

GESTÃO DE PROJECTOS

1.1. PROJECTO E GESTÃO DE PROJECTOS

O QUE É UM PROJECTO

Projecto é uma organização designada para cumprimento de um objectivo, criada com esse objectivo e dissolvida após a sua conclusão.

Caracteriza-se por:

- Ser temporária
- Ter um início e um *fim* bem definidos
- Obedecer normalmente a um plano

O QUE É A GESTÃO DE PROJECTOS

A Gestão do Projecto pode ser descrita como o processo de planeamento, execução e controlo de um projecto, desde o seu início até à sua conclusão, alcançando o objectivo final num certo prazo, com um certo custo pela mobilização de recursos humanos e materiais.

Logo, a gestão de projectos visa uma optimização.

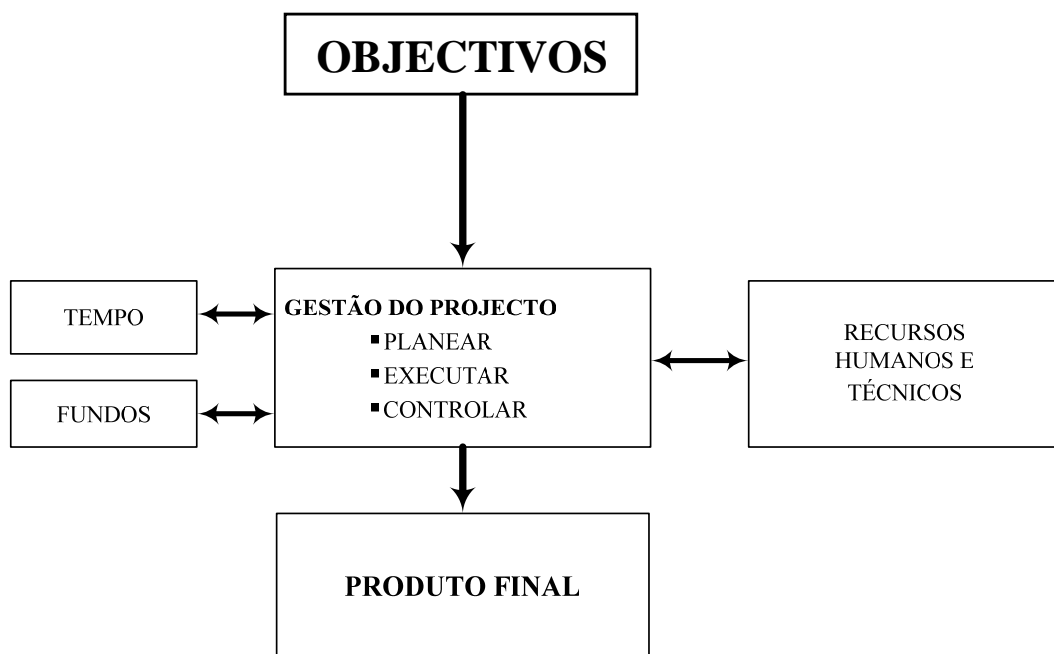


fig. 1

O principal objectivo a atingir na Gestão do Projecto não é obrigatoriamente o projecto tal como foi planeado, mas sim o projecto na sua melhor expressão e com os melhores resultados viáveis.

Os principais objectivos da Gestão do Projecto formam um ciclo dinâmico que se inicia no Planeamento com fixação de objectivos, estabelecimento de recursos e enunciação de estratégias, passando à Execução com imputação de recursos, gestão da execução e coordenação de esforços, e ao Controlo com medição de resultados, elaboração de relatórios e resolução de problemas através de medidas adequadas.

