

Gestão de pessoas: um desafio às empresas de projeto

Otávio J. Oliveira (FEB/UNESP) – otavio@feb.unesp.br
Silvio Burrattino Melhado (POLI/USP) – silvio.melhado@poli.usp.br

Resumo

O principal objetivo deste artigo é apresentar diretrizes para a gestão de pessoas nas empresas de projeto, à partir da discussão a respeito das competências e dificuldades de arquitetos e engenheiros para lidar com essa questão. Em termos metodológicos, utilizou-se o instrumento estudo-de-caso para desenvolvimento desta pesquisa, onde foram estudadas quatro empresas de projeto de edificações, de diferentes especialidades (arquitetura, estrutura e sistemas prediais), que atuam principalmente no estado de São Paulo. No referencial teórico são apresentados uma breve revisão sobre as principais características da empresa de projeto e os elementos gerais relativos à gestão de recursos humanos, tais como: política de recursos humanos, liderança e cultura organizacional, motivação, e recrutamento e seleção. Ao final são apresentadas algumas diretrizes para gestão de pessoas nas empresas de projeto, de forma a dotá-las de instrumentos simplificados, porém eficazes, para o aumento da motivação interna e, conseqüentemente, a melhoria do clima organizacional.

Palavras-chave: *gestão de projeto, recursos humanos, empresas de projeto.*

Abstract

The main goal of this paper is to present guidelines to the people management in the design firms, from to discussion about architects and engineers difficulties to management this questions. In methodology terms, was used cases studies for development of this research, where four building design firms of different specialties had been studied (architecture, structure and building systems), that they act mainly in the state of São Paulo. In the theoretical referencial they are presented a little revision on the main characteristics of the design firms and general elements about human resources management, such as: politics of human resources, leadership and organizational culture, motivation, conscription and selection. After this, the result of the four case studies is presented. Finally, some guidelines for human resources management in the designs firms are presented, of form to get these firms simplified instruments, however efficient, for the increase of internal motivation and consequently improvement of the organizational climate.

Key-words: *design management; human resources; design firms.*

1 Introdução

O projeto, hoje, é sabidamente um dos mais importantes elementos de geração de vantagem competitiva para os diversos agentes que participam de um empreendimento imobiliário e a empresa de projeto, por meio de uma gestão eficaz, tem que proporcionar as condições ideais para isso. Em função das características do projeto, que é um serviço de alto componente intelectual, a gestão dos recursos humanos ganha uma importância ainda maior no conjunto de atividades que compõem um bom gerenciamento de uma empresa de projeto.

Em função do exposto, o principal objetivo deste artigo é apresentar diretrizes para a gestão dos recursos humanos nas empresas de projeto de edificações à partir da discussão a respeito das competências e dificuldades de arquitetos e engenheiros para lidar com essa questão.

Em termos metodológicos, realizou-se uma pesquisa qualitativa com base no instrumento “estudo-de-casos múltiplos” para desenvolvimento desta pesquisa, onde foram estudadas quatro empresas de projeto de edificações, de diferentes especialidades (arquitetura, estrutura e sistemas prediais), que atuam principalmente no estado de São Paulo.

2 A empresa de projeto

Segundo Volker e Prins (2005), a gestão do projeto cobre uma larga escala de funções, começando com o auto-gerenciamento das atividades de cada projetista e terminando com gestão total do projeto integradamente com o desenho do empreendimento como um todo. Problemas ocorrem, em geral, em função da interatividade característica destas atividades (DOORN, 2004). Para interligar o negócio com o processo de projeto é necessário um profundo estudo de todos os agentes que influenciam esta relação. Dentre estes, os aspectos técnicos e de gestão das empresas de projeto mostram-se como elementos determinantes na melhoria do resultado final.

