

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO

SUZANA SILVA DE SOUZA

ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE GERENTES DE
PROJETOS

Canoas

2014

SUZANA SILVA DE SOUZA

ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE GERENTES DE
PROJETOS

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação do curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Ms. Luciane Wolff

Canoas

2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	7
2.1.1 PMBOK – Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto	8
2.1.2 Competências de Gerentes de Projeto	9
2.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE	13
2.2.1 Desenvolvimento de equipes	13
2.2.2 Desenvolvimento de equipes de projetos	15
2.2.3 Estratégias de desenvolvimento de equipes.....	16
2.3 COMPETÊNCIA COLETIVA DE EQUIPES	21
2.3.1 Competências e seu processo de aprendizagem.....	22
2.3.2 Autodesenvolvimento	25
2.3.3 Inteligência coletiva	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	30
3.3.1 Análise documental	31
3.3.2 Observação participante	31
3.3.3 Entrevista semiestruturada	31
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	32
4 RESULTADOS	33
4.1 AVALIAÇÕES DE PERFORMANCE DE PROJETO	33
4.2 ASPECTOS POTENCIAIS E A DESENVOLVER DA EQUIPE DE GP	37
4.2.1 A equipe de Gerentes de Projetos	37
4.2.2 Estrutura do Trabalho	40
4.2.3 Aspectos Potenciais a desenvolver.....	43
4.3 AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA A EQUIPE DE GP.....	51
4.3.1 Perspectiva estratégica	52
4.3.2 Perspectiva de Gestão de Pessoas.....	53
4.3.3 Perspectiva de processos	54
4.3.4 Programa de Desenvolvimento.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são cruciais para o atingimento das estratégias de negócio de qualquer setor. Embora uma empresa possa ter um fluxo definido de trabalho, indicadores que permitam um melhor controle, ou uma metodologia para estimular a criatividade e inovação, são as pessoas que vão executar o trabalho. Em vista disso, elas precisam estar no centro de qualquer iniciativa estratégica de negócio.

Contudo, no intuito de obter sucesso num ambiente de negócio, é sugerido o uso de ferramentas que permitam o atingimento de sua estratégia. Para isso o campo de gestão de projetos tem se desenvolvido e suportado metodologicamente o atingimento da estratégia de negócio.

O ambiente de projetos apresenta um alto nível de estresse, pressão e enfrentamento de problemas. A cobrança por prazos mais curtos, redução de custos e produtos com maior qualidade faz parte do dia a dia da equipe de gerentes de projetos. Uma vez identificada esta questão, entende-se que uma proposta para lidar com este ambiente está em construir uma equipe madura e que esteja preparada para lidar com esta situação.

Nesse sentido, este trabalho busca utilizar uma boa parte dos conhecimentos adquiridos no Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios e, de forma sistêmica, compreender o papel de uma equipe para o atingimento do negócio no setor de projetos, assim como identificar ações para o seu desenvolvimento.

O primeiro capítulo apresenta o tema, a problemática do estudo e os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo permite a aquisição de conhecimento baseado no referencial teórico. Sua construção foi estruturada em três áreas de conhecimento: gerenciamento de projetos, desenvolvimento de equipes e competência coletiva de equipes. Na terceira parte, apresenta-se o método proposto para coletar e tratar os dados da pesquisa e no quarto capítulo apresenta-se os resultados da aplicação do método escolhido.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Magretta (2002 apud De Ré 2010), com as profundas transformações sociais provocadas pelo crescente uso de tecnologia e de comunicação, pela internacionalização dos mercados e pela competição global, as organizações passaram a ser compreendidas como sistemas sociais, onde as mais poderosas fontes de valor estão guardadas na mente e nos corações das pessoas. Com isso, entende-se que profissionais competentes e comprometidos com os objetivos estratégicos da

organização são fundamentais para a sustentabilidade e prosperidade da organização. Neste aspecto, De Ré (2010) complementa que a qualidade das pessoas é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes.

De acordo com a nova abordagem da Gestão de Pessoas, o papel das pessoas dentro de um grupo de trabalho é fator significativo para se alcançar melhores resultados no ambiente profissional. Uma vez que a organização possui em seu quadro de funcionários as pessoas mais preparadas e capacitadas para entregar os resultados definidos no planejamento estratégico da organização, esta empresa cria um diferencial estando preparada para lidar com o ambiente competitivo imposto pela globalização.

Dentro desta perspectiva, é importante entender que os propósitos da Gestão de Pessoas são atrair, manter, desenvolver e recompensar as pessoas, sendo este trabalho direcionado para a compreensão sobre o desenvolvimento das equipes dentro de um contexto organizacional. Uma vez que se observa a complexidade em identificar tanto as estratégias, quanto ações para o desenvolvimento de uma equipe de gerentes de projetos, este trabalho busca ampliar o mapa de conhecimento do tema no que se refere às pesquisas em gerenciamento de projetos na área de desenvolvimento de equipes. Desta forma, busca-se compreender: de que forma o desenvolvimento de equipes pode contribuir para melhores resultados de uma equipe de projetos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar ações para desenvolvimento de uma equipe de gerentes de projeto em uma empresa metalúrgica no Vale dos Sinos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Mapear os resultados das avaliações de performance de projeto no que se refere ao desempenho da equipe de gerentes de projeto.

Identificar os aspectos potenciais e a desenvolver da equipe de gerente de projetos.

Sugerir ações de desenvolvimento para a equipe de gerentes de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, é possível observar no mercado de Gestão de Projetos uma falta de preparo dos profissionais do setor de Gestão de Projetos para lidar com ambientes de cobrança e estresse. Esta deficiência é observada através de comportamentos agressivos e reativos quando os projetos atrasam, ou o cliente exige uma maior qualidade no produto, ou mesmo quando algum fator não sai conforme planejado. A cobrança por melhores resultados influencia no comportamento do indivíduo e da equipe que, muitas vezes, por não estar preparado, descontam nas relações interpessoais e geram grandes conflitos no dia a dia.

A resposta reativa a estas situações tão comum no ambiente de projetos impactam significativamente no resultado do projeto e por consequência no negócio da empresa. Desta forma, é possível inferir que este é um tema de suma importância para o mercado de trabalho, principalmente no contexto de desenvolver as pessoas para estar preparadas para lidar com as situações adversas de um ambiente de gestão de projetos.

Nesse sentido, este trabalho é oportuno, uma vez que a autora deste estudo exerce funções de PMO (Project Management Office / Escritório de Projetos) num setor de engenharia de infraestrutura de uma indústria manufatureira e observa a necessidade de se aprofundar neste tema no local de trabalho. É viável, uma vez que está clara a necessidade de pesquisa e há um ambiente adequado para sua aplicação, assim como uma equipe disposta em contribuir com este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Kerzner (2003 apud LEITE, 2010, p.53) “a elevada proporção das mudanças na tecnologia e no mercado atual tem exigido grandes esforços dos modelos tradicionais de gestão, que não respondem com rapidez suficiente a um ambiente em transformação”. Desse modo, o Gerenciamento de Projetos tem ganhado força no mundo dos negócios, pois surge para sanar esta questão.

No entanto, antes de falar de gestão é preciso compreender o termo Projeto. Para Cleland (1994) um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais reunidos para criar algo que ainda não existe e que proverá determinada capacidade de ação, na elaboração e execução de estratégias organizacionais. Um Projeto, portanto, é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Logo, um projeto possui começo e fim, diferenciando dos processos de rotina da organização e envolve a criação de um novo produto.

O gerenciamento de projetos é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” (PMBOK, 2008, p.432). Ou seja, é a utilização de processos de Gerenciamento de Projetos que inclui um método e o uso de uma ferramenta para a aplicação de boas práticas. Desta maneira, seu uso se direciona para dar viabilidade nas estratégias de negócios.

O PMI, *Project Management Institute*, define nove áreas de conhecimento no que tange a gerenciar projetos: integração, escopo, tempo, qualidade, recursos humanos, comunicações, qualidade, custo, risco e aquisições. Esta pesquisa terá como foco de estudo a área de Recursos Humanos, uma vez que o enfoque deste trabalho são as pessoas.

Para Machado (2009), o gerente de projeto possui papel significativo no resultado do projeto uma vez que ele é o responsável por assegurar sua realização dentro dos padrões de desempenho relacionados a meta, prazos e custo, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como a comunicação, as pessoas, os contratos, os materiais e os riscos.

No PMBOK, *Project Management Body of Knowledge*, um guia escrito pelo PMI que apresenta as boas práticas na gestão de projetos, o capítulo de Recursos Humanos, chamado Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto, está estruturado em quatro processos: planejar recursos humanos; contratar ou mobilizar recursos humanos; desenvolver a equipe do projeto;

gerenciar a equipe de projetos. A seguir é apresentado com detalhes como a área de Recursos Humanos é contemplada no manual que contém boas práticas de Gestão de Projetos.

2.1.1 PMBOK – Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

O PMBOK (2008) apresenta quatro processos relacionados ao gerenciamento das pessoas que é entendido como boas práticas do PMI. São elas:

- a. Desenvolver o plano de RH - O processo de desenvolver o plano de recursos humanos aponta para a identificação e documentação de funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto.
- b. Mobilizar a equipe do projeto - O processo de mobilizar a equipe do projeto concerne às atividades de confirmação da disponibilidade das pessoas envolvidas no projeto e a obtenção da equipe necessária para concluir o que é o objetivo do projeto.
- c. Desenvolver a equipe do projeto - O processo de desenvolver a equipe apresenta ações de melhorias de competências, interação da equipe e ambiente global do projeto para aprimorar o desempenho do projeto.
- d. Gerenciar a equipe do projeto - O processo de gerenciar a equipe apresenta ações que permitem o acompanhamento do desempenho de membros de equipe, além do fornecimento de *feedback* e resolução de mudanças. Este processo requer várias habilidades de gestão para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros para criar equipes de alto desempenho. Estas habilidades envolvem a comunicação, o gerenciamento de conflitos, a negociação e a liderança.

De acordo com o PMI, o trabalho em equipe é um fator essencial para o êxito do projeto, ou seja, o desenvolvimento de equipes de projetos eficazes é um caminho para obter sucesso no projeto. Questões como fornecimento de desafios e oportunidades, *feedback* e apoio, além do próprio desenvolvimento de confiança e administração de conflitos são pontos levantados no PMBOK (2008) que contribuem para o desenvolvimento da equipe. Além destas questões, a busca por uma comunicação clara, oportuna, eficaz e eficiente entre os membros da equipe ao longo da vida do projeto é necessária para um bom trabalho em equipe.

Alguns objetivos em desenvolver uma equipe de projetos são apontados pelo (PMBOK 2008, p230) como:

- a. Aprimorar conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar capacidade de concluir as entregas do projeto, reduzindo os custos e oportunizando melhor gestão do tempo;
- b. Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzindo os conflitos e aumentando a sinergia do trabalho em equipe, e,

- c. Criar uma cultura de equipe dinâmica e coesa para aumentar a produtividade individual e da equipe, buscando a cooperação, habilitando o treinamento e mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e experiências.

Assim, o guia de Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2008) entende que é necessário não somente treinamentos, mas o desenvolvimento de melhores relacionamentos e a construção de um ambiente adequado para o trabalho em equipe. Para isso, algumas ferramentas encontradas no PMBOK (2008) para este processo de desenvolvimento são:

- a. Habilidades interpessoais que podem contribuir para a redução dos problemas, aumentando a cooperação ao se entender os sentimentos, preocupações e ações dos colegas de trabalho. Habilidades como empatia, influência, criatividade e facilitação de grupo são ativos importantes neste contexto.
- b. Treinamentos que são atividades que buscam aprimorar as competências dos membros da equipe de projeto.
- c. Atividades de construção da equipe que buscam aprimorar as habilidades interpessoais, objetivando ajudar os membros a trabalhar juntos com eficácia.

O trabalho colaborativo é apontado pelo PMBOK (2008) como uma das habilidades mais importantes para desenvolver num ambiente de projetos. Esta habilidade permite um manejo na identificação, discussão e resolução de problemas da equipe. Além disso, a criação de uma identidade de equipe, o gerenciamento de conflitos com eficácia, a promoção da confiança e a comunicação aberta também são apontados como técnicas para o desenvolvimento da equipe de projetos.

2.1.2 Competências de Gerentes de Projeto

O ambiente de projetos apresenta desafios que podem ser observados no tipo de estrutura da organização, por exemplo, quando gerentes de projetos (GP) também fazem parte da equipe de outros projetos. Desta forma o gerente de projetos possui a necessidade de cumprir com as metas estabelecidas na fase de iniciação do projeto em termos de prazo, custo e qualidade, porém, muitas vezes tem que dividir estas atividades com as tarefas de execução da sua especialidade. Ou seja, o ambiente se torna complexo quando ele é cobrado não só pela gestão, mas também pela condução de uma área específica na qual é de sua responsabilidade.

Ainda no contexto da estrutura organizacional, o gerente de projetos encontra o desafio de liderar uma equipe de projetos em situações nas quais ele possui pouca autonomia. Uma vez que um grande número de empresas possui estrutura matricial e não projetizada, a equipe do projeto tem que responder a um gerente funcional, além do líder do projeto. De fato, sua avaliação é realizada com o gerente funcional, gerando conflitos na tomada de decisão entre o que priorizar: se as tarefas de rotina ou as tarefas do projeto o qual está alocado.

Neste contexto, o papel do gerente de projetos é considerado o mais relevante para o sucesso do projeto, uma vez que ele tem essa missão de integrar o projeto interagindo com as políticas organizacionais e sua equipe. Este trabalho foca o papel do gerente para a condução e aplicação de boas práticas do gerenciamento de projetos e por isso, busca-se compreender que tipo de competências são necessárias para gerenciar projetos.

O *Project Manager Competence Development Framework* (PMCD) foi desenvolvido pelo PMI com o objetivo de ser um guia para profissionais e organizações no desenvolvimento das competências para gerenciamento de projetos, uma vez que apresenta uma visão geral das habilidades e comportamentos que um profissional necessita para desenvolver a competência de gestão de projetos (PMI). O PMCD está estruturado em três dimensões:

- a. Competências de conhecimentos, conjunto de conhecimento necessário para o gerenciamento de projetos;
- b. Competências de atuação, capacidade que o gerente de projeto deve apresentar para colocar em prática os conhecimentos de GP; esta capacidade está subdivida em: iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar e encerrar o projeto;
- c. Competências pessoais, características essenciais de personalidade, comportamentos e atitudes que o profissional deve apresentar para gerenciar projetos. As competências essenciais estão divididas em: comunicação, liderança, gestão, habilidades cognitivas, efetividade e profissionalismo.

A figura a seguir apresenta as três dimensões do PMCD:

Figura 1. Dimensões do PMCD



O modelo PMCD não detalha a dimensão conhecimento tendo em vista que existe uma prova de certificação para avaliar estes conhecimentos dos profissionais da área de Gerenciamento de Projetos. Contudo, para as dimensões de Competências de Atuação e competências pessoais, o PMDC definiu unidades de competências e para estas, alguns

critérios de avaliação e tipos de evidência que auxiliam nesta avaliação. De fato, é possível observar que além destas competências apresentadas, há uma variedade de competências específicas para cada organização que utiliza o Gerenciamento de Projetos. Há especificidades em cada ambiente de projetos que precisam ser levantadas de forma particular em cada organização. Assim, é necessário uma complementariedade de ações a este material proposto pelo PMI, adequando-o ao contexto de atuação.

A dimensão “Competências de atuação” é compreendida conforme abaixo:

- a. iniciar o projeto, no qual busca a realização do trabalho para autorizar e definir o escopo preliminar de um novo projeto
- b. planejar o projeto, no qual busca a definição e amadurecimento do escopo do projeto, desenvolvendo o plano de gerenciamento de projetos, além da identificação e programação das atividades do projeto;
- c. executar o projeto, no qual busca a definição do plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto para o gerenciamento do escopo do projeto;
- d. monitorar e controlar o projeto, no qual busca a comparação do desempenho real com o desempenho planejado, a análise de desvios, a avaliação das tendências para efetuar melhorias no processo, a avaliação das alternativas possíveis, e a implementação de ações corretivas apropriadas, quando necessário;
- e. encerrar o projeto, no qual busca o encerramento de forma formal e transferir o produto completo para as operações ou para encerrar um projeto cancelado.

Portanto, o desempenho em GP pode ser observado no contexto destes cinco momentos do projeto. Cada fase destas possui uma entrega fundamental para a próxima etapa do projeto. A figura abaixo apresenta as categorias desdobradas de cada fase do projeto.

