



Análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho nas organizações

Valter João de Souza¹

Gladis Camarini²

Edna Maria Querido de Oliveira Chamon³

Resumo

Este trabalho analisa as habilidades necessárias ao desempenho das atividades do gerente de projetos sob o ponto de vista de diversos dos autores e especialistas, bem como sua influência no desempenho das organizações. A miríade de estudos acadêmicos relacionados ao assunto apresenta alguns modelos relacionados ao perfil adequado para esse profissional, enfatizando sua condição de fator diferenciador no sucesso das organizações que, de alguma forma, trabalham com projetos. A necessidade de mudança na maneira de conduzir os negócios imposta pela crescente competitividade entre as empresas, aponta esta forma de administração como uma estratégia capaz de integrar esforços complexos e reduzir burocracias. Apoiado em pesquisa exploratória discute-se os modelos propostos por Gaddis (1959), Shtub, Bard & Globerson (1994) Meredith & Mantel (1985), e Kerzner (1998). As análises mostraram que, apesar de diferentes em termos de conceitualização, as habilidades necessárias para o desenvolvimento desta atividade convergem em termos de

¹Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU.

² Livre Docente pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Doutora pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP, pós-doutorado pelo Institut National des Sciences Appliquées – INSA em Toulouse – França.

³ Doutora em Psicologia Social pela Universidade de Toulouse II – Toulouse – França, pós-doutorado em Educação na Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.

características pessoais. Os resultados encontrados em todos os modelos convergem para um gerente que apresente capacidade de relacionamento, de liderança, de resolução conflitos, de planejamento e conhecimentos técnicos, necessários ao sucesso do empreendimento.

Palavras-chave: gerente de projetos, habilidades gerenciais, perfil do gerente, gerenciamento de projetos

Analysis of project manager skills for a good performance in organizations

Abstract

This work analyses the managerial skills for managing projects based on different authors found in the literature. It is observed the influence these skills cause in organizations. The authors present each one a profile for the project manager giving attention to the difference it makes to the success of project implementation and for the matrix organization. The use of projects is a strategic manner to integrate process and reduce bureaucracy. This work discuss the models of the following authors in different periods: Gaddis (1959), Shtub, Bard & Globerson (1994) Meredith & Mantel (1985), and Kerzner (1998). The analysis showed that managerial skills are almost the same for all authors. It is important that the project managers have the skills of interpersonal relationship, leadership, conflict resolution, capacity of planning and technical knowledge. With these skills the manager can lead the project for its success.

Keywords: Project manager, managerial skills, manger profile, project management

Introdução

A globalização dos mercados em função da queda das fronteiras econômicas e a fragilidade dos limites políticos e geográficos têm apresentado às organizações, em nível mundial, o desafio de responder rapidamente e com eficiência às necessidades do mercado, sob pena de perderem competitividade e por em risco sua sobrevivência.

Neste sentido, o gerenciamento de projetos permite obter critérios importantes (métodos, processos e qualidade) para que a organização acompanhe estas tendências do mercado em desenvolvimento (VARGAS, 2002).

O gerenciamento de projetos tem sido discutido, por executivos das organizações e acadêmicos, como uma das diversas possibilidades executáveis para a forma organizacional do futuro, que poderia integrar esforços complexos e reduzir burocracias. O gerenciamento de projetos aborda as exigências departamentais da tradicional forma de organização dos negócios, as quais são basicamente verticalizadas, com ênfase na forte relação superior-subordinado (KERZNER, 1998). Sua proposta pode adaptar-se a diversas situações encontradas nas organizações no mundo inteiro, e seus benefícios estão relacionados diretamente às metas organizacionais.

Um gerente de projetos trabalha, fundamentalmente, em equipe. Portanto, pessoas com poucas habilidades de relacionamento interpessoal não são bons candidatos a exercerem este papel. Muitos gerentes de projetos chegam a este cargo por se destacarem em suas especialidades, mas são escolhidos principalmente por serem bons articuladores e terem bom relacionamento interpessoal. Existe também o problema cultural em função dos executivos não gostarem de serem chamados gerentes de projetos, e outras pessoas encararem esta atividade como uma designação altamente temporária. Poucas organizações criaram uma opção profissional de longo prazo no gerenciamento de projetos, desestimulando, desta forma, o aparecimento de novos talentos.

