

O duplo papel do Gerente de Projeto/Gerente Funcional: Funciona?

Por Jarno Marchetto, MSc, PMP

Resumo

Em uma ampla gama de organizações, uma pessoa pode ser designada aos papéis de gerente de projeto e gerente funcional ao mesmo tempo. Neste artigo, as vantagens e desvantagens desta solução organizacional são discutidas e recomendações sobre a sua aplicação são apresentadas. Mais especificamente, o autor procura abordar a questão de se este duplo papel realmente funciona.

Gerentes de projetos e gerentes

funcionais têm habilidades e competências semelhantes enquanto possuem dois perfis muito diferentes; algumas vezes gerentes de projetos possuem experiência anterior em gerenciamento funcional e vice-versa. Mas o que acontece quando uma pessoa assume os dois papéis ao mesmo tempo? Este é realmente um trabalho duplo, que pode ter vantagens, desvantagens e riscos que muitas vezes são subestimados.

O que Significa o “Duplo Papel de Gerente de Projeto/Gerente Funcional”?

Esta situação em particular ocorre quando um gerente de projeto assume a responsabilidade de liderar uma área funcional ou uma equipe de produção; ou quando um gerente funcional recebe a tarefa de liderar um ou mais projetos. “Gerentes funcionais” são “pessoas chave que desempenham uma função gerencial

dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e possuem uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional” (extraído de *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* [Guia PMBOK®] - Quarta Edição, 2008). Neste artigo, o termo “gerente de projeto/gerente funcional” será utilizado para descrever uma pessoa que tem ambos os papéis de gerente de projeto e gerente funcional.

Ter habilidades comuns, principalmente na área de gerenciamento geral, pode ajudar gerentes de projetos e gerentes funcionais a assumir o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional; todavia, ambos têm habilidades e competências que os distinguem uns dos outros. Consequentemente, não se pode presumir

que os dois papéis são facilmente permutáveis; eles na verdade diferem em vários aspectos, principalmente em relação aos objetivos e foco de trabalho. Considerando que o gerente de projeto se concentra em seus próprios projetos, o gerente funcional (em muitas organizações também chamado de “gerente de produção”) foca suas prioridades na organização, concentrando-se em várias tarefas e objetivos simultaneamente. Se o gerente de projeto é o responsável pelo sucesso do projeto (“concluir o projeto”), então o gerente funcional tem objetivos essencialmente operacionais e/ou de gestão (com foco no “trabalho do dia-a-dia”). Os dois perfis muitas vezes também diferem em estilos de liderança. Esta dicotomia pode ser uma vantagem, mas pode criar também vários conflitos tanto entre o gerente de projeto/gerente funcional e suas partes interessadas, quanto para si mesmo.

“

Embora o modelo de duplo papel possa ser encontrado em qualquer tipo de organização, ele é frequentemente utilizado em organizações matriciais, nas quais os papéis de gerente de projeto e gerente funcional são distintos. ”

Que Organizações Utilizam Este Duplo Papel?

Embora o modelo de duplo papel possa ser encontrado em qualquer tipo de organização, ele é frequentemente utilizado em organizações matriciais, nas

quais os papéis de gerente de projeto e gerente funcional são distintos.

Em que Nível Organizacional o Papel de Gerente de Projeto/Gerente Funcional é Utilizado?

Assumir o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional ocorre tipicamente nos níveis de média ou baixa gestão, mas raramente nos níveis de gestão superior ou níveis executivos.

Porque é Designado o Duplo Papel de Gerente de Projeto/Gerente Funcional?

É designado ao gerente de projeto/gerente funcional um papel duplo por diversas razões. Por exemplo, o gerente funcional pode necessitar de maior proximidade com a sua equipe durante um projeto; por outro lado, o gerente de projeto pode precisar entender melhor o negócio diário, familiarizar-se com os processos da organização, engajar-se em uma nova e desafiadora experiência dentro da organização ou aumentar a sua visibilidade e prospectos de carreira. Todavia, muitas vezes a principal razão para se atribuir este duplo papel está, na verdade, relacionada com o orçamento e/ou a restrições “equivalentes ao tempo integral” na composição de uma equipe, que levam à solução de se ter “um líder” (para ambos, gerente de projeto e gerente funcional). Esta decisão é muitas vezes apoiada pela incapacidade da gestão superior de estimar corretamente o esforço necessário para uma adequada gestão de pessoal no papel de gerente funcional, bem como os fortes picos de carga de trabalho que podem surgir neste duplo papel.