Figura 2. Competências de atuação, fonte PMCD

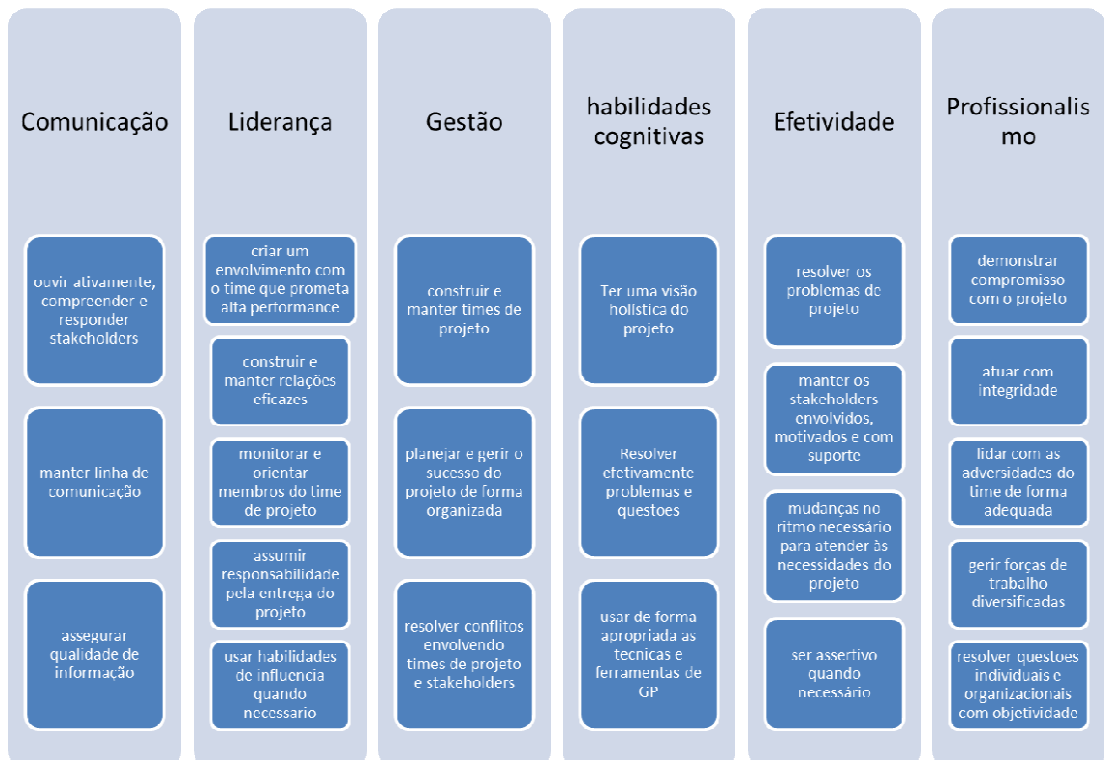
Iniciar um projeto	Planejar um projeto	Executar um projeto	Monitorar e controlar um projeto	Encerrar um projeto
<ul style="list-style-type: none"> • projeto alinhado com objetivos organizacionais e necessidades dos clientes • Documento preliminar de escopo reflete as necessidades e expectativas dos clientes • Compreensão do alto nível de risco, premissas e restrições • Stakeholders identificados e necessidades entendidas • ECP aprovado 	<ul style="list-style-type: none"> • escopo do projeto aprovado • cronograma do projeto aprovado • orçamento de custos aprovado • time do projeto identificado com papéis e responsabilidades • atividades de comunicação acordadas • processo de gestão da qualidade estabelecido • plano de resposta ao risco aprovado • processo de controle de mudanças definido • plano de aquisições aprovado • plano do projeto aprovado 	<ul style="list-style-type: none"> • escopo do projeto alcançado • expectativas dos stakeholders gerenciada • Recursos Humanos gerenciados • gestão da qualidade • aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto monitorado e status comunicado aos stakeholders • mudança do projeto é gerenciado • qualidade monitorada e controlada • risco monitorado e controlado • time do projeto gerido 	<ul style="list-style-type: none"> • resultados do projeto aceito • recursos do projeto lançado • percepção dos stakeholders medidas e analisadas • projeto encerrado formalmente

A dimensão “Competências pessoais” compreende seis áreas:

- a. Comunicação, quando busca realizar a troca efetiva de informações precisas, adequada e relevante com as partes interessadas, utilizando métodos adequados;
- b. Liderança, quando busca guiar, inspirar e motivar os membros da equipe e outros participantes do projeto para gerenciar e superar problemas para alcançar eficazmente os objetivos do projeto;
- c. Gestão, quando busca administrar de forma efetiva o projeto até a implantação e utilização dos recursos humanos, financeiros, materiais, intelectuais e recursos intangíveis;
- d. Habilidades cognitivas, quando busca a aplicação de percepção, discernimento e julgamento de forma adequada de forma a dirigir um projeto em um ambiente de mudança e evolução;
- e. Efetividade, quando busca a produção de resultados desejados usando os recursos, ferramentas e técnicas adequados em todas as atividades de gerenciamento de projetos
- f. Profissionalismo, quando se está em conformidade com um comportamento ético regido pela responsabilidade, respeito, justiça e honestidade na prática de gerenciamento de projetos.

A figura a seguir apresenta os itens desdobrados de cada competência acima citada.

Figura 3. Competências pessoais, PMCD



2.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

2.2.1 Desenvolvimento de equipes

De acordo com Moscovici (1994), a equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros deste grupo é verdadeira e as opiniões divergentes são estimuladas. Além disso, o grau de confiança é grande, e desta forma os indivíduos assumem riscos. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. E desta forma, o grupo investe em seu próprio crescimento. O grupo se transforma em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

Para Quick (1995), a principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm prioridade à consecução das metas da equipe. Para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente, estabeleceram. Já Magin (1996), define uma equipe como um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas.

De fato, os resultados do grupo são diferentes quando estes se transformam numa equipe, tendo em vista que há um objetivo definido a ser atingido, assim como um ambiente amigável de colaboração que contribui para um bom relacionamento deste grupo.

O sistema tradicional evidenciado por Taylor e Ford não sustentam as demandas atuais do trabalho e abrem espaço para um novo sistema constituído de maior autonomia, participação e democratização das decisões. Para isso, Biehl (2010) aponta algumas condições essenciais para obtenção do status de equipe:

- a. Metas ou propósitos em comum
- b. Trabalho em conjunto
- c. Responsabilidade e compromisso
- d. Comunicação aberta e efetiva

A estruturação de uma equipe parte do pressuposto que há um objetivo comum entre os indivíduos, ou seja, esta finalidade faz com o que o grupo trabalhe em conjunto para atingir um melhor resultado. Entende-se, também, que os indivíduos agem de forma responsável e comprometida com as metas estabelecidas e que se comunicam de forma eficaz, sendo francos e abertos a todo o momento. De fato, estas são as condições ideais para a construção de uma equipe. (MOSCOVICI, 1994)

Um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo. A questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e proativas, de modo que favoreçam as condições acima citadas. Ou seja, para se trabalhar em equipe é fundamental construir um ambiente propício às relações interpessoais. (MOSCOVICI, 1994)

Mailhiot (1970) menciona duas posições importantes para qualquer trabalho em grupo: a coesão do grupo, ou seja, quando os indivíduos são solidários uns com os outros e; a confiança, palavra chave para acontecer a comunicação interna entre o grupo. Ser solidários e transmitir confiança reforçam o desenvolvimento de bons relacionamentos interpessoais, o que contribui com a maturidade do grupo.

Dentro deste contexto em que se busca entender o que é uma equipe, Biehl (2010) apresenta a diferenciação entre as três dimensões na equipe: pessoa, grupos de trabalhos e equipes. A dimensão pessoal é a primeira etapa a trabalhar quando se deseja capacitar às pessoas a se auto avaliarem. Com a proposta de reduzir as dissonâncias entre as atitudes e os comportamentos do indivíduo em relação às necessidades ambientais do grupo, aumenta-se o senso-percepção por meio de projetos de desenvolvimento interpessoal.

A dimensão de grupos compreende a reunião de pessoas em um nível de entrosamento superficial, com objetivos e compromissos comuns sem que estejam necessariamente preparadas para o trabalho em conjunto. É necessário investimento no desenvolvimento do indivíduo, e depois, no aprimoramento das relações interpessoais. Os membros precisam aprender a dialogar a respeito de como estão trabalhando, a visualizar seus comportamentos e a processar suas ações e os desempenhos no grupo. A autoavaliação do grupo em relação aos seus resultados faz com que ocorra a maturidade coletiva, evoluindo para a dimensão de equipe. (BIEHL, 2010)

Por fim tem-se a dimensão de equipe que são constituídas de pessoas, formando um grupo, para depois chegar a ser uma equipe. De fato, ações de autoconhecimento e autodesenvolvimento podem ser construídas de forma a galgar uma espiral de mudanças quando tudo se inicia pelo próprio indivíduo. Uma vez que este começa a se perceber como responsável pelos seus comportamentos, é possível galgar novos padrões de percepção no qual o grupo está no centro das atenções. (BIEHL, 2010)

Desta forma inicia-se uma discussão sobre o processo de desenvolvimento de uma equipe numa organização. Para Moscovici (1994), o desenvolvimento de Equipe é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. O objetivo deste programa é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar de forma colaborativa para alcançar resultados. Desenvolver uma equipe, então, constitui a definição de processos que ajudem o grupo a refletir e analisar sobre as condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.

No entanto, não basta um processo e uma boa intenção nas organizações para desenvolver a equipe. É necessária a compreensão que os conflitos sempre vão existir e que eles são parte do processo de aprendizado. Para Moscovici (1994), a trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução, satisfatória ou não, caracteriza nova etapa na história do grupo.

Apenas equipes com grau elevado de maturidade conseguem compreender que em qualquer ambiente, onde tenham pessoas, haverá divergências de opiniões e, por consequência, conflitos. A forma como é encarado um conflito dentro de um grupo faz uma grande diferença para uma solução mais rápida das divergências do grupo. O conflito, por si, drena muita energia que poderia ser canalizada para fins produtivos. Há um grande desgaste emocional nas pessoas envolvidas, que carregam a situação truncada como um peso invisível na sua dinâmica emocional (Moscovici, 1994).

Como as pessoas não estão preparadas para compreender seus conflitos internos e muito menos se conscientizar dos conflitos com os colegas de trabalho, muitas delas vão acumulando conflitos como se fossem pesos em suas costas. Reduzindo o grau de confiança com seus colegas, se desanimando em expor suas ideias, e levando adiante o conflito sem solução. (Moscovici, 1994).

Com isso, percebe a grande importância da conscientização dos conflitos e, por conseguinte, dos problemas do grupo. Trabalhar o senso de urgência da equipe para sanar estas questões antes que virem uma bola de neve é crucial para o sucesso. Além disso, se conscientizar dos problemas encontrados no dia a dia e do papel de cada um para a execução deste problema é uma forma de melhorar as relações interpessoais e, logo, o trabalho coletivo.

Os conflitos e problemas encontrados na concepção de um grupo fazem parte da interação que ocorre diariamente na vida de um grupo de indivíduos. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais, mas sim assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e ações de cada partícipe.

2.2.2 Desenvolvimento de equipes de projetos

Dentro de um contexto de Gerenciamento de Projetos, é importante compreender quais são as melhores práticas no que concerne ao desenvolvimento de equipes de projetos. O PMBOK (2008) apresenta cinco etapas para o desenvolvimento de uma equipe de projetos: Formação, quando a equipe é formada e os papéis e responsabilidades são apresentados; Conflito, quando a equipe começa a considerar o trabalho do projeto, no qual o ambiente pode se tornar destrutivo; Acordo, quando a equipe inicia o desenvolvimento de confiança mútua; Desempenho, quando os membros são interdependentes e solucionam problemas com segurança e eficácia. Dispersão, quando conclui o projeto. Num ambiente de projetos, cada nova composição de um grupo permite a redefinição e formação de uma nova equipe.

A avaliação de desempenho da equipe é um importante elemento no contexto de desenvolvimento de equipes, pois ela fornece feedback sobre como está ocorrendo o trabalho do grupo. A avaliação busca o acompanhamento das metas definidas no início do trabalho e com isso, é possível entender que quando são definidas estratégias para desenvolver uma equipe, a probabilidade dos objetivos do projeto serem cumpridos é maior (PMBOK 2008).

Por sua vez, uma equipe de projeto pode ser avaliada de acordo com o sucesso da entrega do projeto a partir dos resultados das metas definidas no início do projeto. Uma vez analisadas as atividades realizadas para a entrega do projeto, é possível identificar o que é necessário de treinamento, orientação, mentoria e assistência para suportar o crescimento da equipe. Além disso, é possível identificar que mudanças precisam acontecer nos processos internos que estejam sendo apresentados como causas de um baixo êxito no projeto.

As avaliações de desempenho possuem como objetivo, além de esclarecer papéis e responsabilidades, dar feedback, desenvolver planos de treinamento e estabelecer metas específicas para o período (PMBOK 2008). Uma vez que se inicia a aplicação desta ferramenta, é possível a criação e manutenção de banco de dados que contenham as principais lições de cada projeto.

Contudo, antes de uma avaliação de desempenho, a empresa precisa entender o que é um projeto de sucesso. Questões como redução de prazo e de custo e melhoria na qualidade são alguns dos norteadores de sucesso de um projeto. No entanto, é preciso incluir nestes indicadores habilidades e atitudes que os gerentes de projetos precisam desempenhar para atingir melhores resultados.

Além da avaliação de desempenho o PMBOK (2008) cita outras ferramentas para auxiliar na gestão de desenvolvimento de equipes. São elas:

- a. Gerenciamento de conflitos – que são inevitáveis num ambiente de projetos. Suas origens incluem recursos escassos, prioridades de cronograma e estilos de trabalhos pessoais;
- b. Registro de questões – que ajuda a monitorar quem é o responsável pela resolução de questões específica;
- c. Habilidades interpessoais – que ajudam a aproveitar ao máximo os pontos fortes de cada membro da equipe. A liderança, a influência e o processo decisório eficaz são as habilidades interpessoais mais discutidas no Gerenciamento de Projetos.

2.2.3 Estratégias de desenvolvimento de equipes

Ao trazer o processo de conscientização para um ambiente organizacional, que está em constante mutação, é importante que os membros dos grupos tomem consciência das demandas que lhes são feitas hoje, de suas respostas típicas, das tendências e demandas prováveis a curto prazo e da situação desejável a ser alcançada. Para isso é necessário um processo de reflexão sobre como está a situação atual e o que se espera da equipe. (MOSCOVICI, 1994), A compreensão do caminho que

deve ser percorrido entre o estado presente e o estado futuro do grupo também é crucial de ser observado e medido (MORAES, 2014).

Moscovici (1994) apresenta um diagnóstico para identificar as perspectivas estratégicas do grupo. De acordo com a autora, esta avaliação permite uma identificação e análise de cenários da situação presente; uma idealização do cenário em que o grupo possa funcionar mais efetivamente; e um planejamento de uma estratégia para conseguir o cenário desejado.

O processo de parar e examinar o que está sendo demandado para a equipe e quais têm sido os padrões de resposta, assim como os resultados do grupo, permite que a equipe amplie seu mapa de percepção deixando de focar apenas no presente e buscando novas oportunidades com o tempo. De acordo com Moscovici (1994), o mais importante da técnica é o consenso do cenário desejado e dos meios para construí-lo. O grupo se conscientiza de que é possível transformar aspirações e sonhos coletivos em cursos concretos de ação e juntar esforços para implementá-los.

De acordo com Rodhen (2013) o desenvolvimento de equipes é uma estratégia para manter e qualificar pessoas que tem como característica uma aprendizado contínuo que proporcione mudança de comportamento, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores nos grupos. Desta forma, este desenvolvimento busca fortalecer o grupo e o transformar em uma equipe. Como as equipes não nascem prontas é importante que as empresas invistam em programas de desenvolvimento de competências para o trabalho coletivo, tais como as de relacionamento interpessoal. (Rodhen, 2013)

Para a adoção de estratégias de desenvolvimento de uma equipe é necessário o planejamento e a estruturação de um programa, uma vez que estas ações são de médio e longo prazo. Rhoden (2013) apresenta dois caminhos para a aplicação de um programa de desenvolvimento:

Empowerment – é uma estratégia adotada pelas empresas que permite uma maior participação e envolvimento dos colaboradores no processo decisório. (Rodhen, 2013). Com isso, busca-se que os participantes da equipe tomem decisões e resolvam problemas com maior autonomia, se sentindo responsáveis pela tarefa que executam.

Na definição de empowerment, encontra-se a paridade entre poder e responsabilidade, em que os trabalhadores assumem novos papéis, como monitorar a qualidade, manter em ordem seus equipamentos e resolver problemas, responsabilidades antes exclusivas de seus chefes ou supervisores. (NOGUEIRA, 2005). *Empowerment*, portanto, não significa um trabalhador apenas investido de poder, mas, antes de tudo, um indivíduo dotado de responsabilidades.

