

Desafios e responsabilidades do Gerente de Projetos: Um estudo exploratório dos fatores que afetam o desempenho

Autoria: Marcos Lopez Rego, Jorge Ferreira da Silva

Resumo

O artigo tem como objetivo levantar os atributos que afetam o desempenho dos gerentes de projetos (GP). A partir da revisão da literatura foi realizada pesquisa em duas etapas. Na primeira foram realizadas entrevistas com gerentes de projetos. Em seguida foi elaborada uma *survey*. Os fatores identificados foram: Suporte do PMO; Comunicação; Gestão de Stakeholders; Complexidade estrutural; Identidade do GP; Relacionamentos internos; Relacionamentos estratégicos; Ética do GP; Gestão de riscos; Autonomia do GP; Valorização das competências; Competências; Certificações; Valor do Projeto. Espera-se que os resultados contribuam para aumentar o conhecimento sobre a atuação dos gerentes de projetos no contexto brasileiro.

Palavras chave: Gerentes de projetos; desempenho do gerente; papéis do gerente.

Introdução

Desde o projeto Manhattan, na década de 1940 que o gerenciamento de projetos vem se firmando como prática administrativa, pois segundo Webster (2002) foi a partir de estudos do Departamento de Defesa norte-americano durante a segunda guerra mundial que surgiram as primeiras ferramentas e metodologias de gestão de projetos. Na década de 1960 começam a surgir as associações profissionais dedicadas ao assunto, notadamente o PMI – *Project Management Institute* e a IPMA – *International Project Management Association*. Segundo Kerzner (2009), na década de 1990 as empresas começaram a perceber que implantar gerenciamento de projetos era uma necessidade e não uma escolha. A necessidade de implantação de novos sistemas de informação integrados foi um dos grandes motivadores para a disseminação das práticas de gerenciamento de projetos (Cicmil & Hodgson, 2006).

No campo de estudos organizacionais, a administração de projetos caracteriza-se por ser uma área mais recente, que vêm aos poucos se aprofundando em termos de teoria, e deixando de ser apenas um conjunto de técnicas, ferramentas, boas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos. No entanto, diversos autores (Beets & Lansley, 1995; Bredillet, 2007a; Cicmil et al, 2006; Meredith & Mantel, 2003; Jaafari, 2003) destacam que essa ênfase ainda persiste em parte da geração de conhecimento e de pesquisas.

Bredillet, (2005, 2007a, 2007b, 2008) em uma série de editoriais no *Project Management Journal* afirma que a área de gerenciamento de projetos foi durante muitos anos considerada como de baixa importância acadêmica. Algumas evidências são citadas por Bredillet (2007a): o *Academy of Management Journal* publicou apenas quatro artigos sobre gerenciamento de projetos nos últimos vinte anos; o *Academy of Management Review* não publicou nenhum artigo no mesmo período; e a *Academy of Management* não possui sessão específica para estudar projetos.

Na realização de qualquer projeto, cabe ao gerente a responsabilidade pela sua execução. Cabe a ele conduzir todo o trabalho, desde a idéia inicial até o término, que se consubstancia na entrega dos resultados aos clientes. Segundo Inkson, Heising & Rousseau, (2001) os gerentes de projeto ocupam as linhas intermediárias das estruturas formais, e o seu papel nas organizações tem crescido em termos de complexidade, de abrangência e de poder nos últimos anos.

Nesses novos arranjos estruturais, nos quais os projetos ganham mais importância, a presente pesquisa tem como objetivo estudar o Gerente de Projeto (GP). A sua principal responsabilidade é a realização do projeto, atuando como elemento de ligação entre a cúpula estratégica e as equipes do projeto. Na visão do projeto como organização temporária (Packendorff, 1995; Turner, 2003), o gerente de projetos é visto como o principal executivo dessa “organização”, e passa a ser um dos elementos centrais nas relações com os *stakeholders*: fornecedores, concorrentes, legislação, clientes, e a própria equipe do projeto, entre outros. Söderlund, Borg & Bredin (2010); Grabher (2002); Chapman (2001) são alguns autores que estudaram a gestão de recursos humanos em projetos. Davis (2011); Pollack (2007); Starkweather & Stevenson (2011), apresentaram estudos ligados às competências do gerente de projetos. No entanto existe um *gap* nas pesquisas sobre os fatores que interferem no desempenho dos gerentes de projetos.

A partir dessas considerações iniciais, pode-se apresentar a questão problema deste trabalho: “Quais são os fatores, na percepção dos gerentes de projetos, que melhor caracterizam o seu desempenho?”.

A modernidade tardia e a sociedade por projetos

Boltanski e Chiapello (1999) apresentam o conceito de “cidade de projetos”, não como uma cidade no sentido mais comum do termo, mas como um quadro de referência para o atual modelo de organização da sociedade capitalista. Segundo os autores, esse tipo de organização lembra o de uma empresa cuja estrutura se compõe de um portfólio de projetos, que são conduzidos por diversas pessoas, algumas das quais participam de vários projetos simultaneamente. A natureza comum desse trabalho se caracteriza pelos “inícios” e “términos”. Ao longo do tempo os projetos se sucedem, e os grupos são formados segundo necessidades e prioridades de cada projeto específico. Analogamente (op. cit., p. 157) pode-se falar de uma estrutura social por projetos, ou de uma organização geral da sociedade por projetos.