A administração superior convence o futuro gerente de projeto/gerente funcional a assumir este papel, confiando em seu sentido de responsabilidade

“nossa organização precisa de sua contribuição extra”) ou minimizando o esforço necessário (“basicamente, este é apenas o gerenciamento de algum projeto/equipe adicional junto às suas principais responsabilidades”, referindo-se alternativamente à atividade “marginal”), ou atraindo o funcionário, prometendo-lhe um caminho de crescimento profissional rápido (“com este duplo papel sua carreira caminhará mais rapidamente”).

Em qualquer caso, a atribuição do duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional é ainda o desejo e responsabilidade de níveis de gestão superior e executiva que incentivam seus funcionários a assumir o duplo papel “para seu próprio bem e para o bem da organização”. Portanto, é a direção quem deve avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens desta solução organizacional, bem como as alternativas possíveis.

Os Diferentes Pontos de Vista das Principais Partes Interessadas

O gerente de projetos/gerente funcional deve atender as expectativas de três principais categorias de partes interessadas: clientes, diretores e funcionários (incluindo as equipes funcional e de projeto).

Em geral, todas as partes interessadas sentem que o gerente de projetos/gerente funcional não está totalmente disponível, tanto como gerente de projeto ou gerente funcional, o que muitas vezes torna mais difícil a comunicação e a resolução de conflitos entre o gerente de projeto/gerente funcional e as partes interessadas. Portanto, para minimizar mal-entendidos e conflitos, é importante obter a aprovação das partes interessadas

antes de designar alguém para o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional.

Clientes

Clientes (consumidores ou patrocinadores do projeto) esperam que seus projetos tenham sucesso e que os gerentes estejam totalmente dedicados aos projetos atribuídos. Do ponto de vista do cliente, as atividades de gerenciamento do gerente de projeto/gerente funcional como um gerente funcional são vistas principalmente como um obstáculo para o sucesso do projeto, o que enfraquece a situação do gerente de projeto/gerente funcional com seus clientes em casos de conflito ou problemas que possam surgir devido a este duplo papel.

Direção

Ao atribuir o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional, a alta direção e os executivos esperam que os projetos tenham sucesso, por outro lado, funcionários que trabalham sob o gerente funcional devem ser otimamente gerenciados, de acordo com os processos e diretrizes organizacionais da empresa. Ao fazer isto, a direção deve estar ciente de que está colocando o gerente de projeto/gerente funcional em uma função potencialmente crítica. No entanto, supervisores muitas vezes não proporcionam um maior apoio para o gerente de projeto/gerente funcional, ou porque acreditam que ele ou ela deve ser capaz de lidar com este duplo papel, ou porque não há recursos adicionais, mas o projeto ainda precisa ser feito.

Funcionários

Os funcionários esperam que o gerente de projeto/gerente funcional esteja sempre

disponível para orientação e apoio, e geralmente, têm pouco conhecimento sobre este duplo papel. Os funcionários podem ser divididos em duas categorias principais, dependendo de seu relacionamento com seu supervisor (ou seja, o gerente de projeto/gerente funcional).

1. Colaboradores do projeto sob a responsabilidade direta do gerente de projeto/gerente funcional são gerenciáveis, pois trabalham próximos ao gerente de projeto/gerente funcional e diariamente.
2. Funcionários que estão na equipe funcional do gerente de projeto/gerente funcional, mas não na sua equipe do projeto, correm o risco de serem negligenciados se o gerente de projeto/gerente funcional concentrar-se em seu papel de gerenciamento do projeto, porque ele ou ela não terá tempo suficiente para apoiá-los adequadamente em seus problemas, que serão, em muitos casos, classificados como uma segunda prioridade.

A posição Crítica do Gerente de Projeto/Gerente Funcional em Relação a suas Partes Interessadas

Em suma, o gerente de projeto/gerente funcional está geralmente em uma posição fraca em relação a suas partes interessadas porque eles têm expectativas que são difíceis de satisfazer plenamente e de forma consistente. Ao assumir este duplo papel, o gerente de projeto/gerente funcional arrisca desapontar algumas partes interessadas, tentando satisfazer as expectativas de outras partes interessadas;

em alguns casos, não obstante as muitas formas e meios utilizados há poucas chances de sucesso. As razões para esta dificuldade são devidas às vantagens e desvantagens descritas nas seções seguintes e da natureza inerente da dupla responsabilidade.

