

Gestão e Coordenação de Obras

Gestão de Projectos



série Gestão e Coordenação

jorge pessoa

joão guerra martins

1ª edição / 2006

Apresentação

Este texto resulta, genericamente, o repositório da Monografia do Eng.º Jorge Pessoa.

Pretende, contudo, o seu teor evoluir permanentemente, no sentido de responder quer à especificidade dos cursos da UFP, como contrair-se ainda mais ao que se julga pertinente e alargar-se ao que se pensa omitido.

Embora o texto tenha sido revisto, esta versão não é considerada definitiva, sendo de supor a existência de erros e imprecisões. Conta-se não só com uma crítica atenta, como com todos os contributos técnicos que possam ser endereçados. Ambos se aceitam e agradecem.

João Guerra Martins

Sumário

Esta monografia tem por objectivo abordar o tema da Gestão de Projectos e dentro deste, em maior profundidade pela sua importância cada vez maior, a vertente humana. Quais máquinas com os seus “vícios”, “caprichos” e “motivações”.

Não fica, contudo, o desenvolvimento da temática absorvido pela preocupação atribuída ao sujeito que realiza, o Homem, centrando-se inicialmente nos aspectos técnicos e sistemáticos que ao Projecto concernem.

Deste modo, procura este texto, alicerçado em sóbria e sólida bibliografia da especialidade, montar um esquema, simplificado mas suficientemente completo, sobre a trilogia fundamental de uma boa Gestão de Projecto:

- ↪ Uma realista, qualificada e otimizada elaboração do projecto;
- ↪ Uma económica, atempada e fiel execução do mesmo;
- ↪ Um Gestor de Projecto habilitado a levar a efeito as apostas anteriores.

Ou seja: bem pensado, bem feito, bem acompanhado!

Talvez o mais importante e destacável no documento que se apresenta, não seja tanto a novidade do seu conteúdo e um tratamento bastante do mesmo, mas sobretudo a forma:

- ↪ Simples;
- ↪ Clara;
- ↪ Incisiva;
- ↪ Sintetizada e
- ↪ Organizada

como o estudo é apresentado, facilitando a compreensão do problema e dando uma resposta metódica, de imediata consulta, pronta e directa aplicação.

Índice

Apresentação.....	II
Sumário	I
Índice	II
I. Introdução	1
II. O Projecto na Concepção	2
II.1. Principais cuidados a ter na Gestão do Projecto.....	4
II.2. Objectivo e especificação do Projecto.....	9
II.3. Ciclo de vida de um Projecto.....	12
III. O Projecto na Execução	16
III.1. Parecer para decisão	16
III.2. Processo de concurso e adjudicação.....	17
III.2.1. Concurso.....	17
III.2.2. Apresentação, recepção e análise de propostas	19
III.2.4. Parecer e adjudicação	20
III.2.5. Contratos	21
III.2.6. Regime de empreitadas	21
III.3. Controlo do Projecto	22
III.3.1. Princípios do controlo do Projecto	22

III.3.2. Metodologia para o Controlo do Projecto	23
III.4. Controlo de planeamento	24
III.4.1. Planeamento preliminar.....	24
III.4.2. Planeamento base	25
III.4.3. Planeamento durante os trabalhos	26
III.4.4. Planeamento, programação e controlo de sequências de actividades	26
III.4.5. Programação de sequências de actividades - o Caminho Crítico.....	28
III.5. Controlo de custos	29
III.5.1. Estimativa de custos preliminar	29
III.5.2. Estimativa de custos base	29
III.5.3. Estimativas de Custos dos projectistas	29
III.5.4. Cronograma financeiro.....	30
III.5.5. Controlo da empreitada	30
III.6. Controlo técnico	32
III.6.1. No programa preliminar	32
III.6.2. Durante a execução dos Projectos	32
III.6.3. Na fase de análise e discussão de propostas.....	32
III.6.4. Durante a obra	33
IV. Perfil do Gestor de Projectos - o LÍDER	38
IV.1 Importância da função do individuo como Líder.....	39
IV.2. Motivação e comportamento dos membros da equipa.....	40

IV.3 A importância de um bom colaborador para a liderança	40
IV.3.1. Responsabilidade.....	41
IV.3.2. Lealdade	42
IV.3.3 Espírito de Iniciativa	43
IV.3.4. Liderança e Delegação	44
IV.4. Padrões de Liderança	45
IV.4.1. A Liderança é inerente à equipa.....	45
IV.4.2. A necessidade da liderança	46
IV.4.4. Os estilos de liderança e os seus efeitos.....	47
IV.4.4. Desenvolvimento dos estilos de liderança	49
IV.4.5. Os diferentes níveis de liderança.....	51
IV.5. A comunicação eficaz	52
IV.5.1. A comunicação e as suas dificuldades	52
IV.5.2. A argumentação eficaz.....	53
IV.5.3. Constituição da equipa	55
IV.5.4. Funcionamento da equipa de trabalho.....	55
IV.5.5. Recomendações para a liderança da equipa	58
IV.5.6. A equipa em reunião	61
V. Conclusão	69
VI. Bibliografia	70

I. Introdução

Em termos organizacionais, este trabalho divide-se por três capítulos fundamentais:

1. O Projecto na Concepção – que visa enunciar os principais cuidados a ter na Gestão de Projecto, tecer e justificar os objectivos e especificações desse Projecto, referir e explicar o seu ciclo de vida;
2. O Projecto na Execução – propõe-se nesta parte a sistematização do que ao materializar da obra concebida respeita, designadamente o parecer para a tomada de decisão sobre a mesma, o seu processo de concurso e adjudicação, o próprio controlo do Projecto, do seu planeamento, dos seus custos, da sua componente técnica;
3. O perfil do Gestor de Projectos – desmistificando o estereótipo, mas realçando o papel desta figura indispensável e indissociável do Projecto, realiza-se uma aproximação a esta entidade de liderança, quer no contexto individual como na sua vivência com os membros do grupo que chefia, desde aspectos essenciais da sua formação e comportamento, até assunto de índole comunicativa.

De facto, a gestão activa dos Factores Humanos é hoje um elemento essencial dum Projecto. Na origem e na finalidade desse Projecto estão as pessoas, pelo que tratar isso com negligência será sempre a maior causa de insucesso [14].

Por outro lado, a montante da Gestão de Projectos de Instalações temos a Gestão de Projectos de Investimentos, pretendo voar mais alto na cadeia de valor. Ou seja, criar valor, fazer a Gestão de Projectos de Investimentos. Dado que a Gestão de Projectos de Instalações, ainda que difícil, é tão só atingir o Objectivo ao mais baixo custo e no menor prazo. Adiciona valor, mas residual, face às expectativas que um Projecto Económico pode criar. Para além deste ser muito mais abrangente.

Entendeu-se demarcar a **negrito** as palavras ou frases mais significativas, tornando o texto mais fácil de entender e mais apelativo. Tal atitude só será tomada, contudo, quando se suponha o contexto ajustado à sua utilização.

II. O Projecto na Concepção

Um Projecto é um conjunto complexo de actividades que devem ser realizadas para atingir um determinado objectivo. O Projecto tem na verdade um Triplo Objectivo [12]:

- ↳ A obtenção de um resultado nos parâmetros definidos de qualidade, o cumprimento do projectado – o **Objectivo Final**;
- ↳ Um **Objectivo de Custos**;
- ↳ Um **Objectivo de Prazo**.

O Objectivo Final é, normalmente, atingido, a menos de um falhanço total do Projecto, apesar das incertezas que envolvem sempre o seu desenvolvimento. Segundo Luís Menezes [5] as mais frequentes são as seguintes:

- ⇒ O **Dono-de-Obra sabe o que quer**, mas quando lhe são solicitadas tomadas de decisão, ainda que com fundamentação e parecer do Gestor de Projecto, não se sente seguro e prefere protelar as tomadas de decisão;
- ⇒ O **protelar de decisões**. Normalmente as indecisões podem estar no campo económico-financeiro: disponibilidade de recursos financeiros, viabilidade do Projecto, avaliação do custo-benefício;
- ⇒ O **Projecto não está suficientemente definido**, havendo que o definir, com consequências imprevisíveis na execução da obra;
- ⇒ **Indefinição do regime da empreitada** de execução (preço global, série de preços, etc.).

Os objectivos de **custo** e de **prazo** são de mais difícil satisfação, em particular o de prazo, que é o que mais facilmente escapa ao controlo e, conseqüentemente deve ser objecto de seguimento apertado.

O prazo é, na generalidade dos casos, o objectivo mais importante, mas não se deve esquecer que os três objectivos do Projecto interagem mutuamente: **Qualidade, Custo e Prazo**. Conseqüentemente, a alteração de cada um deles interfere na obtenção dos restantes.

Por outro lado, só se pode falar em êxito na gestão de um Projecto se for atingido o seu triplo desígnio. Sendo estes os aspectos nucleares da Gestão de Projectos [11].

Decorrendo da sua definição, o Projecto apresenta características importantes:

- ⇒ **Execução:** selecção de uma equipa afecta ao Projecto, a Equipa de Projecto, formada propositadamente para tal e cujo período de vida coincide com o da sua execução;
- ⇒ **Âmbito:** fixar um campo de acção, mais ou menos alargado, de acordo com o objectivo fixado;
- ⇒ **Utilização de meios importantes:** humanos, materiais e tecnológicos (muitas vezes recrutados no exterior, “outsourcing”);
- ⇒ **Descontinuidade:** um Projecto tem um início e um fim previstos e, normalmente, não se repete;
- ⇒ **Evolução permanente:** com execução de actividades sempre diferentes, utilizando recursos em constante mutação e fazendo face a situações novas;
- ⇒ **Quase irreversibilidade das decisões:** uma vez tomada uma decisão e assumido um caminho, em geral, só com custos muito elevados e prejuízo do prazo se pode alterar a decisão;
- ⇒ **Convivência com influências e factores externos:** os quais muitas vezes não se controlam totalmente. É o caso particular dos Projectos com impacto sobre o ambiente ou com impacto social face à dimensão;
- ⇒ **Risco:** presente em toda a actividade empresarial, mas, no caso dos Projectos, presença constante, decorrente da execução de actividades únicas e da ocorrência de factores imprevisíveis ou de difícil controlo.

Destas características decorrem as três dimensões do Projecto:

- ⇒ **Uma dimensão humana** - A execução do Projecto prevê a intervenção coordenada de meios humanos com interesses diversos, desde os representantes do cliente, o chefe do Projecto, os membros da equipa do Projecto (alguns dos quais provenientes de diferentes departamentos, especialistas diversos, pessoal dos empreiteiros e

subcontratados, até ao pessoal administrativo). É uma intrincada teia de relações, cuja eficaz gestão tem uma importância decisiva para o êxito do Projecto, como adiante se estudará com o necessário detalhe;

- ⇒ **Uma dimensão técnica** - para a execução do Projecto concorrem conhecimentos, processos e tecnologias diversas;
- ⇒ **Uma dimensão de gestão** - tendo como principal protagonista o Gestor de Projecto. A gestão, nos seus diversos níveis, assegura a utilização eficaz e eficiente dos recursos envolvidos para a obtenção dos objectivos do Projecto.

II.1. Principais cuidados a ter na Gestão do Projecto

A gestão de um Projecto é um processo dinâmico e permanente de **planear, organizar, dirigir** os meios humanos e materiais, com vista a alcançar o objectivo do Projecto.

É, assim, uma tarefa complexa que implica a coordenação de:

- ⇒ **Execução coordenada de actividades** únicas, ou pouco repetidas e muito diversas;
- ⇒ **Diferentes intervenientes**, alguns do exterior, normalmente sem o recurso à estrutura produtiva normal. Estes poderão ser os seguintes intervenientes contratados para o desenvolvimento de um Projecto, nas três fases que o compõem, Pré-Obra, Obra e Fecho do Projecto;
- ⇒ **Significativo volume de recursos** de características e aplicações muito diferentes;
- ⇒ Tempo e sequência de execução de **actividades que se relacionam entre si**, algumas das quais adiante designadas como actividades críticas, determinam o prazo de conclusão do Projecto;
- ⇒ Numerosas situações em que é fulcral a **capacidade de tomada de decisões** e de adaptação, perante factores imprevisíveis ou parâmetros de difícil controlo.

Em termos de **equipas** que serão necessárias nas **três fases** identificadas, poderemos distinguir as essências:

- **Equipas de desenvolvimento do Projecto na Fase de Pré-Obra:**

- Equipa de Coordenação, Verificação de Projectos e Controle dos parâmetros pré-definidos da Qualidade pretendida;
- Equipa chefiada pelo Coordenador de Segurança para implementação da Legislação em Vigor relativa a Higiene, Segurança e Saúde na Fase de elaboração dos Projectos (Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 de 29 de Outubro) [6];
- Equipas para elaboração dos Projectos, de licenciamento e execução, nas suas fases mais significativas, previstas pelas Instruções de Cálculo de Honorários – MOPC, Ante-Projecto, Projecto base, Projecto de execução e assistência técnica à obra;
- Equipa para selecção de fornecedores “procurement” para execução das empreitadas e/ou fornecimento de equipamentos.

