

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE-
FANESE**

**NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO-NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

ALTAIR FERREIRA MOREIRA SANTOS

O PAPEL DO GERENTE DE PROJETO

**Aracaju-Se
2009**

ALTAIR FERREIRA MOREIRA SANTOS

O PAPEL DO GERENTE DE PROJETO

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Núcleo de Pós Graduação
e Extensão da FANESE, como requisito
para obtenção do título de Especialista em
MBA em Gerenciamento de Projetos.

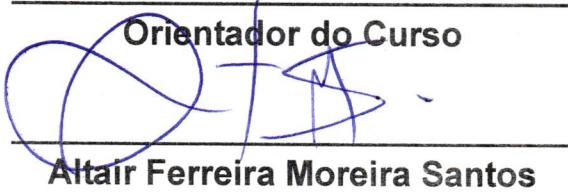
**Aracaju-Se
2009**

ALTAIR FERREIRA MOREIRA SANTOS

O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS

Trabalho de conclusão apresentado ao Núcleo de Pós Graduação e Extensão –NPGE da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe-FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA Gerenciamento de Projetos.

Prof. Avaliador Guilherme Filho

Orientador do Curso

Altair Ferreira Moreira Santos

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (Se) _____ de _____ 2009

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO 7

2 O PAPEL DO GERENTE, E A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 gerenciamento de projeto 9

2. 2 O papel do gerente de projeto 9

2.3 A comunicação organizacional..... 13

2.4 A contribuição da liderança situacional para o desempenho do gerente.....17

2.5 A cultura organizacional 19

3 RESULTADOS..... 22

4 CONCLUSÃO..... 24

REFERÊNCIAS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o perfil do gerente de projeto, bem como a gestão é praticada atualmente nas corporações e sua implicação no modelo atual de gestão de projetos. Os princípios de gerenciamento de projetos podem ser aplicados a todos os aspectos do negócio e a todos os ramos de atividade, não ficando limitado ao mundo dos projetos ou mesmo da área de engenharia ou tecnologia. A resposta a essa questão se constrói à luz da revisão bibliográfica de relevantes autores da área e sob a perspectiva de alguns desafios que se apresentam às lideranças nos dias atuais,

Palavras-Chave: Cultura, Comunicação Liderança, Papel. Relações Interpessoais.

ABSTRACT

This article aims to analyze the profile of the project manager and management is currently practiced in corporations and their involvement in the current model of project management. The principles of project management can be applied to all aspects of business and all branches of activity and is not limited to the world of projects or even the area of engineering or technology. The answer to that question is constructed in the light of literature review of relevant authors in the field and in the perspective of some of the challenges facing the leaders today,

Keywords: Culture, Communication Leadership, Paper, Interpersonal Relations.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, o processo de globalização dos mercados é irreversível, trazendo como consequência o acirramento da concorrência entre as organizações nas diferentes regiões, países e blocos econômicos. Esta concorrência acirrada exige, ao mesmo tempo, redução de custos e elevação da qualidade dos serviços e produtos, de maneira a incrementar a competitividade organizacional. A pressão pela ampliação da competência dos recursos humanos implica em investimentos em programas de treinamento e qualificação profissional aliados a novas práticas de relações de trabalho.

Para sobreviver em mercados globalizados e turbulentos, as organizações precisam investir em novas tecnologias de gestão e produção, particularmente nas tecnologias derivadas do uso da informática, para responder à necessidade de velocidade na assimilação de informações e da correspondente agilidade decisória.

Esse contexto provoca a necessidade de mudanças nas organizações, pois demandam novas relações sociais, exigindo dos profissionais novos atributos, que estão relacionados com os conhecimentos, a aquisição de competências e habilidades inerentes ao seu campo de atuação profissional, bem como valores e atitudes que o habilitem a assumir o seu verdadeiro papel enquanto agentes de transformação organizacional e consequentemente de transformação social.

