

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ALINE MARTINEZ DOS REIS PEREIRA

LIDERANÇA E ÉTICA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

São Paulo

2012

ALINE MARTINEZ DOS REIS PEREIRA

LIDERANÇA E ÉTICA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Gestão de Projetos.

São Paulo

2012

Dedico este trabalho a todos os meus familiares,
pelo apoio, carinho e atenção em todos os
momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a orientadora Profa. Dra. Elida Jacomini Nunes, por todo o apoio durante o desenvolvimento deste estudo, que foram de extremam importância.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O ser humano tem sua própria personalidade, há necessidades que motivam e o medo de frequentes mudanças. É exatamente isso que nos faz diferentes um do outro e com uma realidade de mundo diversificada que atrai o sentimento de descobri-lo e de conhecê-lo. Pesquisadores de várias partes do planeta interessaram em estudar em vários aspectos o ser humano para compreender melhor esta diversidade. Diante disto, buscou-se neste estudo analisar de que forma a gestão de pessoas pode ser desenvolvida dentro de um ambiente extremamente dinâmico e mutável, no ambiente da Gestão de Projetos, um segmento profissional que a cada dia mostra mais sua importância, e que também percebeu que seu principal capital é o colaborador. Assim, analisaram-se conceitos e ferramentas sobre o tema procurando contextualizá-lo dentro da gestão de projetos, procurando verificar quais as características de um gestor de projetos eficaz, capaz de levar seu grupo ao desenvolvimento integral.

Palavras-chave: Motivação, Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The human being has its own personality, there are needs that motivate and fear of frequent changes. That's exactly what makes us different from one another and with adverting reality of the world that attracts the feeling of discovering it and know it. Researchers from around the world interested in studying various aspects of the human being to better understand this diversity. Given this, this study sought to examine how people management can be developed within an extremely dynamic and change able environment in Project Management, a professional segment that each day shows their importance, and also realized that his main asset is the developer. Thus, we analyzed the concepts and tools on the subject seeking to contextualize it within the project management, attempts to verify the characteristics of an effective project manager, able to take your group to full development.

Keywords: Motivation, Project Management, People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Monitoramento e Controle	32
Figura 2 - Matriz de Processos	33
Figura 3 - IPMA e ABGP	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I	10
A LIDERANÇA	10
1.1 A LIDERANÇA.....	10
1.2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO.....	13
1.3 FATORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS	15
1.4 INOVAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	16
CAPÍTULO II.....	19
O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	19
2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	19
2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.3 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO EMPRESARIAL	23
CAPÍTULO III	25
A GESTÃO DE PROJETOS	25
3.1 A GESTÃO DE PESSOAS PARA O ALCANCE DE RESULTADOS	25
3.2 Gestão Estratégica de Pessoas e o Alcance dos Objetivos	29
3.3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	29
3.3.1 Áreas de conhecimento	31
3.3.2 Processos do gerenciamento de projetos	31
3.4 O GERENTE DE PROJETOS	34
3.5 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS	36
CAPÍTULO IV.....	39
A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
REFERÊNCIAS	44

INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de projetos é uma área de atuação e conhecimento que tem crescido muito nos últimos anos em reconhecimento e importância. Fundado nos Estados Unidos em 1969, o PMI é uma associação profissional mundialmente difundida, e no Brasil verifica-se o PMI Brasil – Integração Nacional, um programa que já se encontra em diversos estados brasileiros, oferecendo certificações profissionais em gerência de projetos — *Project Management Professional* (PMP) e *Certified Associate in Project Management* (CAPM) — e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo a mais popular delas o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*) (HELDMAN, 2005).

As principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são as certificações profissionais em gerência de projetos — *Project Management Professional* (PMP) e *Certified Associate in Project Management* (CAPM) — e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo a mais popular delas o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*) (HELDMAN, 2005).

Editado na forma de livro, o Guia PMBOK está atualmente na quarta edição de 2008 e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000 e 2004.

O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições.

Assim, o estudo em questão traz à tona a necessidade de se inserir dentro de um contexto de gerenciamento muito utilizado atualmente, as práticas de gerenciamento de projetos PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) a disciplina de ética, possibilitando assim melhor inserção da motivação e da gestão de pessoas no contexto organizacional do mesmo.

Isto porque, este tipo de gerenciamento não apresenta a ética como uma de suas disciplinas. Destaca-se assim a importância da ética em algumas disciplinas específicas, como por exemplo, na gestão de recursos humanos.

Buscar desenvolver uma gestão voltada para o gerenciamento de projetos baseado na liderança voltados para padrões éticos e códigos de conduta definidos pela organização, se tornaria muito mais fácil envolver a equipe do projeto nos padrões éticos da organização, pois assim pressupõe-se minimizar impactos éticos e culturais.

O objetivo geral deste estudo é buscar identificar, por meio de teorias, a influência da ética no gerenciamento de recursos humanos em projetos, como ferramenta de motivação e desenvolvimento da qualidade nas atividades.

Como objetivos específicos têm-se os seguintes itens:

- Estudo da relação ética entre a equipe e líderes de projetos;
- Pesquisa sobre quais as ferramentas da gestão de pessoas em gerenciamento de projetos;
- Análise das diferenças que a gestão ética pode incutir dentro da gestão de projetos.

O método de estudo será a pesquisa bibliográfica, procurando levantar o maior número de informações possíveis sobre os temas envolvidos, e desta forma procurando avaliar quais os levantamentos e questões que outros autores fizeram sobre o assunto.

Desta forma o trabalho divide-se de forma a permitir a clareza do assunto. No primeiro capítulo analisou-se conceito que envolvem a liderança. Já no segundo capítulo estudou-se o gerenciamento de recursos humanos, para que em seguida se analisa-se a gestão de projetos. Por fim o último capítulo traz um estudo sobre a relação entre liderança e ética na gestão de projetos.

CAPÍTULO I

A LIDERANÇA

1.1 A Liderança

Dentro da Gestão de Projetos a que se considerar diversos fatores para que haja o sucesso empresarial. Neste montante cabe também salientar do fator da liderança, num momento crucial, em que os colaboradores sentem-se desamparados e conseqüentemente desmotivados frente a diversas mudanças.

Neste sentido é imprescindível que haja um líder capaz de fazer com que um departamento produza resultado, por meio de recursos e de incentivos adequados para obter motivação, o líder precisa conhecer a sua equipe e saber conduzir as pessoas, ele precisa saber liderar (MOTTA, 2007).

A liderança é uma ferramenta da direção que tem como função estar próxima aos colaboradores auxiliando em prol de seu desenvolvimento e do desenvolvimento da empresa. Um líder eficaz consegue influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação (SCHEIN, 2002).

Um líder eficaz pode também conseguir influenciar os demais, e usa este poder que possui em prol do bom funcionamento de sua própria liderança. Sendo assim, se faz necessário que o líder saiba usufruir do poder que lhe é concedido para direcionar a equipe e atingir objetivos, sem que haja excesso de poder, ou até mesmo a coação como maneira de extrair produtividade (SCHEIN, 2002).

Dentro dos estudos que envolvem a liderança, algumas teorias ensinam que é o líder é determinado tanto pela sua personalidade quanto pelas suas características físicas. Durante décadas os estudos sobre liderança concentraram-se nos traços do líder, na suposição de existir algumas características típicas dos líderes, pois se julgava que as qualidades pessoais influenciavam ou direcionavam as pessoas para a liderança. Qualidades inerentes tais como a inteligência, era transferível de uma situação para outra. Como nem todas possuem as mesmas qualidades, somente os que as tinham eram considerados líderes potenciais (SCHEIN, 2002).