Quando se trata de desenvolver equipes, o empowerment pode ser praticado de forma informal e formal dentro da equipe. Quando se favorece as pessoas de papéis em que devem assumir mais responsabilidades, ela está sendo “empoderada” para exercer novas funções. Assumir novos desafios e responsabilidades é uma forma de desenvolver o indivíduo, pois quando este assume a responsabilidade por seus pensamentos e ações, ele aumenta seu compromisso e conseqüentemente sua performance. (WHITMORE, 2009)

Coaching – processo no qual ocorre um aconselhamento, fornecimento de orientações necessárias, repasse de ensinamentos e confrontação dos indivíduos com as próprias dificuldades (Rhoden 2013). Este tipo de relacionamento entre liderança e liderados contribui para o desenvolvimento de atitudes e habilidades que contribuem com o desenvolvimento da equipe.

A palavra Coaching tem origem francesa, quando era utilizado para nomear veículos que serviam para transportar pessoas, com o tempo ela veio a ser utilizada no sentido de treinador, sendo muito utilizado nos esportes. Mas o conceito de ensinar, treinar, dar dicas a, preparar (WHITMORE 2006) é que vem ganhando força nas organizações.

Para Antunes (2010) Coaching é o processo de apoio e de orientação através da educação contínua. No qual se busca aprender sobre si mesmo e a explorar seu potencial. O Coaching é uma ferramenta que permite ajudar as pessoas a realizarem metas desafiadoras a médio e longo prazo, através do reforço de atitudes que promovem comprometimento no processo de mudança.

Desta forma, a implementação de ações que atribuam mais responsabilidades ao indivíduo, assim como o uso de ferramentas de coaching que auxiliam numa processo de autoconhecimento e orientação, complementam o diagnóstico da situação atual proposto por Moscovici (1994) e a proposição de novas entregas no longo prazo. Com isso, têm-se estratégias definidas para desenvolver equipes.

Importante frisar que a definição de estratégia neste trabalho pode ser entendida como “o padrão de alocação de recursos e habilidades que dá as condições para organização manter e melhorar o seu desempenho” (Barney, 1997). Mintberg (1987) apresenta os 5P’s da estratégia, que podem ser entendidas como: um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva. A compreensão neste trabalho de desenvolver estratégias para o desenvolvimento de equipes está muito conectada com o conceito de estratégia como padrão, uma vez que este trabalho busca a consistência de ações ao longo prazo, de forma que, com o tempo, se desenvolva uma equipe madura de gerentes de projetos.

Para a construção de estratégias de desenvolvimento de uma equipe é importante a compreensão daquilo que contribui para os resultados de uma equipe eficaz. Para isso, Wolff (2013, pag. 89) aponta alguns fatores de eficácia de uma equipe que marcam de modo objetivo ou interpretativo se as atribuições ou expectativas de eficácia são atendidas. Esses fatores servem para nortear o trabalho de desenvolvimento de equipes de uma organização. Nesta perspectiva, é importante citar que a subjetividade desses fatores pode ser uma dificuldade na gestão dos negócios, pois cada membro acaba por “medir” o seu trabalho por fatores de significado pessoal. Desta forma entende-se que o desafio da gestão está em estabelecer uma sinergia entre os significados pessoais e os coletivos.

A tabela a seguir apresenta alguns fatores inspirados em Wolff (2013) como fatores de eficácia de equipes. Os fatores estão agrupados em quatro categorias: contexto organizacional, design do trabalho, design da equipe e liderança.

Quadro 1. Fatores de Eficácia

Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •Autogestão do trabalho. •Autonomia para realizar o trabalho.
Design do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicação e cooperação entre os membros da equipe. •Resolução de conflitos pela própria equipe. •Interdependência na realização das tarefas entre os membros da equipe.
Design da equipe	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidades e conhecimentos da equipe. •Confiança da equipe em suas capacidades. •Esforço dos membros para o trabalho. •Composição da equipe. •Personalidade dos membros da equipe.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicação da consequência das tarefas para a equipe e clientes, pela liderança do projeto. •Orientação aos membros da equipe para missão e alinhamento das estratégias de trabalho, pela liderança do projeto. •Auxílio nas estratégias para a execução do trabalho, pela liderança do projeto.

O quadro acima apresenta fatores cruciais para uma equipe eficaz. No contexto organizacional compreende a autogestão do trabalho e autonomia para realiza-lo. Esse fator representa os sistemas de recompensas, de educação/formação e de informação. O fator design de trabalho, representa a estrutura da tarefa, composição e normas dos grupos; comunicação, cooperação, resolução de conflitos pela própria equipe. O Design da equipe: confiança da equipe nas suas próprias capacidades; e o clima de trabalho. O fator liderança itens como a comunicação e o significado da tarefa, a orientação e alinhamento estratégico e o auxílio na execução das atividades.

Algumas recomendações para o desenvolvimento de estratégias em Gestão de Pessoas são sugeridas por Wolff (2013) em sua pesquisa de dissertação. São elas:

- a. o suporte e treinamento na condução do trabalho;
- b. elaboração de estratégias motivacionais, alinhada com o perfil dos sujeitos, como estímulo ao desempenho no trabalho;
- c. manutenção das reuniões periódicas de trabalho e seu aprimoramento como método de trabalho;

- d. promover a comunicação da consequência das tarefas para a equipe;
- e. desenvolver estratégias de remuneração e recompensa na conclusão de projetos e/ou cumprimento de metas de trabalho.

De fato, os fatores de eficácia estão relacionados às estratégias acima, uma vez que elas estão orientadas à forma como estão desenhados os processos de trabalho, a estrutura da organização e ao papel da liderança.

Agora que foi visto o que são equipes e como ocorre o seu processo de desenvolvimento, é oportuno entender de que forma a interação das pessoas num grupo podem produzir resultados extraordinários em uma organização.

2.3 COMPETÊNCIA COLETIVA DE EQUIPES

O termo *competência* é o resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que são mobilizados para uma atuação específica. De acordo com o dicionário Priberan (acessado em 16 setembro de 2014), a palavra “*coletivo*” se refere a “um conjunto de indivíduos que formam uma unidade em relação a interesses, sentimentos ou ideais comuns”. Desta forma, este capítulo busca aprofundar os elementos da competência de grupo de indivíduos que o fazem se diferenciar como equipe.

Para Weick (1993), a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking*, ou seja, a habilidade do grupo de tornar significativa (dar sentido a) a ação. A ideia básica em *sensemaking* é que a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para ordenar e entender o que ocorre, sendo então, parte do processo de construção da identidade do grupo. Esta identidade é explorada e formada nos processos de interação com outras pessoas e no momento em que constrói o sentido de uma situação.

A atitude de reflexão permite a construção de sentido para as ações do grupo, uma vez que é estabelecida quando se pensa ao agir (BONOTTO; BITENCOURT, 2006). Fazendo um paralelo com o conceito de Kolb (1997) sobre aprendizagem, a reflexão-ação individual também pode ser vista numa dimensão de grupo, cabendo o aprendizado para o grupo e o ambiente que eles se encontram.

Hanson (2003) enfatiza que é de vital importância que a visão do contexto no qual o grupo atua seja compartilhada em sua essência, para que o grupo faça um bom trabalho, construindo assim um símbolo que servirá como guia para o grupo. O pressuposto para a competência coletiva, de acordo com Hanson, é que exista um entendimento compartilhado entre os membros do grupo, uma visão, ou um símbolo que serve como guia de ação, pois é pelo estabelecimento de um sentido compartilhado que os indivíduos se desenvolvem como um ente coletivo.

Quando se busca desenvolver as competências coletivas no grupo alguns aspectos são importantes de ser observados: o tempo, que determina a experiência e o conhecimento tático para a prática; o ambiente ou espaço, é um elemento importante a observar uma vez que este é o local no qual ocorre a interação entre os indivíduos. A consciência e capacidade de refletir, pensar e agir de um indivíduo, também é outro elemento crucial para o desenvolvimento de competências coletivas, isto porque é no convívio com outro, num ambiente de trabalho onde os membros do grupo se interagem, respeitando o tempo de cada um, que é possível adquirir a consciência, a reflexão e ação em busca de um objetivo comum.

Neste caso, é possível identificar uma competência coletiva num grupo quando o objetivo é compartilhado e a relação com o objeto mantém os indivíduos unidos. Quando um indivíduo contribui

para um objetivo coletivo ele é recompensado e os reforços e ganhos do trabalho, são partilhados por todos os participantes do grupo. A percepção do ganho deixa de ser apenas do indivíduo e passa a ser vista como um ganho para o grupo.

Para isso, as relações interpessoais são o principal desafio na busca pelo desenvolvimento e maturidade de uma competência coletiva e a comunicação é um dos maiores problemas nas organizações, uma vez que as pessoas têm dificuldade em se comunicar de forma eficaz e, com isso, o efeito se resulta em conflitos interpessoais e dificuldades de relacionamentos.

Desenvolver competências coletivas pressupõe que os indivíduos se preocupem com a busca de uma verdade conjunta para o alcance de um objetivo comum. Esse objetivo se fomenta a partir da aceitação e aglutinação das diversas opiniões, podendo desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma de talentos individuais.
http://www.entheusiasmos.com.br/lormais_materias.php?cd_materias=22#.VBWAQ5RdWSo

No entanto, para desmembrar o termo competência coletiva, é preciso antes de tudo entender o conceito de competências, as formas possíveis de aprendizado individual e em grupo, o processo de autodesenvolvimento e sua influência no contexto coletivo e, a inteligência que emerge da sinergia de um grupo. A seguir detalha-se cada elemento destes.

2.3.1 Competências e seu processo de aprendizagem

Em resposta às grandes mudanças no ambiente de negócios, cada vez se percebe uma maior busca pelo contínuo aprendizado organizacional, ou seja, o desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos para que se atinjam melhores resultados através da aquisição e disseminação de conhecimento. Desta forma, pode-se dizer que a aprendizagem é um processo pelo qual adquirimos experiência que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento. (BOOG, 1995).

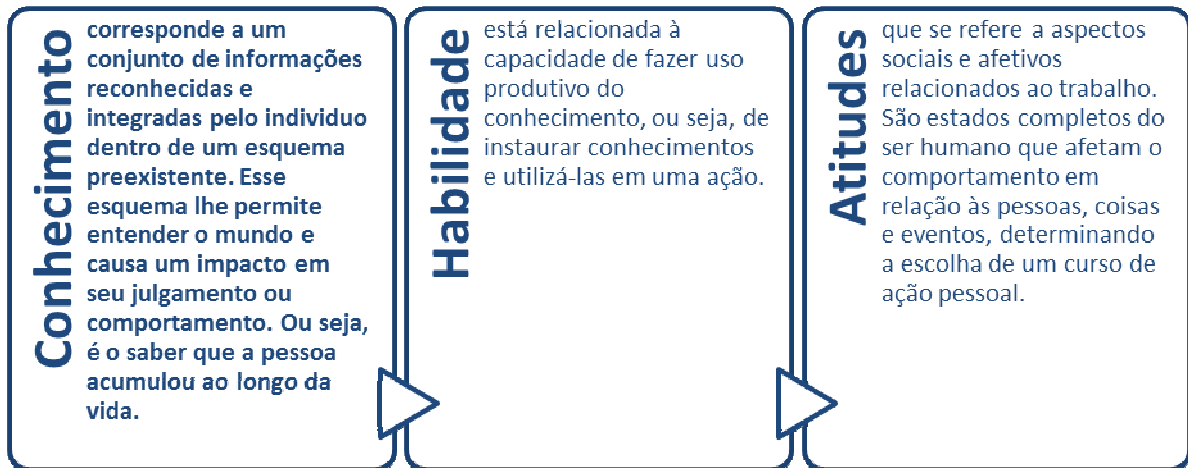
De fato, é possível identificar o processo de aprendizagem dentro de uma organização como a base para uma vantagem competitiva e seu crescimento de forma sustentável. O ambiente que propicia aprendizagem permite o amadurecimento da equipe que, em contrapartida, desenvolve melhores formas de agir na presença de um problema.

No entanto antes de falar de processos de aprendizado é preciso entender qual o dinamismo existente por trás de uma entrega e um bom resultado num trabalho. A seguir busca-se esta compreensão do que é ser competente, a partir de teorias estudadas, e como está estruturada esta experiência de fazer acontecer.

Segundo Le Boterf (1999 apud FREITAS; BRANDÃO, 2008), uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. A competência é

decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representem os três recursos ou dimensões da competência. Estes recursos são:

Quadro 2. Construído/elaborado pela autora



Enquanto a competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, representa a manifestação do que o indivíduo aprende; a aprendizagem representa o processo ou meio pelo qual se adquire esta competência. Freitas e Brandão (2008) acrescentam que tanto a aprendizagem quanto a competência estão relacionadas ao conceito de mudança. Ou seja, para mudar é preciso aprender a utilizar novos recursos e com isso galgar novos resultados. O resultado da organização é o resultado dos indivíduos que nela trabalham e que buscam constantemente esta mudança em prol de novos resultados. O processo de mudança está em perceber a necessidade de mudança e saber como mudar, pois quando um indivíduo aprende novos recursos ele está no caminho de mudanças.

Le Boterf (1999) reforça que o desenvolvimento de competências profissionais depende basicamente do interesse do indivíduo por aprender, de um ambiente de trabalho, de um estilo de gestão que incentive a aprendizagem e do sistema de formação disponível ao indivíduo no ambiente em que ele trabalha. Desta forma, para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, é preciso dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo. (JUNQUEIRA, 2000).

Existem diversos modelos de aprendizagem como referência nos estudos acadêmicos. Kolb (1997 apud LOIOLA, NÉRIS, BASTOS, 2008), aponta que o aprendizado efetivo teria de contemplar quatro habilidades que são alocadas em duas dimensões: experiência concreta e conceitualização abstrata; e experimentação ativa e experimentação reflexiva.

Para Kolb (1997), os sistemas mais eficazes de aprendizagem são aqueles que conseguem tolerar diferenças de perspectivas, sugerindo que os adultos aprendem passando por um ciclo de experiência concreta (fazer), refletir (observar), conectar (formação de conceitos abstratos e

generalizações), testar as implicações dos conceitos em novas situações, e fazer novamente. Ou seja, neste ciclo de aprendizagem o processo de reflexão está incorporado às ações.

Dentro desta ideia, entende-se que se aprende quando o indivíduo consegue inserir em seu dia a dia um momento de análise e reflexão do que foi feito até o momento e do que é possível melhorar. Esta análise crítica permite um grande avanço na aprendizagem.

Para Thomas (2014), o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações. É possível encontrar o conhecimento nos documentos, bancos de dados e sistemas de informação e também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas. Estas experiências que cada um trás consigo, influencia na aquisição de conhecimento de todo o grupo, uma vez que tomadas de decisão, comportamentos e a maneira de fazer alguma coisa podem ser observados pelos colegas de trabalho e aprendidos. Aqui cabe uma explicação de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

O conhecimento tácito contempla sentimentos, modelos mentais, crenças e pontos de vista do indivíduo. Este conhecimento permite que o indivíduo dentro da sua experiência, saiba fazer alguma tarefa. Ele é difícil de ser repassado, uma vez que ele resulta da experiência individual de cada um, de sua história de vida e caminhos percorridos. Já o conhecimento explícito, é aquele que pode ser documentado e expresso numa linguagem (número e palavras). Ele é fácil de ser transferido e pode ser encontrado em manuais, procedimentos, livros e relatórios. Aqui cabe ressaltar que a competência é a combinação de recursos que estão nestes dois grupos de conhecimentos. Desta forma alguns são de fácil treinamento e outros não, necessitando o uso de diferentes abordagens de aprendizagem na organização.

A aprendizagem humana pode ocorrer por diferentes caminhos. Abbad e Borges-Andrade (2004) apresentam alguns conceitos que envolvem as ações de indução de aprendizagem:

Quadro 3. Elaborado pela autora

	<p>Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> •módulos ou unidades organizados de conteúdos, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas tecnologias da informação e da comunicação. Se o indivíduo agrega valor à informação que busca pela compreensão do sentido que ela representa, transforma-se em conhecimento, sendo um processo de aprendizagem;
	<p>Instrução</p> <ul style="list-style-type: none"> •forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de processamentos instrucionais;
	<p>Treinamento</p> <ul style="list-style-type: none"> •pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização;
	<p>Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> •de acordo com Nadler (1984), é a aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. Para Sallorenzo (2000), desenvolvimento pode ser definido como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho.
	<p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> •uma das formas mais amplas de aprendizagem, no qual o indivíduo pode educar-se lendo livros, explorando seu meio ambiente, viajando, conversando e assistindo aulas

De fato, existem diversas formas de adquirir novas competências na vida e no trabalho. Uma simples leitura de um blog, uma conversa com um colega em que se trocam experiências, um filme, uma viagem, tudo é válido para adquirir novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades e adquirir novas atitudes. Por isso, dentro do aspecto de aprendizagem voltada para o crescimento individual, o autodesenvolvimento representa uma ótima oportunidade para o aumento de novas competências.