O papel do gerente de projeto não é apenas de gerenciar determinada área de uma organização ou toda uma organização, seja ela pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, mas, também, contribuir para o desenvolvimento da sociedade, pois a sua função política e social o torna um dos profissionais mais demandados pelo mercado de trabalho neste final de século.

Cada vez mais se evidencia a importância do gerente de projetos para o sucesso das organizações. O cenário atual, demarcado pela complexidade e pela velocidade de mudanças, demanda líderes flexíveis e capazes de adaptação.

Este artigo tem como proposta uma pesquisa qualitativa, por meio do método de revisão bibliográfica. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado de diversos autores sobre determinado assunto, em livros e artigos científicos; tem como principal vantagem

o fato de possibilitar uma ampla cobertura de fenômenos. Para a realização deste trabalho foram pesquisados livros, artigos científicos, monografias e dissertações.

No entanto, ressalta-se que, apesar da relevância da revisão bibliográfica, esta, por seu caráter limitado, não permite resultados conclusivos, demandando pesquisas mais aprofundadas, como se poderá observar neste artigo.

Assim, reconhece-se que este trabalho está longe de esgotar a temática; espera-se, contudo, que ele possa suscitar questões importantes para futuros estudos e pesquisas sobre o tema.

2 O PAPEL DO GERENTE DE PROJETO, E A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Gerenciamento de projeto

Um projeto deve ser considerado como “um empreendimento temporário realizado para criar um produto singular” (Valeriano, 2005).

Para algumas empresas, toda tarefa ou atribuição é considerada um projeto que necessita de alguém que o gerencie. Desta forma, “a gerência de projetos é a capacidade de administrar uma série de tarefas cronológicas que resultam em uma meta desejada” (Phillips, 2003).

“O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2004).

Para gerenciar um projeto é necessário:

- Identificar as necessidades;
- Definir os objetivos de forma clara e alcançável;
- Balancear os conflitos entre demandas de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptar as especificações, planos e abordagens às mais variadas expectativas das diversas partes interessadas.

2. 2 O papel do gerente de projeto

As décadas que se seguiram a Segunda Grande Guerra foram um período de significativas mudanças nos modelos de gerenciamento. A herança deixada por Taylor em relação ao modelo clássico de administração perdurou durante décadas dentro das organizações

Nesse contexto, foram criados sistemas, procedimentos e diretrizes que garantissem que todos os trabalhadores estivessem em conformidade com a política da empresa. A meta desses sistemas era tornar as atividades dos gerentes e dos trabalhadores mais previsíveis e consequentemente mais controláveis. Porém os sistemas que garantiam o controle e a conformidade também inibiam a

criatividade e a iniciativa. A cultura organizacional estimulava a passividade, disciplina e obediência cega.

As décadas de 70 e 80 representaram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajuste social e político. No interno das organizações, novas formas de trabalho foram implementadas a partir de uma maior flexibilidade dos processos, mercados, produtos e padrões de consumo. O gerente passou a ter um papel diferente diferentes daqueles adotados pelo controle. O novo paradigma industrial trouxe exigências de uma competência baseada no conhecimento e na capacidade de resposta.

O gerente de projeto tem de solucionar problemas técnicos e não técnicos, utilizando a capacidade das pessoas de sua equipe da maneira mais eficaz possível. Eles precisam motivar o pessoal, planejare organizar seu trabalho, assegurando que o trabalho seja feito adequadamente.

Segundo Maslow (2005), um dos papéis do gerente de projeto é motivar as pessoas que trabalham para ele sugerindo que as pessoas sejam motivadas pela satisfação de suas necessidades, organizadas em uma série de níveis.

