

O papel do executivo principal em empresas orientadas a projetos: estudo de casos múltiplos

MARIA LUCIA GRANJA COUTINHO

USP - Universidade de São Paulo
mlgc@spare.com.br

ANTONIO C. AMARU MAXIMIANO

USP - Universidade de São Paulo
maximin@usp.br

Área temática: Gestão de Pessoas

TÍTULO DO TRABALHO: O PAPEL DO EXECUTIVO PRINCIPAL EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.

RESUMO

A forte tendência é de as empresas, cada vez mais, implementarem estratégias, introduzirem mudanças e conquistarem a melhoria da competitividade por meio de projetos e tratá-los como um negócio de todos e em todos os níveis da organização. Por essa razão é fundamental que a alta administração atue de forma a facilitar o atingimento dos objetivos organizacionais. Esta pesquisa será conduzida com o propósito de compreender qual é o papel do executivo principal em empresas orientadas a projetos. A empresa cuja maior parte dos recursos esteja alocado no desenvolvimento e comercialização de projetos para atender aos contratos de clientes externos, bem como desenvolvimento de produtos e/ou serviços é definida como empresa orientada a projetos. Com base nos temas escolhidos para a investigação faz-se necessária a elaboração da revisão bibliográfica sobre os papéis e competências gerenciais, definição, tipos, características e modelo de negócio de empresas orientadas a projetos. A metodologia qualitativa terá caráter exploratório e descritivo com a aplicação do método de estudo de casos múltiplos e coleta de dados por meio de entrevistas e observações diretas dos executivos principais de empresas do ramo da construção civil por serem empresas que têm as características necessárias para a pesquisa de campo.

ABSTRACT

The strong trend is for companies, increasingly, implement strategies, introduce changes, win over improving competitiveness through projects, and treat them as a business or in all levels of the organization. For this reason, it is essential that top management act to facilitate the achievement of organizational goals. This research will be conducted in order to understand what is the role of chief executive in project-oriented- company. The company most of whose resources are allocated in the development and marketing of projects to meet external customer contracts and developing products and / or services is defined as projects- oriented-company. Based on the topics chosen for research is necessary to prepare the literature review on the roles and managerial skills, definition, types, and characteristics of projects oriented company business model. Qualitative methodology will have exploratory and descriptive with the application of the method of multiple case study and data collection through interviews and direct observations of the top executives of companies from the construction to be companies that have the necessary characteristics for research field.

Palavras-chave: Papel do executivo principal, Competências gerenciais, Empresas orientadas a projetos.

1 INTRODUÇÃO

O aparecimento de novos negócios em consequência dos avanços tecnológicos, cujos ritmos de crescimento e envelhecimento têm sido cada vez mais acelerados, trouxe debates sobre a rapidez dessas transformações. As práticas de gestão, de acordo com Hamel e Breen (2007), compreendem o planejamento dos objetivos, o alinhamento de esforços, os desenvolvimentos dos profissionais, a distribuição dos recursos disponíveis, a construção e a manutenção de relacionamentos e de satisfação das exigências dos *stakeholders*.

Sabe-se que as organizações transformadas pela tecnologia, e com intensa orientação para as necessidades dos clientes, traçam seu caminho em busca de novas práticas organizacionais que estejam em sintonia com o modelo de negócio escolhido e a gestão coerentes com os desafios atuais. Deste modo, a definição de modelo de negócio relaciona-se à criação, à entrega e à captura de valor, formas de identificar e construir relacionamentos que contribuirão para que o modelo seja posto em prática (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; KEEN; QURESHI, 2006).

Slywotzky (1997) afirma que a concepção do modelo de negócio relaciona-se ao modo como a empresa seleciona seus clientes, define suas ofertas e as diferencia dos concorrentes, decide quais as tarefas realizará e as que serão terceirizadas, configura seus recursos, entra no mercado, cria utilidade para os clientes e consegue capturar lucros, por meio de dez subcomponentes, sendo eles: a proposta de valor, o potencial de riqueza ou de lucro, o mecanismo de retorno, os projetos de produtos e serviços, o projeto de organização, o desenvolvimento de recursos, a tecnologia, a estratégia central, a cadeia de valor e os fatores externos.

As empresas orientadas a projetos, como modelo de negócio, desenvolvem e comercializam projetos de produtos e serviços definidos para transformá-los numa forma de criar e captar valor, como também de oferecer valor aos clientes (ZOTT; AMIT, 2009; TEECE, 2010; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005; MAGRETTA, 2002). Para que isso ocorra, elas identificam a necessidade de iniciarem um projeto com a finalidade de desenvolverem: novos produtos, serviços e processos organizacionais; comprometimento de recursos substanciais da empresa, os quais, se usados indevidamente, podem reduzir o sucesso financeiro ou competitivo da organização; alianças estratégicas com outras organizações, tais como aquelas destinadas a compartilharem os riscos de desenvolvimento ou de penetrarem em mercados locais do mercado global (CLELAND; IRELAND, 2002).