2.3.2 Autodesenvolvimento

O autodesenvolvimento envolve uma contínua passagem de ações externas (experiencial) para processos internos (reflexão), de volta para a ação (PEDLER, 1994 apud ANTONELLO, 2010). Na aprendizagem organizacional, ele possibilita ao funcionário a conquista de sua autonomia como ser, permitindo-lhe o pleno uso de sua liberdade de escolher alternativas, de fazer opções durante o aprendizado. Se a autonomia for incentivada, necessariamente seu pensamento crítico será estimulado, base da expressão humana.

O autodesenvolvimento é um processo autoiniciado de aprendizagem, cujos elementos-chave no processo são autoconsciência, reflexão e experimentação e cujas dimensões são o desenvolvimento, a pessoa vista no seu todo e a responsabilidade pessoal (ANTONELLO, 2010). Visto isso, é possível

compreender que o desenvolvimento da consciência de si mesmo (compreendendo o porquê de se comportar de uma forma específica); a reflexão e análise; e a permissão de experimentar formas diferentes de fazer a mesma tarefa, contribui significativamente para o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

De acordo com Antonello (2010), com o decorrer do tempo, o foco no trabalho deixou de ser ensinar as pessoas e passou a ser focar em auxiliar as pessoas a aprender. Desta forma, as organizações atualmente buscam incentivar o indivíduo a aprender, estimulando este aprendizado. Assim, o indivíduo consegue se tornar mais inteiro e autônomo, tomando decisões baseadas no que ele acredita. Este é um processo muito rico num grupo, uma vez que quando o indivíduo aceita sua verdade, começa a assumir riscos para defender suas ideias de forma a “fazer acontecer” o que é importante dentro de sua experiência.

A ideia de autodesenvolvimento está muito associada ao autoconhecimento. O indivíduo poderá direcionar seu desenvolvimento se, dentre outros aspectos, conhecer a si próprio, suas necessidades, sua forma de ser, identificar habilidades, comportamentos, atitudes e valores. Consequentemente, esse processo repercutirá em seu processo de aprendizagem. (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995 apud ANTONELLO, 2010).

O desenvolvimento é um processo vitalício que envolve aperfeiçoamento gradual, incremental, com etapas revolucionárias. Sendo assim, a cada novo passo que o indivíduo dá, um novo ser emerge com uma nova forma de construir o mundo, expressando novas ideias, sentimentos e propósitos. A cada novo passo, o indivíduo escolhe novas formas de ver e interpretar o mundo e o problema, assim como a forma como vai reagir a isso. De fato, com a possibilidade de fazer novas escolhas e interpretar os problemas de forma diferente, os conflitos ficam mais fáceis de serem resolvidos na organização.

2.3.3 Inteligência coletiva

Cada dia mais as organizações veem buscando entender e gerar ações que promovam a capacidade de iniciativa, inserindo questões relativas às emoções no contexto do desenvolvendo. Goleman (1996) introduziu o conceito de inteligência emocional e da sua importância para o ambiente de trabalho, afirmando que não basta ter um alto índice de inteligência, raciocínio e lógica se o indivíduo não sabe lidar com as suas emoções e com as emoções do outro. Neste contexto, Levy (1994), aponta que as organizações deveriam se preocupar em desenvolver as competências dos indivíduos e do grupo, incentivando a sociabilidade e o reconhecimento recíproco, além da criação de diversidade.

Levy (2003, p.28) conceitua Inteligência Coletiva como “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva de competências”. Para o autor, todos possuem conhecimento e inteligência. Ele apresenta o conceito

de inteligência como sendo todas as faculdades humanas constituídas no decorrer da vida de cada indivíduo, incluindo suas experiências, capacidades de perceber, lembrar, aprender, imaginar. Ele acrescenta que desconsiderar que todo ser humano possui inteligência, pode ser o maior ato de ignorância a ser praticado, destruindo a pessoa em sua integridade máxima. Neste contexto, é possível fazer um paralelo com as relações interpessoais no grupo, valorizando cada particularidade de todos os integrantes da equipe.

Levy (1994) complementa definindo o saber como o conhecimento que qualifica a espécie. Sempre que um ser humano organiza ou reorganiza a sua relação consigo próprio, com o cosmo, envolve-se numa atividade de conhecimento, de aprendizagem. Para o autor, “o saber da comunidade pensante não é mais um saber comum, pois doravante é impossível que um só ser humano, ou mesmo um grupo, domine todos os conhecimentos, todas as competências; é um saber coletivo por essência, impossível de reunir em uma só carne. No entanto, todos os saberes do intelectual coletivo exprimem deveres singulares, e esses deveres compõem mundos”. (Levy, 1994)

Desta forma, desenvolver a competência coletiva no grupo pressupõe uma valorização de cada indivíduo e de todas as possibilidades que este pode gerar quando se conecta com o outro.

Mattos (2004) entende que a Inteligência Coletiva é um fenômeno resultante da sinergia que os coletivos humanos, grupos, organizações e instituições apresentam quando estão orientados por objetivos comuns, fazendo com que as inteligências individuais se combinem em relações significativas, criando soluções inovadoras. O autor ainda aponta alguns indicadores de Inteligência Coletiva num grupo como:

- a responsabilidade distribuída e comprometimento,
- a aprendizagem coletiva através de intercâmbio contínuo de conhecimento,
- o clima psicológico de confiança,
- a cooperação na implementação,
- a transparência emocional,
- a assertividade e a informalidade.

Para Mattos (2004), o grupo que contém estes indicadores possui elevado grau de inovação em seus processos de trabalho, fortalecendo a visão de futuro compartilhada por todos, trabalhando o uso corriqueiro do diálogo nas interações e do consenso nas decisões. Para isso é fundamental um exercício regular do feedback e da exposição entre todos e uma constante reflexão coletiva, transformadora da realidade.

O sucesso da Inteligência Coletiva depende da qualidade da interação entre os membros de um time, características como a sensibilidade social, inteligência emocional e habilidade de relacionamento são fundamentais para a geração de bons resultados no trabalho conjunto. Johnson (2003 apud PASSOS; SILVA, 2010), explica que quando apenas poucos cérebros exploram determinado problema, as células permanecem desconectadas, cada um seguindo um curso aleatório.

No entanto, quando conectados a um maior número de mentes, há uma aglutinação e um novo modo de ver o mundo, compartilhado por milhares de indivíduos.

De fato, cada pessoa possui sua história de vida, que é preenchida de conhecimentos e experiências vividas no decorrer da vida. Quando estas experiências são compartilhadas com o grupo há uma sinergia que representa esta inteligência. Para isso o compartilhamento de ideias e experiências através da colaboração e interação devem ser estimulados na organização, tornando assim, este um processo de crescimento coletivo.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1994), é possível enquadrar esta pesquisa como qualitativa, pois possui a finalidade de trazer maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e compreensível. Além disso, esta pesquisa pode também ser classificada como uma pesquisa exploratória, visando desenvolver conceitos e ideias para futuros trabalhos (VERGARA, 1997).

De fato, este trabalho se enquadra no estudo de caso que, para Yin (2001), propicia um vasto campo para a avaliação do problema, de maneira que podem ser usadas evidências documentadas, entrevistas e observações. Yin (2001, p.32) define o estudo de caso como “Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A área de estudo deste trabalho foi realizada em um setor de Engenharia de Infraestrutura, pioneiro na implantação de um escritório de projetos em uma indústria de manufatura do Vale dos Sinos. Esse setor de Engenharia de Infraestrutura gerencia uma importante carteira de investimentos que contribui com o atingimento das estratégias da empresa estudada. Dentro de uma carteira grande de projetos, o setor desenvolve projetos de infraestrutura necessários para o aumento da capacidade de produção, a construção de novos laboratórios, áreas fabris, projetos de eficiência energética industrial, entre outros.

A implementação do Escritório de Projetos se consolidou em agosto de 2012, quando a equipe foi treinada para usar uma nova metodologia de gerenciamento de projetos e uma ferramenta de apoio a Gestão de Projetos. A metodologia e o uso de uma ferramenta foram implantados com o objetivo de trazer melhores práticas de gestão, contribuindo com melhores resultados dos projetos.

No ano de 2014, a gestão do setor mudou, com a chegada de um novo gerente e uma nova diretoria para o setor. Com esta mudança, novos comportamentos e diretrizes se tornaram importantes neste contexto, como por exemplo, a orientação para melhores entregas, a busca por proatividade com

os problemas e um maior compromisso com os prazos. Esses fatores tem convocado o grupo a sair de sua zona de conforto por meio de novas oportunidades e desafios. Contudo, o nível de estresse e cobrança tem se perpetuado cada vez mais, uma vez que a gestão atual está orientada para resultados. Em vista desta mudança de paradigmas, os conflitos têm aumentado e novos problemas tem surgido a fim de contribuir com o crescimento do setor.

O setor estudado é novo (menos de cinco anos), se comparado com a idade da organização estudada (40 anos). Antigamente suas atividades eram conduzidas dentro do setor da Manutenção da fábrica. Foi quando se percebeu uma melhor efetividade na gestão deste trabalho se separasse num setor de projetos. A maioria das pessoas presentes neste setor foram recrutadas e selecionadas para desenvolver atividades baseadas nas boas práticas de gerenciamento de projetos.

A tabela abaixo apresenta o perfil social demográfico desta equipe:

Quadro 4. Perfil da equipe estudada

Sujeito de pesquisa	Cargo	Formação acadêmica		Curso	Tempo de empresa	Tempo na equipe	idade	relações de subordinação
s1	Supervisor Infraestrutura	Engenharia com especialização	completo	Engenharia e MBA em Gestão Empresarial	5 anos	5 anos	31	líder
s2	Analista Infraestrutura Civil	Engenharia	completo	Engenharia e MBA em Segurança do Trabalho	3 anos	3 anos	36	liderado
s3	Analista Infraestrutura Civil	Engenharia	em andamento	Engenharia MBA em andamento	3,5 anos	2,5 anos	40	liderado
s4	Analista Infraestrutura Elétrica	Engenharia com especialização	completo	Engenharia e MBA em Gestão Empresarial	4 anos	4 anos	31	liderado
s5	Analista Infraestrutura Mecânica	Engenharia	em andamento	Engenharia e MBA em andamento	2 anos	2 anos	30	liderado
s6	Analista Infraestrutura Civil	Graduação	trancado	Administração	20 anos	10 anos	55	liderado
s7	Analista Infraestrutura Civil	Graduação	trancado	Arquitetura	9 anos	7 anos	40	liderado
s8	Técnico em Eletrotécnica	Técnico em Eletrotécnica	completo	Eletrotécnica	20 anos	10 anos	57	liderado
s9	Técnico em Planejamento	Engenharia	trancado	Engenharia Mecânica	4,8 anos	2,5 anos	66	liderado
s10	Estagiário Elétrica	Engenharia em andamento	em andamento	Engenharia Elétrica	1 ano	1 ano	28	liderado
s11	Estagiário Civil	Engenharia em andamento	em andamento	Engenharia Civil	6 meses	6 meses	21	liderado

Fonte: elaborado pela autora

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Três métodos foram selecionados para a coleta de dados: a análise documental, a observação participante e a entrevista semiestruturada. A seguir, detalha-se cada um deles.

3.3.1 Análise documental

Para Yin (2010) a documentação é uma das seis fontes de evidência utilizadas no Estudo de Caso. Yin (2005, pag,112.) acredita que o uso mais importante desta coleta de dados é por esta “corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”.

A técnica de coleta de dados *análise documental* permite que o pesquisador busque os documentos na área de pesquisa e explore seus objetivos e resultados buscando compreender de que forma este documento interfere na problemática de pesquisa. De fato, vários tipos de dados são coletados e analisados, para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995). Esses dados podem contribuir para evidenciar os caminhos de formação em serviço no contexto e se fazem testemunhas de uma trajetória de formação recebida.

De acordo com a revisão da literatura foi possível escolher alguns documentos relevantes para esta análise: entre eles o documento que descreve a metodologia de Gerenciamento de Projetos utilizada na empresa estudada e a Avaliação de Performance do Projeto (APP).

3.3.2 Observação participante

A observação participante é um método em que o pesquisador toma parte do cotidiano do grupo ou organização pesquisada, até desempenhar tarefas regularmente e busca entender em profundidade o ambiente pesquisado. A observação participante é aquela na qual o observador se insere total ou parcialmente no seu objeto de estudo, vivendo o dia a dia do grupo que pretende estudar (Vergara, 2009). O método da observação possibilita o uso de meios diretos para estudar uma ampla variedade de fenômenos, permite a coleta de dados sobre um conjunto de comportamentos e a evidência de dados que não constem, por exemplo, em um roteiro de entrevistas (SOUZA, 2012).

Nesta pesquisa, a pesquisadora está inserida neste ambiente, pois pertence ao quadro de funcionários do setor de Engenharia de Infraestrutura exercendo o papel de PMO (escritório de projetos) do setor. Sua aproximação e participação do Escritório de Projetos possibilita a aplicação desta técnica de coleta de dados através da observação participante, servindo de complemento para a realização da entrevista. As reuniões semanais que ela conduz com a equipe permitem a observação dos pontos de vista de líderes de projeto, assim como dos processos internos na empresa estudada.

3.3.3 Entrevista semiestruturada

De acordo com Vergara (2009), “a entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Vergara (2009) aponta que a entrevista tem utilidade quando busca captar o dito e o não dito, os significados,

os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano”.

A entrevista definida para este estudo é classificada, de acordo com Vergara, em **entrevista individual**, quanto ao número de pessoas, e **semiaberta**, quanto à sua estrutura. Esta estrutura permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou palavra. (VERGARA, 2009).

Antes de aplicar a entrevista, foi necessário identificar qual público-alvo seria tratado na entrevista e quais questões seriam realizadas. A metodologia escolhida para escolha dos entrevistados foi um sorteio que representasse 50% da equipe, ou seja, foram selecionados cinco integrantes da equipe.

Com o intuito de facilitar a entrevista, foi elaborado um roteiro que se dividiu em quatro dimensões sobre a eficácia de equipes: design de equipes, contexto organizacional, design de trabalho, liderança. O roteiro foi estruturado de forma a responder os objetivos específicos elencados no início da pesquisa. Como a intenção da pesquisa era entender o funcionamento do grupo, identificando seus pontos fortes e aspectos a desenvolver, o roteiro da entrevista foi dividido em quatro dimensões. Design da equipe, contexto organizacional, design do trabalho e liderança. O capítulo a seguir apresenta o resultado desta análise. A entrevista completa se encontra no ANEXO I deste trabalho.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O tratamento dos dados foi feito de forma qualitativa, no qual se analisou as informações coletadas, buscando responder à problemática desta pesquisa. Neste trabalho optou-se por uma análise de conteúdo, que segundo Vergara, (2008), é considerada uma técnica para o tratamento dos dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

A análise de conteúdo é compreendida como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BADIN 1977, apud VERGARA, 2009, p 42).

Para responder às questões aos objetivos específicos deste trabalho, foram analisados os documentos da empresa estudada, e foram realizadas entrevistas que buscavam responder aos objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 AVALIAÇÕES DE PERFORMANCE DE PROJETO

As Avaliações de Performance do Projeto (APP's) foram escolhidas para análise por serem ferramentas utilizadas dentro da sistemática de GP da empresa estudada e aplicada sempre na fase de encerramento do projeto. Com isso, ela toma informações de todas as fases do projeto. Esta ferramenta de avaliação contempla as fases: iniciação, planejamento, engenharia, implementação e encerramento. Sendo que a fase de Monitoramento e controle está contida nas questões presentes em todas as outras fases. A avaliação contém, para cada fase, tópicos relevantes para o sucesso de cada fase do projeto.

A APP foi criada quando surgiu a necessidade de verificar o sucesso do projeto. Contudo, como o sucesso do projeto não estava claro, muitas informações foram colocadas nesta avaliação em busca de uma análise da aplicação do método. Assim, foi possível encontrar fatores referentes a prazo, custo e qualidade representando resultados palpáveis, assim como questões abertas que norteavam a uma reflexão da comunicação, do uso da ferramenta e da entrega do projeto para sua operação. O critério de avaliação escolhido para esta ferramenta foi baseado na avaliação de desempenho da empresa estudada, na qual constitui da seguinte escala: Desenvolvimento, aplicação e otimização. Abaixo, segue uma explicação de cada um destes critérios.