Diante disto, verifica-se a existência de um líder nato, aquele que nasceu para liderar uma equipe com excelência, o que não impede de gestores comuns procurarem se capacitar para que possam assumir esta posição dentro da empresa, e conseguirem atingir o mesmo nível de qualidade que estes líderes.

O que é preciso levar em conta é principalmente a relação entre líderes e liderados, uma vez que um bom líder deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos, ou, a satisfazer suas necessidades para que assim eles possam atingir suas metas. A liderança contribui para uma redução na incerteza do grupo (CHIAVENATO, 2004).

Neste sentido é que se vê a possibilidade de se conseguir construir um líder, por meio do discernimento e da capacitação, tendo em vista que é preciso coexistir com as necessidades daqueles que lidera.

Ser líder consiste em muitas vezes postergar seus próprios desejos em prol da equipe, pelo menos em parte, assim como dos poderes de delinear ou definir a própria realidade seja por inclinação ou por pressão (BERGAMINI, 1997).

Evidentemente que podem ocorrer problemas de relacionamento e convivência, uma vez que estão dividindo espaços e atividades pessoas com pontos de vista diferentes, pois da mesma forma que um indivíduo pode procurar orientação com o seu líder, também pode reagir contra, ou rejeitar acarretando através desse ponto de referência a negação de liderança (BERGAMINI, 1997).

Porém, o autor enfoca que com o decorrer do tempo começa-se a perceber que o seguidor não é tão passivo à ação do líder como se pensava, pois é possível “pensar” os benefícios existentes nessa interação líder x liderado que fará com que os seguidores possam atribuir ao líder o seu valor.

É de suma importância também que o líder desempenhe o papel de facilitador do percurso a ser seguido para atingir o objetivo, pois o líder será tanto mais eficaz quanto mais facilite a chegada àquilo que pretendem seus seguidores. Em especial deve fazê-los perceber que sua ação tem como alvo principal criar situações que permitam o desbloqueio da sinergia motivacional (BERGAMINI, 1997).

A recompensa também é função do líder, a satisfação pessoal deve estar explícita ao realizar determinado objetivo, enfim o líder pretende que seus seguidores individualmente ou em grupo sintam recompensados e motivados.

Segundo Farreti (2003) as características da personalidade de um líder são essenciais para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e diferem consideravelmente conforme as circunstâncias.

Mais uma vez entra-se na questão de se existir líderes natos, e aqueles que busquem mudar suas ações e atitudes afim de transformarem suas atitudes em algo inovador e em prol do crescimento da empresa.

Segundo Soto (2003) muitas características de liderança considerada essenciais não diferenciam o líder capaz de outros incapazes. Na realidade, algumas delas, por exemplo, integridade, ambição, decisão, podem ser encontradas não apenas no líder, mas em qualquer membro eficiente de uma organização.

O autor ainda enfoca que é necessário considerar as variáveis individuais como também ambientais, portanto ambas devem se cruzar para que ocorra o fenômeno da liderança. O desenvolvimento da habilidade humana é extremamente importante, admitindo-se isto, pergunta-se que tipo de especialização os gerentes e líderes necessitam para ter influência eficaz sobre o comportamento de outras pessoas, para tal precisam de três níveis de especialização (SOTO, 2003):

1. Entender o comportamento do passado: Os gerentes precisam entender o comportamento de seus funcionários. Se quiserem realizar certos objetivos através de outras pessoas, terá que saber por que as pessoas assumem comportamentos que lhes são característicos. Sendo assim o gerente deverá conhecer o passado de seus funcionários;
2. Prever o comportamento futuro: A compreensão do passado, embora importante, não é suficiente para o desenvolvimento da habilidade humana. Para um líder, é muito importante saber como o indivíduo irá agir diante de uma determinada situação, analisando situações passadas e prevendo como irá agir diante de uma situação parecida ou mesmo com diferentes contextos;
3. Orientar, mudar e controlar o comportamento futuro: Para a eficácia de um gerente ou líder, não basta apenas compreender e prever o comportamento futuro, precisa desenvolver habilidades que lhe permitam dirigir, modificar e controlar os comportamentos.

Diante disto um líder eficiente é capaz de preocupar-se com as pessoas pelas quais é responsável, sua coesão, seu empenho e o tipo de relacionamento que mantêm com ele.

Preocupando-se com o que eles fazem ou deixam de fazer, está na realidade preocupado em controlar comportamentos.

Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas, isso é muito importante já que o comportamento pode ser aprendido e modificado enquanto as características pessoais são praticamente fixas. (SOTO, 2003)

Para tanto tais habilidades e comportamentos devem ser entendidas como habilidades técnicas, humanas e conceituais, tais como mostram a seguir (SOTO, 2003):

1. Habilidades Técnicas: Refere-se ao conhecimento e capacidade do indivíduo num processo, numa técnica típica do trabalho operacional que geralmente é pouco utilizada pelo líder;
2. Habilidades Humanas: É a capacidade de trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe, essa é a parte fundamental para o processo de liderança;
3. Habilidades Conceituais: É a capacidade de pensar estrategicamente, como na elaboração do planejamento de longo prazo, muito utilizadas nos cargos gerenciais superiores.

Assim, essas habilidades serão efetivadas de acordo com o grau hierárquico do líder, determinada habilidade irá ser utilizada de acordo com cada nível de liderança, com exceção da habilidade humana que é necessária em todos os níveis hierárquicos.

1.2 A importância da Motivação

Até o momento discutiu-se sobre a importância do líder e do clima organizacional para se atingir as metas da empresa, isto é, para que se alcançar o cliente e torná-lo fiel a empresa.

Para tanto se verificou também que é necessário que a empresa tenha colaboradores motivados, a fim de desenvolverem atividades de qualidade, visando os objetivos propostos. Portanto, este tópico tem como intuito analisar quais os fatores que levam a motivação do indivíduo dentro da organização.

Primeiramente, na citação de Donnellon (2006) se verifica que a motivação trata-se de algo inerente a cada indivíduo, que de alguma forma foi direcionada para algum objetivo.

Abraham Maslow (apud DONNELLON, 2006) ensina que o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Neste sentido Maslow (apud DONNELLON, 2006) mostra de que forma as necessidades são organizadas:

- Fisiológicas
- Segurança
- Sociais
- Auto-estima
- Auto-realização

Assim, tais necessidades devem ser supridas de acordo com a ordem proposta pelo autor, caso contrário o indivíduo não conseguirá motivar-se de forma adequada.

Primeiramente verifica-se que as necessidades fisiológicas são as primeiras que devem ser supridas no processo motivacional, mas o indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, sendo assim um processo flexível.

Santos (1999) ensina que a motivação é alcançada através de dois fatores: fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los; e fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da auto-realização gerada através de seus atos.

Portanto, a motivação pode ser entendida como ocorrendo em ciclos, que se iniciará com o surgimento de uma necessidade. Trata-se de uma força dinâmica, que persiste e leva ao desencadeamento de comportamentos, tanto positivos como negativos, dependendo do curso da motivação.

Assim, se a motivação for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela, e o desenvolvimento de ações decorrentes da situação. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente.

Portanto, um indivíduo necessita de um estímulo externo para que se sinta motivado a desenvolver determinada ação, e quanto mais este ambiente motivá-lo, mais suas ações buscam alcançar a qualidade naquilo que está desenvolvendo.

Desta forma, o próximo tópico busca analisar a importância da motivação para o alcance de resultados dentro da empresa, que o foco do trabalho aqui desenvolvido.

1.3 Fatores Motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados

Silva (2005) ensina que a motivação é algo inerente ao ser humano, ele necessita que o ambiente esteja de acordo com as suas necessidades para que possa desenvolver as atitudes desejadas por outros.