• **Equipas de desenvolvimento do Projecto na Fase de Obra:**

- Equipa de Coordenação e Fiscalização das empreitadas e fornecimentos, incluindo controle dos parâmetros pré-definidos da Qualidade pretendida;
- Equipa chefiada pelo Coordenador de Segurança para implementação da Legislação em Vigor relativa a Higiene, Segurança e Saúde na Fase de Obra (Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 de 29 de Outubro) [6];
- Equipas dos gabinetes projectistas, contratados na fase pré-obra para a assistência técnica à obra;
- Equipas dos executores das empreitadas e/ou montagem dos equipamentos.

• **Equipas para a Fase de Fecho do Projecto:**

- Equipa para Recepção Provisória das empreitadas e fornecimentos, incluindo controle dos parâmetros pré-definidos da Qualidade pretendida;
- Equipa chefiada pelo Coordenador de Segurança para implementação da Legislação em Vigor relativa a Higiene, Segurança e Saúde na Fase de Fecho do Projecto, elaborando a Compilação Técnica da Obra (Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 de 29 de Outubro) [6];

- Equipas dos gabinetes projectistas, contratados na fase pré-obra para a assistência técnica à Recepção Provisória das empreitadas e fornecimentos;
- Equipas dos executores das empreitadas e/ou montagem dos equipamentos para a Informação e Formação da equipa do Dono-de-Obra que vai assumir a exploração da obra. Nomeadamente quanto a procedimentos de utilização, verificação e controle, e manutenção.
- Equipas dos executores das empreitadas e/ou montagem dos equipamentos para a Recepção Provisória das respectivas empreitadas e fornecimentos.
- Equipas dos executores das empreitadas e/ou montagem dos equipamentos e equipa do Dono-de-Obra que assumiu a exploração da obra, para Recepção Definitiva das respectivas empreitadas e fornecimentos, logo que terminados os prazos de garantia contratualmente estabelecidos.

Em termos de **Planeamento**, **Programação** e **Controlo**, poderemos caracterizar estas actividades do seguinte modo:

- **Planeamento**, compreendendo:

- Definição de objectos;
- Identificação das actividades a realizar;
- Selecção de recursos;
- Organização da equipa do Projecto;
- Estabelecimento de critérios de avaliação:
 - Tempo de execução do Projecto;
 - Custo do Projecto.

- **Programação**, com a definição:

- Da duração de cada actividade;
- Do programa das actividades.

- **Controlo**, mediante:

- A avaliação do cumprimento do programa e da utilização dos recursos;
- A revisão e a actualização permanente.

Havendo que ter cuidado e estar atento às principais faltas do Dono-de-Obra e do Gestor de Projecto, que podem comprometer o Projecto, enunciam-se as seguintes [12]:

- **Principais faltas do Dono-de-Obra:**

- Não especificar claramente os seus desejos, necessidades ou muda-os ao longo do Projecto;
- Não fornecer ao Gestor de Projecto todos os dados de determinado problema, ou todas as especificações pretendidas para o Projecto;
- Utilizar o Gestor de Projecto para ocultar e iludir as suas próprias responsabilidades;
- Pretender obter prestações de serviços gratuitas;
- Não acompanhar suficientemente de perto o decorrer do Projecto;
- Entrar em pânico ao aprofundar os problemas e tentar parar ou modificar o Projecto em curso;
- Querer transferir os seus próprios problemas ou tomadas de decisão para o Gestor de Projecto;
- Querer tomar as decisões a um nível que não corresponde à importância das mesmas.

- **Principais faltas do Gestor de Projectos:**

- Não compreender a solicitação do Dono-de-Obra ou adaptá-la ao próprio gosto e conhecimento;
- Comprometer-se a alcançar objectivos irrealizáveis ou superiores às próprias capacidades;

- Não ter os objectivos do Projecto claramente definidos antes de o iniciar;
- Não identificar claramente o seu Cliente;
- Tratar de assuntos importantes com interlocutor de nível ou capacidade insuficientes;
- Não formalizar convenientemente os objectivos e os acordos feitos com o Dono-de-Obra;
- Aceitar, durante a execução do Projecto, alterações significativas sem uma alteração formal dos objectivos do Projecto;
- Não planificar adequadamente o Projecto;
- Não dominar convenientemente o tempo de dedicação e o consumo de recursos.

Outros cuidados que o Gestor de Projecto tem que ter:

- ⇒ Deve ser criativo, objectivo e ter espírito visionário;
- ⇒ Na especificação do Projecto deve-se definir com o Dono-de-Obra, se possível, os critérios de qualidade, Com isto pretende-se evitar buscas de perfeição excessivas, permitindo que a equipa atinja os objectivos desejados e passe para uma nova tarefa, sem ficar a perder tempo com pormenores irrelevantes;
- ⇒ Quando se está a calcular o tempo que, aproximadamente, o Projecto vai demorar, deve-se ter sempre em conta a realização de testes, devendo ser englobado no tempo do Projecto o tempo necessário para estes, criando as actividades correspondentes no planeamento;
- ⇒ É importante que, sempre que haja mudanças na informação, se reveja o plano - **replaneamento** - mas estas revisões não devem ser nem frequentes nem bruscas demais, porque senão, a dado passo, a equipa desmotiva-se face às sucessivas alterações, avanços e recuos;
- ⇒ Quando se efectuam revisões ao Projecto é provável que o trabalho feito pela equipa já não tenha utilidade, mas o gestor nunca deve dizer ou dar a entender tal

coisa à sua equipa, devendo reconhecer sempre o trabalho que esta realizou, sob pena de a desmotivar;

- ⇒ Um gestor nunca deve dizer que algo é impossível (a nível temporal), mas pelo contrário tentar chegar a uma opção que seja viável para ambas as partes. Como exemplo, cite-se um caso de grande urgência por parte do Dono-de-Obra. Várias opções se podem tomar para resolver o problema: realizar um protótipo que remedeie a situação até o Projecto ser terminado; simplificar o Projecto para encurtar o tempo de execução; fasear os trabalhos realizando uma grande coordenação entre a conclusão dos trabalhos de cada fase e a preparação do início da utilização pelo Dono-de-Obra dessa fase. Mas, para tal desiderato, é essencial ter-se experiência na realização de outros Projectos [13].

II.2. Objectivo e especificação do Projecto

Existem alguns aspectos de primordial importância para o êxito e do Projecto que são muitas vezes menos cumpridos. De facto, um somatório de, muitas vezes, pequenas e evitáveis negligências criam um crescer de desconfiança e mal-estar nas relações inter-pessoais.

Nesse sentido é sempre bom ter presente o cuidado de respeitar as seguintes recomendações:

- Agir de acordo com as **especificações** previamente elaboradas/adoptadas;
- No **tempo previsto**;
- Ao **custo correcto**;
- Os **objectivos do Projecto devem ser coerentes com os objectivos globais da organização**, como condição para terem o seu apoio incondicional a todos os níveis;
- Existência de **um responsável único pela gestão**, o chefe de Projecto, com autoridade inequivocamente atribuída, reconhecida e directamente dependente da alta direcção;

- Existência de **uma equipa afecta a realização do Projecto** que congregue o número de elementos necessários e suficientes, e não mais que isso, dotados das capacidades adequadas para a realização das diversas actividades;
- Conhecimento e **utilização sistemática das técnicas** de planeamento, programação e controlo.

Durante a execução do Projecto será necessário:

- **Verificar** permanentemente o seu cumprimento;
- Proceder à **revisão** de prioridades e afectação de recursos às diversas actividades;
- Elaborar, se necessário, a nova **versão actualizada** do programa.

Das considerações anteriores, ressaltam claramente como elementos fundamentais da gestão de Projectos:

- O chefe do Projecto;
- A equipa do Projecto.

A especificação do Projecto consiste na definição do problema a resolver. Sendo da maior importância esta fase, porque ninguém gostaria de despende tempo e dinheiro a realizar o Projecto errado.

A redacção da especificação reduz, incrivelmente, o risco de existirem mal-entendidos ou contradições mais tarde, durante a fase de execução do Projecto. Portanto, o tempo e o dinheiro gastos nesta primeira fase permitirão poupar nas fases seguintes e serem mais eficientes.

Os requisitos principais de uma especificação, ou seja, os objectivos que se devem ter em conta na sua redacção são:

- ↵ **Clareza e precisão**, o que permite eliminar os mal-entendidos e a ambiguidade;
- ↵ **Exaustivo**, para não ser ignorado nenhum detalhe;
- ↵ **Rigor**, o que permite excluir contradições.

Em todos os casos, uma especificação tem que ser flexível, adaptando-se às alterações necessárias. Estas podem surgir seja do meio envolvente, seja da informação disponível.

Todos os membros da equipa devem ter conhecimento de qualquer alteração efectuada à especificação. Na concepção e revisão da especificação devem participar todos os envolvidos no Projecto, desde clientes e fornecedores até ao último membro da equipa.

Erros comuns na especificação de um Projecto:

- **Considerar um contexto restrito.** Por vezes, especifica-se o que necessita de ser feito sem se considerar como isso se encaixa no contexto global, podendo por isso acontecer que o trabalho que uma dada equipa realizou seja incompatível com o trabalho que outros vão ou estão a fazer. Pode mesmo acontecer que esse trabalho seja incompatível com outro que já tenha sido feito por outra equipa ou, até, já esteja feito (duplicação de trabalho), o que podia ser evitado;
- **Ignorar interfaces.** Logo, desde o início deve deixar-se bem definido com o Dono-de-Obra e fornecedores exactamente o que é que vai ser trocado, quando e como, sendo imprescindível manter, ao longo de todo o Projecto, um canal de comunicação entre a equipa, o Dono-de-Obra e fornecedores;
- **Ser demasiado optimista.** Na avaliação do tempo que o Projecto irá demorar há que ser o mais realista possível, sendo essencial considerar a possibilidade de surgirem contratempos durante a execução do Projecto. Devendo-se ser conservador e atribuir durações “pessimistas” à execução das actividades.
- **Ignorar dependências externas.** A execução do Projecto pode depender de entidades exteriores à equipa. Sempre que isto se verifique é importantíssimo esclarecer o impacto que, eventuais problemas com o trabalho destas entidades, podem criar. Assim, terá que se perscrutar, em conjunto com todos os envolvidos externos, qual o seu efeito sobre o desenvolvimento do Projecto.
- **Não assegurar recursos.** É na fase de especificação que se identificam todos os recursos (equipamento, material e meios humanos) que vão ser necessários.

A especificação deve ser um documento **claro** e **conciso**, onde deve constar apenas a informação importante. A existência de um documento escrito, com o que ficou acordado durante a especificação, representa uma prova importantíssima e indelével. Na verdade, e por exemplo, no caso do Dono-de-Obra contestar o que a equipa está a executar e/ou como o está a realizar, esse testemunho torna-se precioso [13].

II.3. Ciclo de vida de um Projecto

Qualquer Projecto pode ser visualizado desde o seu início até à sua conclusão, através da definição de passos intermédios. Estes pontos permitem disciplinar o Projecto, com a acrescida vantagem que em Projectos muito longos possibilitam, ainda, estabelecer pontos de motivação intermédios.

As principais fases do ciclo de vida do Projecto são as seguintes:

- **Conceito:** É a fase em que o cliente define os objectivos e os requisitos do seu Projecto, elaborando o programa preliminar, tendo em atenção às seguintes actividades típicas (Menezes, Luís César de Moura, 2001) [5]:
 - ⇒ Identificação de necessidades e/ou oportunidades;
 - ⇒ Análise das potencialidades ou recursos disponíveis;
 - ⇒ Definição dos Padrões de Qualidades e modos de implementação e verificação da Qualidade;
 - ⇒ Implementação, já na Fase de elaboração dos Projectos de execução, os procedimentos de Higiene, Segurança e Saúde para as Fases de Execução da Obra e de Exploração.
- **Definição:** A partir do programa preliminar o projectista desenvolve estudos de viabilidade e soluções alternativas elaborando o programa base, tendo em atenção às seguintes actividades típicas (Menezes, Luís César de Moura, 2001) [5]:
 - ⇒ Avaliação da viabilidade de atingir os objectivos;
 - ⇒ Estimativa dos recursos necessários;

⇒ Decisão quanto à execução do Projecto.

