

## Como gerenciar equipes de projetos

e conquistar resultados através das pessoas

setembro 18, 2008 by Dinsmore Associates2

Construção e engenharia, mudança organizacional, melhoria contínua ou tecnologia da informação: independentemente da natureza dos projetos, a influência dos fatores humanos pode determinar o sucesso ou o fracasso dos mesmos. Considerada no passado uma tarefa exclusiva de profissionais de formação técnica, afeitos às ferramentas, instrumentos e metodologias, a moderna gestão de projetos requer o aprendizado e uso de habilidades comportamentais políticas e psicológicas. Ser técnico não é mais o bastante. Negociar, motivar, liderar e comunicar são algumas das novas habilidades no gerenciamento de projetos.

Apesar de haver alguma consciência na comunidade sobre o assunto desde os anos 60, o reconhecimento da necessidade de se investir em profissionais de projetos de forma holística cresceu muito a partir dos anos 90.

Muitos experts internacionais fazem hoje questão de enfatizar as pessoas e sua contribuição no desen-volvimento de projetos.

Em entrevista à revista MundoPM (nº 3), o respeitado palestrante e autor Harold Kerzner reforçou a importância desses fatores quando respondeu a uma pergunta formulada por Paul Dinsmore. Paul perguntou quais as principais causas para fracassos em projetos, se são as mesmas de 15 anos atrás, quais são as atuais e como diferem do passado?

A resposta de Kerzner foi enfática e esclarecedora: "Se voltássemos 15 ou mais anos, colocaríamos a culpa por todas as falhas nos "pobres": planejamento, cronograma e controle de custo. Hoje, a minha crença é que a maioria das falhas decorre mais dos fatores comportamentais do que dos fatores quantitativos. Isso inclui ques-tões como baixa moral, fraco trabalho em equipe, falta de comunicação efetiva, baixa motivação e trabalhar para um gerente que não tem interesse em crescer, prazer pela saúde e bem-estar da equipe".

### Problemas das pessoas e suas soluções

"Quais são os problemas típicos que você enfrenta ao gerenciar seus pro-jetos?"

Sempre que conduz seminários internacionais de gerenciamento de pro-jetos, Paul faz um brainstorming de poucos minutos de duração, no qual os participantes geram cerca de 60 problemas que contaminam seus projetos. Por exemplo: conflitos, atrasos na programação, prioridades conflitantes, in-terface com o cliente, recursos insuficientes, indecisão, aumento de custos, especificações inadequadas e comunicação ineficaz. Esses problemas podem ser abrandados ou resolvidos aplicando-se princí-pios sólidos de gerenciamento de projetos. Alguns desses problemas são mais de natureza técnica, enquanto outros têm claros aspectos de comportamento humano, e um grande número deles possui tanto os componentes técnicos quanto os comportamentais. Nos seminários, pede ainda aos participantes para classificar cada problema com um T para técnico, um C para comportamental, ou um T/C quando ambos os fatores estão presentes. Invariavelmente, o resultado final dos grupos mostra que pelo menos 50% dos problemas que existem em projetos são, total ou parcialmente, comportamentais por nature-za. A percentagem já atingiu 75% em alguns grupos.

A resposta é previsível, uma vez que as pessoas são a causa de tudo que acontece nos projetos. Elas coordenam, gerenciam, delegam, desempenham, processam, decidem, aprovam, resolvem problemas e executam todas as atividades de assistência, persuadindo ou complicando os projetos ao longo dos seus cursos previstos. Se as pessoas cometem erros, o problema surge logo a seguir. Se a competência técnica ou gerencial está abaixo da média, as dificul-dades aumentam. Se as pessoas falham em agir, acompanhar, tomar decisões, analisar ou avaliar, os projetos desviam-se do seu curso.

As pessoas estão no centro dos projetos em todos os tipos de indústrias, quer seja defesa, construção, serviços, engenharia, óleo e gás, arquitetura, telecomunicações, eletrônica ou utilidade pública. Projetos como eleições presidenciais, mudanças organizacionais nas empresas ou campanhas de propa-ganda igualmente dependem dos fatores humanos para obter sucesso. Não importa qual seja a indústria ou tipo de projeto, os problemas ocorrem ou por que as pessoas fazem com que eles ocorram ou por que não agem para evitar que eles ocorram. Duas premissas compõem o fundamento deste "lado humano" do gerenciamento de projeto:

- As pessoas são a causa dos problemas dos projetos;
- Os problemas dos projetos somente podem ser resolvidos pelas pessoas.

Se boa parte dos problemas dos projetos está relacionada ao comportamento humano, então uma parte

proporcional da atenção gerencial deve se orientar para esses problemas. Isso levanta alguns questionamentos. Por exemplo: quem deveria dedicar esforços para gerenciar o fator humano nos projetos? E quais os campos de conhecimento precisam ser enfocados a fim de gerenciar o elemento humano nos projetos?

