

## **Alta performance de equipes de projeto: ensaio teórico**

**Marcia Moreira Martins Pereira (EPUSP) marcia.martins@poli.usp.br**

**Anderson Ribeiro de Barros (FCAV) abarros@terra.com.br**

**Marcelo Ramos Martins (EPUSP) mrmartin@usp.br**

### **Resumo**

*O crescimento da utilização da disciplina de gerenciamento de projetos pelas organizações nas últimas décadas deve-se a diversos fatores, dentre eles o acirramento da concorrência e a necessidade do estabelecimento de diferenciais competitivos. Mais recentemente, o reconhecimento da importância do fator humano na gestão de projetos foi evidenciado e as competências individuais e habilidades de comunicação entre os membros da equipe tornaram-se fatores críticos para a determinação do sucesso ou do fracasso do projeto. Porém, a estrutura assumida pela equipe poderá vir a facilitar ou dificultar o desempenho de seus membros. O presente trabalho insere-se nesse contexto, procurando apresentar a relação entre as estruturas das equipes de projeto e o desempenho dos mesmos. Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Equipes de Projeto, Performance.*

### **1. Introdução**

Nas últimas décadas, o acirramento da concorrência no mercado globalizado e a conseqüente necessidade do estabelecimento de diferenciais competitivos trouxeram às empresas o desafio de buscar novas formas de administrar, dentre as quais pode ser citado o gerenciamento de projetos.

A origem desta disciplina está associada à construção civil e ao setor militar. Entretanto, nos últimos anos, outras organizações passaram a utilizá-la, como por exemplo, as indústrias de tecnologia da informação e desenvolvimento de novos produtos, objetivando principalmente a redução de custos, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e a melhoria na qualidade dos produtos entregues (CRAWFORD, 2002).

O *Project Management Institute*, associação americana sem fins lucrativos de profissionais de gerenciamento de projetos, define o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atingir os requisitos do mesmo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000).

Porém, para que o conhecimento possa ser aplicado, faz-se necessária a presença do fator humano. “Todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõe, que dele fazem parte” (LIKERT, 1975, p. 9). Esta realidade, vivenciada por Likert há décadas, ainda hoje pode ser notada, caracterizando uma época onde o conhecimento, e conseqüentemente as pessoas detentoras do conhecimento, tornam-se o capital das empresas.

Em se tratando da gestão de projetos, a importância do fator humano tem sido cada vez mais reconhecida, já que, segundo Kerzner (2002), as empresas bem-sucedidas passaram a associar o fracasso de projetos a deficiências comportamentais, dentre elas o desestímulo entre funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de

comprometimento com os objetivos. No passado recente, o fracasso era atribuído a fatores associados ao planejamento e controle do projeto, tais como planejamento insatisfatório, estimativas imprecisas, programação deficiente e inexistência de controle de custos.

Deste modo, as competências individuais e as habilidades de comunicação entre os membros da equipe atualmente são vistas como fatores críticos que determinam o sucesso ou o fracasso de um projeto e por isso recebem tratamento em uma área de conhecimento específica: o gerenciamento de recursos humanos. Esta área da gestão de projetos é composta pelos processos que têm por finalidade garantir o uso mais eficiente das pessoas envolvidas no projeto, como, por exemplo, o gerente do projeto, o cliente, o patrocinador e os membros da equipe (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000).

Porém, o desempenho individual sofre influência da maneira pela qual as pessoas estão organizadas, ou seja, a estrutura assumida pela equipe poderá vir a facilitar ou dificultar o desempenho de seus membros. Assim, a estrutura pode ter sua eficiência limitada quando o gerente de projetos é o centralizador das informações e decisões em um projeto; por outro lado, essa mesma estrutura centralizadora pode ser a melhor em um projeto de curto prazo ou em um momento de urgência.

O presente trabalho insere-se nesse contexto, procurando apresentar a relação entre as estruturas das equipes de projeto e o desempenho dos mesmos.

## 2. Revisão bibliográfica

De modo geral, as organizações procuram obter, através do maior envolvimento de seus recursos humanos, o melhor aproveitamento de suas habilidades. Entretanto, por mais que os indivíduos estejam empenhados em utilizar o máximo de suas competências para um bem comum, a estrutura em que estão inseridos pode inibir seus objetivos. Katzenbach; Smith (2001) enumeram como fundamentos do trabalho em grupo eficiente:

1. Definição de diretrizes compreensíveis, elucidando ao grupo a razão pela qual está trabalhando em conjunto;
2. Estabelecimento de comunicação efetiva, propiciando que as atividades sejam coordenadas eficientemente e que as interações sejam construtivas;
3. Definição clara dos papéis e responsabilidades dos integrantes;
4. Criação de um processo produtivo.
5. Desenvolvimento do senso de responsabilidade, onde cada integrante compreenda sua contribuição para o sucesso do grupo.

