

GESTÃO DE PESSOAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

NASCIMENTO, Ossiris do¹
CAMILO, Leandro Rennê²

RESUMO

Este estudo aborda a definição de projeto e descreve a importância de uma gestão de projetos em uma empresa. Ainda que haja uma vasta discussão entre quais são as capacidades necessárias aos profissionais responsáveis pela gestão de projetos, a justificativa deste trabalho consiste na importância em que as pessoas representam nos contextos organizacionais, identificando o perfil dos líderes, principalmente nas equipes de projetos. As forças que colaboram para o sucesso em projetos são: contexto, atitudes, departamentos, patrocínio, definições, pessoas, sistemas e organização. Então, é possível afirmar que há relação entre o sucesso em projetos e as características do gerenciamento, em que tais elementos estão relacionados ao nível de maturidade da organização do gerenciamento de projetos. Dessa forma, a elaboração de equipes, resolução de conflitos e motivação assumem papel de suma importância, pois podem causar influências tanto positivas quanto negativas nos resultados desse projeto.

PALAVRA CHAVE: Equipe; Projetos; Gestão; Líderes.

ABSTRACT

This study addresses the definition of a project and describes the importance of project management in a company. Although there is a wide discussion between what are the capacities necessary for the professionals responsible for project management, the justification for this work is the importance in which people represent in organizational contexts, identifying the profile of leaders, especially in project teams. The forces that collaborate for success in projects are: context, attitudes, departments, sponsorship, definitions, people, systems and organization. So, it is possible to affirm that there is a relationship between success in projects and the characteristics of management, in which these elements are related to the level of maturity of the project management organization. In this way, team building, conflict resolution and motivation play an extremely important role, as they can cause both positive and negative influences on the results of this project.

KEY WORD: Team; Projects; Management; Leaders.

¹ Formando em Administração de Empresas na Faculdade FETAC.

² Prof. Me. Leandro Rennê Camilo. Formado em Administração de Empresas/Ciências Contábeis. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Mestre em Agronegócios pela UFGD. Email: leandro@lsconsultorias.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento de grandes centros urbanos, expansão de indústrias e o aumento das relações com o exterior nas grandes empresas, impulsionam a área de projetos que crescentemente vem ganhando o mercado no Brasil. Com o cenário atual, é necessário que as empresas se adaptem com facilidade às diferentes demandas de seus clientes, apresentando inovações e soluções adequadas para atender a concorrência do mercado.

De acordo com Kerzner (2002), um projeto é um empreendimento único, com objetivos reconhecíveis, que necessita de recursos e são realizados com restrições de custo, tempo e qualidade. Para conciliar e atender as demandas das empresas, a gestão de projetos é peça fundamental com objetivos e prioridades para ajustar a empresa à dinâmica empresarial. Costa (2008) alega que as modificações organizacionais se baseiam em pessoas, as quais carecem de incentivos para que se comprometam e, como resultado, proporcionem aprendizagem, versatilidade e aperfeiçoamento. O gerenciamento de projetos, para Pmbok (2013), refere-se a apoiar todo o ciclo de vida de um projeto, com aplicação de conhecimento, técnicas, metodologias, em direção ao alcance de seus objetivos. Carlton et al. (2007) garantem que o gerenciamento de projetos ainda é um conceito em fase de desenvolvimento, em que se é fundamental para que o projeto atinja um alto nível de maturidade tendo em seus líderes o diferencial estratégico.

Para classificar os fatores de sucesso em projetos, Belassi e Tukel (1996) propuseram um framework para catalogar os elementos em quatro grupos: relacionado ao projeto, ou seja, a realização de seus objetivos; relacionado ao gerenciamento de projetos, sendo esse o relacionamento do gestor com os membros da equipe; relacionado à organização, a efetividade e os benefícios gerados com a implementação do projeto; relacionado ao ambiente. Para complementar, Turner (1999) afirma que as forças que colaboram para o sucesso em projetos são: contexto, atitudes, compartimentos, patrocínio, definições, pessoas, sistemas e organização.

