

MAURO CESAR WOSNIACKI

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO EM PROJETOS

Monografia apresentada para obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos da FUNPAR/CEPPAD da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Amaro dos Santos

**CURITIBA
2005**

DEDICATÓRIA

A
Deus pela vida
Aos pais por nos mostrarem o caminho correto
Aos Familiares e amigos pela compreensão e afeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, aos professores
Amaro e Maria Cecília por sua atenção e dedicação
A minha esposa e filhos pela compreensão e colaboração
A empresa CODAPAR, que viabilizou a participação neste projeto
A todos aqueles que participaram da pesquisa
e dessa forma agregaram valor ao nosso projeto.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUÇÃO.....	01
1. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS.....	04
1.1. Cultura Organizacional.....	04
1.1.1. A cultura da equipe de Projetos.....	05
1.2. Estruturas Organizacionais.....	07
1.3. Planejamento Organizacional.....	08
2. PROJETO.....	11
2.1. Partes envolvidas no Projeto.....	12
2.2. Implantando a Gerência de Projetos nas Organizações.....	13
2.3. Gerência de Produção X Gerência de Projetos.....	14
2.4. Estabelecendo as responsabilidades.....	16
2.5. Controle do Projeto.....	18
2.6. Fatores Críticos de Sucesso (FCS).....	18
3. ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	19
3.1. Comitê Administrativo.....	21
3.2. Reuniões de acompanhamento de Projetos.....	22
4. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	25
4.1. Linha e Staff.....	25
4.2. Liderança.....	25
4.3. Equipe competente.....	28
4.4. Comunicação.....	29
5. CAPITAL HUMANO.....	30
5.1. Aspectos gerenciais da Gestão de Pessoas.....	32
5.2. Formação, Desenvolvimento e Gerenciamento de Equipes.....	32

6.	INTERFACES NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	36
6.1.	Conflito.....	36
6.2.	Stress.....	41
7.	ASPECTOS MOTIVACIONAIS.....	43
7.1.	A Teoria de Maslow.....	44
7.2.	Ambiente motivador pelo tipo gerencial: As Teorias X e Y.....	45
7.3.	A Teoria dos Dois Fatores.....	46
8.	CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA.....	47
8.1.	Resultados da Pesquisa.....	47
8.2.	Análise crítica da pesquisa.....	50
	CONCLUSÃO.....	52
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	55
	APÊNDICES.....	59

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – Influências da Estrutura Organizacional nos Projetos.....	07
QUADRO 2 – Gerência de Produção X Gerência de Projetos.....	15
QUADRO 3 – Posição e Responsabilidades no Gerenciamento de Projetos	17
QUADRO 4 – Modos de Administração de Conflitos.....	39
QUADRO 5 – Sintomas mais comuns de cada Síndrome.....	42
QUADRO 6 – Teorias X e Y.....	45
FIGURA 1 – Histograma ilustrativo dos recursos.....	10
FIGURA 2 – Diagrama simples.....	21
FIGURA 3 – Grade Gerencial de Blake e Mouton.....	40

RESUMO

O presente trabalho tem por objeto de estudo a Gestão do Capital Humano em Projetos. O objetivo deste trabalho é identificar os fatores que viabilizam e/ou dificultam esta Gestão, como forma de contribuição ao gerenciamento de projetos. Os principais autores que assessoram a construção do referencial teórico da pesquisa são Valeriano (1998); Prado (2000); Cleland (2002); Kerzner (2002) dentre outros. O trabalho se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa. Os sujeitos que participaram da pesquisa de campo do trabalho foram definidos através de critérios de acessibilidade e tipicidade; ou seja, foram selecionados em virtude da facilidade de acesso e contato, como também, por possuírem relação com o tema. Os dados de pesquisa foram coletados através do uso de questionários, enviados para profissionais que trabalham em quatro empresas paranaenses que atuam nas áreas de Energia, Telecomunicações, Agropecuária e Automotiva. O questionário utilizado contemplou quatro categorias de perguntas, cada qual abordando um aspecto organizacional: fatores motivacionais; perfil da empresa; gerente de projetos; formação da equipe de projetos. Dos 118 questionários encaminhados, 59 foram respondidos e analisados. A análise dos dados não corroborou o pensamento que deu origem a esta pesquisa, ou seja, os dados evidenciaram que, na maioria das empresas investigadas, os funcionários não apresentam resistência ao desenvolvimento de ações viabilizadas por intermédio de projetos.

ABSTRACT

The subject in hand encompasses the study of the Human Capital Management in the field of Projects. It aims at identifying factors that facilitate and/or hinder such management, viewing to contribute with the matter in question in the affairs of project managing.

The main authors upholding the elaboration of the theoretical referential of this research are Valeriano (1998); Prado (2000); Cleland (2002), Kerzner (2002), amongst others. This study is characterized as a research of qualitative nature. The participating elements were selected under the criteria of accessibility and typicality; that is, they were sorted out on account of the readiness for the access and contact, added by their knowledge on the theme.

The research data were collected by means of inquiries, being afterwards submitted to professionals from four companies in the State of Paraná, that deal with Energy, Telecommunications, Combined Agriculture/Stock, and Automotive. The inquiry form comprised four categories of questions, each one concerning the organizational aspect: motivating factors, company profile, project manager, and formation of the project staff.

Out of the 118 submitted inquiries, 59 were responded and analyzed. The analyses of data did not corroborate the reasoning that triggered off the origin of this research, that is, the data pointed out that in the majority of the analyzed companies, the employees did not hinder the development of actions based on the application of project processes.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a gestão de pessoas tem encontrado muitos desafios. A preocupação com a competitividade e com os resultados tem gerado novas atitudes e demandas. Numa perspectiva futurista, as questões de recursos humanos podem ser vistas como o novo foro para empresas que buscam criar valor e obter resultados.

Sabendo disto, a empresa que busca espaço e permanência no mercado deve investir na organização de seu trabalho através de efetivação de projetos, cujo principal desafio consiste em administrar as pessoas que integram e compõe os recursos humanos envolvidos nestes projetos.

Na maioria dos projetos, o gerenciamento é realizado com o uso de processos como: início, planejamento, execução, controle e encerramento. (PMBOK, 2000). Para a execução desses processos, são necessários os recursos humanos, que nesta era global são essenciais para que as organizações mudem, aprendam, movimentem-se e atuem mais rápido que seus concorrentes.

Contudo, podem existir organizações cujo cotidiano de trabalho evidencie a dificuldade de se colocar em prática uma gestão baseada em projetos, devido à falta de motivação e de comprometimento por parte de alguns membros das equipes de trabalho, os quais demonstram resistência frente a um novo projeto. Tal situação já ocorreu em projetos onde atuou o pesquisador deste trabalho.

Em razão destas dificuldades, o presente trabalho foi norteado pelas seguintes questões: 1) Estas dificuldades se fazem presente nas organizações que buscam realizar uma gestão baseada em projetos? 2) Que dificuldades podem comprometer o trabalho da equipe na concretização dos projetos?

O objetivo do presente trabalho é identificar os fatores que viabilizam e/ou dificultam a Gestão do Capital Humano em Projetos, como forma de contribuição ao gerenciamento de projetos.

O tema é relevante, pois o propósito de trazer ao Gerente de Projetos e demais interessados, questões inerentes à gestão do capital humano no Gerenciamento Projetos poderá contribuir ao êxito desses projetos, haja vista a necessidade das empresas tornarem-se cada vez mais ajustáveis às novas tendências e de seus colaboradores serem polivalentes e apresentarem um resultado efetivo para o desenvolvimento da organização.

Enfatizando a importância de tais ocorrências, o presente trabalho se desenvolverá através de pesquisa bibliográfica sobre o tema da Gestão do Capital Humano em Projetos, bem como, pesquisa de campo junto a profissionais que trabalham em quatro empresas paranaenses que atuam nas áreas de Energia, Telecomunicações, Agropecuária e Automotiva.

O primeiro capítulo procura analisar os aspectos organizacionais das empresas, como: cultura organizacional, a cultura da equipe de projetos, as estruturas organizacionais e o planejamento organizacional. Esses aspectos são fundamentais para que se conheça o funcionamento das empresas e o comportamento dos recursos humanos.

O segundo capítulo aborda a caracterização do projeto, compreendendo-se toda a sua organização e os interessados, como: o cliente, a organização executora, o gerente de projetos, a equipe do projeto e o patrocinador. Comenta-se também o controle do projeto, que tem por objetivo ajustar o realizado com o planejado, durante a execução.

O terceiro capítulo abre espaço para que se conheça o escritório de projetos, que é uma organização desenvolvida para dar apoio ao gerente de projetos na realização de suas tarefas. Neste local ocorrem reuniões de profissionais envolvendo diversos departamentos, que tem como finalidade fazer um acompanhamento, planejamento e gerenciamento dos projetos.

No quarto capítulo foram apresentados alguns aspectos sobre o desenvolvimento gerencial como: a liderança, o papel da equipe competente e a importância da comunicação.

O capital humano é o assunto do quinto capítulo, no qual foi observada a importância que os recursos humanos representam para os projetos. Por isso, foram abordados assuntos referentes aos aspectos gerenciais da gestão de pessoas e a formação e o desenvolvimento de equipes.

O capítulo seis aborda as interfaces no gerenciamento de recursos humanos, debatendo-se a importância do envolvimento dos funcionários com o empreendimento. Foram analisadas também, as situações de conflito e stress.

Os aspectos motivacionais foram analisados no capítulo sete. Para isso, foram revisitadas algumas teorias de Maslow, as Teorias X e Y e a Teoria dos Fatores. Essas teorias contribuem para que se conheça com profundidade o comportamento dos indivíduos.

O capítulo oito apresentará uma análise sobre a pesquisa de campo, conhecendo-se na prática, o que pensam os entrevistados sobre: a) fatores motivacionais; b) perfil da empresa; c) gerente de projetos e d) formação da equipe de projetos. A análise crítica permitiu fazer um encontro entre a prática e a teoria, ou seja, através do que pensam os entrevistados e os teóricos a respeito do assunto.

As conclusões, ao final, permitem conhecer o que se alcançou com a presente pesquisa.

1. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, em decorrência da globalização da economia e acelerada evolução tecnológica, novos conceitos e procedimentos em busca da qualidade total, instauração de processos de administração participativa, de terceirização, de reengenharia, etc têm sido observados. Como consequência, as formas tradicionais de organização vêm sendo questionadas, especialmente nas empresas competitivas e de alta tecnologia que, necessitam ser extremamente eficientes e dinâmicas. Muitas modalidades de reorganização e de simplificação administrativa têm sido propostas, uma vez que diferentes tipos de desafios vêm sendo apresentados aos administradores de empresas e aos condutores dos processos.

Em meio às mudanças de cultura a que as empresas vêm sendo submetidas, algumas delas para dar ênfase à “satisfação do cliente”, têm valorizado as funções daqueles que estão em contato direto com o usuário, pois é nesse contato que o cliente forma sua opinião sobre toda a empresa.

“Desde a II Guerra Mundial, a estratégia das corporações tem sobrevivido a várias gerações de penosas transformações e cresceu apropriadamente ágil e atlética. Infelizmente o desenvolvimento organizacional não seguiu seus passos e as atitudes gerenciais ficaram ainda mais atrás. Como resultado, agora as corporações estabelecem estratégias que parecem impossíveis de implementar, pela simples razão que não se pode implementar estratégias de terceira geração em organizações de segunda geração, administradas por gerentes de primeira geração. (BARTLETT (1990, pp. 138-145) apud VALERIANO (1998, p. 93).

Isto explica os insucessos, obtidos por organizações que partem para uma reformulação de métodos, processos e reestruturações internas sem ter atingido as condições mínimas para implantar no ritmo certo, monitorar e corrigir *possíveis* desvios destas mudanças.

Não se trata simplesmente da implantação de um sistema, mas sim de evoluir para uma cultura adequada, a partir, principalmente, da alta administração e das lideranças internas.

A maior parte das organizações desenvolveu uma cultura única e incomparável. Essa cultura está refletida em seus valores compartilhados, normas, crenças e expectativas; em sua política e procedimentos; em sua visão a respeito das relações entre os diferentes níveis de autoridade e em vários outros fatores. A cultura da organização geralmente exerce influência direta sobre o projeto. (PMBOK, 2000, p. 19).

John Kotter (1947) define cultura como um conjunto de normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. As normas de comportamento são formas de ações comuns e os valores compartilhados são preocupações importantes e metas compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo, por isso o grupo tende a fazer com que os novos integrantes se comportem da mesma maneira.

Independentemente do nível ou localização, a cultura é importante porque pode influenciar poderosamente o comportamento humano, e é difícil alterá-la.

Quando as novas práticas criadas em um esforço de transformação não são compatíveis com as culturas relevantes, sempre estarão sujeitas ao retrocesso.

1.1.1. A CULTURA DA EQUIPE DE PROJETOS

Cultura é um conjunto de comportamentos que as pessoas têm e lutam por manter em sua sociedade – seja aquela sociedade de um país, uma instituição, uma corporação, ou uma equipe de projeto. A cultura inclui a totalidade de conhecimento, crenças, arte, moral, lei, costume e outras capacidades e atitudes expressas pelas pessoas em um projeto. As pessoas fazem o projeto funcionar, e a cultura de um projeto interliga os membros da equipe. (CLELAND; IRELAND, 2002).

Os autores mencionam ainda que outras características da cultura de um projeto incluem:

- Uma interdependência com a cultura da empresa a qual o projeto pertence;
- Como os projetos são os meios principais de mudanças em uma empresa, sua cultura também deve mudar conforme os novos desafios que surgem no ambiente,
- A cultura de um projeto reflete-se na conduta das pessoas, nos padrões de comportamento visíveis e audíveis, nas políticas, nos procedimentos, nos diagramas, nos planos, no estilo de comando e nas funções individuais e coletivas que as pessoas realizam na equipe do projeto;
- A cultura da equipe de um projeto é uma comunidade, um modelo de interação social que surge dos interesses compartilhados, das obrigações mútuas, da cooperação, das amizades, dos desafios do trabalho;
- Uma equipe de projeto representa uma força organizacional para o aprimoramento contínuo e mudanças constantes, cujo objetivo é preparar a empresa para o futuro;
- Os interesses compartilhados, a ausência de egos individuais dominantes e a força da confiança e lealdade caracterizam as equipes com grande desenvolvimento;
- A equipe de um projeto é “um grupo de companheiros” dedicados a criar algo que no momento não existe na empresa. (CLELAND; IRELAND, 2002, pp. 66-67)

Já, Prado (1998) defende que a introdução da Cultura de Gerenciamento de Projetos foi ocorrendo aos poucos. Empresas que hoje são dependentes do gerenciamento de projetos e que são bem sucedidas gastaram anos para consolidar esta cultura.

Essa mudança rápida de cultura, via de regra, é um processo penoso e é comum a resistência das pessoas haja vista o fato de que o trabalho exigido no gerenciamento de projetos se mostra muito menos cômodo que o trabalho da rotina, associado ainda ao estabelecimento de metas agressivas e a pressão para o seu alcance, o que assusta as pessoas.

A ausência de foco no mercado pode levar a uma “cultura da pessoa”, denominação usada para caracterizar-se esse “voltar-se para dentro”¹, em que o indivíduo passa a se servir da estrutura e dos recursos organizacionais. E mesmo que alguns poucos idealistas tentem reverter essa imagem negativa, a possibilidade de alternância político-partidário acaba sedimentando um dos mecanismos mais perversos e disfuncionais ainda presentes nas organizações públicas: a paralisia gerada pelo *efeito Orloff* do “lembre-se: eu posso ser o seu chefe amanhã”. (JOHANN, 2004, p. 13).

Segundo Cleland & Ireland (2002) não há soluções mágicas a respeito de como desenvolver e manter uma forte cultura de apoio para um projeto, entretanto, algumas sugestões podem ser dadas, as quais corroboramos e transcrevemos:

- Manter os membros da equipe informados sobre o estágio do projeto, incluindo tanto boas quanto más notícias;
- Promover a troca de idéias, problemas, oportunidades e interesses entre a equipe do projeto, especialmente com novos membros;
- Ter algumas atividades sociais para os membros da equipe do projeto, mas sem exageros. Não interferir na vida pessoal dos membros da equipe.
- Cultivar um clima informal, mas disciplinado nas relações de trabalho, incluindo o uso do primeiro nome, redes de comunicação entre investidores do projeto, e o cultivo do respeito e dignidade entre todos os investidores;
- Evitar o uso de linguagem gerencial que rotule hierarquicamente a equipe e seu trabalho;
- Como um líder de equipe, aconselhar, treinar, guiar estimular e facilitar um ambiente onde os membros da equipe se sintam apoiados, encorajados e gratificados;
- Manter a equipe envolvida com o que os competidores estão fazendo, particularmente durante o estágio de aprovação da proposta do projeto;
- Encorajar os executivos a visitar o projeto, e a dar aos membros da equipe o máximo de oportunidade para informar a gerência superior;
- Estar alerta a mudanças em atitudes requeridas para lidar com as diferenças de cultura.

(CLELAND & IRELAND, 2002, p. 67.)

1.2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A equipe de gerência de projetos deve estar bastante consciente da forma como os sistemas da organização afetam o projeto.

Quadro1 – Influências da estrutura organizacional nos Projetos.

Características dos projetos / Tipo de Organização	Funcional	Matricial			Projetizada
		Fraca	Equilibrada	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 alocada em tempo integral ao projeto	Virtualmente nenhuma	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 de projetos	Coordenador de projeto/ Líder do projeto	Coordenador de projeto/ Líder do projeto	Gerente de projeto/ Diretor do projeto	Gerente de projeto/ Gerente de programa	Gerente de projeto/ Gerente de programa
Suporte administrativo ao Gerente de projetos	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral

FONTE: PMBOK 2000 , Cap. 2, pág. 19.

As estruturas organizacionais podem ser caracterizadas como um espectro que parte de uma *estrutura funcional* para uma estrutura baseada em projetos, com várias *estruturas matriciais* entre elas. (PMBOK, 2000, p.19).

Estrutura funcional: os funcionários são agrupados de acordo com sua especialidade (engenharia, produção, marketing), e tem um superior definido. O escopo dos projetos na organização funcional é limitado pela função. Por exemplo, se um novo produto está sendo desenvolvido e encontra-se na fase de engenharia e há um questionamento sobre a sua produção, o superior imediato deste setor terá que buscar a informação com o responsável pelo Departamento de Produção.

Estrutura matricial: é uma estrutura onde se apresenta, tanto a funcional quanto baseada em projetos. Nas **matrizes fracas** predomina-se a estrutura funcional e gerente de projetos atua mais como um coordenador do que como um gerente. Já nas **matrizes fortes** a predominância é a gestão baseada em projetos, onde o gerente de projetos e sua equipe dedicam-se em tempo integral ao projeto.

Estrutura projetizada: nas organizações baseadas em projetos, os membros são agrupados em um único local e a maior parte dos recursos está envolvida em projetos, bem como os gerentes de projetos têm bastante autoridade. Existem unidades nestas organizações denominadas Departamentos, os quais, ou se reportam diretamente ao gerente de projeto, ou fornecem serviços de suporte aos diversos projetos existentes.

1.3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O planejamento organizacional no gerenciamento de projetos envolve a identificação, a documentação e a atribuição de funções, responsabilidades e relações de distribuição de informações. Na maioria dos projetos, grande parte do planejamento organizacional é realizada em suas fases iniciais. No entanto, os resultados desse processo devem ser revistos constantemente durante o desenvolvimento do projeto para assegurar a sua aplicabilidade.

Conforme o PMBOK (2000, p. 109), os dados necessários ao planejamento organizacional são: as interfaces do projeto; os requisitos para formação de equipe e as restrições.

A) Interfaces do projeto

- Interfaces organizacionais – relações de distribuição formal ou informal de informações entre as unidades organizacionais. Estas podem ser simples ou complexas, como seria o caso no desenvolvimento de um sistema de tecnologia da informação que pode requerer a coordenação de várias empresas sub-contratadas por determinado período, enquanto que se o mesmo sistema fosse instalado em um único local, sua resolução implica somente em notificar o usuário da área operacional.
- Interfaces técnicas – relações de distribuição formal ou informal de informações entre as várias disciplinas técnicas. Elas ocorrem tanto nas fases do projeto (verificação de compatibilidade entre a planta elaborada pela engenharia civil e a estrutura desenvolvida pela engenharia estrutural), como entre as fases do projeto (a equipe de desenho automotivo passa o resultado de seu trabalho para a equipe de preparo das máquinas).

- Interfaces interpessoais – relações de distribuição formal ou informal de informações entre os vários indivíduos que trabalham no projeto, tanto interno quanto externos à organização.

B) Requisitos para formação de Equipe

Estes requisitos definem que tipos de competências são requeridos dos vários tipos de indivíduos ou grupos e em que período de tempo.

A abordagem mais ampla deste assunto será encontrada no item relativo à Formação de Equipes.

- #### C) Restrições – são fatores que limitam as opções da equipe de projetos.
- Alguns fatores comuns que limitam a organização da equipe incluem: estrutura organizacional; acordos coletivos; preferências da equipe de gerenciamento de projetos; e designações de pessoal esperadas, entretanto, estes não são os únicos fatores influentes nesta questão.