Neste contexto, espera-se do gerente uma postura voltada para a liderança, para as relações interpessoais, além da garantia dos resultados. A equipe de trabalho ganha nova dimensão. A capacidade de reunir pessoas visando à realização de um trabalho conjunto, inovador e de excelência passa a ser fundamental para o sucesso gerencial. Assumir uma postura empreendedora, neste sentido, está relacionado à capacidade de transformar idéias em visões e projetos em ações. O que implica numa forte capacidade de comunicar representações, estabelecendo relações que favoreçam o seu autodesenvolvimento e de sua equipe de trabalho. O sucesso não é mais individual, mas de toda a equipe. São características do novo perfil: alta necessidade de realização profissional, capacidade para assumir riscos, visão, habilidades de liderança, negociação, comunicação, criatividade e espírito inovador.

O papel do Gerente de projeto, pode ser melhor compreendido através de uma dinâmica que envolve os diversos escalões da empresa e da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura efetivamente impregnada no dia a dia da organização.

Kotter e Heskett (2006) afirmam que há uma correlação positiva entre a cultura corporativa e o desempenho das pessoas em longo prazo. Empresas que valorizam todos os interessados (clientes, acionistas e empregados) e que possuem gerentes-líderes em todos os níveis superam com grande margem as empresas que não possuem esses traços culturais. Os autores fazem uma análise de culturas fortes e fracas fazendo ressalvas no que diz respeito ao desempenho econômico, pois este não estaria explicado simplesmente pela cultura forte. Em uma cultura corporativa forte, quase todos os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes.

É preciso saber assumir e gerenciar, e este é um aprendizado lento, pois acarreta em mudança de cultura. Afinal a prática corriqueira, bastante apregoada pelos pragmáticos imediatistas, é justamente avaliar o grau de competência de alguém em uma determinada área baseando quase que exclusivamente pelo seu desempenho passado.

O gerente de projeto deve ter competência para diagnosticar situações, ensinar e aprender conhecimentos novos, as habilidades cognitivas são fundamentais, além do raciocínio analítico, em várias situações.

Além de incorporar como característica comportamental o estabelecimento de metas, o planejamento sistemático, o comprometimento, o zelo pela qualidade, e a busca de informação, além da capacidade de ação e realização.

Somerville (2007) afirma que é possível dar uma descrição do trabalho de um gerente de projetos. O trabalho varia muito dependendo da organização e do produto a ser desenvolvido. Contudo a maioria dos gerentes assume a responsabilidade, em algum estágio, por algumas das seguintes atividades ou por todas elas dependendo do projeto.

- Elaboração de propostas;
- Planejamento e programação de projeto
- Custo do projeto;
- Monitoramento e revisões do projeto;
- Seleção de relatórios e apresentações.

Para a elaboração do projeto primeiramente é necessário que tenha sido elaborada uma proposta. Na proposta deve conter os objetivos do projeto e como ela será realizada durante o andamento. Geralmente, inclui também estimativas de

custo e programação. Isto pode justificar porque é o contrato do projeto que deve ser delegado a uma organização ou equipe específica.

A elaboração da proposta da elaboração do projeto não é uma tarefa crucial, uma vez que a existência de muitas empresas depende de um número de propostas aceitas e contratos firmados. Pode não haver instruções definidas para essa tarefa, a elaboração de propostas é uma habilidade adquirida com a experiência do gerente.

O planejamento de projeto se ocupa de identificar as atividades, os marcos e os documentos a serem produzidos em um projeto em plano devem, então ser traçado para guiar o desenvolvimento em direção aos objetivos do projeto. A estimativa de custos é uma atividade que se ocupa de estimar os recursos requeridos, para que o projeto seja realizado.

O gerente de projeto, a partir do início de realização do projeto, deve manter os gastos sempre atualizados para que os mesmos não ultrapassem as estimativas da proposta.

Esse monitoramento contínuo também determinará o andamento do projeto, evidenciando também se está havendo progresso com o decorrer do tempo.

O monitoramento informal pode prever problemas em potencial no projeto, no sentido de que pode revelar dificuldades à medida que elas ocorrem. Por exemplo, discussões diárias com a equipe de projeto podem revelar um problema específico ao encontrar uma falha. Em vez de esperar que um atraso aconteça.