As empresas de projeto de construção civil, mais especificamente aquelas voltadas para o segmento de edificações, na sua grande maioria, estão enquadradas no porte de pequena empresa (CAMBIAGHI, 2003). Esta caracterização se dá devido a diversos fatores: inconstância da demanda por serviços, pois eles estão diretamente ligados à conjuntura econômica e política; baixo preço de mercado do produto projeto; desagregação da classe de projetistas que não se organiza para negociar em bloco, etc.

Contudo, o sucesso de qualquer melhoria proposta para o processo de projeto está intimamente vinculado ao desempenho geral das empresas de projeto. Logo, elementos e funções ligados à gestão, como cultura organizacional, empreendedorismo, estrutura organizacional, tomada de decisão, liderança, sistema de informação, etc., se bem desenvolvidos e implantados, influenciam de forma significativa o desempenho da atividade de projeto proporcionando as condições ideais para o desenvolvimento e implantação de programas e metodologias de melhoria (OLIVEIRA e MELHADO, 2006).

Não é possível alcançar todos os potenciais benefícios das recentes mudanças propostas para o processo de projeto se for deixado para segundo plano o sistema de gestão das empresas responsáveis pela sua produção. As mudanças na metodologia de projeto podem trazer vantagens competitivas e agregar valor ao produto edificação, porém, exigem a modernização dos instrumentos de gestão.

Como toda organização, as empresas de projeto se comportam de maneira sistêmica, interagindo com o ambiente empresarial que as cercam e não podem ter seus subsistemas analisados separadamente, pois eles interagem entre si e se interdependem. O trabalho conjunto destes subsistemas é quem gera a sinergia necessária para a conquista dos objetivos organizacionais.

O processo de projeto representa o “subsistema de produção”, o mais importante em uma empresa de projetos; contudo, é de suma importância que se melhorem todos os outros subsistemas da empresa (recursos humanos, comercial, finanças, marketing, sistema de informações, etc.), além de outros elementos de gestão como estrutura organizacional, liderança e empreendedorismo, cultura organizacional, de forma a se reunirem as condições mínimas para que o projeto seja desenvolvido com eficiência e eficácia, e para que as melhorias em sua metodologia possam ser implementadas com sucesso.

As empresas de projeto de edifícios possuem limitados recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) para sua gestão; por isso, seus proprietários atuam tanto na gestão como na produção técnica dos serviços. Esta particularidade confere a estas organizações uma alta dependência do grau de empreendedorismo e liderança de seus proprietários (OLIVEIRA, 2005).

É difícil manter em uma empresa de projetos o mesmo padrão de qualidade nos serviços prestados pois, em uma mesma equipe, podem haver diferenças na qualidade dos processos devido à capacidade diferenciada de cada indivíduo, e também diferenças devido à interação com os clientes.

Só é possível obter o êxito na introdução de uma nova filosofia de gestão nos escritórios de projeto se seus gerentes estiverem convencidos dos benefícios que ela pode proporcionar e realmente queiram implantá-la.

3 Recursos humanos

Segundo Lucena *apud* Zanetti (2002), os recursos humanos têm como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho no nível da capacitação profissional dos funcionários requerida pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado, no presente e no futuro.

Para Almeida *et al. apud* Serra (2001), a área de RH tem uma particularidade que a distingue

das outras: ela não só trata da estratégia da empresa quanto ao envolvimento das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, como trata da estratégia para o atendimento das suas próprias necessidades, ou seja, todos devem estar sincronizados com o mesmo objetivo. Entretanto, é importante também que a própria organização sirva aos objetivos pessoais dos funcionários, estejam eles em qualquer nível hierárquico.

Para Arantes (1998), as pessoas são quem criam, desenvolvem e mantêm as empresas; são elas que executam a tarefa empresarial e delas depende uma parte significativa do sucesso desses empreendimentos empresariais. O desafio do administrador é criar o ambiente e as oportunidades capazes de motivar os colaboradores a executarem suas atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, satisfazer suas necessidades individuais.

Neste sentido, segundo este mesmo autor, as empresas devem desenvolver um conjunto de esforços, reavaliando, por exemplo, seus estilos de liderança, seus processos gerenciais, seus modelos organizacionais, suas políticas de remuneração e de participação nos resultados.