A importância de se definir as habilidades necessárias para exercer a função de gerente de projetos tem aumentado na mesma proporção da necessidade de sobrevivência das empresas e do ritmo de competitividade gerado pela globalização dos mercados.

Evolução do gerenciamento de projetos

As definições de projeto apresentadas por diversos autores e especialistas, apesar de diferentes em termos de elaboração, são

convergentes conceitualmente, em relação ao entendimento do que representa um projeto.

Esses conceitos têm em comum algumas características específicas relacionadas a qualquer projeto, independente de seu tamanho ou complexidade (STUCKENBRUCK, 1981; CLELAND, 1994; CASAROTTO, FÁVERO & CASTRO, 1999): caráter temporário, singularidade, orçamento pré-definido e alocação de recursos envolvidos.

Em sentido informal, a gerenciamnto de projetos aparece em construções bastante remotas, como as Pirâmides do Egito, as catedrais da Europa, e em muitas benfeitorias de infraestrutura, como aquedutos, estradas, canais e castelos. As práticas de gerenciamnto de projetos incluem o estilo de administração relacionado com a responsabilidade e a autoridade, bem como com as contribuições para melhorar a eficiência organizacional (CLELAND & IRELAND, 2000).

Qualquer atividade pode ser tratada como um projeto. Porém, partiu-se do princípio de utilização de projeto dentro de uma organização, o que torna sua administração relacionada, de alguma forma, com as estratégias organizacionais.

Nesse contexto, Cleland (1994) afirma que um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais reunidos para criar algo que ainda não existe, e que proverá determinada capacidade de ação, na elaboração e execução de estratégias organizacionais.

Para que uma organização atinja uma posição de competitividade no mercado mundial, é necessário que ela supere as expectativas de seus clientes, dentro de um prazo estipulado, usando poucos recursos e, de forma eficiente, controlando seus gastos e procurando atingir os objetivos pré-definidos. O gerenciamnto de projetos pode detectar e controlar essas necessidades.

O termo projeto está associado à percepção de satisfazer às necessidades ou aproveitar as oportunidades de certa organização, dando forma à idéia de executar ou realizar algo no futuro. Dessa maneira, o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolvem fatores sócio culturais, econômicos e políticos que influenciam os tomadores de decisão na escolha dos objetivos e métodos (CLEMENTE & FERNANDES, 1998).

O uso sistemático de planejamento de projetos começou a se firmar em meados do século XX e veio dos conceitos e técnicas desenvolvidos pela indústria aeroespacial. Engenheiros civis resolveram que uma tarefa seria dividida em séries de operações; o esquema seria decidido pelos responsáveis pela execução e, a partir

daí, uma seqüência ordenada de execução se desenvolveria, resultando em eficiência (MAXIMIANO, 2002; VARGAS, 2002).

Nos últimos trinta anos, o gerenciamento de projetos foi visto como um processo que poderia ser útil, mas não necessário, para a sobrevivência das organizações. O gerenciamento de projetos era visto como uma ameaça à estabilidade dos níveis de autoridade estabelecidos. A partir das duas recessões, ocorridas em meados da década de 1990, a necessidade de desenvolvimento de um relacionamento de confiança duradouro com o cliente obrigou as organizações a reverem seus conceitos. O gerenciamento de projetos tornou-se uma ferramenta capaz de alcançar altos níveis de qualidade e de aumentar o valor agregado para o cliente (KERZNER, 2000).

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades, que visam alcançar às necessidades e expectativas referentes ao projeto, buscando o equilíbrio entre as demandas concorrentes: escopo, tempo, risco e qualidade (PMI, 2004).