Katzenbach; Smith (2001) defendem que a característica mais importante das equipes é a disciplina, sendo que esta possui três dimensões, conforme apresenta a figura abaixo:

Inspirada ou induzida pelo  
líder

Grupos de desempenho  
(equipes verdadeiras ou  
unidades de líder único)

Orientada ou voltada para  
si mesmo

Estimulada ou executada  
por colegas

Fonte: Katzenbach; Smith (2001)

Figura 1: Dimensões da disciplina de desempenho.

Da figura observa-se também a proposição da divisão das estruturas dos grupos basicamente em duas disciplinas: disciplina do líder único e a disciplina de equipe, sendo que ambas se possuem como base os fundamentos do trabalho eficaz em grupo. Assim, uma equipe é um grupo de trabalho, mas um grupo de trabalho pode não constituir uma equipe. Não será objeto deste trabalho a transformação da disciplina de líder único para a de equipe, mas sim a diferenciação entre ambas.

As principais características da disciplina do líder único citadas por Katzenbach; Smith (2001) são:

- **Desempenho:** um grupo de trabalho sob a disciplina do líder único pode possuir alto desempenho, porém o desempenho máximo atingido pelo grupo será a soma do desempenho máximo de cada membro do grupo.
- **Tomada de decisões:** o líder formal toma decisões e as comunica ao grupo. É respeitado por ter autoridade formal, assim como conhecimento e experiência comprovados. Embora consultas aos membros possam fazer parte do processo decisório, espera-se do líder a decisão final.
- **Metas:** é o líder quem define as responsabilidades individuais e as metas de desempenho de cada integrante e da equipe. Embora haja um processo de negociação, novamente espera-se do líder a decisão final.
- **Abordagem de trabalho:** os membros de um grupo de trabalho são responsáveis por tarefas em que se adaptam suas habilidades. Porém, o controle é rigoroso, sendo que o líder monitora constantemente cada indivíduo e toma ações determinando o ritmo ou a abordagem do trabalho.

Já as principais características da disciplina de equipe citadas por Katzenbach; Smith (2001) são:

- **Desempenho:** o grupo apresenta desempenho superior à soma dos esforços individuais. Em uma equipe real, a responsabilidade mútua entre seus membros é maior que a exigida pelo líder ou autoridade responsável. A própria equipe avalia rigorosa e sistematicamente seus próprios resultados e é seu crítico mais ferrenho quanto ao desempenho. Os integrantes de uma equipe consideram-se individual e mutuamente responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso do grupo.
- **Tomada de decisões:** em uma equipe, as decisões são tomadas pela pessoa ou pessoas que possuem mais habilidades e experiência, fato que as qualifica melhor para decidir. As decisões não são consensuais e raramente há votação na equipe. Os membros da equipe acreditam na decisão daquele que está na melhor circunstância para fazê-lo, geralmente como resultado de talento, habilidade, experiência e tarefa designada, sob a premissa de confiança e responsabilidade mútua.
- **Metas:** na equipe, o líder designado não define as metas. As metas são definidas e ratificadas individual e coletivamente pelo grupo somente após serem analisadas em todas as implicações, consideradas todas as negociações e desenvolvido um senso de compreensão e comprometimento mútuo. Há também uma diferenciação bem clara do

que será uma meta individual e coletiva. As realizações das metas serão de responsabilidade de dois ou mais integrantes. Nesta disciplina, a quantidade e o valor das metas superam a quantidade e o valor das metas individuais.

- **Abordagem de trabalho:** A abordagem de trabalho é definida pela equipe. A abordagem é uma questão de comprometimento partilhado. Os papéis e as contribuições dos membros mudam para melhor se adaptarem às necessidades de desempenho e tarefas. Enquanto na disciplina do líder único a competência necessária do membro é apenas sobre a tarefa a desempenhar, na disciplina de equipe as habilidades complementares são necessárias, além das competências das próprias tarefas.

A tabela a seguir apresenta de modo resumido as principais diferenças entre as duas disciplinas:

	<b>Líder único</b>	<b>Equipe Real</b>
Desempenho das Metas	Soma dos desempenhos individuais.	Supera a soma dos desempenhos individuais.
Competência	Integrantes trabalham em tarefas individuais às quais se adaptam suas habilidades.	Integrantes trabalham em conjunto para integrar talentos e habilidades complementares.
Produto do Trabalho	Geralmente individual.	Geralmente coletivo.
Abordagem de Trabalho	Rigorosamente orientada pelo líder.	Adaptável, moldada e colocada em prática pelos integrantes.
Responsabilidade	Individual intensa.	Mútua e individual.

Tabela 1: Diferenças entre as disciplinas de líder único e de equipe real.

Observa-se, porém, que não existe uma escala evolutiva entre as duas disciplinas, ou seja, ambas são eficientes se utilizadas nas situações oportunas. Trata-se, portanto, de uma escolha que, segundo Katzenbach; Smith (2001), deve ser baseada no desafio de desempenho que o grupo terá que enfrentar. Assim, se a soma das contribuições individuais for suficiente para alcançar o desempenho, a disciplina do líder único é a mais eficaz, por ser rápida, eficiente e confortável. Porém, caso haja a real necessidade de importantes produtos de trabalho coletivo, a disciplina de equipe passa a ser a mais apropriada.