Para Toledo (1992), a política de recursos humanos de uma empresa deve assegurar a existência de pessoas adequadas e motivadas para suas operações presentes e futuras.

Segundo esse autor, partindo dessa visão, é possível estabelecer várias outras políticas e estratégias, as quais naturalmente deverão variar segundo as características de cada empresa. O autor complementa ainda que algumas dessas políticas e estratégias são de aplicação bastante generalizada e podem ser aplicadas para:

- Não somente visar o melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes na empresa, como também criar condições para seu desenvolvimento;
- Assegurar que os recursos humanos, para a continuidade e a expansão da empresa, sejam preparados nos níveis e com a antecedência necessária;
- Assegurar que o desenvolvimento dos recursos humanos se caracterize pela criação de uma ação gerencial flexível; e
- Levar em consideração que uma empresa possui uma cultura e, conseqüentemente, personalidade própria, ou seja, um modo de ser próprio que inclui padrões típicos de comportamentos e valores.

Segundo Fleury (1990), as seguintes ações estratégicas em gestão de recursos humanos colaboram para a produção de produtos e serviços de qualidade:

- a) inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios;
- b) criação de um ambiente propício a mudanças e aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para a inovação organizacional e tecnológica. Em vez de treinar para trabalhos repetitivos, a gestão de recursos humanos deve colaborar para um clima de permanente renovação organizacional; e
- c) gerir a cultura organizacional, transformando a gestão de recursos humanos em mais um agente dos processos de mudança pois, antes de se mudarem os processos administrativos e os métodos de trabalho, faz-se necessário mudar os valores da organização nos seus mais diversos níveis.

Numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança se torna cada vez mais crucial à medida que representa o elemento propulsor de mudanças e a força básica por trás da mudança bem sucedida. Sem liderança, a probabilidade de ocorrência de erros aumenta muito, e as chances de êxito reduzem-se na mesma proporção (KOTTER, 2002).

Para Vergara (2003), dentro deste contexto, a liderança possibilita a cooperação, dirime conflitos e contribui para a criatividade, exercendo um papel integrador bastante necessário em uma época de organizações transnacionais, pois mantém as pessoas unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

Segundo Perrotti (2003), sempre que se tenta influenciar o comportamento de outras pessoas, envolve-se em um ato de liderança. Portanto, liderança é um ato de influência. Caso tenha-se interesse

em desenvolver os recursos humanos e criar um ambiente motivador, que resulte em altos níveis de produtividade e traga satisfação às pessoas à curto e longo prazo, então é necessário pensar no estilo de liderança, priorizando as atividades e atitudes que induzem um comportamento positivo nos colaboradores. Abaixo seguem alguns fatores, recomendados por esse último autor, de como despertar a motivação nas pessoas através da liderança:

- *Estabelecer objetivos claros* - todos devem ter clareza de entendimento do que seja o trabalho da equipe e porque ele é importante. Os objetivos devem ser desafiadores, porém, atingíveis, mutuamente acordados e ter relação direta com a visão da equipe. Cada membro deve compreender o seu papel nesta realização.
- *“Empowerment”* - criar confiança dos membros na capacidade da equipe de superar obstáculos e atingir os objetivos. O respeito ao par faz com que todos compartilhem as responsabilidades, ajudando-se mutuamente, tomando a iniciativa para ir de encontro aos desafios. As políticas, regulamentos e processos devem permitir aos membros a execução de suas tarefas com facilidade. Os colaboradores devem ter a oportunidade de desenvolver e aprender novas habilidades.
- *Relacionamento e comunicação* - deve-se manter aberta a comunicação, onde os membros da equipe possam expressar suas opiniões, pensamentos e sentimentos sem receio de represálias. Saber ouvir deve ser considerado tão importante quanto falar. As diferenças de opinião e perspectiva devem ser devidamente valorizadas. Por meio de *feedback* sincero, os colaboradores conscientizam-se de suas forças e fraquezas. Isso propicia uma atmosfera de confiança e integração.
- *Reconhecimento e apreço* - as realizações individuais e as da equipe devem ser reconhecidas pelo líder, celebrando-se as etapas, realizações e eventos. Os colaboradores devem sentir-se altamente prestigiados dentro da equipe, ficando imbuídos de um senso de realização pessoal em relação à equipe e pelas próprias tarefas.
- *Moral* - o líder deve ser entusiasta em relação ao trabalho da equipe, e deve transmitir a eles e aos outros o orgulho de ser um membro dela. Deve ainda manter a confiança e o empenho, sendo otimista em relação ao futuro. Estas atitudes elevarão o moral dos demais membros.
- *Estimular o pensar antes de agir* - enfatizar a importância do planejamento.

