

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EQUIPE POR PROJETO EM EMPRESAS COM ESTRUTURA FUNCIONAL

Autora: Cristiane da Silva

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2004

Agradecimentos

Ao Professor Luiz Carlos Werner pelas orientações valiosas para o conteúdo desse trabalho e pelos contatos e informações sobre o Projeto E-Sedex e sobre a Empresa de Correios e Telégrafos.

À Gisele Lopes pelos contatos e informações sobre o Projeto de Implantação das Unidades Funcionais.

Ao professor Zaki Akel pelo ótimo trabalho de orientação, acredito que todo projeto deveria ter um mestre para orientá-lo.

Ao professor José Amaro dos Santos pelas orientações e pela paciência com relação aos prazos, pois como um bom gerente de projetos sabe das dificuldades no cumprimento dos prazos.

Às pessoas que colaboraram no preenchimento dos questionários: Ângela G. Picinin, Rosangela F. Baninotti, Sueli Voz, Dirce N. da Silva, Aroldo Crema e Carlos Henrique Richter, provando que os projetos dependem de pessoas.

Ao meu noivo, Carlos Henrique Barbado, pelo companheirismo e pelo incentivo, sem as quais esse trabalho não terminaria, demonstrando, assim, a importância do controle em projetos.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	III
LISTA DE AUTORIDADES	IV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.3 JUSTIFICATIVA	2
1.4 METODOLOGIA	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3
2.1.1 Funcional	4
2.1.2 Matricial	5
2.1.3 Projetizada	6
2.1 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO SOBRE A ESTRUTURA	7
2.2 O FATOR HUMANO NA ORGANIZAÇÃO	10
2.3.1 Equipes	10
2.3.2 Coordenação	12
2.3.3 Autoridade formal	14
2.3.4 Delegação de autoridade	14
2.3.5 Motivação	16
2.3.6 Liderança	17
2.3.7 Confiança	18
2.3.8 Cooperação	18
2.3.9 Comunicação	19
2.3.10 Negociação	19
2.4 CONCEITOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
2.4.1 Projeto	20
2.4.2 Gerência de Projetos	21
2.4.3 As partes envolvidas no projeto	22
2.4.4 Influência da Organização	23
2.4.5 Estrutura Organizacional em Projetos	24
2.4.6 Estrutura organizacional adequada para o projeto	32
2.5 GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES POR PROJETOS	33
2.5.1 Equipes em Projetos	35
2.5.2 Implantação de equipes por projetos	38
2.5.3 O Gerente de Projetos como Líder de Equipe	41
2.6 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO	43
2.7 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	45

2.8	GESTÃO DE CONFLITOS	48
2.8.1	<i>Conflitos na Organização</i>	48
2.8.2	<i>Conflitos no Projeto</i>	49
2.8.3	<i>Administração de conflitos na equipe</i>	51
2.8.4	<i>Gerente de projeto como gerente de conflito</i>	51
2.9	INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	52
2.9.1	<i>Projetos em Instituições Públicas</i>	52
2.9.2	<i>Aspectos humanos dos projetos em instituições públicas</i>	53
3	ESTUDOS DE CASO	55
3.5	HOSPITAL DE CLÍNICAS - HC	55
3.5.1	<i>Descrição</i>	55
3.5.2	<i>Organograma</i>	58
3.5.3	<i>Equipe de Projeto selecionada</i>	58
3.5.4	<i>Gerente do Projeto</i>	61
3.5.5	<i>Pessoas selecionadas</i>	61
3.5.6	<i>Questionários do HC</i>	61
3.6	EMPRESA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS - ECT	61
3.6.1	<i>Descrição</i>	61
3.6.2	<i>Organograma:</i>	63
3.6.3	<i>Equipe de Projeto selecionada</i>	63
3.6.4	<i>Gerente do Projeto</i>	64
3.6.5	<i>Pessoas selecionadas</i>	65
3.6.6	<i>Questionários do Correio</i>	65
4	ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DADOS	66
5	CONCLUSÃO	71
5.1	AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DAS EQUIPES POR PROJETO	71
5.2	AS MELHORES PRÁTICAS DE COMO CRIAR E MANTER UMA EQUIPE POR PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	73
	REFERÊNCIAS	78
	ANEXOS	79
	ANEXO 1 - ORGANOGAMA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS	80
	ANEXO 2 - CARTILHA DAS UNIDADES FUNCIONAIS	81
	ANEXO 3 - QUESTIONÁRIOS DO HC	82
	ANEXO 4 - ORGANOGAMA DO CORREIO	83
	ANEXO 5- QUESTIONÁRIOS DO CORREIO	84

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NOS PROJETOS	23
FIGURA 2 - ESTRUTURA FUNCIONAL	26
FIGURA 3 - ESTRUTURA PROJETIZADA.....	27
FIGURA 4 - ESTRUTURA MATRICIAL FRACA.....	30
FIGURA 5 - ESTRUTURA MATRICIAL BALANCEADA.....	31
FIGURA 6 - ESTRUTURA MATRICIAL FORTE	32
QUADRO 1 - CARACTERÍSTICA DO PROJETO X ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
QUADRO 2 - PROJETOS PRIVADOS E PROJETOS PÚBLICOS	53
QUADRO 3 - MÉDIA ANUAL DE ATENDIMENTOS DO HC.....	57
QUADRO 4 - FUNCIONÁRIOS, PROFESSORES, RESIDENTES E MÉDICOS PERTENCENTES AO QUADRO DE PESSOAL DO HC	57
QUADRO 5 - COMPARAÇÃO DE DADOS HC e ECT	66

LISTA DE AUTORIDADES

Reitor: Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

Vice-reitor: Prof^a Dra. Maria Tarcisa Silva Bega

Chefe do Departamento de Administração: Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

Coordenador do MBA em Gerenciamento de Projetos: Prof. Dr. José Amaro dos Santos

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Em empresas com estrutura funcional, os projetos que dependem de diversas áreas têm dificuldades para sua execução, tais como alocação de pessoas de um departamento em um projeto gerenciado por outro, ou conflitos de poder entre a chefia de um departamento e o gerente do projeto. Uma maneira de resolver esses problemas é a implementação de equipes por projetos nessas empresas, (prática já adotada por algumas). Mas como fazer a implementação, quando utilizar esse modelo e quais suas vantagens e desvantagens?

De acordo com experiências relatadas, tem sido praticada por algumas empresas a montagem de equipes por projetos em estruturas funcionais para a execução de projetos estratégicos, tal como realizado pela empresa de Correios na implementação do projeto e-SEDEX que iniciou com uma equipe por projeto e que, devido ao seu sucesso e importância estratégica, transformou-se em um departamento dentro da estrutura funcional da empresa.

Muitos autores descrevem os fatores críticos de sucesso dos quais podem-se destacar como relevantes para o objetivo desse trabalho: competência em trabalhar em equipes, multidisciplinares, potencializadas e autogeridas, além de liderança nas equipes.

Assim, esse trabalho tem como propósito descrever, com base na teoria de gerenciamento de projetos, como implementar equipes por projetos em empresas com estrutura funcional e descrever as vantagens e desvantagens dessa implementação.

1.2 OBJETIVOS

- Levantamento teórico sobre Estrutura Organizacional, Equipes, Instituições Públicas e Gestão de Projetos;
- Descrever como e quando implementar equipes por projetos em empresas com estrutura funcional;
- Descrever as vantagens e desvantagens dessa implementação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Acredita-se que é uma boa prática de gerenciamento de projetos, em empresas com estrutura funcional, a utilização de equipes por projetos. Assim, a realização desse trabalho pode elucidar se esse fato é realmente verdadeiro. Caso seja uma boa prática, então é justificável que essa seja replicável para situações similares, para isso é importante saber quando essas equipes devem ser utilizadas e como implementá-las.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia usada nesse trabalho será a seguinte:

- Levantamento teórico sobre estrutura organizacional (tipos de estrutura, vantagens e desvantagens de cada uma, planejamento organizacional);
- Levantamento teórico sobre gerenciamento de projetos (projetos, como a estrutura organizacional está relacionada a gestão de projetos, gerencia de projetos, conflitos em projetos, equipes de projetos, comunicação em projetos, enfoque multidisciplinar – gestão da integração);
- Levantamento teórico sobre projetos em instituições públicas, uma vez que os projetos em estudo pertencem a este setor;
- Realizar os estudos dos seguintes casos: Projeto de Implantação das Unidades Funcionais no Hospital de Clínicas e Projeto E-Sedex da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- Aplicação de questionários aos membros dos projetos e às partes envolvidas;
- Análise e comparação dos dados dos projetos em estudo;
- Descrição das vantagens (agilidade, cooperação, diminuição dos conflitos) e das desvantagem (concorrência por alocação de pessoal capacitado, necessita de apoio da alta administração, conflitos gerados) dessa implementação;
- Descrição de quando e de como implementar equipes por projetos (status, apoio da alta administração, gerência, infra-estrutura, etc).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para gerenciar projetos com eficiência, algumas vezes é necessária uma estrutura organizacional diferente da tradicional estrutura funcional. Assim, a escolha da estrutura organizacional tornou-se parte importante do planejamento organizacional.

Tem-se, então, como definição de Estrutura Organizacional a forma como a empresa ou o departamento se organiza para a execução de seus projetos. Uma estrutura organizacional é representada por uma ilustração gráfica, conhecida por organograma, que mostra o posicionamento das pessoas, as linhas de autoridade e de comunicações. O objetivo desta ilustração é facilitar a compreensão por todos os envolvidos nos projetos (PRADO, 2000, p. 54). A estrutura engloba aspectos como o número de departamentos da organização, a esfera de controle e até que ponto a organização é formalizada ou centralizada.

Os três componentes da definição da estrutura de uma organização são:

1. A estrutura de uma organização indica as subordinações, inclusive o número de níveis da hierarquia e a abrangência de controle de gerentes e supervisores.

2. A estrutura de uma organização identifica o agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização.

3. A estrutura de uma organização inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficientes, coordenação e integração do esforço entre departamentos.

O desenho estrutural é influenciado pelo ambiente, pelas metas, pela tecnologia e pelo tamanho. A estrutura normalmente reflete a estratégia organizacional e uma mudança no produto ou na estratégia de mercado freqüentemente conduz a uma modificação da estrutura (DAFT, 1999, p. 133).

Quando há necessidade de mudança da estrutura deve haver um planejamento para escolher a estrutura que melhor se adapte ao momento que a organização está passando.

E como Planejamento Organizacional entende-se o processo de selecionar a estrutura e os sistemas formais de comunicação, divisão do trabalho,

coordenação, controle, autoridade e responsabilidade necessários para atingir os objetivos da organização (PRADO, 2000, p.53).

Hoje em dia, existem projetos realizados dentro de um único departamento, no entanto, em projetos mais complexos, multidisciplinares ou estratégicos existe a necessidade do envolvimento de diversas áreas. Em situações que exigem a participação de diversos departamentos, a estrutura funcional deixa de ser favorável e é necessário o planejamento de outra estrutura organizacional. Como será visto a frente, em alguns casos, os projetos surgem de mudanças ocorridas e conseqüentemente haverá a necessidade da organização adaptar sua estrutura para acompanhar essas mudanças.

Há várias alternativas de estruturas organizacionais, como as descritas a seguir:

2.1.1 Funcional

As atividades são reunidas por função comum no nível mais baixo até o topo da organização. Essa estrutura é mais eficiente quando o ambiente estável e a tecnologia são relativamente rotineiros, com baixa interferência entre os departamentos funcionais. As metas organizacionais dizem respeito á eficiência interna e à especialização técnica. O tamanho vai de pequeno a médio (DAFT, 1999, p.141).

Portos fortes

- Possibilita economias de escala dentro dos departamentos funcionais
- Capacita o desenvolvimento de habilidades mais abrangentes
- Possibilita que a organização alcance as metas funcionais
- É melhor nas organizações pequenas e médias
- É melhor com apenas um ou poucos produtos
- As competências especializadas podem se tornar cada vez mais sofisticadas

Pontos fracos

- Resposta lenta às modificações ambientais
- Pode fazer com que as decisões se acumulem nos níveis mais elevados. Sobrecarga na direção
- Leva à má coordenação horizontal entre os departamentos

- Resulta em menos inovação
- Envolve uma visão restrita das metas organizacionais
- Dificuldade em alcançar a produção coordenada de bens

2.1.2. Matricial

A estrutura matricial é a estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional e a um gerente de projeto. Nessa estrutura, os empregados têm dois chefes, sendo que os gerentes de projeto têm autoridade formal igual à dos gerentes funcionais.

Portos fortes

- Permite a coordenação necessária para atender as duplas demandas de ambiente
- Compartilhamento de recursos humanos entre os produtos
- Adequada para decisões complexas e modificações freqüentes em ambientes instáveis
- Proporciona oportunidades para o desenvolvimento de habilidades funcionais e de produto
- É melhor em organizações de porte médio com múltiplos produtos
- Foco claro no projeto devido a existência das linhas de projeto;
- Recursos flexíveis em diferentes projetos ao mesmo tempo;
- Adaptabilidade na autoridade do gerente do projeto de acordo com as prioridades da organização;
- Oportunidades para o desenvolvimento do time, uma vez que vários projetos diferentes são conduzidos ao mesmo tempo;
- Estrutura altamente adaptável às mudanças nos cenários de negócios;

Pontos fracos

- Faz com que os participantes experimentem dupla autoridade, o que pode ser frustrante e confuso;
- Significa que os participantes precisam de grandes habilidades para lidar com pessoas e de treinamento intensivo;

- Consome tempo, envolve freqüentes reuniões e sessões de solução de conflitos;
- Só funcionará se os participantes a conhecerem e adotarem relacionamentos colegiais e não verticais;
 - Exige pressão dupla do ambiente para manter o equilíbrio de poder;
 - Nem todo mundo se adapta bem a um sistema matricial, pois, para essa estrutura ser eficaz, os membros das equipes devem ter boa capacidade de relacionamento interpessoal, ser flexíveis e cooperativos;
- Há o perigo de que diretrizes conflitantes e responsabilidades mal definidas lancem alguns administradores numa situação caótica.

2.1.3. Projetizada

Na literatura clássica de administração, não há nenhuma descrição sobre a estrutura Projetizada. Essa, no entanto, é encontrada em livros que tem como tema o gerenciamento de projetos. Mesmo não encontrando definição na literatura clássica, sabe-se que essa estrutura é utilizada, principalmente, em empresas orientadas por projetos, como é o caso da construção civil e de empresa de informática. De acordo ROBBINS (2002, p.188), encontra-se a descrição da Estrutura Baseada em Equipes que tem a equipe como foco de coordenação e é caracterizada principalmente por romper as barreiras departamentais, tornando a organização mais horizontal e descentralizando a tomada de decisões para o nível das equipes de trabalho. Tendo em vista que na estrutura projetizada o trabalho é realizado por equipes de projetos, a definição da estrutura baseada em equipes aproxima-se da realidade dos projetos.

Portos fortes

- A empresa voltada para projeto tem foco e prioridade diferenciada para seus projetos, dando força para a busca do cumprimento das metas e dos objetivos;
- Em projetos grandes e de longa duração, desperta grande motivação para o cumprimento de metas;
- Oferece uma forte motivação para a carreira do Gerente do Projeto

- Permite que o Gerente do Projeto tenha uma grande autoridade, o que lhe facilita melhor conduzir o projeto;
- O Gerente do Projeto tem disponibilidade de tempo para atuar no projeto, uma vez que é sua principal função;
- Elevado investimento da organização em treinamento e capacitação das equipes do projeto;
- Processo de comunicação simplificado porque todas as pessoas se reportam ao mesmo gerente de projeto
- É melhor nas organizações pequenas e médias;
- É melhor com apenas um ou poucos produtos.

Pontos fracos

- Duplicação de esforços em projetos com igualdade de prioridade sendo desenvolvidos ao mesmo tempo;
- No término do projeto, corre o risco de perda da equipe em função da insegurança criada;
- Competição interna na empresa por poder e recursos;
- Dificuldade na integração das pessoas da equipe à estrutura convencional da empresa com o fim do projeto;
- Os recursos ficam presos ao projeto mesmo quando não são necessários e poderiam estar sendo utilizados em alguma área funcional da empresa;
- Algumas pessoas não gostam de ser retiradas de suas áreas funcionais e alocadas para se dedicarem a algum projeto, tendo em vista as incertezas no momento de retorno;

Os pontos fortes e fracos foram encontrados em diversos livros, sendo que alguns itens eram recorrentes. Assim sendo, os itens aqui descritos constituem uma coletânea dos pontos encontrados.

2.1 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO SOBRE A ESTRUTURA

As variações de estruturas impõem diferentes requisitos de processamento da informação nas organizações. Uma tecnologia não rotineira ou um ambiente incerto

exige que os empregados processem mais informações para conhecer e reagir a eventos inesperados. A interdependência recíproca entre os departamentos requer consideravelmente mais comunicações e coordenação do que o necessário a interdependência associativa. Dessa forma a organização deve ser projetada para incentivar o fluxo necessário de informações nos sentidos vertical e horizontal para que seja executada a atividade básica da organização.

O projeto de uma organização deve facilitar as comunicações entre funcionários e departamentos de forma adequada à execução da atividade básica da empresa. Define-se **ligação** como a extensão das comunicações e da coordenação entre os elementos organizacionais.

As **ligações verticais** são usadas para coordenar atividades entre os níveis mais elevados e mais baixos de uma organização. Os mecanismos que podem ser usados para obter ligação e coordenação verticais são:

a) Referência Hierárquica: os problemas que os empregados não conseguem resolver são passados para o nível seguinte da hierarquia. Depois de resolvido, a resposta é repassada para os níveis inferiores. As linhas do organograma funcionam como canais de comunicação.

b) Normas e Planos: as normas fornecem uma fonte padronizada de informações que possibilitam que os empregados se coordenem sem precisar se comunicar sobre cada tarefa. Um plano também fornece informações permanentes para os empregados. O plano mais utilizado é o orçamento.

c) Acrescentar Posições à Hierarquia: podem ser acrescentadas posições na linha direta de autoridade. Essas posições reduzem a esfera de controle e possibilitam comunicações e controle mais rígidos.

d) Sistemas de Informações Verticais: são exemplos de sistemas de informações verticais os relatórios periódicos, informações escritas e comunicações elaboradas por computador e distribuídas aos gerentes. Os sistemas de informações tornam mais eficientes as comunicações que sobem e descem a hierarquia.

Por sua vez, as comunicações horizontais superam as barreiras entre departamentos e proporcionam oportunidades de coordenação entre os empregados para que se obtenham unidades de esforços e objetivos organizacionais.

Assim, **ligação horizontal** relaciona-se ao volume de comunicações e coordenação horizontais através dos departamentos da organização. A necessidade

de coordenação horizontal aumenta na medida em que aumenta a incerteza. Os mecanismos de ligação horizontal descrito a seguir permitem o intercâmbio de informações.

a) **Sistemas de Informação:** um método significativo de proporcionar ligações horizontais nas organizações atuais é o uso de sistemas de informação de funções cruzadas. Os sistemas de informações computadorizados podem capacitar os gerentes ou funcionários de primeira linha de toda organização a trocarem rotineiramente informações sobre problemas, oportunidades, atividades e decisões.

b) **Contato Direto:** um nível mais elevado de ligação horizontal é o contato direto entre gerentes e empregados envolvidos com um problema. A seguir têm-se algumas formas de promover o contato direto:

- **Função de ligação:** uma pessoa de ligação é posicionada num departamento mais tem a responsabilidade de se comunicar e efetuar a coordenação com outro departamento.

- **Força tarefa:** um grupo temporário composto de representantes do departamento afetado por um problema. Cada membro representa os interesses de um departamento e pode levar informações das reuniões para o seu departamento. Normalmente são dissolvidas após a conclusão da tarefa.

- **Integrador de Tempo Integral:** é a criação de um cargo ou departamento com o único propósito de coordenação. O integrador geralmente tem um título como gerente de produto, gerente de projeto, gerente de programa ou gerente de marca. O integrador não se subordina a um dos departamentos funcionais que estão sendo coordenados. Ele fica posicionado fora dos departamentos e tem a responsabilidade de coordenar diversos departamentos. O integrador também pode ser responsável por um projeto de inovação ou de modificações. Os integradores necessitam de excelente habilidade com pessoas. Na maioria das empresas, eles têm muita responsabilidade e pouca autoridade. O integrador precisa utilizar perícia e persuasão para obter coordenação. Ele controla a fronteira entre os departamentos e deve ser capaz de manter as pessoas juntas, conservar sua confiança, enfrentar os problemas e resolver conflitos e disputas no interesse da organização.

- **Equipe:** as equipes de projetos tendem a ser o mais poderoso mecanismo de ligação vertical. As equipes são forças-tarefa permanentes, muito

utilizadas em conjunto com um integrador em tempo integral. Quando as atividades entre departamentos exigem uma forte coordenação durante um longo período de tempo, uma equipe interfuncional é a solução. Equipes especiais de projetos podem ser usadas quando as organizações têm um projeto volumoso, uma grande inovação ou uma nova linha de produtos. Os membros de cada equipe dedicam-se à primeira coisa que for necessária a cada dia para resolver problemas relativos às necessidades dos clientes, tarefas em atraso, modificações da engenharia, conflitos de escalonamentos e qualquer outro problema da linha de produção.

2.2 O FATOR HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

As organizações são formadas por pessoas e depende delas para que suas atividades rotineiras ou seus projetos sejam realizados. Assim, o fator humano é de grande importância dentro das organizações. As pessoas que compõem e que lideram as equipes são influenciadas por diversos fatores (internos e externos a empresa), por isso deve-se dar atenção especial aos fatores humanos. A seguir serão vistos alguns conceitos importantes para a administração das pessoas dentro das empresas.

2.3.1 Equipes

As equipes estão sendo introduzidas no mundo inteiro como meio para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação do trabalhador. Assim, uma equipe de trabalho é definida como um grupo cujos esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos. A equipe tem como características desempenho coletivo, sinergia positiva, responsabilidade individual e mútua, além de habilidades complementares. Conceitos importantes sobre a teoria de grupos seguem abaixo (ROBBINS, 2002, p.260):

a) Papéis: conjunto de padrões de comportamento esperados, que são atribuídos à ocupação de uma determinada posição numa unidade social. Para um gerente, é importante conhecer os papéis, pois quando se está lidando com funcionários, é útil pensar em termos do grupo com o qual eles se identificam no momento e quais comportamentos seriam esperados deles naquele papel.

b) Norma: padrões aceitáveis de comportamento no interior de um grupo e que são compartilhados por seus membros. Todos os grupos possuem normas. Eles dizem aos membros o que devem e não devem fazer sobre determinadas circunstâncias. Quando acordadas e aceitas pelo grupo, as normas atuam como meio de influenciar o comportamento dos membros do grupo com um mínimo de controle externo.

c) Coesão: grau em que os membros são reciprocamente atraídos e motivados a permanecer no grupo. Normalmente, quanto mais coeso o grupo, mais produtivo ele será. O gerente pode incentivar a coesão do grupo através de: redução do tamanho do grupo, isolamento físico do grupo, estímulo da competição entre os grupos, aumento do tempo em que os membros passam juntos, recompensa ao grupo mais do que aos membros, melhora do status do grupo e incentivo a concordância quanto aos objetivos do grupo.

d) Tamanho: o tamanho do grupo afeta o comportamento dos membros. Assim, define-se que grupos grandes (mais de 12 pessoas) são melhores para apurar fatos. Por outro lado grupos menores são melhores para empreender ações.

e) Composição: a maioria das atividades grupais exige certa variedade de aptidões e conhecimento. Assim, quando um grupo é heterogêneo em termos de gênero, personalidade, opiniões, habilidades, talentos, e perspectivas, há uma probabilidade maior de que ele possua as características necessárias à realização eficaz de suas tarefas. Para melhorar o desempenho dos grupos de trabalho, é preciso escolher para o grupo, indivíduos que possam trazer uma perspectiva diferente para os problemas e questões.

f) Comunicação informal: os funcionários desenvolvem canais informais de comunicação entre eles, além dos definidos por suas descrições de cargo ou pelas cadeias de comando. Isso constitui um fenômeno natural sempre que pessoas se juntam.

g) Status: posição ou grau socialmente definido e atribuído pelos demais a grupos ou membros de grupos. O status é um fator importante na compreensão do comportamento humano, principalmente porque produz grandes conseqüências comportamentais quando os indivíduos percebem certa disparidade entre o status que acreditam ser o seu e o que os outros acham que é. O status pode ser imposto formalmente por um grupo, por meio de títulos e comodidades que as organizações

oferecem. O status pode ser adquirido informalmente por características como educação, idade, sexo, habilidades e experiência. É importante que os membros do grupo considerem justa a hierarquia de status. Quando a desigualdade é visível, gera desequilíbrio, que resulta em diversos tipos de conflitos.

h) Conflito: percepção de diferenças vista como incompatíveis que resultam em interferência ou oposição. O assunto sobre gestão de conflito será visto com maiores detalhes em capítulo à parte.

Deve-se levar em consideração que as equipes podem ser formadas de diferentes maneiras, o que afetará a forma de trabalho e os resultados. A seguir têm-se os tipos de equipes:

a) Equipes de solução de problemas: grupos de 5 a 12 pessoas do mesmo departamento que se reúnem durante algumas horas da semana para discutir modos de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente do trabalho. Nessas equipes os integrantes trocam idéias ou apresentam sugestões sobre como os processos e métodos de trabalho podem ser melhorados. Essas equipes, contudo, raramente são dotadas de autoridade para implantar de modo unilateral as ações por eles sugeridas;

b) Equipes de trabalho autogeridas: grupos de 10 a 15 pessoas que assumem as responsabilidades de seus ex-supervisores, entre elas: o controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, a determinação de distribuição de tarefas, a organização das pausas no trabalho e a decisão coletiva sobre procedimentos de inspeção, podem até escolher seus próprios membros;

c) Equipes Interfuncionais: funcionários com quase o mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas de trabalho, que se juntam para realizar uma tarefa. Essas equipes também podem ser:

- Força tarefa: equipes interfuncionais temporárias;
- Comitês: grupo instituído de membros de vários departamentos.

