uso da arte e da religião nas suas explicações. No trecho da entrevistada 3, a seguir sintetizam-se algumas das contradições: ela gostaria que fosse uma profissão, mas é uma arte, no entanto não é visto como arte nem é mesmo uma profissão. Em seguida o entrevistado 2 faz uso da analogia com a religião, e ressalta que não é suficiente para o gerente simplesmente fazer o trabalho.

“Eu gostaria que fosse uma profissão mais valorizada, no sentido de profissão né, que as pessoas procurassem como profissão. Eu acho que é uma arte, eu acho que é juntar uma série de habilidades é... para fazer o que? Para gerar resultados. Seja para um projeto pessoal seu, seja para projeto para a organização onde você trabalhe, seja numa entidade que você ajude como voluntário alguma coisa como responsabilidade social mas pessoal, seja num projeto familiar doméstico. Então é uma arte você juntar isso tudo, juntar as técnicas, mas conseguir juntar essas técnicas para conseguir gerar o objetivo daquele projeto, eu acho que é uma arte, eu acho que não é visto como uma arte.” (Entrevistada 3).

“É uma arte e quase uma religião, você é a pessoa que tem que fazer com que aquilo dê certo, não importa o que aconteça. Não basta para o gerente de projetos ser capaz chegar ao final do prazo estipulado para o projeto e dizer que fez tudo o que deveria ser feito, fez tudo o que era esperado que ele fizesse, isso não é suficiente. Ele tem que chegar ao final, mostrar que funcionou, mostrar que foi cumprida a expectativa que existia em função daquele objetivo que ele tinha. Então é uma dedicação muito mais do que simplesmente ser visto como uma profissão, uma tarefa, alguma coisa assim, uma coisa que envolve uma dedicação muito maior.” (Entrevistado 2).

Os trechos a seguir enfatizam o papel do gerente de projetos como integrador. Na percepção desses gerentes as organizações perdem a capacidade de integrar objetivos e estratégias, cabendo ao gerente de projeto esse papel, o resgate de um objetivo comum a todos os setores da empresa.

“Ele é o responsável por fazer com que as organizações compartimentem as suas informações, ele que vai ter digamos fazer com que essa perda de conectividade dentro da organização ela seja minimizada. Então basicamente o

⁷¹ Regime Jurídico Único, dos servidores civis da União, regulamentado pela Lei 1.112, de 11 de dezembro de 1990.

gerente de projeto ele é um grande juntador de pontas ou elementos de conectividade, de maneira que a organização consiga cumprir um objetivo que digamos está claro para o gerente de projetos, no entanto foi perdido dentro da organização pelos diversos setores cada um com objetivo conflitante”. (Entrevistado 4).

“É o conjunto de competências para lidar com essa circunstância de projetos que é diferente da circunstância dos processos, ..., as competências exigidas são um pouco diferentes, são até complementares, mas são um pouco diferentes. Tem pessoas que têm e tem pessoas que não têm, não que não possam desenvolver, mas não tem, então na prática tem muita gente que é gerente de projetos e não sabe, se é bom ou ruim é uma outra questão, mas tem muita gente que é gerente de projetos na prática, muito mais que talvez a gente imagine”. (Entrevistado 6).

“O gerente de projetos para mim é um grande integrador, isso a literatura fala né. E ele precisa manter a chama do projeto acesa o tempo todo né. É um cara que tem que usar intensamente a comunicação, é um cara que tem que ver o todo, ao mesmo tempo alguns detalhes ele tem que dar a devida atenção, é um cara que fica equilibrando muito, ele precisa equilibrar o alcance dos resultados com o... e ao mesmo tempo manter uma pressão que faça com que as pessoas se empenhem. Todo projeto exige uma energia extra né, e ao mesmo tempo ele tem que gerar a satisfação profissional nas pessoas de estarem atuando no projeto que integra, que gera resultados. Então eu acho que hoje é um papel que deve ser muito valorizado, os projetos estão cada vez mais complexos, integram muitas áreas.” (Entrevistado 7).

“Eu encaro o gerente de projetos como a pessoa que faz acontecer. É o agente de mudanças, é a pessoa que vai pegar um cenário A e vai transformar em um cenário B. Seja qual for o caminho do A para o B. Então o gerente de projetos é um agente de mudança catalisador de coisas.” (Entrevistado 12).