Vantagens e Desvantagens do Duplo Papel de Gerente de Projeto/Gerente Funcional

O Tempo de Gerenciamento e a Carga de Trabalho do Gerente de Projeto/Gerente Funcional

Um adequado gerenciamento do tempo e uma carga de trabalho equilibrada são os maiores problemas que o gerente de projeto/gerente funcional tem de enfrentar e estas são também as principais razões para o fracasso em ambos os papéis.

Os papéis do gerente funcional incluem *coaching*, apoio a funcionários e resolução de problemas, o que não pode ser facilmente planejado e pode gerar picos significativos na carga de trabalho. Isto apresenta um sério conflito com as atividades de gerenciamento de projeto, especialmente durante as fases mais intensas do projeto. Com uma pesada carga de trabalho, o gerente de projeto/gerente funcional tem duas escolhas: (1) ele ou ela pode desistir de algumas atividades como gerente de projeto ou como gerente funcional; ou (2) ele ou ela pode suportar a carga de trabalho, que é muitas vezes exaustiva. Em ambos os casos pode haver importantes e às vezes graves consequências tanto para a qualidade do trabalho quanto para a pessoa, além disso, a maior carga de trabalho nem sempre é sustentável por uma pessoa durante longos períodos de tempo, seja por limitações legais,

contratuais ou humanas. A situação não melhora, mesmo com a flexibilidade e a boa vontade do gerente de projeto/gerente funcional, que aceita trabalhar horas-extras, adiar atividades pessoais e perder feriados. Para gerenciar este conflito, o gerente de projeto/gerente funcional pode desistir, delegar ou adiar algumas responsabilidades de gerenciamento de projetos e/ou gerenciamento funcional.

Esta abordagem, todavia, pode tornar-se a fonte de outros problemas graves. Conforme descrito anteriormente, o gerente de projeto/gerente funcional raramente é entendido pelas partes interessadas, que esperam que ele ou ela realize o seu papel de forma eficiente e eficaz, tendo prioridade no momento.

Apenas atribuir o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional implica que a diretoria e os funcionários têm expectativas mais altas do gerente de projeto/gerente funcional do que teriam de um “simples” gerente de projeto ou gerente funcional. Por outro lado, os clientes do projeto não reduzem suas expectativas porque eles querem que seus projetos tenham sucesso e não estão interessados nos problemas incorridos pelo duplo papel. Consequentemente, o gerente de projeto/gerente funcional tem de trabalhar sob grande pressão e muitas vezes sem apoio adicional.

Estabelecimento da Equipe do Projeto

Para o estabelecimento da equipe do projeto, o gerente de projeto/gerente funcional “usa dois chapéus”, o que pode ser tanto um benefício quanto uma desvantagem. Na atribuição de tarefas, o gerente de projeto/gerente funcional pode ter a vantagem de escolher os funcionários

com as habilidades mais adequadas, especialmente se ele ou ela os conhece de experiências de trabalho anteriores. Além disso, funcionários que estão tanto no projeto quanto em departamentos funcionais do gerente de projeto/gerente funcional irão se beneficiar de melhores planos de treinamento, crescimento profissional e desenvolvimento de carreira. Estes aspectos podem não ser tão relevantes para alguns gerentes de projeto que muitas vezes consideram apenas os objetivos de seus próprios projetos. Além disso, gerentes de projetos em organizações matriciais muitas vezes não têm controle sobre a escolha dos membros de sua equipe porque eles são atribuídos pelos gerentes funcionais. Neste sentido, o gerente de projeto/gerente funcional possui as vantagens de ter acesso direto a sua equipe e o poder de decidir quais tarefas serão atribuídas aos seus colaboradores. Por outro lado, o duplo papel pode ser também uma desvantagem quando o gerente de projeto/gerente funcional busca essencialmente seus objetivos e interesses na composição da equipe do projeto, porque estes objetivos podem nem sempre combinar com os de seus funcionários ou os de outros projetos. Com a responsabilidade direta de alocação de recursos, ele ou ela será mais propenso(a) a atribuir os melhores funcionários ao seu próprio projeto.

O “Duplo Poder” do Gerente de Projeto/Gerente Funcional Dentro da Organização

Em organizações funcionais matriciais fracas, o gerente funcional tem muito mais poder e influência do que o gerente de projeto. O gerente de projeto/gerente funcional pode desse modo, tirar proveito de sua autoridade formal como gerente funcional e aplicá-la em suas atividades de

gerenciamento de projeto. Além disso, o gerente de projeto/gerente funcional pode através de seu poder de recompensa como gerente funcional, influenciar melhor os funcionários em questões como aumento salarial e de educação paga, porque ele ou ela normalmente tem a capacidade de determinar salários, gratificações e planos de desenvolvimento para sua equipe.