Na parte sobre gestão de pessoas em projetos, será vista com mais detalhes a questão das equipes em projetos.

2.3.2 Coordenação

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p.237), coordenação é o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas

(departamentos ou áreas funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização. Sendo que, sem coordenação, as pessoas e os departamentos perdem a visão de seus papéis dentro da organização e são tentados a buscar seus próprios interesses pessoais. A comunicação é a chave para a coordenação eficaz. A coordenação depende diretamente da aquisição, da transmissão e do processamento de informações. Quanto maior a incerteza com relação às tarefas a serem coordenadas, maior a necessidade de informações. Por isso é útil pensar na coordenação essencialmente como uma tarefa de processamento de informações. É possível chegar a uma coordenação eficaz valendo-se das seguintes técnicas:

a) Usando técnicas básicas de administração: exigências básicas de coordenação podem ser atendidas através de mecanismos básicos de administração tais como: a cadeia de comando da organização, o conjunto de regras e procedimentos da organização, coordenação de plano estratégicos e operacionais;

b) Aumentando o potencial de coordenação: o potencial da coordenação tem que ser aumentado à medida que as várias unidades da organização se tornam mais interdependentes ou se expandem em tamanho ou função, pois mais informações são necessárias para alcançar os objetivos organizacionais. Para aumentar o potencial da coordenação pode-se usar as seguintes técnicas:

c) Sistema de informação vertical: meio através do qual os dados são transmitidos para cima e para baixo na hierarquia da organização;

d) Relacionamentos laterais: relacionamento que atravessa a cadeia de comando, permitindo contato direto entre os membros de departamentos diferentes;

e) Contato direto: forma mais simples de relacionamento lateral, comunicação entre indivíduos que devem enfrentar a mesma situação ou problema (conceito já citado anteriormente);

f) Papéis de cruzamento de fronteiras: cargos em que indivíduos agem como elementos de ligação entre departamentos ou organizações que estão em contato freqüente;

g) Papéis de integração: papéis que são estabelecidos quando um produto, serviço ou projeto específico envolve vários departamentos e requer a coordenação e a atenção de um único indivíduo, que não pertença aos departamentos em questão;

h) Papéis de ligação gerencial: papel que pode tornar-se necessário se uma posição de integração não coordenar com eficácia uma tarefa;

i) Reduzindo a necessidade de coordenação: quando a necessidade de coordenação é muito grande, uma possibilidade é reduzi-la através da aplicação das seguintes técnicas: criar folgas de recursos ou criar unidades independentes.

2.3.3 Autoridade formal

É necessário que a organização tenha definido seu sistema de autoridade formal para que o trabalho flua e as pessoas saibam a quem se reportar. Desse modo é importante entender o conceito de **autoridade formal** como o poder baseado na compreensão geral de que indivíduos, ou grupo específico, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização. Entende-se por **poder** a capacidade de exercer influência, isto é, capacidade de mudar as atividades ou comportamentos de indivíduos ou grupos. Assim, entende-se como **influência** quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causam uma mudança na atitude ou no comportamento de outra pessoa ou grupo (STONER e FREEMAN, 1999, p. 254).

2.3.4 Delegação de autoridade

As pessoas que possuem autoridade formal dentro das organizações têm como opção administrativa delegar sua autoridade aos seus subordinados. Assim, entende-se por **delegação** o ato de atribuir a um subordinado autoridade formal e responsabilidade pela realização de atividades específicas. De acordo com STONER e FREEMAN (1999, p. 260), a delegação oferece as seguintes vantagens:

- Quanto mais tarefas são delegadas, mais oportunidades surgirão para solicitar e aceitar maiores responsabilidades dos superiores;
- A delegação freqüentemente leva a melhores decisões, já que os subordinados mais próximos da linha de frente geralmente têm uma visão mais clara dos fatos;
- Acelera a tomada de decisões, pois os subordinados têm autorização para tomá-las;

- A delegação faz com que os subordinados aceitem o regime de responsabilidade e exerçam julgamentos;

- Aumento da autoconfiança e da disposição para tomar iniciativa.

Diretrizes clássicas para a delegação eficaz:

- Estabelecer uma linha clara de autoridade, indo do nível mais alto ao nível mais baixo;

- Para evitar confusão, cada pessoa deve prestar contas a apenas um superior;

- Atribuir a responsabilidade por tarefas específicas aos níveis organizacionais mais baixos em que exista capacidade e informação suficientes para realizá-las por completo;

- Dar aos subordinados, autoridade suficiente para realizar as tarefas delegadas;

- Certificar-se de que os subordinados entendam que são responsáveis por resultados específicos.

Segundo mesmo autor, apesar de muitas dessas diretrizes ainda serem válidas, elas são baseadas na visão clássica de cima para baixo da autoridade nas organizações e, portanto, não reconhecem que é a aceitação da autoridade por parte do subordinado que determina em grande parte a eficácia do administrador. Outra limitação das diretrizes clássicas decorre da complexidade das estruturas organizacionais modernas. A estrutura matricial, por exemplo, na qual os empregados se reportam a dois administradores, viola o princípio da unidade de comando – a idéia de que cada empregado deveria responder apenas a um único superior.

Assim, as diretrizes foram modificadas para se adaptarem aos novos tempos. O mais básico pré-requisito para a delegação eficaz continua sendo a disposição do administrador de dar aos subordinados, liberdade real para alcançar objetivos delegados. Isto significa deixá-los escolher métodos e soluções diferentes daquelas que o administrador teria escolhido e dar-lhes a liberdade de cometer erros e de aprender com eles.

Um segundo pré-requisito é a comunicação aberta entre administradores e subordinados. Os administradores que conhecem as capacidades de seus

subordinados podem decidir mais realisticamente que tarefas podem ser delegadas a quem. Os subordinados que são encorajados a usar suas capacidades e que sentem que os administradores irão apoiá-los terão mais probabilidade de aceitar a responsabilidade.

O terceiro pré-requisito é a capacidade do administrador analisar fatores como cultura organizacional, as exigências da tarefa e as capacidades do subordinado. Esses pré-requisitos são fundamentais para realizar o processo de delegação que engloba: decidir as tarefas que podem ser delegadas, decidir quem pode receber a delegação, delegar a tarefa e estabelecer um sistema de feedback.

2.3.5 Motivação

Em qualquer trabalho é necessário que as pessoas que o realizam se comprometam e esforcem para concluí-lo. Daí a importância da motivação para a realização de qualquer atividade. Neste trabalho, será aceita a definição de **motivação** como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento. Muitas teorias foram escritas sobre motivação, sendo que estas afetam o modo como os administrados tratam os empregados. As teorias motivacionais evoluíram das primeiras abordagens, que buscavam um modelo “certo” para motivar o indivíduo, para abordagens mais contemporâneas, que percebem que a motivação decorre de interações entre fatores individuais e ambientais.

Com relação à motivação, segundo CORREIA (2003, p. 50), deve-se levar em conta os seguintes fatores:

- O impulso motivacional é interior e depende da personalidade, pois cada pessoa tem o seu estilo de comportamento motivacional;
- Ninguém motiva ninguém, apenas se pode descobrir o que motiva as pessoas, direcionando-as e ajudando-as a conseguir o que querem;
- As motivações mudam a cada etapa da vida, pois à medida que determinados objetivos vão sendo atingidos, diferentes expectativas e objetivos vão sendo criados, mudando as motivações;
- A motivação está associada à inteligência e a vontade, pois para ser efetivo numa função ou atividade, além do conhecimento, precisamos de habilidade.

Esta é adquirida exercitando a aplicação do conhecimento, o que é feito através da vontade.

2.3.6 Liderança

No trabalho em grupo, deve-se ter um líder, formal quando designado por superiores ou informal quando indicado pelos seus pares, para que o trabalho não disperse ou se perca entre divergências de opiniões. Para a finalidade desse trabalho será adotada a definição de **liderança** como sendo o processo de influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. De acordo com STONER e FREEMAN (1999, p. 344), dessa definição decorrem três implicações:

1ª. A liderança envolve pessoas – subordinados ou seguidores. Com sua disposição de aceitar as ordens do líder, os membros do grupo ajudam a definir o status do líder e tornam possível o processo de liderança: sem subordinados, todas as qualidades de liderança de um administrador seriam irrelevantes.

2ª. A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre líderes e membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder; podem moldar e moldam de vários modos as atividades grupais. Mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder.

3ª. A capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores. Os líderes influenciam os empregados a realizar sacrifícios pessoais pelo bem da empresa. Por esse motivo, muitos acreditam que os líderes têm uma obrigação especial de considerar a ética de suas decisões.

Tanto os líderes formais quanto os informais representam dois papéis básicos, conforme acentuou STONER e FREEMAN (1999, p. 372):

- Papel de tarefa: o líder dirige o grupo para completar as atividades que está tentando realizar;
- Papel de formação e manutenção do grupo: o líder tenta suprir as necessidades sociais do grupo encorajando sentimentos de solidariedade.

2.3.7 Confiança

Ter confiança em todos os participantes de um projeto é fundamental. A **confiança** é a chave do sucesso na implantação da gestão de projetos. Sem ela, gerentes e responsáveis por projetos precisariam de uma imensa documentação apenas para ter a certeza de que todos os participantes dos projetos estão cumprindo suas tarefas de maneira que lhes foi determinada (KERZNER, 2003, p. 299).

CORREIA (2003, p. 33) descreve como criar um clima de confiança:

- Sendo simpático e empático;
- Mostrando competência profissional e conhecimento;
- Falando a língua do ouvinte;
- Ouvindo muito;
- Prometendo somente aquilo que pode cumprir;
- Sendo objetivo e concreto, fornecendo provas e dados;
- Fornecendo informações que tranquilizem o ouvinte e apresentando documentos que comprovam essas informações;
- Adotando a postura de consultor e conselheiro;
- Fazendo-se perceber como um perito que irá advogar a seu favor;
- Criando um ambiente adequado à negociação;

2.3.8 Cooperação

A **cooperação** é a disposição das pessoas em trabalhar em conjunto com as demais em benefício do todo. Inclui as ações voluntárias de uma equipe que trabalha em conjunto buscando um resultado favorável. Em empresas com excelência em gestão de projetos, a cooperação é regra e sua efetivação não depende da intervenção formal da autoridade. Os integrantes da equipe sabem o que devem fazer e o fazem.

Em uma empresa que está na média, as pessoas aprendem a cooperar à medida que vão se conhecendo melhor. Isto leva tempo, um recurso quase sempre escasso nas equipes de projetos (KERZNER, 2003, p. 304).

2.3.9 Comunicação

A comunicação é uma das habilidades interpessoais mais importantes quando se fala de trabalho em equipe, pois, muitos conflitos, desordens e fracassos em projetos são causados pela não compreensão de uma mensagem ou pela má transmissão da mesma, em alguns casos por ambas. Assim, para efeito desse trabalho, define-se **comunicação** como a habilidade de transmissão e compreensão de um significado. Tem-se também a definição de comunicação **interpessoal** como sendo a comunicação entre duas pessoas, seja em situações face a face ou em grupo, na qual as partes são tratadas como indivíduos. Outra possibilidade é a **comunicação organizacional** que se define como a comunicação entre diversos indivíduos ou grupos. Toda a comunicação ocorre dentro de um **processo de comunicação** que é constituído por: fonte ou emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e feedback. Mais a frente, na parte sobre Gerenciamento de Comunicação, será vista a importância e influência da comunicação nos projetos.

2.3.10 Negociação

Durante o desenvolvimento de um projeto, existe a necessidade de serem realizadas negociações por vários motivos, tais como:

- Escopo, custo e prazos;
- Mudanças em qualquer uma das dimensões do projeto;
- Alocação de recursos humanos e materiais;
- Termos e condições de contratos e outros.

Assim, deve-se ter em mente que a negociação é uma das habilidades importantes nessa área. Tem-se então como **negociação** a discussão de um assunto de interesse comum entre duas ou mais pessoas, que podem não estar de acordo, mas têm a intenção de chegar a alguma forma de acordo (CORREIA, 2003, p. 25). Para a realização de uma negociação são recomendadas algumas habilidades:

1ª. Habilidade de relacionamento interpessoal: esta habilidade engloba várias outras, que são muito importantes em qualquer função que exija relacionamentos

com outras pessoas, tais como: comunicação, planejamento, tomada de decisões, motivação e gerência de conflitos;

2ª. Conhecimento sobre o assunto da negociação: o negociador tem que ter conhecimento de diversas informações relativamente ao que será negociado: informações técnicas e tecnológicas, legislação, mercado, concorrência, etc;

3ª. Técnicas de negociação: existem várias técnicas aceitas para realização de negociações, entre elas tem-se como exemplo, o modelo europeu que consiste em preparar a negociação, discutir face a face expondo as posições, propor uma solução colocando os termos, barganhar e atingir o acordo.

Existem quatro tipos de negociação que são descritas em função de ganho e perda:

- **Competição:** é a relação GANHA X PERDE em que cada uma das partes procura manter a sua posição em prejuízo da outra. Existe uma necessidade constante de ganhar sempre, gerando a competição. Este comportamento gera oposição e tem uma vantagem muito imediata e curta, pois geralmente ter-se-á que continuar convivendo com a outra parte e que a reputação ficará comprometida, prejudicando futuras negociações;
- **Submissão:** é a relação PERDE X GANHA onde a submissão de uma das partes perante as pressões da outra leva a sentimentos de inferioridade e frustração, provocando ressentimentos que prejudicarão relacionamentos futuros;
- **Conflito:** é a relação PERDE X PERDE em que nenhuma das partes quer ceder, o que gera um conflito que impede qualquer acordo. A negociação não pode prosseguir, causando um sentimento de frustração em ambas as partes;
- **Acordo:** é a relação GANHA X GANHA onde para que os relacionamentos posteriores não sejam abalados, o resultado ideal é aquele em que nenhuma das partes sente que perdeu. Neste tipo de negociação, são exercitadas atitudes de equilíbrio e de bom senso, mantendo um comportamento cooperativo.

2.4 CONCEITOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.4.1 Projeto

Empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Assim, têm-se como características de projetos:

- **Temporário:** significa que cada projeto tem um começo e um fim bem distintos. Não significa que a duração é curta, muitos projetos duram vários anos.
- **Único:** significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes.

Os projetos são freqüentemente implementados como meios de realizar o plano estratégico da organização. Para muitas organizações, projetos são o meio de responder a requisitos que não podem ser atendidas através dos limites normais de operação da organização.

2.4.2 Gerência de Projetos

Aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem os requerimentos do projeto. O termo **gerência de projetos** é algumas vezes usado para descrever uma abordagem organizacional para gerenciamento dos processos operacionais contínuos. Esta abordagem, mais conhecida como **gerência por projetos**, trata muitos aspectos dos serviços continuados como projetos, objetivando aplicar também a eles os conceitos de gerência de projetos.

Abaixo seguem as áreas de conhecimento da Gerência de Projetos que descrevem os conhecimentos e práticas em gerência de projetos em termos dos processos que os compõem:

- Gerência da Integração: descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Ele é composto pelo desenvolvimento e execução do plano projeto e controle integrado de mudanças;
- Gerência do Escopo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso. Ele é composto pela iniciação, planejamento, detalhamento, verificação e controle de mudanças do escopo;
- Gerência do Tempo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto. Ele é composto pela

definição, seqüência e estimativa da duração das atividades, desenvolvimento e controle do cronograma;

- Gerência do Custo: descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto. Ele é composto pelo planejamento dos recursos, estimativa, orçamento e controle dos custos;

- Gerência da Qualidade: descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. Ele é composto pelo planejamento, garantia e controle da qualidade;

- Gerência dos Recursos Humanos: descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Ele é composto pelo planejamento organizacional, montagem e desenvolvimento da equipe;

- Gerência das Comunicações: descreve os processos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. Ele é composto pelo planejamento das comunicações, distribuição das informações, relato de desempenho e encerramento administrativo;

- Gerência dos Riscos: descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta a riscos do projeto. Ele é composto pelo planejamento da gerência de risco, identificação, análise qualitativa, análise quantitativa, desenvolvimento das respostas e controle e monitoramento dos riscos;

- Gerência das Aquisições: descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Ele é composto pelo planejamento e preparação das aquisições, obtenção de propostas, seleção de fornecedores, administração e encerramento dos contratos.

2.4.3 As partes envolvidas no projeto

As partes envolvidas são indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após sua conclusão ou que podem exercer influências no projeto ou em seus resultados. Em todo projeto existem algumas partes envolvidas principais:

- Gerente do projeto: indivíduo responsável pela gerência do projeto;
- Cliente: indivíduo ou organização que fará uso do produto do projeto;
- Organização executora: empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do projeto;
- Membros da equipe do projeto: grupo que realizará o trabalho do projeto;
- Patrocinador: indivíduo ou grupo, dentro da organização executora que provê recursos financeiros, em dinheiro ou espécie, para o projeto.

2.4.4 Influência da Organização

Os projetos fazem parte de uma organização maior e, mesmo que o projeto seja a organização, sofre influência da organização, ou organizações, que o estabeleceu. A maturidade da organização com respeito a sistemas de gerenciamento de projeto, cultura, estilo, estrutura organizacional e escritório de gerência de projetos podem influenciar o projeto, conforme FIGURA 1.

Características dos Projetos	Tipo de Organização	Funcional	Matricial			Projetizada
			Matriz Fraca	Matriz Equilibrada	Matriz Forte	
Autoridade do Gerente do Projeto	Pouca ou Nenhuma	Limitada	De Baixa a Moderada	De Moderada a Alta	De Alta a Quase Total	
Percentual do Pessoal da Organização Executora Alocado em Tempo Integral ao Projeto	Virtualmente Nenhum	0 – 25%	15 – 60%	50 – 95%	85 – 100%	
Alocação do Gerente do Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral	
Designações mais Comuns para o Papel do Gerente do Projeto	Coordenador de Projeto/ Lider de Projeto	Coordenador de Projeto/ Lider de Projeto	Gerente de Projeto/ Diretor de Projeto	Gerente de Projeto/ Gerente de Programa	Gerente de Projeto/ Gerente de Programa	
Suporte Administrativo ao Gerente do Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral	

FIGURA 1 – INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NOS PROJETOS (PMBOX, 2000, p. 19)

Estruturas administrativas adequadas e corretas são fundamentais ao sucesso do projeto. O estabelecimento de uma estrutura organizacional correta é um preâmbulo óbvio à implementação de todo projeto (KEELLING, 2002, p. 21).

Entretanto, CLELAND (2002, p. 38), apresenta algumas falhas das organizações tradicionais que afetam a implantação de projetos:

- As hierarquias das organizações tradicionais tendem a ser lentas, inflexíveis e deficientes para possibilitar um enfoque organizacional das atividades do projeto;
- Na organização tradicional, comumente existem barreiras que sufocam o fluxo horizontal das atividades requeridas quando projetos são implantados;
- A inadequada delegação de autoridade e responsabilidade para sustentar as atividades do projeto é um problema comum nas organizações tradicionais;
- Uma modificação do desenho organizacional tradicional é requerida para dar suporte às atividades do projeto.

Assim, o autor sugere a seguinte formação para o desenho (estrutura) organizacional para empresas que tenham atividades ligadas a projetos:

- A organização do projeto é um desenho temporário usado para indicar uma equipe interorganizacional trabalhando em conjunto para a gerência do projeto.
- Na organização do projeto, o pessoal provém das unidades funcionais da empresa. Quando uma equipe de projeto é reunida e sobreposta à estrutura organizacional existente, uma organização matricial é formada.

Essa equipe de projeto reunida e sobreposta a estrutura organizacional é o objeto desse trabalho, onde deseja-se saber como e quando implantá-la e quais suas vantagens e desvantagens.

Para tanto, a seguir será detalhada cada uma das estruturas organizacionais para entender as diferenças entre elas e como se dá a relação entre essas estruturas e o gerenciamento de projetos.

2.4.5 Estrutura Organizacional em Projetos

Segue neste tópico uma descrição mais detalhada da influência da estrutura organizacional nos projetos.

a) Estrutura Organizacional Funcional

A clássica organização com estrutura funcional é uma hierarquia onde cada funcionário ter um superior definido e os membros da equipe são agrupados por

especialidade. As organizações funcionais também têm projetos, mas o escopo percebido do projeto está limitado às fronteiras da função. A estrutura funcional é demonstrada através da FIGURA 2. A organização funcional parte do princípio de que a administração de um empreendimento que se propõe a permanecer sem prazo previsto para seu término, ou seja, incumbido de operações correntes, torna-se mais eficiente quando se separam as funções que compõe o espectro do trabalho da organização (VALERIANO, 2001, p. 15).

As características principais desta forma de organização, sob a ótica de gerenciamento de projetos, são: projetos são executados simultaneamente com as operações rotineiras, não existe gerente de projetos e os membros do projeto não se dedicam integralmente ao projeto. Os membros são, na realidade, funcionários do departamento, e, sua principal missão é executar as operações rotineiras. Raramente se dedicam completamente ao projeto.

Nesse tipo de organização a forma de condução do trabalho ao se detectar a necessidade de conduzir um projeto ocorre da seguinte forma: o chefe do setor (diretoria, departamento, etc) designa, como responsável ou líder do projeto, um gerente ou supervisor de alguma área que será fortemente afetada pelo projeto. Assim, ele acumulará as duas funções (responsável pelo projeto e gerente de operações rotineiras). Ele montará sua equipe com pessoas de seu departamento. A dedicação da maioria da equipe ao projeto também é parcial. Eventualmente, um determinado membro pode atuar em dedicação exclusiva durante um pequeno período de tempo.

A autoridade do responsável pelo projeto sobre sua equipe pode ficar bastante enfraquecida. Esta é uma fonte de conflito e de baixa produtividade. O responsável pelo projeto nunca recebe o título de gerente de projeto. O conceito de projeto praticamente não existe, visto que as pessoas executam suas tarefas de rotina misturadas com as tarefas do projeto. Geralmente não se faz um planejamento formal do projeto e o comprometimento com prazos é fraco (PRADO, 2000, p. 55-56).

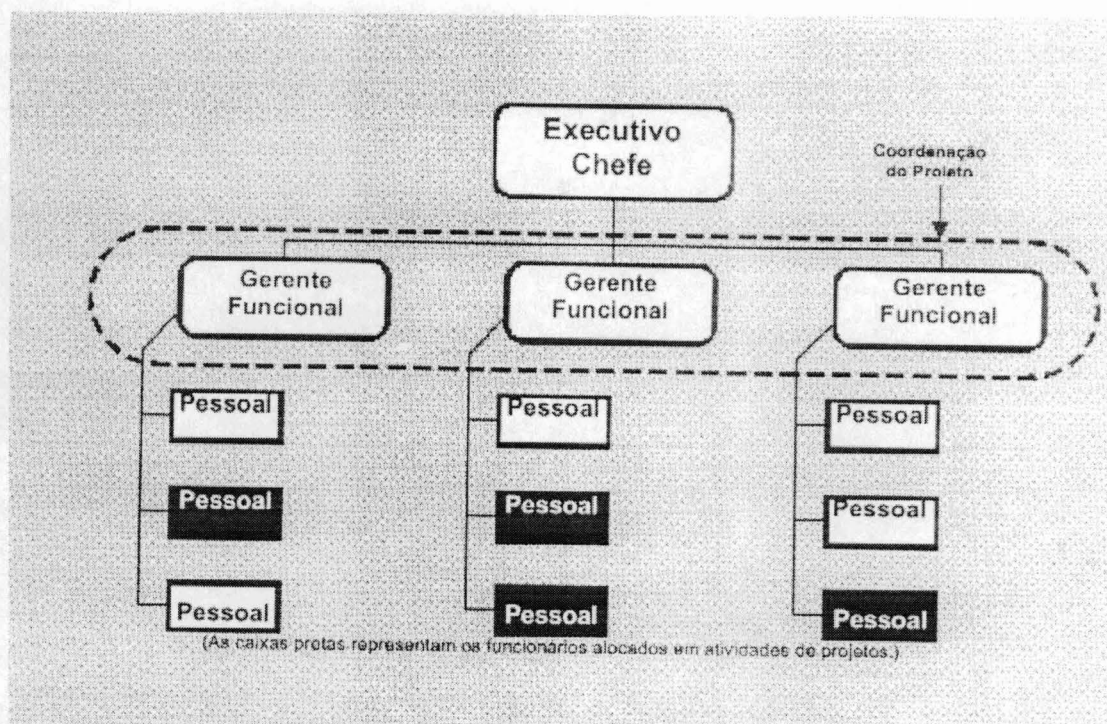


FIGURA 2 – ESTRUTURA FUNCIONAL (PMBOK , 2000, p. 20)

A estrutura funcional é usada nas seguintes situações:

- Principalmente por empresas que têm uma linha de produtos limitada, porque torna mais eficiente o uso de recursos especializados;
- Se o departamento tocar poucos projetos ou projetos sem interferência externa;
- Se os projetos são pequenos e de baixa complexidade;
- Em projetos de mudanças, melhoramentos, ampliações que envolvam um único departamento e que são executados por pessoas do próprio departamento.