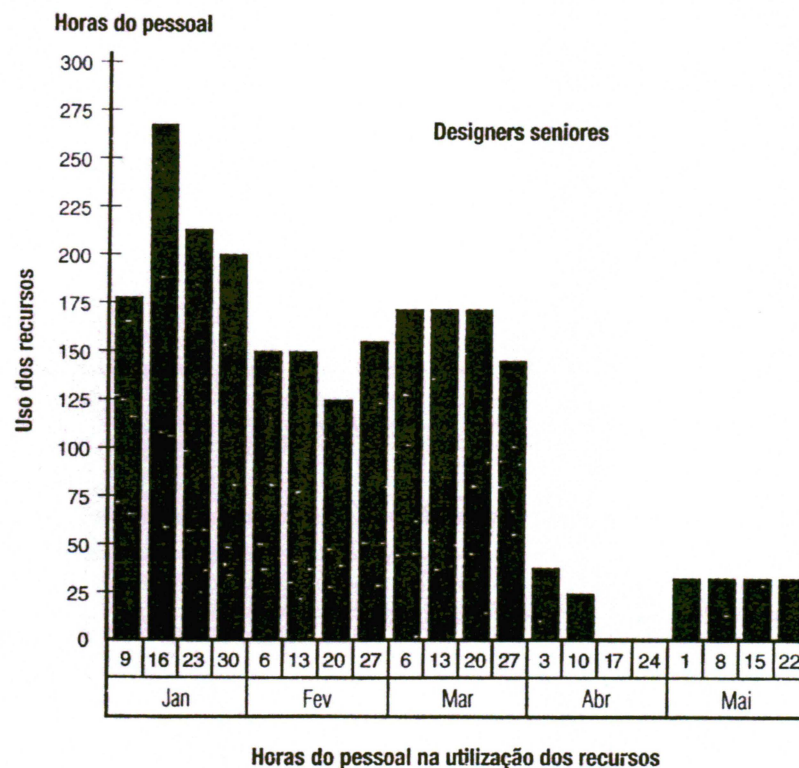
O PMBOK (2000, p.110) cita as ferramentas e técnicas utilizadas no planejamento organizacional, como sendo:

- Modelos – o uso de definições e responsabilidades anteriores ou das relações de distribuição de informações de um projeto similar pode auxiliar na aceleração do processo de planejamento organizacional;
- Práticas de recursos humanos – as várias políticas, regulamentos e procedimentos nessa área, existentes nas empresas, podem auxiliar a equipe de gerenciamento de projetos a lidar com as questões relativas ao planejamento organizacional;
- Teoria organizacional – a equipe de gerenciamento de projetos deve estar familiarizada com o contexto da teoria organizacional de maneira a melhor atender aos requisitos do projeto;
- Análise dos interessados – a identificação dos interessados e das suas necessidades devem ser analisadas a fim de que estas sejam satisfeitas, pois isso contribuirá para o sucesso do projeto.

Os resultados do planejamento organizacional refletem-se da seguinte forma:

- Atribuição das funções e responsabilidades – as funções (quem faz o quê) e as responsabilidades (quem decide o quê) devem ser atribuídas aos respectivos interessados ativamente envolvidos no projeto. As funções e atribuições do gerente do projeto são normalmente essenciais ao projeto e devem estar de acordo com o escopo do projeto. Uma Matriz de Designação de Responsabilidades, geralmente é usada nos projetos.
- Plano de gerenciamento de pessoal – pode ser formal ou informal e descreve quando e quantos recursos humanos serão inseridos ou retirados do projeto. Este plano geralmente inclui histogramas de recursos (Figura 1).
- Organograma – pode ser formal ou informal, detalhado ou genérico, e é uma representação gráfica das relações de distribuição de informações dentro do projeto.
- Detalhes auxiliares – como impacto organizacional; descrições das funções e necessidades de treinamento.

Figura 1 – Histograma ilustrativo dos recursos



2. PROJETO

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

As organizações realizam trabalhos que, geralmente, envolvem operações ou projetos, sendo que ambos podem sobrepor-se um ao outro, como cita o PMBOK (2000). As operações e os projetos compartilham muitas características, como por exemplo: realizados por pessoas, limitados por recursos definidos, e, planejados, executados e controlados.

Os projetos são geralmente implementados para que o planejamento estratégico de uma organização seja cumprido. São realizados em todos os níveis da organização, podendo envolver apenas uma unidade ou transpor limites, como parcerias, etc. Envolvem uma única pessoa, que nesse caso será seu próprio gerente ou, centenas delas, e sua duração vai de poucas semanas a mais de cinco anos.

Segundo Valeriano (1998) o projeto é uma entidade transitória que precisa estar hospedado em uma organização que o cria, lhe cede recursos, presta serviço e abriga-o sob a sua personalidade jurídica, etc. Deve se compreender bem os assuntos relativos à interação do projeto com a organização, ligação de suma importância sob a ótica do gerente de projeto e de sua equipe.

Já o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, experiências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atingir ou exceder as expectativas dos interessados/envolvidos (*stakeholders*²).

Segundo o PMBOK (2000) o atingir ou exceder as expectativas, invariavelmente envolve o balanceamento entre as seguintes demandas que competem entre si:

- Escopo, tempo, custo e qualidade.
- *Stakeholders* com diferentes necessidades e expectativas.
- Requisitos identificados (necessidades) e requisitos não identificados (expectativas)

2 - *Stakeholders* são todos os agentes que contribuem para o desempenho da organização, por exemplo, funcionários de todos os níveis, acionistas, clientes, comunidades, governo federal, estadual e municipal.

2.1. PARTES ENVOLVIDAS NO PROJETO

Os interessados no projeto são os indivíduos e as organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados pela execução do projeto ou por sua conclusão. A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar esses interessados, determinar suas necessidades e então, gerenciar e influenciar tais necessidades a fim de assegurar um projeto bem-sucedido. Essa identificação é geralmente difícil.

Segundo o PMBOK (2000, p.16) os principais interessados em qualquer projeto incluem:

O gerente de projetos – a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.

O cliente – a pessoa ou organização que irá utilizar o produto do projeto. Pode haver camadas múltiplas de clientes. Por exemplo, os usuários de um novo produto farmacêutico podem ser os médicos que o receitam, os pacientes que o utilizam e as empresas de saúde que pagam por ele. Em algumas áreas de aplicação, cliente e usuário são sinônimos, enquanto que em outras áreas cliente se refere às entidades que compram os resultados do projeto e usuários se refere àqueles que farão uso direto do produto do projeto.

A organização executora – a empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.

Os membros da equipe do projeto – a equipe que realiza o trabalho do projeto.

O patrocinador – a pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização executora, que supre os recursos financeiros, em dinheiro ou mercadoria/serviços necessários para a execução do projeto.

Segundo Prado (1998), as principais entidades envolvidas no projeto são:

O cliente - O cliente é a principal personagem, visto ser a razão da existência do empreendimento...

O Gerente de projeto - Assim como uma empresa necessita de uma única pessoa para ser a sua autoridade máxima, um projeto necessita de uma pessoa para ser o responsável pelo cumprimento de sua meta. A esta pessoa dá-se o título de Gerente de Projeto, sendo que outros títulos são também comuns, tais como coordenador, supervisor, líder, etc...

...Ao receber a designação de novo projeto, elabora planos, monta uma equipe, administra e interage com pessoas. A situação ideal é que um Gerente de Projetos trabalhe nesta função em tempo integral para um único projeto, como isso nem sempre é possível, é comum um único GP "tocar" simultaneamente diversos projetos...

Altas Administrações - As altas administrações, tanto do cliente como do executor, são peças importantes neste cenário, visto possuírem uma macro-visão de suas empresas (missão, estratégia, políticas, etc.). Elas participam quando do estabelecimento das metas dos projetos e em momentos críticos do acompanhamento de execução do projeto.

A Equipe de Projeto - Projetos podem envolver desde uma única pessoa a milhares destas. Podem envolver um único setor de uma empresa ou podem cruzar as fronteiras organizacionais e podem também implicar parcerias entre organizações. As pessoas relacionadas com os projetos podem ser divididas em três grandes funções:

- Função de Planejamento e Controle do Projeto
Para projetos de alguma complexidade, nos quais o gerente de projeto necessita de auxílio em suas tarefas de planejamento e controle, é comum a existência de uma equipe auxiliando-o. De modo geral, esta equipe pode ser constituída de:
 - Grupo de planejamento e replanejamento do projeto.
 - Grupo de acompanhamento e fiscalização do projeto.
- Função de execução do Projeto
Aqui se tem aquele pessoal que realmente executa o projeto
- Função de Controle da Qualidade do Produto / Serviços
As pessoas que exercem esta função podem ou não estar envolvidas com o projeto. Podem ser especialistas para efetuar a verificação da qualidade de todos os projetos da empresa.

Os Vizinhos do Projeto - Chama-se de vizinhos do projeto a indivíduos ou organizações que não estão ativamente envolvidas no projeto, mas seus interesses podem ser positiva ou negativamente afetados. Compete ao gerente de projetos identificar estes vizinhos, de modo a descobrir quais são as suas necessidades e expectativas. Quem são os vizinhos de um projeto? Os que vêm à mente imediatamente são:

- Outros departamentos do executor ou do cliente não diretamente ligados ao projeto; mas que podem ser afetados por seus resultados;
- Sindicatos;
- Ambientalistas;
- Empregados que podem ser demitidos pela inauguração da nova fábrica;
- Políticos;
- Mídia (Jornal e TV);
- Outros.

Fornecedores Externos - Finalmente os fornecedores externos estão envolvidos com o mesmo projeto, tanto para empresa executora como para o cliente. São igualmente importantes, visto que podem ser responsáveis por parcelas significativas do projeto. (PRADO, 1998, pp.20-23).

2.2. IMPLANTANDO A GERÊNCIA DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

Uma empresa possui uma organização por projetos quando ela realmente implantou os alicerces da Gerência de Projetos para planejar e executar seus projetos. Segundo Prado (1998), são eles:

- Comprometimento formal e claro da alta administração em estimular e respaldar esta prática gerencial. Tem que haver larga divulgação.
- A organização por projetos foi implantada considerando-se a conjuntura empresarial dos dias de hoje. Esta estrutura é dinâmica e muda conforme as mutações externas se assim a exigirem, convive com a estrutura de organização funcional, responsável pela condução da rotina diária.
- A figura do gerente de Projeto é formalmente reconhecida. Sua autoridade é compatível com o porte de cada projeto e a empresa reconhece que esta mesma autoridade pode cruzar as linhas funcionais tradicionais.

- Para cada projeto existe um único responsável pelo seu planejamento e execução: o Gerente de Projetos. Assim evita-se aquela situação quando a figura do gerente de projetos não existe e o projeto vai mal por atraso, estouro de orçamento, etc, de não se identificar o responsável. Quando a sua condução é feita por mais de um setor, sempre é o “outro” setor o causador do problema.
- Para cada projeto são estabelecidas metas, que devem ser cumpridas, da mesma forma que as metas da rotina diária.
- As práticas de planejamento e controle do projeto (metas, etapas, cronogramas físico e financeiro, análise de riscos, etc) são padronizadas e obedecidas.
- Em empresas que executam projetos em número elevado, pode existir um órgão responsável pela fiscalização e auditoria no planejamento e execução de projetos. (PRADO, 1998, p. 27).

A implantação de uma estrutura de projetos em uma organização não significa que toda organização vai funcionar segundo os preceitos desta ciência. Esta forma organizacional pode viver pacificamente com a tradicional já existente na organização.

Segundo Kerzner (2002), o gerenciamento de projeto requer um grupo de indivíduos dedicados à realização de um objetivo específico. O gerenciamento de projetos inclui: um Gerente de Projeto, um Assistente de Gerente de Projetos, um escritório de projetos e uma equipe de projetos.

2.3. GERÊNCIA DA PRODUÇÃO X GERÊNCIA DE PROJETOS

Segundo Prado (1998), gerenciar projetos é diferente de gerenciar uma linha de produção, na qual as atividades são repetitivas. Na tabela seguinte mostra-se esta comparação. Não se deve esquecer, todavia das exceções: alguns projetos possuem muitas características de uma linha de produção. Por exemplo, em projetos de construção (edifícios, estradas, etc.) é possível o estabelecimento de padrões de qualidade, custo e prazos, vistos que tais projetos são executados em enorme

quantidade em todo o mundo e este conhecimento permitiu a criação de padrões e Itens de controle. Para a maioria dos outros projetos, todavia, isto não ocorre.

Quadro 2 – Gerência de Produção X Gerência de Projetos.

ITEM	GERÊNCIA DA PRODUÇÃO	GERÊNCIA DE PROJETOS
Característica básica	<ul style="list-style-type: none"> • A produção é repetitiva no após ano; • Existem metas de produção mensal e anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendimento temporário: Existe um momento de início e um momento de encerramento do projeto; • A meta é terminar o projeto no prazo, custo e quantidades planejadas.
Incerteza de cumprimento dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe incerteza; • O aparecimento de itens de risco é facilmente gerenciável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma permanente incerteza se o projeto será concluído com sucesso; • O surgimento de itens de risco pode ser de difícil solução
Existência de padrões	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente existem padrões de produção, empresariais e mundiais, para qualidades intrínsecas, custos e tempo de produção; • As empresas conseguem definir e acompanhar tais padrões na forma de itens de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente não existem padrões; • São poucas as categorias de projetos nas quais é possível criar itens de controle.
Moral	<ul style="list-style-type: none"> • O moral do funcionário é pouco sujeito a alterações bruscas; • As motivações para a carreira são claras e geralmente existe um plano de carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> • O moral pode estar em constante mutação; • As motivações para a carreira não são claras.
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • A criação de padrões de segurança para os funcionários é fácil e elas podem ser constantemente melhoradas; • Idem, para o produto que está sendo produzido. 	<ul style="list-style-type: none"> • É difícil a criação destes padrões durante o ciclo de vida de um projeto.

Segundo Archibald (1975) apud Prado (1998) é benéfico reconhecer as diferenças entre o produto (ou resultados que estão sendo produzidos pelo projeto) e o projeto propriamente dito (ou processo pelo qual o produto está sendo criado). Durante todo o ciclo de vida do projeto o coordenador ou gerente do projeto se envolverá com ambos os aspectos.

A gerência do produto lida com especificações técnicas, desenhos, programas de computador, etc, que definem as características físicas e de desempenho do produto. Entre as funções da gerência do produto pode-se citar:

- Análise de mercado;
- Criação de modelos, protótipos e maquetes;
- Especificação técnica do produto;
- Acompanhamento da construção, montagem, etc.
- Controle de qualidade;
- Testes de funcionamento.

A gerência do projeto se envolve com planos de trabalho, planos de recursos e de orçamentos, por meio dos quais o produto será obtido. Entre as funções da gerência do projeto, pode-se citar:

- Estudo de viabilidade;
- Plano do trabalho (relação de tarefas);
- Programação do trabalho (datas e prazos);
- Alocação de recursos;
- Plano financeiro;
- Designação de tarefas;
- Acompanhamento físico-financeiro;
- Avaliação do progresso. (PRADO, 1998, pp. 42-43)

2.4. ESTABELECENDO AS RESPONSABILIDADES

Em projetos que envolvem diversos setores de uma organização, geralmente seu sucesso depende do ativo comprometido de líderes destes setores. Estas necessidades geralmente são do tipo: cessão de pessoal para participar da execução do projeto; cessão de material; e participação em reuniões. (PRADO, 1998).

Formalizando o “De acordo”

Estas necessidades devem ser intensificadas pelo gerente de projetos e devem estar contidas no Plano de Ação. Nestas situações o plano de ação deve conter, em sua última página, um texto do tipo “de acordo”, seguido da assinatura dos elementos envolvidos no projeto.

Kerzner (2002) nos apresenta uma seqüência de posições e responsabilidades no Gerenciamento de Projetos, conforme podemos visualizar:

Quadro 3 - Posição e Responsabilidades no Gerenciamento de Projetos

Posição no Gerenciamento de Projetos	Responsabilidades típicas	Habilidades requeridas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrador ▪ Coordenador ▪ Assistente técnico 	Coordenação e integração das tarefas do subsistema. Apoio na determinação dos requisitos técnicos e de recursos humanos, agendamentos e orçamentos. Medição e análise de desempenho do projeto com relação ao progresso técnico, agendas e orçamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar ▪ Coordenar ▪ Análise ▪ Entendendo a organização
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Tarefas ▪ Engenheiro de Projetos ▪ Gerente Assistente de Projetos 	Conforme item acima, porém com enfoque mais rígido em estabelecer e manter os requisitos do projeto. Gerenciar as substituições. Dirigir a implementação de acordo com os agendamentos e orçamentos estabelecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento técnico ▪ Assessorar substituições ▪ Gerenciar implementação de atividades ▪ Liderar especialistas de atividades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Projetos ▪ Gerente de Programa 	Igual ao item acima, porém com um papel mais rigoroso no planejamento e controle do projeto. Requisitos de coordenação e negociação entre as organizações patrocinadoras e executoras. Desenvolvimento de proposta de licitação e apreçamento. Estabelecimento de organização e composição de pessoal do projeto. Liderança global no sentido de implementar o plano do projeto. Lucro do projeto. Desenvolvimento de novos negócios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança de programa global ▪ Construir equipes ▪ Resolver conflitos ▪ Gerenciar atividades multidisciplinares ▪ Planejar e alocar recursos ▪ Interface com clientes e fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Programa Executivo 	Direito reservado para programas bastante amplos para abranger a organização. As responsabilidades são iguais as do item acima. O foco está centrado no programa global no sentido de obter os resultados desejados do negócio. Contato com o cliente. Desempenho do lucro. Desenvolvimento de novos negócios. Desenvolvimento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança de negócios ▪ Gerenciar programa global de negócios ▪ Construir programas organizacionais ▪ Desenvolvimento de pessoal ▪ Desenvolvimento de novos negócios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretor de Programas ▪ V.P. Desenvolvimento de Programas 	Responsável pelo gerenciamento de negócios de multiprogramas via várias organizações de projetos, cada qual conduzido por um gerente. O foco está centrado no planejamento e desenvolvimento do negócio, no desempenho do lucro, no desenvolvimento da tecnologia, estabelecendo políticas e procedimentos, diretrizes de gerenciamento de programas, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança ▪ Planejamento Estratégico ▪ Dirigir e gerenciar programas de negócios ▪ Construir organizações ▪ Selecionar e desenvolver pessoas chaves ▪ Identificar e desenvolver novos negócios

2.5. CONTROLE DO PROJETO

Controle é o processo que tem por objetivo ajustar o realizado, durante a execução, com o planejado, e consiste nas seguintes etapas:

1. Acompanhamento (ou monitoração) – coleta ou aquisição de dados ou informações sobre o andamento;
2. Avaliação – comparação da situação real com a planejada; identificação de desvios, alternativas de correções;
3. Decisão – seleção das alternativas de correções e determinação das providências decorrentes; e
4. Retro-alimentação (feedback) – ação sobre a execução e, se necessário, replanejamento.

2.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Dá-se o nome de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) a uma lista de itens que devem ser observados durante o planejamento e execução de um projeto para que o sucesso possa ser alcançado.

Segundo Prado (1998) os FCS se compõem em cinco grupos:

- Gerência competente.
- Equipe competente.
- Planejamento e controle total.
- Inexistência ou neutralização de itens de alto risco.
- Atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas.

Não existe um grupo de maior ou menor importância, entretanto, neste trabalho será dada especial atenção às questões de gerência e equipe competentes.

3. ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Kerzner (2002, p.168) faz a observação de que, normalmente projetos pequenos, não requerem escritórios de projetos.

Segundo ele, o escritório de projetos é uma organização desenvolvida para dar apoio ao gerente de projetos na realização de suas tarefas. O pessoal do escritório de projetos deve ter a mesma dedicação para com o projeto que o gerente de projetos tem, e devem ter um bom relacionamento de trabalho com ambos os gerentes - de projeto e funcional. Para Kerzner, as responsabilidades do escritório de projetos incluem:

- Atuar como o ponto de focalização da informação tanto para o controle interno como para a comunicação com o cliente;
- Controlar equipe, custos e desempenho para cumprir os requisitos contratuais;
- Certificar-se de que todo o trabalho requerido está documentado e distribuído às pessoas chaves;
- Certificar-se de que todo o trabalho executado está, tanto autorizado quanto fundamentado, por documentação contratual.

Concordamos com Kerzner em sua afirmativa de que, a responsabilidade principal do gerente de projetos e do pessoal do escritório de projetos é a integração do trabalho através das linhas funcionais da organização. A falta de integração apropriada destas unidades funcionais é a causa mais comum da falha dos projetos. Os membros da equipe devem se dedicar a todas as atividades requeridas para o sucesso do projeto, não apenas a suas próprias responsabilidades funcionais.

Os problemas da falta de integração podem ser resolvidos também pela participação da equipe de projetos em tempo integral, mas nem todos os membros da equipe fazem parte do escritório de projetos. Os representantes funcionais, que executam atividades do projeto, agem também como integradores. (KERZNER, 2002, p.169).

Cleland (2002) defende que um escritório de projetos é o que uma organização quer que ele seja. Pode ser tão simples com umas poucas pessoas preparando e mantendo o cronograma, até várias pessoas realizando planejamento, informes, garantia de qualidade, coleta de informações de desempenho, e funcionar como um centro de comunicação para vários projetos. O escritório de projeto é definido pelas necessidades de negócios da organização e cresce com aquelas necessidades.

O período de implementação de um escritório de projetos dura de três a cinco anos, portanto, dessa afirmação, concluímos que os escritórios montados no Brasil estão, na sua maioria, em processo de implementação e amadurecimento. (J. Kent Crawford, diretor da *Project Management Solutions*, Revista Mundo PM Ano 1, nº 2, p. 36 - 2005).

Margareth Carneiro define o Escritório de Projetos como o ponto-foco que permita a gestão de portfólio dos projetos de uma empresa (se estratégico) ou de um setor (se departamental). O escritório pode ter várias funções, e aí observamos diferenças nas suas implementações, pois cada empresa pode desenvolver funções diversas no escritório. (Revista Mundo PM, Ano 1, nº 2, p. 34 – 2005 p. 34).

Foi desenvolvido um diagrama simples no qual foram resumidas as principais funções que podem ser praticadas pelos escritórios de projetos.

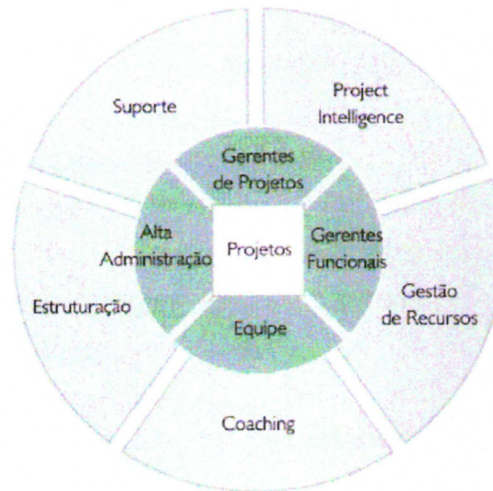
- Funções de controle, auditoria e revisão dos projetos e seus produtos e entregas, aqui denominados simplesmente de **Controle**.
- Funções de treinamento, mentoria e suporte aos gerentes de projetos, cujo foco é o desenvolvimento de capacidades de gestão de equipe que é denominada **Coaching**³.
- Funções de estruturação de ambiente de projetos através de processos, metodologia e Software de Gestão de Projetos e de portfólio e ambiente colaborativo, denominado **Estruturação**.
- Funções de análise e métricas de resultados em projetos, através de cruzamento de informações históricas, análise de indicadores e resultados e ajuda na priorização e seleção de projetos, alinhados ao planejamento estratégico e outras decisões gerenciais, que denominamos **Project Intelligence**⁴.
- Funções de gestão de recursos humanos de projetos, para controle de produção, desempenho e compartilhamento de recursos pelos projetos e desenvolvimento de planos de desenvolvimento, que denominamos **Gestão de Recursos**.