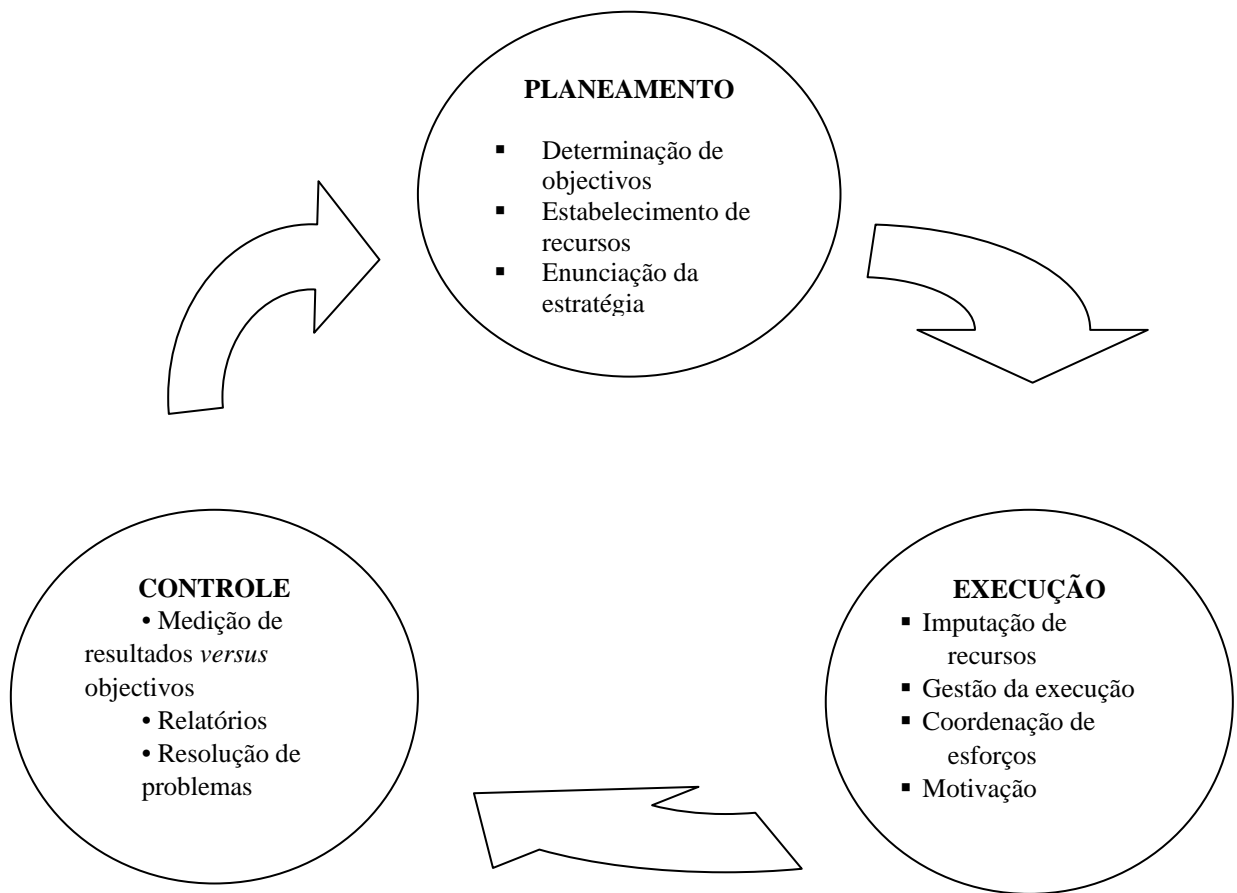


fig. 2

1.2. AS FASES DO PROJECTO

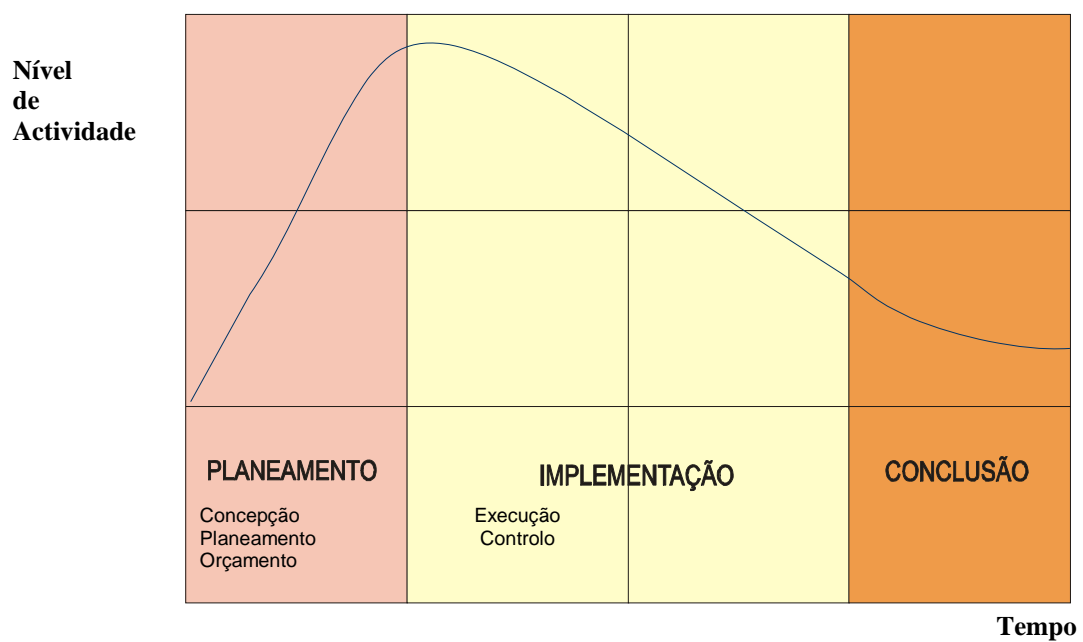


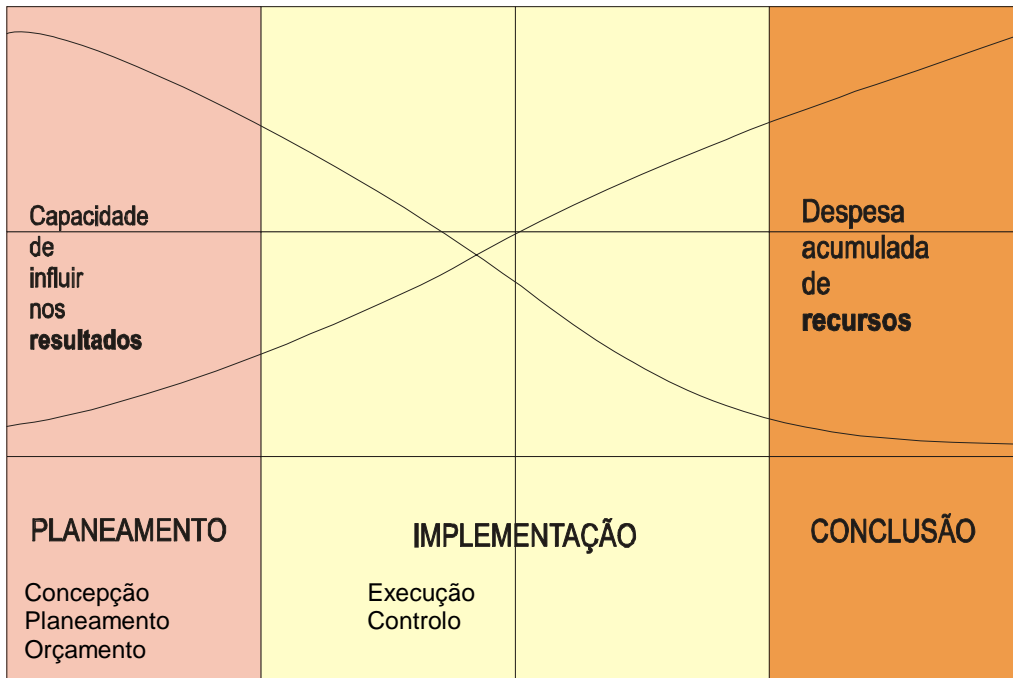
fig. 3

Normalmente o ciclo de vida do projecto inicia-se com a concepção, a que se segue o planeamento, a implementação e a conclusão do projecto.

Quanto mais nos afastamos da concepção, maior é o volume de recursos consumidos, e mais difícil se torna fazer inflectir o projecto.

Assim, quanto maior o valor do investimento em causa, maiores deverão ser os estudos realizados em:

- Estudos de Mercado
- Ensaios
- Simulações de computador



DIFERENTES FASES DO PROJECTO

CONCEPÇÃO DO PROJECTO

De início, ainda em fase exploratória, grande parte dos aspectos inerentes ao projecto são ainda pouco claros. A fase de concepção vai fundamentalmente clarificar esses aspectos, através de discussões que envolvem o Gestor de Projecto os seus colaboradores e o cliente. Com uma clara compreensão do objectivo final, o gestor de projecto pode então definir as principais linhas de acção, utilizando nomeadamente a seguinte metodologia:

1. Escrever a definição do projecto
2. Fixar os resultados finais do projecto
3. Listar o que é imperativo e desejável
4. Gerar estratégias alternativas
5. Avaliar essas alternativas
6. Escolher linhas de acção

Frequentemente a concepção do produto tem duas sub-fases:

- Realização de estudos prévios, estudos de sector e de mercado, e eventualmente estudos prévios de investimento.