Então, é possível afirmar que há relação entre o sucesso em projetos e as características do gerenciamento, em que tais elementos estão relacionados ao nível de maturidade da organização do gerenciamento de projetos. De acordo com Kerzner (2006), a maturidade em gerenciamento de projetos é definida como o desenvolvimento de sistemas e processos replicáveis, e que aplicados ao gerenciamento de projetos, garantem maior probabilidade de sucesso.

GESTÃO DE PESSOAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ainda que haja uma vasta discussão entre quais são as capacidades necessárias aos profissionais responsáveis pela gestão de projetos, a justificativa deste trabalho consiste na importância em que as pessoas representam nos contextos organizacionais, identificando o perfil dos líderes, principalmente nas equipes de projetos.

Tendo em vista que, uma equipe coerente pode apresentar resultados significativamente superiores e que o comportamento dos membros de uma equipe de projetos é motivado pela postura e atuação do líder (Costa, 2008; Winter et al., 2006; LloydWalker et al., 2016; Turner, 1999; Shenhar et al., 2002).

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Figueiredo e Figueiredo (2013), um projeto é composto com um conjunto de tarefas interligadas, com o intuito de se alcançar um objetivo predeterminado. Shenhar e Dvir (2007) analisam o potencial de projetos para o alcance de valor, como melhorias em processos, lançamentos de produtos ou inovações, em que projetos são os elementos possibilitadores de mudanças empresariais. Dessa forma, por serem mudanças rápidas e profundas é necessário a utilização de um modelo de gerenciamento que tenha como base prioridades e objetivos, capacitando seus colaboradores para a gestão de projetos. Kerzner (2002) indica que o gerenciamento de projetos é uma arma competitiva que retrata níveis de qualidade e agrega valores aos interesses dos clientes, influenciando tanto no planejamento quanto na programação e controle de tarefas tendo como foco os objetivos a serem alcançados.

Evidências de sucesso	Evidências de fracasso
O orçamento foi cumprido integralmente.	O projeto excedeu o orçamento previsto.
Os prazos foram cumpridos nas etapas e na totalidade.	Os prazos não foram cumpridos nas etapas e/ou na totalidade.
Todas as expectativas do cliente foram atendidas pelo projeto.	As expectativas do cliente não foram atendidas pelo projeto.
Os envolvidos no projeto (<i>stakeholders</i>) tiveram suas expectativas atendidas.	Os envolvidos no projeto (<i>stakeholders</i>) não tiveram suas expectativas atendidas.
Os participantes do projeto tiveram ganhos na experiência profissional.	Os participantes do projeto não tiveram ganhos profissionais.
Os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos foram corretos e amplamente aplicados.	Os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos foram aplicados de forma inadequada.
A qualificação dos participantes foi adequada à proposta do projeto.	Houve participante no projeto com falta de habilitação às atividades propostas.
O projeto resultou em vantagem competitiva para o cliente diante da concorrência.	O projeto não trouxe nenhuma vantagem competitiva ao cliente.

Figura 1 - Análise de resultados do projeto.

Fonte: CLELAND; IRELAND, 2004; KERZNER, 2002;

A aplicação dos conceitos de Gerenciamento de Projetos deve ser precedida do entendimento completo do que é um projeto. Inúmeras definições podem ser encontradas na bibliografia especializada, mas a definição mais simples e aceita mundialmente foi proposta pelo Project management body of knowledge (PMBOK); em português, Guia do conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK): “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008).

Assim, um projeto é qualquer atividade com início, meio e fim e cujo resultado deve ser único.