Para que esteja assegurada a integração do projeto, deve-se colocar em prática nove ações que são necessárias (Quadro 1) (STUCKENBRUCK, 1978):

Quadro 1: Ações críticas para a integração do projeto

1. Iniciar bem o projeto.
2. Planejar para a integração de projeto.
3. Desenvolver uma estrutura integrada, o cronograma e o orçamento.
4. Desenvolver um controle integrado do projeto.
5. Gerenciar conflitos.
6. Remover barreiras.
7. Ajustar prioridades.
8. Facilitar transferências do projeto.
9. Estabelecer meios de comunicação.

No modelo estabelecido pelo PMI (2004), os conhecimentos e práticas do gerenciamento de projetos são descritos em termos de processos, e subdivididos em nove áreas diferentes de conhecimento (Quadro 2).

Quadro 2: Áreas do gerenciamento de projetos

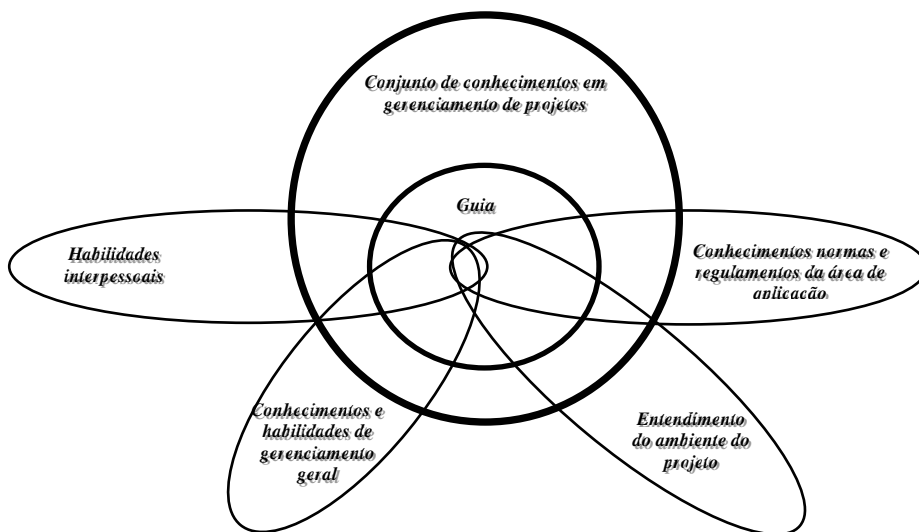
1. Gerenciamento de integração do projeto.
2. Gerenciamento do escopo do projeto.
3. Gerenciamento do tempo do projeto.
4. Gerenciamento do custo do projeto..
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto..
7. Gerenciamento das comunicações do projeto.
8. Gerenciamento dos riscos do projeto.
9. Gerenciamento das aquisições do

projeto.

5. Gerenciamento da qualidade do projeto.

A base de conhecimentos necessários ao desempenho da atividade de gerenciamento de projetos sobrepõe parcialmente a outras áreas de conhecimentos, mas tem área específica de conhecimentos e práticas relacionados com a profissão. Dentre esses conhecimentos encontram-se algumas técnicas especializadas para a programação de atividades de projetos, descritos no guia PMBOK (PMI, 2004). A superposição parcial de conhecimentos é demonstrada na Figura 1.

Figura 1: Relacionamento do gerenciamento de projetos com outras disciplinas



A seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto, considerando-se seu caráter temporário, recebe o nome de ciclo de vida do projeto. Vários autores afirmam que um modelo genérico de ciclo de vida de projeto é composto por quatro fases: fase de concepção, fase de planejamento e organização, fase de implementação e fase de encerramento (STUCKENBRUCK, 1981; MAXIMIANO, 2002; VALERIANO, 1998). Embora a maioria dos ciclos de vida dos projetos tenha quatro ou cinco fases, alguns podem chegar a mais de uma dezena, sendo essa diversificação atribuída à natureza complexa e diversa dos projetos.