- Após ter decidido que o projecto vai avançar, realização de estudos mais detalhados, o que conduz, ao aprofundamento dos estudos prévios (frequentemente com o apoio de consultores).

Se se trata de um projecto de uma fábrica, esta fase normalmente inclui:

- Realização de consultas prévias
- Realização de estudos técnicos incluindo estimativas de custo
- Definição do processo
- Traçado definitivo de desenhos e especificações (Engenharia de detalhe)
- Definição de quantidades a fabricar
- Determinação do custo final e providenciação para obtenção dos fundos necessários ao financiamento do projecto
- Pré-qualificação de Subcontratados
- Consideração dos aspectos operatórios e de manutenção
- Consideração do processo de recrutamento e formação
- Obtenção de autorizações definitivas, licenças, etc.

PLANEAMENTO - ORÇAMENTO DO PROJECTO

Nesta fase é definida a estratégia de implementação, sendo fixados objectivos e os recursos necessários ao cumprimento desses objectivos. E nesta fase que se antecipam muitos dos problemas, e são negociados os financiamentos.

O planeamento engloba, nomeadamente:

- O programa de implementação
- A determinação do encadeamento de acções paralelas.
- A estimativa das durações das várias acções paralelas
- A estimativa dos recursos necessários em cada momento
- O estudo antecipado de cenários possíveis

IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO (EXECUÇÃO E CONTROLO)

Edificar o empreendimento dentro do custo, tempo e qualidade acordados, constitui o objectivo central da implementação. As previsões são permanentemente confrontadas com a realidade e os desvios são medidos através de um processo de decisão contínuo.

Implementar é executar e controlar liderando uma equipe, no que são especialmente relevantes os seguintes aspectos:

- Organização, recrutamento e formação da equipe de projecto, e sua articulação com a estrutura da empresa

- Liderança da equipe de projecto
- Redefinição da Engenharia de detalhe
- Contratação e *Procurement* (função de aquisição) dos itens necessários ao projecto
- Negociação definitiva do financiamento
- Acompanhamento e revisão permanente do Planeamento e Orçamento

Em suma, na implementação do projecto é fundamental:

- Gestão da execução
- Motivação
- Resolução dos problemas
- Medição de resultados

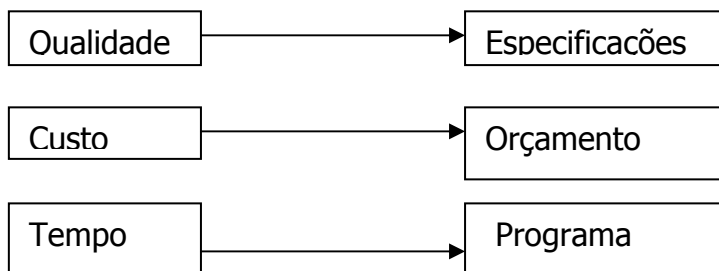
CONCLUSÃO DO PROJECTO

Esta fase consiste fundamentalmente em:

- Proceder à recepção e testes do Produto
- Apoiar o arranque da nova instalação (se for caso disso)
- Dissolver a equipe do projecto e dá-lo por concluído.

1.3.O GESTOR DE PROJECTO E PRINCIPAIS PARÂMETROS DE UM PROJECTO

Os principais parâmetros de um projecto são:

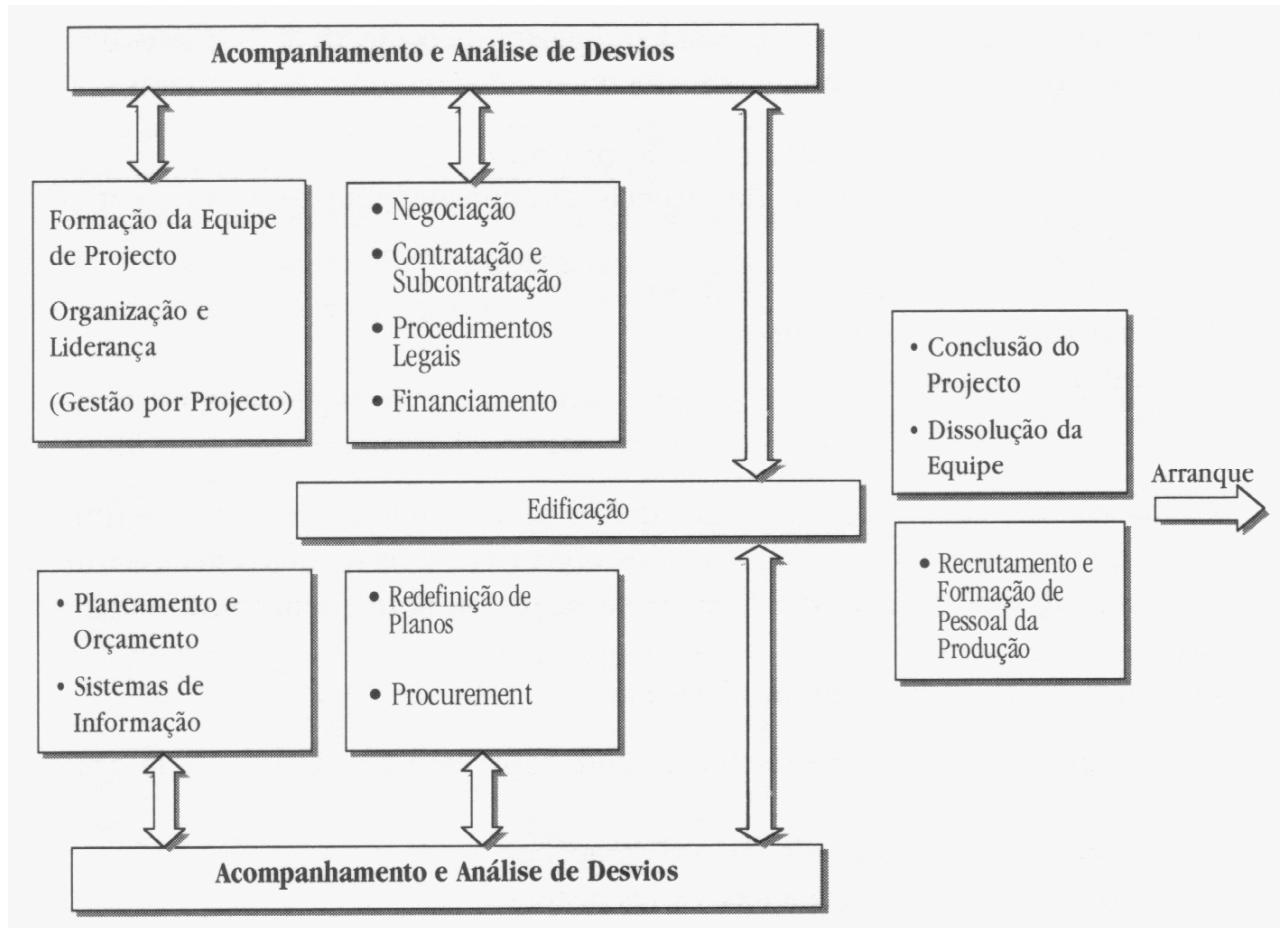


São estes parâmetros que o gestor de projecto deve ter presente na sua estratégia de implementação cujo objectivo último é:

- 1. Entregar o produto segundo as especificações, o preço e o prazo de entrega do contrato;**

2. Concretizar os objectivos com um resultado positivo.

Segundo a definição de gestão de projectos adoptada, existe uma função objectivo que é o produto final a obter, existem restrições de tempo, custo e qualidade (especificações a cumprir) e existem recursos técnicos e humanos.



Assim, o espaço de soluções é delimitado pelo Custo, Qualidade e Tempo, sendo as variáveis principais que se actuam dentro desse espaço os recursos técnicos e humanos. Estes recursos são actuados através de um conjunto de técnicas de gestão de projectos que se têm vindo a constituir em disciplinas próprias de que se destacam:

- Organização e Liderança
- Planeamento e Orçamento
- Optimização do Financiamento
- Contratação e Procurement
- Negociação
- Acompanhamento e Análise de Desvios
- Sistema de Informação

a) Organização e Liderança

Em ambas as situações, "realizar um filme" ou "edificar a Expo'98", está envolvido o conceito de projecto mas, a dimensão, recursos e complexidade são completamente diferentes. É evidente que a segunda situação exige recursos muito mais numerosos e, o planeamento execução e controlo é mais complexo e, a forma como se estrutura a

equipe, se organiza o projecto e se estabelece o sistema de informação são diferentes em função do tempo do projecto.

No entanto, quer se trate de um projecto autónomo, quer de um projecto a concretizar no interior de uma organização já existente, a constituição da equipe e sua organização e a liderança do projecto são aspectos da maior relevância.

Considera-se que os seguintes aspectos constituem o ponto de partida, que guiará todo o projecto:

- a constituição da equipe e selecção do pessoal
- a liderança do projecto e a afectação de responsabilidades
- a definição da forma de organização
- o sistema de informação

b) Planeamento e Orçamento

Na implementação de um projecto, após constituição da equipe e da sua organização, e enquanto no plano externo se tratam questões de financiamento, no plano interno, há que ordenar recursos e tomar decisões.

No projecto o ponto focal é o eficiente cumprimento de um objectivo em tempo, dentro de um orçamento, e cumprindo uma dada performance.

O binómio tempo-custo aparece interligado numa forma muito íntima e com interacções mútuas, o que obriga a tratá-los em conjunto, através de técnicas de planeamento (GANTT, PERT, ...).

A forma de estimativa dos custos bem como da sua forma de controlo e a ligação ao factor tempo são os pontos-chave desta matéria.

c) Optimização do Financiamento

Com base nas previsões de origens e aplicações de fundos traçados aquando da concepção do projecto, são estabelecidos os procedimentos de negociação do financiamento, e sua optimização com base nos efeitos de alavanca; Deve ser dada uma especial atenção às consequências dos atrasos no projecto em ligação ao conceito de actualização monetária.

Uma grande atenção poderá também ser dada aos indicadores de controle financeiro a estabelecer.

d) Contratação e Procurement

É através da contratação (com negociação) que é regulamentada a ligação formal entre as partes. Neste aspecto merece uma atenção particular os diferentes tipos de contratos, bem como a estrutura de um contrato e as principais cláusulas contratuais. Aspecto muito relevante é ainda o *procurement*.

e) Negociação

A negociação em gestão de projectos é um procedimento com troca de conceitos verbais, no sentido de fazer o encontro de opiniões no que concerne as várias questões em jogo, nomeadamente tecnologia, prazo de entrega e preço.

Tem particular importância a preparação da negociação e o processo de negociação de forma a encontrar acordos que tragam vantagens.

f) Acompanhamento e Análise de Desvios

Embora o gestor de projecto não deva ser um especialista em todas as áreas, ele deve manter alguma familiaridade com as tecnologias mais envolvidas no projecto de forma a poder ajuizar as situações e tomar decisões correctas, realizar um acompanhamento eficaz e analisar desvios emergentes.

É importante o relacionamento entre as especificações, a engenharia e a qualidade na implementação do projecto, bem como a utilização de procedimentos e controlos na implementação no terreno.

g) Sistemas de Informação

O sistema de informação é essencial para um controlo efectivo do andamento do projecto vs requisitos pré-estabelecidos. O desenvolvimento de um sistema de informação que satisfaça os requisitos do projecto é de maior importância no seu sucesso.

Dominando e actuando o conjunto de técnicas inerentes à gestão de projectos conseguem-se algumas vantagens de que se destacam:

- melhor relacionamento com o cliente
- melhor controlo do projecto
- orientação da tarefa para objectivos com mensuração de resultados
- sinergias com contribuições multidisciplinares
- envolvimento do gestor na decisão, com definição de prioridades e assunção de riscos
- menor tempo de desenvolvimento do produto.

O GESTOR DE PROJECTO

Assim, o gestor de projecto deve comportar-se como um empresário, que tem de:

- Planear o que fazer e quando fazer
- Recrutar a equipe
- Organizar a equipe
- Orçamentar o projecto
- Realizar o projecto
- Fazer a entrega
- Dissolver a equipe

Para o que tem de tomar:

1. Decisões Técnicas

- Direcção da concepção
- Selecção de equipamentos a usar
- Identificação do tipo e âmbito dos testes

2. Decisões Comerciais

- Decisões de "Fazer ou Subcontratar"
- Selecção de Subcontratantes ou de vendedores

3. Decisões Administrativas

- Selecção do Pessoal
- Programação de recursos (pessoal, equipamentos...)

4. Decisões Financeiras

- Determinação de gasto dos fundos orçamentados

Esta autoridade tem como contrapartida um conjunto de responsabilidades, de que se destacam:

- Manter a equipe dinâmica e consequente
- Realizar despesas criteriosas
- Manter as despesas com pequenos desvios em relação ao orçamento
- Evitar situações críticas de ruptura financeira
- Manter os objectivos visíveis
- Evitar erros graves
- Controlar a sequência do planeamento e desvios emergentes.