Por sua vez, Pmbok (2013) descreve que o gerenciamento de projetos sempre foi realizado de maneira informal, mas começou a emergir como profissão em meados do século XX, tornando-se uma competência estratégica e fundamental para as organizações, representando a prática de conhecimentos, habilidades e técnicas para a realização de projetos, de forma efetiva e eficaz. Também em 2013, Pmbok certifica que

GESTÃO DE PESSOAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

para que haja eficácia na execução de projetos, os mesmos devem ser gerenciados levando em consideração dez áreas de conhecimento: integração, escopo, custos, qualidade, compras, recursos humanos, comunicações, riscos, tempo e partes interessadas. Durante todo o ciclo de vida dos projetos, essas áreas de conhecimento são estruturadas a partir de cinco processos cíclicos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle encerramento.

Contribuindo com este conceito, VARGAS (2009) afirma que:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2009, p.6.

VARGAS (2009) acrescenta esta definição que o gerenciamento é utilizado por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto, envolvendo termos técnicos e processos, mas também funções, responsabilidades e níveis de autoridade. A vantagem principal do gerenciamento de projetos está no fato de que ele não restringe a propostas gigantescas, de alta complexidade e custo, mas que pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer magnitude

Outro fator de suma importância que deve ser levado em consideração pelo fato de que projetos são realizados em organizações, é cultura dessa empresa, que de acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2008) engloba valores, comportamentos, crenças e políticas da organização. Por meio dessa cultura organizacional que serão criadas as diretrizes para a empresa, levando em consideração a forma em que os colaboradores agem e enxergam dentro do negócio. Os mesmos autores descrevem três competências presentes no ambiente organizacional: individual, relacionadas à equipe e da própria empresa. Sendo a individual diretamente relacionada à capacidade de comprometimento de cada membro da equipe, a relacionadas a equipe como o nível de maturidade e o entrosamento para a solução de conflitos e, por último, a competência da própria empresa que é responsável por disponibilizar um ambiente adequado à estruturação das atividades. Como fatores críticos para o sucesso em projetos, Bouer e Carvalho (2005) apontam a valorização do trabalho em equipe, o estímulo ao desenvolvimento de uma cultura, a motivação dos integrantes da equipe como fatores fundamentais para projetos bem-sucedidos. Nesse sentido, Lloyd-Walker et al (2016, p. 904) definem a alteração desse comportamento de “técnico treinado” para “gestor reflexivo”. Assim, a

composição de uma equipe que atenda às demandas de projetos de forma eficaz se torna essencial, e tal equipe está inserida em uma estrutura organizacional.

O papel do gerente de projetos se torna cada vez mais fundamental, tendo como responsabilidade ter uma visão macro de todas as etapas e recursos do projeto, traduzir as estratégias que levem ao desenvolvimento da empresa. As suas principais competências são, de acordo com o Pmbok (2013), esquematizar o trabalho a ser realizado para atender às necessidades do projeto, garantir que o escopo do projeto seja atendido por meio do acompanhamento e da conciliação do progresso e da tomada de ações corretivas quando necessários, garantir que os produtos do projeto estejam dentro dos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões pré-estabelecidos, assegurar que os prazos e custos sejam cumpridos, realizar a averiguação de tecnologias e avaliar a viabilidade de sua implementação.

O Pmbok (2013) realça que o Gerente de Projetos deve apresentar as seguintes competências:

- Conhecimento: formação e experiência com os meios necessários para o gerenciamento de projetos;
- Desempenho: a capacidade de aplicar seus conhecimentos;
- Habilidade Interpessoal: refere-se às características relacionadas a conduta e a sua habilidade de convergir os esforços para o desenvolvimento do projeto, mantendo um equilíbrio entre os recursos disponíveis e as restrições existentes.