A “cidade por projetos” está estruturada em redes, uma grande teia de projetos que se sucedem e se complementam, e a “unidade de medida”, ou seja, o padrão em relação ao qual se medem as grandezas, é a atividade. Projetos podem ser vistos como grandes listas de atividades, uma decomposição até certo ponto simplista da execução do escopo do projeto, mas que revela a importância da fragmentação da rede de relações. Segundo Boltanski e Chiapello (1999, p. 157): “O projeto se ajusta a um mundo em rede, justamente porque é uma forma transitória: a sucessão de projetos, ao multiplicar as conexões e provocar a sua proliferação, tem como efeito a extensão das redes”.

Boltanski e Chiapello são autores ligados à teoria crítica pós-moderna, e na obra eles sintetizam as principais mudanças do capitalismo moderno, desde a década de 1960. Eles buscam aprofundar a questão da agência do Homem ao longo da evolução do capitalismo, aprofundando temas diversos como estruturas, subordinação, quadros funcionais, redes de empresas, gestão de pessoas, justiça, ética e desigualdade no capitalismo pós-moderno. Toda a obra é baseada em uma linguagem particular dos autores, na qual as teorias ou lógicas são denominadas de “cidades”, cada uma relacionada à uma teoria social distinta. O “novo espírito” do capitalismo é aquele associado a uma nova lógica, ou seja, a “cidade de projetos”.

Em uma “sociedade por projetos”, espera-se que cada projeto contribua, pelo menos incrementalmente, para a mudança. Quer ligados à tecnologia, a serviços, à engenharia de sistemas de informação, a eventos ou a qualquer outro tipo de objetivos, os projetos produzem alguma transformação no ambiente. Quando esse ambiente é caracterizado como uma organização, os projetos estão relacionados intimamente com o conceito de mudança organizacional. (Silva, 2001). O conceito de mudança organizacional pode ser definido a partir da existência de três estágios: (i) O estado “original” da organização; (ii) Um processo

de transição, evolução ou transformação; e (iii) Um novo estado, com características diferenciadas do estado original.

Segundo Cicmil e Hodgson (2006) a presença cada vez maior das estruturas organizacionais baseadas em projetos tem levado a uma “sociedade projetizada”. Na essência esse termo busca encerrar a tendência de as nossas vidas serem reguladas por princípios de projetos, como regras, técnicas, ferramentas e procedimentos, em busca da “jaula de ferro” de uma racionalidade de projetos. Cada vez mais as pessoas que trabalham em projetos no mundo têm sido denominadas de “trabalhadores em projetos” ou “gerentes de projetos” em diferentes setores industriais, sendo o impacto desta mudança ainda em estudo por parte dos pesquisadores, particularmente em termos de impacto na identidade da força de trabalho das pessoas.

Os papéis dos gerentes de projeto

De acordo com Boltanski e Chiapello (1999) a empresa passou a ser um pequeno centro rodeado por uma nebulosa de provedores, subcontratados, prestadores de serviço, pessoal interino, o que permite variar o quadro funcional segundo o nível de atividade. Nessa nova realidade surge a definição de Boltanski e Chiapello (1999, p. 120) para o trabalho em projetos: *“Os trabalhadores devem se organizar em pequenas equipes multidisciplinares - pois são mais competentes, mais flexíveis, mais criativos e mais autônomos que os serviços especializados da década de 60 - cujo verdadeiro patrão é o cliente e o chefe é substituído por um coordenador”*. Ainda segundo a mesma referência (op.cit., p. 124), os autores da década de 1990 usam a denominação *manager* como a síntese desse novo profissional, com múltiplas denominações, tais como *coach* (acompanham o desenvolvimento dos outros gerentes); catalisadores; visionários; inspiradores; atletas da empresa; gerentes intuitivos; coordenadores de equipes; e chefes de projetos.

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

Outra questão de pesquisa relacionada com os gerentes de projetos surgiu na década de 1990: “O que está acontecendo com a linha intermediária?” (Thomas & Linstaed, 2002, p. 71), pois os papéis e identidades dos gerentes da linha intermediária se modificaram substancialmente. Duas linhas de pensamento se formaram, a primeira delas com uma visão pessimista acerca do tema, segundo a qual a insegurança no trabalho, a redefinição dos papéis, e a redundância de grande parte do trabalho realizado pelos gerentes intermediários, direcionavam para um “fim anunciado” dessa parte da estrutura organizacional. Por outro lado, segundo a linha de pensamento otimista, existiria uma transformação de papéis, e o novo gerente teria foco estratégico, seria mais empreendedor, com maior envolvimento pessoal e motivação intrínseca (op. cit., 2002, p. 72).