Gerente de projetos

Para uma empresa atingir seu objetivo final é necessário que ela seja eficiente na utilização dos meios de que dispõem, tais como equipamentos, materiais, tecnologia e recursos humanos. Para isso, é necessário ter um arranjo estrutural que viabilize as relações entre as pessoas que a constituem para execução do trabalho.

A estrutura organizacional, como um aspecto inerente ao esforço gerencial, trata do arranjo estrutural da organização, intencionando projetar um complexo conjunto de inter-relações que permita a realização efetiva do trabalho (SBRAGIA, 1980). Essa estrutura de uma organização pode ser definida como o modo pelo qual a autoridade é distribuída, como suas atividades são especificadas, desde os níveis mais baixos até a alta administração, e como um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete, para o alcance dos objetivos organizacionais (VASCONCELOS & HEMSLEY, 1997).

A estrutura apropriada para gerenciar um projeto específico depende, mormente, de sua natureza e do estilo organizacional da empresa. O gerente de projetos deve compreender as opções organizacionais disponíveis e os resultados prováveis da implementação do projeto dentro da organização, de acordo com sua autoridade, autonomia, suporte administrativo, dentre outros (VARGAS 2002). A estrutura da organização executora frequentemente restringe a disponibilidade ou as condições sob as quais os recursos se tornam disponíveis para o projeto, podendo apresentar um amplo arranjo de estruturas: funcional, matricial e projetizada. Para cada situação específica exigir-se-á do gerente estilos de trabalhos e habilidades diferenciadas, como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

Independente da configuração do cargo, o gerente de projetos sempre faz parte de um contexto, no qual estão envolvidos os representantes da própria organização e também das diferentes organizações que contribuem para a realização do projeto (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986), conforme demonstrado na Figura 2.

Perfil do gerente de projetos

Quando uma empresa designa um gerente de projetos, ela espera que o ocupante do cargo seja capaz de assumir o

empreendimento como um problema seu, de tomar todas as decisões necessárias e remover os problemas que dificultam seu desenvolvimento (MAXIMIANO, 1988). Para que um projeto seja bem sucedido e atinja seus objetivos para com a organização, a equipe e o cliente, é necessário que o gerente do projeto possua habilidades ou atributos específicos, relacionados à remoção das barreiras que serão encontradas no transcorrer do projeto e a facilitação do trabalho.

O gerente de projetos deve ter especialização técnica e ainda responsabilidade administrativa; balancear a orientação e responsabilidade técnicas com supervisão e responsabilidade organizacional; fazer considerações técnicas, e científicas, respeitando as limitações de tempo e de orçamento; conviver com interesses da organização, com os interesses pessoais de cada integrante do projeto e com os interesses do próprio projeto, objetivando que tais interesses se somem, no sentido de atingir aos objetivos do projeto (O'KEEFE, 1977). A seguir serão apresentados os perfis de gerentes de projetos encontrados na literatura: perfil observado por Gaddis (1959), por Meredith-Mantel (1985), por Kerzner (1992) e por Shtub-Bard-Globerson (1994).

Figura 2: O Sistema Total do Projeto (STUCKENBRUCK, 1978, p.34)



Perfil observado por Gaddis

A preocupação com a definição de um perfil para o gerente de projetos dentro da organização é bastante antiga, tendo GADDIS (1959) observado as seguintes qualificações necessárias para exercer esta função (Quadro 3).

Quadro 3: Habilidades do Gerente de Projetos segundo Gaddis (1959)

Habilidades	Características
Formação / Experiência	Obter essas habilidades em ambiente de alta tecnologia
Conhecimento Técnico	Capacidade técnica em diversas especialidades e capacidade de aumentar seu conhecimento em uma especialidade específica
Conhecimento Administrativo	Ter bons conhecimentos sobre os problemas administrativos e sobre o conceito de lucratividade
Liderança	Capacidade de ensinar, treinar e desenvolver supervisores
Integrador	Capacidade de analisar e entender cada uma das partes e uni-las para formar um todo coerente

Fonte: GADDIS, 1959. p.96

Perfil observado por Meredith & Mantel

Meredith & Mantel (1985) definem uma lista de alguns dos mais solicitados atributos na seleção de um gerente de projetos (Quadro 4).