(Revista Mundo PM, Ano 1, nº 2, p. 34 – 2005 p. 34).

3 – *Coaching*: segundo Levek e Malschitzky em *Gestão do Capital Humano*, pág. 36, termo que tem sua origem no campo esportivo utilizado como processo de preparo de pessoas na elaboração de um auto-diagnóstico e aprimoramento de capacidades de raciocínio e análise, visando torná-los capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e, o mais importante, gostar de gente.

4 – *Project Intelligence* - o termo utilizado como referência no *Business Intelligence* e é um termo utilizado por algumas empresas de mercado.

Figura 2 – Diagrama simples



FONTE: Revista Mundo PM – Ano 1, nº 2, p. 34.

No centro do diagrama estão resumidos os clientes do escritório de projetos:

Alta Administração – que precisa das informações gerenciais dos projetos para decisões estratégicas,

Gerentes funcionais – que demandam projetos para as suas áreas ou que compartilham recursos entre atividades diárias da sua área e projetos;

Gerentes de projetos – que gerenciam projetos, alocam equipes e exercem todas as funções de gerenciamento de projetos desde a concepção até o encerramento.

Equipe de projetos – que são alocados aos projetos e realizam atividades dos projetos e das suas áreas funcionais e precisam ter conhecimento e informações sobre os projetos assim como devem reportar o andamento de suas atividades.

Os usuários finais dos projetos não deveriam ser clientes do escritório de projetos, uma vez que esse setor deve ter o cuidado de não desviar o trabalho do gerente de projetos.

3.1. COMITÊ ADMINISTRATIVO

Segundo Prado (2000) dá-se o nome de Comitê (ou “comitê direcional”, “comitê diretivo”, comitê de liderança”, “câmara” ou “*steering committee*”) a um grupamento de profissionais, sem vínculo hierárquico, que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos específicos, com os quais possuem alguma ligação.

O uso de comitês por empresas que tocam muitos projetos simultaneamente, envolvendo diversos departamentos, pode ser uma forma eficiente de avaliar as

interfaces de cada projeto com outras áreas da empresa (Suprimentos, RH, TI, etc.) e definir ações e seus responsáveis para corrigir as anomalias detectadas.

O PMBOK (2000), faz menção ao Comitê de Controle de Alterações (CCB) que é um grupo de interessados, formalmente constituído e responsável pela aprovação ou rejeição de alterações na base de referência do projeto.

Criação, composição e reuniões de Comitês

O Comitê deve ser criado mediante documento formal emitido pela alta administração (Presidência), no qual deve constar composição; modo de operar; periodicidade de reuniões; etc. Uma vez criado, antes da realização da primeira reunião, seu principal responsável deve criar os documentos a serem utilizados na reunião: atas, formulários de solicitação de abertura de projetos, formulários de avaliação de risco, etc. “Reuniões Piloto” devem ser feitas inicialmente antes da padronização definitiva dos documentos.

A composição do comitê é constituída por um líder com autoridade ou o coordenador do escritório de projetos (PMO), membros, convidados especiais e secretária. Membros - gerentes de cada projeto e os gerentes ou diretores de cada Departamento dos quais os projetos dependem, tais como RH, Suprimento (ou Logística), Informática, Jurídico, etc.

As reuniões de comitês variam de um projeto para outro, podendo ocorrer semanalmente ou bimestralmente. Quando há vários projetos simultaneamente, o ideal é uma reunião quinzenalmente.

3.2. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

Para Gasnier (2000) as reuniões de acompanhamento do projeto são efetivas ferramentas de comunicação e controle, usadas para o planejamento e gerenciamento do projeto. Resumiu-se a seguir o quê, segundo o autor, fundamentalmente, consistem as reuniões:

- Coleta de informações e comparações do desempenho atual contra o planejado: As reuniões devem ser conduzidas como uma oportunidade para a troca de informações e deve-se ter sempre à mão o plano do projeto.

- Obter e testar a compreensão: Perguntas abertas e analogias auxiliam a comunicação entre os membros da equipe. Deve-se verificar se o que está sendo discutido é compreendido por todos e solicitar *feedback*.
- Determinar as medidas corretivas: O foco deve ser o desempenho do projeto. As análises devem ser fundamentadas em fatos, e não em suposições. Em conjunto com os membros da equipe, determina-se a ação a ser empregada.
- Compromisso: É fundamental que a equipe do projeto esteja consciente quanto à importância dos prazos, em razão de que os demais *Stakeholders* passam a sincronizar suas próprias atividades confiando no cumprimento do que foi programado.

Segundo Cleland (2002) os objetivos das reuniões de projeto são geralmente para:

- Elevar o moral e a motivação da equipe;
- Avaliar o progresso do trabalho;
- Desenvolver e executar estratégias;
- Informar aos *Stakeholders*;
- Aprimorar as competências das equipes;
- Resolver problemas;
- Explorar oportunidades;
- Negociar / administrar contratos;
- Desenvolver equipes;
- Comunicar;
- Vender um conceito ou idéia;
- Resolver;
- Educar e treinar. (CLELAND, 2002, P.277).

Planejar uma reunião envolve tomar decisões sobre a agenda, local, horário, material a ser utilizado, objetivo e o resultado esperado (conclusões), além do fornecimento de informações necessárias aos participantes. Antes de programar a reunião, deve-se saber se é realmente necessária; qual é o assunto que a motiva; qual é seu objetivo e quais são os resultados esperados; que recomendações podem surgir em decorrência da reunião e o que aconteceria caso a reunião não ocorresse?

Algumas das principais considerações a serem feitas para organizar uma reunião, incluem:

1. Uma agenda de assuntos a serem discutidos;
2. Um local adequado;
3. A identificação e a notificação dos participantes;

4. Nomear o condutor da reunião;
5. Selecionar e disseminar a informação para os participantes da reunião;
6. Estabelecer como a reunião será conduzida.

Padrões sugeridos para que os gerentes de projetos possam elaborar suas reuniões, segundo McGregor (1970) apud Cleland (2002, p.278).

As reuniões eficientes são caracterizadas por:

- Uma atmosfera informal e confortável;
- A participação de todos os presentes nas discussões;
- O completo entendimento dos objetivos;
- Os participantes ouvem o que cada um tem a dizer;
- Discordâncias confortáveis;
- A maioria das decisões é alcançada por consenso;
- As críticas são feitas de forma franca e responsável;
- As pessoas são livres para expressar os seus sentimentos;
- As tarefas são fornecidas de forma clara;
- O condutor de reunião não monopoliza a atenção do grupo;
- O grupo tem consciência da sua atuação e modalidade de operação.

As reuniões ineficientes são descritas como:

- O ambiente reflete indiferença ou tédio;
- Algumas poucas pessoas dominam a discussão;
- É difícil discernir o objetivo da reunião;
- As pessoas realmente não ouvem uma às outras;
- As discordâncias em geral são conduzidas de forma eficiente pelo grupo;
- As decisões e as ações tomadas tendem a ser prematuras;
- As ações decisivas tendem a ser vagas;
- A pessoa em comando está sempre monopolizando o grupo;
- As críticas são embaraçosas e produzem tensão;
- Os sentimentos pessoais permanecem ocultos;
- Os membros deixam de exibir as suas "cartas".

Assegurando que os objetivos sejam alcançados, os elementos a seguir devem ser enfatizados quando se controla uma reunião:

- Estabelecer limites de tempo fazendo com que sejam respeitados;
- Inicie a reunião enunciando a proposta do encontro;
- Limite às discussões;
- Resuma o progresso, ou a sua falta, alcançado ao longo da reunião;
- Estimule e controle as diferenças de opinião;
- Analise a evolução da reunião e verifique o que pode ser feito para melhorar o seu andamento;
- Utilizar os parâmetros de reuniões eficientes e ineficientes de McGregor.

4. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

4.1. LINHA e STAFF

Os grupos organizacionais possuem linha e staff. As atividades especializadas fora da organização da linha são funções do “staff”. O “staff” pensa e planeja; informa e aconselha, mesmo com autoridade de comando limitada por sua capacidade (baseada em competência técnica) de influenciar o funcionário da “linha”. Um membro de “staff” não dá ordens para um funcionário de “linha”, mas facilita e prescreve métodos e procedimentos. A linha toma as decisões principais exercendo prerrogativas de comando. Os que estão nas posições de linha planejam e decidem. A natureza das relações “linha-staff” depende de uma paridade comando-conselho. Espera-se que o “staff” influencie o julgamento do funcionário da “linha”, portanto, o “staff” exerce sua autoridade dando conselhos ao funcionário da linha.

Jasinski (1959, p. 80) apud Cleland (1978, p. 141), aborda a relação superior-subordinado considerando que: uma vez que a empresa funciona verticalmente, ela depende quase que inteiramente dessa relação.

Portanto, é necessário que essa relação superior-subordinado seja forte para preservar a unidade de comando e assegurar a unanimidade de objetivo. Se estas relações são saudáveis na organização, o objetivo será alcançado e os participantes da organização obterão satisfação econômica, psicológica e sociológica em seu trabalho. O superior localizado mais alto na estrutura, previsivelmente tem mais autoridade. As relações de colegas, associados e as informais estão presentes, mas elas não interferem na distribuição de poder e influência na organização.

4.2. LIDERANÇA

Drucker (1996), o “Pai da Administração”, afirma que durante 50 anos ou mais, tem debatido com muitos líderes sobre seus papéis, suas metas e seu desempenho e diz que as lições são inequívocas.

A primeira é que “líderes natos” podem existir, mas com certeza raros dependerão deles. A liderança pode e deve ser aprendida.

A segunda maior lição é que “personalidade de liderança”, “estilo de liderança” e “traços de liderança” não existem. Alguns líderes se trancavam em seus escritórios e outros não; uns eram “legais” outros disciplinadores austeros. Uns eram rápidos na tomada de decisões, outros eram lentos. Alguns eram vaidosos e isto não lhe atrapalha o desempenho; alguns eram modestos diante da falha, isto não os abalava. Uns eram bons ouvintes, mas, entre os mais eficazes, alguns solitários que ouvem apenas sua voz interior. O único traço de personalidade que os líderes eficazes com quem ele se deparou, tinham pouco ou nenhum carisma, e pouco tinham a ver com o termo ou com seu significado.

Drucker relata que todos os líderes eficazes que encontrou – sabiam 4 coisas simples:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadores, outras são profetas. Os dois papéis são importantes e necessários, mas sem seguidores não podem existir líderes.
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados sim.
3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo.
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade.

Independente da diversidade quase ilimitada de personalidade, estilo, capacidade e objetivos, os líderes eficazes que encontrei, com quem trabalhei e a quem observei, também se comportavam de forma semelhante:

- Não começavam pela pergunta “O que eu quero?” Começavam perguntando “O que precisa ser feito?”.
- Depois questionavam, “O que posso e devo fazer de importante?”. Isso precisa ser algo que tanto necessite ser feito, quanto corresponda à capacidade do líder e à maneira como ele é mais eficaz.
- Constantemente questionavam, “Qual a missão da organização e quais são suas metas?” O que constitui o desempenho e os resultados nesta organização?
- Eles eram muito tolerantes com a capacidade das pessoas e não procuravam cópias em papel carbono de si mesmos. Raramente perguntavam, “Gosto ou não gosto dessa pessoa?” Mas eram tolerantes – cruelmente – intolerantes quando se tratava do desempenho, padrões e valores de alguém.
- Não temiam a capacidade de seus associados. Desfrutavam muito dela. Tivessem ouvido ou não, seu lema era o que Andrew Carnegie quis colocar na lápide: “Aqui jaz um homem que atraiu para assisti-lo, pessoas melhores do que ele próprio”.
- De uma forma ou de outra, submetiam-se ao “teste do espelho”, isto é, certificavam-se de que a pessoa que viam no espelho pela manhã era o tipo que gostariam de ser, respeitar e acreditar. Desse modo, fortaleciam-se contra as maiores tentações do líder – fazer coisas populares em vez de certas, e fazer coisas triviais, insignificantes e inconsistentes.

Líderes eficazes delegam bem as coisas, precisam fazê-lo, ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo apenas que eles podem executar com excelência, aquilo que realmente têm importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem.

(DRUCKER, 1996, PP.12-13),

Para Valeriano (1998) gerente é aquele que administra, gere ou dirige um empreendimento. Por outro lado, a palavra líder (do inglês “leader”), tem suas origens no verbo “to lead” que significa guiar, conduzir pelas mãos, estar ou ir à frente de (alguém), levar (alguém) em uma direção, etc.

Do ponto de vista de Prado (2000), defende a inexistência de uma conceituação de Liderança que seja universalmente aceita como a melhor: existem dezenas, todas consideradas válidas. O único consenso, diz respeito a que um líder de projeto deve desempenhar vários papéis. Alguns deles dizem respeito à equipe com que ele interage.

Liderança é o que se deve fazer para criar uma visão compartilhada entre os membros do time, para motivar e inspirar a equipe, estabelecer e monitorar metas, e assegurar que o grupo está tomando as decisões “corretas”.

John Kotter afirma que, como a gerência trata principalmente do *status quo* e a liderança trata principalmente da mudança, no próximo século teremos que nos tornar muito mais capazes de criar líderes. Sem líderes suficientes, a visão, a comunicação e o *empowerment* que representam o núcleo de uma transformação simplesmente não acontecerão de forma satisfatória ou rápida o bastante para atender nossas necessidades e expectativas. (KOTTER, 1947, [tradução em 1999]).

Hunter⁵ menciona o que Jesus Cristo falava sobre liderança: “As pessoas devem seguir você de livre e espontânea vontade”. Isso significa exercer a liderança por meio da autoridade, e não do poder. Quando você usa o poder, você obriga as pessoas a fazerem a sua vontade, por conta da posição que você ocupa. Quando usa a autoridade, as pessoas fazem o que você quer de boa vontade, por sua influência pessoal. Esse é o único meio de contar com o coração, a mente e o espírito dos profissionais.

O Líder Espiritualizado – é ético, ajuda os colegas, serve em vez de ser servido, e não tem vergonha que depende da equipe para crescer.

Quando passa do plano das idéias para a prática, esse movimento espiritual se reflete em produtividade, criatividade e inovação. “Quando estão conscientes de seu papel na empresa e na sociedade, gostam do que fazem e acreditam nos valores da organização. Os profissionais se sentem muito mais felizes e motivados”, afirma Sérgio Chaia⁶. Por isso mesmo cabe ao novo líder incentivar o desenvolvimento espiritual de sua equipe.

5 - James Hunter, Revista Você S/A., edição nº 82, 22 abr 2005, p. 29.

6 - Sérgio Chaia, Revista Você S/A., edição nº 82, 22 abr 2005, p. 22.

As empresas vencedoras sabem que a inovação e ambição vêm do coração. As quatro dimensões que formam o ser humano são: a racionalidade, o social, o emocional e o espiritual.

4.3. EQUIPE COMPETENTE

Segundo Prado (1998) o objetivo principal do projeto é produzir um produto ou serviço conforme o planejamento, e o gerente de projetos nunca poderá se esquecer desta afirmativa óbvia. Uma equipe competente (experiente, treinada e com tempo disponível) é fator preponderante para que isto ocorra. Além disso, com uma equipe competente, o gerente de projetos poderá dedicar a maior parte do seu precioso tempo com a gerência do projeto e não do produto.

Particularmente em grandes projetos, este aspecto é preponderante, em face da necessidade de o gerente consumir o seu tempo com aspectos de gerência do projeto (prazos, custos, compras, recebimento de material e problemas relacionados com pessoal).

Plano de Treinamento - a existência de uma equipe competente é um dos fatores críticos de sucesso do projeto e o treinamento é um dos caminhos para um melhoramento da competência. Uma sugestão para se elaborar um plano de treinamento é:

- Analise a Estrutura de Decomposição do Trabalho do projeto, verificando todos os produtos que deverão ser produzidos.
- Para cada produto, elabore uma matriz de necessidades de conhecimentos.
- Faça um cruzamento entre a necessidade de conhecimento de cada pedaço do projeto e os elementos que o executarão, dando uma nota para cada pessoa:
 - Não possui o conhecimento e necessita de treinamento;
 - Possui o conhecimento em nível médio;
 - Possui alto conhecimento e pode ser um consultor interno ou fornecer treinamento.

4.4. COMUNICAÇÃO

Um sistema é autocontrolado quando o controle, tal como descrito passa a ser parte integrante dele, como um subsistema regulador. O sistema assim constituído é denominado “sistema de circuito fechado” ou “em malha fechada” ou ainda “sistema cibernético”. Cibernética é a ciência interdisciplinar que estuda os sistemas de comunicação e de controle, envolvendo organismos vivos, máquinas e organizações sociais. Este termo foi introduzido por Wiener (1970) apud Valeriano (1998) ao verificar que todos os sistemas biológicos, físicos e sociais são autocontrolados por meio de uma informação que retro-alimenta o sistema no sentido de corrigir desvios ou erros na consecução de seus objetivos.

Valeriano (1998) menciona que a organização matricial se caracteriza por alguns fatores e um deles é o tipo de ligação que o gerente de projeto mantém com os membros da estrutura funcional: os gerentes funcionais e seus técnicos e especialistas que trabalham no / para o projeto.

Foram reconhecidos e estudados quatro padrões de comunicação, mais tarde confirmados em outras pesquisas.

- O gerente de projeto tem uma comunicação direta com a equipe de projeto;
- O gerente de projeto tem uma comunicação direta com a equipe, mas ele ou os membros da equipe mantêm o gerente funcional informado;
- O gerente de projetos tem uma comunicação direta com o gerente funcional e relaciona-se com a equipe de projeto somente informalmente; e
- O gerente de projetos tem uma comunicação direta com o gerente funcional e, em absoluto, relaciona-se com a equipe de projetos.

O ultimo padrão pouco ou nada tem a ver com a organização matricial sendo um caso extremo de especializações multi-departamentais sem, entretanto, explorar as interfaces técnicas dessas especializações, pode-se dizer neste caso, o gerente de projeto “contrata” os serviços à estrutura funcional, por meio dos gerentes funcionais. Diminui-se grandemente a incidência de conflitos, preserva o “ego” do gerente funcional e pode dar resultados, em projetos pouco inovativos e cuja solução repouse intensamente em “blocos de trabalhos” departamentais.

O primeiro padrão é um tanto melhorado pelo segundo, por obter, se não o comprometimento, pelo menos o envolvimento do gerente funcional. Ele se presta, evidentemente, para a solução de tarefas interdepartamentais e pode proporcionar soluções inovativas pela “fertilização cruzada” de especialidades diferentes.

(VASCONCELLOS, 1979, p. 60 apud VALERIANO, 1998, pp. 86-87).

5. CAPITAL HUMANO

Segundo Chiavenato (2002) “capital humano” significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos ou, mais do que isso, “capital humano” significa capital intelectual. O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, é um capital invisível composto de ativos intangíveis.

Encontramo-nos em meio a um contexto onde o valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual. Na era da informação, o conhecimento está se transformando no mais importante recurso organizacional das empresas, que se traduz numa riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro.

Gradativamente, o capital financeiro está cedendo lugar para o capital intelectual, considerando que tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual, para aumentarem sua capacidade competitiva. Criatividade e inovação por meio de idéias, e estas, provêm do conhecimento, e o conhecimento está na cabeça das pessoas.

O fato é que as empresas bem-sucedidas estão transformando-se em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, nas quais a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida por meio de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Dessa forma, o capital intelectual está se tornando um conceito primordial às organizações que miram o futuro.

Prado (2000) aborda o tema “Aspectos humanos” em seu livro *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*, afirmando que este é um dos fatores críticos de sucesso na implantação do gerenciamento de projetos nas organizações. Não é o único fator nem o mais importante, entretanto deve-se dar a adequada e necessária atenção a cada um dos fatores. A questão sobre Recursos Humanos envolvidos nos projetos é tão importante quanto o aspecto quantitativo (tempo e custo) para o sucesso do projeto. Empresas que atingiram a excelência em gerenciamento de projetos sabem, com muita precisão, que são as pessoas que levam um projeto ao sucesso ou fracasso. Ademais, a tendência é que os projetos sejam cada vez mais complexos e multidisciplinares, para o quê, haverá necessidade da existência de equipes de alto desempenho (incluindo o gerente de projetos). Para que isso ocorra é necessário abordar “recursos humanos”.

É necessário lembrar que “aspectos humanos” é um tema difícil para gerentes de projetos, principalmente em projetos relacionados com ciências exatas (engenharia, informáticas, etc.), em virtude da ausência desse tema em sua formação curricular muito calcada em aspectos técnicos.

Além de aspectos administrativos, temos psicologia, neurolinguística, filosofia, auto-ajuda, religião, etc. O ingresso nesta área é um desafio pelas dificuldades inerentes e por não mostrar resultados tão imediatos quanto os aspectos técnicos. No entanto, aqueles que se aprofundam neste aspecto, logo percebem que os resultados existem e são gratificantes. Ao compreender as dificuldades inerentes ao ser humano e perceber o seu extraordinário potencial de crescimento e desenvolvimento, descobrimos sua importância para o sucesso de cada projeto.

Vargas (2003) da mesma forma, diz que as pessoas são o elo central dos projetos e seu recurso mais importante, e é por este motivo que o objetivo principal do gerenciamento dos recursos humanos é fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto; pois são as pessoas que definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais. Todos os resultados do projeto podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos, uma vez que a satisfação pessoal e a qualidade de vida estão se tornando um dos fatores-chave da motivação de qualquer profissional.

O autor concorda com Prado quando afirma que, no passado, na maioria dos projetos a preocupação era com os aspectos técnicos, que foram altamente desenvolvidos. Porém, os aspectos humanos, que poderiam conduzir o projeto aos mesmos ganhos do desenvolvimento técnico foram relegados a um segundo plano. Agora são eles o foco dos principais estudos e trabalhos na área, de modo a compensar essa desproporcionalidade.

