



Notas e Comunicações

O gerente de projetos: um "ator" com vários personagens

Antonio Cesar Amaru Maximiano

Professor da FEA-USP

INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a figura do gerente de projetos é analisada como um cargo onde há um ocupante desempenhando um papel. No entanto, é possível agrupar tanto as atribuições desse cargo quanto as qualificações que o ocupante deve ter em conjuntos de problemas a serem resolvidos, e dar o nome de papéis a cada um desses conjuntos.

Com base num estudo realizado junto a cinco empresas industriais do ramo da informática, que focalizou o gerente de projetos de P&D, no contexto das práticas de administração de projetos, foi possível identificar oito desses papéis, que serão descritos neste trabalho em seguida a uma discussão sobre as qualificações necessárias para o ocupante do cargo (Maximiano, 1987).

PERFIL DO OCUPANTE

O perfil do ocupante do cargo de gerente de projetos compreende as qualificações que deve evidenciar a pessoa escolhida para preencher a posição. Em grande parte, estas qualificações estão embutidas dentro dos papéis analisados adiante. Aqui, serão consideradas algumas expectativas em relação ao personagem, em ter-

mos das aptidões que se percebem como importantes para o sucesso no desempenho do cargo, bem como as opiniões dos próprios gerentes de projeto a esse respeito.

Expectativas da administração

Quando a empresa designa um gerente de projeto, ela espera que o ocupante do cargo seja capaz de assumir o empreendimento como um problema seu, de tomar as decisões necessárias para fazê-lo andar e de remover os problemas que dificultam seu desenvolvimento. A primeira qualificação importante, desse modo, no que tange às expectativas da hierarquia, é uma atitude de assumir uma responsabilidade pessoal pelo projeto do começo ao fim.

Em segundo lugar, nos depoimentos dos diretores de desenvolvimento e outros personagens da administração, aparecem as habilidades de ordem administrativa, relacionadas com as funções gerenciais de planejamento e controle do projeto, e organização de sua equipe. A administração é particularmente enfática no que tange a um bom desempenho na área de planejamento do projeto, o que vai além da simples capacidade de elaborar cronogramas detalhados. A tendência que se verifica é a de esperar do gerente de projeto a competência para elaborar planos onde os prazos das diferentes fases

estejam muito bem determinados, refletindo com elevado grau de precisão aquilo que deve acontecer para que o projeto tenha um bom andamento, e também que esses planos sejam uma espécie de contrato coletivo, que leve em conta as opiniões e estimativas de tempo de todas as funções, grupos e pessoas cuja participação é importante para o projeto. Do folclore do ramo, fazem parte histórias sobre um passado onde os planos de projetos eram elaborados com uma certa improvisação, no que diz respeito às estimativas de tempo, o que regularmente redundava em atrasos de cronograma. É esta improvisação que se espera seja substituída pela competência na área de planejamento e controle.

No que diz respeito ao desempenho da função de organização da equipe, a administração tende a esperar que o gerente seja capaz de imprimir um sentido de unidade ao grupo de pessoas empenhadas no projeto, que estejam sob sua autoridade formal ou sob a de outros personagens.

Com grande ênfase, igualmente, são citadas as habilidades de relacionamento interpessoal, tanto para o desempenho das funções de direção da equipe do projeto, quanto para as tarefas de negociação interna ou externa. Este tipo de competência evoca a imagem da *rede de pactos mútuos*, citados na ELEBRA, e ilustra bem o tipo de problemas que o gerente de projetos deve resolver neste campo. As habilidades humanas, o domínio de conceitos comportamentais, e a sensibilidade humana, analisadas na revisão bibliográfica, vão desempenhar um papel importante neste terreno. Deve ser incluída aqui a capacidade de exercitar a autoridade formal de maneira equilibrada, que evite os extremos do autoritarismo e da "liderança sindical", e num estilo coerente com o dos colegas. Para isto, as empresas esperam que seus diversos gerentes de projeto tenham disposição para investir na análise de sua própria experiência gerencial e na busca de modelos de comportamento gerencial.