2. Gestão de Projectos e estrutura organizacional

2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sempre que um projecto é desencadeado no interior de uma empresa, as mais importantes acções a serem tomadas pela administração no que concerne à gestão de projectos dizem respeito a:

- Escolha da forma de organização a utilizar
- Escolha do gestor de projecto
- Definição das interfaces organizacionais
- Disponibilização dos recursos adequados para a realização do projecto, tais como, finanças, equipamento,...

No que concerne à forma de organização a utilizar e à maneira como vai encaixar-se na estrutura da empresa, pode dizer-se que, cada projecto por ter um objectivo específico, exige uma organização específica para executá-lo. Assim, deve ser:

- De duração finita
- Estar voltada para o objectivo
- Ser flexível
- Permitir tomadas de decisão rápidas.

Por outro lado, envolvendo um conjunto pluridisciplinar, onde a especialização é indispensável, implica grandes necessidades de coordenação.

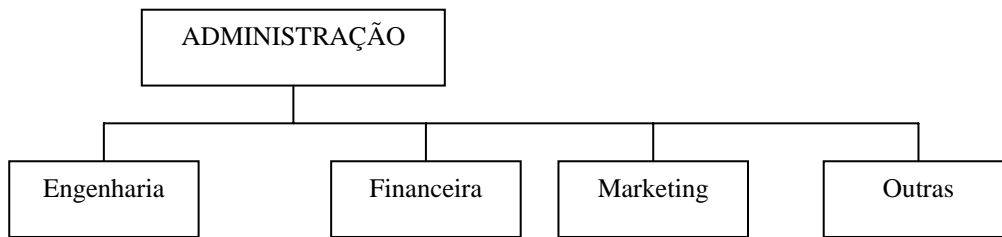
Ora, os princípios clássicos de organização localizam-se na *coordenação vertical* com o objectivo de assegurar aos gestores do topo o controlo das actividades dos trabalhadores que se encontram nos níveis inferiores, estabelecendo ainda que cada trabalhador tem apenas um chefe. Se o grau de interdependência entre os diferentes grupos da organização for elevado, para apenas citar um factor, a coordenação vertical é insuficiente. Impõe-se, então, uma *coordenação lateral*.

Perspectivam-se de seguida os principais tipos de estrutura organizacional e a forma como respondem aos objectivos de um projecto.

A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

É a estrutura organizacional mais corrente. A organização é segmentada verticalmente em diferentes unidades funcionais (engenharia, contabilidade, etc.). Considera-se que é mais fácil gerir os especialistas quando estão agrupados e são dirigidos por um chefe que tem formação e experiência numa determinada disciplina.

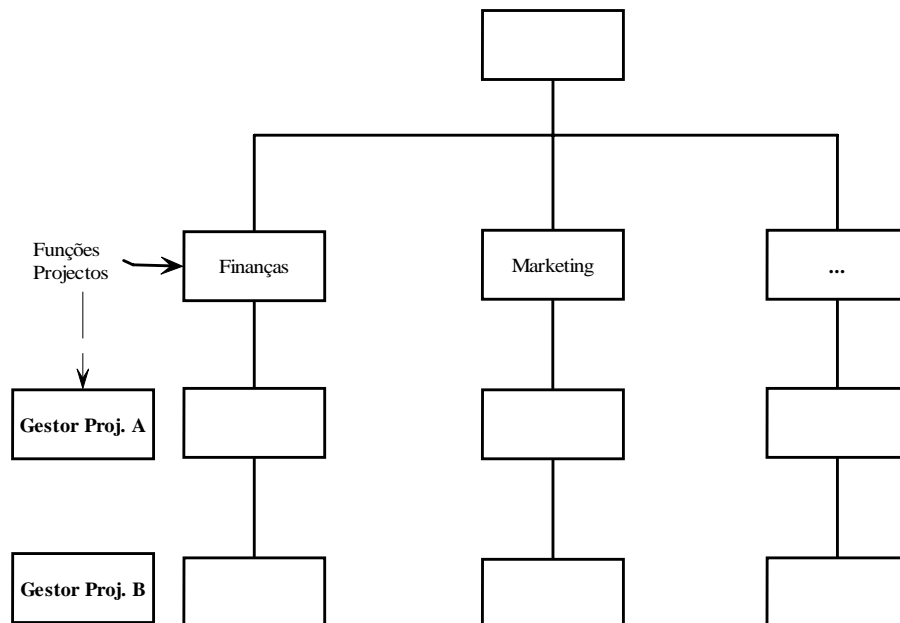
O ponto forte da organização funcional reside na centralização de recursos semelhantes. O seu ponto fraco manifesta-se quando uma organização funcional tem de se ocupar com múltiplos projectos de que resultam conflitos na afectação de recursos; por outro lado, o departamento funcional focaliza-se mais na sua própria especialidade que nos objectivos do projecto.



Normalmente numa organização funcional os executivos estão apenas preocupados em realizar o trabalho especializado dentro do orçamento, e a perspectiva total do projecto é perdida, havendo normalmente pouca flexibilidade.

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

A organização matricial caracteriza-se pela existência de equipas multidisciplinares cujos membros são organizados a partir (e na intersecção) da organização em linha, com a organização por projecto.



As principais vantagens da organização matricial são o equilíbrio dos objectivos, a coordenação dos departamentos funcionais e a visibilidade dos objectivos dos projectos através de um coordenador de projecto. A maior desvantagem é a quebra do princípio da unidade de comando: verticalmente o trabalhador responde ao seu chefe funcional e horizontalmente ao gestor de projecto. Desta situação podem resultar conflitos. O gestor de projectos queixa-se da fraca autoridade que tem sobre os departamentos funcionais e o chefe destes departamentos sente que aquele interfere no seu território. A solução para este problema reside na clareza da definição de papéis, responsabilidade

e autoridade de cada um dos actores: o gestor de projectos especifica o que deve ser feito e o departamento funcional como deve ser feito.