Assim como para tantos outros autores, também para Vargas o sucesso ou fracasso do projeto depende diretamente do gerenciamento dos recursos humanos. Conforme Galbraith (1995) apud Vargas (2003) duas premissas asseguram essa afirmativa:

- Pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto;
- Os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas.

5.1. ASPECTOS GERENCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Os aspectos que envolvem o gerenciamento de pessoas devem ser considerados sob três dimensões, segundo Rodolfo Alves:

A primeira dimensão – são os fatores contingências que estão presentes fora da empresa, ou seja, do mercado. Esses fatores não são controláveis pela organização, eles decorrem de políticas econômicas do próprio país ou da comunidade econômica que o país faz parte e até mesmo, de situações econômicas a nível mundial, decorrem também do mercado onde a empresa atua e dos concorrentes em seu segmento de atuação, decorrem da sociedade, etc.

A segunda dimensão – a ser considerada compreende os valores e a cultura da organização. Que valores e cultura estão presentes no ambiente organizacional? Esses valores e cultura estimulam as pessoas a resultados ou privilegiam a manutenção do status quo?

A terceira dimensão – refere-se às práticas gerenciais presentes nas organizações, ou seja, como os gerentes estão gerenciando pessoas dentro do atual cenário de competitividade de forma a desenvolver as competências humanas existentes na organização?

(FGV Management-RJ, 2001, p. 26)

5.2. FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE EQUIPES

Segundo Valeriano (1998) está incorporado ao idioma Português, dois termos que, em suas origens, estavam ligados a esportes coletivos: time, do inglês “team”, e equipe, do francês “équipe”. Os significados, colhidos no Aurélio⁷, e limitados aos de interesse deste assunto são:

- Time: 1. nos esportes coletivos, número de pessoas selecionadas que, na disputa de uma partida, constituem a equipe; quadro 2 P. ext. conjunto de indivíduos associados em uma ação comum, com vista a determinado fim. 3. pág. 1677.
- Equipe: 1. Grupo de duas ou mais pessoas que juntas participam em uma competição esportiva. 2. Conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho”. Pág. 676.
- Grupo: “3. Reunião de pessoas. 4. Pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum”. Pág. 871.

Observa-se a referência ao objetivo ou aplicação do tipo e da equipe: muito diferente de grupo.

Valeriano (1998) aborda a questão de Formação de Equipes afirmando que as equipes são formadas por profissionais especialistas das mais diversas disciplinas, e que trabalham juntas com seu líder para cumprir, com sucesso, um trabalho definido (programas, projetos, tarefas específicas, etc.), identificar e resolver problemas e tomar oportunas e judiciosas decisões.

Uma equipe se caracteriza pelo comprometimento de todos os componentes com os objetivos do conjunto, ao mesmo tempo em que cada componente também atingindo seus objetivos profissionais e atendendo as necessidades pessoais.

A formação de equipes é atualmente um dos grandes desafios. Formar uma equipe significa transformar um apropriado grupo de pessoas, cada qual com formação, especialização e história profissional diferente, em um conjunto devotado a alcançar um resultado definido, fruto do esforço cooperativo.

Vários dos novos componentes do grupo são deslocados de seus tradicionais ambientes de trabalho para ingressar em outro universo, ainda em busca de sua própria identidade. Até que todos os componentes venham a se amalgamar em uma só máquina de trabalho produtivo e estimulante, o grupo deve passar por algumas transformações cuidadosamente conduzidas pelo líder, que costumamos chamar de fases do desenvolvimento de equipe e que são:

1. Formação: caracterizada pela expectativa e pela grande falta de definição de propósitos do conjunto e de responsabilidades individuais e fracos ou mesmo inexistentes canais de comunicação. Ainda não há comprometimento das pessoas com espírito de equipe. O relacionamento é superficial, com tratamento polido, mas guarda-se distância, em um ambiente ainda de confusão e de certa agitação.
2. Turbulência: quando os contatos pessoais evoluem, gerando conflitos e ataques, há confrontações com o líder, manifestam-se resistências e desistências, formação de “panelinhas, com dificuldade para entendimento amplo.
3. Normalização: ao se desenvolverem padrões de comportamento e processos de entendimento. Começa a haver no conjunto, com retro-alimentação, os confrontos são resolvidos e levantam-se importantes questões.
4. Desempenho: ao se atingir um tecido bem articulado entre os componentes da equipe, manifestando-se alta criatividade e flexibilidade, o tratamento é aberto, o ambiente é cooperativo, de apoio mútuo e de confiança.

(VALERIANO, 1998, p. 157)

O PMBOK (2000) cita que a formação da equipe se refere a fazer com que os recursos humanos (indivíduos ou grupos) necessários sejam designados e estejam trabalhando no projeto. Em muitos ambientes, os “melhores” recursos podem não estar disponíveis, sendo que a equipe de gerenciamento do projeto deve garantir que os recursos disponíveis preencham os requisitos dos projetos.

Do ponto de vista de Eric Verzuh (2000) a identificação dos participantes é uma tarefa primária já que todas as importantes decisões são feitas durante os estágios de definição e planejamento e são tomadas por estes participantes. São estas pessoas que, sob a liderança do gerente de projeto, estabelecem os acordos sobre as metas e limitações do projeto, criam as estratégias e cronogramas e aprovam o orçamento. O primeiro fator de sucesso de um Projeto afirma que a equipe do projeto, o cliente e a gerência devem obrigatoriamente concordar sobre as metas dos projetos.

Todas as partes envolvidas em um projeto têm um interesse vital no sucesso do projeto e cada um tem uma contribuição essencial a dar. Os projetos que deixam a desejar a um dos participantes-chave estão propensos a se depararem com uma paralisação abrupta ou um desvio de curso, conforme segue:

Contribuição dos Participantes

Papel	Contribuição
Gerente do Projeto	Define, planeja, controla e lidera o projeto.
Equipe do Projeto	Habilidade e empenho para executar as tarefas
Apoiador	Autoridade, dirige e mantém a prioridade do projeto.
Cliente	Exigência do produto, verbas.
Gerente de função	Política da Empresa, recursos.

(VERZUH, 2000, p. 63).

Algumas vezes a identificação dos participantes, é fácil, outras vezes é necessário sair à procura. Durante a busca dos participantes, em vez de perguntar “Quem é o cliente?” ou “Quem faz parte da equipe do projeto?”, pergunte “Quem irá contribuir?”.

Papéis dos participantes – Equipe de Projetos

Quem fará o trabalho? A resposta é a equipe do projeto, em conjunto com o gerente de projetos. Todos os grupos e indivíduos que contribuem com seu tempo, habilidades e empenho para o projeto são considerados e membros da equipe, além das pessoas das empresas que forem designadas para trabalharem no projeto e podem ser empreiteiros, representantes e até clientes.

Geralmente é fácil identificar os participantes essenciais nos projetos pequenos, mas é muito difícil e demorado nos projetos grandes. Mas este tempo será bem gasto já que a criação da equipe é fundamental para o sucesso do projeto.

Keelling (2002) igualmente a Prado, Chiavenato e outros, afirma que o ingrediente mais vital ao projeto é o recurso humano que planeja o trabalho, contribui com habilidades especializadas e o leva a uma conclusão bem sucedida.

Uma equipe de projeto possui muita coisa em comum com uma orquestra – cada participante desempenha um papel bem definido e ensaiado, e contribui para um resultado muito maior do que a soma das contribuições individuais. Uma orquestra depende muito de seu líder, cujo talento e comportamento podem levar à harmonia ou à discórdia.

Segundo Cleland e Ireland (2002) a formação e desenvolvimento de equipes que constitui o ato e o processo de formar, aumentar e aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes de indivíduos – a partir de necessidades, unidades organizacionais e experiências profissionais diversas – em uma equipe coesa, motivada, dedicada e de alto desempenho. A formação de equipes deve ser um “estilo de vida” contínuo no que se refere à liderança/gestão de uma equipe. As teorias básicas sobre o comportamento típico de pessoas que ajudam-nas a contribuir para sua equipe, apresentam as seguintes características:

- Indivíduos que acompanham de perto o trabalho realizado em uma organização sabem muito, a respeito de como ele deve ser feito;
- A participação como componente de uma equipe contribui para aumentar o comprometimento e fidelidade de um indivíduo, o que resulta em uma disposição potencialmente alta, satisfação no trabalho e execução de um trabalho de qualidade;
- O trabalho expressivo pode ser uma fonte de satisfação pessoal e, dadas às condições para tal, as pessoas irão assumir responsabilidades;
- O potencial de um indivíduo destaca-se em trabalhos que incentivem a liberdade de pensamento e ação, iniciativa e criatividade;
- As pessoas são criativas por natureza e podem se desenvolver com o objetivo de aprimorar, continuamente, suas competências técnicas e de lideranças;
- Quanto mais as pessoas se mantêm informadas sobre seu trabalho e o desempenho da organização a que pertencem, mais dedicadas e capazes serão estas pessoas para tomar e implementar decisões em suas responsabilidades de trabalho.

(CLELAND, IRELAND, 2002, P. 257).

6. INTERFACES NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cabe aqui transcrever a definição, segundo Knoploch⁸, de três situações nas organizações em que se podem encontrar os empregados, com as quais concordamos:

- O funcionário envolvido é aquele que está satisfeito com seu emprego, sente orgulho ao falar sobre ele e não vê a atividade apenas como uma forma de ganhar a vida. Mas este funcionário não está necessariamente, satisfeito com a empresa em que trabalha.
- O funcionário comprometido por outro lado, tem orgulho da organização, recomenda seus produtos e serviços e vê a empresa como um dos melhores lugares para se trabalhar. Esse colaborador associa o seu sucesso profissional à Companhia.
- Os funcionários que não estão nem envolvidos nem comprometidos geralmente tem baixa produtividade e podem espalhar esse sentimento de “baixo astral” entre os demais.

Não só para as empresas, mas para o gerente de projetos também, é essencial que o desenvolvimento do trabalho aconteça de forma a que os empregados sintam-se comprometidos com o empreendimento, por isso tratar-se-á na seqüência dos fatores que influenciam positiva e negativamente na atuação das pessoas.

6.1. CONFLITO

King e Cleland (1983) apud Clemente (1998) demonstram que o ambiente de uma equipe de projetos, devido ao stress e à pressão por resultados e prazo, são propícios ao surgimento de situações de conflito entre as pessoas. Dessa forma é relevante saber lidar com esses incidentes, como um dos fatores determinantes para desempenho esperado nos projetos.

No ciclo de vida de um projeto ocorrem inúmeros conflitos ou confrontos de opinião entre o gerente do projeto, seus subordinados e outros setores da organização. O gerente de projetos tem de aprender a conviver com os conflitos e procurar minimizá-los. Em uma pesquisa que envolveu 100 gerentes de projetos, Thamhain e Wilemon apud Prado (1998) identificaram sete fontes potenciais de conflito:

- Conflitos sobre prioridade do projeto;
- Conflitos sobre procedimentos administrativos;
- Conflitos sobre opiniões técnicas e de desempenho;
- Conflitos sobre recursos de mão-de-obra;
- Conflitos sobre custos;
- Conflitos sobre prazos;
- Conflitos de personalidades.

O gerente do projeto tem de aprender a conviver com os conflitos e procurar minimizá-los. No mesmo estudo citado, os autores mostram que algumas recomendações auxiliam a minimizar os conflitos. Dentre elas citam-se:

- Planos claramente definidos e divulgados;
- Responsabilidades claramente definidas e divulgadas;
- Procedimentos administrativos escritos, bem detalhados e divulgados;
- Manutenção de ambiente de trabalho de baixa tensão;
- Divulgação da importância do projeto para os objetivos da organização.

Os diversos tipos de conflitos não ocorrem com igual intensidade durante todo o projeto. Assim:

- Fase de formação: os conflitos mais intensos são sobre prioridades, procedimentos administrativos e prazos;
- Fase de execução: os mais intensos se referem a prioridades e prazos.
- Fase de meio de execução: os mais intensos são os conflitos técnicos e os referentes a prazos;
- Instalação: é mais intenso é o conflito sobre prazos.

Os gerentes entrevistados relataram, também, como enfrentar os conflitos. As modalidades são as seguintes:

- Confrontação direta entre as partes;
- Acordo (barganha) entre as partes;
- Suavização das áreas de atrito;
- Forçar a opinião em detrimento do opositor;
- Retirada ou retratação. (PRADO, 1998, pp. 127-128).

O uso de uma ou outra das modalidades acima dependerá da situação em questão e de quem é o opositor. Todavia, de um modo geral, a confrontação foi a modalidade mais usada e a retirada foi a menos usada.

Segundo Prado (2000) conflito é uma situação decorrente da divergência de opiniões, atitudes ou comportamentos entre duas ou mais pessoas. Valeriano (1998), já o define como o choque ou o antagonismo entre elementos ou idéias oponentes.

Cleland (2002) conceitua conflito de forma similar a Thamhain e Wilemon citados por Prado, quando afirma que é algo que sempre ocorrerá em razão da natureza temporária de uma equipe de projeto e da quantidade de interfaces

externas que um líder de projeto precisa administrar, ocorre quando da divergência de duas ou mais partes.

O conflito humano também caminha para áreas pessoais, as quais inibem a concretização do trabalho dentro do prazo determinado, e de acordo com as especificações do cliente. Os conflitos pessoais comumente são mais difíceis de serem gerenciados do que as divergências profissionais, entretanto têm um impacto negativo sobre os objetivos do projeto, uma vez que destroem os relacionamentos de trabalho, essenciais para uma finalização eficiente.

Valeriano (1998) defende o posicionamento de que a maior parte dos conflitos pouco produtivos pode ser evitada por serem eles os frutos da má organização, do insuficiente planejamento, das deficientes comunicações, etc.

Blake e Mouton (1976) apud Valeriano (1998) estudaram a forma como os conflitos são resolvidos. Identificaram cinco abordagens básicas listadas por ordem decrescente de frequência e que caracterizam os modos de solução de conflitos, conforme exposto no quadro da próxima página.

Quadro 4 - Modos de Administração de Conflitos

Modos de Administração (ordem decrescente de frequência)	Características
Confrontação ou solução de problemas "Confronting or problem solving"	Envolve uma abordagem racional de solução de problemas. As partes em disputa resolvem as diferenças nas questões procurando as alternativas e escolhendo a melhor delas. O confronto pode conter elementos dos outros modos tais como comprometimento e acomodação.
Comprometimento "Compromising"	Negociação e busca de soluções que trazem algum grau de satisfação para as partes envolvidas no conflito. Uma vez que estes comprometimentos conduzem a resultados inferiores ao ótimo, o gerente de projetos deve pesar tais ações em relação aos objetivos do projeto.
Acomodação "Smoothing"	Enfatiza áreas de comum acordo e despreza áreas de diferenças. Tal como o modo de retirada, a acomodação pode não se voltar para as áreas de real interesse em desacordo. Entretanto, a acomodação é um modo mais efetivo porque, identificando as áreas de acordo, ela pode focalizar mais claramente sobre as áreas em desacordo e então o trabalho do projeto pode, muitas vezes, continuar onde há concordância entre as partes.
Prevalência "Forcing"	Prevalece o ponto de vista de alguns em prejuízo de outros – caracterizado pela competitividade e um comportamento ganha / perde. A prevalência às vezes é empregada como um último recurso pelo gerente de projeto já que pode causar ressentimento e deterioração do clima do projeto.
Retirada "Withdrawing"	Retirada de uma questão em conflito. Aqui o gerente de projetos não trata com desacordos. Ele pode ignorá-lo inteiramente, pode retirar-se sem receios, pode sentir inadequado buscar uma efetiva solução ou pode evitar o aprofundamento do barco. Se as questões ou os desacordos são importantes para a outra parte, a retirada pode intensificar a situação em conflito. Em alguns casos o gerente de projetos pode preferir a retirada como uma estratégia temporária para a outra parte esfriar ou como meio de ter tempo para estudar como agir posteriormente.

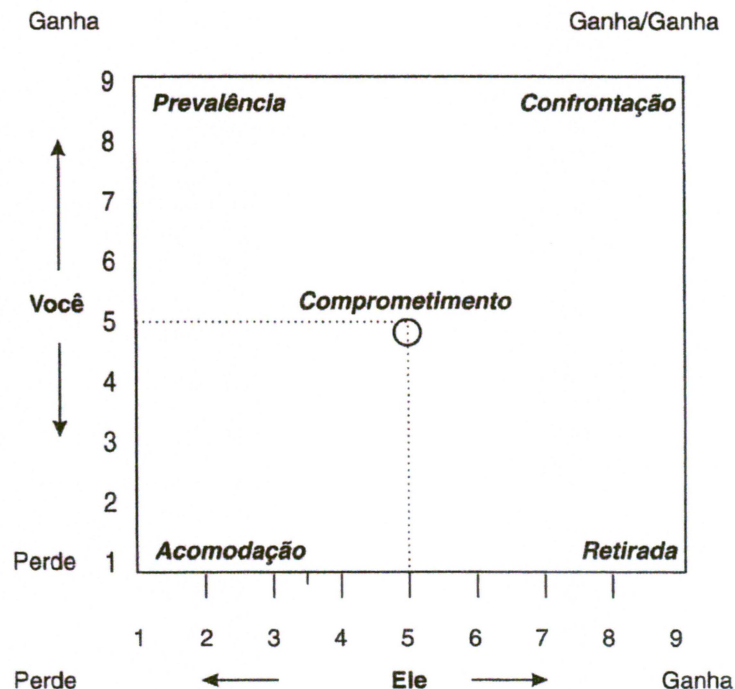
Fonte: Valeriano (1998, p. 169).

Os autores ainda ressaltam que, quanto mais cedo o conflito ou a iminência de sua instalação for percebido, maior probabilidade de êxito em sua administração, por isso adaptou-se uma metodologia de planejamento à questão de conflitos, conforme segue:

- Identificação da natureza do conflito, dos participantes e sua intensidade;
- Documentação: descrição do conflito, do ambiente, dos pontos de vistas e opiniões dos participantes, das restrições, normas e procedimentos orientadores e/ou aplicáveis etc.;
- Soluções possíveis, obtida na maioria das vezes em reuniões em que se procura consenso: alternativas de soluções, graus de aceitação, insumos necessários, cursos de ação a seguir, etc.;
- Decisão: estudos comparativos das alternativas, análises de risco, custo/benefício, emprego de critérios e/ou padrões, escolha de uma das alternativas;
- Comunicação: a decisão deverá ser difundida para todos os que tiveram e terão participação na implementação da solução; e
- Implementação: tomada de ações executivas, monitoramento ou controle, revisão de normas, procedimentos etc., se for o caso.

Blake e Mouton (1976) apud Valeriano (1998, p. 170)

Figura 3 - Grade gerencial de Blake e Mouton.



Fonte: Valeriano (1998), p. 170.

6.2. STRESS

Conforme Prado (2000), define-se stress como uma percepção de uma ameaça ou uma expectativa de um futuro desconforto que estimula, excita, alerta ou ativa o organismo. É uma resposta psicológica do organismo a qualquer demanda feita sobre ele. É uma resposta às pressões, responsabilidades e ameaças do ambiente.

O stress existe na vida de todos e pode ser positivo (como agente motivador de ações) ou negativo (causando doenças como, ansiedade, úlceras, dores de cabeça, hipertensão, doenças do coração, etc.). É uma das principais causas de afastamento do trabalho, causando prejuízos enormes ao governo. Archibald (1992) apud Prado (2000).

A pressão nem sempre produz urgência. O encargo de produzir vitória em curto prazo pode criar apenas stress e exaustão. (KOTTER (1947) [tradução em 1999]).

Se o sistema exige cada vez mais produtividade e não há a menor possibilidade de reduzir o ritmo, cabe a você definir seus limites, senão, pode ter certeza, o seu corpo vai obrigá-lo.

Em matéria consultada sobre o assunto, estão relatados três problemas ligados ao excesso de trabalho⁹:

- Síndrome de Burnout – significa queimar até a última cinza.
- Síndrome do Desamparo.
- Síndrome do Lazer.

Eles provocam alterações físicas, mentais e emocionais abrindo portas para doenças mais sérias.

O brasileiro trabalha mais de nove horas por dia, e, segundo dados da *International Stress Management Association* (ISMA – BR) até o final de 2010 a carga diária deve aumentar para quase 11 horas.

Quadro 5 - Sintomas mais comuns de cada Síndrome

Problema	O que é.	Principais sintomas
Síndrome de Burnout	Esgotamento emocional que leva ao esgotamento físico.	Exaustão física e emocional, depressão, baixo auto-estima, alterações no sono e no apetite, dores musculares constantes, problemas gastrointestinais, ansiedade, falta de concentração.
Síndrome do Desamparo	Medo constante de perder o emprego.	Irritação excessiva, agressividade, inflexibilidade na vida pessoal e impotência sexual.
Síndrome do Lazer	Alteração metabólica que faz a pessoa ficar em alerta e perde a capacidade de se divertir.	Transpiração excessiva, inquietação, gastrites, dores de cabeça e dores nas costas.

FONTE: Você S.A., edição nº 76, out. 2004, p. 72.

Segundo o psicólogo Esdras Vasconcellos, diretor científico do Instituto Paulista de Estresse Psicossomático e Psiconeuromunologia em São Paulo, a evolução da Síndrome de Burnout tem cinco estágios diferentes e o processo inteiro pode durar de seis a oito anos. São os estágios:

- Entusiasmo** O executivo vislumbra sua atuação profissional de maneira exagerada, com idealismo e uma noção distorcida da realidade.
- Dificuldade** O profissional percebe que seu trabalho está longe do ideal que imaginou na fase anterior. Com isso, passa a sentir dificuldade para se adaptar à realidade.
- Isolamento** Neste estágio, a pessoa começa a evitar o trabalho e sente, por exemplo, dificuldade para acordar de manhã para trabalhar.
- Hostilidade** O profissional começa a ter um comportamento hostil com colegas, clientes, família e amigos.
- Apatia** O profissional se torna totalmente indiferente a tudo e não vê mais nenhum sentido no que faz. “Depois dessa fase é só uma questão de tempo para ele adoecer de fato”.

7. ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Segundo Chiavenato (2002) o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização.

Os seres humanos estão constantemente engajados na busca da satisfação das suas necessidades e de manutenção de um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização.