A estrutura funcional tem sido utilizada para projetos interdepartamentais (ou interfuncionais), principalmente em organismos governamentais. Neste caso, o andamento dos trabalhos pode ser conflituoso, gerar ruídos e ser pouco produtivo. Isto ocorre simplesmente por não existir um responsável pelo projeto que seja atuante e capaz de ter alguma liderança e autoridade sobre diversos departamentos funcionais. A responsabilidade dos projetos, portanto, fica com a diretoria, que acaba não intervindo na evolução dos trabalhos. Situações de conflito (avaliação de prioridades, designação de recursos, etc) simplesmente ficam por conta do “Deus dará”. Muitas vezes, nem mesmo uma meta (escopo, prazo, custo e quantidade) é definida (PRADO, 2000, p. 57).

VALERIANO (2001, p. 17-18) apresenta uma clara noção da execução de projeto em organizações com estrutura funcional:

A organização departamental não é propícia à execução de projetos que envolvam funções ou especializações existentes em vários departamentos. Qualquer trabalho interdepartamental, com a cultura existente nas organizações funcionais, sempre foi visto como um estorvo, com pessoas “estranhas” ocupando tempo das pessoas do departamento, precisando de máquinas, requisitando partes de trabalhos, ocupando espaços, trazendo e levando informações. A cultura funcional toma isso como uma violação de suas intimidades. Mesmo nas organizações em que exista um departamento de projeto, em geral não auto-suficiente, suas tarefas ainda necessitam percorrer um longo trajeto de idas e vindas, com os conseqüentes retardos do tempo da solução.

a) Estrutura Organizacional Projetizada

Numa organização com estrutura projetizada, os membros das equipes freqüentemente trabalham juntos, num mesmo local físico. Neste tipo de estrutura, a maioria dos recursos da organização está envolvida em projetos e os gerentes de projeto têm grande autoridade e independência. Organizações com estrutura projetizada normalmente possuem unidades organizacionais denominadas departamentos. Entretanto, estes departamentos ou se reportam ao gerente de projeto, ou fornecem serviços de suporte aos diversos projetos existentes, conforme ilustra a FIGURA 3.

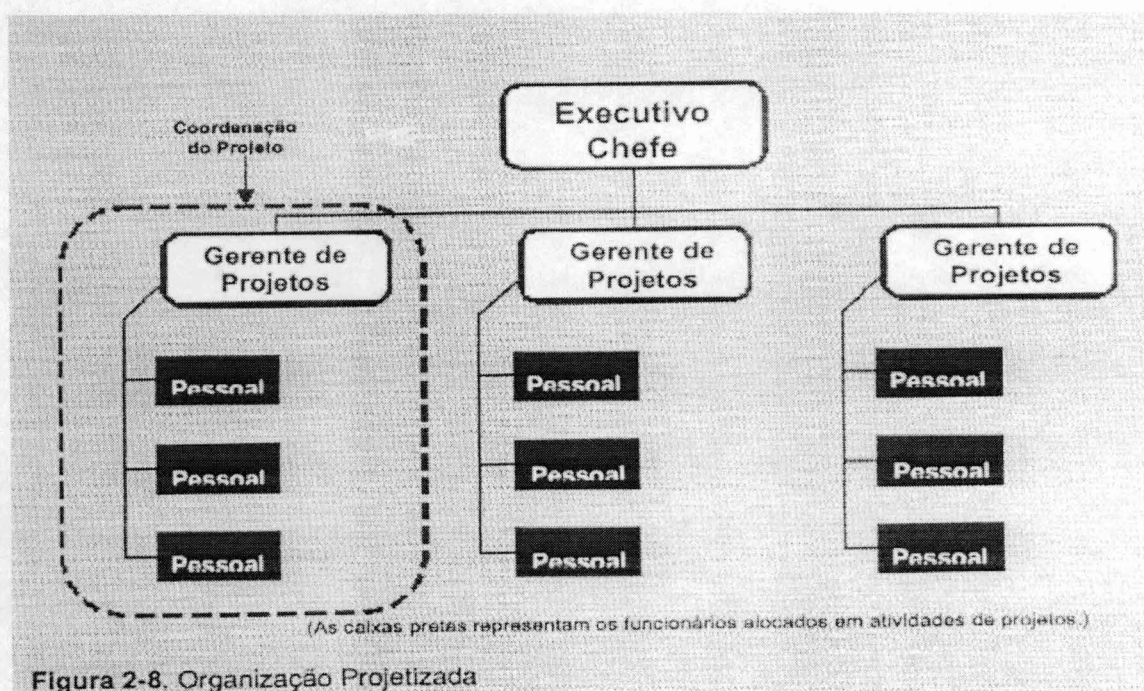


FIGURA 3 – ESTRUTURA PROJETIZADA (PMBOK, 2000, p. 21)

Nesse tipo de organização a forma de condução do trabalho ao se detectar a necessidade de conduzir um projeto ocorre da seguinte forma: tem-se a figura do Gerente do Projeto, que conserva o cargo mesmo após o término do projeto. Ele possui total autoridade sobre o projeto, podendo requisitar recursos de dentro ou de fora da organização. Ele monta a sua equipe com pessoas que se dedicam unicamente ao projeto, e assim, não existe o problema de duplo comando. Sua equipe pode ser constituída de elementos das áreas funcionais da empresa. Quando não são mais necessários, eles podem retornar às suas áreas funcionais anteriores, ou ficam a disposição de alguma outra chefia funcional da empresa (em algumas empresas, conhecido como Gerente de Recursos), até serem designados para outro projeto (PRADO, 2000, p. 61-62).

A estrutura projetizada é usada nas seguintes situações:

- Em empresas orientadas por projetos;
- Em empresas não orientadas por projetos, quando tocam um projeto grande e de longa duração;
- Algumas empresas utilizam essa estrutura quando do lançamento de novos produtos;
- Quando há a necessidade da criação de um grupo de trabalho (ou força de trabalho) para efetuar algum tipo de estudo que envolva pessoas de múltiplos departamentos;

Em situações de ameaça da concorrência, algumas empresas utilizam a estrutura por projeto. Para VALERIANO (2001, p. 18), a organização por projeto tem nítidas vantagens quando comparada com a execução de projetos em uma organização funcional: o gerente tem autoridade sobre os recursos humanos, financeiros e materiais à disposição do projeto. As comunicações são mais expeditas e o trabalho entre especialidades flui com maior rapidez. Em suma, a integração é obtida sem as dificuldades inerentes à execução em estrutura funcional, por não violar a “cultura funcional”, preservando o “status” intocável dos departamentos e os vínculos hierárquicos nele existentes. Segundo o autor, essa mesma estrutura traz os seguintes problemas: nem todos os profissionais postos à disposição do projeto são integralmente utilizados, podendo haver ociosidade em diversas ocasiões e em vários graus. Além disso, o trabalho dos especialistas geralmente não é

tecnicamente supervisionado, pois, é executado fora do alcance da hierarquia funcional do departamento de sua especialização.

b) Estrutura Organizacional Matricial

Para combinar as vantagens de cada forma de estrutura, sem suas desvantagens, foi imaginada, implantada e está sendo praticada a estrutura matricial. Organizações com estrutura matricial consistem em uma mistura das características funcional e projetizada (PMBOK, 2000, p. 20). Nesse tipo de organização a forma de condução do trabalho ao se detectar a necessidade de conduzir um projeto ocorre da seguinte forma: essa estrutura mescla as formas de trabalho das organizações funcional e por projeto. Nessa estrutura existe o Gerente do Projeto (que mantém seu cargo permanentemente), mas seus subordinados, oriundos de outros departamentos, entram e saem do projeto diversas vezes, de acordo com o momento em que são necessários. Ao terminar sua tarefa, ele sai do projeto e volta para sua área funcional para continuar executando suas atividades de rotina. Ele pode, até mesmo, voltar para o mesmo projeto em um momento posterior ou ser designado para outro projeto. O nível de dedicação dos subordinados pode variar de parcial a integral. A característica básica dessa estrutura é o duplo comando (PRADO, 2000, p. 63).

A estrutura matricial é usada nas seguintes situações:

- Quando a incerteza ambiental é alta e as metas refletem uma dupla exigência, tais como de metas de produtos e metas funcionais.
- Em empresas de grande porte que passam por constantes mudanças ou que tocam múltiplos projetos constantemente;
- Em organizações de porte médio com poucas linhas de produtos;
- Quando as habilidades e os recursos se encontram espalhados por diversos departamentos funcionais da empresa;
- Em tecnologias não rotineiras que têm interdependência dentro ou através das funções;

Se os gerentes não se adaptarem ao compartilhamento de informações e poder exigido pela estrutura matricial, o sistema não funcionará. Os gerentes devem colaborar uns com os outros em vez de se pautarem na autoridade vertical para as tomadas de decisões (DAFT, 1999, p. 151).

Para VALERIANO (2001, p.19-20), o grande inconveniente da estrutura matricial é a perda da unicidade de chefia, onde em alguns momentos um profissional reporta-se a seu chefe de departamento e em outros, ao gerente de projeto. Muitas pessoas se recusam a trabalhar nesse modelo, pois pode acarretar problemas culturais, pessoais e da organização. As organizações que corretamente trabalham com projetos, com o tempo, superam estes obstáculos, não existindo mais estranheza no fato de alguém trabalhar simultaneamente no seu departamento e em um projeto e, como freqüência, em vários projetos ao mesmo tempo.

A estrutura organizacional matricial pode ser encontrada com algumas variações quanto à autoridade dada ao gerente do projeto, relativamente aos gerentes funcionais com os quais se relacionam, essas variações são apresentadas a seguir:

- Estrutura Matricial Fraca

Estrutura caracterizada pela alocação de pessoas na condução de projetos com uma pequena autoridade formal sobre as atividades e os recursos do projeto (FIGURA 4). Esse administrador, ou expedidor do projeto é, basicamente, um staff dos executivos, que tem a responsabilidade operacional sobre o projeto (VARGAS, 2003, p. 147).

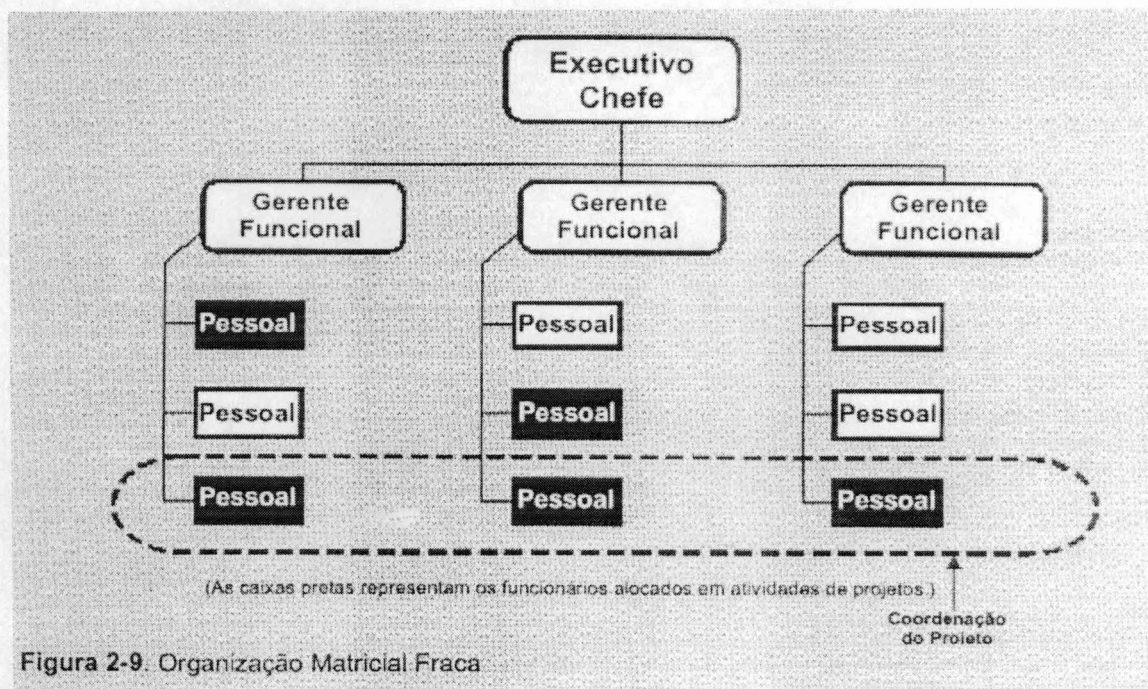


FIGURA 4 – ESTRUTURA MATRICIAL FRACA (PMBOX, 2000, p. 22)

A estrutura matricial fraca é recomendada quando:

- Os projetos dependem quase que exclusivamente de um único departamento, necessitando apenas de pequenas ajudas de outros setores. Nesse caso, o Gerente de Projeto pode ser um profissional deste departamento. O gerente de projeto, além de gerenciar o projeto, deve possuir fortes habilidades interpessoais para influenciar gerentes de outras áreas sempre que necessário.

- A empresa está iniciando a implantação da estrutura matricial, vindo de uma organização hierárquica, e não deseja criar conflitos com os gerentes funcionais. Ela representaria um estágio intermediário para se prosseguir para outros tipos de organização matricial (PRADO, 2000, p. 64).

- Estrutura Matricial Equilibrada (ou Balanceada)

Nas organizações onde a importância do gerenciamento de projetos é maior, os projetos são conduzidos por gerentes de projeto que se dedicam em tempo integral ao projeto e têm autonomia comparável à do gerente funcional. Os projetos da empresa passam a ser importantes e estratégicos para o negócio. Neste tipo de organização as decisões são oriundas da negociação entre o gerente do projeto e o gerente funcional. A FIGURA 5 demonstra uma estrutura matricial equilibrada.

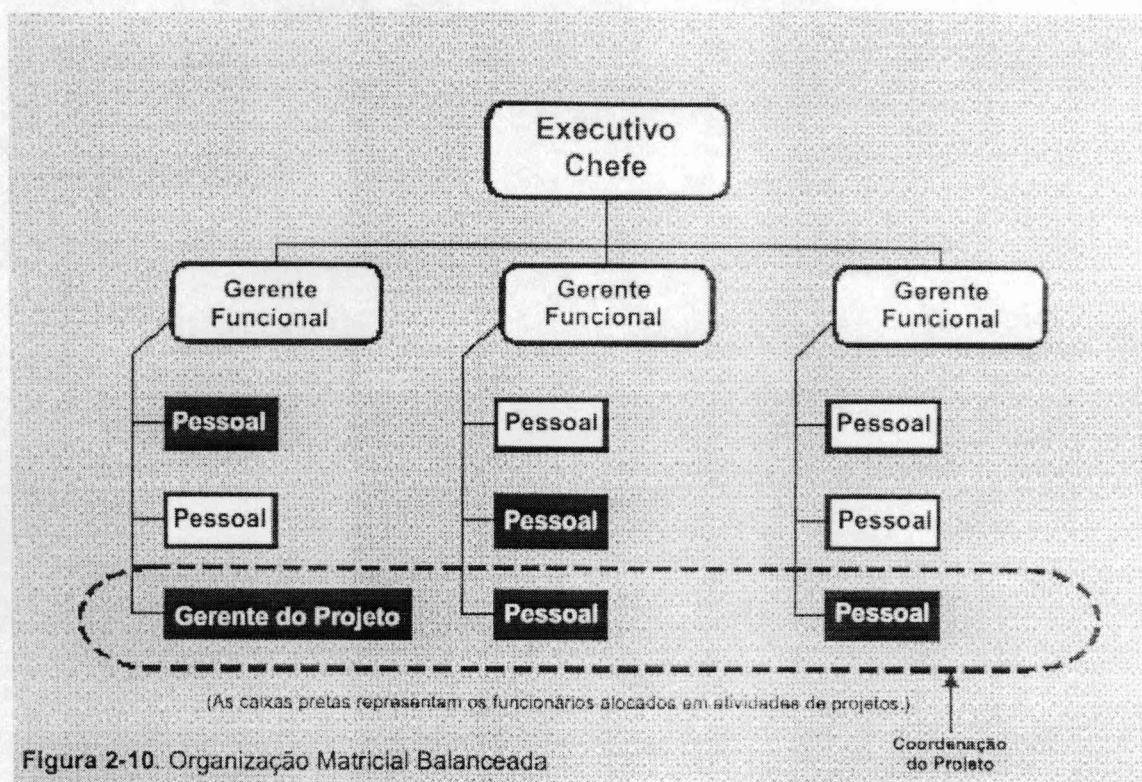


FIGURA 5 - ESTRUTURA MATRICIAL BALANCEADA (PMBOX, 2000, p. 22)

- Estrutura Matricial Forte

Em organizações em que os projetos têm grande importância estratégica, gerente de projeto possui mais autoridade que os gerentes funcionais. Nesta forma organizacional, geralmente, os gerentes de projeto se ligam a uma chefia independente (FIGURA 6). Conforme PRADO (2000, p. 64), essa opção é recomendada em situações tais como:

- Existem fortes pressões sobre prazos e orçamentos dos projetos;
- Existem freqüentes conflitos com os gerentes funcionais relativos a prioridades, prazos, custos, escopo, etc.

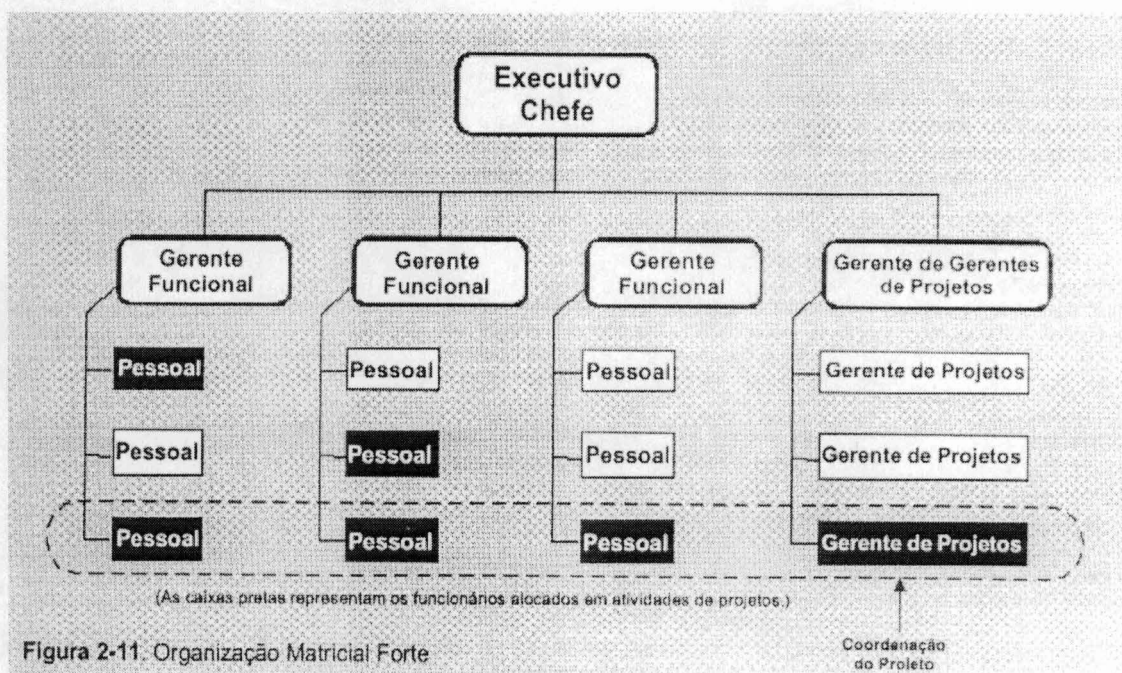


Figura 2-11. Organização Matricial Forte

FIGURA 6 - ESTRUTURA MATRICIAL FORTE (PMBOX, 2000, p. 23)

2.4.6 Estrutura organizacional adequada para o projeto

Para escolher a estrutura organizacional adequada deve-se levar em consideração diversos fatores, tais como prioridades, recursos disponíveis, e limitações financeiras.

Um dos pontos fundamentais na escolha da estrutura adequada é observar a extensão de autoridade que a alta administração pretende delegar ao gerente de projeto. De acordo com PRADO (2000, p. 71), uma forma para auxiliar na escolha da

melhor estrutura organizacional é usar o quadro abaixo, e fazer as interpretações conforme os exemplos:

- Se a incerteza do projeto é baixa, a estrutura funcional pode ser adequada;
- A estrutura por projeto é a melhor quando o projeto trabalha com tecnologias inovadoras, projetos complexos, de longa duração e/ou grandes;
- A estrutura organizacional funcional é adequada para projetos de pequena importância;
- A estrutura por projeto é adequada quando o aspecto tempo (ou prazo) é crítico.

Características do projeto	Estrutura Organizacional			
	Funcional	Matriz Fraca	Matriz Forte	Por Projeto
Incerteza	Baixa	Moderada	Alta	Alta
Tecnologia	Padrão	Padrão	Complexa	Nova
Complexidade	Baixa	Baixa	Média	Alta
Duração	Curta	Média	Média	Longa
Tamanho	Pequeno	Pequeno	Médio	Grande
Importância	Baixa	Moderada	Moderada	Alta
Criticidade do tempo	Baixa	Moderada	Moderada	Alta

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICA DO PROJETO X ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (PRADO, 2000, p.71)

2.5 GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES POR PROJETOS

Depois de definida a estrutura, deve-se ter em mente os recursos necessários para execução do projeto. As pessoas que formaram a equipe do projeto e o gerente (ou expedidor ou coordenador) do projeto devem ser bem selecionadas. Por isso, a Gestão de Pessoas é uma parte importante na Gestão de Projetos.

O gerenciamento de pessoas do projeto inclui os processos necessários para tornar mais efetivo o uso dos recursos humanos envolvidos no projeto (PMBOK, 2000, p.171).

A gestão de pessoal trata do recurso humano do projeto focalizando a pessoa como entidade viva, isolada, sob o aspecto de seu progresso profissional e também a equipe, como um conjunto harmonioso devotado ao trabalho cooperativo (VALERIANO, 2001, p. 249).

O PMBOK descreve três processos para gerenciamento de recursos humanos:

a) Planejamento Organizacional: identificar, documentar e designar os papéis, as responsabilidades e os relacionamentos de reporte dentro do projeto. Esse processo deve ter como resultado os seguintes itens:

- Fixação das atribuições de funções e responsabilidades – pode ser sintetizada através da matriz de responsabilidade;

- Plano de Gestão de Pessoal que deve descrever como e quando o pessoal será obtido e quando cada pessoa será necessária juntamente com todas as condicionantes para a gestão de pessoal;

- Estrutura de Decomposição Organizacional – EDO para mostrar graficamente as ligações funcionais dos membros da equipe. Nessa estrutura, na forma de organograma, deverão estar representados os diversos componentes e equipes, com a visualização das vinculações entre eles (quem se reporta a quem) (VALERIANO, 2001, p. 251).

b) Montagem da Equipe: conseguir que os recursos humanos necessários sejam designados e trabalhem no projeto. Para elaborar a equipe o Gerente do Projeto confronta os requisitos de pessoal contidos no Plano da Gestão de Pessoal com a Descrição de Disponibilidade de Pessoal que consiste na relação do pessoal da organização e das respectivas áreas de trabalho e especializações, habilidades, experiências anteriores, etc. Se as pessoas pertencerem à organização, o Gerente do Projeto deverá proceder a negociação com os chefes ou gerentes funcionais e com as próprias pessoas para obter o consentimento e a conseqüente participação no projeto. Nos casos em que a organização não disponha do perfil necessário, o pessoal deverá ser suprido mediante contratação. O resultado desse processo é a designação do pessoal para o projeto.

c) **Desenvolvimento da Equipe:** desenvolver competências individuais e de grupo para elevar o desempenho do projeto. Como resultado desse processo tem-se a melhora do desempenho individual e do trabalho em equipe.

Outro processo importante no contexto desse trabalho, foi descrito por VALERIANO (2001, p. 254) inclui:

d) **Dissolução da Equipe:** devolver as pessoas às respectivas origens à medida que terminam suas tarefas. Nas ocasiões adequadas, ocorre a dispensa do pessoal, o que deve ser feito com critério, sem traumas nem ressentimentos, a fim de não prejudicar futuras formações de equipe. Muitas vezes, equipes bem formadas relutam em se desfazer, especialmente quando trabalham harmoniosamente durante muito tempo. Mais uma vez, o exercício das habilidades gerenciais é atividade essencial, neste processo de desmobilização de uma equipe. Os relatórios de desempenho indicarão a ocasião da dispensa de pessoas que terminaram suas tarefas no projeto, devendo ser desligadas com retorno a suas posições iniciais. O processo ainda tem como resultado toda a documentação complementar referente a pessoal.

2.5.1 Equipes em Projetos

Mesmo em uma organização com estrutura fundamentalmente funcional, pode ser necessário criar uma equipe de projetos para empreender um projeto de crítico. Esta equipe pode ter muitas das características de um projeto em uma organização projetizada. A equipe pode incluir pessoal em tempo integral proveniente de diferentes departamentos funcionais, pode desenvolver seu próprio conjunto de procedimentos operacionais e pode ainda trabalhar fora do padrão hierárquico estabelecido (PMBOK, 2000, p. 20).

A palavra **equipe** designa a reunião de pessoas com uma finalidade determinada, devendo haver o comprometimento de todos os componentes com os objetivos do conjunto, ao mesmo tempo em que cada componente está atingindo seus objetivos profissionais e satisfazendo suas necessidades pessoais. Uma organização pode evoluir para a criação de uma cultura de trabalho em equipes até chegar ao mais alto grau de eficiência, como as equipes de projeto de alto desempenho.