A "compreensão de projetos" também se evidencia como uma habilidade importante, na medida em que, para bem cuidar do planejamento e do andamento do projeto, o gerente deve possuir uma noção operacional das diferentes funções organizacionais cujo concurso é necessário para transformar o produto, de uma idéia básica, num protótipo de laboratório, "empacotado" e documentado, e daí num produto que sai regularmente, e em grande quantidade, de uma linha de fabricação, que é colocado num mercado e oferece facilidades de manutenção. Para isto, o gerente de projeto deve ser capaz de entender o ciclo-de-vida do projeto bem como de operar as funções que nele interferem, mesmo não sendo um especialista em cada uma delas.

Expectativas dos subordinados

Os técnicos tendem a esperar que seu colega que ocupa o cargo de gerente de projeto seja capaz, em primeiro lugar, de dar as grandes direções do empreendimento: como conduzir o projeto, como interagir com outras áreas e grupos, como chegar a uma solução de acordo entre todas as pessoas envolvidas, como definir prioridades, e como estruturar o tempo, entre outras coisas. No que diz respeito aos subordinados, portanto,

uma qualificação extremamente importante tende a ser a capacitação gerencial, definida por essas competências. Adicionalmente, os subordinados dos gerentes de projetos mencionam uma capacidade de fazer uma boa definição do projeto e levá-lo a bom termo, o que é uma outra forma de explicar essa capacidade gerencial.

Os técnicos também manifestam experiência em relação ao bom desempenho das tarefas de planejamento e avaliação de desempenho, de pessoas e produtos. Isto significa que eles esperam do gerente de projeto a habilidade de definir o que deverá acontecer com o produto e informar a equipe daquilo que efetivamente está sendo alcançado em cada etapa; e de estabelecer com clareza as contribuições que espera de cada membro da equipe, bem como de informar, também a cada um, seu julgamento sobre o desempenho real que observa.

Num levantamento feito numa das empresas, a respeito dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho dos profissionais da área de desenvolvimento, evidenciaram-se as seguintes informações (não incluídas no respectivo caso), que se pode relacionar com o desempenho do cargo de gerente de projeto:

- fatores de satisfação: ter o devido reconhecimento de seu trabalho; dispor de informações gerais sobre o contexto e o andamento do projeto; saber que sua contribuição individual é importante para o projeto; estar informado sobre o andamento e as responsabilidades de outros grupos; participar das decisões que afetam o projeto e a organização; estar dentro de um ambiente de cooperação.
- fatores de insatisfação: não conseguir ver o resultado final de seu trabalho; quebra da seqüência do projeto quando passado para a fase seguinte; distanciamento físico e psicológico entre equipes de trabalho; ser deslocado de projeto antes de seu término; sentir-se mal avaliado; trabalhar em projetos onde sua competência é inadequada (super ou subestimada).

Embora obtidas dentro de uma das empresas, essas informações podem refletir razoavelmente aquilo que ocorre também nas demais.

Além disso, o gerente de projeto, na opinião dos subordinados, deve ser capaz de manter-se distante dos detalhes técnicos do projeto, e "resistir à tentação" de interferir nos destinos técnicos do empreendimento, o que também deve ser interpretado como uma questão de atitude.

Pode-se incluir aqui, recorrendo à bibliografia, expectativas em relação ao estilo de supervisão e à competência técnica:

"... profissionais têm a necessidade de sentir-se autogovernados. Eles ressentem-se da supervisão no dia-a-dia e não trabalham bem sob ela. A democracia participativa na administração tem suas limitações, porém sua maior potencialidade reside na gestão das atividades de profissionais. Sobretudo, os profissionais respeitam a competência profissional" (Gibson, 1981) ▶

A transformação de técnicos em gerentes de projeto

As expectativas da administração e dos subordinados, em certa medida, conflitam com aquilo que o gerente de projeto é efetivamente capaz de oferecer aos dois extremos. Esse conflito não constitui uma dificuldade insuperável, mas uma espécie de dilema transitório que faz confrontarem-se, de um lado, os requisitos e necessidades da organização, e de outro, as possibilidades adquiridas em decorrência da formação técnica, aliadas às características peculiares da mão-de-obra do setor, conforme já se apontou no início deste capítulo.