É a frustração dessas necessidades a causa de muitos dos problemas de ajustamento, por isso é importante que a administração da empresa compreenda a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado como grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especialmente àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, daí temos relações de satisfação, de animação, interesse colaboração, etc. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, ocasionando estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O ajustamento varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. Uma das maneiras de se definir saúde mental e descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características segundo Mental apud Chiavenato (2002) são:

1. Sentem-se bem consigo mesmo;
2. Sentem-se bem com outras pessoas;
3. São capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

O conceito de clima organizacional envolve quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.

7.1. A TEORIA DE MASLOW

- O que deve fazer um gerente para motivar seus subordinados ao trabalho?
- Bastam as promessas de recompensas salariais?
- São eficientes as ameaças de punições? (PRADO, 1998).

Diversas teorias da motivação tentam obter esta resposta. Segundo Maslow, o ser humano encontra motivação em atividades que atendem as suas necessidades de maior força num dado momento, e as necessidades humanas estão organizadas em uma série de níveis numa hierarquia de importância. Na existência simultânea de diversas necessidades, o ser humano precisa resolver primeiramente as necessidades mais baixas da hierarquia. Tão logo uma necessidade esteja satisfeita, surge outra em seu lugar e o processo é interminável. Uma necessidade já satisfeita não é um elemento de motivação. A seguir apresenta-se um resumo da hierarquia, conforme segue:

- Necessidades fisiológicas: alimentação, descanso sexo etc. Um homem de estomago vazio não tem necessidades sociais.
- Necessidade segurança: quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, sua motivação se volta para a segurança, a proteção contra o perigo, a ameaça e a privação.
- Necessidades sociais – atendidas as necessidades anteriores, sua motivação se volta para as necessidades de participação, de associação, da citação pelos amigos, de dar e receber amizade de amor.
- Necessidade de estima – no nível seguinte estão as necessidades relacionados com auto-estima (auto-respeito, auto-reconhecimento, autonomia, competência, conhecimento) e a reputação (status, reconhecimento, apreciação e respeito dos amigos).
- Necessidade de auto-realização – no topo da hierarquia, depois de satisfeitas as anteriores; estão as necessidades de compreender as próprias potencialidades, de um contínuo autodesenvolvimento pode ser criativo no mais amplo sentido do termo.

(MASLOW adaptado por Hersey & Blanchard (1971, p.22-50) apud PRADO (1998, p. 129)).

Os indivíduos satisfazem essas necessidades de diferentes maneiras. Numa pessoa pode exprimir-se escrevendo um livro, em outras administrando uma Companhia; em outras praticando atletismo, em outras executando músicas ao piano.

Maslow ao criar o seu modelo hierárquico, salientou que o mesmo não tem aplicação universal, mas sim que se trata de um modelo típico que atua na maior parte do tempo.

7.2. AMBIENTE MOTIVADOR PELO TIPO GERENCIAL: AS TEORIAS X e Y

A escolha do gerente depende do tipo, e circunstância do projeto. Certamente um projeto militar em época de guerra é diferente de um projeto de pesquisa em ciência pura. McGregor (1957) apud Prado (1998, p. 129), estabeleceu algumas premissas do comportamento humano e as agrupou em duas teorias, chamadas X e Y.

A teoria X acredita que a maioria das pessoas não se interessa por responsabilidades e prefere ser dirigida. Os administradores que aceitam a teoria X tentam controlar rigorosamente seus empregados.

A teoria Y admite que o homem pode dirigir a si mesmo e ser criativo no trabalho.

Os administradores que aceitam a teoria Y tentam ajudar seus empregados no processo de amadurecimento, motivando-os adequadamente e permitindo-lhes assumir autodomínio cada vez maior. Apresenta-se um resumo das teorias X e Y, no quadro seguinte:

Quadro 6 – Teorias X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas	O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere sr orientada pelos outros.	O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
A maioria das pessoas tem pouca capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização.	A capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar os objetivos da organização.	As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

FONTE: McGregor (1957) apud Prado (1998, p.130).

A teoria X já teve ampla, aceitação e ainda hoje encontra defensores. A teoria Y foi chamada de “moderna” por McGregor.

A visão que o gerente de projeto tem pelas pessoas pode se aproximar de uma das duas teorias acima. Dependendo do tipo e circunstância do projeto, esta visão poderá ou não lhe facilitar o relacionamento com seus subordinados e extrair deles a melhor produtividade.

7.3. TEORIA DOS DOIS FATORES

Herzberg (1968) apud Valeriano (1998, p. 161) em um levantamento de opinião sobre quais fatores levavam à extrema satisfação e os que conduziam a extremo insatisfação no trabalho o autor concluiu que:

- Os fatores positivos ou motivadores produziram 81% da satisfação, quando atingidos, e verificou-se que estes são os fatores intrínsecos ao trabalho: realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso, crescimento;
- Os fatores negativos ou higiênicos, segundo o autor, produziram 69% da insatisfação, quando não atingidos. Estes fatores são os extrínsecos ao trabalho: administração e política da organização, supervisão, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, salário, vida pessoal, status e segurança.

8. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa de campo qualitativa, desenvolvida em forma de questionário. Definiu-se uma amostra de conveniência, selecionando-se os respondentes pela facilidade de acesso a eles como também por possuírem relação com o tema. O questionário foi dividido em quatro etapas:

- A) Fatores motivacionais – com o objetivo de identificar quais as situações se caracterizam como motivadoras e não motivadoras no cotidiano da Gestão por Projetos.
- B) Perfil da empresa – com o objetivo de obter subsídios para a identificação dos fatores que viabilizam e/ou dificultam a Gestão do Capital Humano por Projetos.
- C) Gerente de Projetos – com o objetivo de identificar as habilidades necessárias a este profissional, no que tange à gestão dos recursos humanos envolvidos no projeto.
- D) Formação da Equipe de Projetos – com o objetivo de evidenciar as situações que contribuem para uma boa formação de equipes, considerando-se que o sucesso do projeto está diretamente relacionado com o desempenho da equipe.

Foi enviado um *e-mail* explicativo para cada uma das pessoas selecionadas, pertencentes às empresas A, B, C e D do estado do Paraná, nas áreas de Energia, Telecomunicações, Agropecuária e Automotiva, solicitando sua colaboração, tendo sido dado um prazo de 15 dias para o seu retorno.

É importante ressaltar que grande parte destas pessoas, já teve algum tipo de treinamento relacionado ao gerenciamento de projetos nos anos de 2003 e 2004, e que a empresa com maior representatividade nas respostas do questionário, apesar de não ser uma Multinacional, tem uma excelente repercussão no meio internacional.

8.1. RESULTADOS DA PESQUISA

Dos 118 questionários enviados, obteve-se um retorno de exatos 50%, ou seja, 59 questionários foram respondidos. Nesse universo, o tipo de empresa predominante foi a de Economia Mista, e constatou-se que o tempo de serviço dos

respondentes foi em torno de 16 a 20 anos de empresa. Representaram o sexo masculino 59% dos respondentes, e a faixa etária predominante ficou em torno de 41 a 50 anos de idade. A seguir, é possível verificar as descobertas e observações demonstradas a partir da pesquisa realizada. No anexo I é possível verificar na íntegra, os resultados isolados de cada variável de estudo, na forma de gráficos ilustrados.

Considerações quanto aos Fatores Motivacionais

Foram apontados aqui, os dois fatores motivacionais de maior relevância, segundo os respondentes. Num rol de 30 (trinta) opções destacaram-se 10 (dez) fatores, relativamente às:

- Necessidades fisiológicas
 1. Bom salário;
 2. Boas condições físicas para trabalhar.
- Necessidades de segurança
 1. Saber o que está ocorrendo na organização (projetos);
 2. Boas condições de trabalho (infra-estrutura).
- Necessidades sociais
 1. Relacionar-se bem com os outros no trabalho;
 2. Lealdade dos companheiros.
- Necessidades de auto-estima
 1. Sentir que o meu trabalho é importante;
 2. Satisfação pessoal.
- Necessidades de auto-realização
 1. Poder contribuir significativamente;
 2. Oportunidade de autodesenvolvimento e aperfeiçoamento.

Considerações quanto ao Perfil da Empresa

Estrutura predominante: Funcional seguida da Matricial tradicional. Os principais *stakeholders* são empregados, Governo, clientes, acionistas e empresas terceirizadas. As empresas possuem Planejamento Estratégico e *Endomarketing*.

Relativamente à frequência e tipos de comunicação, constatou-se que os principais meios utilizados são:

- Diariamente - correio eletrônico e telefone, Internet, Intranet e reuniões não formais;
- Semanalmente - reunião formal, reunião não formal e vídeo-conferência;
- Quinzenalmente e mensalmente - enquadram-se as reuniões formais e nesta última frequência estão inseridos os relatórios.
- Esporadicamente – circulares, videoconferências e algumas reuniões formais.

A divulgação dos projetos habitualmente adotada é através de correio eletrônico, Internet/Intranet e painéis e no caso de divulgação do lançamento de um projeto é realizada uma reunião formal. Alguns demonstraram preocupação com o fato de não haver evento específico para tal, podendo-se caracterizar como não importante.

O Escritório de Projetos não existe na maioria das empresas dos entrevistados, mas aqueles que afirmaram existir em sua empresa, relataram que a área foi constituída formalmente. Entretanto, a maioria das empresas possui carteira de projetos.

A resposta relativa à forma com que a empresa mantém a motivação/integração durante o desenvolvimento do projeto ou mesmo no final de cada etapa foi em primeiro lugar “premiação a destaques”, em segunda escala o custeamento de cursos/treinamento, seguido de custeamento de viagens. As demais não foram significativas.

Considerações quanto ao Gerente de Projetos

Relativamente à questão das características inerentes ao coordenador/gerente de projetos, segundo o ponto de vista dos respondentes, em ordem de prioridade decrescente, isto é, a primeira de maior relevância e assim sucessivamente até a oitava, o gerente de projetos deve ser:

1. Ser confiável.
2. Ser um bom líder.
3. Saber delegar.
4. Ser organizado.

5. Saber negociar.
6. Saber formar equipes.
7. Ser comunicativo.
8. Conviver com seus subordinados.

A grande maioria dos respondentes, afirma existir o coordenador/gerente de projetos em sua empresa e esta situação é formalizada. Estes gerentes, em grande parte, possuem as características listadas e o seu grau de autonomia é razoável. Um número significativo de respondentes considera o seu coordenador/gerente um líder.

Considerações quanto a Formação de Equipes de Projetos

Quando perguntado aos entrevistados sobre a existência de programação para a formação de equipes, a maioria respondeu que não existe em sua empresa.

Por outro lado, existe mapeamento de competências e mapeamento de responsabilidades.

O controle de tempo na utilização dos recursos não é monitorado.

Grande parte dos entrevistados afirma que têm acesso a treinamento adequado para o desenvolvimento de seu trabalho e que se sentem comprometidos com a sua organização.

8.2. ANÁLISE CRÍTICA DA PESQUISA

Numa breve análise sobre o resultado da pesquisa, relativamente à questão motivacional, conclui-se que os anseios das pessoas são os mais elementares à satisfação humana. Ter um bom salário, condições físicas adequadas e boa infraestrutura para se trabalhar, relacionar-se bem e com lealdade, estar informado do andamento dos projetos, sentir-se recompensado pela realização de um trabalho importante e de significativa contribuição, associados às oportunidades de autodesenvolvimento e crescimento profissional, é a condição para que o profissional trabalhe motivado; entretanto, a satisfação destas necessidades deve ser suprida respeitando-se um grau de proporcionalidade e racionalidade, pois de nada adianta suprir necessidades fisiológicas e de auto-estima, por exemplo, se as necessidades sociais, de segurança ou auto-realização ficam descobertas.

As empresas possuem Planejamento Estratégico e *Endomarketing* e a maioria não tem Comitê Diretivo, acreditando ser necessário possuí-lo. Possuem mapeamento de competências, mapeamento de responsabilidades e programas de treinamento.

Com relação à comunicação dentro da empresa, constatou-se que os principais meios utilizados diariamente são o correio eletrônico e telefone, Internet, Intranet e reuniões não formais. Semanalmente ou quinzenalmente, temos a reunião formal e vídeo-conferência; e, mensalmente estão inseridos os relatórios.

A maioria das empresas possui carteira de projetos e os meios de comunicação utilizados na divulgação dos projetos quais sejam, correio eletrônico, Internet/Intranet e painéis são bem aceitos pelos entrevistados. A grande maioria respondeu que, para o lançamento de um projeto é realizada uma reunião formal e, a forma de motivação utilizada para o comprometimento durante o desenvolvimento dos projetos é “premiação a destaques” seguida de custeamento de cursos/treinamento.

Relativamente à questão das características inerentes ao coordenador/gerente de projetos, observou-se que para ter respeito perante seus subordinados, ele deve ser, acima de tudo, confiável e para ser um bom líder precisa saber delegar. As demais características: ser organizado, saber negociar, saber formar equipes, ser comunicativo e conviver com seus subordinados, foram listadas nesta ordem de prioridade. A grande maioria dos respondentes considera o seu coordenador/gerente um líder.

O resultado relativo ao tempo médio de serviço dos entrevistados (entre 16 e 20 anos de empresa), associado aos demais resultados apresentados na pesquisa, evidenciaram a satisfação destas pessoas com o seu trabalho, induzindo-nos ao pensamento de que estes profissionais vêm desenvolvendo suas atividades de forma comprometida.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que viabilizam e/ou dificultam a Gestão do Capital Humano em Projetos. Constatou-se que a maioria dos teóricos enfatiza a importância do papel do Gerente de Projetos, que precisa saber claramente que sua meta é a de motivar seus funcionários tornando-os envolvidos e comprometidos com o empreendimento. Por isso, o Gerente de Projetos deve entender que a maneira de melhorar as condições de trabalho é elevando a qualidade e ofertando oportunidades aos colaboradores, para que eles adquiram o interesse renovado pelo que fazem.

Como se observou, o Gerente de Projetos deve ser um líder que seja forte para preservar a unidade de comando e assegurar a unanimidade de objetivo, ou seja, é alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. O Gerente de Projetos nunca deve esquecer que seu objetivo principal é produzir um produto ou serviço, conforme o planejamento e com uma equipe competente. Este Gerente precisa ter um sistema adequado de comunicação com seus funcionários, sem esquecer que o lado humano precisa ter autonomia necessária para as pessoas descobrirem seu potencial.

Quanto à pesquisa de campo, relativamente aos aspectos motivacionais, concluiu-se que os anseios das pessoas se referem a ter um bom salário, condições físicas adequadas e boa infra-estrutura para se trabalhar.

Com relação à comunicação dentro da Empresa, constatou-se que os principais meios utilizados são: o correio eletrônico, telefone, Internet, Intranet e as reuniões não formais que acontecem semanalmente. Quinzenalmente e mensalmente, estão inseridos os relatórios. Os entrevistados, em sua maioria, concordam com essa prática.

Para o lançamento de um projeto, a grande maioria dos entrevistados relatou que é feita uma reunião formal e a forma de motivação utilizada para o comprometimento durante o desenvolvimento desse projeto é através da “premiação de destaques”, seguida de custeamento de cursos e treinamento.

A maioria dos inquiridos acha que o coordenador/gerente de projetos precisa ter respeito perante seus subordinados e agir com confiança e ética, saber negociar, saber formar equipes, ser comunicativo e conviver com seus subordinados. A

maioria dos respondentes considera o seu coordenador/gerente um líder, porque ele preenche essas qualidades.

Quanto ao interesse da pesquisa em saber se a falta de comprometimento das pessoas envolvidas nos projetos acontece também em outras organizações, constatou-se pela maioria dos entrevistados, que isto não ocorre. Quanto às dificuldades que podem comprometer o desempenho das equipes, ficou claro que a falta de motivação e de comprometimento frente aos projetos pode existir nas empresas, mas isso tem origem na própria cultura das empresas, que muitas vezes não favorece a motivação e o comprometimento dos funcionários.

Em face dos resultados apresentados, sugeriram-se algumas recomendações:

- a) no aspecto da motivação, é preciso abrir espaços para a criatividade dos membros promovendo a melhoria da comunicação, da participação e da colaboração entre todos. Isto se consegue se todos forem motivados através de um programa de *feedback* contínuo, mostrando a cada um dos participantes: a sua importância no contexto, os perigos da falta de motivação, um melhor relacionamento entre todos seja através de palestras ou metas voltadas à capacitação profissional, de modo que todos os membros possam sentir-se estimulados a participar;
- b) no que se refere ao comportamento da equipe, devem ser organizadas reuniões para que todos os membros possam colaborar, no sentido de melhorar o desempenho através do diálogo e da participação que são fatores fundamentais para a interação entre o indivíduo, a organização e a equipe;
- c) quanto ao gerente de projetos, este deve cultivar um clima informal e disciplinado, promovendo atividades sociais e várias outras sugestões, sem esquecer que, acima de tudo, deve exercer a liderança na aceção da palavra.

Estas recomendações precisam ser seguidas, pois representam uma conclusão do que se viu na pesquisa de campo, confrontando com o que dizem os teóricos a respeito do assunto. Dessa forma, entende-se que o objeto de estudo do presente trabalho, a Gestão do Capital Humano em Projetos, configurou-se como uma forma de contribuição ao Gerenciamento de Projetos, proporcionando tanto aos

gerentes de projetos quanto aos demais interessados, uma reflexão sobre essa área de gerenciamento.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- 1) ALVES, RODOLFO. **Aspectos Gerenciais da Gestão de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Management – Curso de Educação Continuada. Pág. 101.
- 2) ARCHIBALD, R. **Managing High Technology Programs and Projects**, New York, J. Wiley, 1975. 278 p.
- 3) ARCHIBALD, R. & VILLORIA, R. L. **Network Based Management System**, New York, J. Wiley, 1968. 508 p.
- 4) BARTLETT, CRISTOPHER A. & GHOSHAL, SUMANTRA. **Matrix Management: Not a Structure, a frame of mind**. Harvard Business Review, jul-ago, 1990. pp. 138-145.
- 5) BLAKE, ROBERT R. & MOUTON, JANE S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- 6) CHAIA, SERGIO. Revista Você S/A, edição nº 82/abril, 2005. SP. 22-25 p.
- 7) CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humanos**. Edição Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.
- 8) CLELAND, DAVID I & IRELAND, LEWIS R. **Gerência de Projetos**, revisão técnica de Carlos A. C. Salles Jr. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 324 p.
- 9) CLELAND, DAVID I. & KING, WILLIAM R. **Análise de Sistemas e Administração de Projetos**. Tradução de Lúcia Helena Cavasin Zabotto; supervisão Divisão de Estudos de Sistemas de Processamento de Dados da Escola de Engenharia de São Carlos-USP. São Paulo: Pioneira, 1978. 315 p.
- 10) CLELAND, D. I. **A Strategy for Ongoing Project Evaluation**. *Project Management Journal*, Aug. 1985, Special Summer Issue.
- 11) CLEMENTE, ADEMIR. **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo: Atlas, 1998. 341 p.
- 12) DINSMORE, PAUL CAMPBELL, 1941. **Gerência de Programas e Projetos**. São Paulo: Pini, 1992. 176 p.

- 13) DRUCKER, PETER F. **O Líder do Futuro**. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard.; organização The Peter F. Drucker Foundation; tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.
- 14) FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/A, 17ª impressão, 2ª edição, 1986.
- 15) GASNIER, DANIEL G. **Guia Prático para Gerenciamento de Projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos**. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2000. 165 p.
- 16) GALBRAITH, JOY R. **Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy Structure and Process**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- 17) **Gestão do Capital Humano**. FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72 p. Cargraphics.
- 18) HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores de Empresas**, São Paulo, EPV, 1973, p. 22-50.
- 19) HERZBERG, FREDERICK. **One More Time: How Do You Motivate Employees?** *Harvard Business Review*, vol. 46, nº 1 jan-fev, 1968. p. 57.
- 20) HOLDEN, PAUL E. & FISH, LAUNSBURY S. & SMITH, HUBERTH. **Top Management and Control**. Stanford, Calif: Stanford University Press, 1941, p.4.
- 21) HUNTER, JAMES C. Revista Você S/A, edição nº 82/abril 2005. SP. 29 p.
- 22) JASINSKI, FRANK J. **Adapting Organization New Technology**. *Harvard Business Review*, jan-fev, 1959, p.80.
- 23) JOHANN, SILVIO L. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004. 183 p.
- 24) KEELING, RALPH. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Orlando Cattini Junior – São Paulo: Saraiva, 2002. 293 p.

- 25)KERZNER, Harold. **Project management: a system approach to planning, and controlling**. 8th ed. P.cm. Includes bibliographical references and indexes. ISBN – 0-471-22577-0 (cloth: alk, paper). 2002. 891 p.
- 26)KOTTER, JOHN P., 1947. **Liderando Mudança**. Tradução de Follow-up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus. São Paulo: Publifolha, 1999. 188 p.
- 27)KNOPLOCH, ZILDA. **Você é Comprometido?** Revista Você S/A, edição 78, dez/2004. 82-84 p.
- 28)LITWIN, GEORGE H. **Climate and Motivation: an Experimental Study**. In Kolb, David A., Rubin, Irwin M., McIntyre, James M. *Organization Psychology: a book of readings*. Englenwood Cliffs: Prentice – Hall, 1971. pág. 111.
- 29)MASLOW, ABRAHAM H. **A Theory of Human Motivation, Psychological Review**, vol. 50, jul. 1943. pp. 370-396.
- 30)MCGREGOR, DOUGLAS M. **The Human Side of Enterprise. The Management Review**, nov. 1957 pp.22-28; 88-92.
- 31)*Mental Health is 1-2-3. National Association for Mental Health. Nova York, 10, Columbus Circle.*
- 32)**Mundo PM** nº 02, ano 1, Editora Mundo, abril 2005. Levek, Andréa R.H.C. Malschitzky Nancy et alli.
- 33)*PMI – Project Management Institute. Guide to the Project Management. Body of Knowledge (PMBOK), USA, Newtown Square, PA, USA, 2000.*
- 34)PRADO, DARCI SANTOS DO. **Planejamento e Controle de Projetos**. Belo Horizonte, MG: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 1998. 160 p.: il. (Série Gerência de Projetos, Vol. 2).
- 35)PRADO, DARCI S. do. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000. 208 p. il. (Série de Gerência de Projetos, Vol. 1).
- 36)SBRAGIA, ROBERTO. **A Interface entre Gerentes de Projetos e Gerentes Funcionais em Estruturas Matriciais**. Revista de Administração, v. 20 (2), abr/jun/1985. pág. 51.