Davis e Newstrom (1992) colocam que praticamente todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. O trabalho do gerente é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando seu comportamento para o desempenho das tarefas. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. Dessa forma, podem lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Segundo Araújo (1985), o fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa; necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças inerentes ao próprio ser humano.

Perrotti (2003) enumera uma série de elementos motivadores e fatores de satisfação que devem ser objeto da atenção e do estudo dos gestores atuais. São eles: trabalho interessante (desafio, autonomia e diversificação de tarefas); auto-realização (provêm do resultado de um trabalho que deu bons resultados); reconhecimento (elogio da chefia quando da realização correta de alguma atividade); segurança (estabilidade no emprego); diálogo de desenvolvimento (*feedback* à respeito das perspectivas da carreira); desenvolvimento pessoal e treinamento (cursos, palestras, financiamento de bolsas de estudo, etc.); remuneração (salário deve estar alinhado com o mercado e também basear-se na produtividade); avaliação (deve ser feita à partir de metas estabelecidas); promoção e crescimento na organização (plano de carreira); condições de trabalho (periculosidade, insalubridade, ergonomia, etc.); relacionamento com parceiros (trabalhadores amistosos e colaboradores); benefícios (programa de participação nos lucros, prêmios por produtividade, etc.); *status* (valorização do cargo ocupado) e programas participativos (opinião dos funcionários).

Na visão de Menegasso (1998), o processo de capacitação das pessoas está exigindo que os cursos de formação devam priorizar o desenvolvimento das seguintes competências, num enfoque muito mais generalista que especialista:

- *Competências intelectuais* - capacidade de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos;
- *Competências organizacionais ou metódicas* - capacidade de se autplanejar, de se auto-organizar, estabelecer métodos próprios e gerenciar seu tempo e espaço de trabalho;
- *Competências comunicativas* - capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal;
- *Competências sociais* - capacidade de utilizar todos os conhecimentos - obtidos por meio de fontes e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;
- *Competências comportamentais* - iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho; e
- *Competências políticas* - permitem aos indivíduos refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção (compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, seus direitos e deveres).

Assim, é por meio de suas competências e habilidades que o profissional terá performance superior em um trabalho, gerando, com isso, maior competitividade para empresa (DAVENPORT e PRUSAK *apud* SILVA, 2001).

4 Estudos-de-caso

A Tabela 1 apresenta as principais características em relação à gestão dos recursos humanos das empresas estudadas.

Todas as empresas estudadas, excetuando-se a empresa C, não possuem procedimentos estabelecidos para contratação e demissão de pessoal. Esta característica se dá principalmente em função do reduzido número de colaboradores e do baixo rodízio de pessoal. As empresas A e C utilizam a participação dos funcionários no lucro da empresa como forma de motivação pessoal.

Somente a empresa C elabora anualmente um programa de treinamentos que contempla todos os funcionários da empresa, inclusive os da área administrativa, onde cada funcionário passa por algum tipo de treinamento (interno ou externo) pelo menos a cada dois anos. Cabe ressaltar o esforço do engenheiro-titular da empresa B no seu aprimoramento pessoal, inclusive nos aspectos voltados à gestão. Na empresa D, os profissionais ligados diretamente a área técnica fazem obrigatoriamente um curso de AUTOCAD a cada nova versão do *software* adquirida pela empresa.