O dilema tende a se reduzir e desaparecer a médio prazo na medida em que essa mesma mão-de-obra evidencia ter uma elevada capacidade de entendê-lo como tal e atacá-lo (também uma virtude da formação técnica), em que ocorre um amadurecimento humano e profissional no ambiente técnico, em que há uma forte disposição das empresas para resolver os problemas que ele acarreta, e também em que se fortalecem os laços entre empresas e escolas.

De todo modo, os próprios gerentes de projetos e seus superiores tendem a ser acordes em relação às causas das dificuldades no bom desempenho do papel de gerente de projeto e, além da inexperiência predominante no setor como um todo, é citada com alguma frequência o impacto da formação escolar sobre o comportamento do profissional.

Aparentemente, essa formação escolar reforça quatro tipos de atitudes:

- o mérito tecnológico do projeto ou produto. A esta atitude associa-se um comportamento de desejar fazer produtos com a qualidade mais elevada possível, nas fronteiras do estudo-da-arte, o que é tão mais forte quanto melhor seja o nível da escola de onde saiu o profissional. A focalização do detalhe técnico pode ser incluída nesta atitude.
- a solução individual e artesanal. A esta atitude associa-se um comportamento onde o que conta é a solução que o indivíduo dá para o problema. Quanto mais o problema desafia o indivíduo, mais presente se torna a busca da solução; quanto mais qualidade ela incorporar, mais atraente e recompensadora se torna para o indivíduo, reforçando o espírito de artesão do profissional.
- o raciocínio metódico, analítico e racional. A esta atitude associa-se o comportamento de procurar reduzir problemas a variáveis e parâmetros administráveis, de atacá-los com fórmulas e técnicas também administráveis, dentro de uma relação de causa-e-efeito. A dúvida metódica é uma manifestação deste tipo de comportamento.
- introspecção. A esta atitude associa-se o comportamento de debruçar-se pessoalmente sobre os problemas, e isolar-se para estudá-lo individualmente. Quanto mais complexo, maior concentração e esforço intelectual ele exige do profissional. Os sistemas de avaliação de desempenho vigentes nas escolas de boa qualidade, bem como as instituições sociais e corporativas de premiação do mérito, tendem a reforçar esta assim como a atitude voltada para a solução individual e artesanal.

O tema da “atitude peculiar” do profissional é frequentemente abordado na literatura. Por exemplo:

“O engenheiro trabalha num ambiente onde as leis e regras físicas são suas ferramentas. Seus projetos são baseados nestas leis e, conseqüentemente, um elevado grau de certeza física está associado à solução de seu problema. Seu mundo é feito de branco e preto, certo e errado, decisões claras e resultados claros. Ele, em geral, desempenha tarefas de natureza técnica, que requerem precisão, capacidade matemática, a aplicação de teorias precisas e comprovadas, a abordagem mecânica na resolução de problemas e a necessidade de procurar uma solução duradoura e singular num ambiente de elevada certeza e pouca mudança. O papel do engenheiro, assim, requer uma atitude de precisão, uma abordagem mecanística na resolução de problemas e um viés em relação aos fatores técnicos” (Harrison, 1981).

Uma vez na empresa, no entanto, e desempenhando o papel de gerente de projeto, o profissional vê-se frente a certos requisitos que envolvem um perfil diferente. A organização pede:

- produtos com mérito empresarial, em certos casos em detrimento do mérito tecnológico. Ou seja, produtos que tenham sido desenvolvidos levando em conta um mercado ou cliente e suas necessidades, e que sejam rentáveis. Frequentemente, trata-se de produtos que já estão consolidados na linha da empresa, ou que incorporam tecnologias superadas, e aos quais o técnico é solicitado a dedicar-se, quando seu interesse maior está em ficar na linha de frente da tecnologia. Por outro lado, nem sempre coincidem a concepção do técnico e a da empresa no que diz respeito aos prazos e recursos necessários para chegar a esta solução. Estes fatores não apenas são potenciais fontes de conflitos, como também costumam ser problemas razoáveis na montagem de equipes de projetos. “O pessoal de P&D são perfeccionistas tecnicamente treinados, que acreditam que custo e tempo são negligenciáveis quando se trata de fazer avançar o estado da arte” (Kerzner, 1981).
- soluções coletivas, dentro de restrições de prazo e custo. A empresa não deseja, via de regra, uma série de contribuições individuais e independentes, mas um conjunto de contribuições que se encaixem umas nas outras, conduzindo a um produto que seja resultado de muitas pessoas, no qual tenham sido levados em conta todos os aspectos de sua operação organizacional, especialmente sua fabricação, comercialização e manutenção. As eventuais dificuldades de trabalhar em grupo representam aqui o obstáculo que a equipe e o gerente devem procurar resolver.
- sensibilidade frente ao emocional. Este costuma ser o problema mais frequentemente citado, e diz respeito à capacidade de o técnico não propriamente abandonar sua postura racional, mas complementá-la com uma capacidade de estimar e administrar os impactos de suas decisões sobre seus colegas e eventuais subordinados, de entender e manejar os mecanismos do comportamento individual e coletivo, e “administrar sen- ▶

timentos e emoções”, para usar uma expressão colhida na SID.

- iniciativa e expressão. Finalmente, a necessidade de se exprimir com fluência e clareza, bem como de exercitar a iniciativa nas relações sociais, são apontadas como demandas importantes no desempenho de papéis gerenciais, para os quais o contingente técnico ainda não se encontra suficientemente preparado.

Os próprios gerentes de projetos e seus superiores hierárquicos atribuem a este confronto, como foi dito, a origem de uma parte importante dos problemas de gerenciamento que se observam nas empresas estudadas. Problemas, convém repetir, em vias de se resolverem, com o amadurecimento das empresas e do contingente técnico. Eles também apontam, com frequência, a necessidade de “resistir à tentação” de interferir nos destinos técnicos do projeto como uma importante habilidade gerencial a ser desenvolvida. Para usar a imagem empregada por um técnico, é necessário “*abandonar o enfoque no circuito e substituí-lo por uma visão do sistema*”, o qual deveria ser a marca registrada do bom gerente de projeto.

PAPÉIS DO GERENTE DE PROJETOS

Para a compreensão do papel de gerente de projetos, parece útil agrupar suas atribuições e qualificações dentro de certas famílias de resolução de problemas, as quais serão aqui chamadas de papéis. Como foi dito, estes papéis constituem uma interpretação tanto daquilo que se encontra como desempenho real, quanto das expectativas da administração e dos subordinados, tendo em vista uma contribuição ao aprimoramento daqueles que já são ocupantes do cargo e a formação daqueles que virão a ocupá-lo.

O autor entende portanto que o gerente de projeto desempenhe e deva desempenhar um conjunto de *pele menos* nove papéis, dentro dos quais algumas atribuições específicas se repetem:

• Planejador

Neste papel, tipicamente, o gerente de projeto é o indivíduo:

- a quem compete fazer previsões e estimativas de fatos, e de necessidades de recursos.
- que deve ser capaz de enxergar o projeto como um sistema, desde sua concepção básica até sua vida como um produto comercial, em campo, junto aos clientes.
- que participa da elaboração e do acompanhamento de cronogramas, ou fornece dados para que outros desempenhem essas tarefas.
- que coordena a elaboração da caracterização do produto, segundo os conceitos e a terminologia específica vigentes em sua empresa.
- que coordena reuniões de elaboração de cronogramas e outros recursos de programação, das quais participam todos aqueles que estarão envolvidos no ciclo-de-vida do projeto.

Neste papel, em resumo, espera-se que o gerente as-

segure um projeto bem preparado no que diz respeito as especificações do produto final, visando a fechá-las com o melhor detalhamento possível, com a aprovação da empresa como um todo, e também no que diz respeito ao dimensionamento dos recursos necessários, a fim de que o empreendimento não venha a sofrer dificuldades por causa de mau planejamento. Inclui-se aqui a participação em processos de decisão como análises de viabilidade técnica, econômica e comercial.

• Organizador

Neste papel, o gerente de projeto:

- define o perfil das aptidões necessárias para formar a equipe do projeto.
- mobiliza as pessoas que tenham essas aptidões, em sua própria área ou junto a gerentes funcionais. Negocia participações e obtém, de gerentes funcionais, o compromisso do envolvimento de homens-horas ou de pessoas específicas.
- estrutura essa equipe, dando-lhe uma organização mediante a divisão de atribuições entre seus membros.
- assegura que cada um conheça não apenas suas próprias atribuições como também as atribuições dos demais membros da equipe e de outras pessoas vinculadas ao projeto.
- busca assegurar que todos os membros do projeto disponham de descrições de objetivos e atividades do projeto, por escrito.
- avalia e atende necessidades de modificações na composição de equipes.

• Administrador de interfaces

Trata-se este de um dos papéis predominantes na composição de atribuições e qualificações do gerente de projeto, em vista do que já foi dito sobre o fato de os projetos se caracterizarem como resultados de inúmeras intervenções articuladas ao longo de seu ciclo-de-vida. As principais articulações ocorrem com os seguintes personagens: administração superior, clientes, marketing, engenharia de produto ou industrial, assistência técnica e suporte de software, área fabril, subordinados e, no caso da estrutura matricial, áreas ou núcleos técnicos funcionais.

Neste papel, o gerente de projeto:

- não apenas articula o projeto e seu próprio cargo com outras funções e personagens, mas também procura articulá-las umas com as outras
- procura trazer para o projeto as opiniões e pontos de vista dessas funções e personagens, antes de começá-lo, para que o empreendimento reflita antecipadamente suas diferentes necessidades e enfoques.
- mobiliza recursos de terceiros.
- responsabiliza-se pelo projeto perante à administração superior e a equipe.

Como essas interfaces envolvem componentes in- ►

ternos e externos, em relação à área de desenvolvimento e a empresa, esse papel requer do ocupante uma certa proficiência na compreensão do ciclo-de-vida do projeto, do mercado onde o produto é colocado, de suas aplicações e das necessidades de clientes específicos. Também exige um elevado grau de organização pessoal, de vez que essas interfaces geram e envolvem o tratamento de uma quantidade considerável de informações.

• Articulador de acordos

Este papel mantém estreita relação com o anterior, bem como com o primeiro, e decorre, mais uma vez, do fato de que os projetos, nas empresas estudadas, são (e devem ser) soluções organizacionais, vale dizer, coletivas, e não obra exclusiva do gerente e sua equipe, como é possível que ocorra em ambientes de projetos diferentes dos que foram aqui estudados.

Novamente, evoca-se a expressão *rede de pactos mútuos*, colhida na ELEBRA, ou *aceitação negociada*, ouvida na SCOPUS, bem como conceitos semelhantes, com outros termos, que são correntes nas outras três empresas, para se chegar a conclusão de que uma parte muito importante dos sistemas de gerenciamento de projetos não existem como técnicas simplesmente materiais ou documentais, mas sim como resultado de um conjunto de acordos que se espera sejam respeitados, para que o projeto se desenvolva eficientemente e chegue a bom termo.

O bom desempenho deste papel é resultado de uma série de atribuições e qualificações, e, como foi dito, está em estreita relação com o papel de planejador e o de administrador de interfaces. É tipicamente o papel onde são importantes as habilidades de negociação e de expressão, bem como a capacidade de exercitar a iniciativa nas relações interpessoais.