- **Desenvolvimento:** Face à escolha e aprovação pelo Dono-de-Obra do Projecto a desenvolver, o Gestor de Projectos elabora a **estruturação** para a realização do Projecto. Esta **estruturação** é fundamental para a percepção da missão de cada elemento da equipa. A **fase de estruturação** pode ser dividida em três subfases: Desagregação de actividades (Work Breakdown Structure), Atribuição de responsável pela execução da actividade (Task Allocation) e Atribuição de durações às actividades (Guesstimation):

- Desagregação de actividades. Esta fase consiste em subdividir a fase de execução do Projecto num conjunto de actividades mais simples. Em consequência da subdivisão pode acontecer que se detalhe demais. Surge assim a questão: quando parar com a subdivisão das actividades? Pára-se assim que se tenha uma descrição da actividades suficientemente boa para se poder explicar clara e objectivamente, a quem vai realizar a actividades, o que tem de fazer e, por outro lado, quando se conseguir estimar, razoavelmente bem, a sua duração. Esta divisão em sub actividades é muito vantajosa, permitindo reter com maior facilidade pequenos detalhes (mas não menos importantes), porque em vez de se pensar no Projecto como um todo, pensamos nele como um conjunto de partes, no final das quais se regista toda a informação importante. Por outro lado, leva ao crescer da confiança e motivação da equipa, porque ao dividir-se o trabalho em actividades existe um objectivo associado a cada uma delas, sendo estes sub-objectivos que ao serem alcançados motivam a equipa, pois esta vai vendo os frutos do seu trabalho ao longo de todo o Projecto e não apenas no final;
- Atribuição de responsável pela execução da actividade. Uma vez estabelecidas as actividades a executar, o gestor deve definir quem é que vai fazer o quê. Isto não quer dizer, simplesmente, que vai distribuir as actividades pelas pessoas disponíveis, mas sim que vai distribuí-las de forma a que cada membro da equipa evolua com a realização de cada Projecto. Surge o conceito de equipa em formação contínua. Na realização de cada Projecto deve-se procurar que a equipa ganhe experiência e conhecimento. Assim, conhecendo as capacidades de cada membro da equipa, ao efectuar a distribuição das actividades, o gestor

deve dar a cada elemento a actividade que mais se lhe adequa, permitindo o seu desenvolvimento e o da equipa:

- ⇒ Se um membro é pouco confiante e vai realizar a actividade pela primeira vez, é preciso simplificá-la e pôr alguém ao seu lado para o controlar e ajudar.
 - ⇒ Se, por outro lado, é alguém que está habituado a realizar actividades deste tipo, estas devem exigir maior esforço e responsabilidade da sua parte.
 - ⇒ Se existirem actividades que utilizem a mesma informação, ideias e talentos, pode ser vantajoso agrupar as actividades e delegá-las à mesma pessoa, a fim de reduzir os tempos de preparação e formação.
 - ⇒ É nesta fase que se deve definir o diagrama de sequência. Pode ser obtido através de PERT, com o tempo mínimo e o tempo máximo que cada actividade constrói-se um diagrama de sequência. Deste diagrama pode-se realçar o caminho crítico, constituído pelas actividades que em caso de atraso atrasam todo o Projecto. Mas, para Projectos de complexidade reduzida, basta efectuar um esboço, onde se ordenam as diferentes actividades por ordem de execução.
- Atribuição de durações às actividades. Logo desde o início do Projecto é importante ter uma estimativa, a mais próxima possível, da duração do Projecto e das actividades, porque, para além de ser uma forma de controlo, é também uma forma de proteger a equipa de pedidos impossíveis de realizar:
- ⇒ Para determinar o tempo aproximado que o Projecto irá demorar, pode usar-se da experiência que se foi adquirindo na realização de outros Projectos. Uma alternativa consiste em estimar o tempo que cada actividade demora, depois olhar para o diagrama de sequência (porque a duração total do Projecto pode não ser a soma do tempo que cada actividade levará, pois podem existir actividades a decorrer em paralelo) e determinar com base nisso, aproximadamente, o tempo total de desenvolvimento do Projecto.
 - ⇒ Poder-se-á colocar a dificuldade comum de ter-se que estimar a duração de uma actividade nunca antes executada, sendo aqui avisado consultar no exterior alguém com experiência na mesma.

- ⇒ Outra forma de resolver este problema é tentando encontrar actividades que sejam semelhantes, e nas quais se tenha experiência, atribuindo depois um tempo semelhante à actividade que nunca se realizou.
- ⇒ Ainda uma outra solução baseia-se em subdividir, ainda mais, a actividade até que seja possível estimar a duração de cada parte e por consequência a duração total da actividade [13].

Elaborado o Planeamento Global do Projecto o Gestor de Projecto submete à aprovação do Dono-de-Obra. Os projectistas desenvolvem e detalham a solução escolhida, ao longo das várias fases do Projecto: Projecto base, Projecto de licenciamento e Projecto de execução.

Concluído o Projecto e aprovado pelo cliente, procede-se à sua implementação.

Assim, depois da fase de planeamento, dá-se o início da execução do Projecto, que pode não correr como havia sido previsto. Portanto, é preciso definir, na especificação, quais serão as técnicas/métodos usados no controlo do desenvolvimento do Projecto, nomeadamente com a introdução de datas parcelares.

Concluída a construção e recepcionada a instalação, esta entra em exploração pelo Dono-de-Obra. Normalmente esta fase sobrepõe-se à anterior. É fundamental que o fim de cada fase esteja claramente definido, para que todos os membros da equipa de Projecto conheçam os seus objectivos.

III. O Projecto na Execução

III.1. Parecer para decisão

A apresentação de relatório para servir de base à decisão do cliente deve ser:

- Objectiva;
- Definir o problema;
- Apresentar as alternativas de solução;
- Analisá-las sob o ponto de vista de:
 - ⇒ Eficácia;
 - ⇒ Conveniência;
 - ⇒ Oportunidade;
 - ⇒ Custo;
 - ⇒ Interferências.
- Indicar a recomendada;
- Fundamentar a recomendação;
- Apresentar o documento por escrito e em linguagem do destinatário;
- Ser cuidadosamente revista;
- Pedir informação da decisão.

III.2. Processo de concurso e adjudicação

III.2.1. Concurso

O concurso destina-se a obter fornecimentos de produtos ou serviços, nas melhores condições para o cliente, através de consultas ao mercado. Que poderão ser, entre outros:

- Selecção de gabinetes projectistas para elaboração dos Projectos, de licenciamento e execução de Arquitectura, Estruturas, Águas e Esgotos, Instalações Especiais, etc;
- Selecção do gabinete Coordenador de Segurança para implementação da Legislação em Vigor relativa a Higiene, Segurança e Saúde na Fase de elaboração dos Projectos (Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 de 29 de Outubro) [6];
- Selecção do gabinete para assumir a missão de Coordenação e Fiscalização das empreitadas e fornecimentos, bem como Controle dos parâmetros pré-definidos da Qualidade pretendida;
- Selecção dos executores das empreitadas e/ou montagem dos equipamentos.

Os documentos que o constituem são os seguintes:

- **Programa do concurso;**
- **Caderno de Encargos.** Na sua elaboração dever-se-á ter o cuidado de não provocar sensações erradas nos concorrentes que, em muitos casos, produz um sentimento de controle que está longe de ser realidade. Vejamos as razões para isso:
 - ⇒ O “Caderno de Encargos” nunca pode ser exaustivo sob pena de cair no exagero;
 - ⇒ Os “CADERNOS DE ENCARGOS” são preparados misturando, indiscriminadamente, não só necessidades conhecidas e actuais mas também necessidades presumidas e futuras [15].
- **Projectos e/ou especificações do produto/serviço.**

O concurso pode ser:

- Público: quando podem apresentar propostas todas as empresas que se encontram nas condições gerais estabelecidas pela lei.
- Limitado: quando só podem apresentar propostas às empresas para o efeito convidadas pelo Dono-de-Obra.

O concurso limitado pode ser realizado com ou sem apresentação de candidaturas, sendo estas da iniciativa das empresas que se consideram em condições de participar.

É também comum nesta situação proceder a uma pré-qualificação das empresas a consultar.

Caso o Dono-da-Obra prescindir da realização do concurso, a empreitada ou fornecimento pode ser adjudicada por ajuste directo.

A má qualidade e ambiguidade dos documentos postos a concurso condicionam fortemente a qualidade das propostas, abrindo caminho para uma difícil negociação. Por outro lado um mau concurso, alicerçado num mau processo (Caderno de Encargos e Projecto) conduz, invariavelmente a:

- ⇒ Trabalhos a mais;
- ⇒ Erros e omissões;
- ⇒ Imprecisões na execução;
- ⇒ Atrasos inevitáveis nos prazos;
- ⇒ Sucessão de reuniões para esclarecimentos;
- ⇒ Fiscalização difícil e quezílias constantes com o empreiteiro por desacordo de materiais, meios envolvidos e forma de fabrico.

Tudo isto se reflectirá, inevitavelmente, num aumento dos custos, deslizes no planeamento ou mesmo fornecimento e qualidade inferior.

III.2.2. Apresentação, recepção e análise de propostas

A proposta é o documento pelo qual o concorrente manifesta ao Dono-da-Obra a vontade de contratar, indicando as condições em que se propõe a fazê-lo.

As propostas devem ser apresentadas e recebidas cumprindo escrupulosamente o estabelecido no Caderno de Encargos.

A análise das propostas deve levar à elaboração de mapas comparativos analisando todos os factores envolvidos;

- **Preço.** Analisando a envolvente de preços unitários mínimos e médios;
- **Prazo e plano** de trabalho realizáveis;
- **Condições de pagamento;**
- **Curriculum** (experiência) e referências das empresas;
- **Meios** humanos, técnicos e de equipamento;
- **Sub-empregados;**
- **Responsáveis;**
- Cumprimento e compreensão das **especificações;**
- Fórmula e condições da **revisão de preços;**
- **Solução técnica construtiva** (abordagem do Projecto).

III.2.3. Negociação de propostas

A negociação de propostas, por ser fortemente dependente do factor humano, é impossível de uniformizar. No entanto, é fundamental que se dispense particular atenção aos seguintes passos:

- Ser ético e honesto;
- Definir o objectivo e uma estratégia de actuação;

- Conhecer bem o(s) seu(s) interlocutor(es), suas necessidades e aspirações;
- Constituir a sua equipa e defina bem os seus papéis. Não negociar sozinho;
- Definir previamente as fronteiras aceitáveis para os diferentes parâmetros;
- Ser objectivo e convincente;
- Ser bom ouvinte;
- Prever as objecções e como ultrapassá-las.

O resultado de uma negociação bem sucedida é uma maior probabilidade de sucesso do Projecto.

III.2.4. Parecer e adjudicação

O Gestor de Projecto deve submeter à aprovação do cliente o seu parecer técnico e comercial baseado nas condições finais, após negociação com os concorrentes.

Este parecer deve incluir os seguintes elementos:

- Condições de realização do concurso;
- Empresas consultadas;
- Empresas que responderam;
- Mapa comparativo incluindo todos os factores analisados;
- Mapa comparativo de preços unitários;
- Análise descritiva de todos os factores;
- Parecer;
- Recomendação final.

Após a aceitação pelo cliente da recomendação apresentada, deve ser feita por ele ou em nome dele uma comunicação de intenção de adjudicação formal.

Deve ser comunicada aos concorrentes vencidos a sua situação.

III.2.5. Contratos

O contrato deve ser sempre reduzido a escrito e tem como elementos constituintes o Projecto, Caderno de Encargos e demais elementos patentes a concurso e outras peças que no título contratual se refiram.

O contrato deverá ser:

- Definição das partes contratantes;
- Especificação do Projecto;
- Regime da empreita ou fornecimento ou prestação de serviço;
- Valor de adjudicação;
- Lista de preços unitários;
- O teor das condições da proposta quando ela for condicionada;
- Prazo de execução com datas de início, datas parcelares e termo da empreitada;
- As garantias oferecidas à sua execução;
- As condições vinculativas do programa de trabalho;
- A forma, prazos e demais cláusulas sobre o regime de pagamentos e revisão de preços;
- Regime de prémios e multas;

III.2.6. Regime de empreitadas

Os regimes de empreitadas mais comuns são:

- Por preço global: o preço apresentado é fixo e será pago com a entrega do especificado;

- Por série de preços: pagamento, incluindo lucro, para os trabalhos e materiais fornecidos de acordo com preços unitários acordados previamente;
- Por percentagem: custos de aquisição adicionados de uma percentagem de administração e lucro.

Há outros regimes mais ou menos específicos como:

- Concepção e construção (“chave na mão”);
- Administração directa.

III.3. Controlo do Projecto

III.3.1. Princípios do controlo do Projecto

A ferramenta básica do controlo de um bom Projecto é um bom planeamento. A função do Gestor de Projecto é recolher a informação, detectar desvios e então liderar o processo de decisão, que pode gerar revisões no planeamento, para alcançar o objectivo.

Se não houver um planeamento válido como podemos saber:

- Onde estamos?
- Que alterações devemos fazer para chegarmos onde devíamos estar?

A recolha de informação é uma função importante. A informação deve ser atempada e razoavelmente precisa. A informação deve chegar ao Gestor de Projecto, vinda dos membros da sua equipa.

Os membros da equipa devem ser encorajados, através de motivação, assistência e apoio nas tomadas de decisão, a disponibilizar relatórios e informação atempadas e realistas da situação.

A boa informação, a tempo de permitir medidas correctivas apropriadas é a espinha dorsal do controlo do Projecto.

A apresentação de relatórios periódicos de situação num Projecto é importante para a sistematização da informação. No entanto, e descontando pequenas oscilações de nível

aceitável que não justificam a intervenção, o processo de controlo deve ser dinâmico detectando os desvios atempadamente e promovendo a sua rápida correcção.

No processo de controle do Projecto o elemento humano é essencial. À medida que o Projecto se desenvolve, as pessoas precisam de ser encorajadas e de sentir realizadas. O processo de controlo do Projecto deve ser projectado por forma a continuamente providenciar os dados para motivar as pessoas a serem produtivas para atingir o objectivo do Projecto.