Segundo Chapman (2001) as novas formas são mais flexíveis e caracterizadas por arranjos fluidos de pessoas, e nelas podem ser identificadas pelo menos quatro características marcantes. A primeira delas refere-se à estruturação, que se dá preferencialmente de baixo para cima. A partir do entendimento do problema formam-se as equipes, de uma forma análoga à criação dos negócios autônomos, ou estruturas simples. A segunda característica se expressa nas conexões entre as unidades, ou seja, cada célula identifica seus pontos fortes e busca complementaridades no seu universo de negócio. A terceira característica está ligada à cultura, com forte suporte para a iniciativa, autonomia e criatividade. A última característica é o valor dado ao conhecimento e à informação, que passam a ser mais importantes do que ativos fixos.

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

Os trabalhos ligados ao desempenho do gerente de projetos têm seguido a lógica de pensamento relacionada aos conjuntos de competências necessárias para o desempenho das atribuições: *hard/soft skills* (Crawford & Pollack, 2004; Pollack, 2007; Muzio et al, 2007) inteligência emocional (Davis, 2011). Muzio et al (2007) estudaram e quantificaram os *soft skills* no gerenciamento de projetos, e concluíram que tem sido reconhecida cada vez mais a importância dos *soft skills* para os gerentes de projeto. Aspectos como liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos e comunicação exemplificam essas habilidades. No entanto, segundo Crawford e Pollack (2004) os termos *soft/hard* tem sido usados na literatura de gerenciamento de projetos de forma inconsistente e muitas vezes ambígua. Consideram-se como *técnicas* as habilidades ligadas a ferramentas de planejamento e controle, e como comportamentais às ferramentas, métodos, habilidades do gerente na condução do projeto ao longo do tempo.

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

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

O percurso metodológico

Este artigo descreve um estudo exploratório sobre a percepção dos gerentes de projetos a respeito de seu próprio trabalho, realizado em três fases. A intenção principal da pesquisa é gerar uma lista de fatores que, na percepção dos gerentes de projeto, afetam o desempenho de seu trabalho. Na primeira fase foram realizadas entrevistas em profundidade com 25 gerentes de projetos. Foram selecionados gerentes seniores, com vasta experiência e atuação em diversos setores da indústria: finanças, TI, óleo e gás, serviços de consultoria,

farmacêutico, defesa, governo, P&D, engenharia. Cerca de 60% da amostra possuía cursos de especialização ou certificações profissionais de GP. Nessa fase o tratamento dos dados foi feito basicamente por meio da análise de conteúdo. Os textos gerados a partir das 25 entrevistas compuseram a massa de dados inicial para análise, a qual foi realizada tanto com auxílio do software Atlas TI quanto manualmente, por meio de leituras, caneta marca texto e construção de mapas dialógicos. Na leitura inicial dos conteúdos das entrevistas foram identificados 89 atributos ou conceitos (*quotes*) referentes ao problema em estudo. Uma análise mais detalhada indicou que cerca de 15 a 25 desses atributos teriam validade para a pesquisa, foram mencionados pelo menos dez vezes, em quatro entrevistados distintos.

Na segunda fase foi realizada uma *survey*, confrontando-se os vinte atributos identificados por meio de assertivas medidas por escalas Likert de cinco pontos. A pesquisa foi realizada por meio de um site de pesquisas na internet, e contou com apoio para divulgação dos treze “*local chapters*” do PMI no Brasil, bem como da rede de relacionamentos dos autores e grupos de discussão de gerenciamento de projetos, como o *Yahoo groups*, entre outros. Obtida a matriz de dados, após a retirada dos *outliers* e daqueles que não eram gerentes de projetos, restaram 540 respondentes.

Na terceira e última fase da pesquisa foi realizada uma análise fatorial exploratória com os resultados, a fim de obter-se um conjunto de fatores que afetem o desempenho do gerente de projetos.

Os resultados do campo

Os resultados estão detalhados em quatro conjuntos: as estruturas de gestão de projetos, as relações do gerente de projetos, a atuação do gerente de projetos e as competências do gerente de projetos. Para cada um desses elementos foram identificados os atributos, na percepção dos gerentes de projeto, que mais afetam o seu desempenho.

As estruturas de gestão de projetos

O primeiro atributo levantado é a **estrutura de gestão**. Na descrição das formas estruturais utilizadas sobressaiu a estrutura matricial, que foi mencionada pela maioria dos entrevistados. Revelou-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 de expatriados.

O segundo atributo foi a **medida de maturidade** no gerenciamento do projeto. Alguns gerentes conhecem, mas acreditam que a análise de maturidade sirva tão somente para que a empresa a utilize como um instrumento de avaliação.

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

O quarto atributo é a **comunicação do projeto**. A maioria deles afirmou que suas organizações possuem procedimentos específicos para comunicação. 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”.

O quinto atributo mencionado foi a **identidade do gerente de projetos**, que surgiu tanto da sua existência, em alguns setores e empresas quanto da sua inexistência, em outra parte da amostra. Enquanto alguns gerentes afirmam possuir uma identidade própria, uma parcela significativa se ressentia da falta de entendimento a respeito do trabalho do gerente de projetos, mesmo entre os próprios.