Contudo, essas empresas dedicam seus recursos e objetivos estratégicos para encontrarem possibilidades de negócios que gerem novos projetos. A construção civil é um exemplo desse tipo de organização: toda a estrutura da empresa está voltada ao desenvolvimento e implantação de uma nova edificação. Outra indústria que tem por característica o desenvolvimento de produtos únicos é a cinematográfica, visto que o filme é um projeto e o principal produto desse modelo de organização (HOBDAV, 2000; WHITLEY, 2006).

O conjunto de projetos precisa estar coerente com os objetivos estratégicos da organização, a fim de obter recursos e constituir a carteira de projetos (RABECHINI JR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). Logo, dentro da gestão da carteira de projetos, existem alguns papéis exercidos nas organizações com forte característica política, tais como: o superior hierárquico, quando a empresa utiliza a hierarquia formal; o *sponsor* ou patrocinador, podendo ser um executivo do alto escalão que sirva de elo com o gerente de projetos, responsável pelo bom desempenho das atividades; a assessoria externa, a fim de

facilitar e capaz de imprimir rapidez às decisões da alta administração; e o especialista, para arbitrar decisões, se preciso (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2005).

Há dois papéis principais desempenhados pela alta administração, na qual faz parte o executivo principal, no momento da escolha dos projetos, que formarão o portfólio da empresa, como enfatizam Gray e Larson (2009). O primeiro define com clareza quais os critérios utilizados para a avaliação e a seleção dos projetos considerados no planejamento estratégico da organização; o segundo refere-se à medição periódica dos recursos financeiros e de pessoal, assegurando-lhes o equilíbrio nos diferentes projetos em andamento.

As principais atribuições do executivo principal são, de maneira recorrente: a gestão do resultado da organização, o planejamento de longo prazo, a definição da forma ou da estrutura da organização, as relações externas e com os empregados (HOLDEN; PEDERSON; GERMANE, 1968; MINTZBERG, 2010).

As pesquisas sobre o papel do executivo principal influenciaram os estudos realizados por Mintzberg, no início dos anos 1970, publicado no livro *The nature of managerial work*, cuja proposta era responder às seguintes perguntas sobre os gerentes entrevistados: Quais são as atividades desempenhadas pelos gestores?; Quais as diferentes características da atividade gerencial?; Quais papéis básicos podem ser inferidos dos estudos das atividades gerenciais?; Quais as variações existentes entre os cargos gerenciais?; Em que grau a gestão é considerada ciência.

Os resultados desse estudo trouxeram alguns pontos que serviram de base para diversas pesquisas sobre o tema. De acordo com Mintzberg (1973) o executivo prefere a brevidade de interações à descontinuidade de ação e à falta de reflexão, devido à ausência de informações quantitativas bem analisadas e à preferência por meios informais de comunicação.

A clareza da comunicação é vista por Anantatmula (2010) como papel central para o estabelecer a confiança, facilitar as relações interpessoais entre os membros da equipe, definir e divulgar as expectativas de todos os *stakeholders* antes do início de cada projeto.

Entretanto, no dia a dia do executivo principal são comuns a falta de clareza na comunicação, a dificuldade na definição dos objetivos e a insuficiência de recursos disponíveis para a execução dos projetos dentro da organização. Segundo Thamhain (2006) é necessário vencer essas barreiras colocando em prática a competência para lidar com disputas e conflitos de interesses por parte dos envolvidos nos projetos.

Dentro do contexto descrito, este projeto de pesquisa terá como principal tema da revisão bibliográfica a identificação das responsabilidades e dos papéis desempenhados pelos executivos principais em empresas orientadas a projetos.

2 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

Segundo Collis e Hussey (2005) a pergunta de pesquisa é aquela que “identifica a natureza do problema de pesquisa ou o tema em que você deseja se concentrar” (p. 123). A escolha da questão de pesquisa de forma reflexiva e cuidadosa é essencial para dar coerência à coleta dos dados e, conseqüentemente, os resultados e conclusões da investigação.

A questão de pesquisa, aqui chamada de problema de pesquisa, considera o contexto, a relevância e os objetivos definidos tendo como pergunta de pesquisa: *Qual é o papel do executivo principal em empresas orientadas a projetos?*

Este projeto de pesquisa tem como objetivo primário investigar o papel do executivo principal nas organizações orientadas a projetos, definido como um “conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável” (MINTZBERG, 1973, p. 54).