III.3.2. Metodologia para o Controlo do Projecto

A participação no processo de controlo do Projecto é uma tarefa de todos os membros da equipa. O processo deve incluir o planeamento e sua revisão e a emissão de relatórios de situação.

O processo evolui através de respostas às seguintes perguntas:

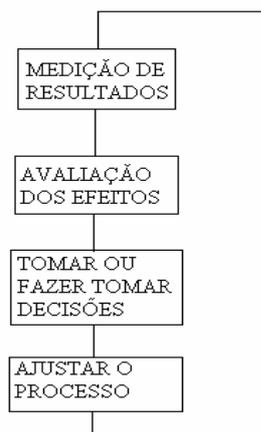
- Terminar-se-á o Projecto no tempo previsto?
- Terminar-se-á o Projecto dentro do orçamento?
- Terminar-se-á o Projecto de acordo com as especificações?

As respostas a estas perguntas devem vir dos responsáveis individuais pelos trabalhos. Elas chegam ao Gestor de Projecto que será o responsável perante o Dono-de-Obra pela globalidade do Projecto. O Gestor de Projecto deve manter canais de comunicação, nos dois sentidos, com os responsáveis individuais pelos trabalhos, para que estes sejam também informados das preocupações da direcção e de qualquer decisão a pôr em prática.

O objectivo do processo de controlo do Projecto é ter o Projecto feito.

O processo de controlo é iterativo e envolve quatro passos fundamentais.

O objectivo do controlo do Projecto é conseguir terminar o Projecto dentro das especificações na relação ideal tempo/custo.



III.4. Controlo de planeamento

III.4.1. Planeamento preliminar

Com a elaboração do programa preliminar o Gestor de Projecto na sua função de assessoria ao Dono-de-Obra deve elaborar o planeamento preliminar.

Este plano de trabalho é macroscópico e corresponde a uma indicação geral dos prazos para a elaboração das diversas fases do Projecto. Desde a actividade de definição do programa até à actividade da Recepção Provisória da Obra.

É elaborado com base em rendimentos médios de construção para obras semelhantes e, como normalmente o Dono-de-Obra tem uma data objectivo para fim do Projecto, destina-se a definir a data de entrega das diversas fases e respectivas aprovações.

Montando a sequencia de fases por um dos seguintes métodos (Menezes, Luís César de Moura, 2001) [5]:

- **Método Directo:** partindo da actividade inicial perguntando-nos “o que devemos fazer *imediatamente após* esta actividade” e repetimos a pergunta após a colocação de cada actividade, sucessivamente até à actividade final. Pode-se ainda designar por Método de Ensaio, porque, invariavelmente, a data de fim da última actividade não corresponde aos nossos objectivos. Havendo então que repensar o planeamento da data fim pretendida para o início, temos então o Método Reverso;

- **Método Reverso:** agora partindo da actividade final perguntando-nos “o que devemos fazer *imediatamente antes* desta actividade” e repetimos a pergunta após a colocação de cada actividade, aqui até à actividade inicial. Também aqui, por correspondência, invariavelmente, a data de início da primeira actividade não corresponde aos nossos objectivos. Havendo então que repensar o planeamento balizado pelas datas de início e de fim pretendidas, temos então o Método de Relação e Manipulação;
- **Método de Relação e Manipulação:** agora balizado pelas datas de inicio e de fim pretendidas, vão ter-se que se executar actividades em paralelo, se possível, e/ou alterar durações das actividades, com maior afectação de meios. Porém a partir de determinada afectação de meios não é directamente proporcional a diminuição da duração, até ao limite em que por mais meios que se afecte não há alteração da duração da actividade.

O ideal será uma metodologia mista, embora repetitiva, porque despista exaustivamente todas as possibilidades.

III.4.2. Planeamento base

Com a apresentação do programa base o projectista deve apresentar um programa de trabalhos, indicando as actividades consideradas vinculativas no plano a apresentar pelo empreiteiro.

Analisado e verificado este documento, o Gestor de Projecto está em condições de desenvolver o planeamento base do Projecto.

Este planeamento deve ser suficientemente desenvolvido para permitir, através de um processo iterativo, estabelecer uma relação adequada entre a duração da obra, afectação de meios de produção e o seu custo, calendarizar adequadamente a disponibilização dos meios financeiros (por exemplo, através do Cronograma Financeiro).

III.4.3. Planeamento durante os trabalhos

Durante a execução das empreitadas o planeamento permite avaliar o avanço dos trabalhos, aferir o lançamento das actividades em tempo, antecipar problemas, confirmar cargas de pessoal, detectar atrasos e marcar metas.

Como ferramenta dinâmica permite:

- Corrigir atrasos;
- Definir o reforço dos meios humanos e/ou de produção;
- Testar soluções alternativas.

Este planeamento do Projecto é independente mas deve estar em sintonia com o planeamento dos trabalhos em curso.

III.4.4. Planeamento, programação e controlo de sequências de actividades

A gestão de sequências de actividades, pela sua complexidade e dificuldade exige, para ser eficaz e eficiente, a utilização sistemática, conjugada, iterativa e interactiva de:

- **Planeamento**, compreendendo:
 - A definição de objectivos, final e intermédios;
 - A enumeração de todas as actividades necessárias à realização dos objectivos definidos;
 - O estabelecimento da sequência mais adequada de realização das actividades identificadas, com a determinação:
 - ↳ Das relações de precedência de cada uma das actividades;
 - ↳ De quais as actividades que podem ser executadas em série e em paralelo;
 - ↳ De qual o tipo de ligação entre actividades sequentes.

- A identificação do tipo de recursos necessários à execução de cada uma das actividades, o conhecimento dos respectivos custos de utilização e a afectação dos recursos à realização de cada actividade;
 - A organização da utilização dos recursos, tendo em vista a sua eficiente utilização;
 - A estruturação da equipa afecta à realização das actividades, quando aplicável, definição das dependências funcionais no seu seio e atribuição clara das tarefas aos seus membros;
 - A elaboração do plano de controlo, a utilizar na fase de controlo, estabelecendo:
 - ↳ Os pontos de controlo, associados aos objectivos intermédios ou a factos considerados relevantes, que ocorrerão durante a execução da sequência de actividades;
 - ↳ Os critérios de avaliação;
 - ↳ As acções de controlo a efectuar, as especificações a verificar e os procedimentos a utilizar;
 - ↳ A definição do circuito de documentos, em particular dos relativos a desvios e correspondentes acções correctivas.
 - A identificação antecipada de cada um dos potenciais problemas, dos pontos em que podem vir a ocorrer e a preparação, para cada um, de um plano de execução alternativo.
- **Programação**, com a definição:
- Da duração de cada actividade;
 - Do programa de actividades, com:
 - ↳ O prazo de realização de sequência completa de actividades;

- ↳ Identificação do caminho crítico, que determina o prazo de execução da sequência de actividades - qualquer atraso verificado em qualquer das actividades que o constituem, ditas actividades críticas, repercute-se, inexoravelmente, em igual atraso no prazo de execução;
- ↳ Para cada actividade, as datas de início e fim de execução e a respectiva folga;
- Do programa de utilização de cada um dos recursos:
 - ↳ Humanos;
 - ↳ Materiais;
 - ↳ Financeiros.
- **Controlo**, a executar de acordo com o plano de controlo, iterativamente, mediante:
 - A avaliação do cumprimento do programa de realização da sequência de actividades;
 - A verificação do cumprimento dos programas de utilização dos recursos;
 - A verificação do cumprimento das especificações associadas a cada ponto de controlo;
 - A emissão de documentos relativos aos desvios detectados, para os devidos destinatários;
 - A revisão e a actualização permanente do programa global;
 - A eventual revisão do planeamento relativo às actividades afectadas;

III.4.5. Programação de sequências de actividades - o Caminho Crítico

Os métodos gráficos de programação, que são quase universalmente utilizados, são:

- Gráfico de GANTT, ou de barras;

- Métodos de programação em rede:
 - ↳ Crítico Path Method (CPM), que designaremos por “Método do Caminho Crítico”, ou por “CPM”;
 - ↳ Program, Evaluation and Review Technique (PERT), que se designa por “Método de Pert”, ou “PERT” simplesmente.

Todos eles com dezenas de anos de vida, continuam a ser ferramentas indiscutíveis de apoio à gestão de actividades e são utilizados em todos os programas informáticos de gestão de Projectos.

III.5. Controlo de custos

III.5.1. Estimativa de custos preliminar

Na sua função de assessoria ao cliente o Gestor de Projecto deve, durante a fase de elaboração do programa preliminar, elaborar um estimativa de custos também preliminar. Esta deve corresponder ao limite de custo e é realizada, normalmente, na base do custo por metro quadrado, tendo como referência o conhecimento de obras anteriores com características semelhantes.

III.5.2. Estimativa de custos base

Com o programa base o projectista deve apresentar uma estimativa geral do custo da empreitada.

O Gestor de Projectos deve verificá-la, discuti-la e depois de integrar todos os custos deve apresentá-la ao cliente como estimativa de custo base.

III.5.3. Estimativas de Custos dos projectistas

Durante o desenvolvimento do Projecto o Gestor de Projecto deve promover o acompanhamento do mesmo com o objectivo de que o seu custo não ultrapasse as estimativas.

Com a apresentação do Projecto o projectista deve apresentar a Estimativa de Custos da obra, baseado nas quantidades e tipos de trabalhos das medições.

III.5.4. Cronograma financeiro

A conjugação do custo do Projecto com o seu faseamento no tempo permite ao Gestor de Projectos fornecer ao cliente o Cronograma Financeiro, ferramenta fundamental para a administração do Projecto.

III.5.5. Controlo da empreitada

Adjudicada a obra, e podendo os custos efectivos divergir dos estimados, torna-se fundamental manter um sistema de controlo de quantidades.

O sistema de controlo de quantidades a aplicar depende, como é lógico, do tipo da empreitada.

Os sistemas de controlo de quantidades podem incidir sobre os elementos seguintes:

- Mão-de-obra;
- Equipamento;
- Materiais e equipamentos aplicados.

Mão-de-obra

Análise dos tempos de trabalho a partir das folhas diárias de mão-de-obra do pessoal e a sua afectação a tarefas específicas. Este método permite verificar se o número correcto de pessoas, com as qualificações adequadas, estão a desempenhar uma determinada tarefa no tempo correcto.

Equipamento

Se são utilizados equipamentos especiais, como guas, geradores, betoneiras, etc. Deve ser criado um registo das horas de utilização e afectação a tarefas.

Materiais e equipamentos aplicados

Os materiais e equipamentos aplicados em obra devem ser controlados quantitativamente e qualitativamente, pois para um efectivo controlo de custos aquelas propriedades são indissociáveis.

Deve ser dada particular atenção ao facto de garantir que as encomendas sejam realizadas atempadamente, pois encomendas tardias podem gerar atrasos irrecuperáveis, qualidade inadequada e aumentos de preço.

Deve ser dada especial atenção ao controlo dos trabalhos a mais, promovendo a aprovação pelo Dono-da-Obra de preços novos apresentados pelo empreiteiro, antes da realização dos trabalhos não previstos. Tal cuidado é efectuado para que possa haver um controlo do custo do investimento e assim actualizar a previsão do custo total final (Ausset, G. et Margerin, J. adaptado por Ferreira, M., 1990) [4].

Naturalmente que este controlo de quantidades se destina à verificação da facturação a apresentar pelo empreiteiro.

Os sistemas de controlo de facturação podem incidir sobre os elementos seguintes:

- Controlo de facturação;
- Fecho de contas.

Controlo de facturação

Compete ao Gestor de Projectos a análise, discussão e aprovação das facturas do Projecto.

Deve ser mantido um registo actualizado de toda a facturação.

Deve ser dada especial atenção aos tempos de análise, verificação e discussão das facturas, por ser normalmente um foco de conflito no Projecto.

Deve ser mantida actualizada a “Conta de Custos” do Projecto e a sua comparação com o aprovado preliminarmente e planeado.

Fecho de contas

O Projecto não está concluído enquanto não for realizado o fecho de contas.

Esta actividade é extremamente facilitada por um bom controlo de quantidades realizado durante a obra, pela aprovação de todos os preços unitários e pela aprovação prévia por parte do Dono-de-Obra dos trabalhos não previstos inicialmente.

III.6. Controlo técnico

III.6.1. No programa preliminar

O Gestor de Projecto, naturalmente apoiado em especialistas de cada uma das áreas, assessoria o Cliente na execução do programa preliminar estabelecendo os requisitos técnicos do Projecto.

III.6.2. Durante a execução dos Projectos

A participação destes especialistas, que apoiam o Gestor de Projecto nos Projectos, deve iniciar-se na fase de concepção e acompanhar passo a passo o desenvolvimento dos Projectos. Nesta fase os especialistas devem interferir para que os documentos elaborados pelos projectistas, incluindo as especificações, garantam o cumprimento dos requisitos do Projecto estabelecidos no programa preliminar.

A intervenção dos especialistas deve ser pela positiva, ou seja, deve implicar da parte deles uma aprovação faseada dos elementos analisados.

Concluindo a elaboração de todos os elementos do Projecto, deve ser obtida a aprovação do cliente, naturalmente baseado em parecer elaborado sob a responsabilidade do Gestor de Projecto.