O autor enfoca que a motivação está relacionada normalmente as recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável (SILVA, 2005).

Já a motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho (SILVA, 2005).

Por meio destas constatações é que as empresas atualmente estão utilizando métodos de motivação, sabendo que quanto mais as equipes forem motivadas, e desenvolverem suas atividades em ambientes de qualidade, melhores resultados terão em seus objetivos finais.

Para Chicarelli (2011) os gestores contemporâneos desenvolveram uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para se alcançar à motivação dos colaboradores:

- Desenvolver atitudes de respeito, companheirismo e comunicação integrada, permitindo assim a realização de um bom trabalho;
- Permitir que o colaborador pudesse expor suas idéias, criando um ambiente de comunicação e desenvolvimento pessoal;
- Permitir que os colaboradores pudessem participar de decisões da empresa;
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipe;
- Dar ao colaborador uma tarefa interessante para executar;
- Verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar o melhor trabalho;
- Reconhecer as necessidades pessoais do colaborador;
- Utilizar o desempenho como base para promoções;
- Adotar uma política abrangente de promoção dos colaboradores;
- Dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes;
- Reconhecer as diferenças individuais: não tratar os colaboradores como se fossem iguais, pois possuem necessidades diferentes;

- Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas: vincular as recompensas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores;
- Definir objetivos e fornecer feedback: traçar objetivos específicos, desafiantes e que possa ser monitoráveis;
- Estimular a participação nas decisões: permitir ou, até mesmo, encorajar a participação dos colaboradores nas decisões que os afetam, como a fixação de objetivos ou a definição dos procedimentos no trabalho;

Assim, Mayo (2003) ensina que diversos fatores somados é que levam a motivação eficaz do indivíduo, tais como salário, condições físicas ambientais de trabalho, estilo de gestor, relacionamento inter-pessoal, mas, além disso, fatores que promovam o bem estar físico, social, profissional e econômico do colaborador.

Mayo (2003) ainda enfoca que a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades são os fatores que mais estimulam um colaborador a desenvolver suas atividades com qualidade (SILVA, 2005)..

Assim, o reconhecimento de que o colaborador é capaz de desenvolver suas atividades com maestria, possibilita a motivação dos empregados em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais. O reconhecimento é a ação da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. É também elemento fundamental na direção e na motivação das pessoas (DAFT, 2002).

Reconhecer e recompensar tem como objetivo verificar quais as necessidades dos empregados, e quais aqueles que se destacam no exercício de suas atividades seja por tempo de serviço, por desempenho, ou por proposições inovadoras que tragam efetivo incremento aos resultados da organização, de forma a contribuir para o sucesso e fortalecimento da imagem da empresa.

1.4 Inovação e Motivação

O mundo contemporâneo modifica-se a cada dia, e junto as necessidades e vontades dos indivíduos também são constantemente condicionadas a estas mudanças. Diante deste fato

verifica-se que a inovação faz parte do processo de crescimento, e portanto, as empresas precisam estar cientes desta necessidade.

Bennis (2006) ensina que o processo de inovação refere-se às transformações de caráter tecnológico que incidem sobre a produção ou produto, como também às inovações com expressão organizacional, focando alterações nas formas de gestão e organização da produção.

Rocha Neto (1997) ensina que para haver um processo de inovação é preciso que haja a apropriação comercial de conhecimento técnico-científico, e assim o aperfeiçoamento de bens e serviços.

Portanto, o processo inovativo irá contribuir para o desenvolvimento de novos produtos, ou formas de organização da produção, reduzindo custos e possibilitando um aumento substancial da qualidade dos produtos já existentes.

As inovações incrementais podem auxiliar no incremento da produtividade, redução de custos e no aumento da qualidade por meio da otimização da produção (LEMOS, 1999).

Rocha Neto (1997) diz que as empresas inovadoras irão se distinguir das demais por meio da valorização do potencial e do conhecimento de seus colaboradores, que irá transformar-se em potencial competitivo. A empresa inovadora tende a perceber seu colaborador com muita importância, e este sentimento irá destacar-se a longo prazo, gerando um ambiente de estabilidade e lealdade à organização.

Porém, tem-se que as empresas necessitam dos colaboradores para se inovar, e, portanto a contribuição destes é incondicional. Uma forma de inovação é por meio da fonte de idéias criativas de seus colaboradores, valorizando o seu conhecimento tácito.

É necessário, porém, que estes se sintam motivados, para que possam integrar os processos na empresa, e o essencial seria oferecer programas de capacitação contínua e aprendizado constante (ROCHA NETO, 1997).

A motivação mostra-se como de suma importância para o processo de inovação da empresa. O colaborador que desenvolver suas atividades em um ambiente de trabalho propício para seu crescimento e inovação, reverterá este sentimento para a empresa, tornando possível assim que ambos possam beneficiar-se do processo de inovação.

Neste ínterim as empresas que valorizam o potencial e o conhecimento de seus colaboradores irão destacar-se em seu mercado de trabalho, pois terão condições de reter grandes talentos que irão permitir que a empresa possa crescer constantemente.

Ressalte-se também que faz-se necessário recompensar estes colaboradores que desenvolvem suas atividades de forma eficaz para a empresa, buscando sempre a inovação.

O sistema de recompensas, portanto, é apontado por Davel e Vergara (2001) como um processo que tem como objetivo salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização.

As recompensas permitirão que os colaboradores se sintam bem em relação às suas conquistas, pois se percebem valorizados frente ao ambiente de trabalho, gente aos seus colegas e chefes.

Neste sentido faz-se necessário alinhar as necessidades da empresa com as necessidades do trabalhador, por meio da construção de um ambiente inovativo, alinhado aos valores organizacionais, seus recursos e sua relação com o mercado ou com a sociedade (DAVEL e VERGARA, 2001).

O ambiente de trabalho se tornará produtivo e inovador quando as empresas conseguirem respeitar as características de cada atividade no sentido de valorizar o trabalho a ser desenvolvido, oferecendo condições físicas e psicológicas necessárias para o exercício de cada atividade, de forma a estimular a criatividade e a responsabilidade.

CAPÍTULO II

O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 A Gestão de Recursos Humanos

Atualmente são diversas as mudanças ocorridas dentro da gestão de recursos humanos, enfocando quais a vantagens da Administração Estratégica como fator determinante para manter-se a frente do mercado competitivo.

Diante destes fatores o estudo apresentado busca analisar a vantagem competitiva que é fruto de uma gestão de pessoas, isto é, o quanto a direção correta das atividades humanas dentro da empresa podem efetivar a qualidade das atividades e conseqüentemente, manter a empresa sempre em ascensão.

Santos (1999) enfoca que dentro da empresa é preciso que haja a figura do líder, capaz de fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Para tanto, a função deste líder é a de facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, assim também conseguir com que cada um possa ter oportunidades para crescimento e aperfeiçoamento pessoal de cada um.

Trata-se, portanto, de um relacionamento de benefícios recíprocos, em que empresa e funcionário se vêem beneficiados por um tipo de relacionamento que tende a permitir o crescimento de ambas as partes.

Um enfoque importante apontado por Fischer (2003) é o fato de que as empresas devem adotar uma postura de observação interna, isto é, o recrutamento interno, tendo em vista que grandes profissionais são frutos de processos vividos dentro da empresa, e, portanto é possível encontra-los dentro do próprio conglomerado da empresa.

Assim o autor ensina que a nova visão da análise de recursos humanos deve abranger três fatores: o recrutamento, a análise das funções, e o treinamento e desenvolvimento. Estes fatores permitirão que a empresa possa detectar os profissionais adequados para cada função como também a manutenção das pessoas, onde poderão crescer junto à empresa e frente a sua função, por meio de cursos e treinamento específicos.