Os papéis desempenhados pelo gestor são identificados nas diversas fases do projeto, podendo ser de maior importância e influência, de acordo com a incerteza, as mudanças realizadas e a gestão dos recursos, no sentido de alinhar os objetivos desejados (ANANTATMULA, 2010).

Serão pesquisados os comportamentos e ações inerentes à função ocupada por esse profissional nas empresas orientadas a projetos que farão parte da pesquisa.

Levantar-se-ão informações complementares que auxiliarão na resposta por meio dos objetivos secundários, a seguir:

- a) Identificar as competências (habilidades, atitudes e conhecimento) do executivo principal das empresas pesquisadas;
- b) Reconhecer as melhores práticas gerenciais no apoio dado pela alta administração nas organizações orientadas a projetos que farão parte da pesquisa.

Com base no problema de pesquisa e nos objetivos descritos, apresentam-se a revisão bibliográfica específica para os temas da investigação.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os temas centrais desta pesquisa conforme descritos. A definição, análise e discussão sobre as empresas orientadas a projetos formarão a primeira parte do estudo teórico; a segunda parte trará o modelo de negócio com base em projetos; a terceira parte identificará o papel do executivo principal no contexto pesquisado.

3.1 Empresas Orientadas a Projetos

As empresas orientadas a projetos são identificadas como formas organizacionais que envolvem a criação de unidades temporárias para desempenharem tarefas, permitindo maior flexibilidade, descentralização e rapidez na organização dos recursos alocados nos projetos. São consideradas empresas orientadas a projetos aquelas que suprem todos os produtos e serviços por meio de projetos e operam num modelo de governança diferente da definição de uma estrutura mecanicista. (SYDOW, LINDKVIST E DEFILLIPPI, 2004; LUNDIN; SÖDERHOLM, 1995; DEFILLIPPI; ARTHUR, 1998; VINCENZO; MASCIA, 2012).

Hobday (2000) define empresa orientada a projetos como uma forma organizacional na qual o projeto é a unidade primária para produção, inovação e competição. Gareis (2004) reforça a orientação estratégica para desempenhar, de maneira eficaz, os processos de escopos médios e longos, em sintonia com o modelo de negócio. E esclarece que esse modelo de empresa utiliza projetos não apenas como ferramenta para o desempenho de processos de escopos médio e

longo, mas também como opção estratégica do *design* da organização. Por essa razão, o autor reforça que, cada vez mais, empresas voltam-se ao desenvolvimento de projetos.

O projeto, nesse tipo de organização, é o principal mecanismo para coordenar e integrar todas as principais funções do negócio. Algumas empresas beneficiam-se da estrutura por projetos, muito comum em consultoria e serviços profissionais como: contabilidade, publicidade, *design* gráfico, advocacia, gestão e relações públicas; indústria cultural, como: moda, filme, *vídeo games*, mídia digital; indústria de alta tecnologia em produção de *software*, *hardware* e multimídia; produtos e sistemas complexos, como: construção civil, transportes, telecomunicações e infraestrutura (SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004; HOBDAY, 2000).

Mintzberg (2010) define a organização por projetos ou *Adhocracia* como formada por equipes de projetos, compostas por especialistas com foco em inovação, em cujo gerente sênior é disponibilizado o papel de identificar e negociar novos projetos.

Hobday (2000) e Whitley (2006) concordam que nas empresas orientadas a projetos, o conhecimento, as capacidades e os recursos são construídos para a execução dos principais projetos, além de fortalecerem as habilidades dos profissionais, conforme a complexidade do produto, serviço ou resultado. Essas empresas são caracterizadas pelos produtos e serviços que entregam, a incerteza técnica, a complexidade organizacional e a singularidade de seus resultados. As competências exigidas facilitam a customização, a especificação e o atendimento às expectativas dos clientes.

As empresas orientadas a projetos possuem particularidades como: gestão descentralizada com apoio da alta administração, estrutura flexível e comunicação fluida.

O PMI (2013) localiza as empresas orientadas a projetos na posição oposta às organizações funcionais e hierarquizadas, com características como a alta autoridade do gerente de projetos com a responsabilidade de gerenciar o orçamento do projeto e dedicação em tempo integral, cuja maior parte dos recursos são direcionados aos projetos desenvolvidos na empresa.

As organizações em que os projetos são encarados como condutores de negócios ou principais empreendimentos possuem responsáveis por coordenarem e integrarem todas as áreas funcionais do negócio, como: produção, pesquisa e desenvolvimento, engenharia, *marketing* e pessoal. Como ressalta Hobday (2000), as empresas orientadas a projetos podem ser classificadas em coordenação interna ou externa.