Um sexto atributo considerado citado foram os **stakeholders** do projeto, considerados fundamentais por praticamente todos os gerentes, entretanto pouco menos da metade deles realiza um processo formal de análise de stakeholders, como prescrito no Guia PMBOK.

O último atributo relacionado às estruturas de gestão é o **suporte do PMO** (*Project Management Office*), assunto relativamente recente no campo de gerenciamento de projetos, pois 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.

As relações do gerente de projetos

O **cliente** surgiu como primeiro atributo relacionado às relações do gerente de projetos. 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.

O segundo atributo mencionado foi a relação do gerente com a **equipe** do projeto. Mais uma vez surge um conceito aliado à comunicação, no qual a construção de um bom relacionamento depende fortemente da comunicação interna.

O terceiro atributo identificado foi a **percepção da cúpula estratégica**. Um subgrupo dos respondentes simplesmente acredita que os Gerentes de Projeto são desconhecidos. Outros lembraram que a alta administração se preocupa apenas com resultados. 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.

Outro atributo foi a **influência dos grupos reguladores**. A realidade dos projetos contemporâneos inclui uma forte presença de entidades reguladoras das atividades. A legislação também pode atuar como fator estratégico para obtenção de novos projetos.

O último atributo identificado neste subgrupo é a influência do patrocinador, ou seja, do sponsor. 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.

A atuação do gerente de projeto

O primeiro atributo levantado na atuação do gerente de projeto foi denominado **conflito cliente cúpula**. O dilema mais citado refere-se ao conflito de interesses que o gerente vive, entre o retorno para o cliente ou para a empresa. 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 decorrentes de uma leitura mais detalhada do contrato e na declaração de escopo, outras não. Nessas situações, o gerente se vê com um dilema: maximizar o retorno da sua empresa, ou atender às solicitações do cliente.

Um segundo atributo levantado foi denominado **ética do GP**, a partir de uma questão apresentada sobre uma possível ética do gerente. Os discursos referentes à ética de projetos foram bem diferenciados, para alguns a ética do gerente do projeto começa na sua própria equipe de trabalho, o gerente de projetos deve defender o seu time, prover os meios para o exercício das atividades de criação do projeto.

O terceiro atributo identificado foi o **conflito entre setores**. Todos os entrevistados concordaram que ele existe, com diferentes entendimentos. Foram mencionadas: disputas por recursos humanos; disputa para “chegar primeiro” no resultado; regras diferentes entre os setores; conflitos de interesse; uso das normas e regulamentos; entendimento do escopo; conflito de papéis; conflitos inerentes à estrutura matricial.

O quarto atributo foi a **formação da equipe**, citada como um desafio a ser vencido, pois as empresas atualmente contam com quadros de colaboradores próprios extremamente

enxutos. Em outras palavras, não existem mais equipes com dedicação exclusiva a um único projeto. Na ausência de determinado perfil, as soluções são diferentes. Algumas organizações evitam contratar empresas terceirizadas, optando por contratações pontuais.

O último atributo identificado nesta categoria foi denominado **riscos do gerente**, pois os gerentes de projetos têm ciência que exercem uma profissão de alto risco. Para alguns, terminar o projeto não é suficiente, pois ele deve atingir sucesso, e só aí os riscos do gerente terminam.

As competências do gerente de projetos

O primeiro atributo relacionado às competências foi denominado **certificações profissionais**. Vive-se atualmente uma crescente valorização das certificações profissionais, quer as individuais, quer as organizacionais.

O segundo atributo foi denominado **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. A principal competência técnica citada foi a habilidade na construção da estrutura analítica do projeto (EAP).

O terceiro atributo desta categoria foi denominado **Competências comportamentais**. Conforme já mencionado, o estudo e a valorização das competências comportamentais no ambiente de projetos é assunto recente. Percebeu-se que esse assunto era de difícil definição, como se, em algum momento os gerentes tivessem que assumir um tipo de competência que nem sabem bem como denominar. Um dos gerentes sintetizou como inteligência emocional.

O último atributo foi o **valor do projeto**. No roteiro 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. 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. As visões da cúpula, da equipe, do cliente e dos outros setores da empresa precisam convergir na ideia de que o projeto vai agregar valor para o negócio da empresa.

Fatores que afetam o desempenho do gerente de projetos

Para a determinação dos fatores que afetam o desempenho, foram realizadas análises fatoriais, com base em 33 questões propostas no instrumento de pesquisa. A verificação da confiabilidade da amostra é feita pelo teste Alpha de Cronbach (Hair, 2005), com resultado sintetizado no Quadro 1. Uma medida do Alpha de Cronbach acima de 0,7 já é considerada aceitável. Nesse caso, obteve-se uma medida de confiabilidade de 77,1% o que garante a adequação e permite passar-se para a etapa seguinte.