- 37) TACHIZAWA, TAKESHY & FERREIRA, VICTOR C. P. & FORTUNA, ANTONIO A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplica às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 264 p. (Coleção FGV Negócios).
- 38) THAMHAIN, H. J. & WILEMON, D. L. **Conflict Management in Project Life Cycles**. *Sloan Management Review*, Summer, 1975.
- 39) UTIYAMA, CASSIO H. Revista Você S/A, edição nº 76/outubro 2004. SP. 70-72 p.
- 40) VALERIANO, DALTON L. **Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998. 438 p.
- 41) VASCONCELOS, EDUARDO A. **Model for Better Understanding of the Matrix Structure**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-26, nº 3, ago, 1979, pág. 60.
- 42) VERMA, VIJAY K. **Human Resource Skill for the Project Manager**. Vol. 2. *Upper. Darby: Project Management Institute*, 1995.
- 43) VARGAS, RICARDO VIANA. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003. 308 p.
- 44) VERZUH, ERIC. **MBA Compacto - Gestão de Projetos**, tradução André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 398 p.
- 45) WIERNER, NORBERT. **Cibernética ou Controle e Comunicação no Animal e na Máquina**. São Paulo: Ed. da Universidade de SP – Editora Polígono, 2ª ed., 1970.
- 46) WILEMON, D. L. & BAKER, B. N. **Some Major Research: findings regarding the human elements in project management**. In: *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

APÊNDICES

APÊNDICE 1- PESQUISA DE CAMPO

PESQUISA

SEXO: () MASCULINO () FEMININO

IDADE: _____

FORMAÇÃO: _____

EMPRESA EM QUE TRABALHA () PRIVADA () PÚBLICA () ECONOMIA MISTA

TEMPO DE TRABALHO: _____

DATA: _____

1 FATORES MOTIVACIONAIS

Assinale 02 itens de cada necessidade abaixo que, segundo sua opinião, são mais importantes para motivá-lo como membro de equipe de projetos a fazer seu trabalho da melhor forma possível.

Necessidades fisiológicas

1. (...) Bom salário;
2. (...) Ter horário de trabalho flexível;
3. (...) Boas condições físicas para trabalhar;
4. (...) Período de descanso ou intervalo para o café;
5. (...) Ter acordos justos quanto a férias;
6. (...) Não trabalhar demasiadamente.

Necessidade de segurança

1. (...) Emprego estável;
2. (...) Saber o que esta ocorrendo na organização (projetos);
3. (...) Plano de aposentadoria e outros benefícios;
4. (...) Boas condições de trabalho (infra-estrutura);
5. (...) Obter uma classificação de meu desempenho de forma a que saiba o meu posicionamento;
6. (...) Ter um comando centralizado, descrição funcional, boletins.

Necessidades sociais

1. (...) Relacionar-se bem com os outros no trabalho;
2. (...) Lealdade dos companheiros;
3. (...) Ter um supervisor ou gerente de projeto amigável;
4. (...) Participar de eventos e confraternizações;
5. (...) Atuar na direta ou indiretamente na Responsabilidade Social;
6. (...) Relacionamentos interpessoais fora do ambiente de trabalho.

Necessidades de auto-estima

1. (...) Respeito por mim quanto pessoa;
2. (...) Oportunidade de promoções;
3. (...) Sentir que o meu trabalho é importante;
4. (...) Ser comunicado pelo meu chefe quando estiver realizando um bom trabalho;
5. (...) Reconhecimento por parte dos colegas;
6. (...) Satisfação pessoal.

Necessidades de auto-realização

1. (...) Oportunidade para mostrar um trabalho de qualidade;
2. (...) Oportunidade para desenvolver um trabalho interessante;
3. (...) Poder contribuir significamente;
4. (...) Concordar com os objetivos da Empresa;
5. (...) Conhecer as condições necessárias para o crescimento na sua carreira profissional;
6. (...) Oportunidade de auto-desenvolvimento e aperfeiçoamento.

2 PERFIL DA EMPRESA

2.1 Qual é a Estrutura Organizacional de sua empresa?

- (...) Organização funcional¹
- (...) matriz funcional²
- (...) matriz equilibrada³
- (...) matriz tradicional⁴
- (...) por projetos⁵

¹ Organização funcional - O projeto é dividido e atribuído às entidades funcionais, sob a coordenação de gerentes funcionais dos níveis hierárquicos mais altos;

² Matriz funcional - o gerente do projeto é designado com autoridade para gerenciar o projeto em todas as funções da empresa;

³ Matriz equilibrada - Um desenho onde o gerente do projeto partilha a autoridade e responsabilidade pelo projeto com os gerentes funcionais;

⁴ Matriz tradicional - O gerente do projeto e o gerente funcional dividem, de modo complementar, a autoridade, e a responsabilidade pela gerência do projeto.

⁵ Por projetos – O gerente de projetos e as pessoas se dedicam em tempo integral aos projetos, o gerente de projetos possui total autoridade sobre os projetos, podendo requisitar recursos de dentro ou de fora da organização.

2.2 Sua empresa possui Planejamento Estratégico?

- (...) sim (...) não

2.3 Quais são os principais stakeholders⁶ que sua empresa possui?

- (...) Clientes
- (...) Sindicatos
- (...) Concorrentes
- (...) Associações Comerciais
- (...) Empregados
- (...) Governo
- (...) Acionistas
- (...) Imprensa
- (...) Comunidade
- (...) Empresas terceirizadas.

⁶ - Stakeholders são todos os agentes que contribuem para o desempenho da organização, por exemplo, funcionários de todos os níveis, acionistas, clientes, comunidades, governo federal, estadual e municipal.

2.4 A organização em que você trabalha, possui um comitê direcional⁷ (comitê diretivo ou de liderança, câmaras ou “steering committee”)?

- (...) sim (...) não Se não; na sua opinião, acredita que deveria ter? (...) sim (...) não

⁷ Comitê Direcional - é um grupamento de profissionais, sem vínculo hierárquico, que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos específicos, com os quais possuem alguma ligação.

2.5 A organização em que você trabalha, possui um sistema de informação e divulgação interna (endomarketing⁸)?

- (...) sim (...) não Se não; na sua opinião, acredita que deveria ter? (...) sim (...) não

⁸ - Segundo a definição da American Marketing Association, é o marketing intra-corporativo, ou seja, uma somatória de esforços e ações pré-calculadas e planejadas para provocar mudanças, bem como atrair e manter interesses, relacionamentos e motivações no âmbito interno da empresa, em prol de um objetivo corporativo intermediário ou definitivo, com reflexos diretos no aprimoramento da qualidade de relacionamentos da organização, no âmbito horizontal e vertical.

2.6 Qual é o tipo de comunicação existente na sua empresa, de que forma é veiculada e com que periodicidade?

	Diária	semanal	quinzenal	mensal	eventual
() Reunião formal	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Reunião não formal	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Telefone	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Correio eletrônico	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Vídeo-conferência	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Circular	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Intranet/Internet	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Relatórios	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()
() Outros	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	()

Você concorda com esta prática? (...) sim (...) não

Se não, favor indicar abaixo, a forma de comunicação que julga mais adequada para sua Empresa:

2.7 Na empresa em que você trabalha existe um escritório de projetos⁹ que serve como um centro de conhecimento e especialidades?

(...) sim (...) não

Em caso positivo ele é (...) formal ou (...) não formal

⁹ - Escritório de projetos é uma unidade da empresa que, em linhas gerais, tem como objetivo auxiliar no treinamento das equipes e na execução de todos os projetos da empresa, no tocante ao estabelecimento de padrões a serem seguidos; treinamento da equipe de gerentes; fornecimento dos instrumentos de gestão, entre outros.

Considerações:

2.8 Sua empresa possui uma carteira de projetos¹⁰?

(...) sim (...) não

¹⁰ - Carteira de Projetos consiste no processo de planejamento e gerenciamento de oportunidades (propostas e projetos em andamento), possibilitando melhor utilização dos recursos, reduzindo o impacto das flutuações da demanda e orientando a organização na direção de suas estratégias empresariais.

Considerações:

2.9 Quais os meios de comunicação utilizados na sua empresa, na divulgação dos projetos?

- (...) Painéis.
- (...) Intranet / internet.
- (...) Correio eletrônico.
- (...) nenhum.
- (...) outros.(favor especificar) _____

Você concorda com esta prática? (...) sim (...) não

Se não, favor indicar abaixo, a forma de divulgação que julga mais adequada para sua Empresa:

2.10 Quais são os meios utilizados na sua empresa, para o lançamento de um projeto?

(...) Uma reunião formal.

(...) Uma confraternização no ambiente da empresa (café da manhã, coquetel, etc...).

(...) Uma confraternização fora do ambiente da empresa (coquetel, jantar, churrasco, etc...).

(...) Não há evento específico.

(...) Outros.

Você concorda com esta prática? (...) sim (...) não

Se não, favor indicar abaixo, a forma de lançamento que julga mais adequada para sua Empresa:

2.11 Quais são os métodos utilizados na sua empresa, para manter a motivação / integração no desenvolvimento de um projeto?

	Final de cada etapa	Final do projeto
(...) Premiações a destaques	(...)	(...)
(...) Churrasco e/ ou coquetéis	(...)	(...)
(...) Custeamento de cursos/ treinamentos	(...)	(...)
(...) Custeamento de viagens	(...)	(...)
(...) Participação em reuniões de alto escalão	(...)	()
(...) Outros	(...)	(...)
(...) nenhum	(...)	(...)

Você concorda com esta prática? (...) sim (...) não.

Se não, favor indicar abaixo, a forma que julga mais adequada para sua Empresa:

3 GERENTE DE PROJETOS

3.1 Existe, na sua empresa, a função de Coordenador de projetos / Gerente de projetos?

(...) sim (...) não

Em caso positivo ela é (...) formal ou (...) não formal

3.2 Qual o grau de autonomia do Coordenador de projetos / Gerente de projetos, na sua empresa?

(...) Pouca.

(...) Razoável.

(...) Total.

3.3 Você considera o seu Coordenador de Projetos um líder ¹⁰?

(...) sim (...) não

¹⁰ - É ter uma visão compartilhada entre os membros do time, para motivar e inspirar a equipe, estabelecer e monitorar metas, e assegurar que o grupo esta tomando as decisões.

Considerações:

--

3.4 O seu Coordenador de Projetos:

	Sim	não	Prioridade (Vide OBS.)
É comunicativo	(...)	(...)	()
É organizado	(...)	(...)	()
É confiável	(...)	(...)	()
Sabe formar equipes	(...)	(...)	()
Sabe delegar	(...)	(...)	()
Sabe negociar	(...)	(...)	()
Convive com vocês	(...)	(...)	()
É um bom líder	(...)	(...)	()

OBS.: Enumere de 1 a 8 (na terceira coluna), as características mais importantes de um Coordenador/Gerente de Projetos, segundo a sua prioridade.

4 FORMAÇÃO DA EQUIPE DE PROJETOS

4.1 Em sua empresa existe Programa para a Formação de Equipes Eficientes, ou são oferecidos cursos especializados para este fim?

(...) sim (...) não

Observação

--

4.2 Existe um procedimento padrão para montagem das equipes de projetos?

(...) sim (...) não

Observação

--

4.3 Em sua empresa existe mapeamento de competências?

(...) sim (...) não

Observação

--

4.4 Em sua empresa existe mapeamento de responsabilidades?

(...) sim (...) não

Observação

--

4.5 Em sua empresa existe controle do tempo de utilização dos recursos humanos em cada projeto, de modo que não haja sobrecarga durante todo o ano?

(...) sim (...) não

Observação

--

4.6 Sua empresa lhe propicia treinamento adequado para você desenvolver o seu trabalho?

(...) sim (...) não

Observação

--

4.7 Você se sente um funcionário envolvido ¹¹ ou comprometido ¹² com a sua organização?

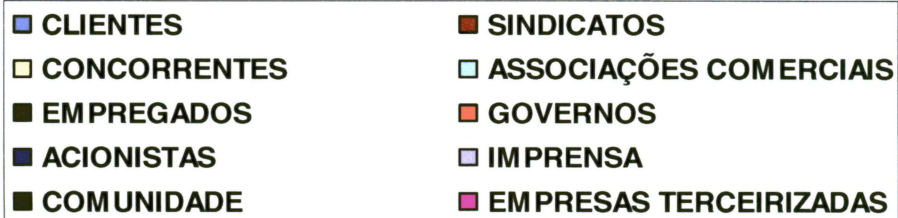
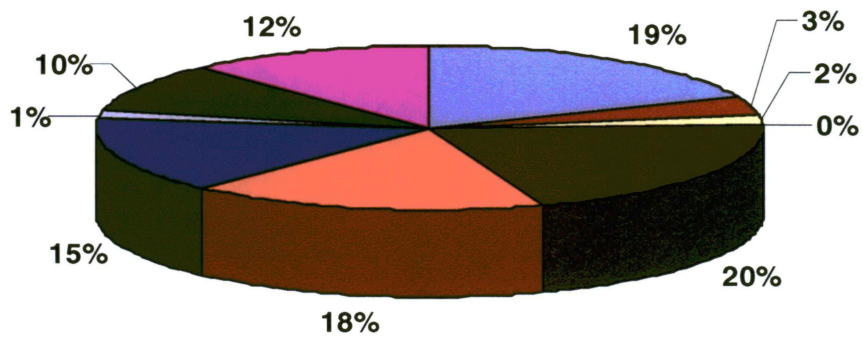
(...) envolvido (...) comprometido (...) envolvido e comprometido

¹¹ Funcionário envolvido é aquele que está satisfeito com seu emprego, sente orgulho ao falar sobre ele e não vê a atividade apenas como uma forma de ganhar a vida.

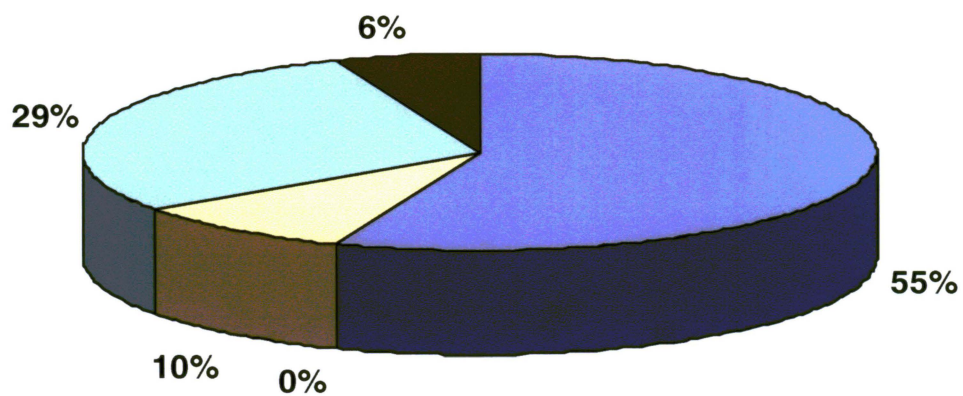
¹² Funcionário comprometido é aquele que tem orgulho da organização, recomenda seus produtos e serviços e vê a empresa como um dos melhores lugares para se trabalhar.