A coordenação interna possui forte importância do gerente de projetos em relação às funções de especialista e, principalmente, no papel de comunicar, controlar e coordenar os demais especialistas e funções através de novas formas criativa, cujo objetivo é responder às necessidades do projeto. O gerente de projetos é definido, segundo o PMI (2013) como “a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto” (p. 16).

Já a coordenação externa é capaz de reagir de acordo com as necessidades dos clientes e aprender com as avaliações dos consumidores e fornecedores. O gerente de projetos tem a responsabilidade e o poder para ajustar os eventos inesperados, negociar alterações com os consumidores e, se necessário, colocar fornecedores dos principais componentes em contato com os clientes como recurso para solucionar problemas.

Os aspectos favoráveis para a escolha do modelo de negócio com orientação a projetos podem estar fundamentados no ambiente de constantes mudanças do mercado e na necessidade de garantir a participação dos clientes com frequentes interações e negociações junto aos gerentes de projetos, permitindo maior customização das entregas e alta complexidade dos produtos e serviços. E os aspectos desfavoráveis do modelo de empresas orientadas a projetos estão na fraca capacidade de desempenho de tarefas de rotina, economia de escala, coordenação dos recursos entre os projetos; na pouca facilidade do desenvolvimento tecnológico, por toda a organização; e na baixa promoção do amplo aprendizado organizacional (SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004).

Em relação ao executivo principal, ele tem dificuldade para controlar os projetos, devido ao alto grau de decisão e de autonomia por parte dos gerentes de projetos, dificultando, assim, pela alta direção, o entendimento do desempenho dos diversos projetos e da coordenação dos negócios com base nas estratégias definidas (HOBBDAY, 2000).

O gerenciamento dos projetos desenvolvidos dentro dessas empresas apoia-se no uso de ferramentas e de metodologias de projeto que contribuem para a organização do trabalho, a maximização dos recursos disponíveis e a possibilidade de retenção do aprendizado.

Como metodologia, o gerenciamento de projetos é definido pelo PMI (2013) como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (p. 5) tem importante relevância na evolução dos mercados globais.

A contribuição da gestão de projetos é, frequentemente, reforçada como meio para o alcance dos objetivos organizacionais, devido ao crescimento da produção de novos produtos em setores como: *software*, *hardware*, construção civil, internet e serviços (PINTO; PRESCOTT, 1988; KERZNER, 2006; MEREDITH; MANTEL, 2000).

Kerzner (2006) define a gestão de projetos como “planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (p. 15). Dinsmore e Silveira Neto (2005) consideram que o planejamento estabelece aquilo que deve ser feito, a sequência de atividades e o tempo estimado para realizá-las. A programação relaciona-se, portanto, a prazos, cronogramas e acompanhamento do progresso do projeto; já o controle acompanha o planejado e o efetivamente realizado dentro das fases do projeto.

O caráter temporário de um projeto, cujo principal objetivo é de entrega de produto, serviço ou resultado, é planejado para ser executado em partes ou fases pré-definidas, as quais variam de acordo com o tamanho e a complexidade de cada projeto a ser executado (MAXIMIANO, 2007).

O conjunto de fases de um projeto é denominado ciclo de vida (KERZNER, 2006), que corresponde à combinação entre os objetivos, a complexidade, o tamanho e os recursos alocados para o início e encerramento de cada projeto. Em suma, são o tempo e as fases necessárias para a conclusão do projeto (PMI, 2013).

3.2 Modelo de Negócio em Empresas Orientadas a Projetos

O modelo de negócio, diferentemente da estratégia que orienta as escolhas organizacionais, é capaz de identificar o valor a ser ofertado ao cliente; definir recursos, fornecedores e parceiros

comerciais; gerenciar canais de distribuição e segmentos de clientes; e oferecer soluções e respostas às necessidades de cada cliente (AL-DEBEI; HADDADEH; AVISON, 2008).

Nesse modelo de empresa, têm aumentado a atenção para o modelo de negócio como meio de controle e organização do trabalho em diferentes tipos de organizações. Morris, Schindehutte e Allen (2005) definem três categorias do modelo de negócio: econômica, operacional e estratégica.

No nível econômico, o modelo de negócio é visto como uma maneira lógica de geração de lucro, com a identificação de fontes de receitas, metodologia de preço, estrutura de custos, margens de lucros e volume esperado.

O nível operacional caracteriza-se pelos processos internos que criam valor por intermédio dos métodos de entrega de produtos e serviços, processos administrativos, gestão do conhecimento e logística.

No nível estratégico, há relação entre a direção desejada pela empresa e seu posicionamento no mercado, como também entre as interações por meio das fronteiras organizacionais e oportunidades de crescimento.