		N	%
Cases	Validos	656	100,0
	excluídos	0	,0
	Total	656	100,0
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach Baseado nos itens padrão		N de Items
,771	,802		33

Quadro 1 – Teste Alpha de Cronbach

Estrutura de Gestão de Projetos.

O primeiro conjunto de variáveis é composto por 13 assertivas. Por meio da análise fatorial com rotação Varimax foram definidos cinco fatores, com cargas fatoriais maiores que (.5), a figura 1 apresenta os autovalores e fatores resultantes.

Para que as condições necessárias à análise fatorial sejam satisfeitas, deve-se realizar o teste de Esfericidade de Bartlett. Testa-se a hipótese da matriz de correlação ser igual à matriz identidade, admitindo-se ausência de associações lineares entre as características estudadas, ou seja, são testadas as correlações entre as variáveis. (McClave, 2006). A estatística de teste é expressa por $H_0: P = I$, onde P = matriz de correlação populacional e I = matriz identidade. Quando a H_0 é rejeitada as variáveis apresentam correlações significativas, indicando a continuidade do procedimento de análise de fator. O quadro 2 apresenta os resultados do teste estatístico para o primeiro conjunto de variáveis. Este teste foi repetido nas três análises subsequentes, sempre com rejeição de H_0 .

Medida de suficiência da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.		,754
Test de esfericidade de Bartlett	Qui quadrado	1233,352
	aproximado g.l.	78
	Sig.	,000

Quadro 2 – Testes KMO e Bartlett para **estrutura** de Gestão de Projetos

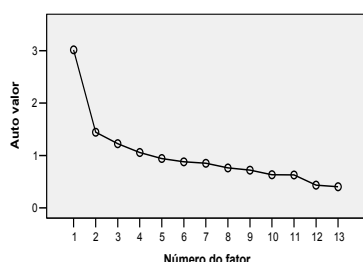


Figura 1 – Autovalores e fatores para **Estrutura** de gestão de projetos

Os cinco fatores gerados foram assim nomeados:

EST 1 – Suporte do Escritório de Projetos

EST 2 – Comunicação e comprometimento em equipes distribuídas

EST 3 – Gestão dos stakeholders

EST 4 – Complexidade estrutural

EST 5 – Identidade do GP em projetos híbridos

O primeiro fator foi denominado “Suporte do Escritório de Projetos”, e é composto por cinco variáveis, que expressam o grau de maturidade com que a empresa trata o gerenciamento de projetos. Foi cogitado denominar-se o fator como “maturidade”, posto que as duas assertivas relativas às medidas de maturidade estão presentes na composição fatorial. No entanto, conforme os resultados da fase anterior da pesquisa, a medida do nível de maturidade vale mais como um instrumento de avaliação do posicionamento da empresa na gestão de seus projetos. As organizações que trabalham mais próximas às metodologias, boas práticas e padrões previstos pelo PMI vão ter um maior peso desse fator. Seguem as variáveis que compõem este primeiro fator:

- Na minha empresa existe pressão por uma maior maturidade em GP. (V18)
- O PMO apóia e assessora com eficácia o GP. (V23)

- A empresa valoriza os modelos de maturidade. (V43)
- A empresa valoriza a análise de stakeholders. (V46)
- A empresa valoriza o PMO. (V48)

O segundo fator identificado agrupa três variáveis ligadas à comunicação e comprometimento de equipes distribuídas geograficamente, e foi denominado Comunicação e comprometimento em equipes distribuídas, ou seja, identifica como importantes para o desempenho do gerente de projetos as seguintes variáveis:

- Comprometer pessoas de diferentes empresas é um desafio para o gerente de projetos. (V19)
- Possuir uma estrutura de comunicação eficiente é muito importante para o sucesso do projeto. (V20)
- Comprometer pessoas das diferentes áreas da empresa é um desafio para o gerente de projetos. (V25)

O terceiro fator foi denominado Análise de stakeholders, pois é formado exclusivamente pela variável de mesmo nome:

- A análise dos *stakeholders* realizada no início do meu projeto foi bem feita. (V22)

O quarto fator identifica a Complexidade estrutural das empresas envolvidas no projeto, e considera duas variáveis, sendo a segunda delas com carga fatorial negativa:

- O meu projeto atual é caracterizado por uma estrutura complexa com múltiplas empresas envolvidas. (V16)
- Na minha empresa eu gerencio apenas projetos internos. (V17)

O quinto e último fator, denominado Identidade do GP em projetos híbridos, é formado por duas variáveis:

- Na minha empresa os gerentes de projeto constituem um grupo de pessoas com características comuns, que definem uma identidade. (V21)
- A dispersão geográfica da equipe do projeto não compromete a atuação do gerente de projetos. (V24)

Este último fator é o de definição menos “óbvia”, pois integra duas assertivas aparentemente distintas. A carga fatorial da segunda (“dispersão geográfica”) é maior do que a carga da primeira assertiva. Esse resultado pode sugerir que, em organizações nas quais o gerenciamento de projetos já está mais disseminado e internalizado nas práticas e cultura, pode-se conduzir projetos dispersos geograficamente, com múltiplas empresas e locais, caracterizando uma estrutura híbrida de projetos. Em outras palavras, a condução de projetos distribuídos geograficamente tem mais chance de sucesso quando gerenciados por empresas atuantes na “lógica de projetos”, com mais maturidade e uma identidade do gerente de projetos definida.