O discurso a seguir enfatiza a necessidade de liderança do GP, que deve ocorrer de forma natural, sem muito alarde. Até nas analogias com músicos de diferentes estilos, o entrevistado enxerga o gerente de projetos como uma pessoa com forte vocação de liderança e de conseguir obter resultados.

“Um cara que faz e acontece sem fazer enormes ondas. O GP é uma pessoa evidentemente qualificada, com vocação mais para líder do que para técnico. É uma pessoa que, de uma maneira ou outra consegue liderar seu time para que resultados aconteçam. Você tem gente que faz isso muito na base de liderança do tipo “me siga, certo, porque vai acontecer”. Você tem os caras calados e tal que vão articulando, certo. O estilo varia, tremendamente. Como os músicos, você tem um grande músico por exemplo, que é um roqueiro e faz sucesso, e tem o cara que faz uma música suave e também faz sucesso. O importante é o sucesso.” (Entrevistado 8).

Os últimos trechos selecionados apontam dificuldades específicas. O entrevistado 9 fala dos projetos no setor bancário, na qual se exige um conhecimento prévio da evolução tecnológica do setor para uma efetiva condução dos projetos. Em seguida o entrevistado 11 enfatiza o pouco reconhecimento que o gerente de projetos tem hoje na empresa, em contraste com as suas responsabilidades e o sucesso do seu trabalho. O entrevistado faz

uso de uma metáfora, comparando o desempenho do gerente de projeto com a contratação de um seguro, e em seguida faz outra analogia, dessa vez com um maestro que consegue perceber o desempenho de todos os participantes, mesmo os ausentes:

“Gerente de projetos é o responsável pelos projetos que ele toca. E essa responsabilidade é abrangente..... Por que em tese, os projetos na área financeira são na verdade grandes manutenções. A maioria dos projetos, com poucas exceções, a maioria dos projetos são melhorias sobre um legado que já existe. Então fica um perfil muito sobrecarregado para o gerente de projetos porque ele tem que, além de tudo, conhecer profundamente detalhes do sistema bancário, e isso leva a uma dificuldade em toda a questão da desmobilização da equipe. As equipes acabam ficando muito estáveis ao longo do tempo, com concentração do conhecimento e poucas pessoas. Então há uma dificuldade em você criar o gestor de projetos puro, que toque, que leve o projeto “em si” e que quando o projeto termine ele seja desmobilizado e o gerente vá para outro projeto. No fim o gestor e o funcional acabam se misturando, o que fica muito pesado. Então a tendência hoje é existir o gestor de projetos, mas existir esses apoios de profissionais PMP’s ou profissionais que dão um apoio de controle, de acompanhamento e de gestão..” (Entrevistado 9).

“Gerente de projeto é ser um gerente de problemas... Eu acho que é uma profissão sempre em construção, uma ocupação sempre em construção... Eu acho que gerenciar projetos, é um grande seguro que você faz. Uma analogia com seguro no sentido de que você não quer usar o seguro, mas é bom ter. Gerente é aquele cara que, agora fazendo uma outra analogia, é aquele cara que antes de faltar alguém na orquestra, ele fala “quando o cara chegar, avisa que ele está desafinado”... Porque é o cara que se tudo der certo, é mérito da equipe e se der alguma coisa errada, a culpa é dele, entendeu!? E deveria ganhar para isso, pois é o responsável pela coisa. É o dono, tem que se enxergar como dono. É o responsável mesmo. Ele que tem que ser cobrado por aquele resultado. Por aquele produto, serviço, o que for. E é a peça chave, fundamental. É o cara. É o responsável”. (Entrevistado 11).

5.9. As recompensas

Apesar de todos as dificuldades apresentadas, imagina-se que existam recompensas para o trabalho de gerenciar projetos. Todos os entrevistados concordaram e apresentaram suas opiniões, e foram muito enfáticos nessa parte. Foi o momento das metáforas, da descontração em alguns entrevistados, do sorriso, do “ufa, acabaram-se as perguntas sobre problemas”. As respostas foram reveladoras, ricas em detalhes e, em alguns casos caracterizadas pela insistência que ficasse claro para o pesquisador a importância da equipe. Algumas metáforas:

“Ver o seu filho nascer é sempre ótimo, não é?” (Entrevistado 12).