O papel do gerente funcional, por sua natureza, tem relações mais estreitas com a diretoria, o que torna mais fácil o acesso às finanças da organização e, se necessário, à obtenção de aumentos de orçamento para os projetos. Com mais poder do que um “simples” gerente de projeto, o gerente de projeto/gerente funcional tem maior influência sobre seus próprios projetos e, subsequentemente, sobre seus sucessos.

Mais informação, Maior Facilidade para Reportar

O gerente funcional geralmente recebe informações mais detalhadas do que o gerente de projeto. Outra vantagem do duplo papel é que a questão da duplicidade (muitas vezes redundante) em reportar, típica em organizações matriciais, desaparece. Os funcionários reportam a uma pessoa que assume os papéis de gerente de projeto e gerente funcional.

Questões sobre Carreira

Se os projetos a serem gerenciados são pequenos, há o risco de o gerente de projeto/gerente funcional não considerá-los interessantes ou desafiadores o suficiente para aprimorar sua carreira. Esta percepção pode levá-lo a favorecer a função de gerente funcional, colocando em risco os projetos. Nas organizações funcionais há também o risco de que apesar de o gerente de projeto/gerente

funcional atuar formalmente como gerente de projeto, ele ou ela é na verdade não mais do que um facilitador, um líder inspirador ou um motivador.

Em resumo, o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional apresenta vantagens e desvantagens. Para explorar os benefícios e evitar falhas, esta solução organizacional deve ser adotada apenas em determinadas situações e sob condições específicas.

Recomendações na Aplicação do Duplo Papel de Gerente de Projeto/Gerente Funcional

Ser Evitado em Organizações Matriciais!

Há um conflito básico com gerentes de projeto/gerentes funcionais que têm o duplo papel em uma organização matricial. O gerente de projetos quer investir o mínimo possível no desenvolvimento de recursos humanos (ou seja, treinamento e *coaching*); seu objetivo é conseguir realizar seus projetos, com a consciência de que os funcionários serão atribuídos a outros projetos no futuro. O gerente de projeto é muito focado em seu projeto e não está necessariamente interessado no crescimento dos funcionários dentro da organização. Por outro lado, é responsabilidade do gerente funcional investir no treinamento, em *coaching* e no desenvolvimento profissional de sua equipe. Em muitos casos, o gerente de projeto/gerente funcional falhará em um de seus dois papéis ou alcançará apenas resultados medíocres em ambos os papéis. Por esta razão, o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional deve ser evitado em organizações matriciais, a menos que não haja realmente outras soluções. Por exemplo, no caso de um projeto urgente, sem a disponibilidade

imediate de um gerente de projeto, um gerente funcional pode assumir o projeto como um gerente de projeto/gerente funcional nas fases iniciais (iniciação e planejamento) e então passar a atribuição posteriormente para outra pessoa. Em qualquer caso, de forma similar, um gerente de projeto com responsabilidade de gerenciamento funcional deve abandonar o último papel antes de iniciar a fase de execução do projeto.

Um Duplo Papel Ideal para Projetos Estratégicos e Organizacionais

O duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional pode ser realmente útil em projetos estratégicos, organizacionais e de gestão de mudanças, nos quais é necessária uma forte influência sobre as partes interessadas já na fase inicial do projeto. É claro que nesses casos a diretoria deve investigar com antecedência os possíveis conflitos de interesse entre os papéis de gerente de projeto e gerente funcional.

Se o gerente de projeto/gerente funcional está profundamente enraizado dentro da organização como um gerente funcional, ele ou ela pode de imediato, tirar proveito do conhecimento e dos recursos adquiridos previamente neste papel na organização. Ele ou ela também será capaz de se beneficiar da confiança da diretoria e do poder que ele ou ela possui por sua própria posição na empresa (“poder legítimo”).

Em contraste, o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional deve ser evitado nos casos de projetos técnicos ou especializados, que exijam forte envolvimento de um gerente de projeto que compreenda o seu conteúdo e suas questões.