Em muitos projetos, o sucesso ou fracasso do trabalho depende da natureza da equipe, de seus componentes e do trabalho em conjunto. Assim, o processo de formação de equipes é um dos grandes desafios do gerenciamento de projetos, pois, conforme VALERIANO (2001, p. 145), a formação de equipes consistem em transformar um conjunto de pessoas, de formação, especialização e histórias profissionais diferentes, em um conjunto voltado a alcançar um objetivo comum, executando um trabalho cooperativo.

O **trabalho em equipe** é aquele desenvolvido por pessoas agindo juntas com um espírito de cooperação sob os limites da coordenação. Para KERZNER (2003, p. 304), em empresas de excelência, o trabalho em equipe apresenta as seguintes características:

- Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;
- Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;
- Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
- Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
- Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento.

KEELING (2002, p. 146) descreve algumas considerações importantes para a composição de uma boa equipe de projetos:

a) **Sensibilidade:** é preciso lembrar que as equipes de projeto dependem muito mais do controle e liderança do que os participantes de operações contínuas. Elas são sensíveis e refletem mais intensamente os estilos e atitudes do gerente, coordenador e outros participantes-chaves do projeto.

b) **Capacidade individual:** uma vez que o projeto é um esforço de equipe com recursos limitados, é essencial que cada participante seja plenamente capaz de contribuir para a sua área de responsabilidade e esteja igualmente preparado para integrar suas atribuições às dos demais membros da equipe.

c) **Trabalho de equipe e cooperação:** a atuação da equipe exige mais do que mera integração de esforços. É necessária iniciativa e liderança por parte de

todos os participantes em uma série de situações, algumas delas, periféricas à tarefa principal do indivíduo, ou seja, uma contribuição na gestão da equipe e uma contribuição ao seu sucesso.

d) Compatibilidade, empatia e respeito mútuo: visto que os participantes da equipe terão diferenças de atitude e experiência, deve haver uma medida de compreensão e respeito mútuo e uma disposição em cooperar.

Para CORREIA (2003, p.10), o gerente de projeto e os membros da equipe devem ter os seguintes conhecimentos, de acordo com suas responsabilidades:

1. Liderança, comunicação e negociação;
2. Delegação, motivação e treinamento;
3. Construção de equipes e administração de conflitos

Eles deverão saber como aplicá-las, uma vez que os projetos têm natureza diferente das estruturas organizacionais tradicionais, como, por exemplo:

- Os projetos são temporários, o que significa que a equipe é temporária;
- Os envolvidos no projeto variam ao longo do projeto;
- A administração dos recursos humanos no projeto é diferente da organizacional, porém, elas têm que ser compatíveis, ou seja, tem que existir uma aderência e integração entre elas.

KEELING (2000, p. 148) citaram os comportamentos (papéis) desejáveis nos membros das equipes:

Papéis úteis às tarefas:

- Liderar;
- Apresentar idéias e sugerir cursos de ação;
- Progredir;
- Buscar dados e outras informações;
- Resumir.

Papéis de manutenção da equipe:

- Apoiar e incentivar;
- Desarmar tensões;
- Dar atenção;
- Ajudar a excluir elementos perturbadores.

O gerente raramente consegue isolar uma faixa de habilidades e executores de papéis para a equipe do projeto, mas com uma seleção cuidadosa normalmente é possível escolher candidatos com chances de se saírem bem tanto em suas responsabilidades individuais como coletivamente, como membros da equipe. Uma vez selecionada a equipe, o modo como ela se desenvolve é, em grande parte, determinado pelo treinamento, orientação e liderança exercidos pelos gerentes e líderes de equipe.

O gerente pode se valer de algumas ferramentas para transformar um indivíduo em membro efetivo da equipe:

- Seleção: algumas pessoas já possuem as habilidades interpessoais para serem participantes eficazes de equipe. Ao contratar membros de equipe, além das aptidões técnicas exigidas para o preenchimento do cargo, deve-se tomar o cuidado de garantir além dos requisitos técnicos, que os candidatos possam desempenhar seus papéis na equipe;
- Treinamento: muitas pessoas educadas na importância da realização individual podem ser treinadas para se tornarem participantes de equipes. Os especialistas em treinamento administram exercícios que permitem aos funcionários experimentarem a satisfação que o trabalho em equipe pode proporcionar.
- Recompensas: O sistema de recompensas precisa ser reformulado para encorajar mais esforços cooperativos do que os competitivos. Promoções, aumentos salariais e outras formas de reconhecimento devem ser concedidas aos indivíduos em função de seu grau de eficácia como membro de uma equipe. Isso não significa ignorar a contribuição individual, mas que está é equilibrada com as contribuições dadas à equipe.

2.5.2 Implantação de equipes por projetos

A implantação de equipes está ligada às mudanças na forma de trabalho que está deixando de ser fixa, com áreas e responsabilidades específicas e passando a tomar a forma de esforços em equipe. De acordo com CLELAND (2002, p. 124), isso reflete também no planejamento organizacional que está passando por importantes mudanças:

- O design organizacional atualmente usado é mais flexível do que a estrutura tradicional baseada em especialização do trabalho;
- Há uma crescente utilização de equipes alternativas para se lidar com as mudanças que afetam a organização, particularmente no desenvolvimento de novos produtos e melhores processos organizacionais;
- Tem aumentado a crença de que as organizações com estruturas tradicionais são essencialmente voltadas à manutenção do status quo, em vez de preparadas para responder às demandas mutantes do mercado e da concorrência;
- Tem ocorrido uma menor dependência de descrições de cargo e orientações da supervisão; em lugar disso, os membros das equipes buscam orientações nas demandas mutantes dos objetivos da equipe;
- Os trabalhadores desenvolvem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para lidarem com os esforços individuais e responsabilidade coletiva da equipe.

Os membros da equipe reportam-se uns aos outros, recorrem ao líder da equipe em busca de orientações e auxílio para o seu desenvolvimento e concentram esforços nos recursos necessários para cumprirem os seus objetivos.

Nota-se assim uma mudança no comportamento das pessoas que trabalham em equipe e também na tradicional forma de gerência, pois os líderes e os membros das equipes estão desempenhando muitos dos papéis tradicionais de gerência, tais como:

- Planejamento e distribuição das tarefas pelos membros da equipe;
- Avaliação do desempenho individual e em equipe;
- Caminhar na direção de recompensas individuais e de equipe;
- Aconselhamento daqueles que têm baixo desempenho;
- Participação nas principais decisões envolvendo o trabalho que a equipe está fazendo;
- Organização dos membros da equipe em relação aos papéis individuais e coletivos;
- Responsabilidade pela qualidade do trabalho, produtividade da equipe e eficiência no uso dos recursos;

- Desenvolvimento de ações para a melhoria da qualidade e quantidade do produto final;
- Busca de melhores formas para a execução do trabalho, que resulta em novos meios criativos e inovadores para o futuro da equipe e da organização;
- Uma regra de criação de equipes é exigida para que a organização esteja preparada para fazer bom uso do seu pessoal de projeto.

Como visto acima, a importância estratégica das equipes vem crescendo e mudando o comportamento e forma de trabalho dentro das organizações. Entretanto, conforme afirma CLELAND (2002, p. 123), é necessário que os gerentes considerem os seguintes fatores ao prepararem a operação de uso de equipes na organização:

- A habilidade de diferentes equipes trabalharem umas com as outras e respeitarem mutuamente seus territórios;
- O reconhecimento do alto grau de interdependência entre os membros da equipe e de como essa interdependência pode ser usada a favor dos resultados da equipe;
- A disposição de cada membro da equipe em compartilhar informações e trabalho uns com os outros, fator que eleva o nível de colaboração dos membros da equipe;
- O reconhecimento do conflito deliberado, normalmente encontrado nos trabalhos em equipe – um conflito, freqüentemente originado pelos diferentes históricos dos membros de uma equipe, o qual existe devido a questões reais, e não em razão de disputas interpessoais;

As ações necessárias para implantação e implementação de equipes dentro da organização são:

- Promover a transferência da visão e dos valores da organização para as equipes;
- Preparar documentação para as equipes incluindo um estatuto de apoio, relações entre autoridades – responsabilidade assumida – responsabilidade implícita, redesenho do trabalho e um apoio cultural geral;
- Desenvolver tanto a ligação conceitual, quanto ao trabalho entre as equipes e outros elementos organizacionais;

- Avaliar os sistemas de remuneração existentes para a compatibilizar o planejamento organizacional da equipe;
- Promover a transformação da organização, que passa da sua configuração tradicional para uma característica por modelos, valores e processos realizados e com base em equipe;
- Prover suporte genérico incluindo a alocação de recursos;
- Avaliar como as equipes irão interagir com a experiência funcional, a gerência estratégica e as características culturais da organização;
- Recomendar ações de treinamento para suportar a transição da organização, que deixa o seu formato tradicional rumo a um formado com base em equipes de trabalho;
- Avaliar as tecnologias existentes, tais como redes de computadores e tecnologia de informação, para suportar a estrutura de equipe.

2.5.3 O Gerente de Projetos como Líder de Equipe

No trabalho de projeto, os gerentes e líderes de equipe devem ser competentes em todos os aspectos de seu trabalho, atendendo às necessidades do projeto e da tarefa em pauta, do(s) indivíduo(s) responsável(is) por realizá-la e do sucesso da equipe com um todo. Isso exige flexibilidade de abordagem e uma variedade de papéis, exigindo influência, liderança e controle a partir de qualquer ponto na estrutura da equipe na qual esse comportamento se mostre mais eficaz. A conclusão bem sucedida ou a excelência na contribuição de um indivíduo são de pouco valor a menos que contribua para o sucesso da equipe na consecução do objetivo requerido (KEELING, 2002, p. 59).

Segundo VARGAS (2003, p. 162) algumas habilidades são importantes para o gerente de projetos liderar equipes :

- a) Habilidades nas comunicações
 - Habilidade de escutar
 - Habilidade de persuadir
- b) Habilidades organizacionais
 - Planejamento
 - Estabelecimento de objetivos

- Análise
- c) Habilidades no Gerenciamento do time (equipe)
 - Empatia
 - Motivação
 - Espírito de corpo
 - Lealdade
 - Ética
- d) Habilidades de liderança
 - Ser exemplo constante
 - Energia
 - Visão
 - Delegação
 - Atuação otimista
- e) Habilidades Internas
 - Flexibilidade
 - Criatividade
 - Paciência
 - Persistência

Segundo VARGAS (2003, p. 165), o conjunto de fatores que devem ser considerados na seleção de gerentes de projetos inclui:

- a) Resolução de problemas
 - Análise do problema
 - Julgamento e senso prático
 - Capacidade de decisão
- b) Administração
 - Planejamento e Organização
 - Controle
 - Estratégia e Know-how organizacional
 - Conhecimento especializado
- c) Supervisão e Gerenciamento de Time (equipe)
 - Delegação de responsabilidades
 - Estruturação do Time
 - Consideração com o Time

- Desenvolvimento do Time
- Trabalho em Time, flexibilidade e cooperação
- Resolução de conflitos
- d) Relações Interpessoais
 - Comunicação oral
 - Influência, persuasão e negociação
 - Ascendência sobre os demais (ser líder, comandar)
- e) Outras habilidades pessoais
 - Necessidade de pro-atividade
 - Autoconfiança, maturidade e estabilidade emocional
 - Lealdade, honestidade e integridade
 - Tolerância diante da ambigüidade e abertura à mudança
 - Interesse pelo trabalho

VARGAS (2003, p. 170) complementa ressaltando que a experiência profissional também é de vital importância para o sucesso do projeto. É desejável que a pessoa tenha trabalho em diferentes tipos de projeto para ter conseguido desenvolver-se e acumular habilidades na prática de gerenciamento de projetos.

2.6 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos requeridos para assegurar que os diversos elementos do projeto estão adequadamente coordenados (PMBOK, 2000, p. 41).

A gestão da integração consiste em processos que visam assegurar a coordenação das várias partes constitutivas do gerenciamento do projeto – as outras gestões. Para isso, a gestão da integração incorpora e harmoniza, em um plano do projeto, os dados relevantes dos demais planos, orienta a execução deste plano e exerce o controle das ações nele previstas (VALERIANO, 2001, p. 171).

No PMBOK (2000, p. 41) são descritos três processos para gerenciamento da integração em projetos:

a) Desenvolvimento do plano do projeto: neste processo, é elaborado um plano do projeto com a finalidade de proporcionar um guia para a execução e o controle, para as revisões e medidas de progresso do projeto. O plano documenta as

hipóteses, as restrições e as justificativas das decisões e é a peça de referência para facilitar a comunicação no âmbito do projeto. As principais informações contidas no plano do projeto são:

- Documento de criação formal do projeto;
- A descrição geral do projeto, as abordagens adotadas e o resumo das

demaís gestões;

- A definição do escopo e do objetivo do projeto;
- Principais metas e datas limites;
- A EDT – Estrutura de detalhamento do trabalho;
- Cronograma e orçamento mestres;
- Linhas de base para avaliações de desempenho, custos e prazos;
- Principais revisões, seus objetivos, datas e participantes;
- Hipóteses e restrições;
- Principais riscos e as respostas planejadas para cada um;
- Questões em aberto e decisões pendentes;
- Pessoal-chave da equipe.

b) Execução do plano do projeto: a maior parte dos trabalhos consistirá na execução simultaneamente com o controle que realimentará o plano com as ações corretivas. A execução do plano muito dependerá das habilidades gerenciais como liderança, resolução de conflitos, formação de equipes e negociação. É essencial ao sucesso do projeto que a equipe tenha excelente conhecimento do produto e dos processos envolvidos. Tem-se como produto desse processo os resultados dos trabalhos propriamente ditos: materiais, peças, informações, processos operacionais, ou administrativos, os conjuntos e, finalmente, o produto integrado, seja um bem ou serviço. Têm-se também os pedidos de mudanças decorrentes de necessidades de alterar qualquer elemento previamente definido no plano.

c) Controle integrado de mudanças: preocupa-se com os seguintes fatores:

- Influenciar os fatores que criam as mudanças para assegurar que elas sejam acordadas;

- Determinar que uma mudança ocorreu;
- Gerenciar as mudanças no momento em que ocorrem.

Assim, o controle integrado de mudanças requer:

- Manter a integridade das medidas básicas do desempenho;
- Assegurar que as mudanças no escopo do produto estejam refletidas na definição do escopo do projeto;
- Coordenar as mudanças entre as áreas de conhecimento.

Esse processo tem como resultados principais a atualização do plano do projeto, as ações corretivas e as lições aprendidas.

2.7 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

O gerenciamento da comunicação do projeto inclui os processos necessários para garantir a regular e apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte final das informações do projeto. Fornece importantes relacionamentos entre pessoas, idéias e informações necessárias para o sucesso do projeto. Todos os envolvidos no projeto devem estar preparados para enviar e receber comunicações e devem compreender como as suas comunicações afetam o projeto com um todo (PMBOK, 2000, p. 117).

Alguns conceitos importantes quando se trata desse tema são: **informação** como sendo o resultado obtido da avaliação, interpretação, análise e organização de dados. **Dado** é um elemento factual usado para obter informação. A informação está contida em **documento**, nome genérico de qualquer meio que contém informação. E **documentação** é um conjunto organizado de documentos.

A informação pode ser recebida pelo projeto, quando gerada em alguma parte de seu ambiente (uma lei, uma norma técnica, ou uma política da organização), mas também é produzida no âmbito do projeto, com destino à outra parte ou componente do projeto (um resultado de um ensaio, um processo técnico ou administrativo) ou pode ser destinada a uma entidade externa (um relatório de desempenho para o cliente ou o patrocinador do projeto). Ao se difundirem as informações, observa-se, de um lado, um fornecedor, do outro, um cliente. As informações geradas pelo projeto, ao circularem, cumprem três finalidades:

1ª. Comunicação no âmbito do projeto, destinando-se aos “clientes internos”;

2ª. Comunicação com fornecedores e clientes do projeto, “clientes externos”;

3ª. Repositório de informações: “cliente institucional”

No projeto, a comunicação deve fluir de forma franca, clara e dirigida. A informação deve ser orientada para quem vai usá-la e não pode ser indiscriminadamente difundida para não entupir os meios de comunicação, os arquivos e assim dificultar ou impedir o uso de quem precisa apenas de parte do que lhe é remetido (VALERIANO, 2001, p. 256). Por essas razões, a gestão das comunicações tem importância fundamental no gerenciamento de projetos bem sucedidos.

No PMBOK (2000, p. 119) são descritos quatro processos para gerenciamento da comunicação em projetos:

a) Planejamento das comunicações: envolve determinar as informações e comunicações necessárias às partes envolvidas no projeto: quem precisa de que informação, quando serão necessárias, como devem ser fornecidas e por quem. O planejamento das comunicações está, na maioria das vezes, fortemente ligado ao planejamento organizacional, uma vez que a estrutura organizacional do projeto terá um efeito direto nos requisitos de comunicação do projeto. Esse processo tem como resultado o plano de gerenciamento das comunicações

b) Distribuição das informações: envolve disponibilizar, de forma regular, as informações necessárias às partes envolvidas ao projeto. Inclui a implantação de um plano de gerenciamento das comunicações bem como resposta às solicitações inesperadas de informações.

c) Relato de desempenho: envolve a coleta e disseminação das informações de desempenho para posicionar as partes envolvidas sobre o uso dos recursos para alcançar os objetivos do projeto. Esse processo fornece como resultado os relatórios de desempenho e as requisições de mudanças.

d) Encerramento administrativo: o projeto ou a fase, depois de alcançar seus objetivos ou terminado por outras razões, necessita ser encerrado. O encerramento administrativo consiste em documentar os resultados do projeto para formalizar a aceitação do produto do projeto pelo patrocinador ou cliente. Isto inclui a coletas dos registros do projeto: a garantia do atendimento das especificações finais, a análise do sucesso, efetividade e lições aprendidas do projeto e o arquivamento

das informações para uso futuro. Cada fase do projeto deveria ser encerrada para assegurar que informações importantes e úteis não sejam perdidas. Adicionalmente, as habilidades dos empregados devem ser atualizadas no banco de dados de pessoal para refletir a aquisição de novos conhecimentos.

JACOB (2004) considerou outros fatores importantes na gestão da comunicação que são:

a) Administração de informação: durante todo o ciclo de vida de um projeto, são produzidas ou recebidas, uma grande quantidade de informações. A administração desta informação é responsabilidade do gerente de projeto. Em um plano de comunicação, devemos ter identificado de forma clara como uma informação será gerada e distribuída. Este plano deveria identificar os tipos de relatórios (relatórios formais, status do projeto, memorandos, etc.), a frequência que os relatórios serão gerados, e em que momento deverá acontecer as reuniões.

b) Conteúdo das informações: após a identificação dos relatórios, os elementos de dados e o nível de detalhe que cada relatório ou documento deve ser documentados. Nesta etapa, também é importante entender que tipo de informações as partes envolvidas pretendem estar recebendo. De nada adianta gerar uma curva S, com todo detalhe de trabalho realizado x planejado e enviar para o gerente de suprimentos e contratação, ou ainda gerar um fluxo de caixa e enviar para um supervisor de produção.

c) Habilidade de comunicação: a habilidade de comunicação é essencial para assegurar a compreensão de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto. Existem vários momentos ou fases em que a habilidade de comunicação pode e deve ser aplicada. É aplicada desde o processo de iniciação, estende-se ao plano global do projeto e de uma forma importantíssima na entrega e encerramento do projeto. Fazer com que o time do projeto saiba qual a sua responsabilidade, liderar, motivar a equipe e fazer com que as partes envolvidas estejam bem informadas é considerada uma habilidade de comunicação.

d) Precisão: independente do destino, ou do resultado que a mesma deva apresentar, a informação deve ser clara, objetiva e precisa. A tentativa de suavizar uma informação ruim ou omitir a informação pode acarretar uma queda do gerente de projeto. Em contrapartida, tentar enfeitar demais um resultado bom que o projeto vem apresentando, também não é interessante para um gerente. Um gerente de

projeto honesto e que mostra segurança nas informações que gera, conseguirá obter de seu time a motivação necessária para o sucesso do projeto.

e) Expectativas das partes envolvidas: estudar e entender as expectativas das partes envolvidas do projeto pode ajudar na geração de relatórios e em momentos de decisões no projeto. Conhecendo as expectativas, dos membros do time e todas as partes envolvidas, minimiza-se o risco de desinformação, frustração ou insucesso do projeto.

2.8 GESTÃO DE CONFLITOS

Tendo em vista que os projetos são executados por pessoas e que essas nem sempre pensam, agem e trabalham da mesma forma, é preciso haver uma gestão de conflitos, pois esses sempre existirão e em um grau baixo até auxiliam na formação e no questionamento de novas idéias.

O conflito ocorre quando o comportamento de uma pessoa ou de um grupo impede ou dificulta a realização dos objetivos de outras partes. **Conflito**, portanto é o choque ou o antagonismo entre pessoas, grupos ou idéias oponentes.

No âmbito de uma organização altamente dinâmica como um projeto, os conflitos precisam ser admitidos, entendidos e administrados, sendo considerados como o resultado natural de uma proposta de mudança (VALERIANO, 2001, 149).

2.8.1 Conflitos na Organização

Os conflitos surgem como decorrência das diferenças entre os interesses dos indivíduos e da organização. Os objetivos de um empregado em uma organização refletem mais seus valores profissionais enquanto os da organização estão voltados para resultados (VALERIANO, 2001, p. 150).

a. Conflitos intrapessoais: origina-se de diferenças de entendimento de uma mesma pessoa sobre aspectos inerentes ao trabalho e ao seu ambiente. Os conflitos intrapessoais ocorrem quando as formas de entendimento não estão perfeitamente de acordo entre si: o papel do indivíduo na organização, a carga de trabalho, os limites organizacionais ou funcionais, a percepção de outras pessoas com relação a seu papel, as expectativas do superior e do subordinado.

b. **Conflitos interpessoais:** esses conflitos podem ser entre pares, com os superiores ou com os subordinados. Eles ocorrem tanto na área profissional (diferenças de ponto de vista, metas a atingir, etc) quanto na do relacionamento (preferências pessoais, religião, política, etc). Os conflitos oriundos de problemas na área profissional são racionais e por isso mais fáceis de serem resolvidos enquanto os provenientes de relacionamento pessoal são irracionais, mais difíceis de serem administrados.

c. **Conflitos Intergrupais:** os conflitos ocorrem quando alguém reconhece aqueles de seu grupo e que diferem dos de outros grupos. O seu grupo é aquele com o qual ele está identificado e em cujos participantes ele confia. O outro grupo é aquele em cujos membros ele não confia. No conflito entre grupos, o indivíduo não distingue quem é a pessoa do outro grupo nem está preocupado com suas características a não ser a de pertencer a outro grupo. É comum a existência de diferentes grupos nas organizações, o que concorre para a geração de conflitos. Deve-se mencionar a existência de projetos, organizações transitórias, em cujo seio se desenvolvem conflitos, às vezes em grande intensidade, não apenas dos projetos entre si mas também destes com os departamentos.

2.8.2 Conflitos no Projeto

Segundo VALERIANO (2001, p.152), alguns fatores que podem levar a conflitos em projetos:

- O fato de ser o projeto uma organização temporária, instalada em uma organização;
- O deslocamento dos componentes da equipe de seu local de trabalho, estando sob outros supervisores e possuindo outros subordinados;
- Os objetivos do projeto não são, necessariamente, os mesmos da organização;
- Há tensões derivadas de exigências de cronogramas, restrições de custos e de apresentações de resultados que deverão ser utilizados por outros;
- O projeto, em geral, encontra-se entre a organização e o cliente e as necessidades e enfoques do cliente se contrapõem, às vezes, aos da organização;

- Os valores dos indivíduos podem divergir dos da organização e daqueles do próprio projeto.

Os conflitos em projetos podem ser intrapessoais, interpessoais ou intergrupais como visto anteriormente. Segundo VARGAS (2003, p. 175), as potenciais causas de conflitos durante o gerenciamento de projetos são:

- Conflitos de prioridade;
- Conflitos em torno de procedimentos administrativos;
- Conflitos de opiniões técnicas e de performance;
- Conflitos de recursos humanos;
- Conflitos sobre custos e orçamentos;
- Conflitos de cronograma;
- Conflitos de personalidade.

Cabe ao gerente de projeto lidar com os conflitos e administrá-los, fazendo com que o projeto se beneficie, permanentemente, das discussões e dos diferentes pontos de vista, evitando que os conflitos gerem perda de produtividade ou descontrole para o projeto. Assim, conforme destacou VARGAS (2003, 174), se os conflitos forem bem administrados, pode-se ter os seguintes aspectos positivos:

- Força mudanças;
- Aumenta a criatividade na criação de novas opções;
- Melhora as comunicações se ambas as partes estiverem interessadas em ganhos mútuos;
- Aumenta a energia e a coesão do grupo;
- Promove o balanceamento entre poder e influência, quando associado a técnicas efetivas de solução de problemas;
- Clarifica metas.

CASTRO (2004) enfatizou que os conflitos podem ser também fontes de sinergia e de crescimento. A abordagem positiva do conflito está voltada para dois principais focos:

- Foco no sintoma: A sinalização de que algo deve ser observado, investigado e tratado. É a hora de decidir que rumo vai dar ao que foi denunciado.
- Foco no diagnóstico: A identificação da potencialidade para implementar mudanças e das respectivas forças impulsionadoras e de resistência. Obtém-

se o retrato das pessoas envolvidas e das suas possibilidades de suportar pressões e novas situações.