Figura 4. Fonte: Manual de Avaliação de desempenho da Empresa X

▶ Escala das Competências Técnicas:

D Desenvolvimento	A Aplicação	O Otimização
Possui conhecimentos básicos neste item e necessita de orientação e acompanhamento quando utiliza esse conhecimento.	Possui conhecimento neste item e APLICA na execução das atividades com pouca supervisão, dentro do padrão esperado para sua função.	Conhece profundamente e domina este aspecto técnico em nível OTIMIZADO, superando os padrões de execução das atividades e propondo melhorias relativas a este conhecimento.

Foram escolhidas todas as avaliações do ano de 2014, até o momento da aplicação desta pesquisa, resultando num total de 16 avaliações. O trabalho de mapeamento das 16 avaliações existentes permitiu observar que os principais pontos em desenvolvimento estão nas questões relativas ao processo de Monitorar e Controlar o projeto. Este processo percorre todas as fases estudadas nas

APP's. A tabela a seguir aponta a quantidade de D (desenvolvimento), A (aplicação) e O (otimização) das APP's estudadas. Aqui é importante ressaltar que as fases de implantação e encerramento aparecem com a maior quantidade de itens em desenvolvimento.

Quadro 5. Mapeamento das APP's

WBS	ETAPAS DO PROJETO	63	70	72	81	82	86	92	108	109	110	111	116	124	211	213	225	DESENVOLVIMENTO	APLICÇÃO	OTIMIZAÇÃO	NÃO APLICÁVEL
1.0.	INICIAÇÃO																	0	46	18	0
1.1.	Definição do escopo do projeto: O escopo do projeto foi elaborado de forma clara (houveram muitas correções durante as aprovações?) e todas as alternativas possíveis para solução de técnicas viáveis foram estudadas? As premissas e restrições foram identificadas corretamente?	A	A	A	A	A	O	A	A	A	A	A	O	A	O	O	A	0	12	4	0
1.2.	Atendimento do prazo previsto para elaboração do escopo: Conforme definido no Nivelamento de Recursos Preliminar: Em caso de atraso, foram buscadas contramedidas? Houve renegociação? Postura proativa.	A	A	A	O	A	A	A	O	A	O	A	O	A	A	A	O	0	11	5	0
1.3.	Comunicação: Como foi a abordagem junto ao cliente para elaboração do escopo? Como o escopo foi dividido com a liderança?	A	O	A	A	A	O	A	A	O	A	A	A	A	A	O	A	0	12	4	0
1.4.	Entregáveis: Ficou claro para o líder quais eram as entregas do projeto?	O	A	A	A	O	O	A	A	O	A	A	O	A	A	A	A	0	11	5	0
2.0.	PLANEJAMENTO																	4	50	10	16
2.1.	Precisão do planejamento: O cronograma foi uma ferramenta de apoio ao Líder?	A	A	A	O	A	O	A	A	A	O	A	O	A	A	O	A	0	11	5	0
2.2.	Riscos: Foram identificados os riscos no projeto? Caso relevante, foi feito um plano de contingências? Se necessário, o plano foi eficaz?	NA	A	A	NA	A	A	A	NA	NA	NA	A	O	NA	A	NA	NA	0	7	1	8
2.3.	RH: O planejamento foi compartilhado com a equipe do projeto? De que forma foi acordado?	O	A	A	A	A	NA	A	A	NA	A	A	O	NA	A	NA	A	0	10	2	4
2.4.	Aquisições: Como foram planejadas as aquisições? Houve um Plano de desembolso? Houve domínio sobre a quantidade de fornecedores no projeto?	O	A	A	NA	A	A	A	A	A	NA	NA	A	NA	A	A	A	0	11	1	4
2.5.	Comunicação: Como foi repassado o resultado do planejamento para os Stakeholders do projeto?	A	A	D	D	O	D	A	A	A	A	D	A	A	A	A	A	4	11	1	0
3.0.	ENGENHARIA																	2	15	6	25
3.1.	Aquisição: Foi realizada uma avaliação dos requisitos técnicos para contratação de engenharia?	NA	O	A	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O	A	NA	NA	A	0	3	2	11
3.2.	Comunicação: Houve clareza ao repassar a necessidade para o fornecedor? Foi estabelecido um canal de comunicação com o projetista? Foi apresentada a solução técnica para o cliente?	NA	A	A	O	NA	NA	NA	NA	NA	NA	A	O	D	D	A	A	2	5	2	7
3.3.	Prazo: Houve negociação e priorização das entregas dos projetos? Foi realizado o followup devido? Houve cumprimento do prazo da entrega do projeto de acordo com o cronograma?	NA	A	A	A	NA	NA	NA	NA	NA	A	NA	O	A	A	O	A	0	7	2	7
4.0.	IMPLANTAÇÃO																	27	95	26	28
4.1.	Cronograma: Foi uma ferramenta de apoio para implantação? O planejamento da implantação foi elaborado entre o Líder, o planejador e o fornecedor? Foram realizadas análises do caminho crítico do projeto?	A	A	A	A	O	D	O	A	D	A	D	O	D	A	A	A	4	9	3	0
4.2.	Cronograma: Líder elaborou Plano(s) de ação (ões) e contramedida para recuperação de prazo, quando possível?	A	A	D	A	A	O	O	NA	O	A	D	O	NA	A	O	A	2	7	5	2
4.3.	Boas práticas PMO - A atualização de cronograma foram realizadas com frequência semanal?	NA	A	A	A	A	D	A	O	A	A	D	O	D	O	A	A	3	9	3	1
4.4.	Boas práticas PMO - Foram realizadas registro de notas em caminho crítico do projeto	NA	A	D	A	A	O	A	A	A	A	D	A	D	O	A	A	3	10	2	1
4.5.	Monitoramento e controle: Foram utilizados os documentos de monitoramento e controle contidos no sistema de gestão de projetos?	A	A	O	A	A	NA	A	NA	NA	A	A	A	D	NA	O	A	1	9	2	4
4.6.	Aquisições: Foram elaborados corretamente os documentos correspondentes? Os documentos foram encaminhados para o comprador conforme planejado?	O	A	D	NA	A	A	A	D	D	A	A	O	A	A	A	A	3	10	2	1
4.7.	Custos: O Líder teve controle de desembolso? Foi realizado o boletim de medição, quando aplicável?	O	A	A	A	A	A	A	NA	A	A	A	O	NA	A	O	D	1	10	3	2
4.8.	Monitoramento e controle: As premissas e riscos identificados no planejamento foram acompanhadas no decorrer da implantação?	NA	A	D	NA	A	A	A	A	A	NA	NA	O	NA	A	NA	A	1	8	1	6
4.9.	Pendências dos entregáveis: Ocorreu a identificação contínua de pendências? (de forma a garantir e controlar a qualidade do produto do projeto)	O	A	NA	NA	A	A	D	O	A	D	D	A	D	O	A	A	4	7	3	2
4.10.	Mudanças: A análise de impacto das solicitações de mudança foram elaboradas corretamente (prazo, custo, qualidade)?	NA	A	A	A	A	A	A	NA	A	NA	D	NA	A	D	O	A	2	9	1	4
4.11.	Organização da obra: A obra estava identificada? Foram evidenciadas não conformidades durante auditoria de 7° s do setor? O resultado das auditorias foi menor que a meta (70%)?	A	O	A	A	D	NA	NA	A	NA	NA	NA	D	D	A	A	A	3	7	1	5
5.0.	ENCERRAMENTO																	20	43	10	7
5.1.	Prazo e Custo: Como foi a relação "Previsto x Realizado" do projeto?	D	A	A	A	A	A	A	O	D	O	A	A	D	A	O	D	4	9	3	0
5.2.	Pendências: Líder analisou e encerrou as pendências do projeto?	O	A	NA	A	O	A	D	D	A	D	D	A	D	D	D	A	7	6	2	1
5.3.	Comunicação: Os resultados obtidos do projeto foram apresentados aos Stakeholders?	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	D	D	D	A	D	D	5	11	0	0
5.4.	Qualidade do produto entregue: Como pode ser avaliada a qualidade dos entregáveis? (quando mensurável)	O	A	NA	A	A	A	D	O	A	A	A	A	A	NA	A	O	1	10	3	2
5.5.	Entregáveis: A entrega técnica para manutenção foi adequada?	D	O	A	A	A	D	NA	NA	A	A	NA	O	NA	A	A	D	3	7	2	4

Dos 20 itens da fase de encerramento que receberam D (Desenvolvimento), 35% foi relacionado a acompanhamento das pendências que surgem no decorrer do projeto, 25% relacionados a comunicação, sendo que estes atributos representam o acompanhamento, monitoramento e controle do projeto. Na fase de implantação, as pendências representam 15% dos atributos que receberam D na sua avaliação e nas outras fases os quatro D's da fase de planejamento e os 2 D's da fase de engenharia foram também representados por questionamentos que remetiam ao papel de controle do projeto.

Desta forma, foi possível analisar que os fatores com maior oportunidade de melhoria e investimentos se encontram na fase de monitoramento e controle do projeto. E com isso, buscou-se ampliar esta visão na construção do roteiro para o levantamento de dados de pesquisa. A tabela com os atributos e perguntas das APP's está no Anexo II.

Ao analisar as respostas da avaliação de performance, foi possível identificar alguns aspectos que se repetiam em outros projetos. Para facilitar a análise dos dados optou-se por identificar esses principais itens e classificá-los por fatores de projetos. Além das avaliações, outros documentos foram utilizados para consolidar e enriquecer esta análise. São eles: relatórios de status da carteira de projetos, análise das causas dos atrasos dos projetos, EPM – sistemática de gestão de projetos, e a participação em reuniões com a equipe.

Os fatores foram definidos a partir da coleta de dados de documentos da empresa, como relatórios de desvio do projeto, das avaliações de performance do projeto e do referencial teórico.

Os aspectos avaliados baseados nestes fatores foram: acompanhamento do prazo previsto x realizado do projeto; o uso do cronograma para reflexão de atrasos no projeto; impactos das mudanças no projeto; a execução de reuniões de início e fim do projeto; o uso de documentos de pendências dos projetos.

Os resultados da análise dos projetos podem ser observados conforme tabela abaixo:

Quadro 6. Análise dos projetos

Fatores	Aspectos avaliados	Exemplos retirados das APP's
Monitoramento do desempenho do projeto	Projeto monitorado - Acompanhamento do previsto x realizado Análise de desvios e plano de ação	Reprogramação semanal constante Baixa reflexão do cronograma Atraso de fornecedor Escopo mal definido Estimativa erradas
Mudanças no projeto	Mudanças de escopo Impacto no prazo, custo e qualidade	Modificações por parte do cliente que não foram comunicadas, necessitando plano de ação com urgência Aprovação da Solicitação de mudança atrasou o projeto
Comunicação	Reuniões de <i>kick off</i> e de encerramento Aprovação de documentos Entrega Técnica Relatório de status	Falta de reunião de encerramento do projeto Falta de reunião de <i>kick off</i> Desenhos não foram colocados para aprovação atrasando engenharia Faltou entrega técnica
Pendências	Uso dos documentos: <i>Punch list</i> e <i>Check list</i>	Falta de preenchimento do <i>punch list</i> quando encerra o pacote de trabalho Falta de preenchimento do <i>check list</i> Lista de pendências desenvolvida somente no encerramento

O fator “Monitoramento do desempenho do projeto” permite uma análise do acompanhamento que o líder precisa fazer de seu projeto. Buscou-se identificar nas APP’s e nas atas de reuniões da equipe, os aspectos avaliados neste fator. Desta forma observou-se se o gerente faz o controle das informações de seu projeto; comunica essas informações e variações aos interessados e assegura que os planos de ação sejam estabelecidos e monitorados. Na análise dos projetos foi possível observar que este fator está em desenvolvimento no setor. Existe uma rotina de Monitoramento e Controle com atualização semanal de cronograma, reunião semanal de alinhamento dos projetos e relatório mensal com as informações do andamento do projeto. Porém há uma grande oportunidade de melhoria no que se refere a execução de planos de ação para prazos e custos do projeto. As APPs apontaram reprogramações semanais sem uma análise real do atraso do projeto e a falta de proatividade com estes atrasos.

O fator “Mudanças no projeto” avaliou como são realizadas as mudanças no escopo e seus impactos. Buscou-se exemplos de como o gerente trata as mudanças no projeto. Exemplos encontrados nas avaliações foram: Modificações por parte do cliente que não foram comunicadas, necessitando plano de ação com urgência; e processos de aprovação da Solicitação de Mudança que atrasaram o projeto. Existe um documento que trata as mudanças no projeto, contudo ele ainda não é totalmente seguido pela equipe.

O fator “comunicação” avaliou as formas em que se comunicam as informações para o cliente. Elas foram observadas através de evidências ou a falta delas de: realização de reuniões de início e encerramento do projeto; relatório de status, aprovação de documentos, entregas técnicas e a passagem de bastão para outro setor da empresa. De fato, a comunicação ainda não faz parte da rotina da equipe e desta forma alguns gerentes a utilizam e outros ainda não. Além da comunicação com os clientes, é possível observar a comunicação entre a própria equipe. Para que o projeto aconteça, muitas reuniões acontecem de forma rápida para tomadas de decisão no dia a dia. Como são muitos projetos acontecendo ao mesmo tempo, as reuniões acontecem sem atas ou documentos formais, pois se busca evitar a burocratização do trabalho.

O fator “pendências” analisou de que forma se acompanha as pendências geradas no decorrer do projeto. Na metodologia de GP há dois documentos que auxiliam o líder neste monitoramento: o punch list que avalia as pendências técnicas do projeto e o check list que avalia as pendências de gestão do projeto. Foi possível encontrar exemplos nas avaliações como: falta de preenchimento do punch list quando encerra o pacote de trabalho; Falta de preenchimento do check list; Lista de pendências desenvolvida somente no encerramento. De fato, é necessário incluir o hábito de acompanhar as pendências desde o momento de sua execução, e com isso, evitar atrasos no encerramento do projeto.

4.2 ASPECTOS POTENCIAIS E A DESENVOLVER DA EQUIPE DE GP

Para o agrupamento de informações, este capítulo buscou unir as análises nas seguintes categorias:

- _ Equipes de Gerentes de Projeto, contextualizando a equipe estudada e seus principais pontos fortes;
- _ Estrutura do Trabalho; compreendendo os recursos e o processo de trabalho disponível à equipe de Gerentes de Projeto e seu impacto na equipe;
- _ Aspectos potenciais a desenvolver, identificando as principais oportunidades de desenvolvimento da equipe.

4.2.1 A equipe de Gerentes de Projetos

Por fazer parte de um projeto piloto na empresa, a equipe analisada é reconhecida por sua experiência e expertise no assunto de gestão de projetos, quando comparada com toda a empresa. Ela já passou pela fase inicial de implantação de uma nova metodologia em que a cultura precisa ser desenvolvida e muitos esforços são efetuados para validar a mudança. E5 acredita que *“difícilmente tu chegas com algum assunto que já não tenha sido tratado ou vivido em algum outro projeto. Sempre que tenho alguma dúvida, eu me sinto seguro de chegar pra eles e de ter um pronto atendimento, uma resposta. Esta experiência é um ponto forte porque eles já vão te dando um caminho correto. O pessoal converge. Isso eu acho legal”*.

A sistemática implantada de gestão é outro ponto importante para a equipe porque a mantém estruturada e organizada. E com isso, é possível dizer que seu ponto forte está na utilização e manutenção da metodologia de gestão. Isso pode ser observado através de ações como a atualização de cronogramas e as reuniões mensais com a gerência. E2 complementa *“que o ponto forte é um sistema de gestão, bons documentos para controle...que ajudariam na equipe se os documentos fossem efetivamente utilizados. Mas os documentos são utilizados muito aleatoriamente, depende muito do gerente de projeto”*. De fato, os documentos são recursos que facilitam a gestão do gerente de projetos, se utilizados com eficácia contribuem de forma significativa para a condução do projeto.

Para E3 o principal ponto forte é a entrega. Isto porque as mudanças no decorrer do projeto são naturais e apesar de seu impacto a equipe mantém suas entregas aos clientes. E3 acrescenta: *“A gente sempre entrega o que o cliente acaba mudando no caminho. A gente tenta restringir as mudanças no máximo possível, mas no final das contas a gente sempre acaba entregando o que o cliente deseja. Isso eu acho um ponto forte da equipe como um todo. Na verdade os projetos da empresa são assim, todos eles mudam. Nenhum nasce com um escopo e morre com este escopo. Isso é raro”*

Para se trabalhar em equipe é fundamental construir um ambiente propício às relações interpessoais. (MOSCOVICI, 1994). De fato, o relacionamento entre as pessoas que compõem a equipe é fundamental para o desenvolvimento da equipe. A questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e proativas (MOSCOVICI, 1994). Dentro desta linha de compreender os relacionamentos do grupo estudado, buscou-se saber quais impactos as relações de trabalho tinham sobre a fase de Monitoramento e Controle do projeto.