A construção do modelo de negócio, observado o nível operacional, deve conter os seguintes elementos, como recomendam Chesbrough e Rosenbloom (2002): a) Proposição de valor: articular a proposição de valor, com base no valor criado para os clientes; b) Segmentação de mercado: identificar o segmento de mercado, definindo a utilidade e finalidade do produto ou do serviço para o cliente; c) Cadeia de valor: definir a estrutura da cadeia de valor dentro da empresa requerida para criar e distribuir a oferta, e determinar os ativos complementares necessários para apoiar a posição da empresa na sua cadeia; d) Estrutura de custo e lucro potencial: estimar a estrutura de custo e lucro potencial do produto ou de serviço dada a proposição de valor, e a cadeia de valor da estrutura escolhida; e) Rede de valor: descrever a posição da empresa dentro da rede de valor ligada aos fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais competidores e empresas fornecedoras de produtos ou serviços complementares; f) Estratégia competitiva: formular a estratégia competitiva pela qual a empresa irá ganhar e manter a vantagem de mercado sobre o rival.

As empresas cujo negócio são entregas de projetos, num fluxo constante e simultâneo, semelhantes a uma linha industrial de produção, têm papel relevante nas atividades e no próprio negócio da empresa. Dentro desse ambiente, a frequência dos projetos e o custo total do ciclo de vida são os principais fatores considerados na definição do modelo de negócio da empresa orientada a projetos (KUJALA; ARTTO; PARHANKANGAS, 2007).

3.3 O Papel do Executivo Principal

Os executivos são definidos, segundo Maximiano (2004), como “agentes ou protagonistas do processo administrativo. São os funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações. São também chamados de chefes ou dirigentes” (p. 47).

A escola de atividades de trabalho, aplicada por Mintzberg (1973) para observar cinco executivos, cujo resultado é apresentado na sua pesquisa sobre papéis gerenciais, procura responder às seguintes questões: Onde o gestor trabalha? Com quem ele trabalha? A quanto

tempo ele trabalha? Qual o tempo dedicado ao uso do telefone, correspondência e conversas informais? Quais são as atividades do trabalho de gestor? (p. 21-22).

Os estudos de Henri Fayol (1958) sobre processo administrativo; Chester Barnard (1938) e as funções do executivo; Henry Mintzberg (1973, 2010), com as definições dos papéis do gestor; Andrew Grove (1983), com os princípios de administração de alta performance; John Kotter (1986), que trata dos papéis gerenciais; e Quinn *et al.* (2003) relacionam os papéis e competências dos líderes. Os autores citados apresentam os papéis gerenciais nos contextos interno e externo da empresa e as competências específicas; além disso, são aprofundados, neste projeto de pesquisa, como fundamentação teórica do papel do executivo principal nas organizações voltadas a projetos.

Um dos estudos mais relevantes do papel do executivo é apresentado por Henry Mintzberg, com base em sua tese, publicada no livro “*The nature of managerial work*”, de 1973. A pesquisa conta com a observação direta de líderes: administradores de empresas, supervisores de produção, grupos informais de rua e alguns presidentes dos Estados Unidos. Com isso, o autor afirma que pode desenvolver uma nova visão do trabalho do gestor e obter conclusões sobre o caráter de semelhança entre as atividades dos executivos estudados, mesmo em diferentes contextos, demonstrando a imprevisibilidade e complexidade de seu trabalho.

A seguir são apresentados, na Figura 1, os papéis do executivo identificados no referido estudo:

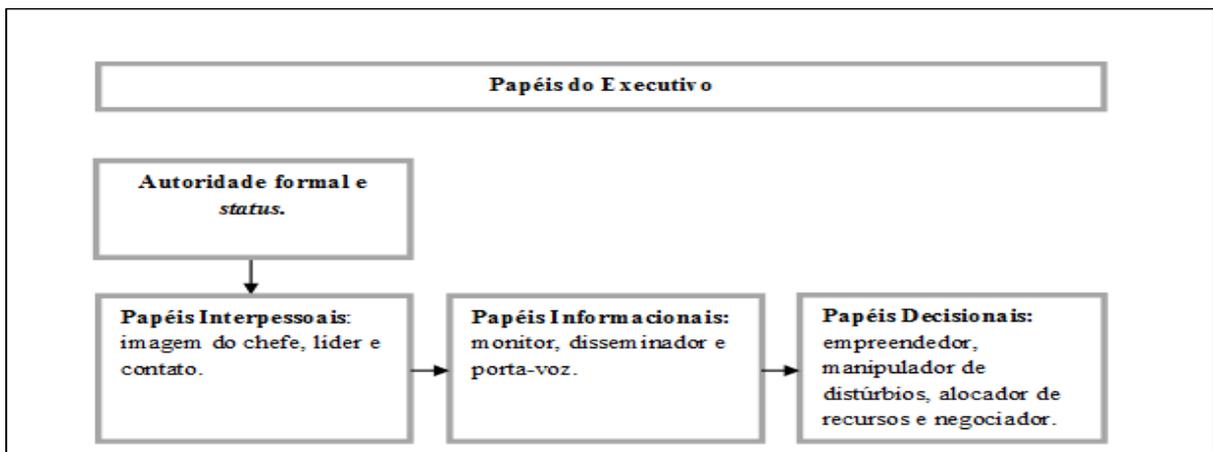


Figura 1 – Papéis do executivo
FONTE: Adaptada de Mintzberg, 1973.