Esta postura da empresa permite reter excelentes profissionais em seu quadro funcional, e assim manter-se competitiva frente ao mercado. Sabendo-se que o mercado está crescente a cada dia, bons profissionais podem buscar o crescimento em outras empresas, assim cabe a empresa criar condições de trabalho e crescimento para que este profissional de valor não seja atraído pela concorrência.

Porém, o que se verifica é que atualmente ainda é pouco desenvolvido este tipo de atitude dentro das empresas, pois ainda enfoca-se muito somente nos aspectos operacionais do trabalho, não enfatizando a importância dos aspectos humanos do colaborador, buscando analisar suas necessidades e vontades, buscando valorizar suas atividades e permitindo seu crescimento profissional e pessoal (FISCHER, 2003).

Estas evidências são constatadas pelo fato de que a maioria das empresas ainda tende a preocupar-se apenas com questões trabalhistas e operacionais, não sistematizando o setor, deixando claro o objetivo para os colaboradores, a fim de que estes possam buscar suas necessidades frente aos líderes e frente à própria empresa.

É a gestão voltada para a competitividade, tornando o colaborador peça chave neste processo.

A busca pela competitividade deve iniciar-se antes mesmo de adentrar o mercado competitivo, deve iniciar-se ainda dentro da empresa, pela retenção de grandes profissionais, pela capacitação destes, e pelo reconhecimento do valor destes dentro da empresa.

Somente quando empresa e colaborador for uma célula única em prol da qualidade na execução final das atividades, é que o processo de competitividade se tornará apenas um mero resultado positivo, tornando a empresa cada dia mais produtivo e a frente de seu mercado competitivo (FISCHER, 2003).

2.2 O Clima Organizacional

Analisar a cultura e o clima organizacional faz-se necessário frente às necessidades do mercado atual, sempre em constantes mudanças, levando as empresas a estarem buscando aprimorar-se e adaptar-se ao ambiente.

Primeiramente cita-se a cultura organizacional, e como no caso aqui estudado, verifica-se a fusão de duas culturas, de duas empresas que precisarão unir-se para juntas formar um único universo empresarial.

Porém, muitas vezes, a fusão das culturas pode causar danos à gestão e a ambas as empresas, se não for devidamente planejado de acordo com as necessidades de todo o conglomerado que envolve os colaboradores.

A cultura organizacional condiz com o que a empresa busca mostrar para seus colaboradores internos e externos, isto é, seus parâmetros de gestão frente às pessoas e a sociedade.

Dentro da empresa uma cultura organizacional positiva visa à qualidade de vida do empregado no ambiente que desenvolve suas atividades. Portanto, quando uma empresa busca levantar quais as necessidades e vontades de seus colaboradores, tornando o ambiente de trabalho sadio, automaticamente isto é visível também pelos colaboradores externos, os consumidores (MAYO, 2003).

No caso das empresas aqui analisadas, como são de prestação de serviços, necessitam estar sempre em contato direto com o consumidor, e assim colaboradores alinhados com uma cultura que os motive, incentive e valorize, fará com que desenvolvam um contato também positivo e motivador com os clientes.

Porém, para se medir a qualidade do ambiente de trabalho é que entra a gestão do clima organizacional. Ele tem como princípio analisar o ambiente de trabalho e procurar destacar os pontos fortes e fracos, procurando minimizar impactos negativos.

É a busca pela qualidade total, pela transformação de um ambiente fraco em algo acolhedor, criativo, capaz de tornar o funcionário sempre motivado, sempre em constante criação, tornando produtivo individualmente e coletivamente.

Chiavenato (2004) ensina que Clima Organizacional pode ser visto de forma positiva ou negativa, de acordo com a visão dos colaboradores. Porém, esta visão sempre será influenciada por fatores internos ou externos à organização, pois é por essa influencia que os colaboradores irão perceber e reagir num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização.

Analisar o clima organizacional faz-se necessário para que se possa constatar o grau de satisfação, ou a negatividade do ambiente. Esta análise é possível por meio do estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade (CHIAVENATO, 2004).

Chicarelli (2011) ensina que sendo a cultura é um conceito que envolve muitas definições, alguns fatores são de natureza comportamental e histórica, e, portanto envolvem a construção social da empresa e a dificuldade de alteração da mesma.

A qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho é que fará com que um clima organizacional seja positivo, portanto, cabe a empresa desenvolver uma gestão voltada para a qualidade deste ambiente, e conseqüentemente terão também um clima organizacional de qualidade.

Mas também dependerá muito das condições econômicas da empresa, de suas estrutura organizacional, das oportunidades dos colaboradores, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, entre outros diversos fatores que influenciarão o ambiente de trabalho, e todos estes fatores serão capazes de afetar o comportamento organizacional e assim, afetar o desempenho dos colaboradores (SILVA, 2005).

Em vista disto percebe-se que a qualidade do desempenho nas atividades é nada mais do que o resultado de diversos fatores, que juntos formam o clima organizacional, tais como recursos humanos, materiais, financeiros, entre outros, e a forma como estes recursos estão sendo gerenciadas.

Imprescindível, assim, é a necessidade de motivação dentro da empresa. Trabalhadores motivados desenvolvem atividades de qualidade, e conseqüentemente tornam o ambiente de trabalho um local de criação, desenvolvimento, aperfeiçoamento, tornando assim o clima organizacional positivo para toda a empresa.

Elevados níveis de motivação tornam melhores as relações inter-pessoais dentro da empresa, permitindo que se vejam como uma equipe, em busca de um prol maior que é o desenvolvimento da empresa.

Um clima organizacional de qualidade se traduz em as atitudes positivas como: alegria, entusiasmo, participação, dedicação, satisfação e motivação. No clima ruim ocorrem as tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses para realizaras funções, resistência às ordens e ruído nas comunicações. O clima é percebido nos atos e expressões dos funcionários e na realização ou omissão de um trabalho (SILVA, 2005).

Assim, para se avaliar o clima organizacional da empresa e sua cultura, é preciso que se busque identificar e avaliar atitudes e padrões de comportamento, que terão como objetivo orientar políticas de ação e correção de problemas.

2.3 A Gestão do Relacionamento Empresarial

Analisar a importância do relacionamento empresarial é de suma importância, como fonte e ferramenta de pesquisa, que busca salientar as necessidades dos colaboradores e desenvolver uma política empresarial que mantenha sempre o clima organizacional positivo.

Bennis (1996) ensinam que nas fusões os impactos sobre a gestão de pessoas serão menos complexos quando administrados com antecedência. Porém, não há um tipo de relacionamento específico, cada empresa precisa buscar definir de acordo com a sua cultura organizacional.

Têm-se três tipos de modelo de relacionamento e gestão de pessoas, de acordo com Bennis (1996):

- Nas Joint Venture (Empreendimento Conjunto): A questão que se coloca é até que ponto em uma nova empresa a transferência de procedimentos tecnológicos e de controle utilizados pelas empresas de origem interfere na gestão das pessoas de forma de garantir a supremacia da empresa que participa do processo com maior participação acionária.
- Nas fusões: Quando se espera o aparecimento de uma nova empresa sem predominância de nenhuma empresa anterior, qual é o grau de prevalência das características de uma sobre a outra?
- Nas Aquisições: Nas Aquisições as alternativas de gestão das pessoas variam conforme as estratégias de integração adotada. O que é comum, independentemente do caminho escolhido para incorporar a empresa adquirida, é a diferença entre a visão do top management “gestão de topo da organização” e a dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre a operação de aquisição e sobre a dinâmica da integração.