2.8.3 Administração de conflitos na equipe

O conflito pode surgir a partir de idéias, abordagens técnicas ou processos, como também de um comportamento pessoal. De acordo CLELAND (2002, p. 259), segue algumas diretrizes para lidar com o comportamento pessoal:

- Algumas divergências podem surgir quando pessoas com experiências, qualificações e valores diferentes trabalham juntas;
- Comportamentos mesquinhos ou pessoais não encontram lugar em equipe alguma. Se o líder de projeto é incapaz de resolver tal comportamento, um especialista em aconselhamento do departamento de recursos humanos deve ser convocado;
- Divergências acerca de questões substanciais devem ser distintas de questões de comportamentais pessoais.

2.8.4 Gerente de projeto como gerente de conflito

O gerente de projetos é um gerente de conflitos. Em muitas empresas, os gerentes de projetos estão constantemente apagando incêndios e intermediando crises surgidas de conflitos interpessoais ou intersetoriais. Eles passam tanto tempo cuidando de conflitos que acabam delegando as responsabilidades do dia-a-dia dos projetos às equipes. A capacidade de intermediar conflitos depende de entender as suas causas (KERZNER, 2003, p. 314).

A seguir têm-se cinco métodos que os gerentes de projeto podem usar para resolução de conflitos:

a) **Enfrentamento:** nesse método o gerente enfrenta o conflito de frente. Com a sua ajuda, as partes em desacordo tentam persuadir-se de que têm a solução mais apropriada para o problema em pauta;

b) **Compromisso:** neste, cada uma das partes em conflito concorda com revisões ou faz concessões até se chegar a uma solução com a qual todos os envolvidos possam conviver. Esse método pode levar a uma solução ganha-ganha;

c) **Moderação:** usando suas habilidades de facilitação, o gerente do projeto dá destaque às áreas em que há acordo e minimiza a importância daquelas em que as partes não concordam. A moderação não resolve o conflito. Ela desarma o contexto emocional em que um conflito surge;

d) **Imposição:** gerente apela para a imposição quando quer resolver um conflito impondo sua opinião sobre as dos outros envolvidos. O problema é que forçar uma solução às custas das opiniões dos outros envolvidos pode levar a uma situação ganha-perde;

e) **Recuo:** o gerente de um projeto pode simplesmente recuar do conflito e deixar a situação sem solução. Quando se usa este método, o conflito não cessa, pelo contrário, tende a reaparecer continuamente.

Sempre que possível, a resolução do conflito deve ser conduzida pelo gerente de projeto. Se, e somente se, ele não conseguir, terá chegado a hora de convocar o responsável pelo projeto para tentar encontrar a solução.

Segundo CLELAND (2002, p. 260), se o líder de equipe for capaz de assumir responsabilidades eficazes quanto às ações do líder abaixo descritas, haverá coesão em sua equipe:

- A decisão final sobre quem irá desempenhar que função no trabalho da equipe, inclusive prazos e padrões de desempenho;
- A decisão final sobre quem participa da equipe e o direito a solicitar transferência de um componente da equipe cujo desempenho não está satisfatório apesar de contínuo aconselhamento;
- O direito a fazer comentários escritos a respeito de avaliações de desempenho dos componentes da equipe com seus supervisores imediatos;
- O direito a estabelecer um clima agradável dentro do grupo com o objetivo de rever competências individuais e da equipe para gerar resultados;
- Criar um padrão profissional para a prática de sólidas habilidades interpessoais na equipe.

2.9 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

2.9.1 Projetos em Instituições Públicas

Para entender-se os projetos em instituições públicas, primeiramente, deve-se entender a diferença entre projetos públicos e privados. Segundo CLEMENTE (1998, p. 23), há duas óticas possíveis: a natureza do produto (bem ou serviço) e o executor do projeto. Combinando-se essas duas óticas, tem-se as seguintes possibilidades descritas no quadro abaixo:

PRODUTOR \ PRODUTO	Privado	Público
Privado	Produção privada para o mercado	Produção privada de produtos sujeitos a tarifas e/ou regulamentação
Público	Produção estatal para o mercado	Produção estatal, gratuita ou não para o consumidor

QUADRO 2 – PROJETOS PRIVADOS E PROJETOS PÚBLICOS (CLEMENTE, 1998, p. 23.)

Assim, pode-se distinguir os seguintes tipos de projetos:

- Os projetos privados com produção privada para o mercado que devem assegurar rentabilidade ao capital investido;
- Os projetos privados com produção de produtos públicos baseados em concessões do poder público que devem estabelecer as ofertas de bens e serviços, bem como a forma de cálculo de tarifa de forma a proporcionar um retorno rentável ao capital privado investido;
- Os projetos públicos com produção de bens e serviços públicos que devem apresentar diferença líquida positiva entre benefícios e custos para a sociedade;
- Os projetos públicos com produção para o mercado que devem trazer um retorno para garantir a sobrevivência e crescimento, por isso são considerados de caráter estratégico.

2.9.2 Aspectos humanos dos projetos em instituições públicas

O setor público apresenta características especiais quanto a forma de trabalho, regime de administração de pessoal, forma de contratações e demissões,

alocação de pessoas e principalmente formas de recompensa e de punições. Devido a essas características, os projetos em instituições públicas também são diferentes. A seguir será visto um pouco mais das especificidades desse setor.

No setor público, para muitos gestores falta profissionalização, uma vez que muitos dos cargos são ocupados politicamente e não pelo perfil técnico dos profissionais. Além disso, as mudanças de prioridade, de estilo e de métodos são mais freqüentes do que no setor privado, o que pode representar grandes perdas. Por outro lado, a rigidez imposta pelos critérios de admissão, de demissão e de promoção dos funcionários torna inaplicáveis os princípios adotados pelo setor privado.

Alguns gestores procuram superar essas dificuldades, constituindo em torno de si um staff altamente especializado, teoricamente capaz de desenvolver todos os planos e projetos necessários. O principal entrave nesse caso é a precariedade dos sistemas de informação, que impõem pesadas limitações ao alcance dos planos e projetos e em muitos casos criam graves distorções. Além de serem relevantes e bem concebidos, os projetos públicos precisam ser técnica e administrativamente viáveis.

Comunicação emperrada, truncada e distorcida estão entre os maiores males das organizações em geral e, em particular, das organizações públicas. Comunicar os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma a efetivamente obter as ações necessárias é, sem dúvida, o maior desafio no setor público e, se isso é verdadeiro, o envolvimento dos funcionários situados no nível de execução, desde a fase de concepção do projeto, é tão desejável quanto no setor privado. (CLEMENTE, 1998, p. 32).

3 ESTUDOS DE CASO

3.5 HOSPITAL DE CLÍNICAS - HC

3.5.1 Descrição

Órgão Suplementar da Universidade Federal do Paraná, o Hospital de Clínicas tem como objetivo servir ao ensino, a pesquisa e a extensão na área das ciências da saúde e de prestar assistência com qualidade a saúde da população. É o maior hospital público do Paraná e um dos cinco maiores hospitais universitários do País. Área construída de 49.200 m².

O Hospital possui atualmente 45 especialidades médicas. O ensino de graduação é acompanhado pelos Departamentos de Clínica Médica e Cirurgia, Otorrinolaringologia e Oftalmologia, Saúde Comunitária, Tocoginecologia, Enfermagem e Nutrição, com vários serviços de excelência e títulos que conquistou ao longo destes anos.

a) Missão

“Prestar assistência hospitalar à comunidade do Paraná, com o propósito de garantir campo apropriado para o ensino, a pesquisa e a extensão.”

b) Desafio estratégico

“Ser reconhecido, em quatro anos, como referência nacional em assistência hospitalar acreditada e gestão hospitalar articulada ao ensino, à pesquisa e à extensão”.

c) Objetivos:

1. Oferecer assistência hospitalar acreditada, integrada à rede regionalizada e hierarquizada do Sistema Único de Saúde do país;
2. Garantir campo apropriado para o ensino, pesquisa e extensão;
3. Propiciar acesso fácil da comunidade universitária aos Hospitais Universitários, em programa articulado com a PRHAE;
4. Aprimorar continuamente a gestão hospitalar.

d) Diretrizes

1) Manter sintonia permanente com as políticas universitárias adotadas pela UFPR;

2) Articular-se com o Setor de Ciências da Saúde a fim de programar a integração docente-assistencial necessária à execução de seus programas de ensino, pesquisa e extensão, pactuando as condições de trabalho, com definição de responsabilidades mútuas e de prazo para reavaliação do pacto;

3) Articular-se com outras instituições interessadas em executar programas de ensino, pesquisa e extensão, a fim de pactuar as condições de trabalho, com definição de responsabilidades mútuas e de prazo para reavaliação do pacto, resguardados, prioritariamente, os interesses do Setor de Ciências da Saúde da UFPR;

4) Articular-se ao Sistema Único de Saúde (SUS), definindo seu lugar no processo de regionalização e hierarquização da rede pública nacional, garantindo seus compromissos com o ensino, a pesquisa e a extensão;

5) Garantir o acesso à assistência, segundo os princípios de universalidade e equidade, tendo como critério para a ordem de atendimento a gravidade do quadro clínico apresentado pelo paciente e pautando seu relacionamento, com todos os seus clientes, na valorização da vida e na solidariedade humana;

6) Comprometer-se com o sistema de referência e contra-referência do SUS, apontando aos gestores municipais e estaduais necessidades de educação continuada detectadas na rede pública do Município e do Estado;

7) Submeter o hospital universitário ao controle social da comunidade;

8) Comprometer-se com a excelência da gestão hospitalar;

9) Comprometer-se com a busca permanente da viabilidade econômica do hospital, tanto pelo caminho da produção de receita (SUS e câmara de compensação com os convênios dos usuários), como pela captação de recursos de outras fontes, governamentais ou não, nacionais e internacionais;

10) Fazer e executar planos estratégicos, táticos e operacionais de assistência e gestão hospitalar, obediente às diretrizes estabelecidas neste

documento, instituindo mecanismos eficazes de controle, avaliação de resultados e replanejamento.

e) Atendimentos

Item.	Média anual
Nº Salas Ambulatório	236
Nº Leitos	635
Média de atendimentos	800.000
Internação	20.000
Cirurgias	10.000
Partos	2.000

QUADRO 3 - MÉDIA ANUAL DE ATENDIMENTOS DO HC

f) Número de funcionários:

Item	Quantidade
Funcionários Fundação Apoio (FUNPAR)	1.450
Funcionários MEC	1.903
Funcionários Terceirizados	80
Funcionários Cedidos	21
Total Funcionários	3.454
Professores Medicina	225
Residentes	232
Médicos	387

QUADRO 4 - FUNCIONÁRIOS, PROFESSORES, RESIDENTES E MÉDICOS PERTENCENTES AO QUADRO DE PESSOAL DO HC

g) Autoridades:

Reitor: Carlos Augusto Moreira Junior

Vice-reitor: Maria Tarcisa Silva Bega

Direção Geral do HC: Giovanni Loddo

Direção de Corpo Clínico: Antonio Carlos Boaretti

Direção de Assistência: Celso Fernando Ribeiro Araújo

Direção Administrativa: Tereza Kindra

h) Setor de atuação

O Hospital de Clínicas é uma instituição pública que presta serviços de saúde e educação pública, tendo em vista ser um hospital escola.

3.5.2 Organograma

O Organograma do Hospital de Clínicas segue no ANEXO 1.

3.5.3 Equipe de Projeto selecionada

GIL – Grupo de Implantação Local – das Unidades Funcionais no Hospital de Clínicas. O GIL é um grupo multidisciplinar constituído de professores, médicos, enfermeiros, farmacêuticos, administradores, psicólogos, entre outros, que atuam no hospital e assessoram a construção coletiva do novo modelo de gestão, partindo do entendimento de que o sucesso desta proposta de mudança institucional depende fundamentalmente do envolvimento e adesão do conjunto dos profissionais que trabalham no hospital, seja na área assistencial, administrativa, no ensino ou na pesquisa.

a. Objetivo

Coordenar a implantação do Projeto das Unidades Funcionais de forma processual e gradual, considerando o interesse dos serviços na adesão da proposta (ANEXO 2)

b. Atribuições

1. Divulgação do projeto para a comunidade interna e externa, por meio de reuniões de sensibilização e da utilização de canais de comunicação institucionais;

2. Coordenação do Programa de Capacitação Gerencial realizado em parceria com o Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR;

3. Implantação das Unidades Funcionais propriamente dita, atuando como um consultor interno do gerente e do Colegiado Interno no processo de elaboração do diagnóstico situacional, de elaboração do planejamento estratégico e da elaboração do Contrato de Gestão da Unidade Funcional com a Direção do hospital;

4. Implantação e participação no Colegiado Gestor e no Colegiado Interno de cada Unidade Funcional. Esses fóruns constituem uma das estratégias fundamentais do novo modelo de gestão, que considera a criação desses espaços coletivos a base da reestruturação administrativa e gerencial em curso, através da negociação e pactuação de compromissos e metas, de forma que todos se responsabilizem pela melhoria do desempenho dos serviços;

5. Elaboração de uma proposta de agregação dos serviços/seções/atividades/especialidades afins para a área assistencial, segundo a lógica do cuidado integral, a ser trabalhada coletivamente no hospital com o profissional envolvido.

c. Unidades Funcionais em processo de implantação:

- Unidades Administrativas:
 - Administração de pessoas;
 - Informação;
 - Infra-estrutura;
 - Operacional;
 - Abastecimento;
 - Financeira.
- Unidades Assistenciais:
 - Farmácia hospitalar
 - Nutrição e Dietética
 - Centro Cirúrgico

d. Posição na estrutura organizacional (subordinações)

O Grupo de Implantação Local está ligado a Direção Geral do Hospital de Clínicas.

e. Duração do projeto

O tempo de duração do Projeto das Unidades Funcionais é considerado grande devido a ser um processo de mudança organizacional que envolve

mudanças na estrutura, nos processos e na cultura do hospital. O GIL acompanhará todo o processo e será dissolvido quando todas as Unidades estiverem implantadas.

f. Tamanho

O Projeto das Unidades Funcionais é considerado de porte grande devido a estar envolvendo a organização como um todo e ter tempo de duração longo.

g. Nível de incerteza

O nível de incerteza é considerado alto, pois está alterando a estrutura, os processos e mudando cultural organizacional, principalmente com relação aos nichos médicos (especialidades médicas que terão que ser unidas)

h. Complexidade

É um projeto complexo, pois envolve uma mudança grande na forma de trabalho e na reestruturação organizacional. Além disso, por envolver o entendimento das pessoas, faz com que haja muito trabalho de sensibilização para a aceitação tanto do projeto quanto da equipe de implantação.

i. Importância

O projeto é considerado de importância alta, pois faz parte de um processo de mudança organizacional e gerencial buscando um modelo de gestão democrática e participativa, baseada na descentralização de decisões.

j. Criticidade do tempo

Nesse projeto o tempo tem uma criticidade baixa devido a ser um processo de mudança que leva tempo para ser realizado.

k. Treinamento para os membros da equipe e para o gerente do projeto

Os membros e o coordenador do GIL participaram (ão) dos mesmos treinamentos dos gerentes e supervisores das Unidades Funcionais. Esse programa de capacitação é uma parceria do hospital com o Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR.

l. Percentual de suporte administrativo ao gerente do projeto

O coordenador do projeto e o GIL podem requisitar suporte administrativo em tempo parcial de qualquer área do hospital como por exemplo da gerência de administração de pessoal, para apoiar no que diz respeito as políticas de recursos humanos. No entanto, não há suporte administrativo em tempo integral.

3.5.4 Gerente do Projeto

- a. Nome: Celso Fernando Ribeiro Araújo;
- b. Cargo: Diretor de Assistência;
- c. Designação: coordenador do GIL;
- d. Autonomia: alta, devido ao projeto ser estratégico e ao coordenador ter cargo funcional de diretor;
- e. Alocação do tempo do gerente no projeto: parcial, pois também é diretor da área assistencial;
- f. Subordinação: está subordinado ao diretor geral;
- g. Habilidades requisitadas para a escolha do gerente: Dr. Celso foi designado como coordenador desse projeto devido a já estar participando do processo mesmo antes do início do projeto;
- h. Percentual do pessoal da organização alocado em tempo integral: menos de 25%;
- i. Percentual do pessoal da equipe alocado em tempo integral: menos de 25%.

3.5.5 Pessoas selecionadas

Dirce Neris da Silva – membro do GIL;
 Rosângela Fabri Z. Baninotti - membro do Colegiado da Unidade Financeira;
 Ângela Gallassini Picinin - membro do Colegiado da Unidade de Informação;
 Sueli Voz – Gerente e membro do Colegiado da Unidade de Nutrição e Dietética;

3.5.6 Questionários do HC

Os questionários seguem no ANEXO 3.

3.6 EMPRESA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS - ECT

3.6.1 Descrição

a) Missão:

“Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”.

b) Visão

“Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios”.

c) Objetivos estratégicos

- 1) Estabelecer uma política de mercado voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e que garanta a sustentabilidade da ECT;
- 2) Garantir à sociedade o acesso aos serviços universais de correios, de forma sustentável;
- 3) Promover uma política sustentável de responsabilidade social, enfatizando o papel da empresa pública na promoção da cidadania e inclusão social;
- 4) Desenvolver ações buscando o aperfeiçoamento institucional do serviço postal;
- 5) Desenvolver políticas para a prospecção e aporte de tecnologia, na ECT, fortalecendo a sua atuação competitiva e o seu modelo de gestão;
- 6) Desenvolver e estruturar políticas que assegurem a valorização das pessoas e otimizem a sua atuação na Empresa e na sociedade;
- 7) Buscar novo modelo de organização e novos métodos de gestão que propiciem a eficiência no uso de recursos e orientem a Empresa para o mercado e para a valorização e desenvolvimento do seu corpo funcional;

d) Número de funcionários:

103.000 funcionários

e) Autoridades:

Presidente dos Correios – João Henrique de Almeida Sousa

Diretor Regional do Paraná – Abrão Miguel Fade Neto

f) Setor de Atuação:

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos atua na área de prestação de serviços de correios.

3.6.2 Organograma:

O organograma dos Correios segue no ANEXO 4.

3.6.3 Equipe de Projeto selecionada

a) Objetivo

Identificar as necessidades dos clientes para o segmento e-commerce e formatar a expansão do serviço e-SEDEX.

b) Atribuições

- Levantamento de necessidades (pesquisa de mercado);
- Avaliação da viabilidade econômica;
- Proposta comercial;
- Proposta operacional;
- Definição de recursos a serem alocados;

c) Justificativa

Atuação da ECT na distribuição de encomendas originadas de comércio eletrônico.

d) Divisão dos membros do projeto por regionais

- Profissionais da Administração Central (5)
- Profissionais das Diretorias Regionais
- São Paulo Município (2)
- São Paulo Interior (2)
- Paraná (2)
- Rio de Janeiro (2)
- Minas Gerais (2)

e) Posição na estrutura organizacional (subordinações)

Nível de chefe de Departamento da Administração Central.

f) Duração do projeto

Seis meses, sendo considerado assim de curta duração.

g) Tamanho

Tamanho médio, pois envolveu as atribuições citadas anteriormente para as Diretorias Regionais de São Paulo Metropolitana, São Paulo Interior, Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Não envolveu todas as regionais onde o correio está instalado.

h) Nível de incerteza

Relacionadas às características e previsões de mercado para o comércio on-line, assim podendo ser considerado como sendo um nível alto de incerteza.

i) Complexidade

Complexidade alta, devido ao desafio de formatar um serviço competitivo e com ótimo prazo de qualidade de entrega.

j) Importância

Por ser um projeto incluído no Planejamento Estratégico da ECT é considerado de alta importância organizacional.

k) Criticidade do tempo

Fator muito crítico, tendo em vista acompanhamento sistemático do andamento do projeto diretamente pela Diretoria da ECT.

l) Treinamento para os membros da equipe e para o gerente do projeto

Nivelamento interno do conhecimento, baseado nos acertos/erros obtidos em projeto semelhante idealizado somente para a cidade de São Paulo.

m) Percentual de suporte administrativo ao gerente do projeto

Parcial, compartilhado com Departamentos da Administração Central.

n) Percentual do pessoal da organização alocado em tempo integral:

Não representativo, tendo em vista a grandiosidade da ECT.

o) Percentual do pessoal da equipe alocado em tempo integral:

Aproximadamente 33% (Gerente de projeto e integrantes da equipe lotados na Administração Central).

3.6.4 Gerente do Projeto

a. Nome: Everton Luiz Cabral

b. Cargo: Administrador Postal

c. Designação: Gerente de Projeto

d. Autonomia: Integral dentro de limites fixados em portaria pela Diretoria da ECT

e. Alocação do tempo do gerente no projeto: Integral

f. Subordinação: Diretoria Comercial

g. Formação: Nível Superior

3.6.5 Pessoas selecionadas

Aroldo Crema – membro da equipe na área de Desenvolvimento de Mercados

Carlos Henrique Richter - membro da equipe na área de Operações e Logística

3.6.6 Questionários do Correio

Os questionários seguem no ANEXO 5.

4 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DADOS

Como visto no item 2.4.4. os projetos sofrem influência da organização executora. Os projetos escolhidos para esse trabalho não fogem a essa regra. Eles são projetos executados dentro de organizações com estrutura funcional, além disso, as organizações são instituições públicas federais. A seguir, será demonstrada uma quadro onde o projeto do Hospital de Clínicas (HC) e do Correio (ECT) serão definidos em termos das **características dos projetos** e das **estruturas organizacionais**.

Tipos de Organizações	Estrutura Organizacional					Empresa
	Funcional	Matrix Fraca	Matrix Balanceada	Matrix Forte	Projetizada	
Autoridade do Gerente do Projeto				De moderada a alta		HC
				De moderada a alra		ECT
Percentual do pessoal da organização alocado em tempo Integral		0 a 25%				HC
		0 a 25%				ECT
Percentual do pessoal do projeto alocado em tempo Integral		0 a 25%				HC
			33%			ECT
Alocação do Gerente do Projeto		Parcial				HC
			Integral			ECT
Designação do Gerente do Projeto		Coordenador do projeto				HC
			Gerente do Projeto			ECT
Suporte administrativo ao Gerente do Projeto		Tempo Parcial				HC
			Tempo Parcial			ECT
Incerteza					Alta	HC
					Alta	ECT
Tecnologia		Padrão				HC
					Nova	ECT
Complexidade					Alta	HC
					Alta	ECT
Duração					Longa	HC
	Curta					ECT
Tamanho					Grande	HC
				Médio		ECT
Importância					Alta	HC
					Alta	ECT
Criticidade do tempo		Moderada				HC
					Alta	ECT

QUADRO 5 - COMPARAÇÃO DE DADOS HC e ECT

Assim, pode-se notar que apesar da organização executora ter estrutura funcional, as características dos projetos em estudo encaixam-se na estrutura matricial e projetizada, isso porque as características que definem esses projetos determinam a escolha da estrutura.

Mesmo a empresa continuando a executar suas atividades rotineiras, existe a necessidade do planejamento organizacional estabelecer uma estrutura adequada a execução dos projetos. Assim, percebe-se que nas duas instituições em estudo foi

realizado esse planejamento e definiu-se uma estrutura mais adequada para os projetos em questão.

Conforme visto na teoria anteriormente, sabe-se que a organização do projeto é um desenho temporário usado para indicar uma equipe interorganizacional, do tipo força-tarefa, trabalhando em conjunto para a gerência do projeto.

Tanto no Projeto de Implantação das Unidades Funcionais (HC) quanto no Projeto do E-Sedex, percebe-se que foi esse o processo usado, pois **foram criadas duas equipes**, com objetivos específicos e prazo determinado, com membros provenientes das unidades funcionais da organização. Essa equipe é sobreposta à estrutura organizacional existente, formando assim uma **organização matricial**, conforme descrita por CLELAND (2002, p. 38).

No entanto, percebe-se que os projetos em estudo possuem características diferentes que são influenciadas pela **cultura de gerenciamento de projetos** existente nas duas organizações. Enquanto que no Correio as pessoas conhecem e/ou já trabalharam em projetos, no HC a maioria das pessoas trabalha apenas em atividades rotineiras, uma vez que não existem muitos projetos que envolvam áreas diferentes.

Outra forma de verificar esses fatos é através **das designações e do tempo de alocação do gerente de projeto**. Nos Hospital de Clínicas, o gerente do projeto recebe a designação de Coordenador do Projeto e do GIL, além de estar alocado em tempo parcial, dividindo seu tempo entre a coordenação do projeto e a direção da Área Assistencial. Por outro lado, no Correio, o gerente do projeto recebe essa mesma designação e permanece alocado em tempo integral ao projeto até seu término.

Uma característica encontrada em ambos os projetos é que **a autoridade dos Gerentes** é considerada de moderada à alta, isso leva a pensar na importância da autoridade do gerente do projeto. Analisando esse fato, pode-se concluir que para que os projetos em questão pudessem ser executados dentro de organizações com estrutura funcional, houve a necessidade de designar gerentes de projeto com alto nível de autoridade, evitando assim dificuldades com relação aos gerentes funcionais.

Na comparação entre as equipes dos projetos quanto ao **questo tamanho da equipe**, foi verificado que o Grupo do E-Sedex tem mais de 12 pessoas (15

membros) e tem como objetivo levantar informações sobre as necessidades dos clientes e formatar a expansão do serviço de E-sedex, não sendo sua atribuição executar ações para sua efetivação. Ao contrário, o Grupo do GIL é formado por menos de 12 pessoas e tem como objetivo coordenar a implantação das Unidades Funcionais no Hospital de Clínicas. Assim, conforme visto no item sobre tamanho de equipes, verifica-se que as equipes foram formadas com tamanhos adequados para o trabalho ao qual foram designadas.