Somarville(2007) comenta que os gerentes de projeto geralmente, precisam selecionar pessoal para trabalhar em seu projeto. O ideal é uma equipe hábil e com experiência apropriada que esteja disponível para trabalhar no projeto. Contudo, na maioria dos casos, os gerentes têm de se contentar com menos do que uma equipe ideal de projeto. As razões disso são:

1- O orçamento do projeto pode não ser suficiente para contratar uma equipe bem paga, e pode ser necessário utilizar uma equipe menos experiente e que exija menor remuneração.

2-Uma equipe com a experiência apropriada pode não estar disponível, dentro ou fora da organização. Pode ser impossível recrutar uma equipe nova para o projeto. Dentro da organização, as melhores pessoas talvez já estejam em outros projetos.

3-A organização pode querer desenvolver as habilidades de seus funcionários, por isso pode ser designada uma equipe inexperiente para um projeto, a fim de que essa equipe aprenda e ganhe experiência.

O gerente de projeto precisa trabalhar dentro dessas limitações quando selecionar a equipe de projetos. Contudo, é bem possível que ocorram problemas, a não ser que pelo menos um membro do projeto adquirira experiências ao longo do projeto e comece a desenvolver os projetos evitando que muitos erros ocorram.

2.3 A Comunicação organizacional

A informação e as práticas de comunicação sempre fizeram parte do dia a dia das organizações. A comunicação desempenha importante papel no desenvolvimento da visão, dos sistemas de valores e códigos de comportamento da organização.

Sendo a comunicação um processo que envolve interação e diálogo permanente entre pessoas e grupos que convivem dentro das organizações, bem como com o público externo, tal processo afeta e é afetado pelos demais processos de gestão, e deve ocupar um espaço estratégico na dinâmica organizacional.

Para que a comunicação se estabeleça entre as partes envolvidas, é necessário que haja uma ponte de significados e que seja gerada compreensão mútua e confiança.

Nesse caso, poderá haver aceitação da mensagem e consequente ação. (BERLO, 2003)

De acordo com o referido citado autor, as pessoas se comunicam para influenciar e produzir certa reação no receptor, sendo a comunicação na medida em que se obtenham as respostas desejadas do receptor.

Torquato do Rego (1986) afirma que a eficácia geral de uma empresa é decisivamente influenciada pela aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional. Para que as mensagens sejam corretas, claras e possam ser assimilada sem ruídos,

A comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais e a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e a regularidade dos fluxos e o tamanho dos grupos. (TORQUATO DO REGO, 2006, p. 17)

Assim, o processo de comunicação de uma organização é influenciado determinantemente pela cultura organizacional, cujo conhecimento é imprescindível para a percepção dos caminhos mais adequados para atingir de forma eficaz os diferentes públicos envolvidos.

Robbins (2002), em uma visão instrumental da comunicação organizacional, afirma que esta tem quatro funções básicas:

- Controle: Pois a comunicação orienta em relação a comportamentos esperados e hierarquias a serem observadas;
- Motivação: Que é gerada pela comunicação com o esclarecimento de expectativas e metas, na avaliação de desempenho e no feedback aos colaboradores;
- Expressão emocional: Já que a comunicação promove a integração social, sendo mecanismo de expressão de anseios, sentimentos de satisfação ou insatisfação; e
- Informação: Pois a comunicação proporciona informações e transmissão de dados necessários à tomada de decisões.

Ora, se por meio da comunicação se geram influências e consentimento, bem como se promove mudança de comportamento, a comunicação exerce grande poder nas organizações. No comentar de Torquato do Rego (2006, p. 17) assevera que:

A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial.

A comunicação organizacional, da mesma forma, envolve indivíduos e grupos em constante processo dialógico e de criação/sedimentação de cultura. E a organização, por sua vez, tem uma relação dialógica com o meio, com o mesmo fim.