Vantagens da Organização Matricial:

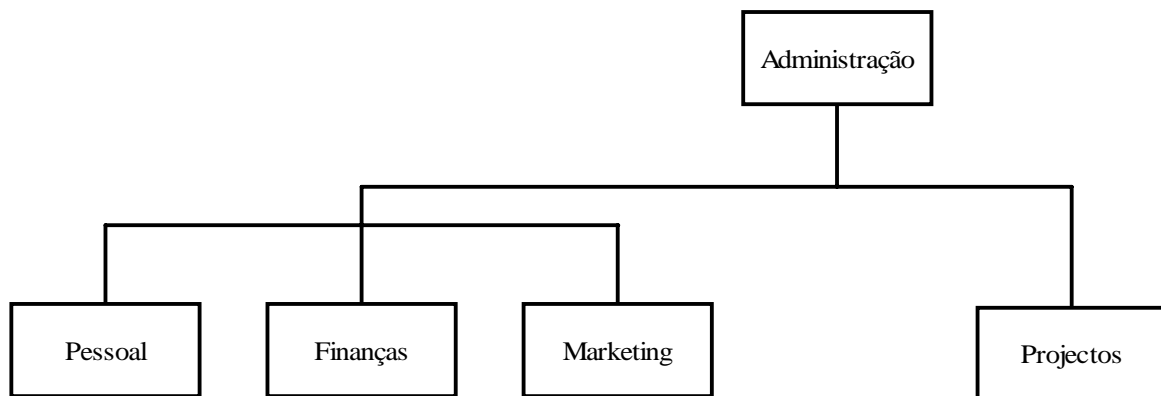
- Equilíbrio de objectivos entre o projecto e as funções
- Integração do projecto
- Utilização eficiente de recursos
- Fluxo de informação fortemente disseminado

Desvantagens:

- Complexidade
- Existência de 2 chefes
- Dificuldades em estabelecer prioridades
- Grande potencial para o conflito

ORGANIZAÇÃO "POR PROJECTO"

Neste tipo de organização os recursos necessários à realização de um objectivo específico são separados da estrutura funcional e agrupados em unidades dirigidas por gestores de projecto. A estes gestores é dada uma considerável autoridade sobre o projecto podendo recorrer a recursos internos e externos à organização. Todo o pessoal envolvido no projecto está sob a autoridade directa daquele gestor durante o período de vida do projecto. Assim, a organização estabelece uma estrutura temporária, pequena e específica para a realização de um objectivo específico; todavia, a estrutura interna da organização do projecto é funcional.



Enquanto a organização funcional se estrutura em torno de inputs técnicos, como a engenharia e o marketing, a organização por projectos é uma estrutura com um objectivo único organizado em volta de inputs de projectos como uma barragem ou um novo produto. Tanto uma como outra são estruturas unidimensionais num mundo multidimensional.

No extremo a gestão do projecto pode processar-se no exterior da empresa como uma organização autónoma.

Neste tipo de organização:

- O gestor do projecto trabalha independentemente da estrutura hierárquica normal da empresa, reportando directamente ao director geral.

- O gestor do projecto negocia directamente os recursos materiais, financeiros e humanos com os directores dos departamentos que fornecem recursos à realização do projecto.

- O gestor do projecto é responsável pelo sucesso (ou falha) do projecto, e por todo o desenvolvimento do mesmo, O Gestor do projecto é responsável pela concretização do trabalho, enquanto o director funcional é responsável pelos indivíduos.

- Uma vez atingidos os objectivos, a equipe é dissolvida.

2.2. VANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO “POR PROJECTO”

As **maiores vantagens** na utilização da organização em gestão “por projecto” consistem fundamentalmente em:

- Melhor controlo do projecto
- Menor tempo para desenvolver os objectivos
- Melhor gestão de custos e focagem nos resultados
- Melhor coordenação entre as divisões envolvidas no projecto
- Maior qualidade
- Mais produtividade e moral mais elevada dos envolvidos
- A motivação geral e o sentimento de realização pessoal são maiores nos componentes das equipas de projecto que nos de outras estruturas.

Maiores desvantagens:

- Dificuldades de coordenação, que por vezes complica os procedimentos existentes.
- Tendência dos grupos funcionais a negligenciarem o seu envolvimento no grupo de projecto.
- Conflitos ocasionais entre gestores de projecto e directores funcionais.
- Mudanças estruturais com elevado crescimento do número de departamentos e de cargos de gestão.

Por vezes um Director funcional é em simultâneo designado gestor de um projecto, e nesse caso devem ser tomados cuidados para que não exista conflito entre as suas responsabilidades, quando isso acontece cabe à gestão de topo gerir esses conflitos, tendo presente que a organização do projecto é temporária e deve cumprir determinados objectivos no âmbito da empresa.

Frequentemente, o gestor funcional resiste a ceder o seu pessoal para a equipe do projecto porque sente que isso lhe pode retirar alguma autoridade, uma vez que o gestor de projecto tem acesso directo à Administração - Esta no entanto é uma falsa questão, que não deve preocupar os gestores funcionais.

PORQUE NÃO FUNCIONA POR VEZES A GESTÃO POR PROJECTOS ?

Um ponto da maior dificuldade na gestão de projectos é conseguir a colaboração das direcções funcionais exteriores à estrutura do projecto quando são chamadas a cooperar na sua área de especialidade, em particular a gestão das pessoas que vão funcionar em *part-time* pode levantar problemas.

Para além destas dificuldades do tipo conflitual com as direcções funcionais, outras dificuldades podem surgir, nomeadamente:

- Inexistência de autoridade real por parte do gestor de projecto - sem delegação de autoridade. Gestão do Projecto implica direcção e não apenas coordenação.

- As prioridades do projecto podem criar alguma instabilidade, ao interferir com os interesses de longo prazo da empresa.

- O afastamento da sua direcção funcional de um número elevado de pessoas pode originar uma quebra na sua formação e especialização.

- As lições aprendidas com um projecto podem não ser transmitidas a outros projectos futuros cometendo-se de novo os mesmos erros.

- Numa organização por equipa a inexistência de objectivos claros leva o projecto ao fracasso.

2.3. CRITÉRIOS PARA SELECÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Não há soluções simples para a escolha do melhor modelo de estrutura organizacional, que no entanto pode ser traçada a partir de um conjunto de factores e das características do projecto:

Factores

- Incerteza
- Tecnologia adoptada
- Complexidade
- Duração do projecto
- Dimensão e importância do projecto
- Clientela
- Interdependência (interna)
- Diferenciação

Características do Projecto

- Objectivo
- Complexidade
- Dimensão e natureza da tarefa
- Recursos necessários
- Estrutura organizacional
- Sistemas de informação e controlo

Com a parametrização definida é escolhido o tipo de organização que melhor responde, sendo no entanto flagrante que, uma estrutura "por projecto" se justifica apenas quando existem projectos frequentes e não muito complexos. Se se trata de um único e grande projecto, talvez seja preferível separá-lo da organização autonomizando-o totalmente da estrutura existente. Se existem múltiplos projectos tecnicamente complexos, com várias zonas de fronteira talvez se justifique uma organização matricial.