Foi possível observar pelas entrevistas que o ambiente de trabalho proporciona esse clima de confiança entre os colegas. A confiança de acordo Mailhiot (1970) reforça o desenvolvimento de bons relacionamentos interpessoais, o que contribui com a maturidade do grupo.

O relacionamento para o E3 é um aspecto importante para o trabalho em equipe. Ele acrescenta: *“Eu me sinto a vontade para cobrar meus colegas, mas ainda por ser amigo deles. No meu ponto de vista o relacionamento é bom, porque você tem mais abertura pra falar, pode falar de uma maneira que não seja cobrança.”* Já o E5 aponta que todos eles (colegas de trabalho) são bem solícitos quando ele precisa de ajuda. *“Me sinto a vontade para cobrar meus colegas”*, comenta ele.

Para E1, o relacionamento tem dois lados de análise: *“Se tu tens um relacionamento ruim com seu time, você não consegue engajar tua equipe e ela não vai reportar as ações, como também poderá não fazer as atividades com qualidade, não te comunicar e ultrapassar a cadeia de ajuda”*. Quando o relacionamento interpessoal for bom, comenta: *“como líder de projeto você vai sempre ter as informações na mão”*. De acordo com o E1, o grupo é composto de especialistas e cada um faz parte do projeto do outro. *“Aqui dentro o grupo é unido, se ajuda. Só quando há super alocação que provavelmente o líder vai priorizar suas atividades.”*

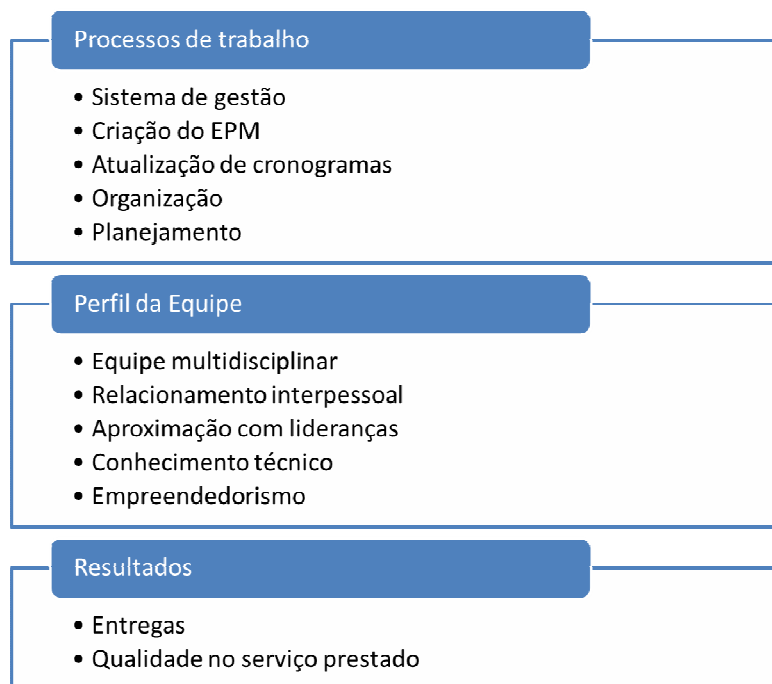
Para E2, a interação e afinidade com as pessoas é um bom início para o projeto ter sucesso. Ele diz: *“As vezes você não tem afinidade com uma pessoa que está te dando apoio*

no projeto. Afinidade na maneira de pensar e principalmente quando se é apoio, quem dá o ritmo é o líder. E as vezes existe o problema de que as coisas não são informadas. Ou por ser apoio, você não prioriza a atividade que é de outra liderança. E as vezes a liderança não te reporta o que tem que fazer.” De fato, os dois lados tem aspectos bons e ruins. “O relacionamento pode ajudar ou atrapalhar, quando se tem um coleguismo muito grande você pode deixar as coisas de lado e dizer a “ele é parceiro” “depois a gente dá um jeito” “lá na frente a gente busca outra coisa”. Completa E2.

Para E4, as amizades no trabalho te permitem maior agilidade nas respostas. *“Como o ambiente de GP é cheio de cobranças, um bom relacionamento facilita em chegar e cobrar, no entanto, devido ao comprometimento, é difícil de fazer.”*

O sucesso da Inteligência Coletiva depende da qualidade da interação entre os membros de um time, características como a sensibilidade social, inteligência emocional e, habilidade de relacionamento são fundamentais para a geração de bons resultados no trabalho conjunto (JOHNSON, 2003 apud PASSOS; SILVA, 2010). De fato, a qualidade da interação é muito importante para a construção da equipe. É necessária a construção de relações sadias e a consequência delas seria positiva para o projeto. Foi possível perceber que neste aspecto o grupo se comporta como equipe e o resultado disso é a sinergia que há entre todos os integrantes do grupo de trabalho.

Quadro 7. Pontos fortes identificados



4.2.2 Estrutura do Trabalho

Os recursos disponíveis para o trabalho do gerente de projetos, assim como os processos de trabalho que acontecem no ambiente estudado influenciam na eficácia da equipe. Por isso buscou-se compreender qual a contribuição dos fatores no trabalho da equipe.

4.2.2.1 Recursos para o trabalho

Muitos pontos foram citados como recursos que contribuem para a eficácia de uma equipe. O ponto mais citado foi a realização de encontros (reuniões) rápidos, objetivos e estruturados para falar do projeto. Quando perguntado sobre quais recursos ajudam a equipe na fase de Monitoramento e Controle do projeto, o E1 comenta: *“Estas reuniões rápidas ajudariam no alinhamento de informações da semana e permitiria maior direcionar o foco nas atividades mais importantes”*.

A falta de reuniões de projetos mais estruturadas ocasiona em uma má comunicação entre os integrantes da equipe. E2 relata que *“falta mais reuniões, mesmo que fossem de cafezinho, conversas curtas com maior frequência e com registro dessas informações. Quando os projetos tem prazo restrito, a gente faz reunião; quando temos uma data pra atender, a frequência e interação entre a equipe é muito maior”*. Importante destacar que no fluxograma de Monitoramento e Controle, as reuniões fazem parte da rotina do gerente do projeto, contudo eles ainda não conseguem executá-la. Neste caso, a questão não é apenas a falta de uma estrutura do trabalho, mas sim a habilidade de gerar, manter e divulgar as informações do projeto.

A proximidade com as lideranças é outro ponto positivo levantado pela equipe. E3 acrescenta que *“a autonomia, após a mudança de gestão da área, é bem aceitável. Antes não tínhamos autonomia. Facilitou por estar com a supervisão e gerência próximas. A gente consegue tomar decisão e mesmo que a decisão seja de uma responsabilidade maior, a gente tem mais facilidade em dividir e pedir ajuda. A equipe tem mais jogo de cintura pra poder realizar a atividade e em caso de dúvida, pode acionar a supervisão e a gerência, pois tem um livre acesso com eles”*.

Oportunidade de melhoria pode ser encontrada no uso da ferramenta com a equipe, por exemplo, no uso de fórum de discussão que permitiria uma maior interação dos integrantes do grupo, além de maior agilidade nas respostas. Para o E3, a criação do EPM permitiu esta maior interação com a equipe, pois agilizou os processos de aprovação e organizou os

documentos num mesmo espaço de trabalho. *“Facilitou demais até pra registro, para monitorar e controlar, ter agilidade nas aprovações”*, acrescenta E3. O aprendizado da ferramenta é diário, cada dia se descobre uma nova funcionalidade que ajuda o gerente de projeto.

Além das ferramentas de trabalho, a criação e implantação de uma metodologia para gerenciar projetos contribui de forma positiva para o trabalho do gerente de projetos. E5 comenta: *“a metodologia ajudou na organização do meu trabalho. Se não tivesse uma ferramenta como a construção de cronogramas que diz o que deve ser feito, eu me atrapalharia, acrescenta. De fato, muito mais que uma ferramenta de organização, os cronogramas são ferramentas para auxiliar no planejamento e no Monitoramento e Controle do projeto. O domínio desta ferramenta é importante para uma boa condução do trabalho da equipe”*.

O fato de ter uma metodologia construída para que a própria empresa possua sua forma particular de gerir projetos é um grande passo para o trabalho do gerente de projetos. Embora alguns pontos da metodologia ainda não estejam sendo utilizados em 100% de sua capacidade, ter um caminho a ser seguido é uma grande iniciativa conquistada pelo setor.

Além disso, a empresa fornece um sistema que agrupa todas as informações dos projetos que é o EPM – *Enterprise Project Management*. Esta plataforma contribui de forma significativa para o controle e o monitoramento dos documentos e atividades do projeto. De fato, implantar uma sistemática de GP é um desafio de longo prazo, pois ela tem que fazer parte da cultura do setor e, sem dúvida, o trabalho do gerente de projetos no que tange a lidar com sua equipe pode ser melhorado e aprofundado com o uso desta sistemática.

4.2.2.2 Processos de trabalho

Para E2, a sistemática é rigorosa. Há uma quantidade de documentos para gerenciar em uma obra que não é tão grande. *“São atividades pequenas que a gente demanda muito tempo, para gerar muitos documentos. Teria que ter documentos mais simples. A gente demanda muito tempo em documentos que não são utilizados.”* O pouco uso dos documentos de gestão os deixa em descrédito. Se eles fossem usados de forma efetiva com a equipe o resultado seria muito melhor. Percebe-se aqui uma oportunidade em apresentar os objetivos de cada documento, assim como seus principais ganhos com sua utilização. Ou seja, dar significado à metodologia criada, buscando sentido em cada uso de ferramentas e documentos.

As modificações que acontecem no decorrer do projeto foi outro ponto levantado pela equipe que pode melhorar. O processo de definição de liderança e da equipe de projetos, também é um ponto que pode melhorar. E3 diz, *“quando você é líder do projeto, do nada muda, e aí do nada já é outro e você não fica sabendo. O cara virou líder ontem e nem ele sabe. Isso é muito ruim. Do meu ponto de vista quem começa tem que acabar, porque está tudo na cabeça.”* As modificações precisam ser comunicadas ao líder e é interessante que se evite ao máximo estas modificações. De fato as modificações nos projetos que não são comunicadas interferem na condução e eficácia da equipe, pois desestabiliza a construção do time. Modificar um time que esta já está construído impacta numa reorganização dos papéis dos integrantes do grupo e isso pode impactar no resultado final do projeto.

4.2.2.3 Reunião de Alinhamento

A reunião de alinhamento dos projetos é uma reunião semanal que acontece uma vez por semana cujo objetivo é coletar informações sobre o andamento dos projetos. Por ser um canal de comunicação com a equipe de gerentes de projetos, buscou-se entender o papel desta reunião para a eficácia da equipe, principalmente no que tange a capacidade de comunicação, reflexão e feedback.

A reunião de alinhamento surgiu com o objetivo de acompanhar o que foi feito na semana anterior e o que será feito na próxima semana. Os entrevistados, de uma forma geral, entendem que a forma como ela é conduzida não estimula a interação do grupo que muitas vezes se ausenta mentalmente da reunião. Para E2, a reunião é específica para apresentar para o supervisor/gerente como está o andamento do projeto. *“Não é uma reunião para tratar projetos com a equipe. É cada líder do projeto tratando o projeto com a supervisão.”* Já a percepção do E3 é que esta reunião é apenas de cobrança. *“quando tu precisa de ajuda tu vai lá no dia a dia e fala com a tua liderança”*, complementa ele.

E3 comenta que não há interação nas reuniões: *“A reunião de sexta é boa, mas é focada para o supervisor. Se eu fizesse a mesma coisa só com ele na sala, não mudaria nada. Porque quando eu falo ninguém interage.”*. Já E4 entende que a reunião não auxilia na comunicação da equipe, pois *“ela é mais para fins informativos.”*

No entanto, E5 tem um ponto de vista diferente dos demais colegas. *“A reunião te obriga a te manter organizado, porque você vai ser cobrado por aquilo. Te deixa sempre ligado no projeto. E como tem a reunião, isso me deixar com o projeto em dia.”*

E1 coloca que a equipe precisa se preparar mais para a reunião, pois “o pessoal não vai preparado, não faz análise do que aconteceu com o projeto. Não levam uma solução. Não faz análise crítica, que faz parte do Monitoramento e Controle.” E1 complementa: “Nas reuniões tu sempre vê os líderes de projetos posicionados como líderes, mas tu tem um líder com a equipe dele na frente. Não se vê uma união pra defender o projeto juntos. É cada um por si, cada um defende o seu numa reunião que é de alinhamento.”

Para o E6 a reunião funciona como um canal para identificar e solicitar ajuda quando se esgota o limite do gerente de projeto. Ela é um recurso importante dentro da metodologia para criar esta interação entre o andamento das atividades e a equipe. Por ser uma reunião de resultados, as cobranças são necessárias e faz parte do ambiente de trabalho e para isso a postura dos líderes de projetos precisam mudar na realização desta reunião. “É necessário um maior grau de responsabilidade pelo projeto, assumir o papel de dono e defendê-lo”, comenta E7.

É possível perceber que é necessário um alinhamento dos objetivos da reunião e das expectativas de cada integrante da equipe. A intenção da realização da reunião é boa e sua finalidade é gerar esse momento de troca de experiência e *feedback*. Contudo, uma metodologia de reunião que promova maior interatividade e discussão em grupos é necessária para alinhar essas expectativas.

4.2.3 Aspectos Potenciais a desenvolver

Alguns entrevistados apontaram aspectos a desenvolver em processos de trabalho, como a desburocratização de alguns documentos, a necessidade de maior agilidade, melhor acompanhamento do andamento do trabalho da equipe. Além disso, algumas atitudes foram citadas de forma a demonstrar um ponto importante da equipe a ser trabalhado: a falta de dedicação e comprometimento da equipe no que se refere aos trabalhos em que eles são apoios e a priorização de atividades individuais e não coletivas.

A estrutura desta equipe é composta por diversos especialistas em várias áreas de engenharia que se apoiam mutuamente nos projetos. Logo, num projeto que a disciplina dominante é Civil, por exemplo, é necessário um apoio elétrico que é realizado pelo especialista da área. De fato, os papéis se confundem entre especialidades e as responsabilidades de apoio ou integrantes de equipes são deixadas um pouco de lado. Com isso, a tomada de decisão do que priorizar se torna fator fundamental para o sucesso da equipe e do projeto. Ou seja, existem inúmeras atividades para fazer no dia, mas é o especialista de

cada área quem prioriza qual ritmo e esforço ele vai colocar nos projetos que estão sob sua liderança e nos projetos que eles são apoios.

O E3 complementa: *“a comunicação precisa melhorar tanto entre setor-clientes internos, quanto internamente entre líderes e apoios; e mesmo apoios com apoios. Como todo mundo quer fazer o melhor e entregar, acaba dando algumas divergências, que numa conversa resolveria. Eu não vejo como problema, mas como pequenos ajustes que precisam ser feitos”*.

Quando se questiona sobre o papel do líder na orientação e ajuda de liderados, este ponto fica muito evidente, pois a prioridade é citada em muitos momentos nas respostas dos entrevistados. E2 cita que *“o acompanhamento diário das atividades é muito raro no dia a dia do trabalho, pois não há tempo para isso.”* O líder acaba não ajudando até ter uma cobrança do seu superior.

Para Quick (1995), a principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm prioridade à consecução das metas da equipe. Foi possível observar com as discussões com os entrevistados que a maioria das decisões são baseadas nas prioridades de cada gerente de projeto. De fato, são poucos os objetivos em comuns da equipe de gerentes de projetos. Sendo assim, uma grande oportunidade de construção e desenvolvimento de equipe.

As atitudes de um líder como: envolver o time; construir junto com eles o escopo; auxiliar e orientar nas atividades são encontrados em alguns integrantes da equipe. De fato, aqueles que possuem em suas características pessoais a habilidade de liderar equipes conseguem melhores resultados no projeto tendo em vista que consegue comprometer a equipe e alcançar os objetivos do projeto.

Com o objetivo de buscar os aspectos potenciais a desenvolver da equipe de gerentes de projetos esta análise buscou compreender o que a equipe entendia como conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício da função de gerente de projeto na fase de Monitoramento e Controle do projeto. Além disso, buscou-se compreender como as habilidades de comunicação, *feedback* e reflexão do trabalho e liderança eram compreendidas no processo de trabalho do grupo.