Para apresentar a relação entre as estruturas das equipes de projeto e o desempenho dos projetos, a metodologia utilizada será o ensaio teórico, caracterizado por Severino (2002) como um trabalho científico onde há argumentação rigorosa, porém com alto nível de interpretação pessoal, permitindo ao autor maior liberdade, à medida que não necessita se apoiar em documentação empírica e bibliográfica.

### 3. Desenvolvimento

No contexto abordado no presente trabalho, o desenvolvimento da equipe de projeto inclui o aumento das habilidades dos *stakeholders* para que contribuam tanto individualmente como desenvolvendo habilidades do trabalho em grupo, visando atingir os objetivos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000).

Assim, entende-se que pode ser estabelecido um primeiro paralelo entre a equipe do projeto e o grupo de trabalho eficiente. Isto porque se observa que o gerenciamento de projetos procura garantir, através dos produtos dos seus processos, ferramentas que permitam à equipe de projetos buscar a eficiência do trabalho em grupo. A tabela a seguir compara os fundamentos do trabalho em grupo citados por Katzenbach; Smith (2001) e os produtos dos processos do gerenciamento de projetos descritos pelo Project Management Institute (2000), que serão detalhados em seguida.

<b>Fundamentos do trabalho em grupo</b>	<b>Produtos dos processos de gerenciamento de projetos</b>
Diretrizes compreensíveis	Project Charter
Comunicação efetiva	Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto
Definição dos papéis e responsabilidades dos integrantes	Matriz de Responsabilidades
Processo produtivo	Plano do Projeto
Senso de responsabilidade	Matriz de Responsabilidades

Tabela 2: os produtos dos processos de gerenciamento de projetos relacionados aos fundamentos do trabalho em grupo.

O Project Charter é o documento que formaliza e autoriza o início do projeto, sendo produto do Processo de Iniciação. Nele devem constar tanto a necessidade que o projeto se destina a resolver como a especificação do produto do projeto, permitindo à equipe conhecer a razão pela qual está trabalhando em conjunto.

Por sua vez, observa-se que o conteúdo do Plano de Gerenciamento das Comunicações fornece à equipe de projeto instrumentos para atingir a comunicação efetiva do projeto, uma vez que deve conter informações sobre:

- procedimentos de coleta e armazenamento dos dados do projeto;
- o fluxo e a frequência de distribuição de informações a serem utilizados no projeto;
- descrição, formato da informação a ser distribuída;
- procedimentos para a atualização do próprio Plano de Gerenciamento das Comunicações.

Outro produto importante do gerenciamento de projetos, mais especificamente do processo de Planejamento Organizacional, é a definição dos papéis e responsabilidades. Geralmente esta definição é feita associando-se as atribuições com o escopo do projeto, através da Matriz de Responsabilidades. Por meio dela, os integrantes da equipe tomam conhecimento de suas responsabilidades, bem como da sua contribuição para o projeto.

Já o Plano do Projeto documenta as premissas utilizadas para o planejamento, guia a execução e fornece a linha de base para controle e medição do progresso do projeto, dentre outras funções. Desta forma, pode-se fazer uma analogia com o processo produtivo do projeto.

Um segundo paralelo pode ser traçado entre o gerenciamento de projetos e as disciplinas propostas por Katzenbach; Smith (2001). Entende-se que a equipe de projetos pode utilizar-se das duas disciplinas de grupos de trabalho, tanto de líder único quanto de equipe. No primeiro caso, o líder deve ser o próprio gerente do projeto, revestido pela autoridade que a organização lhe conferiu. Por sua vez, a escolha da disciplina a ser utilizada deve estar de acordo com o desafio que o projeto representa. Neste caso, quanto melhor a compreensão do escopo do projeto e das metas a serem atingidas pelo mesmo, maior a chance de que a escolha seja acertada. Ressalta-se, porém, que geralmente a compreensão do escopo do projeto sofre alterações e revisões durante o seu ciclo de vida, gerando a necessidade de rever a escolha entre as disciplinas.

#### **4. Conclusões**

Com o presente trabalho visou-se apresentar como os processos do gerenciamento de projetos

fornecem à equipe condições para constituírem um grupo de trabalho eficiente. Adicionalmente, procurou-se evidenciar as semelhanças entre as equipes de alta performance e as equipes de projeto no que concerne ao uso alternado das disciplinas de líder único e de equipe.

Porém, considerando ser este artigo um ensaio teórico, apresenta limitações que podem vir a ser contornadas a partir de pesquisas de campo sobre o assunto.

## **Referências**

CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Trad. de Edite Siegert Scullli. Rio de Janeiro: Campus, 2001. KERZNER, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Trad. de Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LIKERT, R. Organização humana. Trad. de Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2000.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. 22.ed. São Paulo: Cortez, 2002.