No dizer de Baldissera; Sólio (2004, p.6):

[...] os públicos não podem ser pensados como passivos, por mais que, em algumas situações, possam parecer; os receptores são agentes do/no processo comunicacional/cultural. Construções e construtores, os sujeitos organizacionais geram e regeneram a cultura e a organização, pois que a efervescência criativa, realizada no “sem fundo” humano, tem o imaginário como mediação para a sua atualização em cultura. A essa luz evidencia-

se que, se por um lado a cultura organizacional “tende a”/”intenciona” formar/formatar os indivíduos, por outro, eles, de modo intencional ou não, recursivamente, (re)tecem a rede simbólica.

O autor afirma que as organizações precisam, cada vez mais, aprender a se relacionar com públicos com diferentes anseios e características.

Berlo (2003) enfatiza que as fontes precisam manter o receptor em mente, escolhendo elementos de código que sejam fáceis de decodificar, estruturando esses elementos de forma clara, convincente, pertinente aos interesses e necessidades do receptor. Ainda assim, as respostas e o comportamento humano jamais poderão ser previstos com exatidão.

Na mesma linha, Genelot (2001), reconhecendo a dimensão estratégica da comunicação, afirma a necessidade de que as organizações revejam as maneiras de se relacionar e interagir com diversos públicos. Para ele, a comunicação empresarial e a informação devem ser repensadas como instrumentos de gestão, que criam e solidificam a cultura da organização, da qual todos se sentem parte integrante. O autor afirma que a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação são um ato único, que a comunicação é o motor de uma estratégia comum.

Dessa forma, observa-se que os autores supracitados evidenciam a importância do papel do receptor/alvo no processo de comunicação.

Marchiori (2006) destaca que a comunicação flui nas redes formais e informais da organização, sendo a formal delimitada pelo seu organograma e, a informal, fruto da interação natural entre as pessoas. Para a autora, as organizações precisam de pessoas com habilidade de comunicação, cujo discurso esteja em sintonia com a prática, já que o processo de comunicação exige credibilidade e comprometimento.

Diante das transformações e constantes desafios impostos às organizações, as lideranças devem ultrapassar a visão instrumental da comunicação, tratando-a como um componente essencial na construção da estratégia organizacional. E as habilidades de comunicação dos líderes, por sua vez, contribuem diretamente para o sucesso dos relacionamentos com os diferentes públicos na organização. Cada vez mais as lideranças são orientadas a compreender o papel estratégico da comunicação para a construção e sedimentação da cultura e da marca da organização. (MARCHIORI, 2005)

Como a comunicação permeia todas as ações de uma organização, é fundamental que esta reconheça a importância de investir no desenvolvimento de

competências e capacitação de suas lideranças para uma comunicação objetiva e assertiva, que contribua para uma gestão estratégica (MARCHIORI, 1995).

Desenvolvendo a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, as lideranças são capazes de alavancar resultados de suas equipes, trabalhar comportamentos e compartilhar valores e metas. Por óbvio, as palavras e ações das lideranças devem estar em equilíbrio, para que haja credibilidade, confiança e comprometimento dos grupos envolvidos.

De acordo com Kunch (1986, p. 26), o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário ele entrará num processo de entropia e morte.

Sendo a cultura organizacional complexa e dinâmica, é importante perceber que buscar o consenso nem sempre é possível, e, mais do que isso, que o conflito pode ser gerador de desenvolvimento criativo. Assim, as lideranças também devem ser capazes de lidar com conflitos nas relações de trabalho, por meio de um processo de comunicação amplo, transparente e multidirecional.

Quando se percebem as relações comunicativas como dialógicas, amplia-se a possibilidade de acerto e de superação de resistências, e a comunicação passa a se apresentar, de fato, como motor de todos os processos organizacionais. Em complemento, Baldissara; Sólio (2004, p. 7) afirmam que:

[...] pode-se pensar que será pela comunicação que a diversidade poderá se atualizar e conviver/compactuar, transformando e sendo transformada. Essa perspectiva tende a gerar o comprometimento organização/ indivíduo/ organização/ sociedade.