É possível identificar vários olhares sobre um mesmo processo. Na maioria das vezes, o top management percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de uma forma natural, sem dor ou sofrimento. As pessoas que ocupam outras posições na empresa, no entanto, não veem a operação como amigável, avaliam que o processo é lento e, geralmente, traz inquietação e sofrimento para os empregados.

Com isso as operações segundo Bennis (1996), tanto do ponto de vista de gestão quanto no ponto de vista do negocio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas.

Na perspectiva do negocio, as operações hostis são aquelas em que a empresa comprada não tem performance suficiente para sobreviver e mesmo contra a vontade do top management a aquisição é feita. Nesses casos, todas as fases e sentimentos relacionados anteriormente, de dor e sofrimento, da sensação de existirem perdedores e ganhadores, são potencializados.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DE PROJETOS

3.1 A Gestão de Pessoas para o alcance de resultados

O sucesso da qualidade vai além das ferramentas de trabalho e consiste em mais quatro elementos básicos: o comprometimento da alta administração, da melhoria contínua e da capacitação e comprometimento dos colaboradores. A falta de atenção às práticas da *gestão de pessoas* é um grande problema para implementação da Gestão pela Qualidade.

A qualidade resulta de um comportamento positivo dos colaboradores e a melhor ferramenta para alcançar a excelência da mesma é a mente humana que interpreta e faz com que as coisas aconteçam, propõe melhorias e mudanças necessárias. Pessoas diferentes têm habilidades, aptidões e talentos diferentes. Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotinização. Gerir pessoas significa atualmente estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas (JURAN, 1990).

As organizações, ao definirem suas estratégias, precisam identificar as competências essenciais e a partir destas rever suas atuações, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo da aprendizagem. A definição de competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à Organização e valor social ao indivíduo”. O processo de aprendizagem é definido por um “processo de mudança”, provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento.

A satisfação dos clientes é consequência da qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, e esta qualidade, por sua vez, decorre da motivação das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outras são totalmente indiferentes em relação à empresa em que trabalham (JURAN, 1990).

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado e com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação, que age como fator diferenciador e competitivo. Equipe motivada, conseqüentemente, produtos melhores (JURAN, 1990).

Nessa busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a Organização, os quais devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas (JURAN, 1990).

Sabemos que a motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. As várias correntes acerca do comportamento do homem organizacional demonstram uma particular estratégia de comportamento individual e grupal. É o norteador da maneira de agir da Organização que defronta os indivíduos que com ela colaboram e interagem.

A questão fundamental é descobrir como os fatores motivacionais contribuem para a excelência da qualidade de produtos e serviços. A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca o seu próprio referencial de autoestima e auto-identidade (JURAN, 1990)..

Maslow (1970, apud DONNELLON, 2006), como vimos anteriormente, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência. O homem faz o que faz por causa das suas necessidades e enumera estas necessidades de forma hierárquica, conhecida como a pirâmide de Maslow (1970, apud

DONNELLON, 2006): *necessidade de auto-realização, necessidade de estima, necessidades sociais, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas.*

Dessa forma, houve uma mudança nas organizações quanto à sua visão das pessoas: antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas a fim de alcançar objetivos organizacionais; hoje essa visão é de pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Pessoas que fazem parte da Organização, são talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos. É o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada.

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

Outro especialista em motivação foi Herzberg (1959, apud DONNELLON, 2006), que em sua Teoria dos Dois Fatores, afirma existirem dois grupos para motivação de equipes:

1. Fatores de higiene:
 - a. Condições de trabalho;
 - b. Pagamento;
 - c. Segurança no trabalho;
 - d. Relações no trabalho;
 - e. Práticas de supervisão e administração Perspectivas de evolução.
2. Fatores motivadores:
 - a. O trabalho em si;
 - b. Responsabilidade;
 - c. Senso de realização;
 - d. Reconhecimento;

e. Política e administração da empresa

Segundo HELDMAN (2005), *os fatores de higiene* não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável por si só não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los.

Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas. O papel da liderança (diretor, gerente, chefe etc.) na motivação dos colaboradores nas organizações modernas é bastante significativo.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos. Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum: são disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lideram seu pessoal sem exercer nenhuma pressão. São leais à equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a Organização num clima saudável, gerando melhores resultados (JURAN, 1990, p.93).

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade. Deve fazer um trato pessoal com os colaboradores e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam; as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido.

Os elogios não devem ser economizados, mas devem ser sinceros, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor. Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos. É a força motriz que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade além de um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, ou seja, da organização e do indivíduo.

Há uma correlação imediata entre os índices favoráveis do clima interno e da saúde dos resultados empresariais. Ou seja, os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida dentro das organizações. Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho no qual as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe.

3.2 Gestão Estratégica de Pessoas e o Alcance dos Objetivos

As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização, devem ser consultadas sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa.

Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com esse processo e procurar também perceber o impacto que mudanças podem ocasionar na vida de cada uma delas, citando exemplos a respeito.

Na era da informação, as organizações viverão ou morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações (FISCHER, 2003, p.121).

A correta leitura e interpretação dos dados disponíveis é fundamental no cenário de hoje que é altamente dinâmico, requerendo uma flexibilidade permanente para que possa ser acompanhado. Um dos grandes problemas das empresas, são as falhas na comunicação da estratégia. A pirâmide que sempre existe numa organização, não permite o melhor acompanhamento do processo.

Alguns conflitos de origem substancial, ligados ao trabalho, mais os emocionais podem ocorrer nesse processo e o *gap* acontece entre a estratégia planejada e a implementada, em razão da ausência de um diagnóstico sobre as possíveis barreiras para essa implementação, tais como desmotivação: pouca capacidade na liderança de entender o processo e comunicação truncada entre gestores e seus colaboradores.

A importância de ser dada maior atenção ao coração e à emoção, não só à mente, é o que faz realmente a diferença na gestão estratégica de pessoas.

3.3 O Gerenciamento de Projetos

Atualmente são muitas as ferramentas que buscam auxiliar as empresas no desenvolvimento de suas atividades, sempre colocando em evidência a grande competitividade e o alcance da qualidade.

Imprescindível assim é a busca pela qualidade, para se manter sempre a no mercado de atuação da empresa.

Diante disto o Gerenciamento de Projetos (GP) aparece como uma ferramenta para auxiliar a empresa a buscar seus objetivos de forma plena. Vem sendo muito utilizada atualmente, devido a facilidade de manuseio, e o difusor principal de seu conteúdo é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI -*Project Management Institute*), fundado nos Estados Unidos em 1969, mas que atualmente é mundialmente difundida (HELDMAN, 2005).

Assim, no Brasil há a existência do PMI Brasil - Integração Nacional, programa dos capítulos do PMI em diversos estados brasileiros, que tem como iniciativa a difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos, oferecendo certificações profissionais em gerência de projetos — *Project Management Professional* (PMP) e *Certified Associate in Project Management* (CAPM) — e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo a mais popular delas o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*) (HELDMAN, 2005).

Observa-se então que se trata de um guia, em formato de livro, que permite aos profissionais especializarem-se neste segmento a fim de conhecerem a ferramenta de forma completa. A formação do profissional se dá por meio da aquisição de conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida.

Também propicia ao profissional conhecimento sobre o conjunto de práticas aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Neste ínterim, busca-se analisar qual o formato da gestão de pessoas nesta área, visto que ainda se trata de uma área pouco trabalhada, e portanto pouco difundida também, além de contar com um número de profissionais ainda pequeno.

3.3.1 Áreas de conhecimento

Dentro da gestão de projetos verificam-se áreas de conhecimento que sinalizam quais os aspectos que estarão envolvidos em cada projeto. Diante disto citam-se os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento (HELDMAN, 2005):

- Integração
- Escopo
- Tempo
- Custos
- Qualidade
- Recursos humanos
- Comunicações
- Riscos
- Aquisições

No que concerne a Escopo, Tempo, Custos e Qualidade verifica-se que estes são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como.