“Estabelecer o Projeto e Seguir em Frente”

A solução ideal seria que o gerente de projeto/gerente funcional seguisse somente na fase de iniciação e (possivelmente) a fase de planejamento do projeto, desde que ele ou ela seja assistido(a) por um escritório de projetos ou por um colaborador com fortes habilidades em gerenciamento de projetos. Posteriormente, ele ou ela deve passar a função para um gerente de projeto dedicado e voltar ao seu papel como gerente funcional ou, alternativamente, apenas liderar o projeto como gerente do projeto, delegando a outros as responsabilidades de gerenciamento funcional. Em outras palavras, o gerente de projeto/gerente funcional deve escolher entre uma de suas duas funções até o final da fase de planejamento; de outra forma é muito alto o risco de que ele ou ela falhe em executar bem pelo menos um de seus dois papéis.

Nestes estágios iniciais do projeto, o gerente de projeto/gerente funcional deveria se preocupar principalmente com os processos de gerenciamento de integração, gerenciamento de recursos humanos e gerenciamento das comunicações do projeto, os quais podem se beneficiar mais de suas competências de gerenciamento funcional. Outros processos podem ser mais facilmente delegados a um escritório de projetos ou a uma equipe de apoio a projetos, claro, sob a supervisão do gerente de projeto/gerente funcional.

Conclusões

Em conclusão, pode-se determinar que:

- O duplo papel do gerente de projeto/gerente funcional deve ser evitado em organizações matriciais.

- O duplo papel pode ser uma vantagem no gerenciamento de projetos estratégicos, organizacionais e de gestão de mudança, mas deve ser evitado em projetos técnicos e especializados.
- O gerente de projeto/gerente funcional tem algumas vantagens no gerenciamento dos projetos por meio de uma série de aspectos relacionados ao seu papel como gerente funcional.
- Antes da fase de execução do projeto, o gerente de projeto/gerente funcional deve abandonar seu duplo papel e escolher uma função, como gerente de projeto ou gerente funcional.
- O maior risco para esse duplo papel é a carga de trabalho que muitas vezes não pode ser planejada e leva o gerente de projeto/gerente funcional a negligenciar uma de suas duas funções ou sacrificar a qualidade do trabalho, muitas vezes com consequências graves para projetos e colaboradores.
- As principais partes interessadas muitas vezes não estimam corretamente os problemas associados com o duplo papel e as suas consequências, criando muita pressão sobre o gerente de projeto/gerente funcional. Antes de designar o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional, é importante certificar-se que as futuras partes interessadas compreenderão totalmente os problemas relacionados a isto e aceitarão os riscos associados.

Estas considerações estão sumarizadas de forma esquemática na Tabela 1.

Referências

Project Management Institute (PMI) (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* — Fourth Edition. Newtown Square, PA.

Sobre o autor

Jarno Marchetto, MSc, PMP, é consultor sênior com mais de 10 anos de experiência em gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Ele é especialista em gerenciamento de projetos complexos e multidisciplinares e lidera equipes multiculturais e distribuídas. Sr. Marchetto também publicou trabalhos sobre temas científicos e de gerenciamento em diversas revistas internacionais.

Atualmente, ele é diretor de projetos de negócio em um projeto global no setor bancário. Para mais informações, visite www.jarnomarchetto.com. Contato: info@jarnomarchetto.com.

Este artigo foi publicado pela primeira vez em agosto de 2009 em "PM@CH—The Swiss Project Management Review" (Publicação do Capítulo Suíço do PMI). Reproduzido com permissão do Capítulo Suíço do PMI.

<i>Aplicação do duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Estrutura organizacional	Funcional, projetizada, composta	Matricial
Tipo de projeto	Estratégico, organizacional, gestão de mudança	Técnico, especializado
Fases do projeto	Iniciação, planejamento	Execução, encerramento
Processo de atribuição de papéis	Informar as futuras partes interessadas e obter sua aceitação e aprovação aos riscos	A diretoria toma a iniciativa sem envolver as futuras partes interessadas
Benefícios para o sucesso do projeto	Dualidade de poder dentro da organização, informações melhores e em maior quantidade, maior facilidade para reportar entre funcionários e o gerente de projeto/gerente funcional	O tempo de gerenciamento e a carga de trabalho do gerente de projeto/gerente funcional, questões de carreira para o gerente de projeto/gerente funcional
Benefícios para o desenvolvimento da organização	Equipe do projeto estabelecida em favor do desenvolvimento dos funcionários	Equipe do projeto estabelecida com base em metas pessoais do gerente de projeto/gerente funcional

Tabela 1: Aplicação do duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional.