7. CONCLUSÕES

> A principal função de qualquer organização, seja religiosa, política ou empresarial, deve ser de responder às necessidades do ser humano no sentido da plenitude da sua existência. (Herzberg, 1966)[85].

A tese defendida nesse trabalho é a de que os gerentes de projetos exercem múltiplos papéis, e vivem um conjunto de dilemas e desafios em decorrência de uma mudança em curso nas organizações, que estão deixando de lado arquiteturas organizacionais baseadas em atividades repetitivas em prol de uma lógica de projetos.

A partir desse pressuposto básico acerca dos gerentes de projetos no contexto brasileiro, buscou-se realizar um trabalho exploratório que retratasse a "realidade" dos gerentes de projetos, uma categoria de profissionais em formação nas estruturas das organizações atuais.

As conclusões da tese devem seguir o escopo previsto do projeto, ou seja, nos itens subseqüentes serão apresentados os principais papéis, dilemas e desafios do gerente de projetos.

7.1. Os fatores que afetam o desempenho dos gerentes de projetos

Foram identificados quinze fatores que afetam o desempenho do gerente de projetos, ou seja, pode-se concluir que, para um melhor desempenho, os gerentes de projetos devem atentar prioritariamente para os seguintes aspectos:

E1 – Suporte do Escritório de Projetos

O advento dos escritórios de projetos corporativos disseminou-se nas organizações a partir da década de 1990, e os escritórios de projeto existem em diferentes formas, posicionamentos e estruturas. Com base na pesquisa, constata-se que a partir da existência do escritório de projetos, as organizações

---

85 Herzberg, F. *Work and the nature of man.* World, 1966. Citado em PUGH,D.; HICKSON,D. Os teóricos das organizações. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

podem galgar patamares mais elevados, que se iniciam pela medida do nível de maturidade no gerenciamento de projetos. Optou-se pela denominação “Suporte do Escritório de Projetos” as atividades ligadas à própria implantação do escritório, às medidas de maturidade e a valorização da análise de *stakeholders* do projeto por parte da empresa, atividade que deve ser conduzida de forma padronizada para todos os projetos da organização.

E2 – Comunicação e comprometimento em equipes distribuídas

Na lógica de projetos em que atuam grande parte das organizações, as equipes de projetos são distribuídas. A distribuição se dá tanto em quantidade de setores dentro da empresa, em número de empresas participantes do projeto, em locais, cidades e países distintos. O segundo fator ligado à estrutura de gestão do projeto identifica a necessidade de uma estrutura de comunicação e comprometimento para equipes de projetos distribuídas, tanto em diferentes setores, diferentes empresas e diferentes áreas geográficas.

E3 – Gestão dos *stakeholders*

A condução de projetos com múltiplas empresas e clientes potencializa a problemática da gestão das partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, razão pela qual a “Gestão dos *stakeholders*” foi identificada como o terceiro fator ligado à estrutura de gestão da organização.

E4 – Complexidade estrutural

A quantidade e diversidade das empresas envolvidas no projeto é fator que deve ser considerado na análise inicial do gerente a respeito do estilo de gestão a ser usado no projeto. Ou seja, ainda que seja identificada como um fator que afete o desempenho do gerente, a “complexidade estrutural” estará presente em maior ou menor intensidade, e deverá sempre ser considerada.

E5 – Identidade do GP em projetos híbridos

Projetos híbridos são formados por estruturas *ad hoc*, que não se perpetuam após a conclusão do escopo contratado. Normalmente projetos híbridos têm uma estrutura complexa com múltiplas empresas, onde suas equipes são distribuídas geograficamente. Nesses projetos fica mais clara a importância da Identidade social do gerente de projetos, são empreendimentos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

que demandam gerentes oriundos de organizações nas quais existe uma definição clara do papel do gerente, da sua carreira, da sua profissão.

R1 – Relacionamentos internos ao projeto

São dois os fatores ligados aos relacionamentos do gerente de projetos, o primeiro deles ligado às relações do gerente com a própria equipe do projeto e com o cliente. Ainda que nem sempre o cliente seja "interno", foi escolhida essa denominação na intenção de definir-se um sistema "projeto-cliente". De todas as partes interessadas de qualquer projeto, o cliente é o que mais será afetado pelo resultado final do projeto, e, nas entrevistas, ficou evidenciado que o cliente é o principal *stakeholder* do projeto.

R2 – Relacionamentos estratégicos

O fator denominado Relacionamentos Estratégicos inclui três relações do gerente de projetos. A primeira relação é com a cúpula estratégica da (s) empresa (s), a segunda com o patrocinador, ou *sponsor* do projeto, e a terceira com os grupos reguladores externos.

A1 – Riscos, dificuldades e incertezas

No grupo de fatores relacionado à atuação do gerente de projetos, o primeiro deles é composto pela análise dos riscos do projeto e pela própria identificação dos riscos e dificuldades do trabalho do gerente de projeto. O gerente deve realizar uma análise detalhada dos riscos do projeto, na qual deve incluir também os riscos inerentes à própria condução do projeto.

A2 – Ética do Gerente de Projetos

Quer pela obediência ao código de ética da empresa, da profissão do gerente ou mesmo do PMI, quer pela constatação de que nem sempre "os fins justificam os meios", a observância à ética é fator determinante do desempenho do gerente de projetos, confirmado tanto na pesquisa qualitativa quanto na pesquisa quantitativa.

A3 – Gestão de riscos e recursos compartilhados

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

Uma boa gestão de riscos ao longo da execução do projeto possibilitará uma menor disputa por recursos compartilhados, reduzindo o nível de conflito entre os gerentes da carteira de projetos da organização.

A4 – Autonomia do GP na formação da equipe

O gerente de projetos deve ter autonomia nas suas decisões, e a autonomia se inicia na formação da equipe do projeto. Esse fator inclui o chamado conflito de agência, no qual o agente tem a decisão de optar pelo atendimento das necessidades do cliente do projeto ou maximizar o retorno para a sua organização, ainda que, muitas vezes, no longo prazo, o maior retorno se dê pela satisfação do cliente.

C1 – Valorização das competências pela empresa

Tanto na revisão da literatura quanto nas pesquisas de campo, ficou evidenciada a necessidade de um conjunto de competências necessárias para o gerente de projetos. O primeiro fator relacionado às competências indica o quanto a organização realizadora do projeto valoriza tais competências. Portanto é fator determinante do desempenho do gerente de projetos a valorização das competências do gerente de projetos por parte da empresa.

C2 – Competências técnicas e comportamentais

O segundo fator expressa simplesmente o conjunto de competências, tanto técnicas quanto comportamentais do gerente de projetos. Ou seja, considera-se como fator determinante do desempenho do gerente de projetos o somatório dos *soft* e *hard skills* presentes.

C3 – Certificações profissionais

O terceiro fator engloba as certificações profissionais de gerenciamento de projetos, tais como PMP, PgMP, IPMA, PM-SP, Prince2, dentre outras. Tanto a valorização por parte das organizações quanto o fato do gerente possuir certificações contribuem para o desempenho do gerente de projetos.

C4 – Valor do projeto

O último fator relacionado às competências do gerente de projetos envolve uma competência exclusiva, que alguns autores denominam de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

inteligência emocional. O gerente de projetos deve convencer a todos os *stakeholders* a respeito do real valor do projeto, para a empresa, para os clientes, para os usuários, para o ambiente. Não é uma tarefa fácil, dado que o impacto de cada projeto terá resultados diferentes. Existem projetos que vão de encontro à idéia de crescimento continuado da empresa. Por exemplo, em momentos de crise as organizações tomam decisões estratégicas de retração, de liquidação de ativos, de encerramento das atividades de partes significativas da própria organização. Em 2009 a General Motors decidiu pela descontinuidade de pelo menos duas de suas unidades de negócios: *Pontiac* e *Saturn*[86]. Cada decisão estratégica desse porte se desdobra em um portfólio de projetos, pois cada uma dessas marcas possui fábricas, linhas de produtos, divisões de aquisições, produção, vendas, RH, marketing operando normalmente, mas que serão encerradas. Nesse tipo de situação, como convencer a equipe que o projeto terá valor para a empresa se, ao final não restar mais a "empresa", ou pelo menos a unidade de negócios atingida pelo corte?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

7.2. Os relacionamentos do gerente de projeto

Com base nos resultados obtidos, pode-se identificar os principais relacionamentos do gerente de projetos, apresentados na Figura 56. Os elementos do modelo de relacionamentos do gerente de projetos estão divididos em dois conjuntos: elementos internos e elementos externos à organização ou consórcio de organizações que patrocinam o projeto.

Elementos externos:

- Fornecedores: Grupo constituído por organizações que oferecem no mercado bens de capital, componentes, peças, sub-sistemas e outros itens necessários a realização do escopo do projeto;
- Consultoria na área fim do projeto: Organizações e consultores independentes que detêm alguma capacitação na área fim do projeto, podendo vir a fazer parte da equipe do projeto ou participarem de forma pontual em algumas atividades;

---

[86] ATIYEH, Clifford. GM: Pontiac dead by 2010, Saturn this year. ***The Boston Globe***, 27 apr 2009, disponível em http://www.boston.com/cars/newsandreviews/overdrive/2009/04/gm_pontiac_dead_by_2010_saturn.html, acesso em 16/11/2009.

- Projetos na concorrência: Projetos realizados em empresas concorrentes, com algum grau de semelhança entre seus objetivos, especificações e escopos;
- Fontes de tecnologia e serviços de gerenciamento de projetos: Empresas ou pessoas que ofereçam soluções tecnológicas ou de consultoria para o gerenciamento de projetos. Estão incluídas empresas de desenvolvimento de softwares, e as associações profissionais de gerenciamento de projetos;
- Legislação e grupos reguladores: Cada projeto deve seguir um conjunto de leis e regulamentos específicos, decorrentes de sua localização geográfica e escopo. São comuns também os grupos de interesse específicos, tais como associações de moradores, associações profissionais, organizações não governamentais, governos locais, os quais podem agir a favor ou contra em relação aos projetos.
- Cliente: Organização ou setor da organização que contratou o projeto. No caso de projetos de desenvolvimento de novos bens de consumo, entende-se como cliente o setor da empresa que irá produzi-lo.

Elementos internos:

- Cúpula estratégica: Alta direção da organização patrocinadora do projeto, a quem cabe a decisão de início e término de projetos, bem como a continuidade da alocação de recursos ao longo do tempo;
- Equipe do projeto: Formada pelos indivíduos que efetivamente são responsáveis pela realização do escopo do projeto. A equipe é interna ao projeto, mas pode estar geograficamente distribuída, pode ser denominada equipe complexa quando seus membros pertencem a diferentes setores ou empresas, e finalmente pode ser denominada equipe híbrida quando é formada com base nas especificidades de um projeto e não deverá permanecer unida após a conclusão e entrega do escopo do projeto em pauta.
- Outros projetos e setores da empresa: Todos os outros setores da organização responsável pelo projeto. Os outros projetos, ainda que com objetivos diferenciados, competem por recursos, e os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

outros setores costumam ser fornecedores de mão-de-obra, serviços e suporte para os projetos;

- Cliente: O cliente de um projeto pode ser interno ou externo à organização, daí ter sido mencionado em duplicidade,

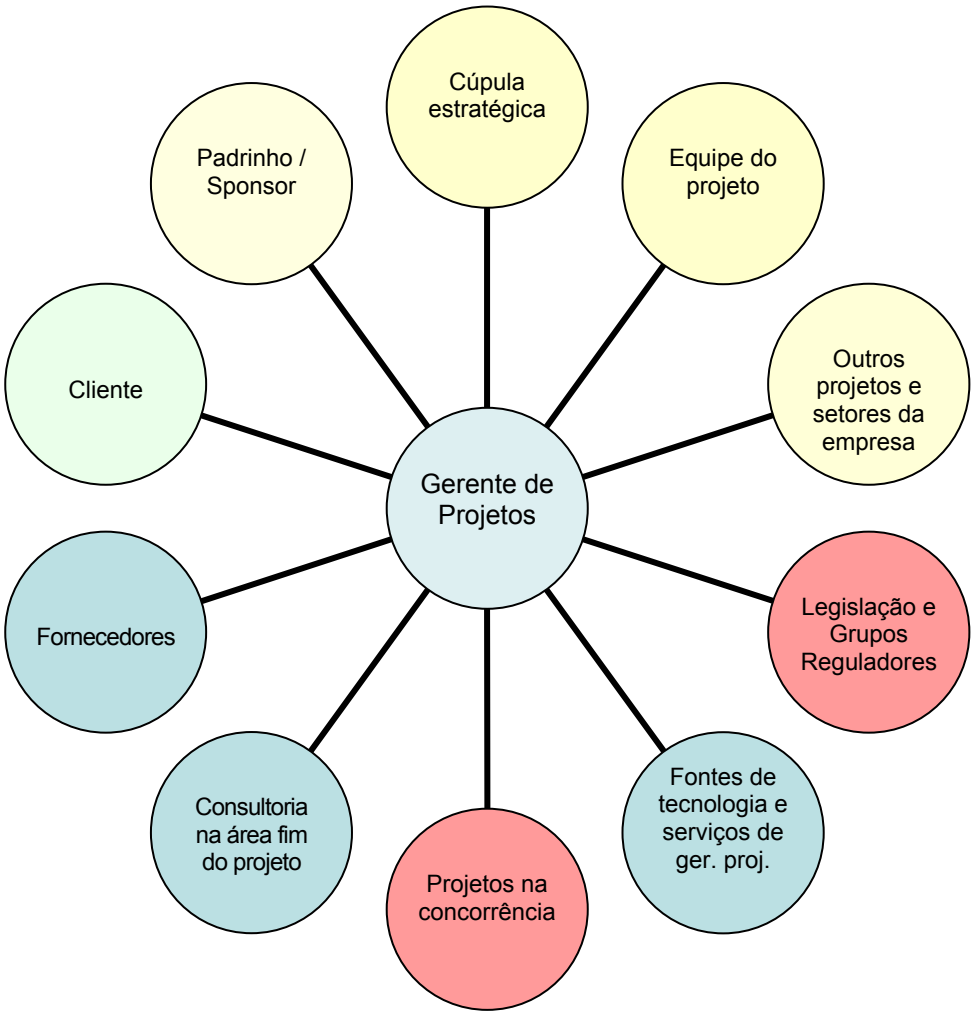

Figura 56 – Principais relacionamentos do Gerente de Projetos

Como verificado, uma significativa parcela dos projetos atuais se dá em ambiente de grande diversidade. Essa diversidade se dá em todas as categorias de *stakeholders* envolvidos. Diversidade de nações, de ambiente de negócios, de concorrentes ou complementadores de um determinado setor da indústria, de culturas, de categorias de colaboradores, de formações e capacitações profissionais, de expectativas quanto aos resultados dos projetos, de continuidade da empregabilidade ao final do projeto, entre outras questões. Com isso, podem ser definidas quatro grandes categorias de projetos de mudança:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

- Estrutura e processos: projetos ligados à estruturação das organizações, suas instalações, fluxos de trabalho, sistemas de informação, entre outros, o que, segundo a tipologia de Mintzberg (1995), caracteriza a tecno-estrutura;
- Tecnologia: mudanças ligadas às inovações tecnológicas nos produtos, serviços e nos próprios processos das organizações;
- Produtos/Serviços: o desenvolvimento dos produtos que compõem o *core-business* das empresas, sua linha de produtos e serviços, mudanças em função de novas demandas dos consumidores, a capacidade da empresa em atender e superar as expectativas dos clientes;
- Mercados: projetos ligados à criação e expansão de novas organizações, sendo que o termo "mercado" tem diferentes leituras, incluindo expansões geográficas, novas linhas de produtos ou serviços, busca de nichos e busca de relações complementares com outras empresas.

Essas quatro leituras dos projetos obviamente se interpenetram e são realizadas por pessoas, que constituem a base do modelo proposto, apresentado na Figura 57.