No caso de Recursos Humanos e Aquisições estes são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações e Riscos devem ser continuamente abordados para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos (SOTILLE, 2007).

Assim, um projeto consiste em pessoas e máquinas que utilizam tempo, materiais e dinheiro realizando trabalho coordenado para atingir determinado objetivo.

3.3.2 Processos do gerenciamento de projetos

Ressalte-se também neste estudo, a necessidade de enfatizar os processos de um gerenciamento de projetos, isto porque, a aplicação dos conhecimentos requer a adoção eficaz de processos apropriados, e assim cada área de conhecimento deve permitir a abrangência de diversos processos dentro do gerenciamento.

Visto que um processo é um conjunto de ações e atividades interrelacionadas que são executadas para alcançar um objetivo, nota-se que cada projeto se caracteriza por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes. A figura a seguir mostra de que forma ocorre o monitoramento e o controle de um processo (SOTILLE, 2007).

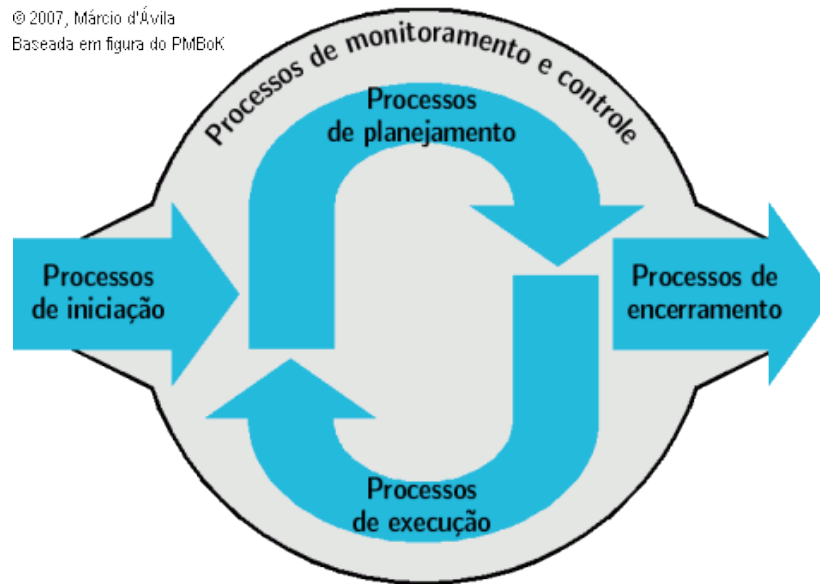


Figura 1 - Processos de Monitoramento e Controle
Fonte: SOTILLE, 2007

Portanto, o Monitoramento e o Controle fazem parte dos cinco grupos de processos de gerenciamento de um projeto, que se completam com a Iniciação, o Planejamento, a Execução e o Encerramento.

Esses processos de gerenciamento está relacionados ao conceito do Ciclo PDCA (*Plan - Do - Check - Act*): Planejar - Fazer - Verificar - Agir. Assim, corresponde ao desenvolvimento do Planejamento, da Execução, do Monitoramento e do Controle, além de processos tais como Verificar e Agir (SOTILLE, 2007).

O Ciclo PDCA está alicerçado no Guia PMBOK que, além de conceituar os aspectos fundamentais do gerenciamento de projetos, busca promover um vocabulário comum dentro dessa profissão, como também define e descreve os processos de gerenciamento de projetos e os apresenta didaticamente, organizados em um capítulo por área de conhecimento.

Dentro do Guia PMBOK também se verifica 42 processos de gerenciamento de projetos, como intitulado no PMBOK 2008. A figura a seguir mostra a matriz que provê uma

visão quantitativa de sua distribuição pelas áreas de conhecimento e pelos grupos de processos (SOTILLE, 2007).

	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		3		2		5
Tempo		5		1		6
Custos		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações	1	1	2	1		5
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
© 2010, Márcio d'Ávila	2	20	8	10	2	42

Figura 2 - Matriz de Processos
Fonte: SOTILLE, 2007

O diagrama anterior mostra assim algumas características lógicas dos processos de gerenciamento de um projeto, onde praticamente todas as áreas de conhecimento são abordadas nas atividades de Planejamento (definir, estimar e planejar cada aspecto) e de Monitoramento e Controle (controlar) (SOTILLE, 2007).

Houve uma mudança na 4ª edição do Guia PMBOK, onde o processo de Gerenciar a equipe passou ao grupo de Execução, deixando apenas a área de RH sem processos no grupo de Controle. No que concerne a Execução, o que se vê é que os aspectos envolvidos mais ativamente são a equipe (RH), as comunicações, as aquisições, e a garantia da qualidade. Já a integração se faz presente em todos os momentos do projeto (SOTILLE, 2007).

Estas descrições mostram assim os grupos de processos que representam os tipos de atividades. As áreas de conhecimento caracterizam os assuntos, e seu cruzamento induz, de forma bastante intuitiva, os respectivos verbos: definir, planejar, estimar, gerenciar, monitorar, controlar, encerrar etc., assim como os substantivos que descrevem os processos de gerenciamento relacionados.

Verifica-se assim que os conceitos e práticas que o Guia PMBOK reúne, possibilita a organização e a formalização que estão presentes no gerenciamento de qualquer projeto de qualidade.

3.4 O gerente de projetos

Ressalte-se neste item a figura do gerente do projeto, um novo profissional que tem como função a condução do projeto, e como missão avaliar e buscar atingir os objetivos. O perfil profissional que se caracteriza um gerente de projetos é de um indivíduo com domínio e experiência, especializado nos processos e nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos como visto.

Assim, o trabalho do gerente de um projeto pode ser entendido da seguinte forma, de acordo com a sintetização de suas atividades (HELDMAN, 2005):

- Planejar (antes) e Controlar (durante) as atividades do projeto e seu gerenciamento, conforme se pode constatar pela concentração de processos de gerenciamento de um projeto abrangendo todos os aspectos envolvidos.
- Comunicar: os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto.

Também os gerentes de projetos devem dominar habilidades interpessoais que são imprescindíveis para o desenvolvimento de suas atividades, e que utilizarão com frequência, dentre as quais se pode destacar (HELDMAN, 2005):

- Comprometimento, responsabilidade, ética e honestidade;
- Transparência, franqueza, clareza e objetividade;
- Liderança, agregação, motivação e entusiasmo;
- Solução de conflitos e problemas;
- Negociação, influência e persuasão;
- Decisão, iniciativa e proatividade;
- Organização e disciplina;
- Autocontrole, equilíbrio e resiliência;
- Empreendedorismo;
- Eficácia.

Dentro do Guia PMBOK também é descrito um Código de Ética e Conduta Profissional (*Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct*), desenvolvido para que se estabeleça confiança à profissão de gerenciamento de projetos e auxiliar os praticantes a se tornarem melhores profissionais.

Para tanto o código descreve as expectativas que os profissionais de gerenciamento de projetos têm sobre si mesmo e seus colegas de trabalho. Ele exige que os profissionais demonstrem compromisso com a conduta ética e profissional, sendo específico quanto à obrigação básica de responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. Isso inclui respeitar as leis, regulamentos e políticas organizacionais e profissionais (HELDMAN, 2005).

O papel do Gerente de Projetos, além de facilitador, é buscar o aperfeiçoamento das atividades, e desta forma desenvolver um bom andamento e sucesso dos projetos. Para tanto o Gerente de Projetos está ligado às partes interessadas de forma concreta, isto é, aos *stakeholders*, que são todas as pessoas e organizações envolvidas no projeto, ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela realização ou pelos resultados do projeto. As partes interessadas também podem exercer influência sobre o projeto e sobre os membros da equipe do projeto.