3. Organização e Liderança

3.1. O GESTOR DE PROJECTO

Após ter definido:

- Os objectivos do projecto
- A interacção do projecto com o contexto
- A forma de organização do projecto
- O tipo de recursos a utilizar
- A metodologia de trabalho
- O tipo de informação de base de que necessita

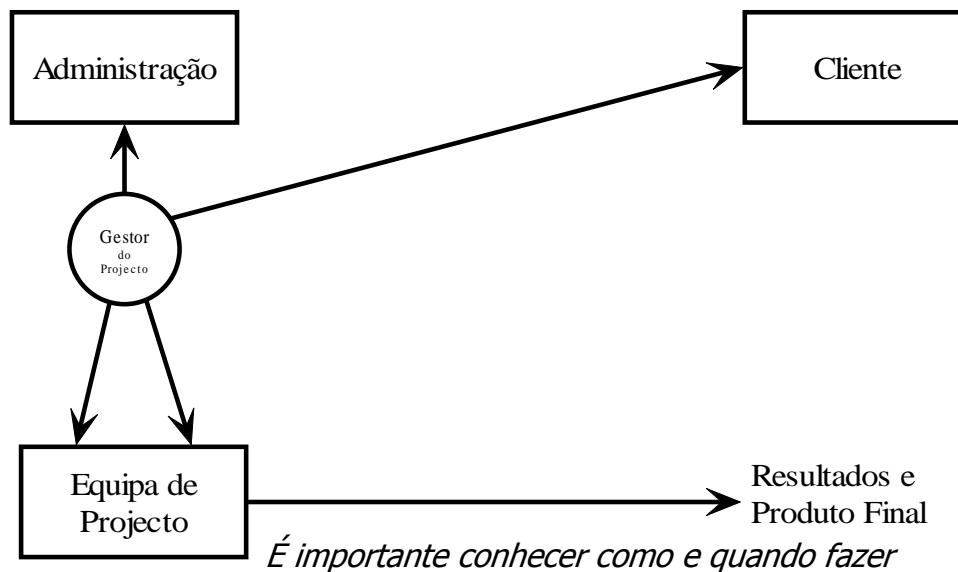
O Gestor de Projecto vai:

(Em contacto permanente com o cliente e com a administração)

- Planear o que fazer e quando fazer
(incluindo as decisões de fazer ou subcontratar, de concepção e de escolha de equipamentos)
- Recrutar a equipa e organizá-la
(incluindo a definição do sistema de informação)
- Analisar as interfaces do Projecto e as suas condicionantes mais relevantes
- Orçamentar o Projecto
(incluindo as decisões alternativas de utilização dos fundos)
- Realizar o Projecto
(Identificando e resolvendo problemas, e acompanhando todas as mudanças no projecto)
- Controlar o avanço do Projecto
(Controlando os vários parâmetros do Projecto)
- Fazer a entrega da obra acabada e dissolver a equipe

O PAPEL INTEGRADOR DO GESTOR DE PROJECTO

O gestor de projecto actua como um centro vital de comunicações ligando todas as partes do projecto.



Frequentemente as suas responsabilidades são maiores que as de um gestor de linha, sem que a sua autoridade e nível salarial sejam devidamente compensados. No entanto, a realização pessoal (e o reconhecimento implícito) obtido por esta via pode ser muito grande.

As interfaces organizacionais são as mais difíceis de gerir, pois envolvem vários objectivos organizacionais e por vezes gestão de conflitos, pois cada unidade organizacional tem os seus próprios objectivos, as suas expectativas e as suas funções.

O principal problema do gestor de projecto é integrar, no entanto, com os rápidos incrementos tecnológicos a complexidade dos sistemas tem vindo a crescer, o que exige por um lado uma maior especialização (diferenciação) e por outro uma maior coordenação (integração). O gestor de projectos pode realizar essa integração através de:

- 1) Definição clara da estrutura
- 2) Fixação de prioridades
- 3) Definição de responsabilidades
- 4) Planeamento e controlo
- 5) Dinamização da comunicação interna
- 6) 6) Resolução das situações de conflito
- 7) 7) Revisão contínua do projecto

O gestor de projectos é o único que tem uma visão global de todo o sistema (é um generalista que também sabe de algumas especialidades), e como tal está continuamente confrontado com o problema de fixar prioridades.

O ESSENCIAL PARA O GESTOR DE PROJECTOS

Quando a dimensão da equipa de projecto for grande, envolvendo mais de 50 pessoas, o Gestor de Projecto deve criar uma estrutura formal com normas de responsabilidade e procedimentos escritos. Embora não existam regras definitivas, estas devem ser decididas consoante os requisitos de cada organização, considerando-se essencial de controlar (através de regras):

- o programa;
- o orçamento;
- a qualidade.

O gestor de projecto deve familiarizar-se com todas as disciplinas do projecto, sua interacção e o seu controle multidisciplinar, pois poderá ter de comunicar com advogados, contabilistas, financeiros, engenheiros, etc. Terá que motivar e liderar equipas, terá de planear e controlar com eficácia, deverá ser capaz de reconhecer erros e pôr em prática com sucesso medidas correctivas para os minimizar (o que implica capacidade de lidar com a mudança e com a frustração).

A forma como sabe usar o tempo é talvez a principal característica do gestor de projecto, pois a sua actividade fulcral é o planeamento, através do qual posiciona sempre os objectivos a atingir. Qualquer projecto complexo deve ser subdividido em sub-projectos susceptíveis de concretização do que resulta uma multidão de tarefas separadas.

O Gestor de projecto deve visualizar o grau de importância e urgência dos diferentes problemas e dedicar a sua atenção criteriosamente, o que implica flexibilidade e um menor apego à especialização.

AUTORIDADE VS RESPONSABILIDADE

O conjunto de características inerentes ao gestor de projecto pressupõem, no entanto, que na acção tenha Autoridade e Responsabilidade.

Autoridade - É o poder para se tomarem decisões finais que os outros devem acatar e cumprir.

Esta autoridade advém (segundo French e Raven) de:

- Poder Pessoal (personalidade)
- Poder Físico
- Poder de Posição (poder de recompensar e remunerar colaboradores)
- Poder Pericial (experiência e nível de conhecimento)
- Poder Legitimado (pela hierarquia)

Responsabilidade - É a obrigação que deriva do papel formal que a pessoa desempenha na organização e de executar com eficiência as tarefas que lhe são atribuídas.

3.2. A LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJECTOS

Gerir o projecto é assumir o papel organizacional formal através da condução do comando da organização.

A liderança é um fenómeno relacional (formal ou informal) e não um atributo ou comportamento individual. É através da liderança que o gestor de projectos influencia os subordinados (e é influenciado por eles) - Esta influência é exercida através de um estilo de indução que pode ir da informação, à sugestão, à persuasão, à orientação, e à imposição. Para ser eficaz, o líder precisa de conhecer e saber utilizar bem um conjunto de reportórios de estilos (flexibilidade).