As empresas C e D não subempreitam atividades voltadas à sua competência principal (*core business*), respectivamente projetos de estrutura e arquitetura. Porém, a empresa D prefere que a contratação/gerenciamento das demais especialidades de projeto fique sob sua responsabilidade em função do estreito relacionamento de longo prazo que ela possui com um grupo de empresas que, segundo seus titulares, possibilita auferir ganhos de várias ordens quando trabalham em conjunto. As empresas A e B procuram subcontratar sempre os mesmos profissionais quando sua capacidade é excedida.

5 Diretrizes para gestão de recursos humanos em empresas de projeto

Os recursos humanos são a “mola mestra” de qualquer organização. É a partir deles que se torna possível realizar processos, alcançar metas e objetivos, viabilizar estratégias e, principalmente, satisfazer as necessidades dos clientes. Em uma empresa de projeto, os recursos humanos desempenham um papel ainda mais importante do que na maioria das outras empresas em função da característica bem peculiar inerente ao serviço projeto: possuir

alto componente intelectual.

Tabela 1 - Resumo das principais características das empresas estudadas em relação à gestão de recursos humanos

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
ESPECIALIDADE	Arquitetura	Estrutura e instalações elétricas e hidráulicas	Estrutura	Arquitetura
FUNDAÇÃO	1974	1996	1993	1982
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	7	2	16	4
NICHO DE MERCADO	Edifícios residenciais, comerciais e industriais.	Nicho não definido. Maior incidência de projetos de edifícios de apartamentos.	Projetos estruturais de edificações e, em menor escala, projetos estruturais de obras pesadas.	Projetos de edifícios.
RECURSOS HUMANOS	<p>Não possuem critérios estabelecidos para contratação e demissão de pessoal. Prática, ainda de forma experimental, a participação dos funcionários no lucro da empresa como forma de motivação. Não existe programação de treinamento. Terceiriza alguns serviços que excedam sua capacidade produtiva.</p>	<p>Não possuem critérios estabelecidos para contratação e demissão de pessoal. Não possui nenhum instrumento diferencial para motivação de funcionários. Seu engenheiro-titular procura atualizar-se por meio da realização de cursos voltados para gestão. Possui estreito relacionamento comercial com dois engenheiros civis, que são constantemente terceirizados quando a capacidade da empresa é excedida.</p>	<p>Possui um programa de treinamento para todo o seu quadro de pessoal, inclusive do pessoal administrativo. Utiliza a participação no lucro em função do desempenho individual como forma de motivação. Os salários variam em função da importância do funcionário para empresa. Existem processos básicos escritos estabelecendo a contratação e demissão de pessoal.</p>	<p>Não existe uma programação formal de treinamento na empresa, porém todos os funcionários da área técnica fazem um curso de autocad à cada nova versão adquirida pela empresa. Não subcontrata profissionais ou escritório de projetos de arquitetura. Possui relacionamento de longa data com um grupo fixo de empresas de outras especialidades de projeto e procuram trabalhar, dentro do possível, sempre em conjunto. Baixo rodízio de pessoal e inexistência de procedimentos estabelecidos para contratação e demissão de pessoal.</p>

O dirigente de uma empresa de projeto de edificações deve possuir uma visão integradora da sua organização, pois a partir dela é possível planejar, executar e controlar atividades com visão do processo maior ao qual elas estão inseridas. Desta forma torna-se possível um melhor alinhamento dos processos, além de permitir que as principais barreiras entre setores e atividades internas da empresa de projeto sejam minimizadas.