A Figura 1 ilustra como a tarefa do executivo pode ser observada, com base em seus vários papéis. A partir da autoridade formal origina os papéis interpessoais, que consequentemente conduzem aos papéis informacionais, os quais permitem que o executivo desempenhe seus papéis decisoriais.

Para Mintzberg (1973) o executivo desempenha os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais descritos a seguir:

- 1) **Papéis interpessoais:** o executivo desempenha seu papel de gestor, além de participar de atividades sociais e representar a empresa em situações profissionais. O objetivo dessas ações é a manutenção das relações interpessoais inerentes a função de executivo:
 - a) Imagem do chefe: papel básico do gestor. Faz parte das suas obrigações como chefe, as quais não se relacionam a processamento de informações e tomada de decisões;

- b) Líder: o líder pode ser fonte de inspiração para toda a hierarquia. As atividades de liderança estão divididas em gerencial, como: contratar, treinar, avaliar, remunerar, promover e demitir subordinados; e motivacional, com base em competências pessoais do gestor;
 - c) Contato: há forte significância das relações horizontais dentro do trabalho gerencial. As relações verticais fazem parte da autoridade e já foram amplamente estudadas.
- 2) **Papéis informacionais:** o conjunto de atividades gerenciais que diz respeito à recepção e à transmissão de informações. São correspondências, dados de referências do negócio, relatórios, convites para feiras e eventos, e outros documentos. Nesse conjunto, localiza-se o “centro nervoso da gestão” (p. 67). Os papéis informacionais são:
- a) Monitor: procura informações para detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, e construir conhecimento sobre o contexto em que se localiza; pode discernir sobre quando deve disseminar o conhecimento e tomar determinadas decisões. É uma variedade de informações, de diversas fontes internas e externas;
 - b) Disseminador: olha para dentro da organização. Tem o papel de acessar as informações e, conseqüentemente, disseminá-las na empresa;
 - c) Porta-voz: o seu papel é transmitir a informação para fora da empresa. O gestor deve manter dois grupos informados: o primeiro é formado pelos influenciadores-chave, tais como: diretores e médias chefia. O segundo é composto pelos pares, fornecedores, agências governamentais, associações, consumidores e imprensa. Os influenciadores e os demais *stakeholders* devem ser mantidos informados sobre os planos da organização, as políticas e os resultados alcançados.
- 3) **Papéis decisoriais:** o último conjunto de atividades gerenciais compreende a tomada de decisão. Requer habilidade para controle do tempo, elaboração de estratégias e capacidade de lidar com conflitos e negociação com outras organizações:
- a) Empreendedor: o papel de empreender é visto como todo trabalho gerencial que explora oportunidades e resolve problemas sem pressão;
 - b) Manipulador de distúrbios: nesse papel, o gestor age em situações inesperadas que exigem mudanças;
 - c) Alocador de recursos: é o coração da estratégia organizacional. As decisões são tomadas para consumir ou proteger os recursos da empresa;
 - d) Negociador: é considerada a parte vital do trabalho do gestor. A negociação, definida como recurso comercial em tempo real, permite ao gestor usar a autoridade para alocar recursos, tomar decisão e agir de forma rápida.

O conjunto de papéis descritos por Mintzberg (1973) apresenta a variedade de possibilidades e a complexidade das funções gerenciais, por meio do uso da autoridade e da posição ocupada, com o objetivo de reforçar a reputação do executivo, negociar com grupos de interesses conflitantes, procurar oportunidades e implementar mudanças, desenvolver pessoas e equipes com o olhar no presente e no futuro.

O papel do executivo principal, descrito na seção anterior, relaciona-se, na moderna gestão das organizações, às competências reconhecidas e desenvolvidas para desempenho da função do gestor.

Para Maximiano (2014), competência é:

“um dos conceitos mais complexos no campo da gestão de pessoas. Embora as competências sejam, em geral, apresentadas como

comportamentos observáveis, enunciados de forma sucinta, seus fundamentos encontram-se em áreas complexas do conhecimento, especialmente a que lida com a inteligência.” (p.185)

O conceito de competência tem sido construído, na área da Administração, por meio das práticas organizacionais e da constante busca do entendimento das aptidões, capacidades, habilidades, e dos saberes e conhecimentos dos indivíduos nas organizações.