O engajamento foi apontado como uma atitude importante a ser desenvolvida na equipe. O comprometimento, também foi citado. O comprometimento representa o compromisso com o trabalho, o empenho com os resultados, o envolvimento e a participação nas atividades diárias de forma a fazer o trabalho acontecer. Esta atitude é percebida nas atividades dos gerentes de projeto, contudo, quando assumem o papel de apoio, muitos deixam este compromisso de lado. O E1 acrescenta: *“Engajamento do time é desde o início.*

Se tu não envolve o time pra montar um cronograma, pra montar um plano de comunicação, se tu não faz com que o time sinta que ele realmente é dono do projeto, tu não vai pra frente.”

Um conhecimento apontado por um entrevistado foi o domínio de ferramentas. Para E2 *“Primeiro tem que dominar nossas ferramentas de trabalho: SAP, EPM e MS Project.”* Importante que estas ferramentas foram implantadas para o auxílio da gestão dos gerentes de projeto, pois auxiliam na condução da equipe pela maior flexibilidade com os dados e, por consequência, no melhor uso das informações com a equipe.

4.2.3.1 Comunicação

A comunicação foi um ponto muito citado em todas as entrevistas. Ela apresentou o principal aspecto a desenvolver do gerente de projetos, assim como da organização. A falta de registro das reuniões foi muito citada nas respostas dos entrevistados. Para E4, a falta de ata atrapalhou o sucesso do projeto no qual ele gerenciou. E3 também acrescenta: *“a gente não tem nenhum documento padrão de comunicação”*.

De uma forma geral, foi possível compreender que a comunicação é feita de forma informal, e o plano de comunicação presente nos documentos de Termo de Abertura de Projetos não é executado e monitorado. No entanto, a importância que esta habilidade tem para o sucesso do projeto é notória para o grupo, embora o processo não esteja claro para equipe e eles não saibam como fazer.

Alguns entrevistados citaram a falta de continuidade no que se refere a alguns processos de GP. A reunião inicial de projetos na qual busca apresentar o escopo, prazos e custos do projeto para a equipe aconteceu para apenas alguns projetos. E3 também comenta que a comunicação é deficiente e aponta as reuniões iniciais de projetos que foram deixando de lado com o tempo. E4 coloca que *“fez algumas reuniões, mas depois eu perdi a prática. É um ponto a ser retomado, porque muitas vezes chega meio quadrada a informação.”*

Saber sobre os projetos que estão em andamento seria uma oportunidade para otimizar os custos nos projetos, comenta E2, *“Internamente a gente tem dois projetos no mesmo lugar e não consegue uma interação. Seria bom ter um momento para verificar os projetos que vão ser realizados naquela área, para ver se há alguma interação e poder otimizar custos. Essas conversas entre a equipe, podiam ser feita numa conversa rápida de 10 min, para repassar o que tem que fazer hoje. Seria uma oportunidade de interação e agilidade nas decisões.”* Contudo, como a quantidade de projetos que acontecem ao mesmo tempo é muito grande, fica inviável fazer reuniões para todos os projetos em andamento. Atualmente o setor conta com

mais de 40 projetos em sua carteira. Sugere-se, então, identificar os projetos mais estratégicos e fazer um acompanhamento mais constante.

Quando a comunicação é descrita no PMCD (2012), ela é vista como uma competência pessoal, ou seja, características essenciais de personalidade, comportamentos e atitudes que o profissional deve apresentar para gerenciar projetos. Já o PMBOK (2008) entende a comunicação como uma habilidade para gerenciar a equipe do projeto. A Comunicação também é citada como um fator de eficácia das equipes (WOLFF, 2013).

De fato, a comunicação representa parte significativa do trabalho do GP, pois ela faz a ligação entre as pessoas, as ideias e as informações. A coleta de dados para esta pesquisa indicou que este foi o ponto mais importante citado pelos entrevistados, tendo em vista a sua dificuldade. Aqui se acredita que há oportunidades tanto no desenvolvimento de habilidades do gerente de projetos para se comunicar de forma eficaz, como também há oportunidades de melhorar os processos de trabalho e inserir a comunicação neste contexto.

4.2.3.2 Reflexão e feedback

Quando perguntado sobre a existência de momentos de reflexão nos projetos a resposta foi unânime: não existe uma reflexão formal. Como cita E2 *“Hoje não temos isso. É bom existir este momento de resposta para saber se o que estou fazendo está certo ou o próprio líder questionar do apoio se precisa de ajuda”*. E4 complementa: *“Feedback da equipe com equipe eu não vejo, nem do gerente de projeto com a equipe. Não costumo dar retorno e fazer o acompanhamento mais em cima. Talvez seja porque no dia a dia você deixa como secundário e depois não vai atrás”*.

De fato, é necessário conscientizar a equipe da importância destes momentos para o projeto. Como citado por Kolb (1997), a observação e reflexão do trabalho fazem parte do ciclo de aprendizagem. Fazer uma atividade, observar e refletir sobre as tarefas, conectar o que feito com seu resultado e com o que foi aprendido e fazer de novo com um novo olhar sobre este trabalho é uma forma de construir e validar o aprendizado do grupo, consolidando, assim, as experiências.

De acordo com Bonoto e Bitencourt (2006), a atitude de reflexão permite a construção de sentido para as ações do grupo, uma vez que é estabelecida quando se pensa ao agir. Quando se realiza tarefas do dia a dia sem parar para pensar nos resultados que estão gerando inicia-se um processo de desalinhamento entre os objetivos do grupo e os objetivos individuais. Por isso, é imprescindível que o gerente de projeto busque esses momentos de

construção e retornos do trabalho que ainda está em andamento de forma a consolidar cada vez mais a finalidade do projeto.

E3 acredita que esses momentos acontecem no dia a dia, de forma informal. *“A gente acaba falando muito no dia a dia o que cada um esqueceu, onde precisa de ajuda. Eu não noto que eles ficam chateados, pois quando eu levo um problema eles até agradecem para poder cobrar o fornecedor. Porque eles sabem que se o líder não identificar o problema, ele vai ser visto na hora do fechamento do projeto com a supervisão ou com o próprio cliente.”*

E4 sugere que *“seria interessante fazer uma reunião por semana para cada projeto, não precisaria nem marcar nada, chamar a equipe e fazer. Uma prática que poderia ser recomendada.”* Para ele, mais importante é uma reflexão durante e não no final do projeto. O processo de reflexão e feedback acontece atualmente na fase final do projeto, quando sua implementação já foi finalizada. Muitas questões (lições aprendidas) se perdem por não acontecer este momento de análise na execução.

Para E2 esse momento acontece na hora da atualização do cronograma. *“O cronograma, não é aberto todos os dias pra ver todas as atividades. Mas no dia da atualização, o líder pergunta para o apoio se foi feito. As vezes se cobra uma coisa que era pra ter feito a três dias atrás.”* E2 acredita que isso não representa a reflexão do projeto e que estes momentos de acompanhamento são importantes e devem fazer parte do dia a dia do gerente.

De fato, não foi possível encontrar momentos formais de reflexão dos projetos. Contudo, momentos informais de reflexão e feedback existem. Eles estão relacionados com o grau de afinidade entre os integrantes da equipe e isto pode ser um fator limitador para aqueles que possuem maior dificuldade de relacionamento com o grupo. A busca por trazer consciência do trabalho, criar sentido para o grupo e dar retornos no dia a dia é mais um grande potencial a desenvolver e que pode contribuir significativamente com o crescimento da equipe.

4.2.3.3 Liderança

A liderança é uma das competências apontadas como a de maior influência para o sucesso de um projeto. Rodhen (2013) entende que ela seja um dos elementos que interferem na dinâmica do grupo uma vez que representa a forma como é exercida o poder no interior dos grupos. Para o PMCD, a Liderança pode ser encontrada quando o gerente de projeto busca guiar, inspirar e motivar os membros da equipe e outros participantes do projeto para

gerenciar e superar problemas e alcançar eficazmente os objetivos do projeto. Desta forma entende-se que esta habilidade é primordial para o desenvolvimento de uma equipe de GP.

Para entender a habilidade de liderança no setor estudado, alguns pontos foram levantados para a reflexão dos entrevistados. Primeiro buscou-se a compreensão de como os objetivos dos projetos eram vistos pela equipe e qual era o papel do gerente de projeto na disseminação desta informação. Depois, analisou-se o papel do líder na orientação e ajuda aos integrantes da equipe e por último foi questionado de que forma o gerente do projeto pode contribuir para um melhor Monitoramento e Controle do projeto.

O E1 acredita que os objetivos não ficam claros para a equipe de projeto, comenta que *“não tem uma reunião inicial...alguns têm, outros não. O líder constrói o projeto e toca ficha e o time é envolvido quando necessário. Até que ponto o líder faz esse papel de trazer as pessoas, motivar e orientar sua equipe... não tá claro.”* Para E2, os objetivos ficam claros apenas para o líder. Contudo, ele completa: *“O líder sabe muito bem o que precisa e aonde chegar, mas os apoios não tem esta informação. Eu mesmo como líder de projeto, nunca cheguei a fazer isso com a equipe.”* O E4 complementa: *“Como líder, passo as informações, mas as vezes um pouco truncado. Poderia ser mais específico, fazendo uma reunião antes para alinhar atividades.”* No entanto, para E4 a responsabilidade não é só das lideranças: *“Se tu fosses um pouco mais comprometido como apoio, você também perguntaria mais.”*

O E3 acredita que é mais uma deficiência da comunicação: *“Você acaba achando que todo mundo sabe, mas na hora de fazer aparecem alguns problemas. Eu tento envolver, tento fazer uma reunião de start, mas nem sempre dá certo”*. As dificuldades no dia a dia acabam interferindo na continuidade dos processos de GP. O líder de projeto precisa estar ciente que estas dificuldades vão existir e que faz parte do seu trabalho superá-las. Estas dificuldades podem surgir pela ausência de reuniões agendadas, dificuldades de tomar decisão, falta de comprometimento com prazos estabelecidos, falta de envolvimento dos stakeholders do projeto. Busca-se então, mudar a perspectiva destas dificuldades e entende-las como oportunidades de crescimento e melhoria tanto para o individuo, que precisa enfrentar as adversidades, quando para o grupo que fica mais maduro com a superação destes problemas.

Esta habilidade de liderança do gerente de projeto em fazer o projeto acontecer, influenciando as pessoas a participar e contribuir com o alcance dos objetivos do projeto é fundamental para o ambiente e a equipe pesquisada.

Ficou evidente que os entrevistados não possuem o hábito de compartilhar estas informações com a equipe de forma estruturada e rotineira. As informações são passadas para a equipe de forma informal. E dependendo das prioridades do setor, elas são deixadas de lado.

A equipe tem consciência de que é necessário envolver todos, porém no seu dia a dia, as atividades de comunicação acabaram não sendo prioridades e ficaram deixadas de lado.

Magin (1996), define uma equipe como um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas. Desta forma, é possível compreender que há uma grande oportunidade de desenvolvimento da equipe no que se refere ao alinhamento de informações e objetivos com sua equipe de trabalho.

Quando perguntado sobre o papel do gerente de projeto na ajuda e orientação do trabalho, a resposta foi, de uma forma geral, que depende do perfil do gerente de projeto. E1 comenta: *“O líder tem que influenciar as pessoas para trabalhar para ele. No momento que um integrante não conseguiu executar um trabalho, não adianta chegar batendo. Tem que entender porque ele não conseguiu.”*

No entanto, tão importante quanto a orientação do líder do projeto é o interesse do apoio na tarefa. E1 complementa: *“se o integrante não consegue fazer a atividade, tem que comunicar. E não deixar para comunicar só quando a tarefa atrasou.”* Neste sentido, observa-se que o papel da comunicação é preciso ser desenvolvido em ambos os lados: apoio e liderança. Mas não é só a comunicação importante neste momento, o comprometimento e envolvimento são fundamentais para o sucesso do projeto.

Para E3, o líder prioriza suas atividades porque vai ser cobrado por elas. *“Acaba que seu dia é tão corrido que tu não consegue cobrar o cara. Tu cobra ele, mas é o mesmo que falar com a parede porque o cara tá fazendo mil coisas e ele não vai parar o que tá fazendo pra atender o que você está pedindo.”* E5 complementa dizendo: *“As vezes você dá prioridade diferente para quando a coisa é tua e quando a coisa é do outro. Quando é tua, tu tenta efetuar esta atividade de uma maneira mais rápida possível. Quando você não é líder, as vezes acaba caindo no esquecimento e você espera aquela pessoa te cobrar, né?”*

Este comportamento de priorização apenas das atividades do líder demonstra que o gerente do projeto muitas vezes não está exercendo a função daquele que dá o ritmo ao projeto, que puxa o time, que motiva e leva adiante. Muitas vezes parece que ele está mais preocupado em executar suas tarefas para evitar cobranças depois.

A falta de acompanhamento diário das atividades é outro fator que influencia no exercício da liderança dos projetos. E2 comenta: *“Eu vou dizer que a verificação é feita no dia de atualização do cronograma. Hoje a gente não tem esta rotina de todos os dias abrir os cronogramas. Acho que é uma oportunidade de tratar com mais carinho a questão do uso do cronograma e repasse da demanda para a equipe.”* De fato, a habilidade de acompanhar e

monitorar o projeto incluindo não só os prazos, mas também a equipe de projeto é um aspecto importante a ser desenvolvido.

Quando perguntado de que forma o gerente do projeto pode contribuir para melhorar o desempenho na fase de Monitoramento e Controle do projeto, E4 coloca que seria interessante estar mais presente nas atividades de campo, nas obras, nas execuções. *“Poderia fazer uma visita no campo... fazer isso se tornar uma rotina”*, complementa E4 sugerindo uma criação de um momento para maior interação com a equipe na execução do projeto. Já o E2, acredita que o líder pode contribuir se trabalhar um pouco mais no andamento do serviço, e com isso, ter uma comunicação mais clara com a equipe e suas tarefas.

O quadro a seguir apresenta os principais aspectos a desenvolver levantados nesta pesquisa:

Quadro 8. Aspectos a desenvolver

<p>Desenvolver a inteligência coletiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir a metodologia de Gestão de Projetos e usar os documentos • Construção e manutenção de Banco de dados com Lições aprendidas • Fórum de discussão
<p>Desenvolver a comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de dedicação e comprometimento dos integrantes da equipe • Comunicação com a equipe do projeto • Relacionamento com cliente • Compartilhar informações • Mudanças no escopo • Falta de reunião inicial e reunião final do projeto • Percepção da reunião de alinhamento: pra que serve, quais objetivos
<p>Desenvolver habilidades de liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar mais presente em campo • Se sentir responsável pelos resultados do projeto • Gerenciar e superar problemas • Capacidade de elaborar e acompanhar o desembolso do projeto

4.3 AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA A EQUIPE DE GP.

É possível identificar na situação atual do grupo avaliado que algumas metas e objetivos estão confusos, assim como os papéis de líder e apoio e as responsabilidades de cada um não estão claras. Isso pode ser observado na priorização individual que cada líder exerce sobre as atividades do projeto, não sendo possível visualizar uma priorização do grupo.

De acordo com Rodhen (2013), a equipe estudada se encaixa numa **equipe potencial**, ou seja, eles querem produzir um trabalho em conjunto, mas tem muito a apreender sobre o trabalho compartilhado e o sentido do grupo. Isso é possível observar, pois o relacionamento, as interações dentro da equipe e a relação de confiança já são pontos consolidados no grupo. Contudo, para o próximo passo de construção da equipe, buscam-se as características de uma **equipe real** na qual seja constituída de pessoas com competências complementares e um espírito de comprometimento mútuo.

Algumas condições necessárias para o trabalho em equipe, de acordo com Rodhen (2013) são: clareza quanto aos objetivos da equipe (liderança), clareza quanto às condições e recursos disponíveis (contexto organizacional), disposição para compartilhar tarefas /responsabilidades e receber aprendizados decorrentes desta interação (comportamentos); compromisso ético entre outros. Busca-se então, construir e oportunizar estas condições para o ambiente de trabalho estudado.

O processo de desenvolvimento de equipes eficazes é um trabalho de longo prazo que busca um aprendizado permanente, visando instaurar mudanças de comportamentos, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores nos grupos, transformando-os ou fortalecendo-os como equipes. Importante ressaltar que este é um trabalho de duas vias. É necessário, também o interesse do indivíduo em crescer, aprender e se fortalecer como equipe.

O processo de construção da equipe inicia com o indivíduo. Ele precisa comprar esta ideia e ajudar no planejamento e execução destas ações sugeridas. A equipe é feita pelas pessoas e o processo de mudança inicia com a disposição e vontade de mudar de cada um. Compreendido isto, a seguir detalha-se algumas ações estratégicas para o desenvolvimento de equipes.

A perspectiva estratégica busca definir um padrão de comportamento que a equipe vai seguir baseada no que ela definir que seja sua identidade. Já a dimensão de Gestão de Pessoas, busca capacitar a equipe nos pontos já identificados por este trabalho de pesquisa. A

perspectiva de processos busca ajustar a forma como o trabalho é conduzido para, assim, aperfeiçoar o trabalho da equipe.