## Otimizando o lado humano do gerenciamento de projetos

Como a atenção ao fator humano no gerenciamento de projetos produz resultados positivos ao mesmo? Como ele ajuda a melhorar a qualidade, reduzir custos e assegurar que o projeto irá prosseguir de acordo com o planejado? Eis algumas formas:

**Gera sinergia.** A aberração aritmética " $2 + 2 = 5$ " ilustra simbolicamente a sinergia. O termo vem da química, em que uma mistura de dois elementos pode produzir um resultado mais potente e significativo do que a aparente soma dos elementos originais. Na interação humana, ocorre um tipo semelhante de reação. Por exemplo, duas pessoas cooperando e trocando idéias poderão produzir resultados mais significativos do que o fariam as mesmas pessoas trabalhando separadamente. Sinergia é comumente ilustrada nos esportes pelo conceito "equipe de trabalho". Uma equipe bem treinada de jogadores comuns que cooperam e são sensíveis aos pontos fortes e aos pontos fracos de todos que a compõem podem derrotar um grupo de grandes estrelas unidas ao acaso. Tenha em mente que a sinergia também pode funcionar negativamente. Em alguns casos, dois mais dois podem produzir um resultado de três e não cinco. Uma força-tarefa que falha em "realizar suas ações em conjunto" pode ficar envolvida em rivalidades, exaltar-se e perder o controle.

**Forma contratos psicológicos.** Um contrato psicológico consiste de expectativas mútuas do indivíduo e da organização. Cada parte traz ao relacionamento um conjunto de expectativas quanto ao que cada um irá dar e receber. Contratos psicológicos sólidos criam uma rede interativa na qual as atividades críticas fazem interface automaticamente. Quando existe a comunicação aberta, as expectativas mútuas provavelmente serão razoavelmente compatíveis. O gerente de projeto que é sábio consegue contratos sólidos com os membros da equipe e minimiza expectativas irreais ou infundadas.

**Cria um arranjo produtivo.** Uma abordagem orientada para pessoas no gerenciamento de projeto é uma forma agradável de realizar trabalhos produtivos. As metas do projeto são mais prováveis de serem atingidas quando uma equipe de profissionais motivados trabalha visando atingir objetivos que estão em harmonia com suas metas pessoais e profissionais. Quando os relacionamentos do tipo dar e receber fornecem o tom para um projeto e os membros das equipes acreditam que estão contribuindo para objetivos significativos do projeto, o trabalho torna-se mais divertido. As pessoas realmente podem trabalhar mais arduamente e durante mais tempo sob uma abordagem "pessoa" do que sob uma abordagem de sistemas ou outra abordagem organizacional. Elimina dificuldades organizacionais. Equipes atentas ao lado humano na gestão de projetos são menos rígidas e têm mais chances de se adaptar a novas situações de projeto do que aquelas baseadas exclusivamente numa abordagem de sistemas. No caso de contratos psicológicos objetivos, os membros da equipe terão objetivos firmes e não permitirão que as barreiras dificultem o caminho.

**Melhora as relações com o cliente.** A habilidade do cliente de examinar um projeto, estabelecer políticas, indicar controles e participar nas principais decisões do projeto é um fator fundamental para o sucesso do projeto. Quando se percebe o cliente como um grupo de pessoas, cada um com objetivos distintos pessoais, profissionais e de projeto, então as relações com o cliente tendem a ser tanto harmoniosas quanto produtivas. Se os relacionamentos são abertos, fáceis e diretos, serão resultados positivos futuros. Se os relacionamentos são forçados, o envolvimento do cliente pode criar obstruções ao longo do projeto.

**Torna o gerenciamento de projeto mais eficaz.** Talvez a razão mais importante e pragmática para enfatizar o lado humano do gerenciamento de projetos seja que ele simplesmente é uma forma mais eficaz de se ter o projeto realizado com sucesso. Ele abre caminho para a execução das tarefas necessárias e cria uma atmosfera objetiva de solução de problemas. A eficácia da abordagem baseia-se no princípio de que todos os problemas de projeto podem ser resolvidos pelas pessoas.

## Conclusões

No gerenciar pessoas pode se concentrar pelo menos metade dos problemas em projetos. Quanto mais conhecimento de técnicas relacionadas ao comportamento humano, maiores serão as chances de sucesso daqueles responsáveis pela condução dos mesmos. Algumas pessoas, através de seu talento natural, já possuem as capacidades desejadas em certas áreas, mas qualquer desempenho de profissionais de projeto pode ser aprimorado através de estudo e diligência nessa área.

O lado humano do gerenciamento de projeto é como uma colcha de retalhos - uma combinação de intangíveis que inclui abordagens motivacionais, técnicas de gerenciamento de conflito, habilidades de comunicação oral e escrita e teorias de tomada de decisão. Abrange sutilezas culturais, estratégias de negociação e técnicas de interface. Inclui o lado comportamental de planejamento e o papel especial de liderança do gerente de projeto em gerenciar pessoas e tomar decisões. E as pessoas representam o recurso mais valioso de qualquer projeto.

Autores:  
Paul Campbell Dinsmore, PMP, Fellow do PMI, conferencista Internacional e presidente da Dinsmore Associates.  
Fernando Henrique da Silveira Neto, consultor da Dinsmore Associates nos Núcleos Gerenciamento por Projetos e  
Gestão Empresarial.

**Published in :** Gerenciamento de projetos, Gestão de pessoas