A análise dos papéis que os executivos desempenham é uma maneira de se determinar quais as competências são reconhecidas nessa função específica. O estudo de Mintzberg (1973) apresenta dez papéis do gestor, acompanhados por um conjunto de oito habilidades gerenciais que podem ser aprendidas pelos profissionais.

A competência pode ser definida como um conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidades e atitudes, CHA, possibilitando ao indivíduo realizar suas atividades profissionais. Porém, ter vasto conhecimento sobre determinada área, habilidade para colocar em prática o que sabe, não garante que o profissional irá, efetivamente, colocar em prática e entregar resultados desejados pela empresa. Para os autores da escola francesa, o enfoque está na competência em ação (DUTRA, 2004; FLEURY, 2002).

A escola francesa, responsável por relevantes estudos sobre competência, utiliza o conceito de saberes. Le Boterf (2003) considera que “a competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica” (p. 40), e separa o “saber administrar” em seis saberes: a) Saber agir com pertinência: não é apenas saber operar, ou em francês, *savoir-faire*, mas saber agir em acontecimentos inesperados. b) Saber mobilizar em um contexto: saber mobilizar conhecimentos e habilidades no contexto profissional; c) Saber combinar: saber selecionar os recursos necessários para a atividade profissional e, assim, resolver o problema ou atingir o objetivo esperado; d) Saber transpor: é a capacidade de aprender e de se adaptar. e) Saber aprender e saber aprender a aprender: é saber tirar aprendizados com situações vividas. f) Saber se envolver: todos os outros saberes mencionados dependem de envolvimento.

Como salienta Le Boterf (2003), a competência acontece na ação do profissional com a aplicação dos seus saberes e existe socialmente pelo reconhecimento dos superiores e pares. Ser competente é saber mobilizar e combinar recursos, portanto o executivo deve instrumentalizar os recursos pessoais e de seu meio (externos).

Zarifian (2012) define competência como “a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) manifesta-se e é avaliada no momento de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional)” (p. 67). Sua proposta de conceito para competência é composta por três dimensões: a organização do trabalho, a dinâmica da aprendizagem e a gestão das mobilidades profissionais.

Segundo o autor, a competência na dimensão da organização do trabalho é assumida por meio de uma situação profissional e se insere no momento em que o indivíduo envolve-se com seu trabalho, toma a iniciativa e produz novas ideias, cria algo novo e assume responsabilidades pelas ações e pelos resultados decorrentes das decisões tomadas.

Na dinâmica de aprendizagem, o autor aponta a competência como “entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transformam, à medida que aumentam a diversidade das situações” (p. 72). À proporção que os saberes são aplicados nas

situações de trabalho, formam-se novos saberes, havendo, então, a transformação do conhecimento profissional. E a terceira e última dimensão, chamada “gestão das mobilidades profissionais”, reforça a importância da mobilização das redes de atores para solucionar as situações profissionais com o espírito de corresponsabilidade (ZARIFIAN, 2012).

Fleury (2002) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 55). As competências são reconhecidas dentro de um contexto específico, e os conhecimentos e o *know-how* só são interpretados como competências quando comunicados e colocados em prática.

Dutra (2001) destaca a importância do que o profissional entrega à organização. Essa entrega, dentro da escola francesa de competência, pode ser associada à noção de saber agir com responsabilidade, com compromisso e com reconhecimento pelos resultados atingidos.

Os conceitos de competência do indivíduo apresentados servem como introdução para se descreverem as competências do executivo principal, ou gerenciais, desenvolvidas em empresas orientadas a projetos, com o objetivo de estudo desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste projeto de pesquisa deverão ser definidos como estratégia de investigação científica o estudo de caso de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória busca novo conhecimento e incremento da teoria de temas recentes e os estudos de casos descritivos ajudam a explicar o fenômeno analisado. Em relação a coleta dos dados será feita por meio de observação direta e entrevistas para levantamento das evidências e posterior análise dos dados coletados com a aplicação da análise e interpretação do conteúdo pesquisado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Este projeto de pesquisa irá investigar os papéis do executivo principal em empresas orientadas a projetos utilizando o estudo de caso como uma estratégia de investigação que focaliza o entendimento dos acontecimentos dentro de um único ambiente. Essa estratégia envolve um ou mais casos para criar constructos teóricos, proposições e teoria de alcance médio a partir de evidência empírica, baseada em caso. Com isso consegue combinar diversos métodos de coleta de dados, entre eles, arquivos, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este projeto de pesquisa contribuirá com o estudo aprofundado do papel do executivo principal dentro de empresas orientadas a projetos e com a identificação de novas competências dos gestores.