Com relação a **comunicação** dentro dos projetos e com as partes envolvidas, foi percebido que a forma de distribuição das informações é (era) realizada principalmente através de reuniões, sendo que também foram utilizados documentos tais como ofícios, atas e manual. Chama a atenção o fato de em nenhum dos projetos ter sido utilizado o formato eletrônico (e-mail, Internet, intranet) para distribuição das informações, mesmo no Correio que tinha como foco do projeto esse tipo de tecnologia (e-commerce, Internet). A comunicação foi descrita como acessível, entretanto, também foi caracterizada como lenta. Assim, acredita-se que esse fato ocorreu devido à falta de utilização de instrumentos de comunicação mais ágeis, tais como e-mail e intranet.

Em ambos os projetos, houve a preocupação em preparar **os planos dos projetos**, no entanto não houve a preocupação com os planos das áreas específicas (comunicação, riscos, pessoas, etc) separadamente. Além disso, não foram realizados os registros das lições aprendidas dos projetos. Acredita-se que o fato da cultura de gerenciamento de projetos não ser forte em organizações com estrutura funcional tenha colaborado para esses fatos, pois após o encerramento de um projeto, os registros possivelmente não serão aproveitados em projetos de outras áreas (departamento).

Os **conflitos** percebidos pelos membros das equipes foram prioritariamente conflitos de opinião técnica e conflitos sobre custos e orçamentos. Enquanto que na opinião das partes envolvidas no projeto do HC (no projeto do Correio foram entrevistados apenas os membros do projeto), os conflitos de prioridade, conflitos em torno de procedimentos administrativos e conflitos de recursos humanos também foram citados. Um dos membros do Projeto do Correio citou outra fonte de conflito que seriam os terceiros envolvidos no projeto. Acredita-se que essa diferença seja

decorrente do fato dos membros do projeto terem uma visão melhor dos objetivos dos projetos.

Com relação à forma de **resolução de conflitos**, percebe-se que a utilização de reuniões e a intermediação do gerente de projeto é uma constante em ambos os projetos. Isso demonstra que a gestão de conflitos realmente deve ser uma das atribuições do gerente, conforme descrito anteriormente no item O gerente de projeto como gerente de conflito, e que a reunião (contato direto) é adequada para esse fim, pois assim o gerente está pondo-se em postura de enfrentamento do conflito, sendo esse um dos métodos descritos na literatura para resolução de conflitos.

Na questão sobre a **escolha dos membros do projeto**, foram destacados os seguintes critérios: capacidade individual, trabalho em equipe e cooperação, conhecimento técnico, cumprimento dos objetivos, ética, ser pró-ativo e ter boa comunicação. Assim, acredita-se que não apenas uma característica determina o perfil dos membros de equipes em projetos, mas, a multidisciplinaridade de cada pessoa. No entanto, o gerente de projeto deve ter em mente que trabalhando com uma equipe, uma habilidade não encontrada em um indivíduo pode ser encontrada em outro. Assim, o importante é criar uma equipe que tenha no conjunto as habilidades necessárias para o projeto.

Quanto aos critérios para **escolha do gerente do projeto**, os membros não souberam dizer quais foram, mas, com base na experiência profissional citaram os seguintes critérios: julgamento e senso prático, capacidade de decisão, habilidade de gerenciamento, conhecimento especializado, influência, persuasão e negociação. É interessante notar que itens como planejamento, controle e estratégia não foram citados por esses profissionais. Acredita-se que esses itens sejam considerados como pré-requisitos para qualquer gerente e por isso não tenham sido citados.

Com relação a **atuação do Gerente do Projeto**, tanto no Correio quanto no HC, foi considerada atuante e presente pelos membros e partes envolvidas. A exceção ficou por conta da Unidade de Informação do HC que considerou o coordenador ausente. Isso ocorreu pelo fato do coordenador não participar das reuniões do colegiado desta unidade. Acredita-se que estando alocado em tempo parcial ao projeto, o coordenador não consegue cumprir todas as atividades, utilizando-se assim da delegação para que as atividades sejam executadas. Isso é decorrência

da estrutura funcional que exige que esse mesmo coordenador continue cumprindo as atividades funcionais de diretor de área.

5 CONCLUSÃO

No setor público, para muitos gestores falta profissionalização, uma vez que muitos dos cargos são ocupados politicamente e não pelo perfil técnico dos profissionais. Apesar desta constatação, percebe-se nos casos estudados que há preocupação com a profissionalização dos gestores e dos membros das equipes desses projetos. No HC, por exemplo, os membros do GIL, inclusive o coordenador, receberam(rão) treinamento em gestão com tópicos importantes para o gerenciamento de projetos, tais como negociação e planejamento. No caso do Correio, o avanço é ainda mais nítido, pois os membros são especializados em gestão de projetos e, conforme visto anteriormente, esta instituição adota princípios e processos de gerenciamento de projeto. Assim, nota-se que há uma mudança na cultura de gerenciamento de projetos, mesmo em instituições públicas com estrutura funcional.

Por outro lado, percebe-se que no HC ainda são poucos os projetos que têm essa estrutura e condições para um gerenciamento eficaz. A maioria deles ainda é executada no âmbito dos departamentos, e quando envolvem outras áreas existem conflitos, principalmente, com relação à subordinação e comunicação.

Conclui-se então que em instituições com estrutura funcional, a formação de equipes para execução de projetos estratégicos ou que envolvam diversos departamentos ou com criticidade de tempo alta é uma ótima prática facilitando assim, o gerenciamento do projeto.

5.1 AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DAS EQUIPES POR PROJETO

Considerando-se as informações obtidas dos profissionais envolvidos nos projetos do HC e do Correio e os dados levantados na literatura sobre o tema, é possível afirmar que existem claras vantagens para a criação de equipes por projetos, mesmo em estruturas rigidamente funcionais, como são as instituições públicas. Mesmo assim não se pode desconsiderar as desvantagens apresentadas, pois, essas podem ser a diferença entre o fracasso ou sucesso dos projetos.

Os profissionais envolvidos nos projetos analisados consideram como **vantagens** da criação de equipes por projetos:

- A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;
- Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;
- Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;
- Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
- Invariavelmente é obtido velocidade na execução das atividades face ao comprometimento do grupo vinculado quase sempre ao cumprimento de cronogramas por ele criado;
- Com a formação de uma equipe, a quantidade de conhecimento (capital intelectual) e a experiência já adquirida por seus membros beneficiam o desenvolvimento de todo o grupo e maximiza a qualidade do trabalho.

É importante perceber as palavras-chaves desses itens que são comunicação, idéias, confiança, compromisso, comprometimento, conhecimento (capital intelectual) e experiência. Acredita-se que esses são fatores críticos para o sucesso de projetos que podem ser conseguidos através da formação de uma equipe eficaz.

As **desvantagens** citadas pelos mesmo profissionais foram:

- As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividades de rotina X atividades do projeto);
- As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenação do projeto)
- Os funcionários que não participam do projeto são menos motivados e menos envolvidos do que o grupo de trabalho;
- Ter que manter o grupo sempre motivado;

Chama a atenção o fato do item mais citado ter sido o item sobre realização de tarefas em tempo parcial e não o item sobre dupla chefia. Isso pode ser conseqüência do fato dos gerentes dos projetos, tanto do HC quanto do Correio,

terem muita autoridade e não concorrem com a autoridade dos gerentes funcionais. Assim, a maior dificuldade enfrentada nesses projetos é a distribuição da carga horária entre atividades de rotina e atividades do projeto, tendo em vista que os membros desse projeto continuam atuando em suas funções de origem. Essa desvantagem pode ser resolvida se os membros da equipe forem alocados em tempo integral ao projeto até que suas habilidades não sejam mais necessárias ou até o término do projeto.

Outro ponto importante caracterizado pelas desvantagens é a questão da motivação. Quando uma equipe é formada para a realização de um projeto o gerente deve atuar como um líder e cuidar para que a equipe esteja sempre motivada. No entanto, deve haver o cuidado para que o fato de haver uma equipe envolvida com o projeto não seja um fator desmotivador para as demais pessoas. Isso pode ocorrer caso as pessoas considerem que estão sendo excluídas ou que não sabem o que está acontecendo ao seu redor.

Essa desvantagem pode ser minimizada com uma gestão de comunicação eficaz, pois se no planejamento de comunicação essas pessoas forem consideradas como partes envolvidas e que devem receber informações sobre o que está acontecendo, não haverá motivos para sentirem-se excluídas. A gestão de conflitos também pode ser uma ferramenta para lidar com essa desvantagem caso ela não tenha sido prevista. Nesse caso, o gerente do projeto poderá utilizar as técnicas de enfrentamento de conflitos para minimizar e até mesmo reverter a situação. Por isso, o gerente do projeto deve atuar permanentemente como um gestor de conflitos.

5.2 AS MELHORES PRÁTICAS DE COMO CRIAR E MANTER UMA EQUIPE POR PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Foi percebido que a utilização de equipes por projetos em organizações com estrutura funcional pode ser uma ótima opção. Então, será visto como criar e manter equipes por projetos de maneira eficaz.

Os processos existentes no PMBOK são boas diretrizes para realizar as tarefas de criação e manutenção de equipes. Com base nesses processos e agregando técnicas encontradas em outras literaturas será definida uma sugestão para auxiliar nessa tarefa.

a) Planejamento

A realização de planejamento é a fase mais importante para a formação de uma boa equipe, pois é nessa fase que devem ser definidos o perfil desejado para os membros do projeto. É nessa fase também que devem ser definidos os momentos em que os integrantes das equipes devem ser alocados e desalocados do projeto, evitando assim ociosidade ou sobrecarga de trabalho. As responsabilidades também devem ser definidas nessa fase, utilizando-se para isso a matriz de responsabilidade como ferramenta. É importante que o planejamento seja bem documentado, pois será utilizado em todo ciclo de vida do projeto.

b) Montagem da Equipe do Projeto

A importância da e atualidade do tema montagem de equipes tem sido freqüentemente ressaltada, conforme pode ser observado nos estudos de BOM ANGELO e MIRSHAWKA (2004, p. 14) que descreveram o tipo de pessoa com quem gostariam de contar, enfatizando a seguinte frase: "Você rapidamente vai perceber que existem poucas pessoas que têm todas essas características."

Esse é o ponto crucial na formação de uma equipe. Não é possível encontrar todas as habilidades desejadas em todas as pessoas. Acredita-se, então, que o mais importante é ter bom senso e tentar escolher pessoas que tenham algumas das habilidades desejadas e que o conjunto de pessoas possa formar uma equipe que suprirá as necessidades do projeto.

Para tanto, a Descrição de Disponibilidade de Pessoal será um instrumento útil para que os membros do projeto sejam escolhidos de forma adequada. No entanto, essa ferramenta deve existir e ser atualizada sempre que necessário e em especial quando ocorrer a dissolução da equipe do projeto.

Outro ponto importante na montagem das equipes é a formalização tanto do projeto quanto da equipe, pois quando o gerente seleciona os participantes do projeto e esses pertencem a organização, ele deverá negociar com os chefes ou gerentes funcionais e com as própria pessoas. Assim, a negociação será mais fácil se o gerente estiver respaldado, isto é, solicitando pessoas para um projeto já formalizado e com apoio da alta direção. As pessoas envolvidas dão mais credibilidade e confiança para atividades formais e isso fará com que as pessoas de fora acreditem na equipe formada. Isso pode ser comprovado no caso do HC, onde o GIL não teria credibilidade para entrar nos departamentos e falar para as pessoas

que elas deveriam mudar seus processos de trabalho, suas chefias, suas estruturas se não tivessem o respaldo da direção geral através da formalização do projeto e da equipe.

Um detalhe crucial na formação da equipe do projeto é o fato do Gerente do Projeto ser também um membro da equipe e como tal deve ser escolhido levando em consideração os mesmos critérios e alguns outros tais como:

- Liderança – não apenas ter habilidades de liderança, mas ser o LÍDER da equipe.
- Capacidade de motivação – tanto para motivar-se como para perceber o que motiva cada membro da equipe.
- Experiência – não apenas experiência técnica, mas experiência como líder e com gestor de projetos.
- Capacidade em lidar com conflitos – o gerente do projeto deve entender-se também como gerente de conflitos e ter a capacidade de enfrentá-los e transformá-los em aspectos motivadores.
- Comunicação – ter boa comunicação e dar importância para todos os processos que envolvem a comunicação entre os membros da equipe e também com as partes envolvidas no projeto.
- Relações Interpessoais – saber a hora de ser membro da equipe e a hora de ser o líder da equipe.
- Gerência de Equipe - dar a devida importância para os processos de gestão de pessoas e saber aplicá-los.

c) Desenvolvimento de equipes

O desenvolvimento de equipes deve ser algo mais amplo do que os treinamentos nas habilidades técnicas necessárias à execução das atividades do projeto. É nessa fase do processo de gestão de pessoas que o Gerente deve preocupar-se em suprir as habilidades intrapessoais, interpessoais e intergrupais para a boa manutenção da equipe. Habilidades tais como comunicação oral, cooperação, comprometimento, trabalho em equipe, etc.

O desenvolvimento dessas habilidades não descarta a necessidade do treinamento nas técnicas necessárias para o trabalho, em especial o treinamento em gestão de projetos. Acredita-se que seja importante que todos os membros de

projetos devam conhecer essa metodologia, mesmo que em nível básico. Isso facilitará o entendimento sobre os processos, sobre a necessidade de controlar e documentar o projeto.

d) Manutenção de equipes

Esse item não foi encontrado como um processo de gestão de pessoas, entretanto, acredita-se que deveria ser um item a ser considerado como importante nessa gestão. De nada adianta formar uma ótima equipe com base em um ótimo planejamento e dar-lhe um ótimo treinamento, se não houver a preocupação com a sua manutenção. O gerente do projeto deve desempenhar essa função de manter a equipe, conforme visto anteriormente, o líder deve desempenhar:

- Papel de tarefa: o líder dirige o grupo para completar as atividades que está tentando realizar;
- Papel de formação e manutenção do grupo: o líder tenta suprir as necessidades sociais do grupo encorajando sentimentos de solidariedade.

A manutenção da equipe deve ser feita também utilizando os processos de comunicação, uma vez que os membros também devem ser considerados no planejamento de comunicação como partes envolvidas no projeto e devem estar constantemente sendo atualizados sobre a situação do projeto.

A Gestão de Conflitos também será importante para a manutenção, uma vez que se os conflitos proliferarem e não houver controle por parte do Gerente, todo o trabalho poderá ser prejudicado. É vital que haja uma postura de enfrentamento de conflitos durante todo o ciclo de vida do projeto e não apenas quando eles estiverem prejudicando ou ameaçando prejudicar o resultado final do projeto.

e) Dissolução

Esse processo descreve uma parte fundamental na gestão de equipes, pois é normal não haver uma preocupação com o encerramento do projeto, muitas vezes ocasionando o prolongamento do projeto por falta de planejamento adequando o fim do projeto. O encerramento do projeto é um ponto crítico da gestão de projetos e a dissolução de equipes não é menos complicada. Deve-se levar em conta que as equipes são formadas por pessoas que têm sentimentos, receios e que não desejam ser prejudicadas. Novamente, o gerente do projeto deverá exercer as habilidades gerenciais para que a equipe seja desmobilizada na hora certa e de modo adequado.

Deverá haver a preocupação com a documentação adequada da Descrição de Disponibilidade de Pessoal, pois é nesse momento que as habilidades e experiência adquiridas pelos membros da equipe devem ser documentadas. Isso ajudará os gerentes dos futuros projetos na escolha dos membros.

Por fim, é interessante que os resultados do projeto sejam divulgados e que sejam destacados os integrantes da equipe que colaboraram para o sucesso do projeto, pois nada melhor do que receber os bônus de bons resultados para motivar as pessoas a trabalharem em equipe.

Esse trabalho demonstra que a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos estão sendo utilizadas mesmo em instituições públicas, caracterizadas pela estrutura funcional. Como servidora pública e membro do colegiado da Unidade de Informação do Hospital de Clínicas, foi importante ter essa percepção, pois demonstra a importância do curso realizado e que é possível contribuir para que a gestão de projetos desenvolva-se ainda mais dentro da instituição.

Outro fator relevante foi o demonstrado através da realização dos questionários com pessoas de outros colegiados e do GIL, pois as informações obtidas puderam ser utilizadas em discussões dentro do colegiado da Unidade de Informação.

Acredita-se que esse trabalho possa também ser relevante como uma avaliação do trabalho realizado pelo GIL e até dar subsídios para a formação de futuras equipes por projetos dentro do HC.

Finalmente, foi possível, com a análise dos casos, perceber a aplicação de conceitos visto apenas teoricamente durante as aulas. Isso possibilitou uma visão de projetos como conjunto (planos, processos, pessoas, conflitos), fazendo com que conceitos dados em diferentes disciplinas fossem percebidos de forma aplicada e como um todo dentro dos projetos.

REFERÊNCIAS

- BOM ANGELO E.; MISHAWKA, V. Escolhendo o Time. **Revista Você S A**, São Paulo, n.69, mar. 2004.
- CASTRO, CL. **Diga sim ao conflito**. Disponível em < <http://www.dinsmore.com.br/artigocris.htm> > Acesso em 12.04. Abril. 2004.
- CLELAND, D.I. ; IRELAND, L.R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- CLEMENTE, A. (org). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CORREIA, M.C. **Gestão de pessoas em projetos**. Curitiba: UFPR, 2003.
- DAFT, R.L. Teoria das Organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- JACOB, MI. **Importância da comunicação na gerência de projetos**. Disponível em < <http://www.ietec.com.br.htm> > Acesso em 12.04. Abril. 2004.
- KEELING, R. **Gestão de Projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- PMBOK**. Belo Horizonte: PMI-MG, 2000.
- PRADO, D **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VALERIANO, D.L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- VARGAS, R.V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1 - Organograma do Hospital de Clínicas

ANEXO 2 - Cartilha das Unidades Funcionais

ANEXO 3 - Questionários do HC

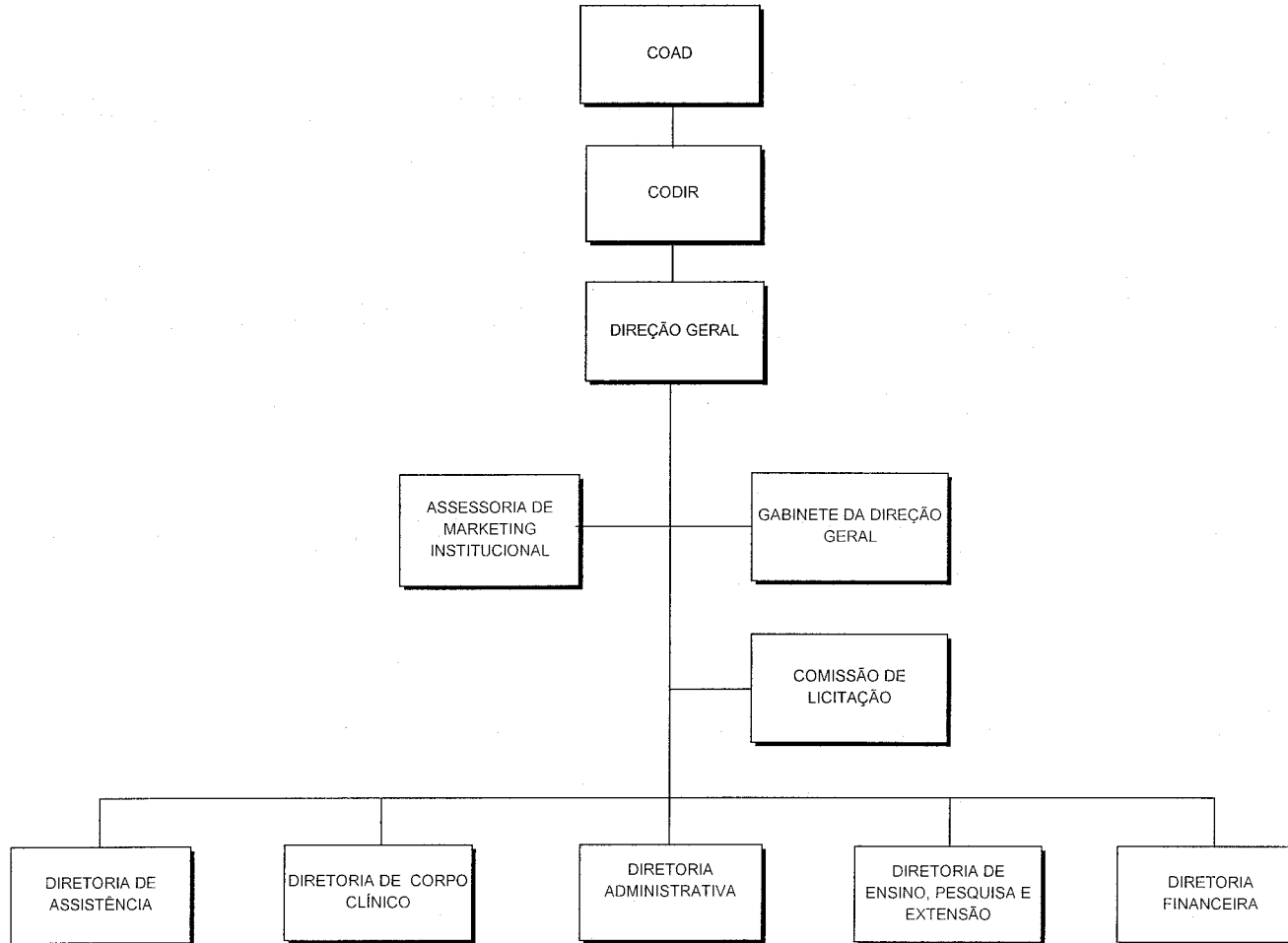
ANEXO 4 - Organograma do Correio

ANEXO 5 - Questionários do Correio

ANEXO 1 - Organograma do Hospital de Clínicas

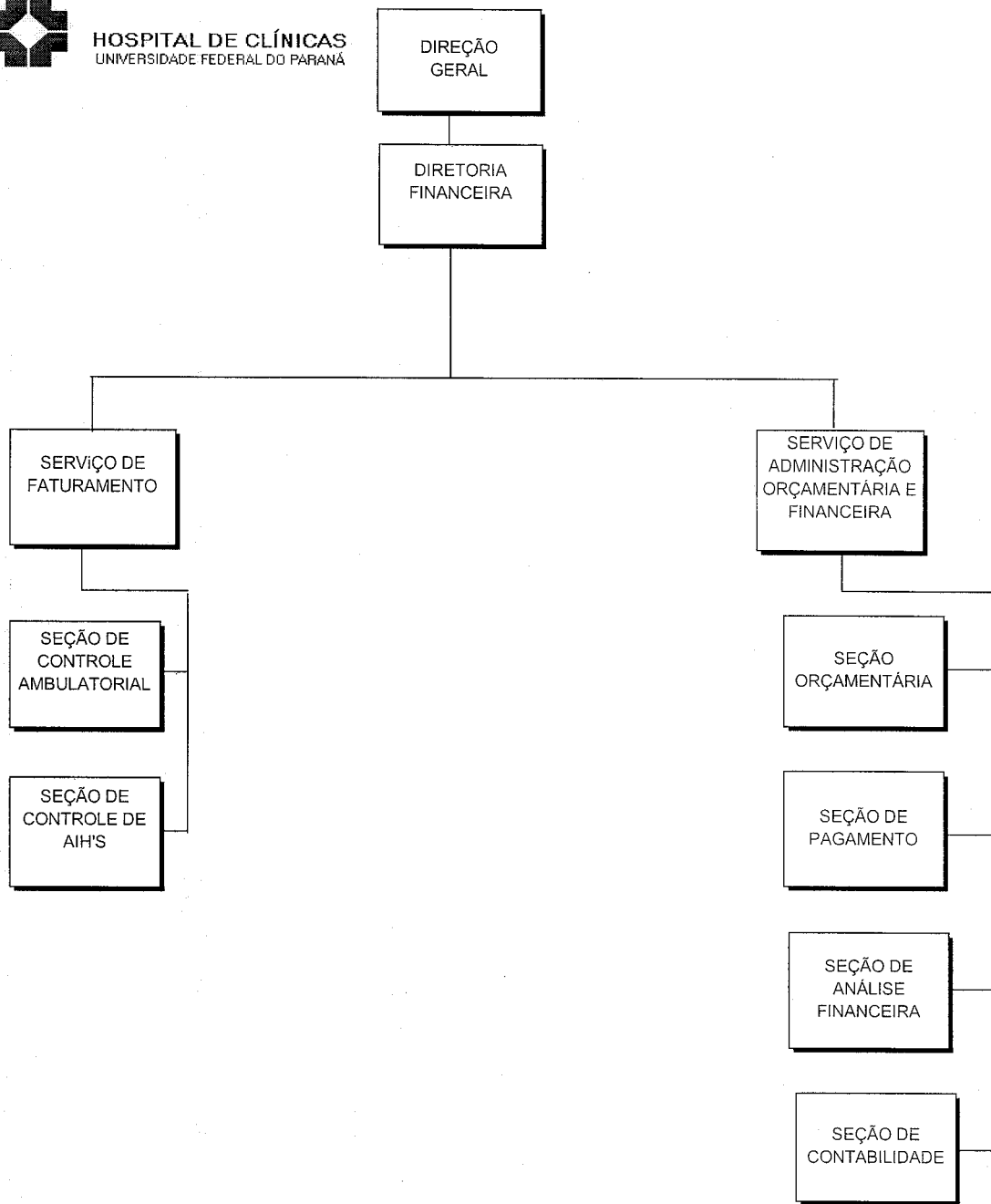


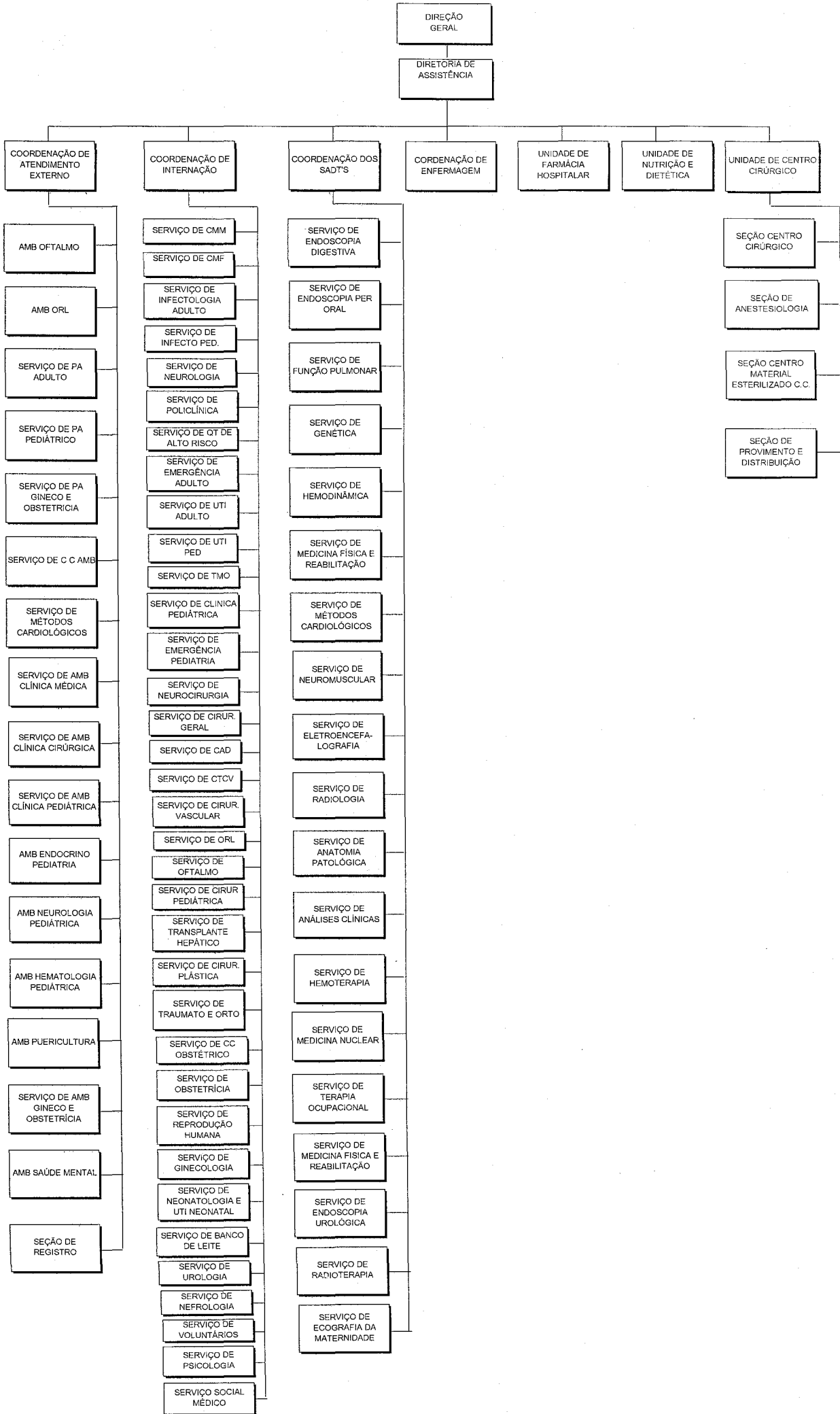
HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