Além destas perspectivas dois programas são sugeridos para dar andamento no desenvolvimento da equipe de longo prazo: o primeiro compreende a construção e alimentação de uma matriz que permita visualizar a evolução da equipe no tempo. Para isso é necessário identificar como a equipe está na situação presente e como se deseja no futuro. O caminho para esta mudança ocorrerá através de um programa de desenvolvimento que contemple treinamentos, dinâmicas, participação de congressos e workshops que serão acompanhados nesta matriz.

Enquanto o primeiro programa foca no desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho da equipe, o segundo programa permite a individualização e o olhar para cada integrante do grupo, oportunizando um autodesenvolvimento e autoconhecimento para que, com isso, construa cada vez melhores relacionamentos. Embora o foco seja nos gap's individuais, o resultado deste programa é a busca por uma sinergia do grupo através de relacionamentos saudáveis e maduros com o tempo.

A figura abaixo representa as ações de desenvolvimento sugeridas neste trabalho:

Figura 5. Ações para o desenvolvimento de equipe de GP



4.3.1 Perspectiva estratégica

- Construir a identidade da equipe
- Definir o que é sucesso para a equipe

- Estabelecer metas para a equipe
- Definir indicadores para mensurar resultados no tempo

Para a construção de uma equipe é importante a definição da identidade do grupo e com isso, buscar entender como e porque o grupo quer ser reconhecido daquela forma. Quando temos uma identidade forte trabalhada conseguimos fortalecer a importância do grupo e o porquê de sua existência.

Para mediar a evolução e crescimento da equipe é necessário compreender o conceito de sucesso para uma equipe de GP. É este conceito que irá nortear as escolhas do grupo no dia a dia , orientando-os nas suas decisões.

Metas são importantes, pois elas funcionam como um norte para onde se quer chegar. Além de compreender quem é o grupo e aonde ele quer estar quando atingir este sucesso, é importante definir metas alcançáveis que possam construir este caminho com o tempo. Para isso, a definição e o monitoramento de indicadores permitirá uma gestão mais eficaz deste trabalho de desenvolvimento.

4.3.2 Perspectiva de Gestão de Pessoas

- Treinamento da habilidade de comunicação para o gerente de projeto
- Treinamento da habilidade de liderança para o gerente de projeto
- Estimular a participação da equipe em todo processo construtivo de forma a *empodeirá-las* (empowerment) e envolvê-la na construção de processos inovadores

Aqui algumas ações são sugeridas para o tratamento das questões levantadas neste trabalho. O treinamento de habilidades de comunicação e liderança são aspectos potenciais apontados neste estudo que precisam de uma atenção especial para o desenvolvimento da equipe.

Além disso, o estímulo a uma atitude participativa da equipe em todo o processo de desenvolvimento é fundamental para o sucesso da mesma. Como citado por Rhoden (2013), o “empoderamento” é uma ação estratégica para desenvolver equipes. É sabido que construir junto com o time, identificar as expectativas de cada um, ouvir o que cada um tem a dizer é primordial para iniciar qualquer processo de mudança. O sucesso de qualquer trabalho inovador depende do grau de participação e envolvimento de todos os integrantes da equipe neste processo.

4.3.3 Perspectiva de processos

- Inserir momentos de reflexão e feedback nas rotinas do projetos de forma a estimular a reflexão do trabalho e seus resultados
- Criar um banco de dados com Lições Aprendidas e a rotina de análise periódica do aprendizado da equipe
- Reestruturar o processo de comunicação
- Inserir reflexões periódicas sobre o papel do gerente de projetos nas reuniões de comunicação.

A perspectiva de processos busca identificar a forma como o trabalho influencia a construção da equipe. Desta maneira, é preciso inserir e estimular momentos de reflexão de trabalho, oportunizando o feedback e o compartilhamento de ideias entre os membros do grupo. Para isso, é necessário compreender como a rotina do trabalho pode ajudar neste objetivo, seja a inserção de uma reunião, a necessidade de documento formal, ou outra ação que possa ser estimulado no dia a dia.

A criação de um banco de dados também é importante para incentivar esta reflexão e registrar. O registro das lições permite reviver as situações que um dia foram difíceis para o grupo e que podem surgir novamente no futuro. Além disso, este banco é uma forma de estimular o aprendizado da equipe e buscar nas lições o que se aprendeu com cada situação.

O processo como é feito a comunicação hoje no setor é outro ponto que precisa ser melhor compreendido. Identificar o que deu certo e o que não deu, é o primeiro passo para a melhoria deste tema para a equipe. A equipe é o que é pela forma como ela se comunica, como ela entende o que foi comunicado e o que ela faz com esta informação.

Para finalizar esta perspectiva, entende-se que é importante a manutenção e um ritmo constante do papel do gerente de projetos. Para isso, são necessárias ações periódicas que permitam esta reflexão: seja através de workshops, seja por dinâmicas de grupo, ou mesmo pela discussão do tema em uma reunião semanal. Aqui o importante é que haja Constancia e continuidade, ainda que com encontros rápidos e curtos. Desta forma, o papel do gerente de projeto será formado na cultura da equipe.

4.3.4 Programa de Desenvolvimento

- Estruturar uma **matriz de capacitação** que contenha um mapeamento das competências da equipe e permita seu crescimento a longo prazo;

- Identificar situação atual da equipe e situação futura, definir gap's e planejar o caminho para alcançar estes objetivos;
- Apresentar e analisar junto com a equipe as competências do GP importantes para o contexto do setor estudado;
- Reestruturar a Avaliação de Performance do Projeto.

Além do trabalho nas perspectivas acima levantadas, a inserção de programas para o desenvolvimento a longo prazo é fundamental para que estas estratégias sejam sustentáveis com o tempo. Após entender qual a situação atual da equipe e qual a situação futura que se almeja, é preciso construir um caminho, uma ponte para alcançar este objetivo. Este caminho precisa ser planejado e organizado e para isso é preciso um trabalho de conscientização com o time para que eles também abracem esta ideia.

No entanto, uma ferramenta para acompanhar e medir a capacitação da equipe precisa ser reformulada e adaptada a esta nova visão estratégica. Este programa busca, também, a reestruturação das APP's atuais em uma ferramenta que auxilie neste processo de desenvolvimento.

Entre as abordagens para desenvolvimento de equipe, pode-se lançar mão de um Programa de Coaching para mapear os pontos fortes de cada integrante da equipe a fim de estruturar um programa individual com cada integrante da equipe que tenha o interesse em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Um processo de coaching contribui para o desenvolvimento da equipe. Este programa busca ensinar, treinar, dar dicas a, preparar os indivíduos para uma melhor atuação como integrante de equipe. Para Antunes (2010) Coaching é o processo de apoio e de orientação através da educação contínua, no qual se busca aprender sobre si mesmo e explorar seu potencial. O Coaching é uma ferramenta que permite ajudar as pessoas a realizarem metas desafiadoras a médio e longo prazo, através do reforço de atitudes que promovem comprometimento no processo de mudança. Por este motivo, este programa tem um potencial incrível para agregar valor ao individuo e por consequência, a equipe de GP.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi identificar ações para o desenvolvimento de uma equipe de gerentes de projeto em uma empresa metalúrgica no Vale dos Sinos. Para isso foi realizado uma pesquisa bibliográfica em que se buscou quais as principais linhas de estudo no que se refere ao desenvolvimento de pessoas que assumem a função de gerentes de projetos. Buscou-se compreender como esta área está estruturada no principal instituto de projetos, o PMI através. Depois se buscou aprofundar o conceito de desenvolvimento e aprofundou-se na construção de equipes de projetos. Por último, buscou-se compreender qual o resultado de um grupo coeso para o gerenciamento de projetos e como a soma de todas as diversidades no grupo podem influenciar na eficácia do trabalho.

É importante ressaltar que este trabalho foi fruto de um curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios e que esta pesquisa teve três meses desde o levantamento de seus objetivos até a análise dos resultados. Acredita-se que há muito mais a se aprofundar e compreender se o tempo não for um limitador para estas curiosidades. Por isso, deixo aqui a sugestão de aprofundar este trabalho em outra oportunidade de pesquisa, tendo em vista a riqueza de informações que pode ser pesquisada e aprimorada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Elaine. **Material de apoio da disciplina Gestão de Pessoas**. Escola de Administração da UFRGS. 2010.
- BEMBEM, Angela H. C. **Inteligência Coletiva: um olhar sobre a produção de Piere Lévy**. UESP. 2013
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- BINOTTO, Fernanda; BITENCOURT, Claudia C. **Os Elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho –a Experiência da COPEL**. Salvador / BA. 2005
- PASSOS, Ketry F; SILVA, Edna L. **O reflexo da Inteligência coletiva nas organizações**. TransInformação, Campinas. 2012
- BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre. Artmed. 2006
- JUNIOR, Roque Rabechini. **A importância das habilidades do gerente de projetos**. Revista de Administração. São Paulo. 2001
- MACHADO, Agda da Silva. **Gestão de projetos inovadores**. Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2009
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão Certo: A multiplicação do Talento Humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- PMI. **PMCD Framework: Estrutura de Desenvolvimento da Competência de Gerente de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2012.
- PMI: **PMBOK GUIDE: A Guide to The Project Management Body of Knowledge**. 4.ed. Newtown Square: 2008. 496 p.
- RODHEN, Ieda M. **Texto de apoio do Módulo II – Pessoas na Organização**. UNISINOS. São Leopoldo. 2013
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H.. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre. Bookman. 2005
- SANTOS, Marcel F; TADEUCCI, Marilsa de Sá R; OLIVEIRA, Edson A A. **Expectativas de competências em gestores de projetos: um estudo das vagas de empregos publicadas em websites de empregos**. UNINDU. Taubaté. 2012

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Editora Atlas. 2009

_____ **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo. Editora Atlas. 2008

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOLF, Luciane. **O Processo grupal da eficácia: uma compreensão sistêmico-complexa sobre a eficácia de equipes**. São Leopoldo. 2013.

WOLF, Luciane; CABRAL, Patricia F.; LOURENÇO, Paulo R. **O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho**. São Leopoldo. 2013

Site: www.rh.com.br Entrevista com Ruy de Alencar Mattos por Patricia Bisco. Visitado em setembro 2014.

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista Semiestruturada para o trabalho de conclusão de curso da aluna Suzana Silva de Souza para a obtenção do grau de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale dos Sinos.

Roteiro para entrevista

Esta entrevista foi estruturada de forma a compreender a opinião de gerentes de projetos a cerca de sua interação com equipe e os resultados que ele enxerga no grupo de trabalho. Busca-se, também, compreender o papel e os aspectos da equipe na fase de Monitoramento e Controle uma vez que esta foi apontada como a fase com maiores oportunidades de desenvolvimento. Os pontos referenciados nesta fase são:

- Monitoramento do desempenho do projeto;
- Mudanças no projeto;
- Comunicação;
- Pendências,

Assim que a pesquisa for concluída, a pesquisadora se compromete a devolver estas informações à equipe de trabalho estudada, de forma a contribuir com seu desenvolvimento. Também é importante ressaltar que o material coletado nas entrevistas não será identificado no trabalho, apenas citado como o entrevistado A, B ou C.

Responda as perguntas abaixo no que concerne à **equipe de projeto**:

Design da equipe

1. Quais são os pontos fortes da equipe no que se refere à fase de Monitoramento e controle ?
2. Quais os aspectos/as competências a desenvolver da equipe para esta fase de Monitoramento e Controle?
3. Que conhecimentos e habilidades são fundamentais para uma equipe ter sucesso na fase de Monitoramento e Controle ?

4. Como o relacionamento interpessoal entre seus colegas impactam na fase de Monitoramento e Controle? Quais são os impactos positivos e negativos?

Contexto organizacional

5. Que recursos ajudam a equipe nesta fase? E o que mais?
6. Você imagina que algum processo possa ser melhorado? Qual?

Design do trabalho

7. Como você percebe a comunicação entre as pessoas da equipe? Em que a gente pode melhorar?
8. Que momentos a equipe utiliza para refletir sobre o trabalho/dar e receber *feedback*?
9. Qual tua opinião sobre as reuniões de alinhamento? (reforço dos temas: comunicação, *feedback*, reflexão).

Liderança

10. Os objetivos dos projetos, em geral, são claros?
11. Como o líder do projeto pode contribuir para o melhor desempenho na fase de Monitoramento e Controle?
12. Quando um integrante não consegue realizar uma tarefa, qual tende a ser a atitude da liderança?

ANEXO II – Atributos e perguntas das APP's

WBS	ATRIBUTOS	ETAPAS DO PROJETO
1.0.		INICIAÇÃO
1.1.	Definição do escopo do projeto	O escopo do projeto foi elaborado de forma clara Quantas correções ocorreram durante a aprovação? Todas as alternativas possíveis para soluções técnicas viáveis foram estudadas? As premissas e restrições foram identificadas corretamente?
1.2.	Atendimento do prazo previsto para elaboração do escopo	O Nivelamento de Recurso Preliminar foi atendido? Em caso de atraso, foram buscadas contramedidas? Houve renegociação? Como foi a postura do líder na busca de informações do projeto? (proatividade)
1.3.	Comunicação do escopo	Como foi a abordagem junto ao cliente para elaboração do escopo? Como o escopo foi dividido com a liderança?
1.4.	Entregáveis (Pacotes de trabalho)	O líder estruturou a EAP com prazos e custo para cada pacote de trabalho?
2.0.		PLANEJAMENTO
2.1.	Precisão do planejamento	O cronograma foi uma ferramenta de apoio ao Líder?
2.2.	Riscos	Foram identificados os riscos no projeto? Caso relevante, foi feito um plano de contingências? Se necessário, o plano foi eficaz?
2.3.	RH	O planejamento foi compartilhado com a equipe do projeto? De que forma foi acordado?
2.4.	Aquisições	Como foram planejadas as aquisições? Houve um Plano de desembolso? Houve domínio sobre a quantidade de fornecedores no projeto? Houve algum pacote que precisou ser comprado que não estava previsto?
2.5.	Comunicação	Como foi repassado o resultado do planejamento para os Stakeholders do projeto?
3.0.		ENGENHARIA
3.1.	Aquisição	Foi realizada uma avaliação dos requisitos técnicos para contratação de engenharia? Houve clareza ao repassar a necessidade para o fornecedor?
3.2.	Comunicação	Foi estabelecido um canal de comunicação com o projetista? Foi apresentada a solução técnica para o cliente?
3.3.	Prazo	Houve negociação e priorização das entregas dos projetos? Foi realizado o followup devido? Houve cumprimento do prazo da entrega do projeto de acordo com o cronograma?
4.0.		IMPLANTAÇÃO
4.1.	Cronograma	Foi uma ferramenta de apoio para implantação? O planejamento da implantação foi elaborado entre o Líder, o planejador e o fornecedor? Foram realizadas análises do caminho crítico do projeto?
4.2.	Cronograma	Líder elaborou Plano(s) de ação (ões) e contramedida para recuperação de prazo, quando possível?
4.3.	Boas práticas PMO	A atualização de cronograma foram realizadas com frequência semanal?
4.4.	Boas práticas PMO	Foram realizadas registro de notas em caminho crítico do projeto
4.5.	Monitoramento e controle	Foram utilizados os documentos de monitoramento e controle contidos no sistema de gestão de projetos?
4.6.	Aquisição	Foram elaborados corretamente os documentos correspondentes? Os documentos foram encaminhados para o comprador conforme planejado?
4.7.	Custos	O Líder teve controle de desembolso? Foi realizado o boletim de medição, quando aplicável?
4.8.	Monitoramento e controle	As premissas e riscos identificados no planejamento foram acompanhadas no decorrer da implantação?
4.9.	Pendências dos entregáveis	Ocorreu a identificação contínua de pendências? (de forma a garantir e controlar a qualidade do produto do projeto)
4.10.	Mudanças	A análise de impacto das solicitações de mudança foram elaboradas corretamente (prazo, custo, qualidade)?
4.11.	Organização da obra	A obra estava identificada? Foram evidenciadas não conformidades durante auditoria de 7's do setor?
5.0.		ENCERRAMENTO
5.1.	Prezo	Como foi a relação "Previsto x Realizado" do projeto?
	Custo	Como foi a relação "Previsto x Realizado" do projeto?
5.2.	Pendências	Líder analisou e encerrou as pendências do projeto?
5.3.	Comunicação	Os resultados obtidos do projeto foram apresentados aos Stakeholders?
5.4.	Qualidade do produto entregue:	Os requisitos definidos no escopo foram entregues? O objetivo do projeto foi alcançado?
5.5.	Entregáveis	A entrega técnica para manutenção foi adequada?