Neste papel, o gerente de projeto, por exemplo:

- define claramente os objetivos do projeto, de modo formal, e assegura que estejam à disposição de todas as pessoas envolvidas no projeto.
- assegura que todas as informações pertinentes ao projeto sejam efetivamente comunicadas aos departamentos e pessoas envolvidas.
- coordena o fechamento das especificações do produto de modo que reflitam o acordo de todos os departamentos e pessoas envolvidas.

• Administrador de tecnologia

O gerente de projeto é também — e com certeza não principalmente, mas bastante — um administrador das tecnologias envolvidas no projeto, especialmente aquelas que estão afetadas ao universo das diretorias de desenvolvimento das empresas pesquisadas, e secundariamente aquelas relacionadas as outras funções que participam do ciclo-de-vida. Isso significa que ele se envolve em escolha de tecnologias e definições técnicas, orienta tecnicamente a equipe e participa de decisões estratégicas onde o conteúdo é tecnológico. No entanto, no que diz respeito ao conteúdo técnico específico do projeto, seu envolvimento deve ser mantido nos níveis

estritamente gerenciais, como instrumento de diálogo com as áreas funcionais e os especialistas da equipe. O gerente deve ser capaz também de enxergar a evolução das tecnologias do ramo e de acompanhar o estado-da-arte.

Esta interpretação estabelece a competência técnica no domínio do projeto como um requisito para gerenciá-lo.

• Diretor de equipe/administrador de pessoas

Este é o papel onde surgem como predominantes as habilidades humanas e a *sensibilidade em relação ao emocional*. Para usar mais uma vez uma expressão que já foi citada, neste papel, entre outras coisas, o gerente “administra sentimentos e emoções” Este papel envolve:

- procurar transformar a equipe do projeto num grupo de pessoas verdadeiramente interessadas e empenhadas no sucesso do projeto, apresentando-lhes uma visão do desenvolvimento global do empreendimento e constantemente realimentando-a com informações sobre seu andamento.
- procurar desenvolver uma atitude favorável em relação ao projeto (“atitude de projeto”) em outras pessoas envolvidas no empreendimento, mas que não estejam diretamente sob sua autoridade formal.
- lidar com as frustrações decorrentes de decisões sobre alocação e movimentação de pessoal que levam em conta as necessidades e limitações da empresa antes que os interesses pessoais.
- tomar e explicar decisões que afetam o território emocional dos técnicos, como promoções ou preterições, escolhas de determinadas pessoas para trabalhar em certos projetos e não em outros, escolha de pessoas para trabalhar em projetos ou atividades que oferecem certo grau de desmotivação, e assim por diante.
- administrar e orientar as carreiras de seu pessoal.
- prestar orientação técnica e gerencial à equipe.
- avaliar e encaminhar as necessidades de treinamento da equipe.
- detectar e resolver os conflitos técnicos e humanos ao longo do projeto.
- promover a integração da equipe e o intercâmbio entre as diferentes equipes de projetos.
- detectar, analisar e encaminhar as reivindicações da equipe.
- avaliar as potencialidades e o desempenho efetivo dos membros de sua equipe e comunicar a cada um seu julgamento.

Este papel também envolve a necessidade de lidar com situações, que com frequência se encontram em ambientes técnicos, tais como administrar e compatibilizar comportamentos pessoais excêntricos, interesses de pessoas e grupos com a estratégia da organização, e reduzir os riscos da obsolescência que o amadurecimento provoca em grupos técnicos. Há evidências de que devem ser diferentes a supervisão de um grupo novo e a de um grupo maduro, para que este segundo tenha a vitalidade intelectual do primeiro (Pelz, 1966). ▶

• Implementador

Neste papel, o gerente “faz o projeto acontecer” Aqui, predominam as funções de execução e acompanhamento dos planos do projeto, direção da equipe, provimento de recursos, e fornecimento de informações. Tipicamente, o gerente de projeto:

- promove e preside reuniões de acompanhamento de projeto.
- administra as despesas do projeto.
- prepara e mantém atualizadas todas as informações relativas ao andamento do projeto. Assegura que estas informações sejam efetivamente comunicadas aos departamentos e pessoas envolvidas.
- assegura que a documentação do projeto seja preparada dentro dos padrões desejados de qualidade.
- acompanha ou coordena a implantação do produto a nível de fabricação e de mercado.
- avalia se são necessárias e implementa modificações no projeto. Assegura que sejam informadas todas as pessoas afetadas por tais modificações.
- assegura o suprimento dos materiais necessários, de acordo com as datas programadas.
- intercede junto a administração superior para a resolução de problemas do projeto.
- atualiza os cronogramas do projeto.
- assegura a elaboração dos relatórios do projeto.
- avalia os custos, prazos e qualidade do produto final e comunica sua avaliação à equipe e à administração superior.

• Formulador de métodos

Este é um papel que todo gerente de projeto desempenha, embora seja particularmente importante no atual estágio administrativo e gerencial em que se encontram as empresas pesquisadas e o ramo a que pertencem como um todo, que exigem intensa participação na busca de soluções e procedimentos para a formulação e consolidação de metodologias de gerenciamento de projetos. Isto envolve ajudar o escritório de projetos, quando há um, a compilar as práticas criadas pelos diversos gerentes e a procurar refinar uma “solução média”, ou

a se dedicar a mesma finalidade com os colegas, por iniciativa própria ou do superior, quando essa não é uma tarefa daquele escritório. Nesse processo, é particularmente importante uma atitude de reflexão sobre a experiência dos projetos encerrados, que podem oferecer os subsídios para a elaboração dessa metodologia.

De certo modo, neste papel, o gerente é uma espécie de “constituente organizacional”, que ajuda a sistematizar a empresa. Esta tarefa tende a perder intensidade na medida em que se resolvam os problemas que a justificam, fazendo-a evoluir para a manutenção e aprimoramento dos sistemas e métodos da empresa.

Neste papel, por exemplo, o gerente de projeto:

- fornece subsídios para a elaboração de descrições de seu próprio cargo e de outros cargos da empresa.
- participa de reuniões gerenciais onde se discutem e formulam diretrizes, estratégias e métodos de gerenciamento.
- contribui para a criação de políticas e práticas de administração de recursos humanos, tais como planos de carreira e sistemas de avaliação de desempenho.
- avalia, registra e dissemina o histórico de sucessos e insucessos ao longo da execução do projeto.
- participa de decisões sobre a escolha de modelos de organização adequados para os projetos e a diretoria de desenvolvimento.
- contribui para a escolha de modelos de supervisão de pessoal.

Todos esses papéis, e a maior parte de suas atribuições, estão relacionados diretamente com o gerenciamento de projetos. O gerente de projeto, no entanto, assume outras responsabilidades de uma natureza que se poderia dizer funcional, algumas das quais são comuns a outros tipos de gerentes, e outras são peculiares de sua profissão, sua empresa e o ramo que neste trabalho foi abordado. Pode-se incluir aqui todas as tarefas administrativas genéricas, a assessoria técnica aos escalões superiores e as outras funções da empresa, a resolução de problemas do produto surgidos em campo, a participação em associações de classe e de normalização técnica, a participação em programas de treinamento, o encaminhamento de técnicos para tais programas, bem como inúmeras outras incumbências que, certamente, poderiam ser agrupadas em outros papéis.

Referências Bibliográficas

GIBSON, John E. *Managing research and development*. New York, John Wiley, 1981, p. 78.

HARRISON, F.L. *Advanced project management*. Hants, England, Gower, 1981, p. 286.

KERZNER, Harold. The P&D project manager. *Project Management Quarterly*, XII (2):20-4, June 1981.

MAXIMIANO, A.C. Amaru, *Administração de projetos na indústria brasileira de infor-*

mática, São Paulo, FEA-USP, 1987.

PELZ, Donald C. & ANDREWS, Frank M. *Scientists in organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1966, p. 259-60.

Recebido em dezembro/1987