“Projetos são o coração, onde pulsa o crescimento da empresa” (Entrevistado 1);

“Se ele [o gerente] está esperando banda de música e reconhecimento, essas coisas ele vai se frustrar (Entrevistado 8).

“É encontrar a luz no fim do túnel, e vê-la aumentando” (Entrevistada 13).

“Eu sou muito voltado para o people management. Então pra mim, a recompensa é você ver o seu time campeão” (Entrevistado 10).

Falou-se pouco de dinheiro, as recompensas financeiras foram explicitadas por cinco entrevistados, dos quais foram selecionados dois trechos:

“Existem as recompensas financeiras, recompensas fundamentais para a sobrevivência deles, ou seja, existe uma remuneração bastante boa com relação a outros segmentos da economia. Existem os bônus, as remunerações fixas e variáveis”. (Entrevistado 9).

“Surgem outros bons projetos, reconhecimento, no sentido financeiro e também pessoal, o próprio crescimento, para mim uma coisa muito legal é desses projetos que a gente faz são novos conhecimentos que vêm sendo agregados.” (Entrevistada 3).

Conforme já mencionado, falou-se muito da equipe, das pessoas que colaboraram na execução do projeto. Os entrevistados 10 e 11 foram bastante enfáticos:

“A maior recompensa que eu acho nisso tudo, não é financeira... É lidar com pessoas. E se você não gosta de pessoas, não devia ser gerente. É pré requisito, Se ainda não falei isso, falo agora. Pra mim, pré-requisito, é gostar de pessoas, ser um amásio de pessoas. Gostar de liderar pessoas porque pessoas querem ser lideradas. Então, o teu papel é liderar. Pra mim, isso é uma recompensa inigualável porque você vê pessoas se desenvolver... Não estou sendo um pingo demagógico, estou sendo muito honesto. Você vê o projeto ser desenvolvido através das pessoas. Isso é a maior recompensa que tem.” (Entrevistado 11).

“Eu sou muito voltado à satisfação do cliente, seja cliente interno ou externo. eu vibro quando fecho um contrato, mas eu vibro mais quando eu entrego e o cliente fica satisfeito. Então, eu acho que essa é a satisfação que eu vejo no projeto. No ponto de vista de time de projeto, a realização dos funcionários e o crescimento deles profissional. Antes do projeto, eles tinham um determinado skill. No final do projeto, os skills tiveram um upgrade. E da minha parte pessoal é essa, o que eu negocieei no contrato no início, na hora que eu estou entregando, a satisfação do usuário, do cliente final.” (Entrevistado 10).

Para alguns gerentes o dia-a-dia, a ausência de rotina e a possibilidade de conhecer toda a empresa são fundamentais:

“O próprio trabalho em si, você não cai na rotina, um trabalho que você enxerga o retorno, busca um retorno, por ser multidisciplinar você acaba passando por todas as áreas da empresa, um trabalho que você tem visão boa da empresa, você acaba tendo que conhecer sobre a área comercial, sobre a área de custos, você acaba tendo que conhecer sobre a área de compras e você se envolve com todas as áreas e tem uma visão boa do que é uma empresa como todo”. (Entrevistado 1).

“Uma das grandes recompensas do gerente de projetos é não ter rotina, é você poder estar hoje participando de um projeto, amanhã de outro e depois de outro. Quando tiver um projeto de que você não gosta muito você sabe que um dia ele acaba”. (Entrevistado 6).

O prazer de poder mudar a realidade, e o fato de ser lembrado para outros projetos, mesmo com o projeto atual ainda em andamento também foram mencionados:

“É capacidade de realização [...] Eu diria que o projeto tem uma retribuição intrínseca, que a capacidade que a gente vê que a gente está mudando a realidade.” (Entrevistado 4).

“A fonte de satisfação maior do gerente é sentir o trabalho realizado, é sentir que ele conseguiu, em conjunto com outras pessoas, entregar os resultados do projeto, principalmente os resultados parciais, isso é importante para que ele possa enxergar até o resultado final. [...] Talvez a maior recompensa seja você ser convidado para tocar um outro projeto mesmo ainda não tendo terminado o seu. Então as empresas que criam esse ciclo, de permitir que um novo projeto ande, você pode tirar alguém do projeto desde que aquela pessoa tenha um substituto. Então essa é uma forma de se sentir realizado, sendo convidado para um outro projeto.” (Entrevistado 7).

Um único entrevistado crê na satisfação como a possibilidade de ascensão na empresa, bem como ele também considerou o aumento do status do indivíduo na rede da organização. Sua posição pode ser justificada pela empresa, em notável expansão no Brasil e no exterior, e com reais possibilidades de trabalho como expatriado em outros países:

“Existem umas recompensas de status, eles têm uma exposição muito grande dentro da estrutura do banco. Tem uma voz ativa nas soluções e participam bastante das decisões. Tem uma forte participação com relação aos avanços, aos resultados, ou seja, uma forte recompensa de realização, porque as entregas de projetos muitas vezes vão render milhões, bilhões. Então existe um sentimento forte que ele ajudou a realizar um projeto que trouxe um resultado grande para o banco. Enfim... E existe também uma perspectiva grande que ele se torne uma liderança além projetos, se torne um hedge de algum negócio na medida em que ele venha a conhecer bastante aquele negócio, você encontra muitos ex-gerentes de projetos que passaram a ser superintendentes, vice-presidentes, gestores [...]. Então existe uma perspectiva de crescimento muito grande, que é até internacional. Hoje existem quase 100 brasileiros na Matriz do Banco, já é um número grande de brasileiros ocupando posições de destaque ao redor do mundo”. (Entrevistado 9).

As recompensas mencionadas podem ser resumidas nas seguintes categorias:

- Trabalho não rotineiro, que permite conhecer outros setores;
- Possibilidade de mudar a realidade;
- Mais contato com pessoas no dia-a-dia;
- Convites para outros projetos;
- Ascensão na hierarquia da empresa;

- Status, reconhecimento;
- Auto realização;
- Satisfação da equipe e do cliente;
- Possibilidade de crescimento para as pessoas do projeto;
- Recompensas em dinheiro

5.10. O futuro do gerente de projetos

Para onde caminha o gerente de projetos? Quais os novos desafios que estão a surgir? No final das entrevistas os entrevistados eram indagados a respeito do futuro da profissão, e as respostas foram bastante divergentes entre si. O entrevistado 4, por exemplo, comparou o crescimento das práticas do PMI nos Estados Unidos da América e no Brasil, ressaltou a falta de treinamento nas empresas brasileiras e ainda criou um anglicismo com a “visão pmicanófila”

“Então numa visão ‘pmicanófila’ existem algumas etapas para serem vencidas em termo de conhecimento, não só conhecimento mas também como prática e não se deve queimar etapas, coisas que não acontece no Brasil. No Brasil o cara tira o tal do PMP mandado para tomar um projeto e toma uma vara fenomenal e aí as pessoas não sabem porque aconteceu. Então essa visão de preparo, de ‘mentoring’, do cara participar, primeiro com o cara sênior para poder participar para depois fazer outras coisas isso não existe. Eu diria que teria que ter uma carreira dentro da organização e normalmente como o próprio americano dizia, uma carreira acidental, sabe-se lá porque, precisava de um cara e passa ali na hora e “avança”, parece brincadeira, mas acontece com uma freqüência, quase que de lei natural”. (Entrevistado 4).

A entrevistada 3 optou por enfatizar a carreira do indivíduo como gerente de projetos:

“Eu acho que o gerente de projetos que achar que está pronto, ele vai cair no limbo, eu acho que o gerente de projetos ele tem estar buscando sempre, aprender coisas novas, porque é um conhecimento que apesar de ser baseado em práticas muito antigas, ele está se reciclando e tomando roupagem e novas abordagens muito rapidamente e o Brasil está acompanhando essa onda, eu acho que o GP tem que estar e é um desafio dele. Ele estar se atualizando e buscando entender, por mais que ele trabalhe dentro de uma empresa de Telecom hoje, ou de petróleo, ele amanhã pode não estar mais nessa empresa e estar em outra de outro segmento então eu acho isso importante. (Entrevistada 3).