Neste sentido cabe também ao gerente de projetos identificarem as partes interessadas internas e externas. O planejamento e a execução do projeto será toda organizada e acompanhada pelo gerente e sua equipe, que buscarão atender as diferentes necessidades que poderão aparecer no decorrer do percurso, tais como preocupações e expectativas das partes interessadas, para que se possa garantir um resultado bem sucedido.

No que concerne aos *Stakeholders*, podemos citar alguns exemplos de possíveis partes interessadas, tais como (HELDMAN, 2005):

- Patrocinador (*Sponsor*): pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para a realização do projeto, e que também provê o aval estratégico e político que viabiliza e promove o projeto e o defende;
- A equipe do projeto, que inclui o gerente do projeto, a equipe de gerenciamento do projeto, e outros membros da equipe que executam trabalho no projeto, mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento;
- Clientes e usuários;
- Presidente, donos e executivos;
- Acionistas e investidores;

- Gerentes funcionais;
- Escritório de projetos (Project Management Office - PMO), gerentes e comitês de portfólios e de programas;
- Fornecedores e parceiros comerciais;
- Concorrentes;
- Governo, em suas diversas esferas e poderes;
- Organismos de regulação e fiscalização internos e externos, incluindo auditorias, agências, conselhos, sindicatos e associações institucionais, profissionais e oficiais;
- Organizações não governamentais (ONG);
- Comunidades, vizinhança e população abrangida pelas ações e resultados do projeto.

Também podem influenciar os projetos as culturas e os estilos organizacionais de cada empresa envolvida, bem como os fatores ambientais, do mercado, da sociedade e da localização geopolítica onde o projeto estará sendo desenvolvido.

3.5 Projetos, Programas e Portfólios

O gerenciamento de projetos é praticamente regido por um ecossistema de ações que o insere em um contexto mais amplo, que envolve o gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios.

Assim, o manual PMBOK busca definir um programa como um grupo de projetos relacionados, para que assim se possa estabelecer um gerenciamento de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Os programas podem incluir elementos de trabalho fora do escopo de projetos incluídos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. Enquanto projetos possuem objetivos definidos e específicos, programas possuem um escopo maior e visam benefícios mais significativos.

Neste sentido verifica-se que o gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo.

No caso do portfólio o que se tem é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, que serão agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser interdependentes ou diretamente relacionados (HELDMAN, 2005).

Diante disto o que se verifica é que o gerenciamento de portfólios trata-se da identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos específicos de negócios.

Portanto, de acordo com o manual PMBOK, o gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais.

A importância dos portfólios está no fato de que eles possuem um escopo de negócios no ambiente mais amplo da organização, e desta forma podem estar alinhados com objetivos e prioridades estratégicas de cada negócio empresarial (SOTTILE, 2007).

Os projetos, quando organizados em portfólios, podem ser utilizados como meio de atingir metas e objetivos organizacionais, e assim são autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas (SOTTILE, 2007):

- Demanda de mercado;
- Oportunidade ou necessidade estratégica de negócios;
- Solicitação de cliente;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal.

Da mesma forma que o Manual PMBOK publica padrões globais de gerenciamento de projetos, também o faz para a organização de portfólios no gerenciamento de programas, tais como o *The Standard for Portfolio Management* (HELDMAN, 2005).

Estes materiais desenvolvidos pela PMBOK buscam dar suporte aos gerentes de projetos, desenvolvendo as seguintes ações (HELDMAN, 2005):

- Identificar e desenvolver metodologia, políticas, procedimentos, documentação, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientar com aconselhamento, treinamento e supervisão;

- Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos abrangidos pelo PMO;
- Monitorar conformidade com políticas e padrões; coordenar a comunicação entre projetos.

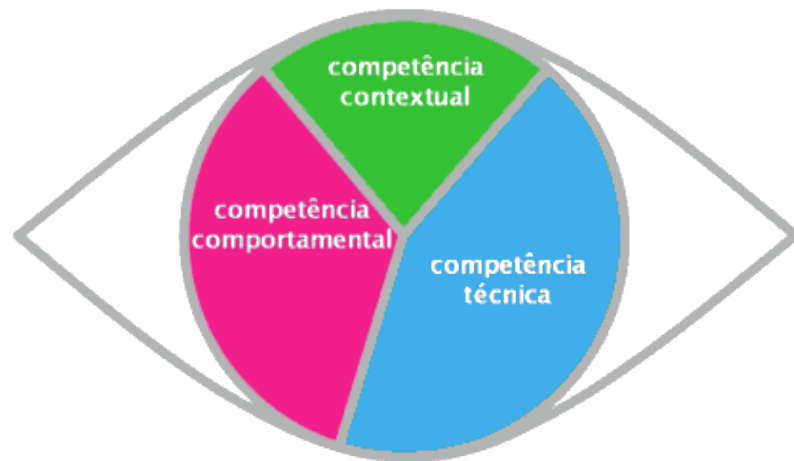


Figura 3 - IPMA e ABGP
Fonte: SOTTILE, 2007

O documento *IPMA Competence Baseline (ICB)*, produzido pela IPMA, é praticamente igual ao PMBOK do PMI. O modelo de certificação da IPMA é baseado em competências. O ICB é a base para o sistema IPMA 4 Level certification (4LC). Os quatro níveis de certificação profissional da IPMA são (HELDMAN, 2005):

- D - Certified Project Management Associate;
- C - Certified Project Manager;
- B - Certified Senior Project Manager;
- A - Certified Projects Director.

A Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) encontra-se filiada desde 2002, à IPMA, assim o ICB foi a principal referência para a elaboração do Referencial Brasileiro de Competências (RBC) em Gerenciamento de Projetos, utilizado pela ABGP/IPMA na certificação de Gerentes de Projetos no Brasil.

CAPÍTULO IV

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS

Toda empresa busca profissionais altamente qualificados para o desenvolvimento de suas atividades. Mas nem sempre esta realidade é possível, ou muitas vezes o custo para se obter um profissional altamente qualificado é muito grande.

Diante disto algumas empresas optam pela contratação de profissionais qualificados, mas que, necessitam de treinamento para a real qualificação de suas aptidões.

Esta é um vertente real dentro do Gerenciamento de Projetos. É possível transformar bons profissionais em colaboradores de valor, uma vez que se desenvolva uma liderança organizacional voltada para o desenvolvimento de aptidões.

Obviamente é preciso que haja um relacionamento claro entre os envolvidos, para que se busque uma relação clara, objetiva e baseada em éticas empresariais que possam delinear as atividades sempre voltadas para a qualidade.

O Gerente de Projetos deve assim, buscar compreender a motivação humana, um desafio para muitos administradores. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos.

Peixoto (2001), afirma que os fatores que levam uma pessoa a caminhar em determinada direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa.

Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agirem levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação.

Na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável (PEIXOTO, 2001).

Assim, segundo Peixoto (2001), quando falamos em motivação, temos que ter em mente alguns pontos importantes, que podem ser fundamentais na questão da motivação, tais como:

- Reconhecimento;
- Ser tratado como pessoa;
- Ser tratado de modo justo;
- Ser ouvido;
- Desafios;
- Novas oportunidades;
- Orgulho do próprio trabalho;
- Condições de trabalho adequadas;
- Sensação de ser útil;
- Ser aceito como é.