APÊNDICE 2 – GRÁFICOS DO RESULTADO DA PESQUISA

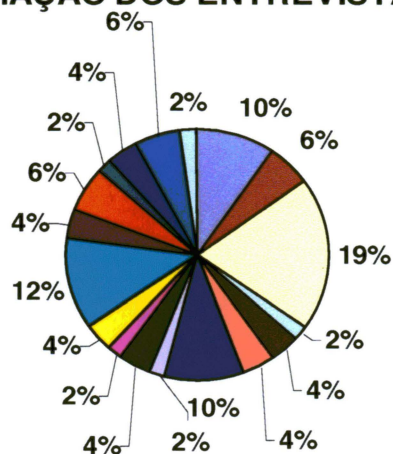
PRINCIPAIS STAKEHOLDERS



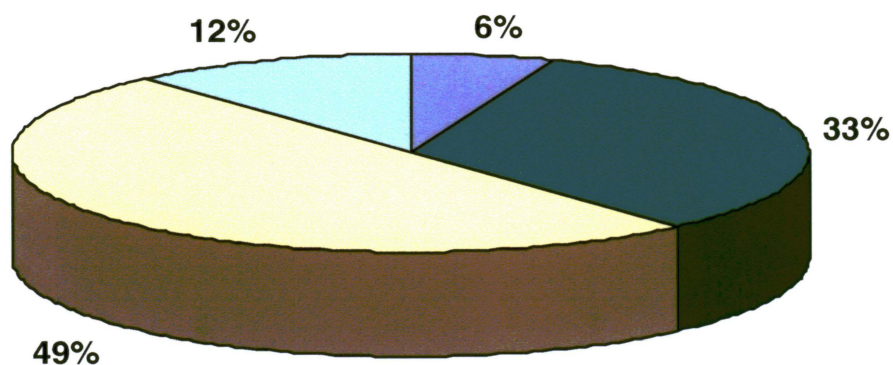
Estrutura Organizacional Predominante



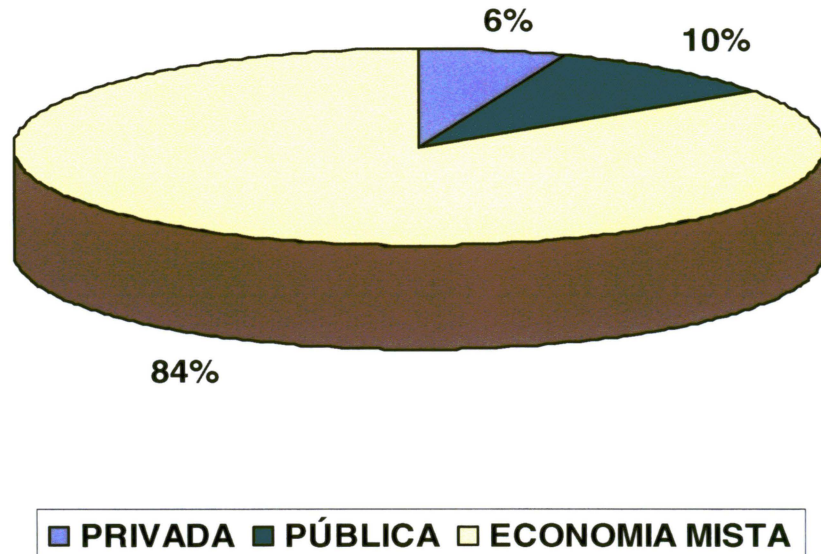
FORMAÇÃO DOS ENTREVISTADOS



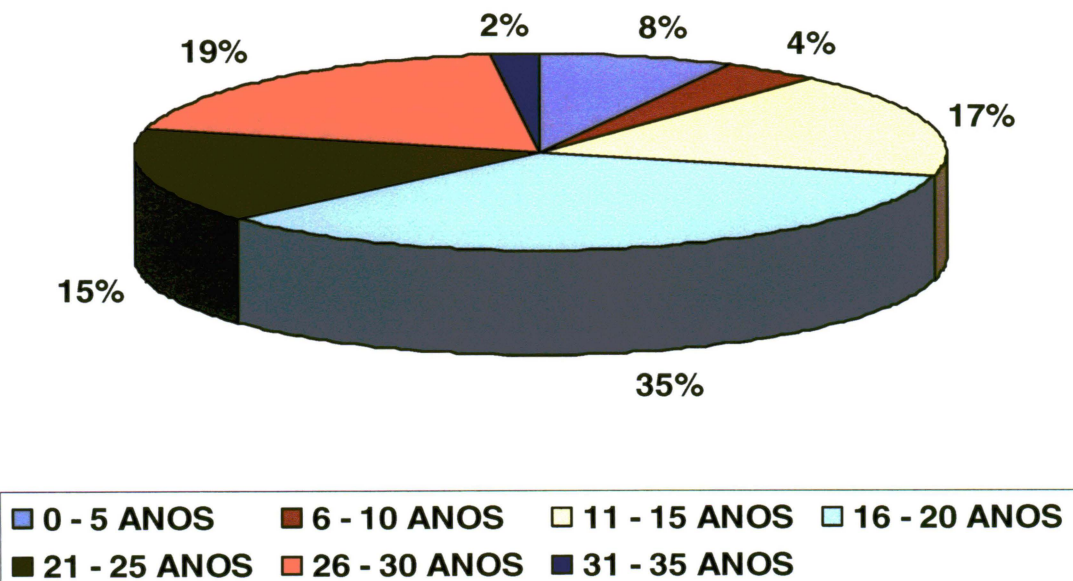
IDADE DOS ENTREVISTADOS



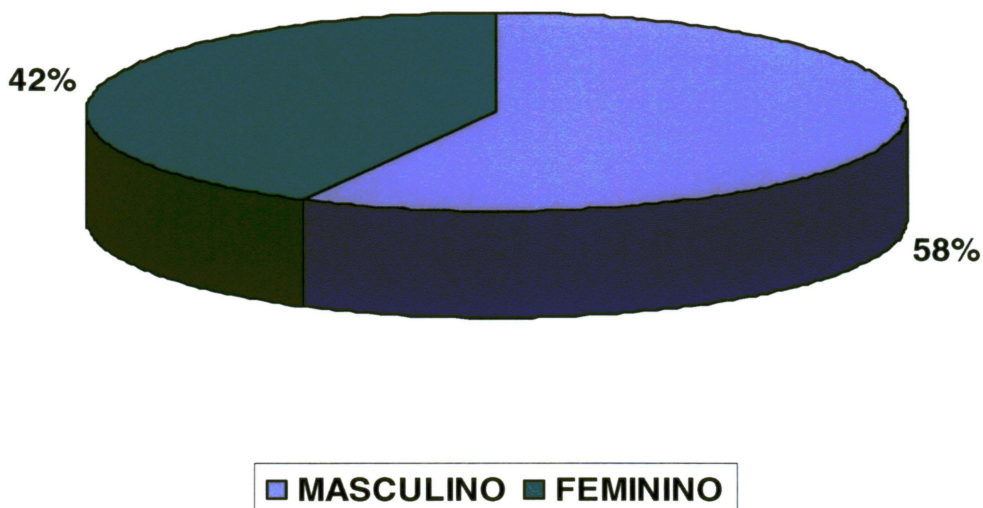
TIPO DE EMPRESA



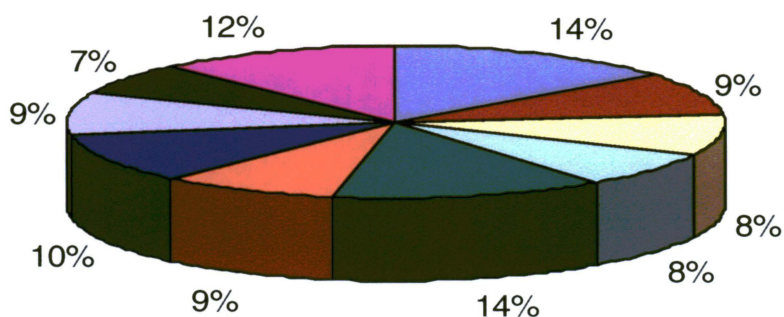
TEMPO DE TRABALHO



SEXO DOS ENTREVISTADOS

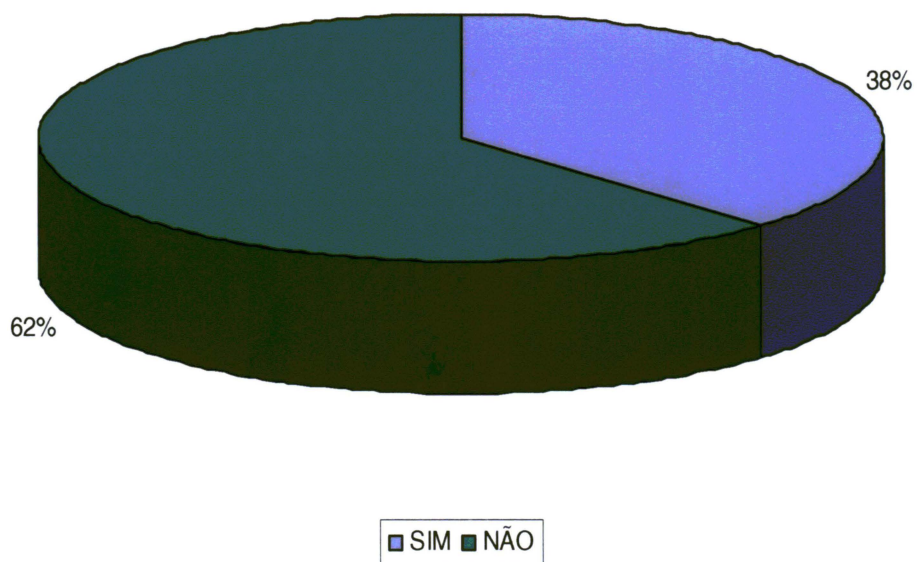


PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAL

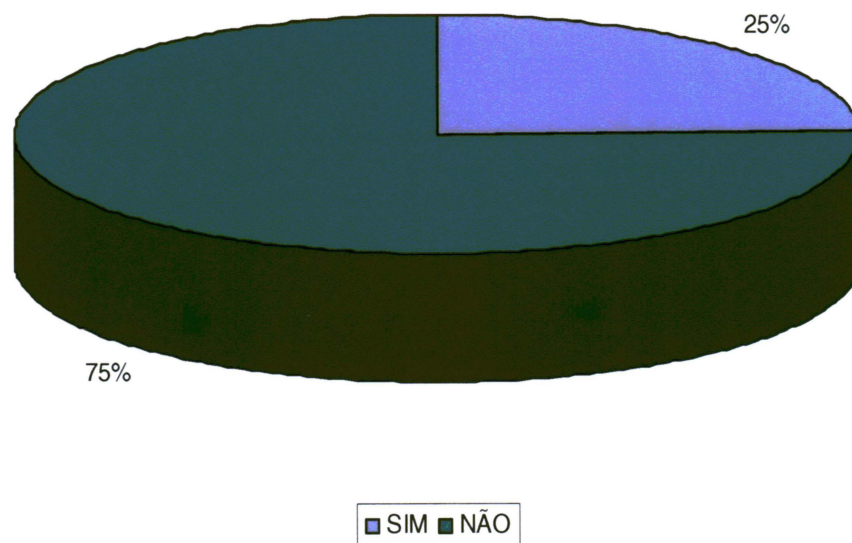


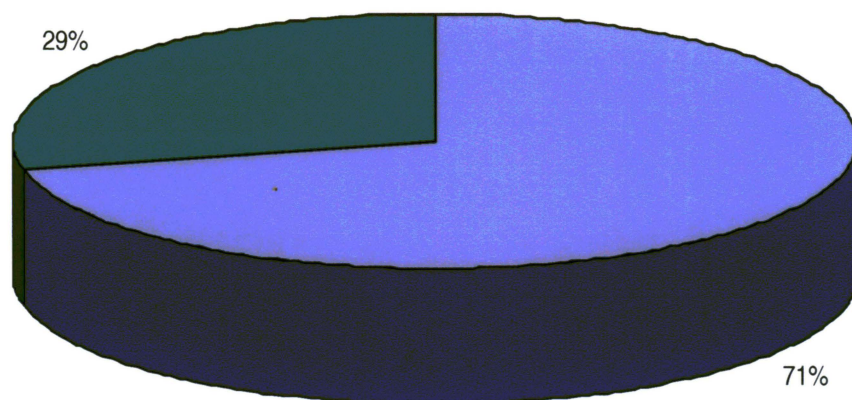
- Bom salário;
- Boas condições físicas para trabalhar;
- Saber o que esta ocorrendo na organização (projetos);
- Boas condições de trabalho (infra-estrutura);
- Relacionar-se bem com os outros no trabalho;
- Lealdade dos companheiros;
- Sentir que o meu trabalho é importante;
- Satisfação pessoal
- Poder contribuir significativamente;
- Oportunidade de auto-desenvolvimento e aperfeiçoamento.

PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE EQUIPES

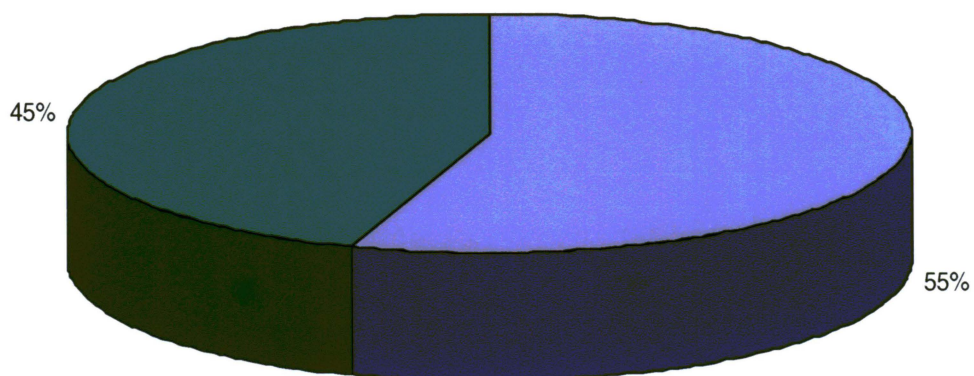


PADRÃO PARA MONTAGEM DE EQUIPES

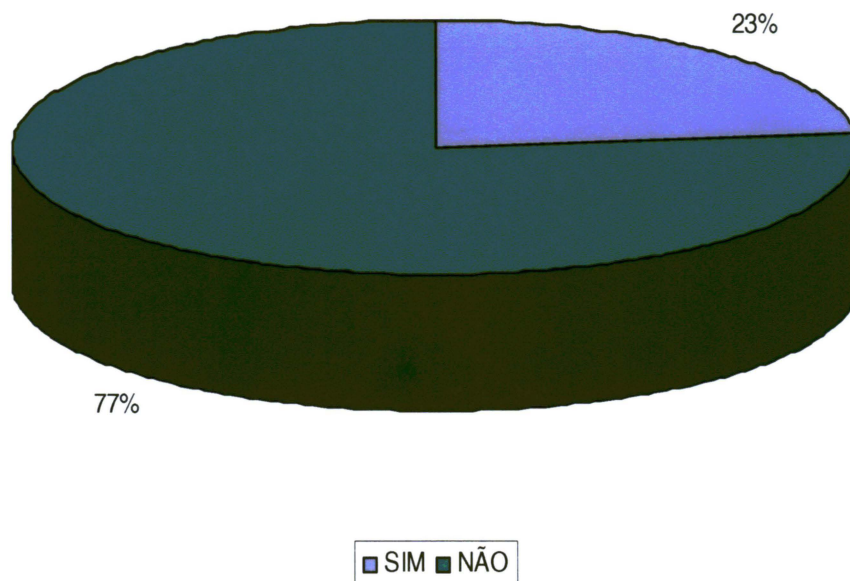
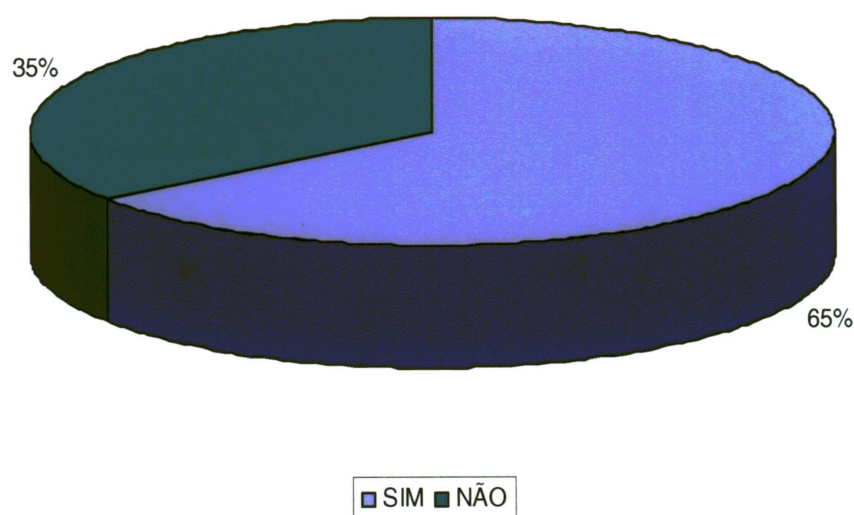


EXISTE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

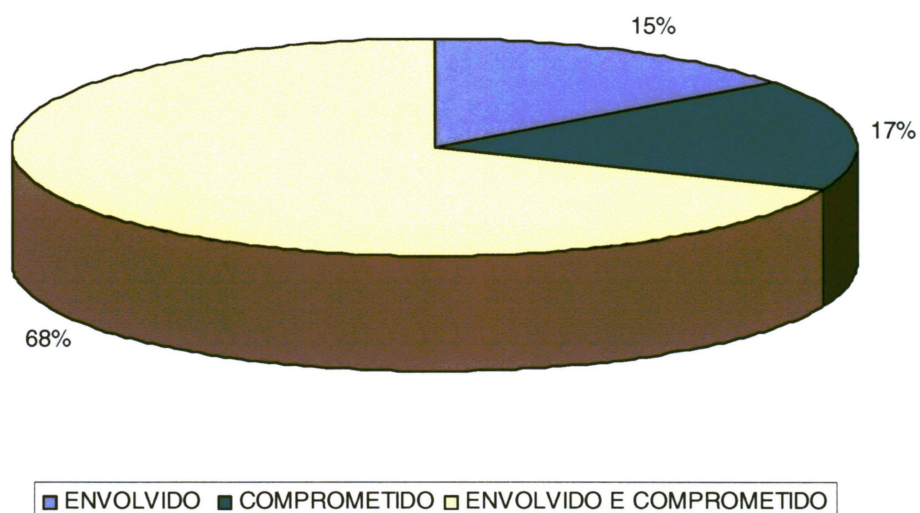
■ SIM ■ NÃO

EXISTE MAPEAMENTO DE RESPONSABILIDADE

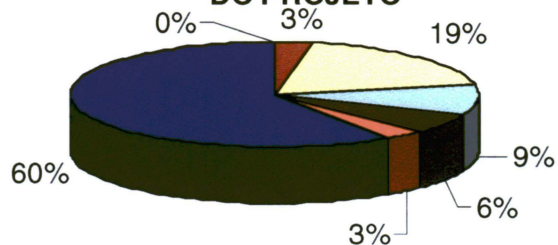
■ SIM ■ NÃO

EXISTE CONTROLE DE TEMPO DE UTILIZAÇÃO DOS RH**SUA EMPRESA LHE PROPICIA TREINAMENTO ADEQUADO PARA VOCE DESENVOLVER O SEU TRABALHO**

VOCÊ SE SENTE UM FUNCIONÁRIO:

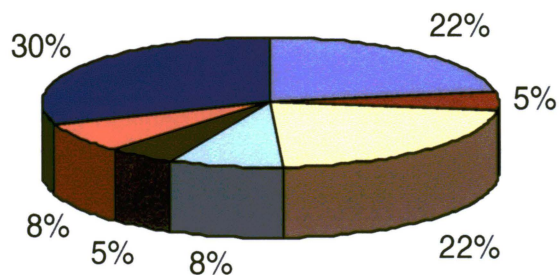


MEIOS PARA MANTER A MOTIVAÇÃO/INTEGRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS - NO FINAL DE CADA ETAPA DO PROJETO



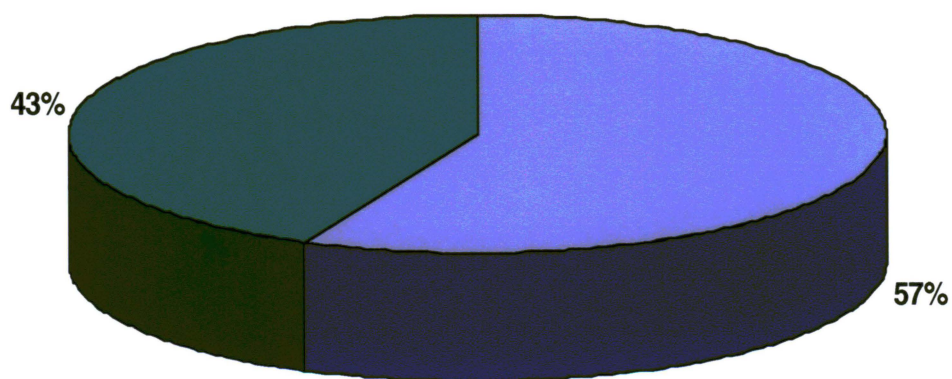
- PREMIAÇÃO E DESTAQUE
- CHURRASCO E/OU COQUETÉIS
- CUSTEAMENTO DE CURSOS/TREINAMENTOS
- CUSTEAMENTO DE VIAGENS
- PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DE ALTO ESCALÃO
- OUTROS
- NENHUM

MEIOS PARA MANTER A MOTIVAÇÃO/ INTEGRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO - FINAL DO PROJETO



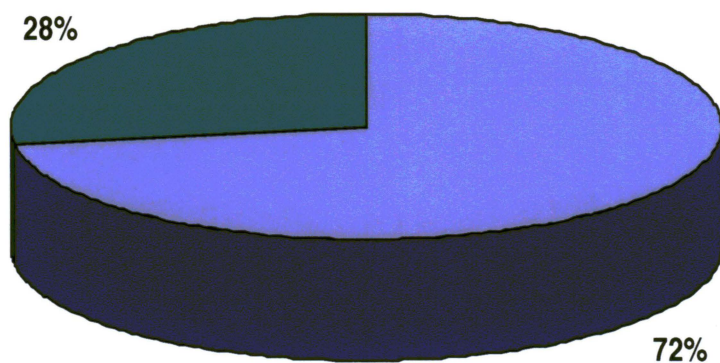
- PREMIAÇÃO E DESTAQUE
- CHURRASCO E/OU COQUETÉIS
- CUSTEAMENTO DE CURSOS/TREINAMENTOS
- CUSTEAMENTO DE VIAGENS
- PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DE ALTO ESCALÃO
- OUTROS
- NENHUM

MEIOS PARA MANTER A MOTIVAÇÃO/INTEGRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETO CONCORDA OU NÃO CONCORDA



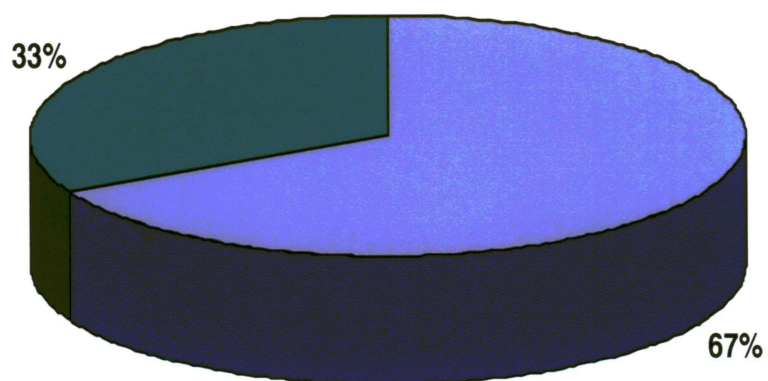
- SIM
- NÃO

**EXISTE A FUNÇÃO DE COODENADOR/GERENTE DE PROJETOS EM
SUA EMPRESA**



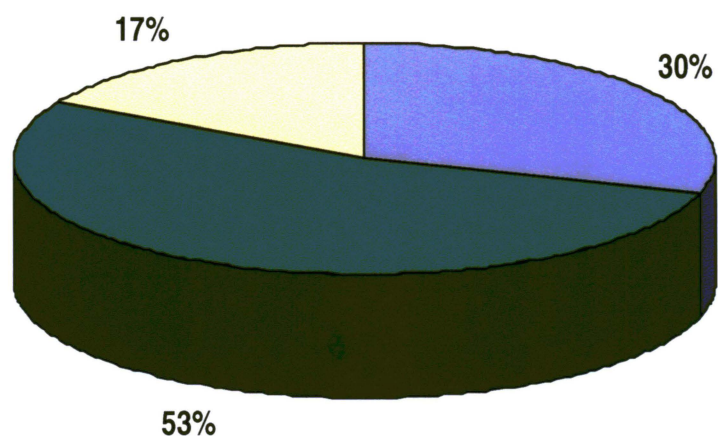
■ SIM ■ NÃO

**A FUNÇÃO DE COORDENADOR/GERENTE DE PROJETOS É FORMAL
OU INFORMAL**



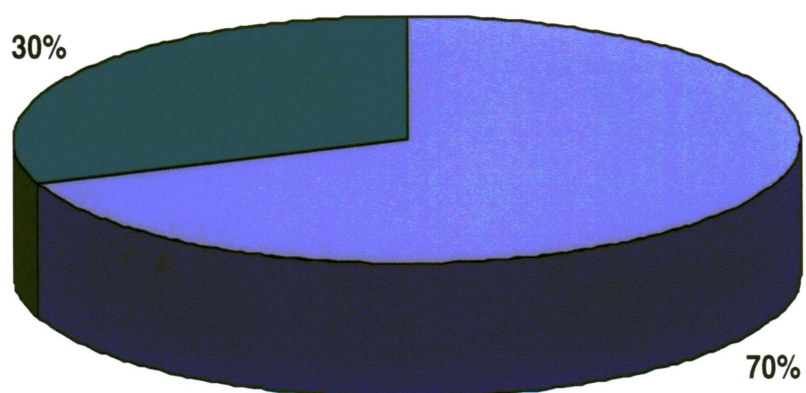
■ FORMAL ■ INFORMAL

QUAL É O GRAU DE AUTONOMIA DO SEU COORDENADOR/GERENTE DE PROJETOS



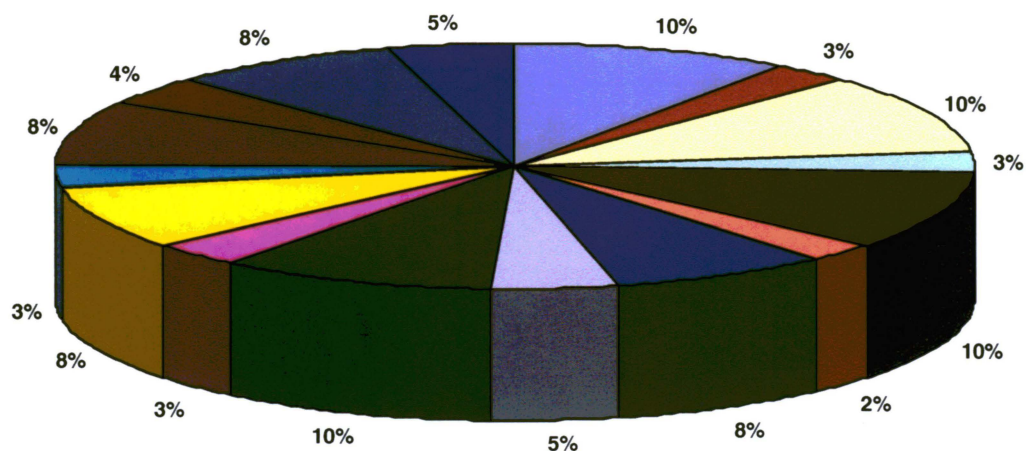
POUCA RAZOÁVEL TOTAL

SEU COORDENADOR/GERENTE DE PROJETOS É UM LÍDER



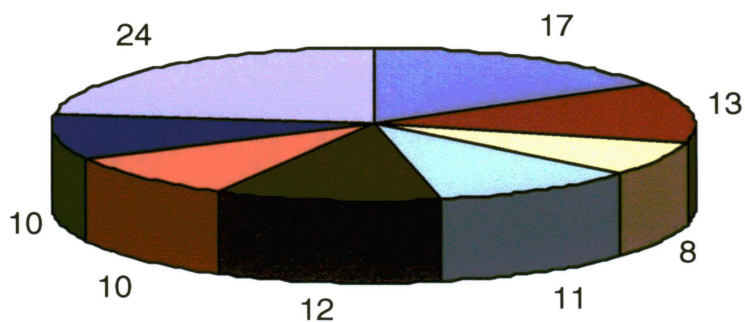
SIM NÃO

ADJETIVOS DO COORDENADOR



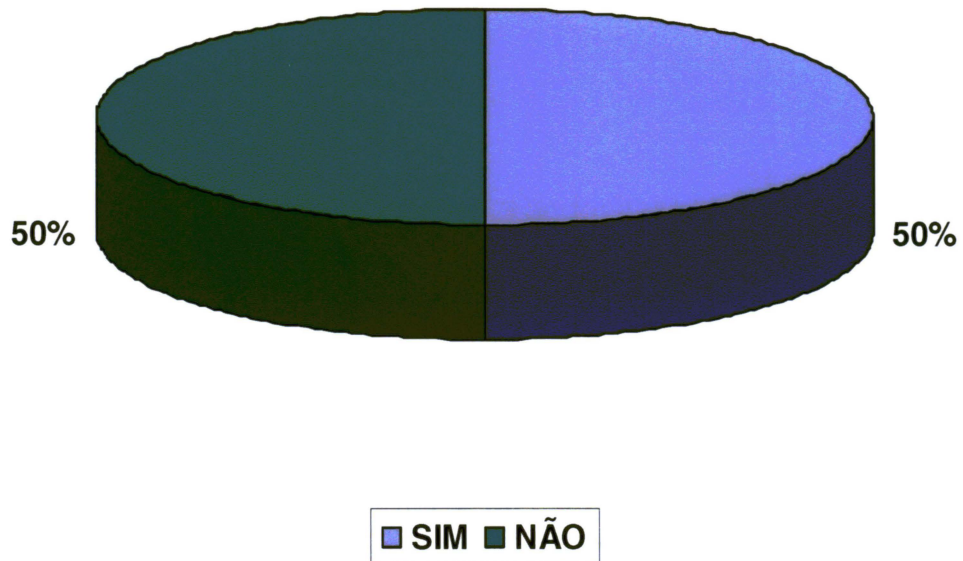
■ SIM É COMUNICATIVO	■ NÃO É COMUNICATIVO
■ SIM É ORGANIZADO	■ NÃO É ORGANIZADO
■ SIM É CONFIÁVEL	■ NÃO É CONFIÁVEL
■ SIM SABE FORMAR EQUIPES	■ NÃO SABE FORMAR EQUIPES
■ SIM SABE DELEGAR	■ NÃO SABE DELEGAR
■ SIM SABE NEGOCIAR	■ NÃO SABE NEGOCIAR
■ SIM CONVIVE COM VOCES	■ NÃO CONVIVE COM VOCES
■ SIM É UM BOM LÍDER	■ NÃO É UM BOM LÍDER

