

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 compartilhado. 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:

	Líder único	Equipe Real
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.

Fundamentos do trabalho em grupo	Produtos dos processos de gerenciamento de projetos
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.