Cabe também um esclarecimento a respeito dos conceitos “equipes distribuídas”, “projeto com estrutura complexa” e “projetos híbridos”. As equipes distribuídas pressupõem uma separação física das pessoas do projeto, quer em relação a empresas quanto em relação a espaço físico. Projetos com estrutura complexa são projetos formados em parcerias, nos quais o escopo total do projeto é realizado por diferentes setores ou empresas, e até mesmo a empresa cliente pode realizar parte do projeto. Finalmente, projetos híbridos são caracterizados pela formação de uma estrutura que se encerrará com o final do projeto, uma estrutura híbrida não tem continuidade, não se preserva para outros projetos, ela se extingue ao final do trabalho.

Relacionamentos do Gerente de Projetos

O primeiro conjunto de variáveis é composto por 5 assertivas. A análise fatorial com rotação Varimax definiu dois fatores, com cargas fatoriais maiores que (.5), e a figura 2 apresenta os autovalores e fatores resultantes, e o quadro 3 a matriz fatorial rotacionada.

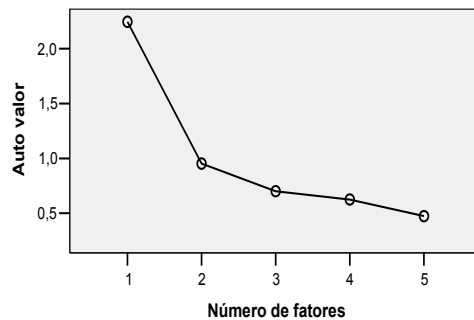


Figura 2 – Autovalores e fatores para **relacionamentos** do gerente de projetos

Denominação dos fatores gerados:

REL 1 – Relacionamentos internos ao projeto

REL 2 – Relacionamentos estratégicos

O primeiro fator foi denominado “Relacionamentos internos”, e é composto por duas variáveis, que expressam as relações do gerente com a própria equipe e com o cliente. Pode ser argumentado que nem sempre o cliente é um elemento interno à organização executora do projeto. Assume-se aqui um sistema composto pela equipe do projeto e pelo cliente, como um universo de desenvolvimento e aprovação conjuntos. Cabe ao gerente de projeto “enxergar” e definir esse sistema, que nem sempre terá existência física e organizacional definida de forma clara. Seguem as variáveis que compõem este primeiro fator:

- Ter um bom relacionamento com o cliente é muito importante para o sucesso do projeto. (V26)
- Ter um bom relacionamento com a equipe do projeto é muito importante para o sucesso do projeto. (V27)

O segundo fator identificado agrupa três variáveis ligadas aos relacionamentos externos ao ambiente do projeto, e foi denominado Relacionamentos estratégicos, ou seja, identifica como estratégicas as relações do gerente de projetos com três categorias de stakeholders:

- Ter um bom relacionamento com a cúpula estratégica da empresa é muito importante para o sucesso do projeto. (V28)
- Atender às exigências da legislação e dos grupos reguladores externos é muito importante para o sucesso do projeto. (V29)
- Ter um patrocinador (*sponsor*) identificado e atuante é muito importante para o sucesso do projeto. (V30)

	Componente	
	1	2
SMEAN(V26)	,872	
SMEAN(V27)	,818	
SMEAN(V28)		,510
SMEAN(V29)		,675
SMEAN(V30)		,869
Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser. (a) Rotação convergiu em três iterações.		

Quadro 3 – Matriz fatorial rotacionada – relacionamentos do GP

Atuação do gerente de projetos

Foram identificados quatro fatores, a partir de oito assertivas. A figura 3 apresenta os autovalores e fatores da análise.

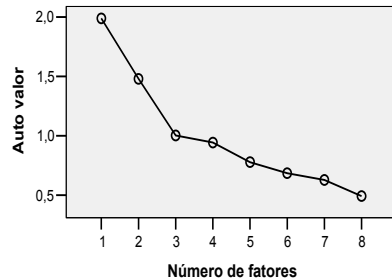


Figura 3 – Autovalores e fatores para **atuação** do gerente de projetos

Denominação dos fatores gerados:

ATU 1 – Riscos, dificuldades e incertezas

ATU 2 – Ética do Gerente de Projetos

ATU 3 – Gestão de riscos e recursos compartilhados

ATU 4 – Autonomia do GP na Formação da equipe

O primeiro fator aqui definido trata dos riscos, tanto os riscos do projeto quanto os riscos do gerente, e foi denominado Riscos, dificuldades e incertezas. Seguem as duas variáveis reduzidas:

- Realizar uma análise detalhada dos riscos é muito importante para o sucesso do projeto. (V36)
- Saber lidar com riscos, dificuldades e incertezas é muito importante para o sucesso do Gerente de Projetos. (V37)