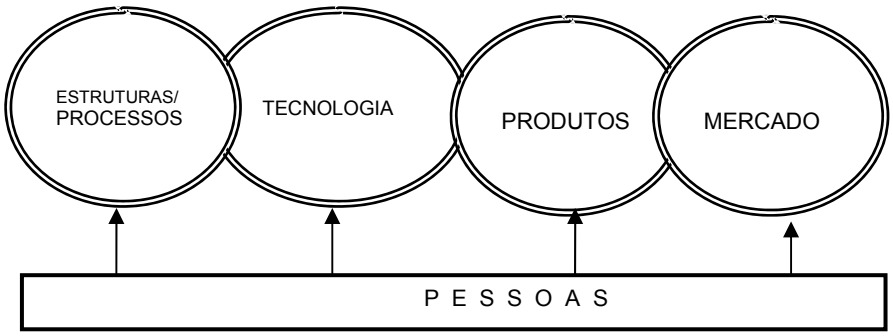

Figura 57 – Proposta de classificação dos projetos de mudança

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

7.3. Os papéis do gerente de projetos

Confirmou-se na pesquisa que o gerente de projetos exerce múltiplos papéis, dentre os quais se destacam os seguintes:

- Gerente de projetos é uma “profissão acidental”, na qual as pessoas simplesmente se tornam GP, sem nenhum treinamento ou capacitação específicos;
- As habilidades de comunicação são fundamentais no projeto. O gerente deve prover uma estrutura de comunicação, que se torna ainda mais importante em projetos dispersos geograficamente, e em projetos híbridos;
- Cabe também ao gerente de projetos aproveitar o suporte do escritório de projetos (PMO) da empresa. De todos os serviços disponibilizados pelo PMO a Análise de *Stakeholders* se destaca como prioritária. Em organizações que não contam com escritórios de projetos corporativos, cabe ao gerente de projetos realizar e conduzir a Análise de *Stakeholders*;
- É também papel do gerente manter um bom nível de relacionamento com as principais partes interessadas do projeto, aqui identificadas: o cliente, a equipe, a cúpula estratégica da empresa, os grupos reguladores e o patrocinador do projeto.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

7.4. Os dilemas do gerente de projetos

A pesquisa identificou alguns dilemas que caracterizam a atuação do gerente de projetos:

- Identidade social do GP. O gerente de projetos é uma carreira em ascensão, e ainda não consegue ser caracterizada sequer como uma profissão. As pessoas se tornam gerentes de projetos acidentalmente, muitas vezes sem solicitarem, sem desejarem e sem as competências necessárias. O gerente de projetos ainda é visto como um cargo operacional, com sobrecarga de trabalho e conflitos, pressões por parte dos *stakeholders* e sem acesso aos melhores recursos para a realização do seu trabalho. A definição de uma identidade do gerente de projetos ainda é um processo em

fase embrionária, a sociedade e nem mesmo as organizações sabem direito quem é o Gerente de Projetos. Esta constatação confirma-se com uma das direções da pesquisa em projetos proposta por Winter et al (2006).

- Conflito de agência. O gerente de projetos deve atender tanto às demandas da sua empresa quanto às do cliente, e por mais que os contratos, declarações de escopo, estruturas analíticas do projeto definam quais são as atribuições e responsabilidades de cada parte, durante a execução é normal surgirem dúvidas.
- Ética do GP. O dilema ético do gerente de projetos se expressou de inúmeras formas, descritas no itens 5.5.2 e 6.2.14. De um modo geral a expressão “os fins justificam os meios” obteve concordância por parte das amostras consideradas em ambas as pesquisas, o que permite a afirmação de que o gerente de projetos no Brasil tem tido uma preocupação ética na realização do seu trabalho.
- Valor do projeto. Convencer a equipe e o restante da empresa a respeito do real valor do projeto para o negócio é um dilema, pois nem sempre o conceito de valor para a organização é o mesmo para todos os seus membros. Essa também é uma das direções da pesquisa em gerenciamento de projetos consideradas por Winter et al (2006).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

7.5.Os desafios do gerente de projeto

O gerente de projetos tem uma série de desafios, tanto para se manter na profissão quanto para atender aos diversos *stakeholders*.