A liderança é ainda uma questão de redução da incerteza do grupo - é o processo contínuo de escolha, que permite à organização caminhar em direcção aos seus objectivos. O líder surge assim como um meio para a consecução dos objectivos desejados por um grupo. O grupo aceita-o, porque ele possui e controla meios que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objectivos e a satisfação das suas necessidades.

Por ser particularmente adaptado à gestão de projectos descreve-se de seguida o modelo de liderança de Fiedler.

MODELO DE FIEDLER

O modelo de Fiedler propõe que o comportamento do líder é contingente de dois factores:

- (a) **A estrutura de orientação do indivíduo;**
- (b) **O grau de controlo e influência que o líder tem sobre a situação para a realização da tarefa.**

Segundo o primeiro factor, há líderes predominantemente orientados para a tarefa e líderes mais preocupados com as relações interpessoais.

A partir do segundo factor o controlo situacional é medido por 3 variáveis:

- 1) Relações entre o líder e os membros (apoio do grupo);
- 2) Estrutura da tarefa (clareza de definição da tarefa);
- 3) Poder formal (grau em que o líder pode recompensar ou punir os subordinados).

O controlo é elevado quando todas as variáveis são favoráveis ao líder.

Os líderes orientados para a tarefa actuam melhor em situações de controlo elevado ou baixo.

Os líderes orientados para o relacionamento actuam melhor em situações de controlo moderado.

Neste modelo em que sobressai a importância atribuída à interacção entre a personalidade e a situação, as duas orientações não se excluem mutuamente e o aparente dilema do gestor é um falso problema, pois só preocupando-se com as duas

dimensões (tarefas e pessoas) o gestor poderá liderar do melhor modo nas diferentes situações.

SITUAÇÕES	LÍDERES ORIENTADOS POR	
	RELAÇÕES	TAREFAS
<p>1. Situação de fraco controle</p> <p>Não há apoio dos membros do grupo; Tarefas pouco claras; Não há poder.</p>	<p>Sentem-se sob tensão</p> <p>Envolvem-se em discussões e consultas; Esquecem o trabalho a fazer; Têm dificuldade em tomar decisões; Relutância em alienar o seu grupo</p> <p>FRACA ACTUAÇÃO</p>	<p>Sentem conforto no desafio da situação</p> <p>Desenvolvem orientações; Libertam-se da ambiguidade; Organizam e conduzem o grupo até completarem a missão.</p> <p>BOA ACTUAÇÃO</p>
<p>2. Situação de controle moderado</p> <p>Há apoio dos membros do grupo mas a tarefa é pouco clara; Há fracas relações mas tarefas claras e elevado poder.</p>	<p>Fazem-se o seu melhor</p> <p>Bons a tratar de assuntos envolvendo relações e no desenvolvimento do potencial dos membros do grupo; Sensíveis às reacções do grupo.</p> <p>BOA ACTUAÇÃO</p>	<p>Sentem fora do seu elemento para tratar de conflitos interpessoais</p> <p>Têm tendência para esquecer as pessoas e as suas necessidades e o grupo ressentem-se disso.</p> <p>FRACA ACTUAÇÃO</p>
<p>3. Situação de elevado controle</p> <p>Elevado apoio dos membros do grupo; Tarefas claras; Elevado poder.</p>	<p>Tendem a desinteressar-se por falta de estímulo</p> <p>Consideram-se menos os sentimentos do grupo; Tornam-se autocráticos.</p> <p>FRACA ACTUAÇÃO</p>	<p>Preocupam-se com as pessoas de uma forma descontraída</p> <p>Assumem uma atitude facilitadora.</p> <p>BOA ACTUAÇÃO</p>

O conhecimento da estrutura orientadora do indivíduo e o grau de controlo e influência que terá sobre a situação vão permitir:

- a) Escolher líderes mais adaptados aos projectos em causa.
- b) Mudar o controlo situacional através de:
 - b1* - Alteração da composição do grupo (aumentando ou diminuindo a relação com o líder)
 - b2* - Aumento ou diminuição da relação do líder com o grupo
 - b3* - Modificação da estrutura da tarefa
 - b4* - Modificação do poder formal

3.3. ESCOLHA DA EQUIPE

O gestor de projecto deve ser escolhido de entre as pessoas com posição elevada na empresa, a fim de que os veteranos não se recusem a colaborar no projecto,

salvaguardando no entanto a capacidade de adaptação do seu estilo de liderança ao projecto em causa.

Por outro lado, uma das tarefas mais importantes do gestor de projectos é seleccionar e admitir o pessoal da equipe de projecto, tendo por vezes dificuldades em encontrar pessoas disponíveis para se envolverem no projecto. Esta relutância deve-se ao medo de que as novas funções no projecto entrem em competição com as suas tarefas funcionais, perdendo a segurança e estabilidade que já tem. Incentivos de vários tipos, nomeadamente financeiros podem tornar-se aliciantes neste caso.

Após definição do número de especialistas necessários, do seu perfil, da tarefa em que vão ser utilizados e da base tempo - custo que vai ser utilizada, o gestor de projecto deve fazer uma lista de 2 ou 3 potenciais candidatos aos diferentes lugares através de:

- Exame dos registos de pessoal
- Empresas de consultores
- Conhecimentos pessoais

O pessoal que o gestor selecciona para gerir as várias zonas do seu projecto deve constituir um largo espectro de especialistas, em que cada um deles deve dominar na sua especialidade. Por outro lado, manter a equipe tão reduzida quanto possível é um ponto importante em gestão de projectos, recorrendo a consultores externos sempre que possível e viável, O pessoal deve ser criteriosamente escolhido, tentando minimizar o número de gestores de zona com que se dialogue, se possível juntando na mesma pessoa 2 funções (por exemplo: Produção, Procurement), o que se torna também mais económico.

Uma estrutura de Projecto pode ser mais motivadora porque:

1. Situações temporárias e dinâmicas podem oferecer mais oportunidades de reconhecimento.
2. Uma comunicação regular no interior do grupo pode estimular o espírito de equipa.
3. Em projectos novos em que a inovação é reconhecida, podem surgir mais oportunidades de realização.
4. A organização por projecto pode originar um muito maior enriquecimento da tarefa

Independentemente do seu estilo, o gestor de projecto, deve:

- Ser específico e não ambíguo
- Trabalhar comportamentos que podem ser mudados
- Comunicar com clareza
- Ser oportuno nas atitudes