O segundo fator denomina-se Ética do Gerente de Projetos, e é formado pela combinação das duas assertivas que tratam do tema. A segunda assertiva teve carga fatorial negativa, o que indica fortemente o fato de muitas organizações não possuírem códigos de ética formais. Em alguns casos o código de ética existe, mas não é divulgado pela empresa. Seguem as variáveis que formam o fator:

- O resultado do projeto é muito mais importante para a minha empresa e os clientes, do que os meios utilizados para a sua realização. (V32)
- O código de ética da minha organização é importante para o desempenho das tarefas do Gerente de Projetos. (V33)

O terceiro fator identificado reúne duas variáveis aparentemente de baixa correlação, pois tratam de conflitos e de riscos, sendo que a primeira delas é calculada com carga fatorial negativa. A análise dos dados permite concluir que gerentes que atuam em organizações nas quais a análise de risco de projeto é bem feita e valorizada tendem a ter uma menor intensidade de conflito com outros setores da organização ao longo do tempo. Uma boa análise de riscos deve levar a projetos com menos “sobressaltos” durante sua execução, e consequentemente, afetando menos as relações do gerente de projetos com os outros setores da empresa. Essa situação pode ser exemplificada na alocação de recursos humanos internos, os projetos realizados sem análise de risco poderão necessitar de aumento de pessoal durante sua execução, e esse aumento pode surgir com desconforto, tanto para o gerente, que “pede” mais recursos, quanto para os outros setores, que podem se sentir pressionados a disponibilizar pessoal próprio para “salvar” projetos de terceiros, ainda que na mesma

empresa. Em vista dessa justificativa, optou-se por denominar esse fator como Gestão de riscos e recursos compartilhados, sendo formado pelas seguintes variáveis:

- No meu projeto atual existe uma alta intensidade de conflito entre o projeto e outros setores da minha organização. (V34)
- A empresa valoriza a Análise do risco do projeto. (V47)

O último fator dessa categoria agrupa duas variáveis de carga fatorial positiva: o conflito de agência e formação da equipe, tendo sido denominado Autonomia do GP na formação da equipe. Seguem as variáveis constituintes do fator:

- "Atender os desejos do cliente versus atender os desejos da minha empresa", é um dilema importante para mim, como Gerente de projetos. (V31)
- Escolher as melhores pessoas para compor a equipe do meu projeto é um grande desafio para o Gerente do projeto. (V35)

Analisando-se a segunda assertiva percebe-se que um maior nível de aderência indica ser mais desafiador formar a equipe, ou seja, maiores as dificuldades, conseqüentemente menor a autonomia do gerente na formação da equipe. Associada à outra assertiva, pode-se concluir que quanto menor autonomia na formação da equipe, maiores as preocupações do gerente em assegurar que irá atender tanto o cliente quanto a sua empresa com a mesma qualidade, sem privilegiar um em detrimento do outro.

Competências do gerente de projetos

Foram identificados quatro fatores, a partir de sete assertivas. A figura 4 apresenta os autovalores e fatores, e o quadro 4 a matriz fatorial rotacionada.

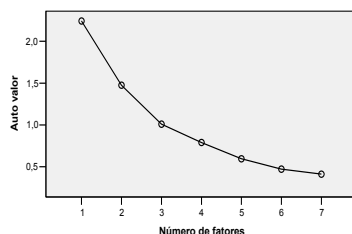


Figura 4 – Autovalores e fatores para **competências** do gerente de projetos

	Componente			
	1	2	3	4
SMEAN(V38)			,763	
SMEAN(V39)		,863		
SMEAN(V40)		,708		
SMEAN(V41)				,961
SMEAN(V42)			,793	
SMEAN(V44)	,848			
SMEAN(V45)	,874			
Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser. (a) Rotação convergiu em 6 iterações.				

Quadro 4 – Matriz de componentes rotacionados – competências

Denominação dos fatores:

CPT 1 – Valorização das competências pela empresa

CPT 2 – Competências técnicas e comportamentais

CPT 3 – Certificações profissionais

CPT 4 – Valor do projeto

O primeiro fator, denominado **Valorização das competências pela empresa**, mede a valorização que a empresa dá às competências técnicas e comportamentais do gerente de projetos, e é constituído por duas variáveis com carga fatorial positiva:

- A minha empresa valoriza as competências técnicas do gerente de projetos (*hard skills*). (V44)
- A minha empresa valoriza as competências comportamentais do gerente de projetos (*soft skills*). (V45)

O segundo fator, chamado **Competências técnicas e comportamentais** mede percepção individual do valor das competências técnicas e comportamentais do gerente de projetos.

- É muito importante que eu conheça e domine as competências técnicas ("hard skills") do gerente de projetos. (V39)
- É muito importante que eu conheça e domine as competências comportamentais ("soft skills") do gerente de projetos. (V40)

O terceiro fator, **Certificações Profissionais**, está ligado às certificações nas suas duas dimensões: valorização por parte da empresa e extensão de uso no ambiente de projetos.