Quadro 4: Habilidades do Gerente de Projetos segundo Meredith & Mantel (1985)

Habilidades	Características
Conhecimento técnico	Capacidade de resolver ou encaminhar rapidamente os problemas técnicos relacionados ao projeto.
Habilidade gerencial	Influência interpessoal exercida nas diversas situações e dirigida por meio do processo de comunicação, para obtenção dos objetivos específicos do projeto.
Larga experiência	Conhecimento adquirido em projetos anteriores, como gerente ou membro da equipe de outros projetos.
Disponibilidade	Dedicação integral aos assuntos relacionados ao projeto
Relacionamento com a equipe	Capacidade para solucionar problemas relacionados com a equipe de trabalho.
Relacionamento com a alta administração	Capacidade de obtenção do apoio da alta administração nas decisões sobre o projeto.
Conhecimento da organização	Capacidade de alocação dos recursos necessários à consecução do projeto.

Facilidade para
transitar entre
áreas

Facilidade de negociação com os diversos gerentes funcionais.

Fonte: MEREDITH & MANTEL, 1995, p.128

Perfil observado por Shtub, Bard & Globerson

Shtub, Bard & Globerson (1994) identificaram as habilidades que o gerente deve possuir para administrar com relevância as ações de integração e desenvolvimento de um projeto (Quadro 5). Para esses autores, a presença de incertezas, aliada à experiência limitada e à dificuldade para encontrar dados, faz do gerenciamento de projetos uma combinação de arte, ciência e, principalmente, de raciocínio lógico. A abrangência de conhecimento é especialmente importante, porque a maioria dos projetos tem aspectos técnicos, financeiros, mercadológicos e organizacionais, que estão interligados e são necessários para o desenvolvimento dos melhores planos.

Quadro 5: Habilidades do Gerente do Projeto segundo Shtub, Bard & Globerson (1994)

Habilidades	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las
Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto
Negociador	Capacidade de negociação com as várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e o escopo do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informações no projeto.
Relação com o cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relações humanas	Capacidade de gerenciar relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Fonte: SHTUB, BARD & GLOBERSON, 1994, p.16.

Perfil observado por Kerzner

Para KERZNER (1998) existem dez importantes habilidades inerentes ao gerente do projeto, definidas por meio de pesquisas e experiências. Essas pesquisas demonstraram que um desempenho

efetivo para o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado ao nível de competência em dominar estas habilidades (Quadro 6).

Quadro 6: Habilidades do Gerente de Projetos segundo Kerzner (1992)

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho. Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto
Liderança	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Competência Técnica	Capacidade de elaborar planos e executá-los.
Planejamento	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Organização	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto
Empreendedor	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Administração	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração.
Suporte Gerencial	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Fonte: KERZNER, 1998,p.170.

Análise dos perfis

Pôde-se perceber, por meio dos modelos apresentados, que a percepção das habilidades necessárias ao desempenho das atividades de um gerente de projetos não sofreram grandes alterações ao longo dos anos.

Gaddis (1959) realizou o primeiro trabalho acadêmico com o objetivo de analisar o perfil deste profissional e as habilidades detectadas neste trabalho estão próximas às habilidades encontradas por Kerzner (1998). Apesar das mudanças ocorridas no contexto econômico-social, nestas quatro décadas, como: acirramento da concorrência industrial, inovações tecnológicas, mudança perfil do trabalhador, alterações na relação empregado-empregador, dentre outros, não se alteraram as habilidades humanas básicas e necessárias à obtenção de sucesso na execução de um projeto.

A habilidade, citada por Kerzner (1998), que melhor demonstra as mudanças ocorridas nesse período de tempo, talvez seja, o empreendedorismo.