III.6.3. Na fase de análise e discussão de propostas

Durante os concursos para as empreitadas e/ou fornecimentos de bens ou serviços o Gestor de Projecto deve garantir que os especialistas dão apoio técnico às negociações, o seu parecer

sobre os equipamentos propostos e sobre a experiência e qualidade técnica dos empreiteiros, bem como as condições e contratos de manutenção a celebrar com os fornecedores. Estes devem ser acordados nesta fase.

III.6.4. Durante a obra

Durante o desenvolvimento dos trabalhos de construção o Gestor de Projecto deve garantir, através do apoio de especialistas, a conformidade das especificações elaboradas pelos projectistas, nunca perdendo de vista os requisitos do Projecto.

Deve esclarecer as dúvidas ao empreiteiro e analisar alternativas ou variantes propostas por este, ou solicitadas pelo Dono-da-Obra, e apresentar sugestões técnicas sempre que se consideram vantajosas.

A intervenção dos especialistas deve ser complementar da assistência técnica da responsabilidade do projectista.

Deve ser dada particular atenção ao controlo de qualidade dos materiais e equipamentos aplicados na obra.

Em relação aos materiais o controlo de qualidade inicia-se com a aprovação das amostras apresentadas, prossegue com a sua recepção e verificação das condições de armazenagem e conclui-se com a verificação da sua correcta aplicação.

Em relação aos equipamentos, o controlo de qualidade pode mesmo ter início no acompanhamento do seu fabrico, prossegue com a sua recepção e verificação das condições de armazenagem, concluindo-se com a verificação da sua correcta montagem e realização de ensaios.

Deve ser também garantido o controlo das normas de segurança e higiene no trabalho e a disciplina no estaleiro (Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 de 29 de Outubro) [6].

A decisão de implementação de alterações técnicas aprovadas ou recomendadas pelos especialistas deve ser sempre da responsabilidade do Gestor de Projecto.

Relatórios do Projecto

Os relatórios do Projecto servem para manter os membros da Direcção, ou cliente, informados da situação do Projecto no que se refere ao controlo do planeamento, controlo de custos e controlo técnico.

Devem ser curtos, factuais, predictivos e informativos. São uma ferramenta de comunicação do Projecto.

O relatório deve ser feito na linguagem da Direcção ou do Dono-de-Obra, para que este o leia e compreenda.

A frequência do relatório (semanal, quinzenal, etc.) varia com a dimensão e tipo do Projecto.

Um bom sistema de controlo do Projecto facilita muito um relatório, pois todos os dados e informações estão facilmente acessíveis ao Gestor de Projecto.

Alterações

Lidar com as alterações

Por mais cuidadosa que seja a elaboração de um Projecto, haverá sempre um determinado nível de mudança, que será tanto menor quanto melhor forem as suas especificações e planeamento entre as pessoas.

As alterações devem ser compreendidas por todos os elementos do Projecto, nomeadamente pelo Dono-da-Obra.

Estas podem-se dar ao nível de:

- Mudança de requisitos;
- Correções;
- Melhoramentos.

A **mudança de requisitos** terá a ver com a mudança de estratégia, evolução do produto ou do mercado. Corresponde geralmente ao nível de alterações mais drástico, podendo inclusivamente levar à desistência do Projecto.

As **correções** resultam normalmente de questões emergentes, omissões ou desvios das especificações de Projecto ou da ocorrência de acontecimentos imprevistos.

Estes dois primeiros tipos de mudanças não deixam grande espaço de manobra, pois como são fundamentais para o Projecto, têm que ser implementadas, desde que o Dono-da-Obra esteja disposto a pagar por elas.

Os **melhoramentos** correspondem a uma situação de difícil controlo e verificam-se sobretudo nas fases finais das obras. Uma vez que não são fundamentais para a conclusão do Projecto, são aquelas em relação às quais o Gestor de Projecto tem que usar o seu poder, bom senso e capacidade de negociação.

É fundamental garantir a aprovação pelo cliente de todas as alterações, antes de as implementar. As alterações realizadas sem a aprovação prévia do cliente, mesmo que vitais para os interesses do Projecto, dificilmente serão pagas por este de bom grado: as surpresas só são bem recebidas quando boas!

Implicações das alterações

Quanto custa uma alteração em tempo, dinheiro e moral?

Custa-nos não só os custos directos em dinheiro, quer em tempo para fazer a alteração, como ainda em sobrecustos:

- Trabalhos induzidos;
- Fiscalização;
- Reuniões;
- Interrupções de trabalho;
- Trabalho no papel;
- Expedição de documentos;
- Esperar pelos outros;
- Alteração de prioridades;

- Maior permanência no Projecto de terceiros.

Uma alteração deve ser cuidadosamente estudada. Deve ser bem preparada, considerando todas as suas implicações. Uma devem ser feitas de imediato, outras devem ser feitas noutra fase da obra e, outras ainda, devem ser feitas depois da obra acabada e eventualmente por novos intervenientes.

O Gestor de Projecto deve decidir em relação às alterações, baseado no estudo de alternativas e tendo como objectivo reduzir o impacto no custo, tempo e moral. As alterações devem apenas ser implementadas se todos os membros da equipa do Projecto compreendem a sua necessidade e alcance.

Ao introduzir-se qualquer tipo de alterações, está-se a introduzir não só mudanças no custo e planeamento, mas também na moral da equipa do Projecto, sobretudo dos trabalhadores menos qualificados.

É difícil pressionar a conclusão da construção quando estão a ocorrer alterações.

III.7. Recepção Provisória da Obra

O Gestor de Projecto deve promover (com o apoio dos especialistas, equipas dos executores das empreitadas e/ou montagem dos equipamentos) a Informação e Formação da equipa do Dono-de-Obra que vai assumir a exploração da obra. Nomeadamente quanto a procedimentos de **utilização, verificação, controle e manutenção**.

Não será de esquecer solicitar ao Coordenador de Segurança a Compilação Técnica da Obra (Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 de 29 de Outubro) [6].

Após estas missões cruciais, para a exploração da obra executada (a razão de ser da sua existência), proceder-se-á à recepção provisória das instalações, a pedido do empreiteiro ou por iniciativa do Dono-da-Obra, elaborando o respectivo auto.

III.8. Relatório *post mortem*

O relatório *post mortem* é fundamental no fecho do Projecto.

Serve para avaliarmos os fornecedores de empreitadas, bens e serviços, o que correu bem o que correu mal, medidas correctivas a adoptar. No fundo permitirá não repetir erros no futuro [5].

III.9. Recepção Definitiva da Obra

Decorrido o prazo de garantia, não apresentando a obra deficiências, realizar-se-á a recepção definitiva das instalações.

IV. Perfil do Gestor de Projectos - o LÍDER

O Gestor de Projecto deverá assumir o Projecto como uma empresa, sendo ele o empresário dessa mesma empresa em que tem a responsabilidade de (Roldão, Victor Sequeira (1992) [9]):

- **Planear** os trabalhos (actividades) a executar e quando executar;
- **Recrutar** ou constituir a equipa para o desenvolvimento do Projecto;
- Elaborar a **estimativa orçamental** do Projecto;
- **Executar** o Projecto;
- Entregar o Projecto;
- Dissolver a equipa.

O Gestor de Projecto deverá ter conhecimento perfeito do objectivo do Projecto e ser ainda:

- Capaz de garantir a **liderança**;
- Capaz de tomar e fazer tomar **decisões**;
- Capaz de avaliar o **trabalho técnico**, sem ser necessariamente um especialista;
- Saber pedir **conselhos/pareceres**;
- Saber pesar a **informação** recebida;
- Saber construir o **espírito de equipa**;
- Saber **delegar** funções;
- Saber **motivar** as pessoas para o sucesso;
- Bom **comunicador e negociador**;
- Capaz de **avaliar pontos fracos** e eliminá-los com:
 - ⇒ Equipas multidisciplinares;

⇒ Formação.

- Conhecer bem o processo de **planeamento e controle**;
- Capacidade de planear e **implementar** o planeado;
- Capaz de **trabalhar sob tensão** num ambiente de **risco e mudança**;
- Capaz de ter uma **visão global** do Projecto e como objectivo a nunca perder de vista:

ENTREGAR O PROJECTO

É, assim, fundamental para a gestão da organização:

- A importância do indivíduo como sujeito da gestão, ou a importância da sua **função como líder**;
- A importância do indivíduo como objecto da gestão, ou a importância de **um bom colaborador** para a gestão;
- A importância da relação “ sujeito da gestão/objecto da gestão”, ou seja, a relação entre **liderança e delegação**.

IV.1 Importância da função do individuo como Líder

O Gestor de Projecto – o líder - deve ter presente que em cada equipa coexistem três áreas de necessidades:

- A de **realizar uma tarefa** comum;
- A de **manter a coesão** da equipa;
- A de **satisfazer as necessidades individuais** que sempre se trazem para o interior da equipa.

A necessidade de realização de uma tarefa que um indivíduo sozinho não pode realizar é a razão de ser da constituição da equipa.

A necessidade de criar e de manter a coesão da equipa decorre da própria necessidade da sua manutenção.

A satisfação das necessidades individuais é uma consequência do facto de os indivíduos transportarem para dentro da equipa as necessidades inerentes à condição humana, não apenas as físicas, como também as psicológicas e as mais profundas, de darem e receberem dos outros membros, numa situação de trabalho.

Entre estas áreas de necessidade existe um inter-relacionamento e uma interacção permanente entre as necessidades relativas à tarefa, à equipa e ao indivíduo.

O líder tem, assim, de compatibilizar os interesses da equipa, dos indivíduos no seu seio e conjugá-los no sentido da realização da tarefa comum, ou seja:

- **Formar** e manter a equipa;
- Promover o **desenvolvimento** dos indivíduos;
- Assegurar a **realização da tarefa**.

Tal desiderato passa pela satisfação das necessidades individuais que são extremamente importantes do ponto de vista da motivação dos elementos da equipa e factor decisivo para a obtenção do objectivo.

IV.2. Motivação e comportamento dos membros da equipa

Os líderes deverão conhecer a hierarquia das necessidades individuais, a **forma de funcionamento do indivíduo**, tentando compreender as necessidades individuais específicas de cada elemento da equipa, no sentido de poder conduzir a sua liderança de acordo com a natureza humana e não contrariando as suas leis.

IV.3 A importância de um bom colaborador para a liderança

A cada nível da organização, o indivíduo, quando inserido na equipa a que pertence, deve comportar-se como um bom colaborador e, como líder, deve fomentar e estimular os seus colaboradores para que o sejam.

Aqui, como em todos os aspectos da liderança de grupos, o exemplo do líder assume uma importância decisiva na eficácia da condução do grupo, inculcando-lhes confiança, sem a qual não terá seguidores (Drucker, Peter F. (1992) [10]).

Um bom colaborador deve dar a sua contribuição empenhada em três áreas cruciais para o **sucesso da organização**:

- **Eficiência e produtividade**, pela utilização óptima dos recursos e pelo seu bom desempenho;
- Relação interna e externa, pela criação de um **bom ambiente de trabalho** e um bom nível de relacionamento interno, com os demais elementos da organização, e pelo estabelecimento de um **eficaz e cordial relacionamento com o exterior**;
- **Qualidade**, nas suas cinco vertentes: qualidade pessoal, departamental, dos produtos, dos serviços e da empresa.

Para além disso, existem três outros pontos essenciais para a concretização do estatuto de bom colaborador:

- Responsabilidade;
- Lealdade;
- Espírito de iniciativa.

IV.3.1. Responsabilidade

O bom colaborador deve sentir-se responsável pelos resultados da organização e empenhar-se decididamente no seu sucesso, consciente de que os colaboradores são os principais beneficiados com esse sucesso.

São três as formas de assumir a responsabilidade perante a organização:

- **Responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento**, concretizada numa aposta clara na formação;

- **Responsabilidade pelo desenvolvimento do seu departamento**, pelo empenho na eficiência e produtividade, nas relações internas e externas e pela qualidade, para que a sua equipa vença;
- **Responsabilidade pelo desenvolvimento da organização**, que resulta do desenvolvimento dos diversos departamentos e do envolvimento empenhado de todos os colaboradores na concretização dos objectivos comuns da organização.

IV.3.2. Lealdade

Numa organização, um bom colaborador deve ser e deve manter-se leal à organização e aos seus membros, enquanto durar a relação com a organização.

A lealdade, que pode ser definida como “ser fiel àquele que se decidiu apoiar”, significa:

- **Sentir orgulho** em pertencer à organização;
- **Defender e contribuir** para a imagem e prestígio da organização quando estes estão ameaçados;
- **Ficar satisfeito** quando o departamento ou a organização obtêm sucesso;
- **Apresentar críticas construtivas** dentro da organização, mas **nunca as divulgar no exterior**.

No decurso do seu exercício de lealdade, o colaborador encontra alguns conflitos e dificuldades.

Um **conflito de lealdade** pode ocorrer quando se tenta ser leal a mais do que uma pessoa ou a um grupo. Para evitar este conflito:

- Deve procurar-se apoiar uma pessoa ou um grupo sem que essa lealdade tenha efeitos negativos sobre os restantes;
- E, quando numa dada situação é necessário fazer uma escolha, deve dar-se uma explicação clara e sincera aos que foram preteridos.