Outros gerentes acreditam que as competências de gerenciamento de projetos vão se agregar às competências de gestão das organizações:

“O gerente de projetos nessa visão que a gente vê hoje, de gerenciar escopo, prazo, isso para mim é algo que vai se incorporar às competências de um bom profissional. Por que se você parar para pensar é algo relativamente trivial né, não é um negócio do outro mundo, certo, é trivial é uma competência que você

tem que ter, pronto e acabou. Você tem que ter um 'negocinho' que quando você está lidando com o dia a dia você vira para um lado e quando você não está lidando vira para o outro. Alguns vão fazer melhor, outro vão fazer pior por questões comportamentais e de personalidade, mas é algo que, de certa maneira todo mundo tem que ter bem e vai ter que fazer bem. Ao meu ver o gerenciamento de projetos ele vai migrar para uma outra coisa para um nível um pouco mais estratégico ou seja é a capacidade que eu tenho de conectar a direção da empresa, a direção da organização com os projetos que nós estamos desenvolvendo ou seja é a visão da gestão do portfólio. Ao meu ver esse é o futuro do gerente de projetos, o que para mim é muito interessante porque é um futuro mais nobre. (Entrevistado 6).

Eu acho que se a gente vender gerenciamento de projetos num contexto mais amplo isso vai ter muito mais benefício para a organização e o gerente de projetos do que eu tentar vender maturidade de gerenciamento de projetos per si. E aí você vai desacreditar o modelo de gerenciamento de projetos, que de certa forma já está meio que acontecendo e não vai beneficiar a profissão. Qual o resultado disso? É que gerenciamento de projetos vai se comoditizar, como foi, por exemplo, com a qualidade total. Então hoje em dia, todo mundo sabe que qualidade é importante, todo mundo usa ferramenta de qualidade, mas ninguém mais, pelo menos a maior parte das pessoas já não acreditam mais naquele negócio de qualidade total, acho que é o caminho que mais ou menos está acontecendo. (Entrevistado 4).

O gerente de projetos no setor financeiro acredita que a pressão por maturidade vai continuar, e que ela poderá levar a uma maior eficiência no gerenciamento dos custos do projeto:

Eu acho que essa disciplina, ela vem trazendo o aumento da maturidade em projetos seguramente de uns anos para cá nota-se uma maior eficácia na utilização dos recursos. Os custos são cada vez mais importantes na gestão bancária, uma vez que as receitas tendem a diminuir com a competição e o cenário macroeconômico. Então a gestão de custos ganha uma relevância muito grande, e tem havido um aumento muito grande da maturidade em gerenciamento de projetos, que é muito bom no Brasil. [...] eu vejo com olhos positivos porque está se criando uma massa crítica. (Entrevistado 9).

Outros entrevistados se posicionaram de forma mais crítica, citando a banalização da profissão e a falta de discussão sobre o tema, mesmo nos periódicos publicados pelo PMI:

"Você sabe uma crítica que eu faço, não sei se é excesso de confiança, se é arrogância, ou se é a concepção de todo mundo. Eu assino as publicações do PMI, a PMNetwork, e a impressão que eu tenho depois de ler uma ano aquela revista é que os assuntos são os mesmos, não muda nada [...]. Mas de forma geral é uma mesmice, as pessoas não tem mais o que falar, enfim. É um assunto que eu, particularmente, vejo pouco discutido. Segue um pouco essa questão do 'agile', mas que é o 'critical chain', quase ninguém fala disso também. [...]. Enfim, eu acho que isso é uma coisa que ninguém fala direito" (Entrevistado 12).

"Eu acho que a gente está indo primeiro para uma banalização do gerenciamento de projetos, que eu já vejo um pouco agora. Porque com a disseminação do PMI em particular, gerência de projetos virou moda. Todo mundo quis fazer, todo mundo quis se certificar. Mas como qualquer coisa nesse sentido, vai virar moda, vai deixar de ser moda, e aí o negócio vai começar a melhorar. Porque aí só realmente as pessoas que são, que querem, que levam a sério vão começar a seguir nessa carreira. De forma geral acho a carreira

extremamente promissora, acho que é uma das que melhor te prepara para você depois virar gerente funcional, se você quiser. Por que bem ou mal você vê tudo que o gerente funcional, porque você tem que desenvolver a pessoa, você tem que fazer análise de performance, você tem que fazer a parafernália inteira [...]. É difícil, de uma forma geral você demitir pessoas, isso não se ensina em lugar nenhum. Só que no projeto você tem que fazer isso num escopo bem menor, a pessoa não vai ser demitida da empresa, você vai tirá-la do projeto por uma razão específica. Então eu acho que é uma carreira bonita no sentido de te preparar para outras coisas. Como um laboratório, só que num escopo pequeno” (Entrevistado 12).