A pressão exercida, pelas contingências econômico-financeiras, sobre as organizações, com o objetivo de obtenção de respostas cada vez mais rápidas, para um público consumidor cada vez mais exigente, aumenta o nível de responsabilidade desse profissional.

A seguir analisam-se as habilidades observadas pelos diversos autores.

Habilidade de relacionamento

O fator humano, no projeto, apresenta várias facetas que podem e devem ser gerenciadas. Cada membro da equipe de trabalho reserva suas particularidades: aspirações, objetivos profissionais, temperamentos, vontades e caráter. Ao formar uma equipe, algumas dessas particularidades potencializam-se para melhor ou para pior (MENEZES, 2001).

Kerzner (1998) evidencia que a construção de equipe como um fator importante para o bom andamento dos projetos, pois entre outras características é preciso tê-los comprometidos com os objetivos, manter um canal de comunicação entre os membros da equipe e o suporte gerencial, e manter um baixo nível de conflitos interpessoal e intergrupar. Para esse autor, a habilidade de relacionamento deve ser destacada também com a alta administração.

Sthub, Bard & Globerson (1994) destacam as habilidades de relacionamento quando se reportam à capacidade de relacionamento com o cliente, ressaltando a importância do aval do cliente, no final do projeto. Além disso, deve-se ter um bom relacionamento com todos os interessados no projeto.

Gaddis (1959) e Meredith & Mantel (1985), também enfatizaram a necessidade, do gerente de projetos, de relacionar-se bem com todos as interfaces do projeto, a fim de atingir promover a sua integração.

Habilidade de Liderança

O estilo a ser adotado pelo gerente de projetos dependerá da situação vivenciada nos vários estágios do projeto.

Nos perfis apresentados encontrou-se a liderança como uma das habilidades necessárias ao desempenho das atividades de gerenciamento de projetos. Kerzner (1998) define como sendo a

capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto; e Shtub, Bard & Globerson (1994) a definem como a capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las. Meredith & Mantel (1995) cita a habilidade gerencial como a capacidade de liderar. Gaddis (1959) enfatizar um forte, ativo e contínuo interesse em ensinar, treinar e desenvolver supervisores.

Não existe um estilo de liderança que satisfaça todas as situações dentro do ambiente do projeto; porém, pode existir um estilo subjacente baseado na flexibilidade, e pode agir como um fator crítico de sucesso na execução dos projetos. O sucesso da liderança é também uma contingência de outros fatores, como: suporte da alta administração, clarificação na missão do projeto e recursos técnicos. A sociedade pós-industrial é dominada por trabalhadores do conhecimento, e a liderança efetiva desses empregados, na era da informação digital, é vital para motivar seus desempenhos (THITE, 2000).

Habilidade de resolução de conflitos

Conflito ocorre quando há uma divergência, entre duas ou mais partes, em relação a algum importante elemento do trabalho do projeto, podendo ser uma diferença de opinião sobre uma solução técnica, o custo de um item, a forma como algo deve ser executado ou, ainda, sobre quando alguma coisa será entregue (CLELAND & IRELAND, 2002).

Conflitos podem ser facilmente desenvolvidos em uma equipe do projeto, na qual não esteja devidamente clara a função e responsabilidade de cada membro. Os conflitos que aparecem em todas as fases do projeto e estão em maior mais evidência são: cronograma, custos e estabelecimento de prioridades (KERZNER, 2000).

Cabe ao gerente de projeto lidar com os conflitos e administrá-los, fazendo com que o projeto se beneficie das discussões e dos diferentes pontos de vista, evitando perda de produtividade ou descontrole para o projeto (SHTUB, BARD & GLOBERSON).

Gerentes de projetos não podem evitar a função de resolver os conflitos, particularmente quando o conflito envolve os recursos do projeto. Os conflitos potenciais são aumentados pelas grandes diferenças entre projetos e objetivos funcionais, e pela competição entre os recursos destinados ao projeto (STUKENBRUCK, 1978).