- É importante que a minha empresa valorize os profissionais que têm certificações individuais de gerenciamento de projetos (ex: PMP). (V38)
- A minha empresa valoriza as certificações profissionais individuais de Gerentes de projetos (ex: PMP). (V42)

O quarto e último fator foi denominado **Valor do projeto**, e mede o quão eficiente é o gerente do projeto em convencer a equipe e o restante da empresa acerca do real valor do projeto.

- Convencer a equipe e o restante da empresa do real valor do projeto para o negócio é muito importante para o sucesso do projeto. (V41)

Conclusões

A proposição 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.

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

O gerente de projetos tem uma série de desafios, tanto para se manter na profissão quanto para atender aos diversos stakeholders: Pressão por maturidade; gerenciamento de equipes híbridas; solução de conflitos entre setores; limitações na formação das equipes; busca de certificações profissionais e balanceamento das competências técnicas e comportamentais.

Agenda de pesquisa

As consequências 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 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. 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.

Referências bibliográficas

- Beets, M; Lansley, P.(1995). International Journal of Project Management: a review of the first ten years. *International Journal of Project Management*, 13(4), 207-217.
- Boltanski, L.; Chiapello, É. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Galinard, 1999
- Bredillet, C. (2005). From the editor: Where do we come from? What we are? Where are we going? *Project Management Journal*, 36(2), 3-4.
- Bredillet, C. (2007a). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 1. *Project Management Journal*, 38(2), 3-4.
- Bredillet, C. (2007b). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 2. *Project Management Journal*, 38(3), 3-4.
- Bredillet, C. (2008). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 4. *Project Management Journal*, 39(1), 3-4.
- Chapman, J. (2001). The work of managers in new organizational contexts. *The Journal of Management Development*, 20(1), 55-68.



- Cicmil, S.; Williams, T.; Thomas, J.; Hodgson, D. (2006). Rethinking project management : Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686.
- Cicmil, S.; Hodgson, D. (2006). New possibilities for Project Management Theory: a critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-121.
- Davis, S. (2011). Investigating the Impact of Project Manager's Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4). 37-57.
- Crawford, L.; Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(7), 645-653.
- Flyvbjerg, B. (2006). From nobel prize to project management: Getting risks right. *Project Management Journal*, 37(3), 5-15.
- Giammalvo, P.D. (2007). *Is project management a profession? If yes, where does it fit and if not what is it?* PhD Thesis, ESC Lille School of Management, Lille, France.
- Grabher, G. (2002). Cool projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214.
- Hair, J. (2005) *Multivariate Data Analysis*. Pearson, 5th edition.
- Inkson, K.; Heising, A.; Rousseau, D. (2001). The interim manager: Prototype of the 21st century worker? *Human relations*, 54(3), 259-284.
- IPMA, *International Project Management Association*. Disponível em www.ipma.ch; acesso em 06/04/2012.
- Jaafari, A. (2003). Project Management in the age of Complexity and Change. *Project Management Journal*, 34(4), 47-58.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: Wiley.
- Kloppenborg, T. (2006). An empirical investigation of the sponsor's role in project initiation. *Project Management Journal*, 37(3), 16-25.
- Kolltveit, B.; Karlsen, J.; Grønhaug, K. (2007). Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, 25(1), 3-9.
- Meredith, J.; Mantell, S. (2003). *Project management: a managerial approach*. 4th edition. New York: Wiley.
- McClave, J. (2006). *Statistics for business and economics*. Prentice Hall. 9th edition.
- Milosevic, D; Srivannaboon, S.(2006). A Theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-109.
- Muzio, E.; Fisher, D.; Thomas, E.; Peters, V.(2007) Soft skills quantification (SSQ) for Project Manager Competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30-38.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into th temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333.
- PMI, *Project Management Institute*. (2008). *PMBOK Guide A guide to the Project management body of knowledge*. 4th edition, Newtown Square: PMI.
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of Project management. *International Journal of Project management*, 25(4), 266-274.
- Richmond, A; Skitmore, M. (2006). Stress and coping: A study of Project Managers in a large ICT organization. *Project Management Journal*, 37(5), 5-16.



- Silva, J. R. G. (2001). *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil.
- Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(4), 655-667.
- Söderlund, J., Borg, E., Bredin, K. (2010), Human Resources in Project Based Firms: Moving In, Moving Out, Moving On. *PMI Research and Education Conference*, July 11-14, Washington, DC.
- Starkweather, J.; Stevenson, D. (2011). PMP Certification as a core competency: Necessary but not sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 42-58
- Thomas, R.; Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organizations*, 9(1), 71-93.
- Turner, J. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Webster, F. (2002). *PM101: An Introduction to the basics concepts fo modern project management*. Newtown Square: PMI.
- Winter, M.; Smith, C.; Cooke-Davies, T.; Cicmil, S. (2006). The importance of ‘process’ in Rethinking Project Management: The Story of a UK Government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(6), 650-662.