As opiniões a respeito do futuro do gerenciamento de projetos no Brasil podem ser sintetizados por meio dos seguintes tópicos, sendo que os dois últimos descrevem situações desfavoráveis para a evolução do gerenciamento de projetos:

- Existe uma carreira em formação nas organizações, de gerentes de projetos;
- O gerente de projetos tende a se tornar cada vez mais versátil, atuando em diferentes setores da economia;
- As competências técnicas do gerente de projetos tendem a se incorporar ao conjunto de competências de um bom profissional de gestão;
- O gerente de projetos vai progressivamente ocupar posições mais estratégicas na estrutura organizacional, a partir da gestão do portfólio de projetos;
- A pressão por maturidade deve levar a uma melhor gestão do custo dos projetos;
- Ainda existe pouca discussão teórica e prática sobre o assunto;
- Vive-se uma banalização do gerenciamento de projetos, com excesso de profissionais certificados muitos deles sem experiência; com isso passa a existir um risco de “comoditização”, tal como ocorrido com a gestão da qualidade

5.11. Concluindo a primeira pesquisa: relações entre os parâmetros

A figura 18 apresenta as relações entre os códigos gerados na análise de todo o material no Atlas TI. Partiu-se de um código que foi denominado “Definição do GP”, e verificou-se que, na busca de uma definição do gerente de projetos, os seguintes códigos são parte dele:

- desafios ;
- tipos de projetos;
- conflitos;
- percepção da equipe;
- comunicação;
- relações de trabalho;
- identidade do GP;
- dificuldades do gerente de projetos;
- dilemas do gerente de projetos.

As interconexões apresentadas na figura 18 foram sendo construídas ao longo do trabalho de campo, e não devem ser vistas como definitivas, pois, na realidade, a teia entre os elementos é mais complexa, e não comporta uma modelagem bidimensional de relacionamentos.

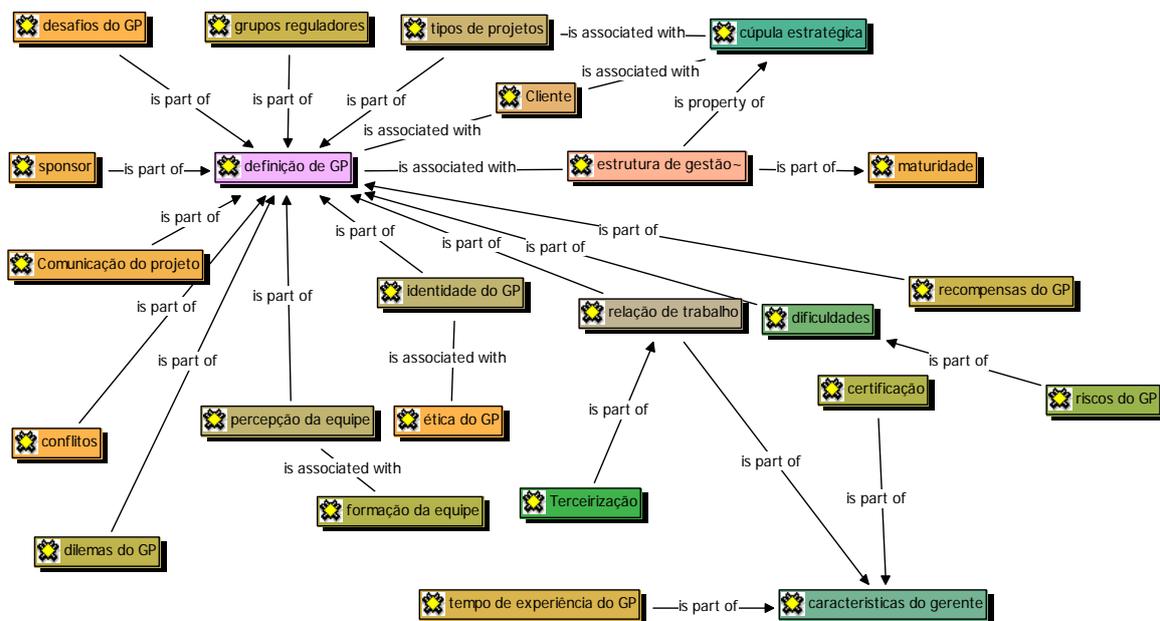


Figura 18 – Relações entre os parâmetros estudados