Os gestores que trabalham com atividades de projeto de edificações devem procurar desenvolver habilidades relativas ao controle de custos e prazos. No cenário atual, onde as margens dos lucros são cada vez menores, o controle orçamentário de um projeto passa a ter uma dimensão ainda maior. Pequenos desvios nos recursos físicos e humanos ou pequenos atrasos na execução das tarefas em relação ao planejado podem inviabilizar um contrato.

O responsável pelo escritório de projeto deve se preocupar em criar mecanismos que gerem interesse nos seus subordinados pelo trabalho que realizam. O profissional deve realizar algo importante, ser efetivamente responsável pelo que faz, ter possibilidade de crescimento, poder propor e realizar melhorias em suas tarefas, etc.

Fatores como estilo de comando, salário, políticas de administração de pessoal e condições físicas de execução das atividades, se bem administrados, criam um clima psicológico saudável na empresa de projeto.

Quanto melhores as relações entre colegas, o tratamento recebido do chefe e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima na empresa. Quanto mais feliz a pessoa estiver com seu salário, maior será sua satisfação com o ambiente de trabalho e sua disposição em executar suas tarefas com qualidade.

Dentro da realidade e possibilidade de cada empresa de projeto, devem-se procurar desenvolver os seguintes elementos motivadores: enriquecimento do trabalho (diversidade de tarefas, incorporação de fatores de desafio, responsabilidade, decisão e possibilidade de progresso), possibilidade de autogestão das atividades, criação de programas de incentivos (reconhecimento, incentivos monetários, premiação com viagens, etc.) e instituição de um plano factível de cargos e salários.

O projetista tem grande dificuldade de conceber em seu trabalho o papel de gestor, uma vez que sua formação e prática profissional é predominantemente técnica. No entanto, ele executa tarefas administrativas, gerenciando recursos como tempo, capital, equipamentos, etc. Sob esta ótica, observando tanto as necessidades técnicas como administrativas, o treinamento exerce um papel de grande importância no sucesso dos profissionais e das empresas.

A grande velocidade no desenvolvimento de inovações tecnológicas é uma realidade com a qual as empresas de projeto têm que conviver. O treinamento se mostra como uma alternativa para a minimização da defasagem técnica do seu quadro de pessoal em relação ao mercado.

O treinamento também possibilita um aprofundamento na reflexão sobre as principais atribuições do projetista, amadurecendo-os e gerando resultados positivos na qualidade de suas decisões e tarefas executadas.

O treinamento deve englobar todos os profissionais do escritório: projetistas, pessoal administrativo e o próprio arquiteto ou engenheiro-titular. A este último, além da atualização técnica, cabe um grande esforço na capacitação voltada para gestão.

Um funcionário que participa de um programa de treinamento se sente seguro no trabalho, prestigiado pela chefia e desenvolve suas tarefas com maior empenho e qualidade. A melhoria no padrão de qualidade das atividades desenvolvidas por um profissional treinado é facilmente percebida pelos clientes e se reverte em aumento de sua satisfação e do mercado. Treinamento deve ser visto como investimento, e não como despesa.

É necessário, portanto, que a empresa de projeto elabore um plano de treinamento, com base na sua disponibilidade financeira, que contemple todo quadro de funcionários,

priorizando, no entanto, aqueles que atuam diretamente com os processos mais críticos.

6 Considerações finais

Pôde-se perceber durante o desenvolvimento da pesquisa que, independentemente da especialidade, as empresas de projeto, em geral, possuem muitas características relacionadas à gestão de seus processos administrativos em comum, incluindo-se aí suas virtudes e, principalmente, deficiências. Nota-se que existem competências mais desenvolvidas num ou noutro ponto, mas que, de uma forma geral, há um grande número de pequenos problemas de gestão a serem resolvidos, principalmente em relação aos seus recursos humanos. Muitas dessas deficiências podem ser minimizadas ou mesmo resolvidas com a adoção de procedimentos simplificados como os apresentados neste texto.