- Pressão por maturidade. Existe hoje no universo de projetos uma pressão por maturidade na área. Como a medida de maturidade em gerenciamento de projetos é algo relativamente fácil de ser medido, as organizações buscam aumentar as suas “notas”, galgando níveis superiores nos diferentes modelos de maturidade de projetos. A pressão é externa, por parte dos fornecedores de serviços de consultoria, dos eventos do setor, tais como o Estudo de Benchmarking de Gerenciamento de Projetos 2009 (PMI, 2009) o qual informa que 69% das organizações brasileiras conhecem ou

pretendem utilizar alguma medida de maturidade em gerenciamento de projetos.

- Equipes híbridas: O comprometimento de pessoas de diferentes setores e de diferentes empresas é um desafio, pois o gerente de projetos deve liderar pessoas que não estejam subordinadas funcionalmente a ele.
- Conflitos entre setores: As reduções das margens e a busca incessante por reduções de custo tornam os recursos cada vez mais escassos nas organizações. É um desafio para o GP mobilizar pessoas em quantidade suficiente para a realização do projeto, bem como, ao longo do tempo, ele deve estar sempre “a postos” para defender a sua equipe, pois a cada novo projeto iniciado em qualquer parte da empresa ele poderá perder parte dos seus recursos humanos. Os conflitos entre setores são basicamente conflitos pelos recursos escassos disponíveis nas empresas.
- Formação da equipe, é outro desafio que se inter-relaciona com os dois anteriormente citados, e pode ser considerado o desafio inicial do gerente. Formar equipe sem ter acesso aos melhores profissionais do mercado, sabendo de antemão que a maioria do grupo não terá dedicação exclusiva ao projeto, e que sua ingerência será ainda menor na parcela da equipe das empresas parceiras do projeto.
- Riscos do gerente e do projeto. O gerente de projetos tem como desafio cuidar dos riscos, tanto os riscos inerentes ao projeto quanto os referentes à sua própria atuação. Ele não pode perder o controle do projeto, o que não é difícil de acontecer no atual ambiente de projetos, com equipes distribuídas, orçamentos e recursos escassos e uma forte pressão por resultados.
- Certificações. O gerente de projetos tem um desafio claro atualmente, tem que obter certificações profissionais emitidas pelos Institutos de gerenciamento de projetos, muitas vezes sem ter o tempo e os recursos necessários para se preparar adequadamente para as provas.
- Competências técnicas e comportamentais . Espera-se do gerente um conjunto de competências, tanto técnicas quanto comportamentais para gerenciar projetos. Formação, experiência

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

profissional, capacidade de organização, conhecimento de ferramentas de planejamento de escopo, tempo, custo e risco são exemplos de competências técnicas necessárias. Pensamento conceitual, flexibilidade, liderança, trabalho em equipe, visão sistêmica são algumas das competências comportamentais exigidas pelo mercado. Na pesquisa surgiu também o conceito de inteligência emocional, como fundamental ao novo gerente de projetos.

7.6. Agenda de pesquisa

As conseqüências e implicações do presente estudo são relevantes para a academia, para as organizações e para aqueles que trabalham em projetos. No que tange à área acadêmica, é papel dos pesquisadores buscarem compreender melhor a realidade dos indivíduos – não só os gerentes de projetos, mas para todos os envolvidos na condução de projetos. No que tange às empresas, há a necessidade de um melhor entendimento dos desafios e dos dilemas do gerente de projetos, do entendimento que muitos projetos são traçados com prazos e orçamentos "políticos", e irreais de serem atingidos com os recursos humanos e materiais disponibilizados para os gerentes de projetos. As pessoas que trabalham em projetos vivem próximas do limite, dedicam o máximo de tempo para cumprir prazos irreais. Espera-se que o gerente de projetos passe a ser visto com outros olhos, e as empresas possam formular políticas e práticas organizacionais condizentes à melhoria da qualidade de vida, condições de trabalho e dignidade dos indivíduos que trabalham em projetos. Para os trabalhadores em ambientes de projeto, espera-se que também compreendam as dificuldades e os desafios do gerente de projetos, e que se reconheçam como agentes de mudança, como indivíduos responsáveis pela inovação, pelo crescimento, pela evolução das empresas, seus produtos e seus serviços

De posse dos resultados dessa pesquisa, algumas linhas de pesquisa podem ser identificadas. A primeira delas se expressa na tentativa de obter-se agrupamentos (*clusters*) de gerentes de projetos. Com base nos parâmetros estudados e nos dados categóricos selecionados, pode-se aprofundar uma tipologia de classificação de tipos e estilos de gerentes de projetos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

Um segundo desdobramento envolve as competências do gerente de projetos. Sugere-se trabalhar a partir das listas de classificações das competências técnicas e comportamentais e verificar em campo o seu grau de uso e sua influência no desempenho do gerente de projetos e nos próprios resultados do projeto.