Habilidade de planejar

Essa é uma habilidade fundamental para o gerente de projetos, uma vez que envolve o controle do sucesso do projeto e a medida exata para avaliação e tomada de decisão, para correção de eventuais riscos de qualquer espécie que, porventura possam ocorrer (financeiro, tecnológico e outros). Um dos problemas mais freqüentes encontrados no fracasso de projetos refere-se às dificuldades encontradas no controle desses fatores. A pesquisa realizada pelo Stnadish Group demonstrou que 53% (89 bilhões de dólares) dos casos de insucesso tinham como causa principal a ingerência desses fatores (RABECHINI, 2001).

Kerzner (1998) subdivide esta mesma habilidade em quatro diferentes habilidades, que, apesar da diferença de nomenclatura, abrange o conceito de organização. Essas habilidades são:

- Planejamento – capacidade de elaborar planos e executá-los.
- Organização – capacidade de estabelecer os critérios de trabalho, no âmbito do projeto.
- Administração – capacidade de desenvolver técnicas de controle e orçamentos.
- Alocação recursos – capacidade de estabelecimento de recursos necessários às várias fases do projeto.

Sthub, Bard & Globerson (1994) utilizaram-se da habilidade de administração do tempo, para definir a capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.

Gaddis (1959) adverte para a necessidade de se ter um bom conhecimento sobre os problemas administrativos, e que o conceito de lucratividade deve lhe ser familiar.

Atualmente este profissional conta com um número grande de suportes tecnológicos para efetuar esses controles, que, de certa forma, ajudam a garantir que os itens de orçamento, prazo e custo sejam bem monitorados. Gráficos de barras, diagramas de redes (PERT/CPM), estrutura analítica do projeto e planejamento do ciclo de vida, são algumas das técnicas a serem utilizadas no planejamento e controle do projeto (CLELAND & IRELAND, 2002).

Conhecimento técnico

Há controvérsias no tocante a uma definição de qual é o conhecimento a ser privilegiado pelo postulante ao cargo de gerente de projetos. Sbragia, Maximiano & Kruglianskas (1986) afirmam que o

conhecimento técnico é necessário, na medida em que a equipe do projeto depende de orientação por parte do gerente e na necessidade da existência de um facilitador ou líder técnico.

O gerente do projeto raramente possui todas as habilidades: técnicas, administrativas e comportamentais. Um gerente de projetos deve possuir qualificações, como: conhecimento técnico em diversas especialidades, conhecimento sobre os processos administrativos e enfatizar a função integração por meio do relacionamento com as diversas interfaces (GADDIS, 1959).

Conforme Kerzner (1998), considerando-se todas as áreas de conhecimento, o conhecimento técnico é o mais importante para o sucesso de um projeto de engenharia, e é composto por um entendimento de diferentes aspectos relativos ao projeto tais como o envolvimento tecnológico, conhecimento de marketing e de clientes, e as aplicações do produto.

Os líderes precisam demonstrar competência no desenvolvimento da função de gerentes de projetos, por meio da disciplina. Os membros da equipe esperam que seus líderes sejam confiantes e seguros de sua habilidade em planejar e executar projetos (CLELAND & IRELAND, 2002).

Conclusões

Neste trabalho procurou-se analisar as habilidades necessárias ao desempenho da atividade de um gerente de projetos, sob a óptica de diversos autores e pesquisadores da área.

Assim, foi possível constatar que a percepção dos autores e pesquisadores sobre esse tema é bastante coincidente. Provavelmente, a maior alteração em relação ao gerenciamento de projetos ocorrida nos últimos anos esteja ligada à frequência com que é utilizado.

O perfil definido por Gaddis em 1959 ainda está bastante coerente e coincidente com autores como Meredith & Mantel - 1985, Shtub, Bard & Globerson - 1994, e Kerzner -1998.

A habilidade de empreendedorismo, citada por Kerzner (1998), é uma das poucas habilidades destoantes do perfil delineado ao longo do tempo. Este fato provavelmente deve-se à mudança do mercado, tornando-se extremamente competitivo e que necessita de pessoas proativas ocupando esse cargo.