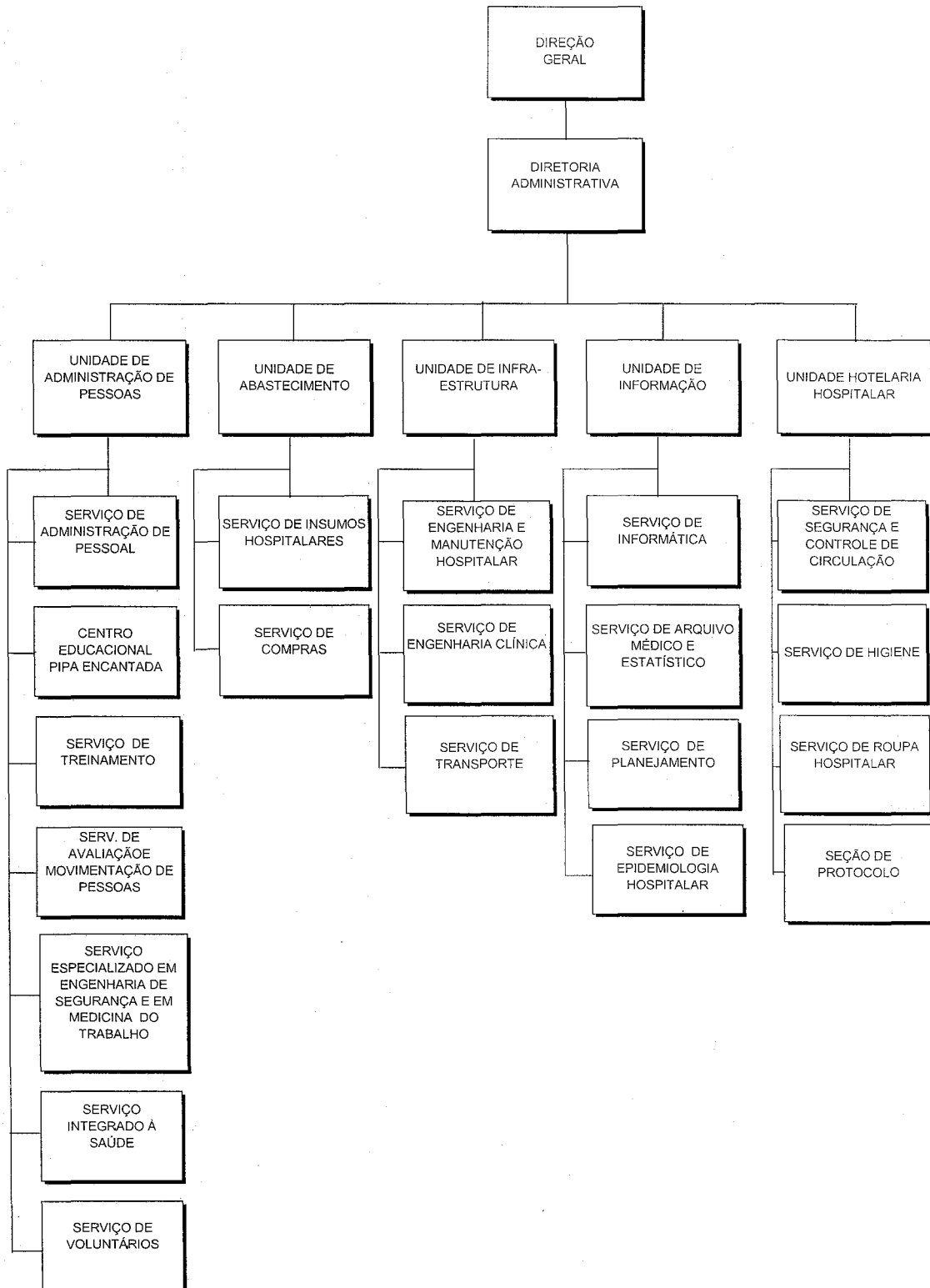




HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

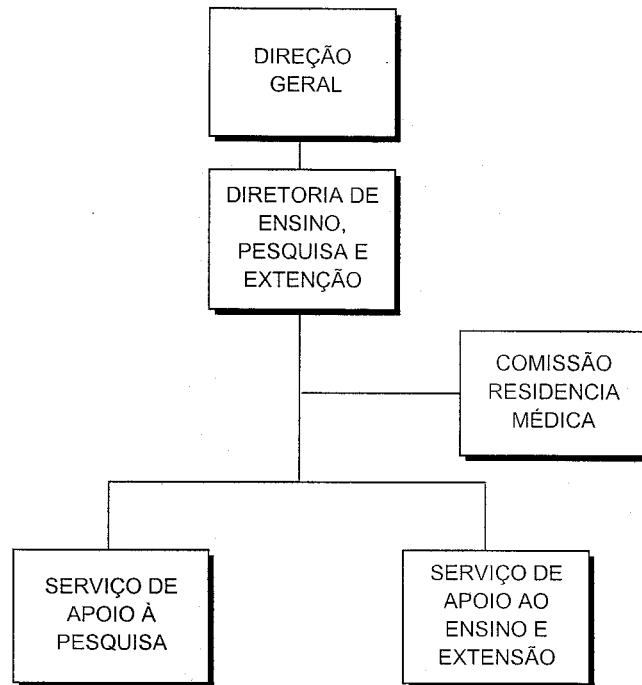








HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ





HOSPITAL DE CLÍNICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ



ANEXO 2 - CARTILHA DAS UNIDADES FUNCIONAIS



unidades funcionais
HC | UFPR

1

Qual a atual situação administrativa dos hospitais universitários?

A modernidade, ao colocar em jogo as exigências de cidadania, desafiou os serviços públicos a buscar modelos de gestão profissionais, principalmente considerando a escassez de recursos. Isso afetou de modo particular os hospitais públicos de ensino, onde o modelo em vigor apresenta grandes limitações. O atual mecanismo de financiamento do sistema de saúde pública faz com que algumas questões gerenciais tornem-se inadequadas para a superação dos obstáculos, visando melhorar ainda mais o atendimento e o trabalho nos grandes hospitais como o HC.

Entre estes problemas podemos citar:

- Falta de autonomia;
- Falta de integração entre os setores administrativos e assistenciais e destes entre si;
- Falta de avaliação de custos e de qualidade dos serviços prestados.

Tudo que você
precisa saber sobre
Unidades Funcionais
que estão mudando
o jeito de ser do
Hospital de Clínicas

2. E como está o Hospital de Clínicas?

O HC passa pelas mesmas dificuldades que os demais hospitais de ensino do país. O modelo de gestão que vigora no nosso hospital apresenta algumas deficiências que dificultam a sua administração de forma eficaz, tais como:

- Centralização das decisões;
- Excessiva fragmentação da função assistencial e descoordenação entre diretorias e serviços;
- Pouca participação das chefias no processo de decisão;
- Distanciamento entre o que se planeja e o que se executa;
- Pouca participação dos colaboradores (servidores/funcionários) na definição de processos de trabalho e de decisão;
- Baixo grau de motivação da equipe técnica;
- Pouco comprometimento com a utilização eficiente dos recursos;
- Baixo nível de controle e avaliação dos resultados;
- Dificuldades com a comunicação interna.

3. O que está sendo feito para mudar esta situação?

O HC-UFPR optou por uma mudança organizacional e gerencial buscando um modelo de gestão democrático e participativo, baseado na descentralização das decisões, a partir da elaboração de metas e compromissos de forma conjunta com a direção do Hospital. Para isso, após diversas discussões, estudos e pesquisas resolveu-se optar pelo modelo de UNIDADES FUNCIONAIS.

Este novo modelo permitirá a transformação da organização do HC-UFPR em todos os seus aspectos, com destaque para o aumento na participação de todos os seus funcionários na tomada de decisões que afetam diretamente seu trabalho.

4. Por que adotar o Modelo de Unidades Funcionais?

O modelo de Unidades Funcionais vem de encontro as necessidades de modernização administrativa do HC através de um trabalho multiprofissional e interdisciplinar, propondo a constituição de unidades formadas por equipes estáveis, com processos de trabalho definidos e semelhantes ou com grande relação entre si, responsáveis por atendimentos a determinados usuários. Neste sentido, as Unidades Funcionais pretendem gerenciar tanto o cotidiano como o projeto institucional, através de um planejamento participativo que apresente coerência entre os planos de trabalho das diversas Unidades Funcionais e em consonância com o planejamento institucional. Durante a formação de uma Unidade Funcional define-se claramente o espaço físico, os recursos materiais e os funcionários que irão realizar determinados atendimentos/procedimentos, os custos operacionais e a produção de bens/serviços.

5.

Este modelo de gestão foi estudado com seriedade e responsabilidade, e está sendo testado e implantado com sucesso em outros hospitais públicos: Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/UFRJ, Hospital Universitário de Uberlândia, Hospital Universitário de Volta Redonda, Hospital das Clínicas da Universidade Estadual de Campinas - HC/UNICAMP e Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, entre outros, sendo que o HC/UFMG está assessorando tecnicamente a implantação das Unidades Funcionais em nosso hospital.

6. O que é o GIL?

O GIL é o Grupo de Implantação Local das Unidades Funcionais no HC. É formado por profissionais que assessoram a Diretoria, orientam e acompanham a implantação das Unidades Funcionais. Os membros deste grupo são "padrinhos" das Unidades Funcionais que estão em formação e avaliam o seu desenvolvimento, prestando assessoria ao gerente, aos membros do Colegiado Interno e aos demais componentes da equipe.

7. O que é uma Unidade Funcional?

Unidade Funcional (UF) é a agregação de serviços/seções/equipes e/ou atividades, cuja afinidade estabelece uma linha de cuidado e tem por objetivo a integralidade e a qualidade da assistência. Como exemplo, podemos citar um conjunto de serviços destinados aos cuidados da saúde da mulher. Desta forma, as Unidades Funcionais são compostas por trabalhadores de todas as categorias funcionais, tendo como resultado um trabalho multiprofissional e interdisciplinar.

8

Como é a estrutura administrativa de uma Unidade Funcional?

A UF é composta por:

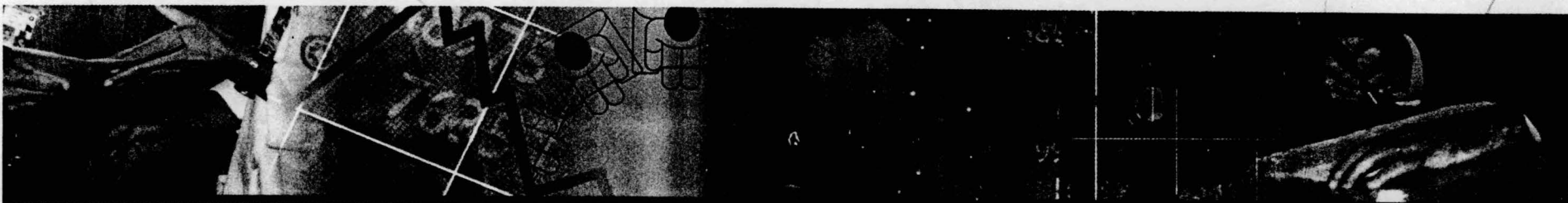
- Gerente
- Colegiado Interno
- Supervisores Técnicos e/ou Administrativos.

9

O que são os Colegiados?

Um dos pontos chave

para o sucesso desse novo modelo de gestão é a adesão e o envolvimento do conjunto de todos os profissionais da instituição. Os Colegiados (Gestor e Interno) são espaços coletivos onde são negociados e pactuados compromissos e responsabilidades de forma que todos participem das decisões e da melhoria de desempenho dos serviços.



10. Quais são os colegiados que constituem o novo modelo de gestão e como são constituídos?

O Colegiado Gestor é constituído pelos diretores, assessores, coordenadores, gerentes das UF, representantes das comissões de Controle de Infecção Hospitalar, Humanização, Licitação e o GIL. Tem como objetivo a coordenação e o acompanhamento das UF, sempre em consonância com as metas e objetivos gerais do HOSPITAL. Também é o espaço para pactuação entre as UF.

O Colegiado Interno é constituído pelo gerente, supervisores e pelos representantes legítimos dos diversos serviços/seções/equipes da UF. O objetivo é de contribuir com a gestão, por meio da participação e da democratização, visando também o cumprimento da missão institucional.

11. Quais as atribuições do Colegiado Interno?

Participar de forma ativa e democrática na negociação e na pactuação dos compromissos da UF com a gestão, corresponsabilizando-se com a melhoria e o desempenho da instituição;

Responsabilizar-se pelo planejamento, alocação e gerenciamento dos recursos, através de um trabalho articulado e cooperativo, com vista a melhor eficácia da tríade formada por assistência, ensino e pesquisa;

Atuar como agente de comunicação entre as equipes de trabalho e o Colegiado Interno apresentando as sugestões e decisões das mesmas.

12.

Quais são os requisitos para participar do Colegiado Interno como representante?

- Ser representante legítimo do seu serviço/seção/equipe;
- Conhecer o modelo de gestão das Unidades Funcionais;
- Ter disponibilidade para participar das reuniões do Colegiado;
- Possuir a habilidade de organizar reuniões com seus colegas de trabalho para discussões de assuntos levantados nas reuniões do Colegiado;
- Ter habilidade para apresentar sugestões e decisões de sua equipe em outras reuniões.

13.

Quais são os supervisores, técnicos e administrativos de uma UF?

Cada gerente contará com supervisores que o auxiliarão no gerenciamento das atividades da UF. Dependendo de fatores tais como: número de subordinados, volume de trabalho, complexidade das atividades, atendimento 24 horas, entre outros, o gerente poderá contar com dois a quatro supervisores.

14. Como está o processo de implantação no HC?

Primeiramente estão sendo implantadas seis Unidades Funcionais Administrativas e três Unidades Funcionais Assistenciais que foram agrupadas considerando serviços, seções e/ou atividades afins. São elas:

Unidades Administrativas

- Unidade de Administração de Pessoas
- Unidade de Informação
- Unidade de Infra-Estrutura
- Unidade Operacional
- Unidade de Abastecimento
- Unidade Financeira

Unidades Assistenciais

- Unidade de Farmácia Hospitalar
- Unidade de Nutrição e Dietética
- Unidade de Centro Cirúrgico

15. Como nossos gerentes e chefes estão sendo preparados para este novo modelo?

Uma das ações fundamentais para o sucesso deste modelo é a capacitação dos gerentes para exercer novas funções gerenciais. O primeiro grupo de gerentes e gerentes substitutos está participando de cursos que aliam conceitos teóricos, atividades práticas e o acompanhamento do cotidiano de implantação da UF. Este programa de capacitação é uma parceria do nosso hospital com o Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR, com acompanhamento local realizado pelo GIL - Grupo de Implantação Local e pela consultoria do HC da Universidade Federal de Minas Gerais.

Novas turmas de capacitação estão sendo planejadas a partir do segundo semestre de 2003, para atender a implantação das novas Unidades Funcionais Assistenciais.

16.

E como serão formadas as demais Unidades Funcionais Assistenciais?

As UF Assistenciais serão implantadas a partir das seguintes coordenações:

- Coordenação de Atendimento Externo;
- Coordenação das Unidades de Internação;
- Coordenação de Serviços de Apoio Diagnóstico e Terapêutico;
- Coordenação de Enfermagem das Unidades de Internação.

Essas Coordenações funcionam como incubadoras de novas Unidades Funcionais Assistenciais, as quais terão como critério de agrupamento a lógica da linha de cuidado integral.

Reitor da UFPR
Carlos Augusto Moreira Jr.

Vice-Reitor
Maria Tarcisa Silva Bega

Diretor Geral do HC
Giovanni Loddo

Diretor de Ensino e Pesquisa
Antônio Carlos Boaretti

Diretor de Corpo Clínico e
Diretor de Implantação das Unidades Funcionais
Celso Fernando Ribeiro de Araújo

Diretora de Assistência
Marilise Borges Brandão

Diretora Administrativa
Tereza Kindra

Diretor Financeiro
Rubens Vieira

Assessora de Marketing Institucional
Maria Elizabeth Buba Dal Lago

ANEXO 3 - QUESTIONÁRIOS DO HC

Identificação

- a. Nome: **Sueli Voz**
- b. Relação com projeto: **Gerente e membro do colegiado da Unidade de Nutrição e Dietética**
- c. Cargo: **Administrador**
- d. Setor: **Unidade de Nutrição e Dietética**
- e. Formação: **Superior em Administração**
- f. Data: **13/04/04**

Questionário

1. Quais as vantagens da criação de uma equipe para o projeto?
 - a) **Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;**
 - b) **Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;**
 - c. Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
 - d. Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
 - e. Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento;
 - f. Existem menos conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - g. As pessoas sentem-se mais motivadas fazendo parte de um grupo (equipe)
 - h. **A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;**
 - i. Gerente do projeto tem mais autonomia para delegar funções e tarefas aos membros da equipe;
 - j. Outras: _____

2. Quais as desvantagens?
 - a. Existem mais conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - b. As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenador do projeto);
 - c. **As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividade de rotina X atividade do projeto);**
 - d. As pessoas sentem-se deslocadas por estarem deslocadas de seus ambientes de origem (departamento, serviço ou seção);
 - e. Outras: _____

3. Comunicações / Informações

3.1. Como se dá o acesso às informações sobre o projeto?

- a. **Lento;**
- b. Difícil;
- c. Restrito;
- d. Burocrático;
- e. Acessível;
- f. **Problemático;**

3.2. Como foi o recebimento das informações sobre o projeto?

- a) **Via e-mail;**
- b) **Reuniões;**
- c. Ofícios;
- d. Manuais;
- e. JHC;

3.4. As informações recebidas sobre o projeto foram claras?

- a. Sim;
- b. Não;
- c. **Às vezes;**

4. Conflitos

4.1. Que tipo de conflitos existiram durante o projeto?

- a) **De prioridade;**
- b) **Em torno de procedimentos administrativos;**
- c) De opiniões técnicas e de performance;
- d) **De recursos humanos;**
- e) **Sobre custos e orçamentos;**
- f) **De cronograma;**
- g) De personalidade;
- h) Outros: _____

4.2. Os conflitos foram resolvidos através de?

- a) **Reuniões;**
- b) **Conversas informais;**
- c) Ajuda de profissionais especializados (psicólogos);
- d) Intermediação do gerente do projeto (coordenador);
- e) Outros: _____

5. Integração

5.1. O projeto realizou a gestão da integração do projeto, isto é, planejamento, execução e controle adequados?

- a) **Sim;**
- b) Não;
- c) Não sei;

5.2. Você conhece quem são os membros do GIL?

- a. **Sim**
- b. Não

5.3. A escolha dos membros do GIL tem representatividade?

- a) **Sim**
- b) Não
- c) Não sei

6. Gerente do Projeto

6.1. Você sabe quem é o gerente do projeto, isto é, coordenador do GIL ?

- a) **Sim – Quem é? Prof. Celso – Coordenador do Projeto de Implantação da Ufs. Jussara Magalhães – Coord. Do GIL.**
- b) Não

6.2. Como tem sido a atuação do gerente do projeto?

- a) **Atuante;**
 - b) Presente;
 - c) Pouco atuante;
 - d) Indiferente;
 - e) Conflituosa;
 - f) Ausente;
 - g) Outra:
-

Identificação

- a. Nome: **Rosangela Fabri Z. Baninotti**
- b. Relação com projeto: **Membro do Colegiado da Unidade Financeira**
- c. Cargo: **Auxiliar de escritório**
- d. Setor: **Serviço de Faturamento**
- e. Formação: **Superior em Educação Física**
- f. Data: **08/04/2004**

Questionário

1. Quais as vantagens da criação de uma equipe para o projeto?
 - a. **Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;**
 - b. **Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;**
 - c. **Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;**
 - d. Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
 - e. **Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento;**
 - f. Existem menos conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - g. As pessoas sentem-se mais motivadas fazendo parte de um grupo (equipe)
 - h. **A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;**
 - i. Gerente do projeto tem mais autonomia para delegar funções e tarefas aos membros da equipe;
 - j. Outras: _____

2. Quais as desvantagens?
 - a. Existem mais conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - b. As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenador do projeto);
 - c. As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividade de rotina X atividade do projeto);
 - d. As pessoas sentem-se deslocadas por estarem deslocadas de seus ambientes de origem (departamento, serviço ou seção);
 - e. **Outras: Os funcionários que não participam do projeto são menos motivados e menos envolvidos do que o grupo de trabalho**

3. Comunicações / Informações

3.1. Como se dá o acesso às informações sobre o projeto?

- a. **Lento;**
- b. Difícil;
- c. Restrito;
- d. Burocrático;
- e. **Acessível;**
- f. Problemático;

3.2. Como foi o recebimento das informações sobre o projeto?

- a. Via e-mail;
- b. **Reuniões;**
- c. Ofícios;
- d. Manuais;
- e. JHC;

3.4. As informações recebidas sobre o projeto foram claras?

- a. **Sim;**
- b. Não;
- c. Às vezes;

4. Conflitos

4.1. Que tipo de conflitos existiram durante o projeto?

- a. **De prioridade;**
- b. **Em torno de procedimentos administrativos;**
- c. **De opiniões técnicas e de performance;**
- d. **De recursos humanos;**
- e. Sobre custos e orçamentos;
- f. De cronograma;
- g. De personalidade;
- h. Outros: _____

4.2. Os conflitos foram resolvidos através de?

- a. **Reuniões;**
- b. Conversas informais;
- c. Ajuda de profissionais especializados (psicólogos);
- d. **Intermediação do gerente do projeto (coordenador);**
- e. Outros: _____

5. Integração

5.1. O projeto realizou a gestão da integração do projeto, isto é, planejamento, execução e controle adequados?

- a) **Sim;**
- b) Não;
- c) **Não sei;**

5.2. Você conhece quem são os membros do GIL?

- a. **Sim**
- b. Não

5.3. A escolha dos membros do GIL tem representatividade?

- a) Sim
- b) Não
- c) **Não sei**

6. Gerente do Projeto

6.1. Você sabe quem é o gerente do projeto, isto é, coordenador do GIL?

- d) **Sim – Quem é? Dr. Marcelo**
- e) Não

6.2. Como tem sido a atuação do gerente do projeto?

- a. **Atuante;**
- b. **Presente;**
- c. Pouco atuante;
- d. Indiferente;
- e. Conflituosa;
- f. Ausente;
- g. Outra: _____