Segundo Genelot (2001), a comunicação proporciona existência, sentido e coerência ao sistema. Assim, cabe àqueles que lideram sistemas complexos, como as organizações, a responsabilidade de criar e manter a comunicação que possibilitará sentido à coletividade.

Contudo, o autor observa que a construção de uma visão estratégica compartilhada não se dá por decreto, tampouco por imposição de pontos de vista. Ao contrário, a comunicação deve ser usada como ferramenta estratégica, assumindo um caráter democrático e dialógico, de compartilhamento de idéias, visões individuais e coletivas e construção de sentido.

2.4 A Contribuições da liderança situacional para o desempenho do gerente

O complexo cenário atual é demarcado por constantes mudanças que exigem uma rápida adaptação das organizações e suas lideranças.

Diante dessa complexidade, também se faz necessário entender que as pessoas também são complexas, movidas por diferentes motivações e objetivos. Em paralelo a esse pressuposto, pode-se inferir que a Teoria da Liderança Situacional traz contribuições imprescindíveis para o exercício da liderança.

Segundo Genelot (2001), a complexidade dos indivíduos que compõem uma organização integra uma infinita diversidade de visões do mundo, objetivos, estratégias pessoais e estruturas mentais. Gerir tal diversidade de dinâmicas individuais e, ao mesmo tempo trabalhar em conjunto pela realização de objetivos comuns, é tarefa admirável.

Nas organizações, o projeto coletivo é construído por pessoas que simultaneamente desenvolvem projetos pessoais, havendo uma co-evolução dos indivíduos e do conjunto social que eles compõem. (GENELOT, 2001) Diante do desafio da gestão da complexidade do ser humano, não há como tratar todas as pessoas no mesmo nível.

Na mesma linha de pensamento, como observado anteriormente, Hersey; (2006) encaram o comportamento do líder em relação ao liderado como sendo uma variável situacional de grande relevância. Como citado no capítulo da liderança situacional,

Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter. (HERSEY; BLANCHARD, 2006, p. 187)

Sendo assim, Hersey (2006) entendem que o foco do líder deve ser os liderados, pois são eles que outorgam (legitimam) o poder pessoal do líder.

A legitimidade, segundo Srour (2005), tem estreita relação com a influência. É legítimo aquilo que foi considerado como coerente pelos liderados.

No dizer de Srour (2005, p.188),

a legitimidade trata-se, pois, de uma condição de validação, de reconhecimento, de justificação e de aceitação por parte daqueles que estão sujeitos à situação ou ao ato. Condição essa que torna a

legitimidade uma probabilidade, não uma certeza. Isso significa que os agentes envolvidos obedecem de bom grado a orientações ou a ordens emanadas de quem de direito.

A Teoria da Liderança Situacional pressupõe uma adequação do estilo de liderança às necessidades do grupo. Se os liderados possuem diferentes níveis de capacidade e motivação, o líder deve reconhecer essas diferenças. O líder pode, por exemplo, adotar um determinado comportamento quando trabalhar com o grupo e, quando for lidar separadamente com os membros desse grupo, pode vir a eleger outro tipo de comportamento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

É possível que essa adaptabilidade do líder às diferenças dos liderados contribua também para a construção da confiança, mas é imprescindível que os liderados reconheçam que o estilo adotado pelo líder condiz com os anseios do grupo. Isso porque, segundo Drummond (2007), para que haja confiança, é preciso que os liderados encarem os atos dos líderes como adequados e consonantes com as expectativas do grupo.

Para Genelot (2005), a confiança é um dos fundamentos da vida em sociedade. Ao descentralizar e delegar, aumenta-se o grau de liberdade de ação dos indivíduos, proporcionando-lhes a oportunidade de desenvolver a capacidade de reagir às demandas exteriores, de desenvolver rapidez para fazer face às flutuações desestabilizadoras. Por meio dessas combinações é que se pode encontrar uma resposta que melhor se adapte à complexidade.