7.7. As considerações finais

Este trabalho tinha como objetivo estudar os papéis, os dilemas e os desafios do gerente de projetos no contexto brasileiro, o que foi realizado por meio de duas pesquisas de campo, que levantaram atributos e fatores que podem afetar o desempenho do gerente de projetos. A questão problema foi respondida, foram levantados fatores de desempenho e apresentados os papéis, os dilemas e os desafios do gerente de projetos, bem como apresentaram-se considerações de campo acerca do futuro do gerente de projetos. Pode-se neste momento regressar ao item 4.2, quando foi apresentada a visão de Maxwell (2005) que menciona os objetivos pessoais de qualquer trabalho de pesquisa. No mesmo capítulo ele afirma que a escolha do método de pesquisa deve ser baseado nos objetivos e na abordagem paradigmática escolhida, entretanto ele mesmo afirma que fica claro em algumas autobiografias de cientistas que as decisões a respeito dos métodos de pesquisa são essencialmente pessoais (Maxwell, op. cit., p. 18). A visão dos resultados dessa Tese traz para o autor um profundo questionamento acerca de sua validade, mas, por outro lado, encerra a sensação de projeto concluído. As duas pesquisas foram extremamente motivadoras. Conversar com gerentes de projetos, ouvir suas opiniões, compartilhar suas angústias, tentar responder suas dúvidas, foi muito gratificante. Não fossem as restrições de tempo e os resultados já obtidos, com certeza o autor teria realizado as vinte entrevistas propostas pelo Professor Orientador, José Roberto Gomes. Após cada entrevista, o próprio trabalho de transcrição e revisão dos arquivos de áudio se revelou desafiador, depois de ouvir tantas vezes, de ler no Atlas TI e nas diversas versões impressas, depois do uso de muita caneta marca texto, certas partes mais relevantes ficaram até “decoradas”, de tão reveladoras que eram sobre a realidade do gerente de projetos.

Sob o ponto de vista de escolha estratégica, acredita-se que, pesquisas quali e quanti sejam quase que antagônicas, pois é comum sabermos se

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA

determinado pesquisador é “quali” ou “quanti”. Contrariando essas verdades, a fase seguinte talvez tenha sido ainda mais gratificante. A definição do instrumento, os pré-testes e ajustes foram realizados com muita ansiedade, contando-se as horas para o início efetivo da pesquisa. Nos primeiros dias após a divulgação os acessos aos resultados eram inúmeros, e cada novo respondente era comemorado. Ao término de alguns dias, os temores iniciais, de não ser atingido uma quantidade mínima de respondentes se dissiparam. Cada centena de respondentes era comemorada, os relatórios gerados “gritavam” descobertas novas a respeito do trabalho do gerente de projetos.

Espera-se que esse trabalho contribua para que tenhamos um melhor entendimento da lógica de projetos, que ainda é tão nebulosa, tanto nas empresas quanto na academia. Espera-se que os gerentes de projeto continuem a realizar o novo, a mudança, a inovação, mas sem tanto conflito, com mais tempo, com mais recursos, com mais qualidade de vida.

Numa reunião de orientação com o Professor José Roberto Gomes, ele comentava da qualidade duvidosa de parte da produção acadêmica na área de estudos organizacionais no Brasil, no que perguntei a ele algo mais ou menos assim: “Por que então você investiu tanto em se tornar pesquisador nessa área?”

A resposta foi simples: “Por que eu quero organizações melhores para as pessoas trabalharem”.

Parafraseando J. R. Gomes, espero melhores projetos para todos nós.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510861/CA