Identificação

- a. Nome: **Angela Gallassini Picinin**
- b. Relação com projeto: **Membro do Colegiado da Unidade de Informação**
- c. Cargo: **Analista de Sistemas**
- d. Setor: **Serviço de Informática**
- e. Formação: **Superior em Análise de Sistemas com Especialização em Informática**
- f. Data: **08/04/2004**

Questionário

1. Quais as vantagens da criação de uma equipe para o projeto?
 - a. **Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;**
 - b. Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;
 - c. Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
 - d. Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
 - e. Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento;
 - f. Existem menos conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - g. As pessoas sentem-se mais motivadas fazendo parte de um grupo (equipe)
 - h. **A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;**
 - i. Gerente do projeto tem mais autonomia para delegar funções e tarefas aos membros da equipe;
 - j. Outras: _____

2. Quais as desvantagens?
 - a. Existem mais conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - b. As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenador do projeto);
 - c. **As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividade de rotina X atividade do projeto);**
 - d. As pessoas sentem-se deslocadas por estarem deslocadas de seus ambientes de origem (departamento, serviço ou seção);
 - e. Outras: _____

3. Comunicações / Informações

3.1. Como se dá o acesso às informações sobre o projeto?

- a. Lento;
- b. Difícil;**
- c. Restrito;
- d. Burocrático;
- e. Acessível;
- f. Problemático;

3.2. Como foi o recebimento das informações sobre o projeto?

- a. Via e-mail;
- b. Reuniões;**
- c. Ofícios;**
- d. Manuais;
- e. JHC;

3.4. As informações recebidas sobre o projeto foram claras?

- a. Sim;
- b. Não;**
- c. Às vezes;

4. Conflitos

4.1. Que tipo de conflitos existiram durante o projeto?

- a. De prioridade;
- b. Em torno de procedimentos administrativos;**
- c. De opiniões técnicas e de performance;**
- d. De recursos humanos;**
- e. Sobre custos e orçamentos;**
- f. De cronograma;
- g. De personalidade;
- h. Outros: _____

4.2. Os conflitos foram resolvidos através de?

- a. Reuniões;**
- b. Conversas informais;
- c. Ajuda de profissionais especializados (psicólogos);
- d. Intermediação do gerente do projeto (coordenador);**
- e. Outros: _____

5. Integração

5.1. O projeto realizou a gestão da integração do projeto, isto é, planejamento, execução e controle adequados?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Não sei;**

5.2. Você conhece quem são os membros do GIL?

- a. Sim
- b. Não**

5.3. A escolha dos membros do GIL tem representatividade?

- a) Sim
- b) Não**
- c) Não sei

6. Gerente do Projeto

6.1. Você sabe quem é o gerente do projeto, isto é, coordenador do GIL ?

- d) Sim – Quem é? _____
- e) Não**

6.2. Como tem sido a atuação do gerente do projeto?

- a. Atuante;
- b. Presente;
- c. Pouco atuante;
- d. Indiferente;
- e. Conflituosa;
- f. Ausente;
- g. Outra: do ponto de vista de membro do colegiado da unidade de informação, é AUSENTE**

Identificação

- a. Nome: **Dirce Neris da Silva**
- b. Relação com projeto: **Membro efetivo do GIL**
- c. Cargo: **Administradora**
- d. Setor: **Serviço de Planejamento**
- e. Formação: **Administração de Empresas com habilitação na área Hospitalar**
- f. Data: **08/04/04**

Questionário

1. Quais as vantagens da criação de uma equipe para o projeto?
 - a. **Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;**
 - b. **Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;**
 - c. **Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;**
 - d. Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
 - e. Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento;
 - f. Existem menos conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - g. **As pessoas sentem-se mais motivadas fazendo parte de um grupo (equipe)**
 - h. A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;
 - i. Gerente do projeto tem mais autonomia para delegar funções e tarefas aos membros da equipe;
 - j. Outras: _____

2. Quais as desvantagens?
 - a. Existem mais conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - b. As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenador do projeto);
 - c. **As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividade de rotina X atividade do projeto);**
 - d. As pessoas sentem-se deslocadas por estarem deslocadas de seus ambientes de origem (departamento, serviço ou seção);
 - e. Outras: _____

3. Comunicações / Informações

3.1. Houve um plano de gestão da comunicação?

a) **Sim;**

b) Não – Porquê? _____

3.2. Como se dá o acesso às informações sobre a implantação das unidades?

a. Lento;

b. Difícil;

c. Restrito;

d. Burocrático;

e. **Acessível;**

f. Problemático;

3.3. Como foi o recebimento das informações sobre o projeto?

a. Via e-mail;

b. **Reuniões;**

c. Ofícios;

d. Manuais;

e. **JHC;**

3.4. As informações recebidas sobre o projeto foram claras?

a. **Sim;**

b. Não;

c. Às vezes;

3.5. Como foram documentadas as informações sobre o projeto?

a) Atas;

b) **Plano do projeto;**

c) Planos das gestões (comunicação, pessoas, riscos, etc);

d) Registro das lições aprendidas;

4. Conflitos

4.1. Que tipo de conflitos existiram durante o projeto?

a. De prioridade;

b. Em torno de procedimentos administrativos;

c. **De opiniões técnicas e de performance;**

d. De recursos humanos;

e. **Sobre custos e orçamentos;**

f. De cronograma;

g. De personalidade;

h. Outros: _____

4.2. Os conflitos foram resolvidos através de?

a. **Reuniões;**

b. Conversas informais;

c. Ajuda de profissionais especializados (psicólogos);

d. **Intermediação do gerente do projeto (coordenador);**

e. Outros: _____

5. Pessoas

5.1. A escolha dos membros do projeto foi feita com base em quais critérios?

- a) Sensibilidade;
- b) Capacidade individual;**
- c) Trabalho de equipe e cooperação;**
- d) Compatibilidade, empatia e respeito mútuo;
- e) Conhecimento técnico;**
- f) Conhecimento em gerenciamento de projetos;
- g) Cumprimento dos objetivos;
- h) Ética;**
- i) Ser Pró-ativo;
- j) Boa comunicação;**

5.2. A escolha do gerente do projeto foi feita com base em quais critérios?

- a) Análise do problema;
- b) Julgamento e senso prático;
- c) Capacidade de decisão;
- d) Planejamento e Organização;
- e) Controle;
- f) Estratégia e Know-how organizacional;
- g) Conhecimento especializado;
- h) Delegação de responsabilidades;
- i) Estruturação do Time;
- j) Consideração com o Time;
- k) Desenvolvimento do Time;
- l) Trabalho em Time, flexibilidade e cooperação;
- m) Resolução de conflitos;
- n) Comunicação oral;
- o) Influência, persuasão e negociação;
- p) Ascendência sobre os demais (ser líder, comandar);
- q) Necessidade de pró-atividade;
- r) Autoconfiança, maturidade e estabilidade emocional;
- s) Lealdade, honestidade e integridade;
- t) Tolerância diante da ambigüidade e abertura à mudança;
- u) Interesse pelo trabalho;
- v) Habilidade de gerenciamento;

*** Não participei do processo de escolha do gerente do projeto.**

5.2. Foi preparado algum plano de encerramento do projeto?

- a) Sim;**
- b) Não – Porquê? _____

5.3. Como foi planejado o retorno dos membros do projeto à suas atividades rotineiras?

- a) Não foi planejado;
- b) Voltarão imediatamente após termino das atividades individuais no projeto;

- c) **Continuam realizando atividades rotineiras em paralelo com o projeto;**
- d) Outros: _____

6. Integração

6.1. O projeto realizou a gestão da integração do projeto, isto é, planejamento, execução e controle adequados?

- a) Sim;
- b) Não;
- c) **Não sei;**

6.2. Como foi a formalização do projeto?

- a) **Comunicado interno**
- b) Edital;
- c) Diário Oficial;
- d) Resolução Interna;
- e) Não houve formalização;
- f) Outras formas: _____

6.3. Como foi a formalização da equipe do projeto?

- a) **Comunicado interno;**
- b) Edital;
- c) Diário Oficial;
- d) Resolução Interna;
- e) Não houve formalização;
- f) Outras formas: _____

7. Gestão de Projetos

7.1. Os membros do projeto tiveram algum treinamento em gerenciamento de projetos?

- a) Sim – Qual? _____
- b) Não – Porquê? _____

*** Por ter sido inserida no projeto, já em andamento, não sei dizer se algum dos membros teve este tipo de treinamento.**

7.2. Qual o seu grau de conhecimento sobre gerenciamento de projeto?

- a) Nenhum;
- b) **Básico;**
- c) Intermediário;
- d) Prático (utilização de técnicas de gerenciamento);
- e) Especialização em Gerenciamento de Projetos;
- f) MBA em Gerenciamento de Projetos;
- g) PMP;

8. Gerente do Projeto

8.1. Como tem sido a atuação do gerente do projeto?

- a. Atuante;
 - b. Presente;**
 - c. Pouco atuante;
 - d. Indiferente;
 - e. Conflituosa;
 - f. Ausente;
 - g. Outra:
-

ANEXO 4 - ORGANOGRAMA DO CORREIO



CONSELHO FISCAL

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

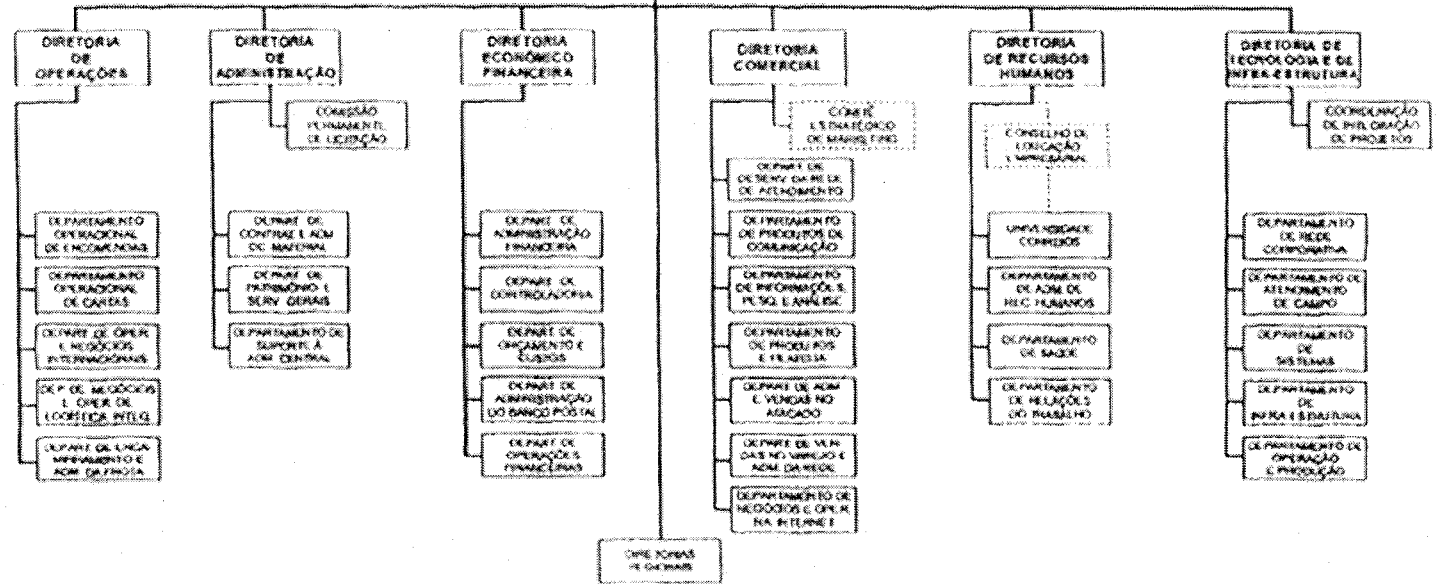
ORGANOGRAMA DA ECT

DIRETORIA

DEPARTAMENTO DE NAVEGAÇÃO

PRESIDÊNCIA

- GABINETE DA PRESIDÊNCIA
- ASS. SOCIA DA QUALIDADE
- DEPARTAMENTO DE PROJEÇÃO GERAL
- DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
- ASS. ESCRA DE AÇÕES SOCIAIS
- ASS. DE PLANEJ. E STRATEGICOS E DESIGN
- ASSOCIADORA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
- DEPARTAMENTO JURÍDICO
- SECRETARIA DE OPERAÇÕES COLIGADAS
- CLUBES



ANEXO 5- QUESTIONÁRIOS DO CORREIO

Identificação

- a) Nome: **Carlos Henrique Richter**
- b) Relação com projeto: **membro da equipe de desenvolvimento do projeto**
- c) Cargo: **Administrador postal/Gerente**
- d) Setor: **Operações e Logística à época do projeto (atual: Atendimento)**
- e) Formação: **Superior (Administração)**
- f) Data: **12/04/2004**

Questionário

1. Quais as vantagens da criação de uma equipe para o projeto?
 - a. **Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;**
 - b. Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;
 - c. Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
 - d. Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
 - e. **Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento;**
 - f. Existem menos conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - g. As pessoas sentem-se mais motivadas fazendo parte de um grupo (equipe)
 - h. A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;
 - i. Gerente do projeto tem mais autonomia para delegar funções e tarefas aos membros da equipe;
 - j. **Outras: Com a formação de uma equipe, a quantidade de conhecimento (capital intelectual) e a experiência já adquirida por seus membros beneficia o desenvolvimento de todo o grupo e maximiza a qualidade do trabalho.**

2. Quais as desvantagens?
 - a. Existem mais conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - b. **As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenador do projeto);**
 - c. **As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividade de rotina X atividade do projeto);**
 - d. As pessoas sentem-se deslocadas por estarem deslocadas de seus ambientes de origem (departamento, serviço ou seção);
 - e. Outras: _____

3. Comunicações / Informações

3.1. Houve um plano de gestão da comunicação?

a) **Sim;**

b) Não – Porquê? _____

3.2. Como se dá o acesso às informações sobre a implantação das unidades?

a. Lento;

b. Difícil;

c. Restrito;

d. Burocrático;

e. Acessível;

f. Problemático;

g. **Outro: como o grupo inclui representantes estratégicos das regiões de implantação, o acesso às informações foi facilitado e não se tornou problema.**

3.3. Como foi o recebimento das informações sobre o projeto?

a. **Via e-mail;**

b. **Reuniões;**

c. Ofícios;

d. Manuais;

e. JHC;

3.4. As informações recebidas sobre o projeto foram claras?

a. **Sim;**

b. Não;

c. Às vezes;

3.5. Como foram documentadas as informações sobre o projeto?

a) Atas;

b) **Plano do projeto (business plan);**

c) Planos das gestões (comunicação, pessoas, riscos, etc);

d) Registro das lições aprendidas;

4. Conflitos

4.1. Que tipo de conflitos existiram durante o projeto?

a. De prioridade;

b. Em torno de procedimentos administrativos;

c. **De opiniões técnicas e de performance;**

d. De recursos humanos;

e. **Sobre custos e orçamentos;**

f. De cronograma;

g. De personalidade;

h. Outros: _____

4.2. Como os conflitos foram resolvidos através de?

a. Reuniões;

b. Conversas informais;

c. Ajuda de profissionais especializados (psicólogos);

d. Intermediação do gerente do projeto (coordenador);

e. Outros: _____

5. Pessoas

5.1. A escolha dos membros do projeto foi feita com base em quais critérios?

a) Sensibilidade;

b) Capacidade individual;

c) Trabalho de equipe e cooperação;

d) Compatibilidade, empatia e respeito mútuo;

e) Conhecimento técnico;

f) Conhecimento em gerenciamento de projetos;

g) Cumprimento dos objetivos;

h) Ética;

i) Ser Pró-ativo;

j) Boa comunicação;

5.2. A escolha do gerente do projeto foi feita com base em quais critérios?

a) Análise do problema;

b) Julgamento e senso prático;

c) Capacidade de decisão;

d) Planejamento e Organização;

e) Controle;

f) Estratégia e Know-how organizacional;

g) Conhecimento especializado;

h) Delegação de responsabilidades;

i) Estruturação do Time;

j) Consideração com o Time;

k) Desenvolvimento do Time;

l) Trabalho em Time, flexibilidade e cooperação;

m) Resolução de conflitos;

n) Comunicação oral;

o) Influência, persuasão e negociação;

p) Ascendência sobre os demais (ser líder, comandar);

q) Necessidade de pró-atividade;

r) Autoconfiança, maturidade e estabilidade emocional;

s) Lealdade, honestidade e integridade;

t) Tolerância diante da ambigüidade e abertura à mudança;

u) Interesse pelo trabalho;

v) Habilidade de gerenciamento;

w) Não participou nem teve conhecimento do processo de escolha, embora acredite que as alternativas b, c e v tenham sido consideradas

5.2. Foi preparado algum plano de encerramento do projeto?

a) **Sim;**

b) Não – Porquê? _____

5.3. Como foi planejado o retorno dos membros do projeto à suas atividades rotineiras?

a) Não foi planejado;

b) Voltarão imediatamente após término das atividades individuais no projeto;

c) **Continuam realizando atividades rotineiras em paralelo com o projeto;**

d) Outros:

6. Integração

6.1. O projeto realizou a gestão da integração do projeto, isto é, planejamento, execução e controle adequados?

a) **Sim;**

b) Não;

c) Não sei;

6.2. Como foi a formalização do projeto?

a) Comunicado interno

b) Edital;

c) Diário Oficial;

d) Resolução Interna;

e) Não houve formalização;

f) **Outras formas: Decisão em reunião de diretoria (Ata)**

6.3. Como foi a formalização da equipe do projeto?

a) Comunicado interno;

b) Edital;

c) Diário Oficial;

d) Resolução Interna;

e) Não houve formalização;

f) **Outras formas: Portaria interna de constituição do Grupo de Trabalho**

7. Gestão de Projetos

7.1. Os membros do projeto tiveram algum treinamento em gerenciamento de projetos?

a) Sim – Qual? _____

b) **Não – Porquê? A capacidade técnica e de comprometimento dos membros e a habilidade de condução do gerente permitiram o desenvolvimento do projeto sem a necessidade do treinamento específico.**

7.2. Qual o seu grau de conhecimento sobre gerenciamento de projeto?

- a) Nenhum;
- b) Básico;**
- c) Intermediário;
- d) Prático (utilização de técnicas de gerenciamento);**
- e) Especialização em Gerenciamento de Projetos;
- f) MBA em Gerenciamento de Projetos;
- g) PMP;

8. Gerente do Projeto

8.1. Como tem sido a atuação do gerente do projeto?

- a. Atuante;**
 - b. Presente;**
 - c. Pouco atuante;
 - d. Indiferente;
 - e. Conflituosa;
 - f. Ausente;
 - g. Outra:
-

Identificação

- a. Nome: **Aroldo Crema**
- b. Relação com projeto: **membro da equipe de desenvolvimento do projeto**
- c. Cargo: Assessor de Desenvolvimento de Mercados
- d. Setor: **Assessoria de Desenvolvimento de Mercados**
- e. Formação: **Graduado em Administração de Empresas, Ciências Econômicas, Direito e Pós Graduado Em Marketing, Negócios E Adm. De Rede.**
- f. Data: **13/04/04**

Questionário

1. Quais as vantagens da criação de uma equipe para o projeto?
 - a. Funcionários e gerentes trocam idéias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;
 - b. Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútua e para com a empresa;
 - c. Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;
 - d. Funcionários e gerentes costumam intercambiar informações por sua própria iniciativa;
 - e. Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento;
 - f. Existem menos conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - g. As pessoas sentem-se mais motivadas fazendo parte de um grupo (equipe)
 - h. A comunicação entre as pessoas envolvidas é facilitada, pois sabem quem são os membros do projeto e suas funções;**
 - i. Gerente do projeto tem mais autonomia para delegar funções e tarefas aos membros da equipe;
 - j. Outras: INVARIAVELMENTE VOCÊ GANHA VELOCIDADE NA EXECUÇÃO DAS ATIDADES FACE AO COMPROMETIMENTO DO GRUPO VINCULADO QUASE SEMPRE AO CUMPRIMENTO DE CRONOGRAMAS POR ELE CRIADO.**

2. Quais as desvantagens?
 - a. Existem mais conflitos entre gerente funcional e gerente do projeto (coordenador);
 - b. As pessoas têm dificuldades para trabalhar sob dupla chefia (chefia funcional e coordenador do projeto);
 - c. As pessoas têm dificuldades para realizar tarefas em tempo parcial (atividade de rotina X atividade do projeto);
 - d. As pessoas sentem-se deslocadas por estarem deslocadas de seus ambientes de origem (departamento, serviço ou seção);
 - e. Outras: Manter o grupo sempre motivado**

3. Comunicações / Informações

3.1. Houve um plano de gestão da comunicação?

a) **Sim;**

b) Não – Porquê? _____

3.2. Como se dá o acesso às informações sobre a implantação das unidades?

a. Lento;

b. Díficil;

c. Restrito;

d. Burocrático;

e. **Acessível;**

f. Problemático;

3.3. Como foi o recebimento das informações sobre o projeto?

a. Via e-mail;

b. **Reuniões;**

c. Ofícios;

d. Manuais;

e. JHC;

3.4. As informações recebidas sobre o projeto foram claras?

a. **Sim;**

b. Não;

c. Às vezes;

3.5. Como foram documentadas as informações sobre o projeto?

a) Atas;

b) **Plano do projeto;**

c) Planos das gestões (comunicação, pessoas, riscos, etc);

d) Registro das lições aprendidas;

4. Conflitos

4.1. Que tipo de conflitos existiram durante o projeto?

a. De prioridade;

b. Em torno de procedimentos administrativos;

c. De opiniões técnicas e de performance;

d. De recursos humanos;

e. **Sobre custos e orçamentos;**

f. De cronograma;

g. De personalidade;

h. **Outros: Terceiros envolvidos no projeto**

4.2. Como os conflitos foram resolvidos através de?

a. Reuniões;

b. Conversas informais;

c. Ajuda de profissionais especializados (psicólogos);

d. Intermediação do gerente do projeto (coordenador);

e. Outros: _____

5. Pessoas

5.1. A escolha dos membros do projeto foi feita com base em quais critérios?

a) Sensibilidade;

b) Capacidade individual;

c) Trabalho de equipe e cooperação;

d) Compatibilidade, empatia e respeito mútuo;

e) Conhecimento técnico;

f) Conhecimento em gerenciamento de projetos;

g) Cumprimento dos objetivos;

h) Ética;

i) Ser Pró-ativo;

j) Boa comunicação;

5.2. A escolha do gerente do projeto foi feita com base em quais critérios?

a) Análise do problema;

b) Julgamento e senso prático;

c) Capacidade de decisão;

d) Planejamento e Organização;

e) Controle;

f) Estratégia e Know-how organizacional;

g) Conhecimento especializado;

h) Delegação de responsabilidades;

i) Estruturação do Time;

j) Consideração com o Time;

k) Desenvolvimento do Time;

l) Trabalho em Time, flexibilidade e cooperação;

m) Resolução de conflitos;

n) Comunicação oral;

o) Influência, persuasão e negociação;

p) Ascendência sobre os demais (ser líder, comandar);

q) Necessidade de pró-atividade;

r) Autoconfiança, maturidade e estabilidade emocional;

s) Lealdade, honestidade e integridade;

t) Tolerância diante da ambigüidade e abertura à mudança;

u) Interesse pelo trabalho;

v) Habilidade de gerenciamento;

5.2. Foi preparado algum plano de encerramento do projeto?

a) Sim;

b) Não – Porquê? _____

5.3. Como foi planejado o retorno dos membros do projeto à suas atividades rotineiras?

- a) Não foi planejado;
- b) Voltarão imediatamente após termino das atividades individuais no projeto;**
- c) Continuam realizando atividades rotineiras em paralelo com o projeto;
- d) Outros: ALGUNS FORAM APROVEITADOS DANDO CONTINUIDADE AS TAREFAS AFETAS, APÓS A IMPLEMENTÇÃO DO PROJETO.**

6. Integração

6.1. O projeto realizou a gestão da integração do projeto, isto é, planejamento, execução e controle adequados?

- a) Sim;**
- b) Não;
- c) Não sei;

6.2. Como foi a formalização do projeto?

- a) Comunicado interno
 - b) Edital;
 - c) Diário Oficial;
 - d) Resolução Interna;**
 - e) Não houve formalização;
 - f) Outras formas:
-

6.3. Como foi a formalização da equipe do projeto?

- a) Comunicado interno;
 - b) Edital;
 - c) Diário Oficial;
 - d) Resolução Interna;**
 - e) Não houve formalização;
 - f) Outras formas:
-

7. Gestão de Projetos

7.1. Os membros do projeto tiveram algum treinamento em gerenciamento de projetos?

- a) Sim – Qual? _____
- b) Não – Porquê? VIA DE REGRA, TODOS DE UMA FORMA OU DE OUTRA JÁ EXECUTAVAM ATIVIDADES INERENTES AS FUNÇÕES DE GERENTE DE PROJETOS/ATIVIDADES, COM SUFICIENTE EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO.**

7.2. Qual o seu grau de conhecimento sobre gerenciamento de projeto?

- a) Nenhum;
- b) Básico;
- c) Intermediário;
- d) Prático (utilização de técnicas de gerenciamento);
- e) Especialização em Gerenciamento de Projetos;**
- f) MBA em Gerenciamento de Projetos;
- g) PMP;

8. Gerente do Projeto

8.1. Como tem sido a atuação do gerente do projeto?

- a. Atuante;
 - b. Presente;**
 - c. Pouco atuante;
 - d. Indiferente;
 - e. Conflituosa;
 - f. Ausente;
 - g. Outra:
-