A habilidade na administração do tempo, citada por Shtub, Bard & Globerson (1994); não está contemplada no modelo apresentado por Gaddis (1959). Este fato, também, mostra a mudança ocorrida no cenário econômico e social.

As mudanças ocorridas no mercado consumidor, em função de um novo perfil desse consumidor; o acirramento da concorrência industrial, em função dos avanços tecnológicos e queda de barreiras político-geográficas, forçou as organizações a planejar e executar projetos cada vez curtos e com um nível de complexidade cada vez maior.

A outra habilidade que causa uma certa discordância diz respeito ao tipo de formação deste profissional. Alguns autores são favoráveis à formação técnica, enquanto outros são favoráveis a uma formação pluralista, permitindo uma visão sistêmica dos problemas relativos a esta atividade. Liderança, integração e relacionamento são habilidades constantes em todos os modelos.

A preocupação com a resolução de conflitos é encontrada somente nos modelos de Kerzner (1998) e Shtub, Bard & Globerson (1994); enquanto Gaddis (1959) e Meredith e Mantel (1985), não explicitam essa habilidade. Este fato denota a crescente preocupação da organização com a importância do fator humano, como um elemento diferenciador na obtenção de resultados para a organização.

O planejamento e o controle do projeto são outras habilidades que, aparentemente, ganharam notoriedade nos últimos anos. Essa habilidade não é citada por Gaddis (1959); porém, Shtub, Bard & Globerson (1994) e Kerzner (1998) citam essas habilidades como essenciais ao sucesso do projeto. Um bom planejamento e controle dos eventos do projeto podem não garantir o seu sucesso; porém, oferecem uma maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

O aumento da preocupação com itens como: planejamento, orçamento e comunicação, demonstram o avanço tecnológico nesta área de controle.

Referências bibliográficas

CASAROTTO Filho, N.; FÁVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos: engenharia simultânea**. São Paulo, Atlas, 1999

CLELAND, D.I. *Project management: strategic design and implementation*. 2 ed. Boston. McGraw Hill, 1994.

CLELAND, D.I.; IRELAND, R. I. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2002.

CLEMENTE, A.; FERNANDES, E. **Projetos empresariais e públicos**, São Paulo, Atlas, 1998.

GADDIS, P. O. The project manager. **Harvard Business Review**, New York, v.37, n3, p. 89-97, Mai./Jun. 1959.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 6.ed. New York, John Wiley & Sons, inc, 1998.

KERZNER, H. **Applied project management: best practices on implementation**. New York, John Wiley & Sons, inc, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. **Revista de Administração**, São Paulo, v.23, n2, p.93-98, abr./jun. 1988.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**, São Paulo, Atlas, 2002.

MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr, S. J. **Project management: a managerial approach**. 3.ed. New York, John Willey & Sons, 1995.

O'KEEFE, W. M. In: DONAIRE, D. A figura do gerente de projeto e aspectos na empresa de engenharia consultiva. São Paulo, 1977. 192f. **Dissertação** (Mestrado em Administração)- Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **PMBOK – Project management body of knowledge**. 3rd. edition, 2004.

RABECHINI, R. J. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n1, p.92-100, Jan./Mar.2001.

SBRAGIA, R. Algumas características da estrutura matricial. In: MAXIMIANO, A. C. A. et al. (Org.) **Administração do processo de inovação tecnológica**. São Paulo, Atlas, 1980.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **Revista de Administração**, São Paulo, v.21, n3, p.24-31, jul./Set. 1986.

SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. New Jersey, Prentice Hall, 1994.

STUCKENBRUCK, L.C. Project manager: the system integrator. **Project management quarterly**. September, 1978.

THITE, M.; leadership styles in information technology projects. **International Journal of Project Management**, n. 18, p.235-241, ago. 2000.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**, São Paulo, Makron, 1998.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenças competitivas**. 3.ed. Rio de Janeiro, Brasport Hall, 2002.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estrutura tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3.ed. São Paulo. Pioneira, 1997.