Fazem parte deste projeto de pesquisa conceitos, características, responsabilidades e competências do gestor, observados no modelo de negócio de empresas orientadas a projetos, tendo destaque o gerenciamento de projetos como força competitiva dessas organizações a serem pesquisadas.

A análise dos resultados será realizada por meio da revisão bibliográfica dos temas da pesquisa, da confrontação dos dados analisados com os objetivos da pesquisa e os resultados obtidos com a coleta de dados nas entrevistas e observações diretas.

6 CONCLUSÃO

A teoria sobre os papéis e as competências gerenciais tem apresentado crescimento em vários campos da Administração. Em estudos iniciais havia forte predominância dos papéis gerenciais relacionados às habilidades técnicas e conceituais. Contudo, tem-se observado algumas lacunas no que tange às competências voltadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes dos executivos.

O estudo aprofundado do executivo principal dentro de empresas orientadas a projetos e a identificação de novas competências dos gestores no atual cenário corporativo irão colaborar para o conhecimento específico ou a pesquisa pura de natureza teórica e as práticas gerenciais observadas no contexto organizacional, as quais suscitarão nova metodologia e colaboração com o processo de tomada de decisão no nível superior das empresas.

7 BIBLIOGRAFIA

AL-DEBEI, M.; HADDADEH, R; AVISON, D. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. **Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems**, Toronto, ON, Canada, August, 2008.

ANANTATMULA, Vittal. Project manager leadership role in improving project performance. **Engineering management journal**, v. 22, n. 1, p. 13-22, 2010.

ARCHER, Norm; GHASEMZADEH, Fereidoun. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.

BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Harvard University Press, Cambridge: Massachusetts, 1938.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n.3, p. 529-555, 2002.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. **California Management Review**. v. 40, n. 2, Winter 1998.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de projeto e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, EUA, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 3a. ed. Editora Atlas: São Paulo, 1958.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. p. 51-61, 2002.

GAREIS, Roland. Management of the project-oriented company. Capítulo 6. Wiley. 123-142, 2004.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. 4. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2009.

GROVE, Andrew S. **High output management**. New York: Vintage Books, 1983.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HOBDAY, Mike. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v. 29, p. 871-893, 2000.

HOLDEN, Paul Eugene; PEDERSON, Carlton Anker; GERMANE, Gayton E. **Top management**. McGraw-Hill Book Company, 1968.

KEEN, Peter; QURESHI, Sajda. Organizational transformation through business models: a framework for business model design. In: **System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on**. v. 8, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTTER, John. **The general manager**. New York: Free Press London: Collier Macmillan, 1986.

KUJALA, Jaakko; ARTTO, Karlos; PARHANKANGAS, Annaleena. **Towards theory of project business**. 19th Nordic Academy of Management Conference, Bergen, Norway, August, 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUNDIN, Rolf A.; SÖDERHOLM, Anders. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management Studies**. v. 11, n. 4, p. 437-455, 1995.

MAGRETTA, J. Why business model matter. **Harvard Business Review**. p. 1-8, May 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JR, Samuel J. **Administração de projetos: uma abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**. n.58, p.726-735, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation- Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Trad. Barros, R. Alta Books. Rio de Janeiro, 2011.

PINTO, Jeffrey K.; PRESCOTT, John E. Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. **Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 5-18, 1988.

PMI. Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge**. 5. ed. PMI Publications, Newtown Square, PA, 2013.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael; MCGRATH, Michael; CLAIR, Lynda S. St. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.

RABECHINI JR., Roque; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; MARTINS, Vergilio Antonio. Adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 416-433, set./dez. 2005.

SHAFER, S.; SMITH, H. LINDER, J. The power of the business power. **Business Horizons**, EUA, n.48, p.199-207, 2005.

SLYWOTZKY, A. **Migração de Valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência.** Trad. RODRIGUES, A.; CELESTE, P.M, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SYDOW, Jörg; LINDKVIST, Lars; DEFILLIPPI, Robert. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. **Organization Studies.** v. 25, n. 9, p. 1475-1489, 2004.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning.** v. 43, p. 172-194, 2010.

THAMHAIN, Hans J. Studies in project human resource management: leadership. In: DINSMORE, Paul C.; BREWIN-CABANIS, Jeannette. **The AMA Handbook of Project Management.** New York: AMACON, February 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VINCENZO, Fausto Di; MASCIA, Daniele. Social capital in project-based organizations: its role, structure, and impact on project performance. **International Journal of Project Management.** v. 30, p. 5-14, 2012.

WHITLEY, Richard. Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? **Industrial and Corporate Change.** v. 15, n. 1, p. 77-99, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2012.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning,** p. 1-11, 2009.