Quando se diz respeito a desempenho e conhecimento, são coisas que podem ser adquiridas por meio de vivência profissional e estudo. Já competências pessoais, estão relacionadas às habilidades de relações interpessoais, em que são mais complexas de serem ensinadas ou dimensionadas. Assim, o gerente de projetos possui um papel importante na gestão de pessoas, que vai além de conhecimentos técnicos, promovendo a interação entre as partes envolvidas. Dessa forma, a elaboração de equipes, resolução de conflitos e motivação assumem papel de suma importância, pois podem causar influências tanto positivas quanto negativas nos resultados desse projeto. Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2011) descreve a liderança situacional em que consiste na relação entre poder, liderança e motivação, na qual o líder avaliará seus colaboradores com uma liderança flexível e dinâmica, de acordo com a necessidade de cada tarefa. Assim, deve-se relacionar a tarefa a ser executada com um relacionamento adequado, levando em conta o nível de maturidade entre os colaboradores.

GESTÃO DE PESSOAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme Chiavenato:

O Clima Organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional.

Serafim (2013) ilustra o modelo de liderança situacional, proposto por Ken Blanchard, e relaciona o comportamento do liderado com a maneira com que o líder deve conduzir a delegação das tarefas, considerando:

- Competência para realizar a tarefa: geralmente relacionada com aptidões técnicas ou outras;
- Compromisso: entende-se motivação e confiança para realizar a tarefa.

De acordo com o nível em que se encontra o liderado, o líder ajusta o seu comportamento em duas dimensões: na direção e no apoio. Quanto maior a direção, menor a capacidade de decisão e autonomia do liderado. Quando maior o apoio, maior a capacidade do líder de promover a confiança e capacidade de resolver problemas do liderado.

CONCLUSÕES

Na evolução de um projeto, o gestor interfere diretamente no resultado, e ocupa posição de referência para sua equipe. Conhecimento técnico e habilidades de relação interpessoal devem estar diretamente vinculadas para garantir um resultado satisfatório. Conclui-se, portanto, que o líder exerce um papel fundamental e complexo, sendo responsável por liderar, influenciar seus liderados, motivar, decidir e comunicar independente de sua formação. Mesmo que não haja formação técnica, os liderados buscam líderes influentes e capazes de conduzir suas equipes, porém com as competências desenvolvidas e experiência, somatizam resultados satisfatórios para ambos.

O universo do gerenciamento de projetos é muito amplo e ainda há muito a ser explorado pelas organizações. Entretanto, não há dúvidas de que para se destacar no setor que se atua é imprescindível a aplicação do gerenciamento de projetos, pois adotar essa metodologia permite a redução do retrabalho, a identificação de atrasos e erros durante o projeto, resultando aumentando a produtividade da empresa e reduzindo os custos. assim como, identificar os acertos e destacá-los para que sirvam de estímulo para os próximos projetos

GESTÃO DE PESSOAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. M., RABECHINI Jr, R.(2008) Construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Editora Atlas.

BELASSI, W., TUKEL, O.I.(1996) “A new framework for determining critical success/failure factors in project” International Journal of Project Management, 14(3), 141-151

CARTON, F., ADAM, F., SAMMON, D.(2007) “Project management: a case study of a successful ERP implementation” International Journal of Managing Projects in Business, 1(1), 106-124.

COSTA, G. M.(2008) Change management: uma abordagem prática e sistêmica. Porto Alegre: Nova Prova.

FIGUEIREDO, F. C., FIGUEIREDO, H. C. M.(2013) Dominando gerenciamento de projetos com MS project 2002. São Paulo: Ciência Moderna Ltda

KERZNER, H.(2002) À procura da excelência em gerenciamento de projetos. São Paulo: Willey.

KERZNER, H.(2002) Gestão de projetos: as melhores práticas. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman.

SERAFIM, A.(2013) O Modelo Hersey-Blanchard: como liderar eficazmente os seus colaboradores. Recuperado em: 28 de junho de 2016, de: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-omodelo-hersey-blanchardcomo-liderareficazmente-os-seus-colaboradores.html>>.

SHENHAR, A. J., DVIR, D.(2007) Reinventando gerenciamento de projetos. a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: Editora M Books.

TURNER, R.(1999) The handbook of project-based management, (2nd ed.), McGraw-Hill, London,.

VARGAS, R. Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.