Por outro lado, lealdade não significa obediência cega. Ser leal é também agir na convicção de que o seu comportamento promove os interesses da organização. Deste modo, lealdade pode significar fazer algo contrário ao que é pedido. Neste caso, o bom colaborador deve exprimir o seu desacordo abertamente e de uma forma construtiva.

Pelo seu lado, compete à organização, e aos seus membros, criar uma cultura em que todos sintam que a sua opinião é recebida com respeito, estimulando a que todos expressem livremente a sua opinião.

Este aspecto é crucial para a manutenção e aperfeiçoamento do processo de melhoria contínua que, como referido, é determinante para o sucesso da organização.

IV.3.3 Espírito de Iniciativa

O bom colaborador deve manter um permanente espírito de iniciativa, naturalmente na defesa dos interesses da organização, uma forma de traduzir a sua responsabilidade e de manifestar a sua lealdade perante a organização.

Numa organização em que está implementado um processo de melhoria contínua, todos os seus membros estão empenhados e são estimulados a **tomar iniciativas e apresentar sugestões** tendentes a:

- **Introduzir inovações e melhorias** em todas as áreas da organização;
- **Resolver os problemas e conflitos** decorrentes do funcionamento da organização.

O **sucesso das iniciativas** depende fortemente da observação de algumas condições, de que se salientam:

- **Objectivos da iniciativa conhecidos e aceites** pelos envolvidos;
- **Coordenação global** das iniciativas em curso;
- **Comunicação entre os intervenientes** no decurso das acções desencadeadas;
- **Assunção do risco**: qualquer iniciativa envolve um risco que deve ser assumido pelos responsáveis e pelos que desencadearam a iniciativa;

- **Aceitação dos erros criativos**, que são inerentes à introdução de novos processos e à realização de coisas novas;
- **Actuação e estímulo mútuo**: todos os membros devem apoiar-se mutuamente no lançamento e apoio à concretização de iniciativas;
- **Desenvolvimento das competências dos colaboradores**: devem ser estabelecidos programas de formação para o desenvolvimento do nível de competências dos colaboradores, em particular nas áreas da inovação e da criatividade.

IV.3.4. Liderança e Delegação

O **bom colaborador** tem um importante papel a desempenhar na ajuda a prestar ao seu líder para uma **delegação eficaz**.

Complementarmente, fica cada vez mais apto a assumir mais e maiores responsabilidades e aprende a delegar ele próprio, enquanto líder, mais eficazmente.

As recomendações seguintes contribuem para atingir o desiderato antes enunciado.

O **líder e o colaborador** devem assegurar-se de que:

- Estão integralmente definidos os **objectivos da tarefa delegada**;
- O **âmbito da tarefa** está claramente fixado: em caso de tarefas complexas, é conveniente a sua descrição escrita;
- Estão devidamente definidos as **responsabilidades** do colaborador e os **limites** da sua autoridade;
- O colaborador detém a **informação** adequada à realização da tarefa e, em particular, conhece o modo como a tarefa deve ser concretizada, os meios colocados à sua disposição e os objectivos intermédios a cumprir;
- O **prazo** de conclusão da tarefa e os meios colocados à disposição que foram acordados;

- Estão definidas as **prioridades** de realização, no caso de várias tarefas delegadas, na eventualidade de surgirem dificuldades de compatibilização da sua concretização;
- Procedeu-se a um **levantamento dos problemas** que previsivelmente poderão ocorrer durante a execução da tarefa, sendo que estes foram tomados em consideração nas precauções introduzidas no **planeamento** das actividades;
- O colaborador tem as suas **responsabilidades e atribuições divulgadas** no interior da organização;
- Está definido o **esquema de comunicação** entre o líder e o colaborador, quais as informações relevantes, quando e como deve o líder ser informado, se está indicado um representante do líder para os períodos de impedimento deste;
- São completamente conhecidas as especificações correspondentes a cada fase de **execução da tarefa**, definindo-se o sistema de controlo da qualidade para verificar o seu cumprimento.

Em complemento, o bom colaborador deve:

- Pedir tarefas adicionais ao seu líder se tiver tempo disponível;
- Manifestar junto deste a disponibilidade para responsabilidades de maior monta, no caso de se sentir capaz de corresponder às expectativas criadas, em função da experiência anterior e dos resultados obtidos.

IV.4. Padrões de Liderança

IV.4.1. A Liderança é inerente à equipa

Um indivíduo isolado não poderá ser líder, qualquer que seja o perfil da sua personalidade, porque lhe falta o objectivo da liderança.

A liderança aparece quando se verificam simultaneamente duas condições:

- A necessidade de uma equipa ter alguém que assuma a sua liderança;

- A existência de um indivíduo com potencial para ser líder.

IV.4.2. A necessidade da liderança

Reunido um conjunto de indivíduos, para que exista uma equipa, é necessário que se verifiquem ainda outras condições:

- Um certo grau de unidade ou coesão, isto é, convergência de comportamentos na relação com o meio;
- Uma certa consciência de grupo delimitadora, em relação a ele, de um exterior e de um interior;
- Processos estruturantes e de ligação entre os membros;
- Energia disponível para a acção da equipa, quer interna quer externa.

Facilmente se aceita, assim, que é extremamente importante para as equipas a boa execução da função liderança. Inclusivamente, a própria sobrevivência da equipa depende muitas vezes de se encontrar uma liderança capaz de dar resposta a situações conjunturais adversas.

Sendo a liderança uma função essencial da equipa, é por demais evidente que não existem equipas sem liderança!

A pessoa que se encontra a desempenhar a função liderança designa-se por líder, ou mais prosaicamente, ser líder é desempenhar, numa equipa, a função de liderança.

Ser líder não é, assim, uma qualidade ou característica da personalidade individual: se o fosse manifestar-se-ia independentemente das situações ou das equipas.

Ora:

- Um membro da equipa que adquiriu a liderança num dado momento, pode perdê-la em função de circunstâncias posteriores;
- O acesso à liderança depende de vários factores: do meio, da vida interna da equipa e da personalidade dos potenciais líderes;
- O desempenho da função liderança é susceptível de aprendizagem.

IV.4.4. Os estilos de liderança e os seus efeitos

A função liderança pode ser exercida segundo diferentes estilos: as diferentes maneiras de o líder se relacionar com a sua equipa e de exercer a sua liderança.

Há infinitas maneiras de o líder se comportar, mas não há, no seu exercício, estilos puros de liderança. No entanto, essas maneiras podem ser classificadas em categorias (Parreira, Artur (1996) [1]).

Classicamente, são citados três estilos de liderança:

- O estilo *laissez-faire*, ou “deixa andar”;
- O estilo autoritário;
- O estilo participativo, ou democrático.

Analisaremos primeiramente as características do estilo *laissez-faire* e, seguidamente, faremos um estudo comparativo dos dois outros estilos, que são os mais utilizados na definição dos limites entre que se situam os estilos de liderança de equipas organizadas.

O estilo *laissez-faire* apresenta as seguintes características dominantes:

- O líder adopta um comportamento incoerente, entre uma intervenção extemporânea e a ausência de intervenção, em particular em situações de crise;
- A equipa está imatura e em permanentes confrontações internas, o que impede de aceitar o exercício da função liderança. Neste caso, não há um líder para a equipa, mas sim diversos líderes potenciais em competição entre si;
- A incoerência da actuação do líder, ou a inexistência de um líder para toda a equipa, produzem uma deformação de espaço perceptivo dos seus membros que perdem a visão global da equipa e da sua posição nela;
- A tomada de decisões e a execução de tarefas em tempo oportuno é muito difícil, por falta de uma condução coerente.

Como consequência, a equipa assim liderada consome quase toda a sua energia em fenómenos de relação, pouca sobrando para as acções produtivas.

As características mais relevantes dos dois restantes estilos, o **autoritário** e o **participativo**, encontram-se reunidas no quadro seguinte (Parreira, Artur (1996) [1]).

	ESTILO AUTORITÁRIO	ESTILO PARTICIPATIVO
PODER DE DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Concentração do poder e do conteúdo das decisões no líder. ↵ Grupo alheio ao processo de tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> ↵ O grupo, ou eventuais sub-líderes, possuem uma certa margem de autonomia de decisão (delegação de poderes).
DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Definidos pelo líder, bem como os métodos de acção. 	<ul style="list-style-type: none"> ↵ O grupo influi significativamente na fixação dos objectivos e dos métodos de trabalho.
MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS DO GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Feita pelo líder, com recurso muito insistente às necessidades de segurança e de reconhecimento, através das características da personalidade do líder 	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Conseguida pelos processos do grupo e pela configuração de tarefas e objectivos.
CONTROLO DOS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Feito pelo líder ou, em último caso, através do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Feito pelo grupo e por cada um dos seus membros. O líder é conselheiro no controlo.
COMUNICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Centradas no líder, principal pólo de emissão e de recepção de mensagens do grupo. Os outros pólos de comunicação são marginalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ↵ Não estão centradas só no líder. São favorecidos outros pólos comunicantes dentro do grupo, sem que o líder fiscalize todos os canais e conteúdos.

E a sua aplicação produz os seguintes resultados (Parreira, Artur (1996) [1]):

	ESTILO AUTORITÁRIO	ESTILO PARTICIPATIVO
COMUNICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Tendem a tornar-se superficiais e estereotipadas, na zona consciente do grupo. ↪ Atingem maior profundidade na zona “clandestina”. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Aumento da liberdade e profundidade na zona consciente do grupo.
MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Fraca, porque baseada na necessidade de segurança. ↪ Criação do espectro de agressões ao grupo vindas do exterior. ↪ Procura de um bode expiatório para mobilizar a agressividade do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Motivações variadas, mais ligadas à dinâmica interna e externa do grupo do que à responsabilidade do líder. ↪ Igualmente activas as necessidades de pertença, de saber, de autorealização e de segurança que aqui não predomina.
RESPONSABILIZAÇÃO DOS MEMBROS	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Os membros tendem a desresponsabilizar-se e a descurar a qualidade. ↪ Grande perda de recursos humanos em termos de líderes potenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Mantém-se a um nível elevado. Aproveitamento dos sublíderes.
FREQUÊNCIA DE CONFLITOS	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Tendência à criação de conflitos irresolúveis, apenas neutralizáveis pela força. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Aumento a médio prazo dos conflitos parciais, com diminuição dos conflitos totais.
CRIATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Diminuição da criatividade. Empobrecimento das decisões e das soluções, primeiro no interior do grupo e depois nas relações com o exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Aumento da criatividade do grupo e melhoria da qualidade das decisões e das soluções, quer no interior do grupo quer na relação com o exterior.

IV.4.4. Desenvolvimento dos estilos de liderança

Os dois estilos de liderança, autoritário e participativo, são evidentemente modelos conceptuais que permitem balizar a actuação do líder na procura do seu próprio estilo. Este

será, assim, o resultante da combinação, em diferentes percentagens que somam 100%, dos dois estilos limite.

De acordo com o conhecido modelo de “contínuo liderança autoritária/liderança participativa” (Tannenbaun, R. e Schmidt, W.H. (1958) [2]), o estilo autoritário e o estilo participativo são considerados como os extremos de um contínuo.

O líder pode situar o seu estilo de relação com a equipa variando entre um estilo mais autoritário, quer a um estilo mais participativo. Segundo uma gestão centralizada, caracterizada por um comportamento autocrático, ou uma gestão descentralizada, caracterizada por um comportamento consensual e participativo (Barros, Carlos (1994) [11])

Recomendações para a adopção de um estilo de liderança

Da comparação anterior apresentada entre os estilos de liderança autoritário e participativo, pode concluir-se que a adopção do estilo mais participativo de liderança tem vantagens a médio e longo prazo.

No entanto, isso não quer dizer que só o estilo participativo seja “bom”.

Um estilo mais autoritário pode ser necessário à sobrevivência da equipa. Deve, entretanto, ser abandonado quando as condições que o aconselharam desaparecem.

O estilo mais participativo, por outro lado, pode ser prejudicial em certas situações de emergência, uma vez que as decisões são relativamente mais lentas e a organização mais difícil.

Cada estilo tem, assim, as suas virtualidades para responder a situações específicas.

De um modo geral, podem-se tomar como válidas as seguintes recomendações:

- A médio e longo prazo, deve ser desenvolvido um estilo de liderança mais participativo;
- Em situações de emergência ou de ameaça à segurança da equipa, ameaça do exterior ou incapacidade do grupo face aos desafios, o líder deverá adoptar um estilo mais autoritário;

- Em situações de grande impasse, com a equipa em desmotivação extrema, o líder poderá obter bons efeitos aplicando temporariamente uma liderança próxima do *laissez-faire*.

Esse comportamento provocará um choque na equipa libertando as energias ainda disponíveis, se ainda mobilizáveis pela necessidade de sobrevivência ou para atingir os objectivos propostos.

O líder deverá retomar cautelosamente um papel mais activo, logo que o processo se inicie:

- O líder deve desenvolver a flexibilidade do seu comportamento para conseguir variar de estilo, em função das circunstâncias, variando o peso relativo das componentes do estilo autoritário e participativo na definição do estilo adoptado;
- O líder deve manter como preocupações permanentes o aumento dos seus conhecimentos sobre o funcionamento das equipas e a função de liderança.