Em suma, a Liderança Situacional, ao enfatizar o liderado, evidencia um importante pilar que não foi contemplado pela maioria das teorias da liderança (ROBBINS, 2005). A ênfase no liderado deve ser encarada como uma importante contribuição, pois, como visto acima, são os liderados que legitimarão a liderança.

2.5 A cultura organizacional

As modernas teorias e práticas de gestão entendem que a sobrevivência e a manutenção da competitividade das organizações estão diretamente relacionadas à sua capacidade de resposta às constantes mudanças no cenário em que estão inseridas.

De acordo com o autor, a cultura confere significado ao mundo, proporciona um entendimento compartilhado de significados, crenças, valores e práticas dentro

de uma estrutura social. Por meio da interação social constroem-se e cristalizam-se significados, o que é fundamental no processo de sedimentação da cultura organizacional.

No comentário de Schein (2006, p.9), para quem cultura é:

é um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

De acordo com Schein (1986), a cultura organizacional é dividida em três níveis, sendo aprendida, transmitida e mudada, de acordo com esses níveis:

1. Artefatos e criações: são todos os elementos visíveis, como a arquitetura, layout do ambiente, móveis, códigos de vestimentas, documentos públicos, regulamentos, etc.;

2. Valores e crenças: é tudo aquilo que o grupo acredita permear suas ações, o conjunto de princípios que define comportamentos, o código de conduta do grupo;

3. Pressupostos básicos: elementos inconscientes da cultura que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Estão relacionados à percepção das respostas que funcionam e às posições que garantem a sobrevivência da organização,

Fleury (2006, p. 22) assevera a cultura organizacional:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Assim, como a cultura provê significado, direção, compartilhamento de valores e crenças, ela move a organização às ações esperadas e acaba funcionando também como mecanismo de controle.

Assim, observa-se que os autores consideram que a cultura organizacional está para a organização assim como a personalidade para o indivíduo. A cultura seria o “jeito de ser” que distingue uma organização das demais.

Ao mesmo tempo, não se pode dissociar a cultura da organização com a da sociedade na qual está inserida; as organizações interagem constantemente com o ambiente, recebem influências e também influenciam, tendo os indivíduos papel fundamental nesse intercâmbio.

Marchiori (2006, p. 28-29) advoga que

É preciso que haja relacionamentos efetivos, o que exige entendimento e comprometimento tanto dos públicos quanto da organização. [...] são os processos de relacionamentos junto aos diferentes públicos que mantêm uma organização viva.

Dessa forma, todas as pessoas que compõem as organizações precisam aprender a se relacionar em seu ambiente: como lidar umas com as outras, como executar seu trabalho, como lidar com demandas de mudanças, internas e externas. As necessidades de ajustes e mudanças de rumo são percebidas de maneiras diferentes, e é aí que a cultura organizacional aparece como recurso vital para a orientação das decisões e ações.

3 RESULTADOS

A análise das observações realizada na empresa, sobre o perfil do gerente de projeto possibilita afirmar que a empresa pesquisada possui uma forte cultura organizacional e influencia o comportamento e a atuação de seus gerentes, ocorrendo inclusive um esforço consciente neste sentido. Sobre o programa de formação profissional e a qualificação dos gerentes para torná-lo gerentes eficazes, há uma expectativa por parte das empresas neste sentido e também investimentos em cursos tais como: Programa de Capacitação dentre outros. Os programas formativos desenvolvidos culminam com o desenvolvimento de projetos aplicativos visando melhorias na própria área de atuação e na empresa como um todo tendo um caráter inovador.

As ações e atitudes comportamentais no que diz respeito à elaboração e execução de projetos envolvendo equipes de trabalho são recompensadas através de premiações internas e remuneração variável pelos resultados obtidos. Especialmente em projetos que visem a inovação e novas formas de gestão.

A empresa possui ainda a Gestão de Carreira que se constitui num conjunto de políticas, diretrizes e procedimentos que visa garantir a qualificação e o crescimento profissional dos empregados.