PRIORIDADE DOS MEMBROS DE EQUIPES COM RELAÇÃO AS CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DOS COORDENADORES/ GERENTES DE PROJETOS

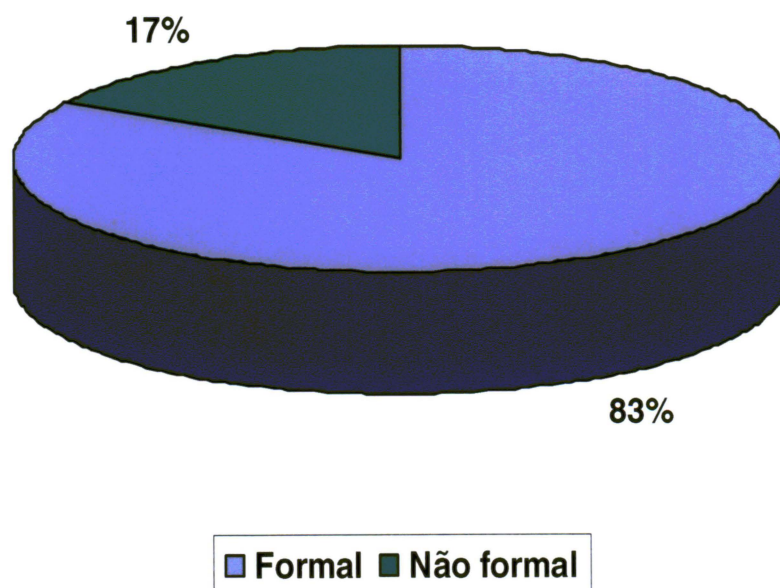


- 1º SER CONFIÁVEL 17 EM 48 VOTOS
- 2º SER UM BOM LÍDER 13 EM 48 VOTOS
- 3º SABER DELEGAR 8 EM 48 VOTOS
- 4º SER ORGANIZADO 11 EM 46 VOTOS
- 5º SABER NEGOCIAR 12 EM 48 VOTOS
- 6º SABER FORMAR EQUIPES 10 EM 48 VOTOS
- 7º SER COMUNICATIVO 10 EM 47 VOTOS
- 8º CONVIVER COM ELES 24 EM 47 VOTOS

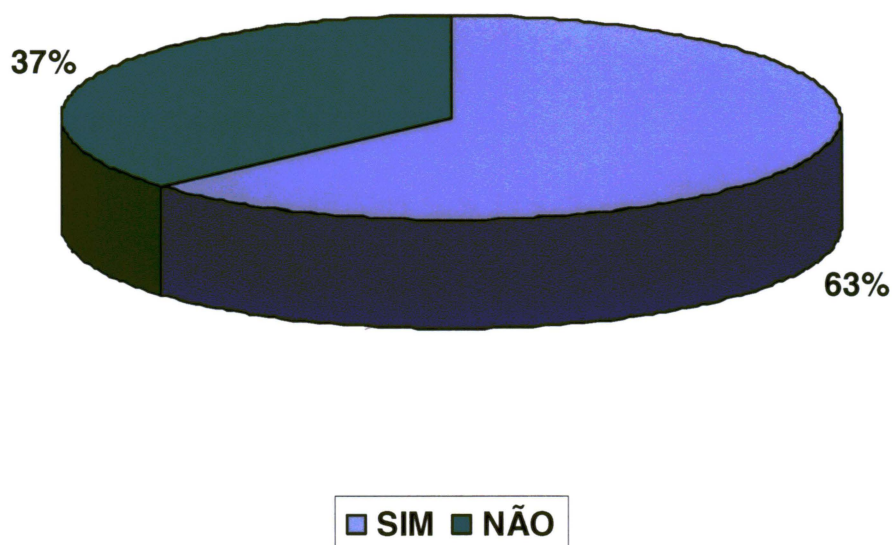
EXISTÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS



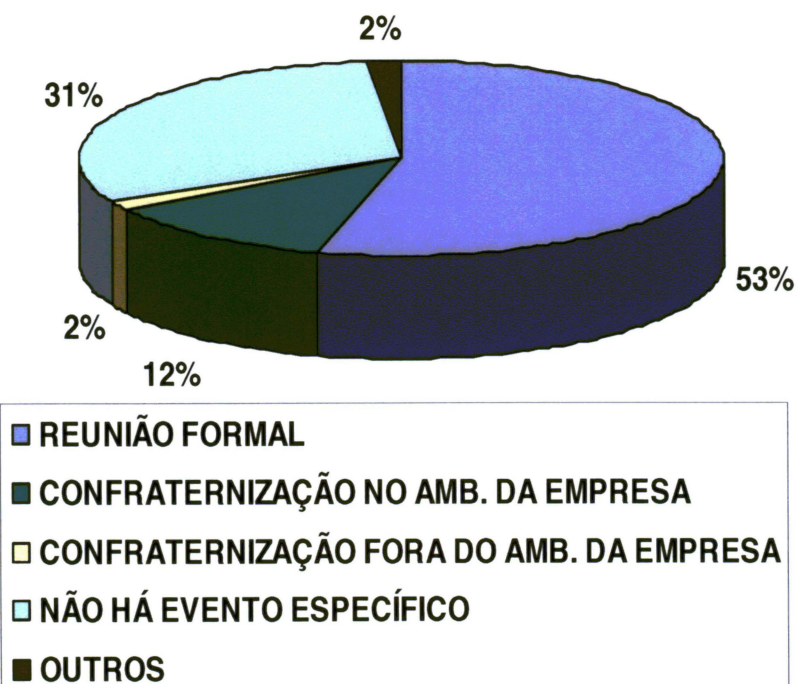
FORMALIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS



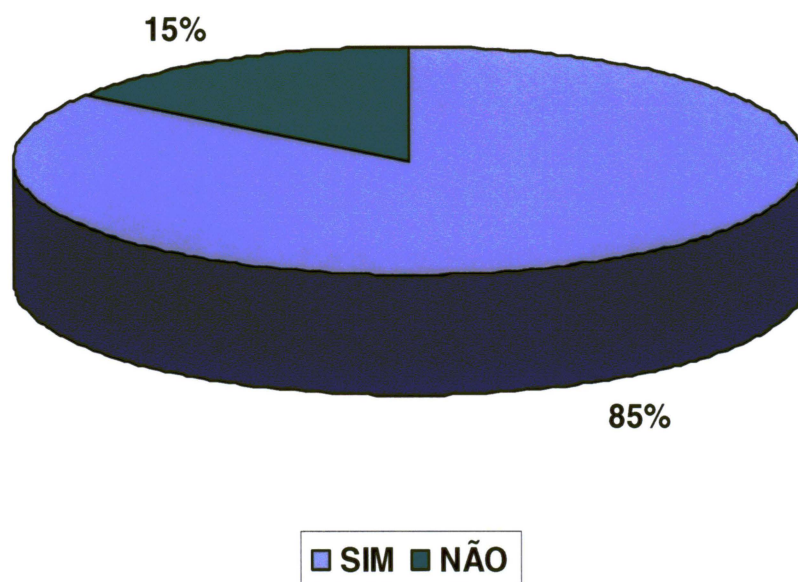
EXISTÊNCIA DE CARTEIRA DE PROJETOS



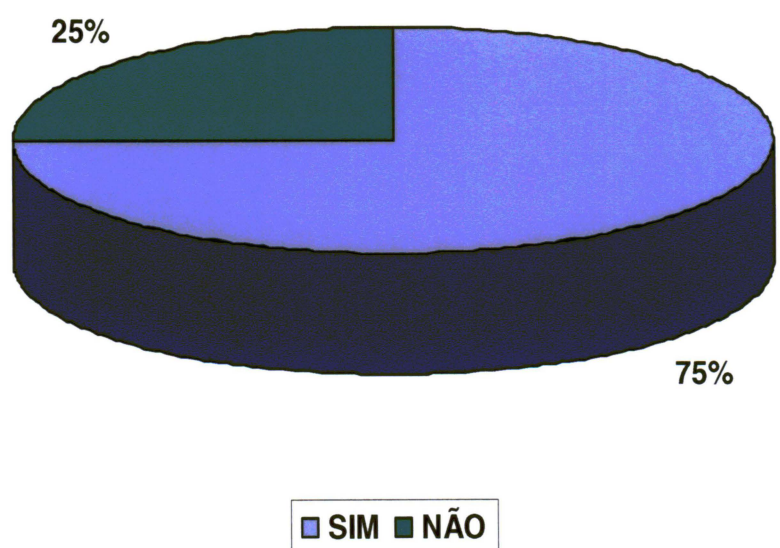
MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA LANÇAMENTO DOS PROJETOS

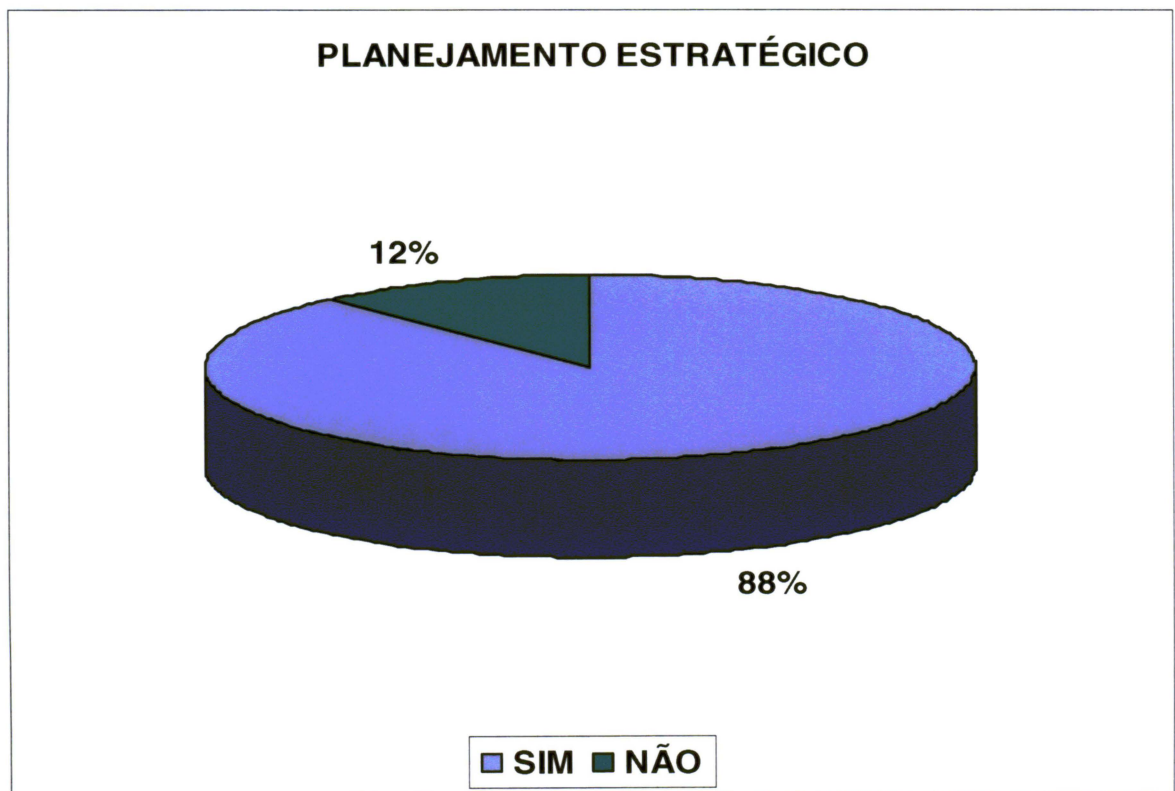
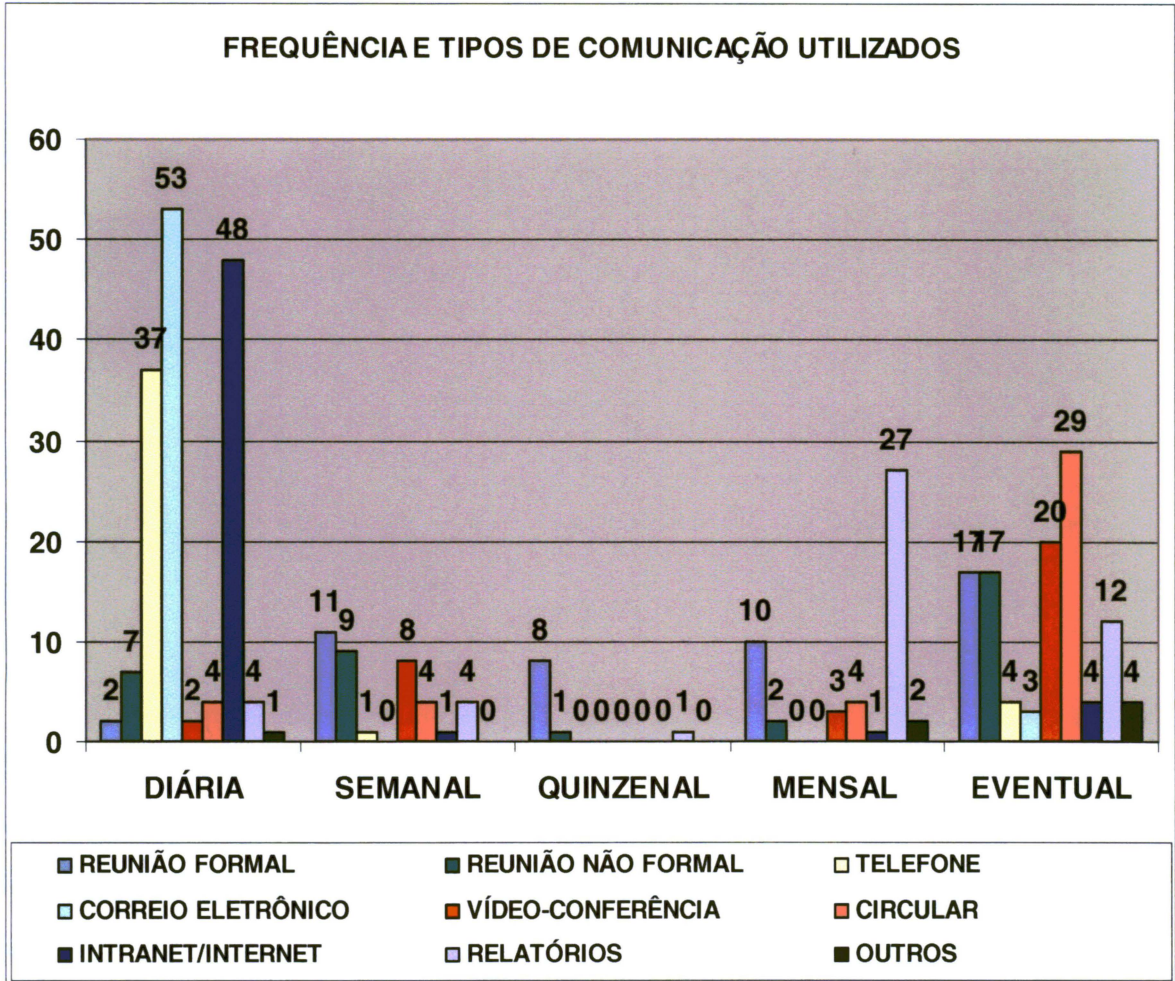


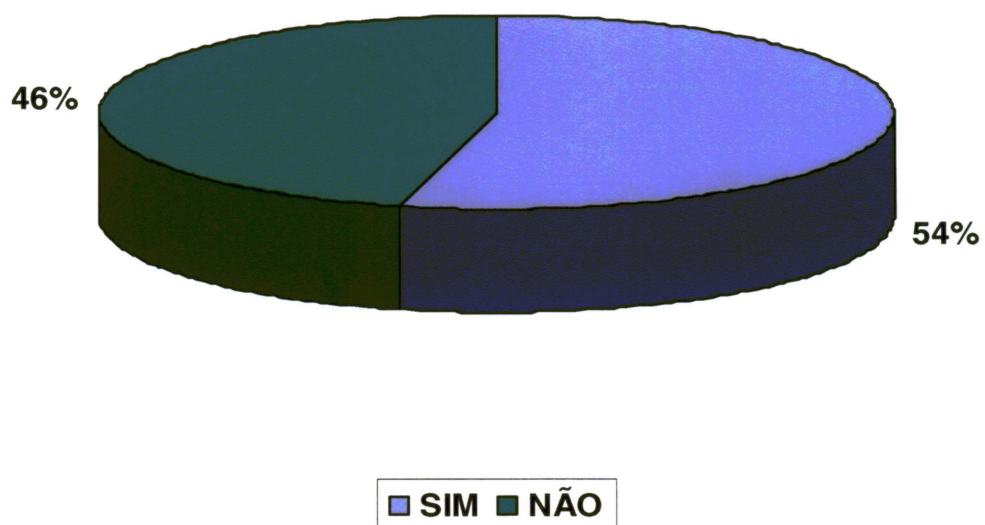
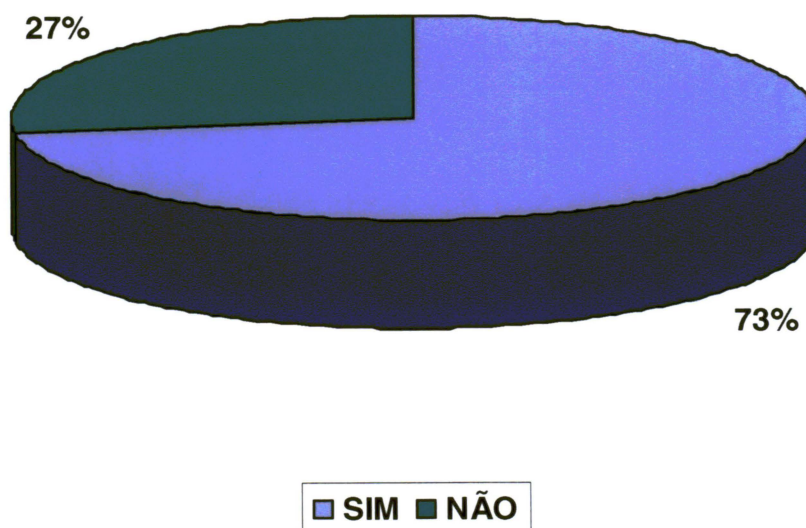
**CONCORDA OU NÃO COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
UTILIZADOS**

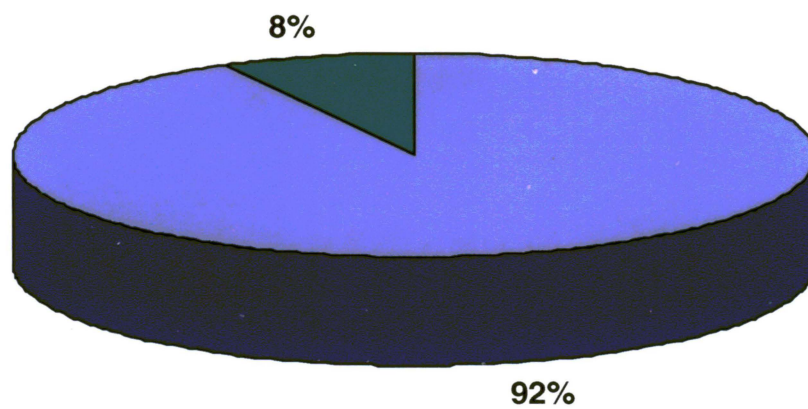


**CONCORDA COM OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA O
LANÇAMENTO DOS PROJETOS**

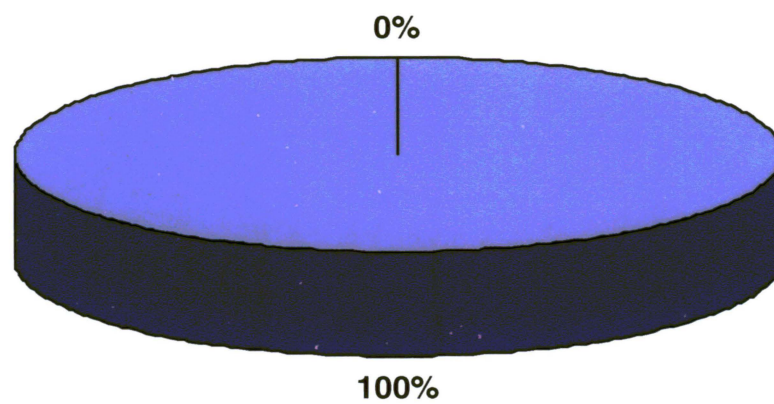




COMITÊ DIRETIVO**DEVERIA TER COMITÊ DIRETIVO**

ENDOMARKETING

■ SIM ■ NÃO

DEVERIA TER ENDOMARKETING

■ SIM ■ NÃO