IV.4.5. Os diferentes níveis de liderança

A liderança exerce-se a diferentes níveis, como resulta da abordagem realizada no sub-capítulo “A função de liderança”, em que se mostra que, em geral, cada indivíduo, ao nível em que se encontra na estrutura hierárquica ou funcional da organização, é simultaneamente sujeito e objecto da gestão.

Acontece, ainda, que aos membros de uma organização são proporcionadas oportunidades para serem promovidos a níveis superiores, dentro da estrutura da mesma organização, e exercem, assim, a função de liderança a diferentes níveis.

Alguns indivíduos exercem de modo adequado a função de liderança até um determinado nível, mostrando-se contudo menos capazes, ou mesmo totalmente incapazes, de desempenharem a função de liderança a um nível superior.

Na **área da tarefa**, o líder de topo preocupa-se predominantemente com objectivos mais abrangentes e de longo prazo.

Na **área de equipa**, tem de conciliar a atenção dispensada aos membros da sua equipa de outros líderes de escalão mais elevado, com a promoção da unidade entre as diferentes partes da organização.

No que se refere aos indivíduos, tem de repartir a sua atenção entre os líderes dos níveis mais altos, com quem trabalha directamente e, consequentemente, conhece de perto, e os restantes membros da organização.

Estes, nas organizações de maior dimensão, não são conhecidos, e por vezes nem de nome. Entretanto, o líder de topo deve defender os seus interesses e, na medida do possível, falar com eles, auscultar as suas opiniões e promover a participação motivada de cada um deles, no benefício da organização no seu conjunto.

IV.5. A comunicação eficaz

IV.5.1. A comunicação e as suas dificuldades

A comunicação dentro da equipa, quer entre os membros da equipa quer entre o líder e os restantes membros, e a comunicação da equipa com o exterior desempenham uma função de crucial importância para o seu funcionamento.

O líder deve, por consequência prestar a maior atenção à eficácia da comunicação, particularmente à comunicação no seio da equipa.

Existem dois modelos em confronto:

- O modelo tradicional, quase se baseia na ideia de que os seres humanos podem ver as mesmas coisas e interpretar a realidade de maneira semelhante;
- O modelo criativo que encara a comunicação de um modo diverso, como seja:
 - ↳ A natureza está feita de tal maneira que, frequentemente, não podemos compreender inteiramente os outros;
 - ↳ A comunicação pura (compreensão a 100 por cento entre emissor e receptor) é impossível;

- ↳ As intenções de uma palavra estão na pessoa que a profere. Consequentemente, diferentes pessoas têm interpretações distintas das mesmas palavras. Assim, a mensagem que emitimos pode ser interpretada de modo oposto àquela que desejávamos;
- ↳ Para minimizar as incompreensões comunicacionais decorrentes das dificuldades apresentadas, deve-se usar ilustrações concretas e metáforas;
- ↳ Não se deve ficar logo satisfeito quando o interlocutor diz que compreendeu. É preciso verificar.

A comunicação 100 por cento pura não é, porém, indispensável para a comunicação dos membros da equipa.

Esse facto pode, até, ser usado pelo líder como uma oportunidade para, sendo a comunicação um acto criativo, influenciar e transformar cada um dos membros da equipa, bem como para construir novos modos de encarar a realidade:

- Quando o líder diz algo a um membro da equipa, tem algum impacto sobre ele;
- Esse membro processa as suas próprias ideias relacionando-as como o que ouviu, isto é, atribui-lhe um significado;
- Esse significado não é necessariamente igual ao que o líder quis conferir, pois o modo como cada um constrói as coisas na sua mente pode ser diferente;
- Esse membro reage, tendo algum efeito sobre o líder, isto é, o líder pode apreender novas e inesperadas maneiras de ver a realidade.

A dificuldade de comunicação entre as pessoas pode, assim, conduzir a novas perspectivas da realidade.

IV.5.2. A argumentação eficaz

Tendo presente as considerações antes tecidas, é possível formular algumas recomendações que permitem a abordagem de interlocutores com diferentes estilos comunicacionais, e ajustar os argumentos tendo em vista a melhoria da eficácia da argumentação.

- Orientado para a Acção:
 - ↪ Focalizar-se nos resultados da proposta;
 - ↪ Não apresentar muitas alternativas - só a que se considera mais recomendável;
 - ↪ Ser tão breve quanto possível;
 - ↪ Utilizar suportes visuais para a apresentação das propostas: gráficos, tabelas, fluxogramas;
 - ↪ Apresentar índices de produtividade, eficiência e desempenho.

- Orientado para o processo:
 - ↪ Ser objectivo na apresentação dos factos;
 - ↪ Dar tempo ao interlocutor para analisar ele próprio os factos;
 - ↪ Esquematizar a proposta por tópicos, devidamente estruturados.

- Orientado para as pessoas:
 - ↪ Permitir uma pequena conversa inicial, sem iniciar de imediato a discussão;
 - ↪ Usar um estilo informal de conversação;
 - ↪ Apelar ao espírito de equipa e à cooperação.

- Orientado para as ideias:
 - ↪ Relacionar a proposta com um conceito ou ideia mais genérica: salientar a originalidade, a inovação;
 - ↪ Salientar a singularidade da proposta;
 - ↪ Mostrar o impacto futuro da proposta.

IV.5.3. Constituição da equipa

A equipa de trabalho deve ser coesa, em que elementos de formação e características diversas colaborem na consecução do objectivo comum.

A equipa deve estar organizada em torno do chefe de equipa, seu líder e dinamizador, a quem compete tomar as decisões e dirigir a equipa.

O estilo de liderança deve ser tendencialmente do tipo participativo, mais baseado na autoridade do que no poder.

Na constituição da equipa, deve obedecer-se aos seguintes aspectos:

- Adopção do princípio da “Pessoa certa na função certa”;
- É atribuição do chefe de equipa a escolha dos elementos da sua equipa, directamente para os lugares de maior responsabilidade, que com ele trabalham mais estreitamente e por eventual delegação para os restantes;

E, são detectáveis as seguintes particularidades:

- Na equipa podem coexistir membros que exercem funções a tempo inteiro, com outros que o fazem a tempo parcial;
- A necessidade de recrutar membros no exterior leva a que no seio da equipa nem sempre coincidam as dependências hierárquicas com as funcionais.

IV.5.4. Funcionamento da equipa de trabalho

Princípios da gestão da equipa

Reforçando, é condição fundamental de êxito de uma equipa de trabalho, que a sua gestão assente nos seguintes princípios básicos:

- Definição clara dos objectivos – Já Séneca dizia que “*Não há ventos favoráveis para quem não sabe para onde ir*” (Séneca, L. A. (1991) [8]);

- Os objectivos da equipa devem ser coerentes com os objectivos globais da organização, como condição para terem o seu apoio incondicional, a todos os níveis;
- Existência de um responsável único pela gestão, o líder da equipa ou chefe da equipa, com autoridade inequivocamente atribuída e reconhecida;
- Existência de uma equipa que congregue o número de elementos necessários e suficientes, e não mais que isso, dotados das capacidades adequadas para a realização das diversas actividades;
- Conhecimento e utilização das técnicas de planeamento, programação e controlo.

Durante a execução das funções para que a equipa foi constituída será necessário verificar permanentemente o seu grau de cumprimento, face à versão do programa em vigor, proceder à revisão de prioridades e afectação de recursos às diversas actividades e elaborar a nova versão actualizada do programa.

Embora de enunciação simples, a aplicação destes princípios, nas situações concretas, geralmente complexas, de gestão de equipas, tem de ser rodeada de todo o cuidado, sob pena de ocorrerem perturbações que podem por em causa a obtenção dos objectivos da equipa, ou seja da tarefa.

Na obra de Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr. (1995) [3], são apresentados os resultados de 900 inquéritos a gestores de Projecto, que permitem identificar as principais causas de problemas na gestão de equipas.

A ordenação dessas causas, por ordem decrescente de importância, é abaixo listada, que constitui uma natural “lista de erros a evitar na gestão de equipas”:

- Recursos inadequados;
- Prazos irrealistas;
- Indefinição de objectivos ou orientações;
- Falta de comprometimento dos membros da equipa;

- Planeamento deficiente;
- Falhas de comunicação;
- Mudança de objectivos e alteração de recursos;
- Pouco clara atribuição de funções.

Qualidades necessárias ao chefe de equipa

Uma interessante abordagem das qualidades necessárias ao chefe de equipa e da hierarquia da sua importância é fornecida pelos resultados, igualmente apresentados por (Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr.. (1995) [3], relativos a 1400 inquéritos a gestores de Projecto que apresentaram como qualidades mais importantes para o seu êxito as seguintes:

- Capacidade de Comunicação:
 - ↳ Ouvir;
 - ↳ Persuadir.
- Capacidade de Gestão das Actividades:
 - ↳ Planeamento;
 - ↳ Programação.
- Capacidade de Construir a equipa:
 - ↳ Empatia;
 - ↳ Motivação;
 - ↳ Espírito de Grupo.
- Capacidade de Liderança:
 - ↳ Exemplo;
 - ↳ Entusiasmo;

- ↪ Visão estratégica;
- ↪ Delegação;
- ↪ Aproximação positiva.
- Capacidade de gerir as pessoas:
 - ↪ Flexibilidade;
 - ↪ Criatividade;
 - ↪ Paciência;
 - ↪ Persistência.
- Capacidade de gerir a tecnologia:
 - ↪ Experiência;
 - ↪ Conhecimento da tecnologia envolvida.

IV.5.5. Recomendações para a liderança da equipa

A análise antes efectuada da complexidade do exercício das funções inerentes à gestão da equipa e da extensão das qualidades desejáveis para o chefe de equipa, permitem formular um conjunto de recomendações relativas à liderança da equipa, que constituem uma possível “Lista de verificação” a utilizar pelo seu chefe (mais uma vez a necessidade de satisfação das necessidades da tarefa, da equipa e do indivíduo, constitui um auxiliar precioso para a sua estruturação):

- Definir completamente a tarefa, apresentá-la com entusiasmo e referi-la frequentemente;
- Promover a criação de líderes dentro da equipa, responsáveis por pequenas equipas de 4 a 15 elementos, instruídos sobre a interactividade da satisfação das necessidades da tarefa, da equipa e do indivíduo;

- Planear o trabalho, com estabelecimento de objectivos intermédios que funcionem como factor de motivação;
- Estabelecer objectivos individuais, conjuntamente com os interessados, e uma prática de periódica verificação do seu grau de realização;
- Delegar decisões nos indivíduos, verificando a total compreensão dos objectivos, âmbito e limites de intervenção do delegado;
- Salientar a importância da tarefa e o papel de cada um para a sua realização;
- Explicar as decisões relevantes a promover reuniões periódicas de informação sobre o progresso da realização da tarefa, as políticas e as pessoas;
- Formar os elementos da equipa e promover o seu desenvolvimento pessoal. Usar os dois poderosos meios de formação no seio da equipa:
 - ↳ Exemplo do líder;
 - ↳ Delegação.
- Cuidar do bem-estar dos membros da equipa, assegurar boas condições de trabalho, prevenir os potenciais conflitos: só assim se poderá exigir alta eficácia e elevada eficiência individuais;
- Manter o controlo permanente da situação e proceder à sua avaliação periódica: aprender com os insucessos e os sucessos:
 - ↳ Contactar regularmente com as pessoas no seu local de trabalho;
 - ↳ Ouvir;
 - ↳ Observar
 - ↳ Elogiar.

Regras de funcionamento da equipa

As regras de funcionamento da equipa, para evitar conflitos no normal desenvolvimento do Projecto, devem contemplar (Thamhain, H. J.; Wilemon, D. L. (1974) [7]):

- A definição de um organigrama funcional;
- A distribuição clara de tarefas;
- Estabelecimento de prioridades;
- Procedimentos administrativos;
- Avaliação técnica da qualidade;
- Disponibilidade e qualificação dos recursos humanos;
- O estabelecimento de uma pratica de comunicação permanente;
- O fomento do espírito de equipa.
- A realização de reuniões periódicas:
 - ↳ Com agenda previamente distribuída;
 - ↳ Para fazer o ponto da situação;
 - ↳ Com decisões participadas;
 - ↳ Para assegurar a sintonia dos membros da equipa em torno dos seus objectivos e do seu líder;
 - ↳ Para manter acesa a motivação de todos os seus membros;
 - ↳ Para garantir a coordenação da execução das actividades de planeamento, programação e controlo.
- A elaboração de documento escrito de cada reunião:
 - ↳ Sob a forma de acta, relato ou memorando;
 - ↳ Contendo as informações e decisões relevantes;
 - ↳ A ser distribuído por todos os intervenientes.

Do atrás exposto, conclui-se da importância fundamental das reuniões no funcionamento da equipa, como elemento central das interacções entre os seus membros, bem como entre o líder e os membros da equipa. De facto, reuniões com objectivos têm um papel crucial na gestão eficaz e eficiente das actividades que constituem a razão de ser da equipa.

IV.5.6. A equipa em reunião

Uma reunião é uma situação de relações múltiplas:

- Relação mútua das pessoas participantes;
- Relação entre os participantes e o condutor líder;
- Relação entre as pessoas reunidas, os objectivos a atingir na reunião e as tarefas a executar;
- Relação entre as tarefas da equipa e o tempo disponível.