Na empresa pesquisada, o benchmarking é incentivado e as visitas em empresas de destaque no Brasil e no exterior são freqüentes visando conhecer as melhores práticas e implantá-las segundo a cultura local.

A qualificação tácita foi ressaltada por todos os entrevistados, sendo a experiência profissional e a aprendizagem no local de trabalho as que se apresentaram com maior peso.

O perfil do gerente de projeto é descrito, como sendo de pessoas com alto nível de liderança. Que saibam projetar e liderar, e que tenha a visão do todo, além de possuir flexibilidade, ética e compromisso com os resultados. Além disso, que sejam capazes de gerenciar equipes levando-as a atingirem uma alta performance.

As análises das observações indicam elevada competência em planejamento, otimização de recursos, liderança - exercendo inclusive o papel de educador da equipe, articulador e negociador, implementador de programas inovadores,

administrador e pesquisador de novas tecnologias. O gerente entrevistado afirma ter esse comportamento na maior parte do seu tempo e justificaram suas respostas com exemplos práticos e demonstração no local de trabalho das novas tecnologias empregadas nos processos produtivos e na forma de gestão das pessoas.

Vale acrescentar que a empresa possui valorização de aspectos como inovação e criatividade somando aos itens anteriores que, representam um grande passo em direção a cultura voltada para o espírito cooperativa.

4 CONCLUSÃO

As mudanças - sócio-político-econômicas e tecnológicas - ocorridas nas últimas décadas impactaram profundamente o estilo de gestão das organizações e a sua cultura. A tendência dessas mudanças pode ser comprovada em diferentes esferas.

As empresas modernas apresentam estrutura por unidades estratégicas de negócios. A burocracia deu lugar à flexibilidade, a gestão por diretrizes, a simplicidade e a informação. A objetividade weberiana nas funções foi substituída pela distribuição das atividades de acordo com as habilidades e o talento. Intuição, criatividade e inovação foram somadas à razão e a lógica. Consequentemente o estilo de gerência mudou.

De centralizador e diretivo para uma ênfase na delegação e na participação. Exige-se a competência nas relações interpessoais e ética profissional. Valorização de inovar, de compartilhar resultados.

Em relação à prática da gerência, encontrado em muitas empresas, tem recebido duras críticas por parte dos autores pesquisados. Além disso, as soluções imediatistas, o excesso de reuniões inoperantes, a falta de visão estratégica, a maior ênfase nos resultados e baixo investimento nas pessoas representam uma visão distorcida do posicionamento de um gerente de projetos.

REFERÊNCIA

- BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. O complexus comunicação-cultura- administração. In: Revista Latino americana de Ciências de la Comunicación. São Paulo: ALAIC, 2006, ano 3, n. 4 (1 semestre de 2006).
- BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria(coords). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas,2006.
- GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard. (orgs) **O Líder do Futuro**. Visões, Estratégias e práticas para uma nova era. 4^a. Ed. São Paulo: Futura, 2006.
- KOTTER, John P., HESKETT, James L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2006.
- LEITE, Elenice M. **O Resgate da Qualificação**. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, (Tese de doutorado em Sociologia). 1994.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão Editora, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa.

3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e Cultura Organizacional. In: HESSELBEIN Frances, PHILLIPS, Joseph. Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SOMERVILLE, I. **Engenharia de software** (6^a edição) Addison Wesley. Versão traduzida. 2003.

WOOD, Steephon J. Toyotismo e /ou Japonização. In: HIRATA, Helena (Org). **Sobre o modelo Japonês**. São Paulo: Edusp, 2005

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e Cultura Organizacional. In: HESSELBEIN Frances, PHILLIPS, Joseph. Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SOMERVILLE, I. **Engenharia de software** (6^a edição) Addison Wesley. Versão traduzida. 2003.

WOOD, Steephens J. Toyotismo e /ou Japonização. In: HIRATA, Helena (Org). **Sobre o modelo Japonês**. São Paulo: Edusp, 2005

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.