Assim vemos que a motivação tem várias definições, pois pertence a um campo muito extenso e complexo, isto porque não existe uma regra geral. São ações diversas, que contemplam um universo de inúmeros fatores, que têm que ser dirigidos especificamente para cada caso, conforme a atividade empresarial, o perfil dos colaboradores, as ações tomadas anteriormente neste sentido, o perfil do empresário (se exerce administração autocrática ou participativa) (CÂMARA, 2000).

Vemos, portanto, que depende muito da aceitação do empresário em implantar ações que motivam; avaliar o resultado destas ações e constantemente promover a manutenção e/ou o aperfeiçoamento das mesmas.

Dentro da Gerência de Projetos não é diferente, é preciso primeiramente que o gerente de projetos tenha informações sobre os fatores ambientais da empresa (ambientes físico e

social e atitudes das pessoas), os ativos de processos organizacionais e os documentos de escopo e de requisitos do projeto.

Cabe também ao gerente de projetos a estimativa dos recursos humanos necessários para o desenvolvimento do projeto, que deve ser realizada quando a primeira versão do plano de gerência de recursos humanos é elaborada.

Uma ferramenta que também possibilita a gestão de forma clara e conciso é o desenvolvimento de organogramas de cada projeto, que deve ser elaborado a partir da definição das funções e da atribuição de responsabilidades, facilitando a visualização das relações hierárquicas na equipe. O nível de detalhamento varia de acordo com o tamanho do projeto. Ele pode ser atualizado para conter as funções e os nomes das pessoas designadas para executá-las assim que a atividade Contratar ou Mobilizar Equipe do Projeto for realizado.

O plano de gerência de recursos humanos deve conter estas informações e ser constantemente atualizado de modo que as informações geradas durante essa atividade estejam disponíveis. As informações variam de acordo com o projeto, mas devem ser considerados itens como recrutamento e seleção de pessoas, horas de projeto, critérios de liberação e especialização necessária (HELDMAN, 2005).

Assim, o gerente de projetos também deve avaliar os recursos selecionados para a equipe de desenvolvimento, de acordo com as competências presentes e as necessárias na equipe designada para desenvolver as atividades do projeto. Desta forma, o gerente de projetos designa as pessoas às funções definidas para a execução do projeto.

Ao fim do desenvolvimento de todas estas atividades iniciais, isto é, estando frente a uma equipe já definida, é quando se iniciará o processo de gestão de pessoas propriamente dito, porque neste momento deverá ser realizado o aprimoramento das habilidades e o desenvolvimento dos sentimentos de coesão e de confiança da equipe (HELDMAN, 2005).

Para tanto o gerente de projetos deve ter iniciado a identificação da estratégia de desenvolvimento e de treinamento, buscando auxiliar cada funcionário em seu quadro, e da mesma forma dar suporte para que eles possam desenvolver suas atividades com qualidade.

Para isso, o gerente de projetos deve planejar como treinar a equipe, dependendo das competências a ser desenvolvidas pelos membros da equipe. O treinamento pode variar de uma aula a ou uma conversa com um membro mais experiente a treinamentos formais agendados. O gerente de projetos deve por em prática o plano de como treinar a equipe, ou

seja, executar o treinamento seguindo o que foi planejado. Ao final do treinamento, o plano de gerência de recursos humanos deve ser atualizado com a nova competência dos membros da equipe (HELDMAN, 2005).

O gerente de projeto deve acompanhar de perto o desenvolvimento da equipe e, principalmente, a realização do projeto. Assim, há a necessidade de determinar regras básicas para a equipe, a fim de tratar questões comportamentais do tipo quando serão toleradas faltas, como serão resolvidos conflitos internos, como serão resolvidos os casos de membros que não cumpriram suas cotas de trabalho e como serão divididas as cotas de trabalho.

Ao final dessa atividade, o gerente de projetos deve relatar a eficácia das ações de treinamento e de desenvolvimento da equipe, pois, espera-se que os membros da equipe estejam mais capazes de concluir o trabalho a que foram designados e o seu desempenho tenha aumentado. Ele deve ser capaz de apontar as melhorias na equipe, tais como diminuição na taxa de rotatividade da equipe (um dos maiores problemas da fábrica de software do DCC/UFLA), melhoria nas habilidades dos membros e aumento da cooperação entre os membros (HELDMAN, 2005).

Assim, ao final do treinamento e da adequação de cada funcionário as suas funções, o gerente de projetos deve assegurar que os trabalhos realizados pela equipe estejam alinhados com o objetivo do desenvolvimento do projeto. Essa não é uma atividade com começo e fim bem definidos e é executada, principalmente, para fornecer feedback para as outras atividades de gerência de recursos humanos.

Tem caráter essencialmente de observação e avaliação, sendo que o gerente de projetos interfere quando houver necessidade de gerenciar conflitos que ocorreram na equipe. Para isso, ele deve designar os recursos humanos, as funções e as responsabilidades, preparar o organograma do projeto, elaborar plano de gerência de recursos humanos, averiguar a eficácia do treinamento da equipe.

CONCLUSÃO

Vimos durante o desenvolvimento deste estudo, que a figura do gerente de projetos é de suma importância para manter o plano de gestão de recursos humanos atualizado, e assim registrar informações sobre a formação da equipe e os possíveis problemas identificados.

Acompanhar o andamento do projeto deve ser uma prática do gerente de projetos; assim sendo, ele deve avaliar o desempenho dos membros da equipe do projeto. Essa avaliação é usada para esclarecer funções e responsabilidades que mudaram de acordo com a fase do projeto, descobrir problemas novos ou não resolvidos na equipe, desenvolver novos planos de treinamento conforme as necessidades do projeto mudem (esses treinamentos podem ser individuais ou em equipe) e estabelecer novas metas para o projeto conforme sua evolução. As avaliações devem ser usadas para recomendar mudanças de pessoal, ações corretivas e ações preventivas (HELDMAN, 2005).

O gerente de projetos deve gerenciar diferenças de opinião que surjam durante o desenvolvimento. Essas diferenças devem ser utilizadas para melhorar a equipe, porém, se eles continuarem, cabe ao gerente tomar medidas mais drásticas.

Diante disto, observa-se que, o desenvolvimento de uma gestão ética e eficaz, se faz pela organização de um trabalho em equipe, onde o gerente de projetos deve estar sempre atento para as necessidades de todos, e não somente para o objetivo final do projeto. O gerente de projetos precisa ter em mente que, sem a real observância de sua equipe, a busca pela satisfação de todos, as atividades não serão realizadas de forma a alcançar seus objetivos finais.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Luiz. **Ética e Liderança na Prática**. São Paulo: Melhoramentos, 1997.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHICARELI, Márcia. **O que é Motivação**. Disponível em: <<http://www.sitedoescriptor.com.br/>>. Acesso em: 27 de Maio de 2011.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAVEL, M. e VERGARA, L. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- DONNELLON, G. **Conquistando Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 2006.
- FARRETI, S. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2003.
- FISCHER, Rosa Maria de (orgs). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Fundamentos**. São Paulo: Campus, 2005.
- JURAN, M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- MOTA, M. **Estratégia: Um do planejamento estratégico**. Rio de Janeiro, RJ: Bookman, 2007.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ROCHA NETO, H. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- PEIXOTO, Marco. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.
- PMBOK. **Conjunto de Conhecimentos de Gerência de Projetos**. 3.ª ed. São Paulo: Editora Four Campus, 2004.
- SOTILLE, M. **Gerenciamento de Projetos**. Disponível em <http://www.pmtech.com.br/artigos>. Em 20 de Outubro de 2007.
- SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas. 1999.

SCHEIN, E. **Liderança e Ética um Desafio do Nosso Tempo**. São Paulo: Ática, 2002.

SILVA, F. de. **Recursos Humanos: crise e mudança**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOTO, M. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 2003.