Contudo, para que qualquer modificação no subsistema de recursos humanos de uma empresa de projeto propicie os bons resultados desejados é necessário observar as seguintes recomendações:

- Adequação do Sistema da Gestão ao porte da empresa e a seus recursos;
- Visualização sistêmica do processo de projeto, considerando suas interações com o ambiente empresarial à sua volta e considerando os demais subsistemas que compõem as empresas de projeto;
- Adequação da estrutura organizacional da empresa de projeto às características do processo de projeto na construção civil;
- Desenvolvimento e implantação de metodologia para gestão de serviços terceirizados que garantam a qualidade e distribuição de responsabilidades;
- Consideração do nível de empreendedorismo e estilo de liderança existente nas empresas de projeto que, em geral, possuem alto grau de dependência em relação aos seus proprietários;
- Consideração das empresas de projeto tanto como produtoras de produtos como prestadora de serviços; reconhecendo que seus profissionais possuem capacidades e características distintas e que, portanto, necessitam de eficazes instrumentos de treinamento e orientação das rotinas de trabalho;
- Considerar a clara identificação dos requisitos dos clientes como elemento fundamental para bom desempenho do processo de projeto;
- Melhorar o sistema de informação da empresa de projeto, utilizando a comunicação entre empreendedor-projetista, projetista-projetista e projetista-cliente, assim como a gestão de documentos como indicadores da capacidade da prestação do serviço projeto; e
- Instituir a retroalimentação sistemática, de forma a viabilizar o aprimoramento contínuo da atividade de projeto e do sistema de gestão da qualidade como um todo.

Uma importante característica que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi à intensa preocupação com a simplicidade e flexibilidade dos procedimentos sugeridos. Para os leitores com razoável conhecimento sobre gestão e que não estejam diretamente envolvidos com a realidade do setor de projetos, pode-se ter a impressão de que os processos propostos poderiam ser mais aprofundados e complexos. Porém, a proximidade com a realidade das empresas de projeto, conseguida por meio da realização dos estudos-de-caso e por meio do proferimento de cursos específicos para o setor de projetos, permitiu que estes pesquisadores tivessem uma compreensão mais apurada da inércia à mudança desse “público”, do real desconhecimento e desinteresse pelos instrumentos ligados à gestão e, principalmente, do desestímulo que procedimentos mais complexos e cujas instruções fossem mais extensas causariam.

Referências bibliográficas

- ARANTES, N. *Sistemas de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARAUJO, A. P. *Motivação e satisfação no trabalho*: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg. 1985. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1985.
- CAMBIAGHI, H. Presidente da ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura. *Entrevista sobre gestão de empresas de projeto*. São Paulo, 2003 (entrevista gravada em fita cassete).
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FLEURY, M. T. L. *O desvendar a cultura de uma organização*: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. Coord. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas. Cap. 1, p. 15-27, 1990.
- KOTTER, J. *Afinal, o que fazem os líderes*: a nova face do poder e da estratégia. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002.
- MENEGASSO, M. E. *Declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade*: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário. 1998. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.
- OLIVEIRA, O. J. *Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios*. São Paulo: Universidade de São Paulo - Escola Politécnica, 2005 (Tese de doutorado em engenharia civil).
- OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. *Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil*. São Paulo: PINI, 2006.
- PERROTTI, E. *Liderança motivacional*. In: VI SEMEAD – Seminários de Administração da FEA/USP. São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead>>. Acesso em 26/07/2004.
- SERRA, S. M. B. *Diretrizes para gestão dos subempreiteiros*. 2001. 360p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- SILVA, M. K. *O comprometimento com a qualidade dos sistemas de informação*: um enfoque nas competências das pessoas. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- TOLEDO, F. *Administração de pessoal*: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- VERGARA S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. Atlas, 3. ed., 2003.
- VOLKER, L.; PRINS, M. *Exploring the possibilities of correlating management with value in architectural design*. Proceedings of CIB W096 Architectural Management. Lyngby, Denmark, 2005.
- ZANETTI, E. M. S. P. *Gerenciamento de recursos humanos*: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções do município de Colatina – ES. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.