Se acrescentarmos que o elemento principal deste jogo de múltiplas relações é a palavra, com os gestos que a completam, estar-se-á de posse dos factores essenciais que caracterizam a reunião de trabalho.

Mas estes factores não se relacionam ao acaso, ou de forma desligada.

A situação da reunião tem uma configuração específica, características sistemáticas e constitui um todo integrado.

Atingir objectivos e obter resultados significa para o grupo reunido, ter metas claras a atingir e atingi-las em grau aceitável.

Em termos concretos implica que os processos de coesão – na cooperação verbal e física, nos fluxos informativos, nos conflitos – se desenvolve de maneira a superar os processos de desagregação da equipa.

Os tópicos principais de uma reunião serão, em geral:

- Os objectivos a atingir;
- A agenda da reunião;

- A sua duração;
- Normas de funcionamento;
- A escolha dos participantes.

Portanto, se o condutor da reunião quiser que a equipa funcione eficazmente, precisa de assegurar a realização das seguintes condições:

- Objectivos claros e realistas;
- Nível de coesão aceitável e normas de funcionamento operacionais;
- Relação mutua das pessoas participantes.

Preparação e condução de reuniões

Condução de reuniões

O condutor ou líder da reunião é, sem dúvida, um dos factores determinantes do êxito ou fracasso da reunião.

A sua influência sobre os outros participantes pode ser decisiva:

- Uma condução inadequada pode ser desastrosa para a equipa;
- Uma condução inteligente pode superar muitas das deficiências manifestadas pela equipa.

A questão essencial, no que respeita ao condutor da reunião, é as relações que se estabelecem entre ele e os participantes reunidos em equipa.

Essas relações processam-se nos seguintes domínios principais:

- Relação entre o líder, como personalidade e as aspirações e expectativas da equipa;
- Relação entre as características, capacidades do líder e as motivações da equipa em termos de:

- ↳ Tarefas a executar e objectivos a atingir;

- ↳ Relação da equipa com o meio;
- ↳ Manutenção da integridade da equipa, o seu ambiente e coesão;
- O comportamento do líder e as suas interacções específicas com os participantes.

A qualidade da relação estabelecida com o líder é fundamental para o desenvolvimento e para os bons resultados da equipa.

O líder não pode, por isso, centrar-se sobre si mesmo e sobre os seus problemas pessoais. Tem de se centrar sobre a equipa, os seus objectivos, as suas características, as suas motivações e as suas expectativas.

Tipos de reuniões e estilo de liderança

A abordagem das vantagens e desvantagens da adopção de um determinado estilo de liderança na condução de reuniões, será estruturado em torno da consideração de três tipos básicos de reuniões:

- Reuniões de produção de informação, cujos objectivos são:
 - ↳ A descoberta de soluções;
 - ↳ O fornecimento de informações pela equipa (reuniões de informação ascendente);
 - ↳ Fazer a síntese ou o ponto de situação;
 - ↳ Exploração de informação pela equipa;
 - ↳ Desenvolvimento de criatividade.
- Reuniões de persuasão, de carácter mais ou menos expositivo e conduzidas pelo líder, com os objectivos de:
 - ↳ Convencer os participantes a aderir a uma informação e a conseguir o seu acordo;
 - ↳ Transmissão de instruções, informação sobre o ponto da situação (“briefings”), conferências.

- Reuniões de decisão, com o objectivo de tomada de uma decisão global, se possível por consenso, com os objectivos de:
 - ↳ Levar a equipa a decidir, preferencialmente, ou a participar na decisão;
 - ↳ Conseguir o empenho dos membros da equipa nas decisões tomadas.

Reuniões de produção de informação

Decorrendo das suas características, o estilo autoritário, pela sua rigidez, formalismo e perda de informação periférica, não é de modo algum recomendável para este tipo de reuniões, e só deve utilizar-se em condições excepcionais, em que por exemplo esteja em causa a sobrevivência da equipa.

O participativo, ao favorecer a profundidade e frequência das comunicações, o aparecimento de opiniões diversas e, conseqüentemente, a criatividade, torna-se e é altamente recomendável em circunstâncias normais.

Em equipas muito homogêneas, com baixa possibilidade de ocorrência de conflitos ou lutas pelo poder, pode adoptar-se o estilo “laissez-faire”.

No caso da conjuntura ou as características da equipa exigirem uma condução autoritária, a intervenção do líder deverá desenrolar-se em duas fases:

- Numa primeira fase, assegurando a necessidade de autoridade da equipa, com uma análise da situação que liberte o grupo das forças bloqueadoras da acção;
- Na fase seguinte, com a equipa mais confiante e autónoma, poderá reassumir o estilo participativo.

Reuniões de persuasão

A capacidade de persuadir a equipa é fortemente influenciada pela verificação dos seguintes factores:

- A impessoalidade das propostas do líder;
- A não argumentalidade;

- A apresentação das várias facetas dos assuntos;
- A “cumplicidade” que se vai estabelecendo no seio da equipa.

O “laissez-faire”, pelo apagamento do papel do líder, não proporciona meios de controlar o fenómeno de persuasão, pelo que não é recomendável.

A liderança autoritária pode conseguir resultados em certas ocasiões, nomeadamente:

- Quando a equipa reconhece o carisma do líder;
- Em situações em que, dadas as circunstâncias ou por falta de informação dos seus membros, a equipa é impressionável;
- Em situações de ameaça externa, em que a intervenção do líder é entendida como um garante da sua segurança.

Reuniões de decisão

As reuniões de decisão podem ser estruturadas nas seguintes fases:

- Consciencialização das possíveis alternativas;
- Avaliação comparativa das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- Escolha da alternativa considerada mais interessante.

Desta estrutura decorre que as reuniões deste tipo possuem algumas características comuns aos outros tipos de reunião, em particular no que se refere às duas primeiras fases.

No que diz respeito à fase de escolha da alternativa:

- O estilo participativo é melhor se:
 - ↳ Houver tempo suficiente para o debate;
 - ↳ Os membros da equipa deterem as informações, quantitativas e qualitativas, relevantes para uma avaliação adequada;
 - ↳ Ser decisivo o empenhamento motivado e consciente dos membros da equipa;

- ↪ Se pretendemos estabelecer, no seio da equipa, a prática sistemática da tomada de decisões, para o que é fundamental o treino adquirido.
- O estilo autoritário é tendencialmente recomendável se:
 - ↪ Houver tempo insuficiente para o debate;
 - ↪ Os membros da equipa não dispuserem das informações, quantitativas e qualitativas, relevantes para a decisão;
 - ↪ O empenhamento consciente dos participantes não ser desejado por estes, ou não ser imprescindível;
 - ↪ Não se pretenda o treino da equipa.

Guia para a preparação de reuniões

O trabalho de preparação de uma reunião é a aplicação prática e a síntese dos princípios e considerações acima expressos.

Trata-se, no fundo, de elaborar uma lista de verificação com as questões a que tem de se dar resposta.

- Preparar o ambiente físico da reunião:
 - ↪ Conhecer o local da reunião;
 - ↪ Verificar se o local oferece condições adequadas para o trabalho que se irá realizar;
 - ↪ Se necessário, melhorar as condições físicas do local;
 - ↪ Procurar minimizar os aspectos negativos que não seja possível eliminar.
- Preparar a relação com os participantes:
 - ↪ Se os participantes são conhecidos:
 - Como prevenir os maus hábitos de comunicação de alguns deles;
 - Como neutralizar alguns preconceitos múltiplos.

- ↳ Se os participantes ainda não se conhecem:
 - Prever alternativas possíveis para a relação com eles;
 - Preparar a capacidade de observação e flexibilidade.
- ↳ Preparar-se para corresponder às expectativas dos participantes:
- ↳ Tentar antecipar as motivações prováveis dos participantes;
- Preparar-se para o desempenho da liderança:
 - ↳ Conhecer os estilos de liderança e os seus efeitos;
 - ↳ Definir o estilo mais adequado para o trabalho a realizar e as características dos participantes;
 - ↳ Conhecer os seus pontos fracos como líder;
 - ↳ Conhecer a imagem que se dá aos participantes;
 - ↳ Preparar-se para dirigir as tarefas a realizar na reunião;
 - ↳ Preparar as atitudes de comunicação mais adequadas ao assunto a tratar e ao estilo de comunicação de cada um dos participantes;
 - ↳ Antever o clima provável da reunião;
 - ↳ Prever e preparar possíveis situações de conflito;
 - ↳ Definir as regras de condução da reunião.
- Preparar a definição dos objectivos:
 - ↳ Fixar os resultados esperados para a reunião;
 - ↳ Para os resultados fixados, determinar os objectivos concretos a atingir na reunião;
 - ↳ Definir os objectivos intermédios a atingir;

- ↳ Preparar a melhor maneira de apresentar os objectivos pretendidos à equipa, levando-os a compreender e a aceitar esses objectivos;
- ↳ Estruturar a agenda para atingir eficazmente os objectivos enunciados;
- ↳ Preparar a forma mais adequada de motivação, tendo em atenção as características da equipa;
- ↳ Preparar medidas de recurso para controlar eventuais desvios ou perturbações do desenrolar dos trabalhos;
- ↳ Preparar a introdução à reunião que abra caminho à criação de um clima favorável ao seu êxito.

V. Conclusão

Pensa-se que o trabalho apresentado teve a virtude de estabelecer um esboço bastante satisfatório e manifestamente estruturado sobre a problemática de uma boa Gestão de Projecto. A preocupação centrou-se numa redacção elementar, tangível, focal, condensada e ordenada da imensidão de parâmetros e questões que orbitam à volta e ao longo deste tema.

A Gestão de Projectos para ser bem sucedida, apesar de ter que gerir todos os imprevistos no decorrer do desenvolvimento do Projecto, tem que ser norteada por uma perfeita definição do Objectivo, uma Planificação “pessimista”, dentro da razoabilidade, e uma particular atenção ao “*modus operandi*” da equipe a este afecta. Deste modo, devem todos os envolvidos saber qual o objectivo, como e quando este se pretende atingir. E assim, com o “Norte” definido, menores serão as possibilidades de atritos entre os elementos da equipe.

O Objectivo só é de facto alcançado, não com a conclusão da execução da instalação, mas com sua entrega aos futuros utentes e a sua formação num bom uso do bem adquirido. Infelizmente esta actividade fundamental do Fecho do Projecto é, muitas vezes, executada de forma menos atenta e cuidada, constituindo um perfeito “*no sence*”.

Na verdade, a razão da necessidade do Projecto não é a da sua execução propriamente dita, mais sim a sua exploração futura, dentro dos parâmetros de qualidade e custos estabelecidos na definição do Objectivo. O Projecto e a sua gestão são um meio para atingir um fim, compreendido no âmbito de um Investimento.

A grande conclusão, ou pelo menos a maior, será a que o Projecto é, antes de mais, uma prestação de serviços administrada por pessoal qualificado.

VI. Bibliografia

- [1] Parreira, A. (1996). *Liderança – Tecnologia da Eficácia para o Desenvolvimento da Pessoas e Grupos*. Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas.
- [2] Tannenbaun, R. e Schmidt, W.H. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.
- [3] Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr. (1995). *Project Management: A Managerial Approach..* Nova York, John Wiley & Sons, Inc.
- [4] Ausset, G. et Margerin, J. adaptado por Ferreira, M., (1990). *Escolha dos Investimentos – Pré-Seleção Escolha - Controlo*. Lisboa, Ediprisma – Edições em Gestão, Lda.
- [5] Menezes, L. C. M. (2001). *Gestão de Projectos*. São Paulo, Editora Atlas S.A..
- [6] Directiva Estaleiros - D.L. 273/03 (29 de Outubro de 2003). *Diário da Republica*. Lisboa. INCM.
- [7] Thamhain, H. J.; Wilemon, D. L. (1974). *Conflict management in project life cycles*. Sloan Management Review, nº3.
- [8] Séneca, L. A. (1991). *Cartas a Lucílio*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- [9] Roldão, V. S. (1992). *Gestão de Projectos – Como gerir em tempo, custo e qualidade*. Lisboa. Monitor.
- [10] Drucker, P. F. (1992). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa. Difusão Cultural.
- [11] Barros, C. (1994). *Gestão de Projectos*. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- [12] Brand, J. P. (1992). *Direcção e Gestão de Projectos*. Lisboa. Edições Técnicas.
- [13] Blair, Gerard (1993). *Planning a Project*. [Em Linha]. Disponível em <<http://student.dei.uc.pt/~monica/pg/controlo.htm>>. [Consultado em 26/04/2004].
- [14] InfoImagem (06/02/1996). *Jornal da Gestão Electrónica de Imagens, Documentos e Processos*. [Em Linha]. Disponível em <<http://www.doc-imagem.com/infoimagem/info01/01art3.htm>>. [Consultado em 26/04/2004].

[15] InfoImagem (Março/2001). *Jornal da Gestão Electrónica de Imagens, Documentos e Processos*. [Em Linha]. Disponível em <<http://www.doc-imagem.com/infoimagem/info32/32art4.htm>>. [Consultado em 26/04/2004].