

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 06

Processo 9.4

Objetivos Específicos

- Gerenciar a equipe do projeto.

Temas

Introdução

1 Gerenciamento de pessoas em projetos

2 Gerenciamento de conflitos

Considerações finais

Referências

Introdução

A geração de inovação nas empresas está deixando de lado as práticas tradicionais de gerenciamento de pessoas, tais como: a rígida divisão de funções, as responsabilidades bem definidas e o foco total no controle. Com isso, vem possibilitando modelos mais flexíveis, voltados aos trabalhos em equipes.

O gerenciamento de equipes de projetos, seguindo esse modelo de gestão, torna-se um desafio para os gerentes de projetos, os quais devem ter capacidade técnica e competências de liderança para gerir uma equipe diversificada e flexível.

Assim, o gerente de projeto deve saber gerenciar competências que preconizam uma gestão mais estratégica de pessoas. O gerenciamento de pessoas em projetos, quando bem realizado e estruturado pelo gerente de projeto, torna o seu desenvolvimento mais produtivo e com menos conflitos. Se a equipe estiver pronta, com conhecimentos, habilidades e competências, desenvolvidas e alinhadas com as atividades do projeto, terá mais sucesso na consecução dos seus objetivos.

O gerenciamento de pessoas envolve o acompanhamento, a gestão e o desempenho dos membros da equipe do projeto. Para o Guia PMBOK (PMI, 2013), o principal benefício desse gerenciamento é que ele influencia no comportamento da equipe, gerencia conflitos, soluciona problemas e avalia o desempenho dos membros da equipe.

Saber gerenciar as competências da equipe será um fator diferenciado para o gerente de projeto. Por isso, o objetivo desta aula será mostrar os processos que envolvem o gerenciamento de pessoas em projetos.

1 Gerenciamento de pessoas em projetos

O gerenciamento de pessoas em projetos precisa apresentar habilidades diversificadas de gestão para estimular o trabalho e integrar os esforços da equipe. A combinação de competências e habilidades alinhadas ao projeto criam equipes de alto desempenho (PMI, 2013).

O gerente de projetos, além de ter a responsabilidade de fazer os membros da equipe cumprirem suas metas, deve incentivar e reconhecer os esforços de todos, e isso é fundamental para que se tenha uma equipe coesa, com qualidade e extremamente motivada.

Aos poucos se notarão as mudanças, as tarefas passarão a ser realizadas nos prazos, a equipe apresentará uma evolução e um desempenho espetacular e, ao sinal de qualquer problema, o gerente identificará facilmente o que há de errado.

Quando se gerenciam pessoas pelas suas competências, elas se sentem mais valorizadas, dão uma maior abertura para receber feedbacks, estão completamente inseridas no processo e realizam o que for necessário para atingir os objetivos do projeto. Esse é o maior ganho que se obtém com um bom gerenciamento de pessoas.

1.1 Gerenciando pessoas através de competências

As empresas estão sempre em busca de resultados e de redução de custos. Para ajudar nesse processo, a área de projetos é uma excelente alternativa de apoio para conseguir reduzir custos e entregar serviços/produtos no prazo.

Um dos grandes desafios do gerente de projetos é integrar os processos, os recursos e as tecnologias. Porém, o desafio maior é ter uma equipe que traga esses resultados e, para isso, ele deve saber gerenciá-la da melhor forma.

Para isso, o gerente precisa saber atrair os melhores talentos, desenvolver e treinar a equipe e fazer com que todos busquem o máximo de desempenho possível. O gerente de projetos conseguirá fazer isso através da gestão das competências dos membros da equipe.

O alinhamento das políticas de pessoas com as estratégias da organização levou as organizações a criarem a gestão por competências. Esse modelo provê um direcionamento na hora de atrair e reter os melhores profissionais, alinhar a remuneração com o mercado, desenvolver os profissionais e realizar a avaliação de desempenho.

A gestão por competências norteia todos os processos operacionais do gerenciamento de pessoas. Os gerentes de projetos precisam conhecer e aplicar a gestão por competências em seu cotidiano, para extrair delas o melhor aproveitamento.

1.1.1 Como trabalhar com gestão por competências

O primeiro passo para se trabalhar com gestão por competências é realizar todo o mapeamento das competências na organização. Dessa forma, todos os processos são conduzidos por esse mapeamento. Os processos que os gerentes de projetos aplicarão no cotidiano com a gestão por competências são: selecionar pessoas, treiná-las, remunerá-las, avaliá-las, realizar o feedback, entre outros.



Assim, quando o gerente de projetos precisar repor algum membro da equipe, ele utilizará o banco de competências da organização, de forma a identificar a pessoa mais indicada para alocar no projeto.

O mapeamento das competências é realizado pela área de gestão de pessoas juntamente com a liderança da empresa. Os gerentes de projetos participam desse processo. Quanto mais identificadas as competências necessárias, melhores serão os resultados.

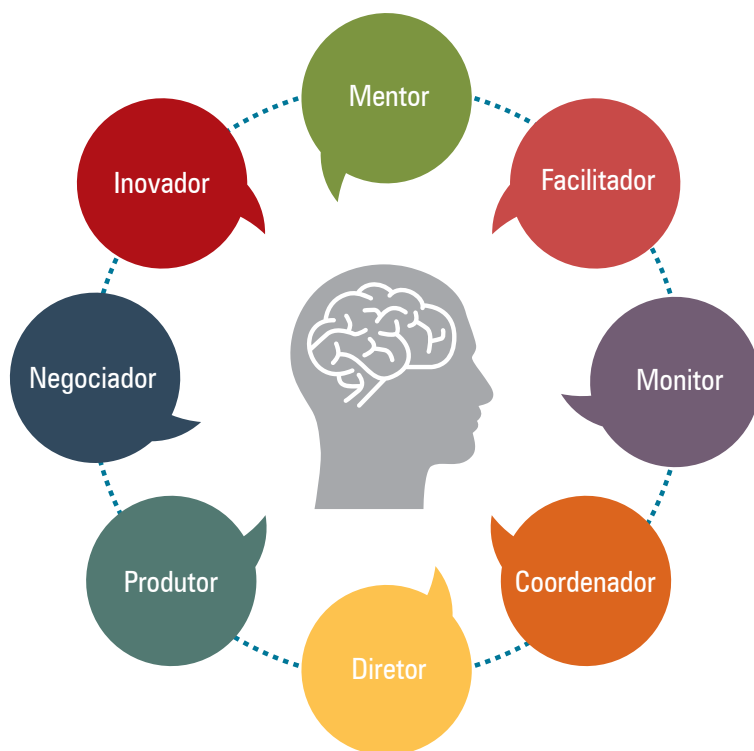
1.1.2 Habilidades gerenciais do gerente de projeto

A atividade de liderança é uma atividade agregadora e incentivadora, e os gerentes de projetos devem saber combinar suas habilidades técnicas e pessoais para oferecer à equipe seu melhor resultado.

Sempre quando influenciamos de alguma forma a outra pessoa, estamos praticando nossa capacidade de liderança. Portanto, liderança é um processo de influência e, para exercer esse papel com maestria, o gerente de projetos necessita ter habilidades interpessoais que o auxiliarão no processo de liderança das equipes dos projetos.

1.1.2.1 Habilidades de liderança

Todos os projetos que deram certo possuíam um gerente de projetos com habilidades sólidas de liderança. Para se ter a habilidade de liderança, segundo Quinn et al. (2003), o gerente de projetos deve exercer oito papéis, sendo eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.



No papel de **mentor**, espera-se que o gerente de projetos escute, apoie, oriente e reconheça os membros da equipe. Além disso, o gerente deve auxiliar no plano de desenvolvimento individual e no cultivo das competências da equipe.

Como **facilitador**, o gerente deve fomentar o esforço coletivo, administrar os atritos e gerar uma liderança participativa, em que todos os membros possam colaborar nas decisões. A atenção do líder aos controles internos (informações, bases de dados, processo) torna ele um monitor, que é um papel essencial para que o gerente tenha o controle de tudo o que acontece no projeto. Dessa forma, ele pode interferir quando necessário e amenizar problemas futuros.

No papel de **monitor**, o gerente foca no fluxo de informação. Já no papel de **coordenador**, ele é responsável pelo fluxo do trabalho, uma vez que será responsável por colocar as pessoas certas nos lugares certos, planejar as atividades da equipe e gerenciar o projeto com foco nas tarefas.

O gerente que possui clareza dos objetivos e passa para a equipe a razão de ser da organização e qual a melhor maneira de alcançar o sucesso no projeto está no papel do **diretor**.

No papel do **produtor**, o gerente precisa criar um ambiente de trabalho produtivo e motivado.

Como **negociador**, o gerente de projeto deve saber negociar ideias com eficácia, compartilhá-las e mostrar os benefícios que elas trarão para o projeto.

Quando o gerente de projeto trabalha a criatividade da equipe, tem pensamento criativo e elimina resistências da equipe em relação às mudanças, ele está no papel do **inovador**.

A habilidade de liderança é a mais complexa e muito importante, pois essa habilidade exige que o gerente de projeto seja flexível e, ao mesmo tempo, tenha controle da equipe e do projeto, isso porque suas funções são de trabalhar com metas e processos, devendo ele saber equilibrá-las.

2 Gerenciamento de conflitos

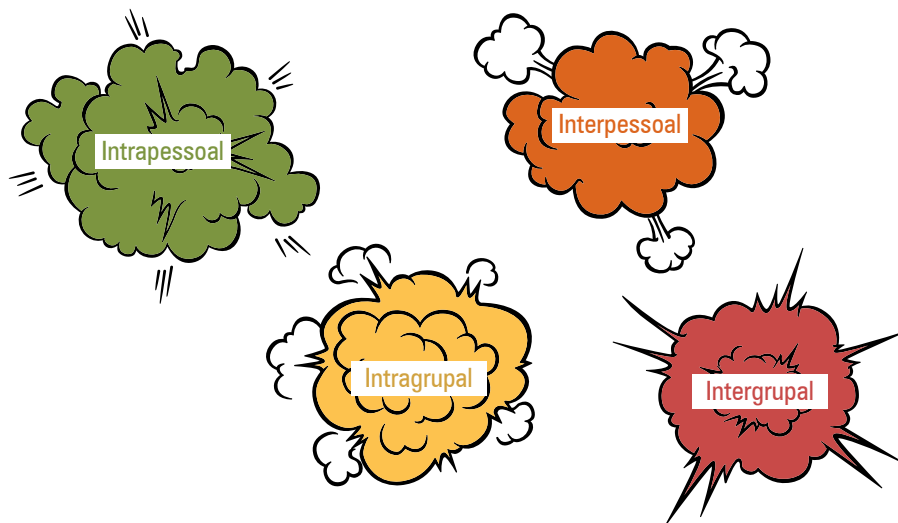
Gerenciar conflitos não é uma tarefa fácil, pois os conflitos, além de serem inevitáveis, são um dos maiores desafios para os gerentes de projetos no gerenciamento de pessoas. Conforme Raj et al. (2006), é quase impossível para pessoas com diversos níveis de preparo e formação trabalhar juntas, tomar decisões e atingir os objetivos sem que tenham nenhum atrito.

Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013), há conflitos quando: os recursos são escassos, há pressão da empresa e do cliente, existem formas de trabalho diferenciadas, entre outros. Se houver um bom gerenciamento por parte dos gerentes de projetos e uma boa comunicação, a clara definição dos papéis e uma gestão de competências bem feita reduzirão significativamente a quantidade de conflitos.

Embora seja inevitável o conflito em um ambiente de projeto, ele não é sempre destrutivo, o gerente deve analisar, avaliar a situação e perceber quais os efeitos sobre o projeto e a equipe que o conflito gerado está ocasionando.

2.1 Níveis de conflitos

Segundo Raj et al. (2006), existem quatro níveis de conflitos: o intrapessoal, o interpessoal, o intragrupal e o intergruppal.



O conflito **intrapessoal** ocorre em dois casos: (i) indivíduos que não estão satisfeitos com suas atividades e as executam com indisciplinaridade e (ii) indivíduos insatisfeitos com sua vida pessoal, esse nível de conflito talvez não afete a equipe, porém afeta a produtividade por causa da desmotivação.

O conflito **interpessoal** ocorre entre os membros da equipe de projeto. Muitas vezes ocasionados pelo ego, pelas personalidades diferentes, pela falha na comunicação, pelas ambições, pela sede de poder, pela inveja, entre muitos outros. Aqui cabe a habilidade do líder em discernir a situação e tomar rápidas providências para que o conflito não atinja a todos na equipe.

O **intragrupal** é uma situação criada entre um indivíduo e o restante da equipe de projetos. Geralmente, ocorre quando o indivíduo não quer trabalhar com as normas estabelecidas pela equipe. Cabe ao gerente de projetos analisar a gravidade da situação; se for um risco para o projeto, o mais recomendado é afastar o indivíduo da equipe.

O conflito **intergruppal**, correspondente às famosas “panelinhas” dentro das organizações, é o conflito entre grupos que podem ser da mesma equipe ou de equipes diferentes. Ocorre, muitas vezes, por causas de regras e normas estabelecidas por uma das equipes. O gerente de projetos, nessa situação, deve resolver a questão em favor da organização e pela satisfação do cliente.

Cabe ao gerente de projetos perceber os diferentes conflitos e utilizar-se de suas habilidades para resolvê-los. O gerente de projetos tem que se situar de todas as questões e usar a sua capacidade de ouvir, pois ele deverá escutar os dois lados para tomar qualquer decisão.



Para pensar

Nossas experiências sempre contam na hora de resolver e tomar alguma decisão. Quando estiver no meio de um conflito e tiver que tomar alguma decisão, pense nos conflitos que já esteve envolvido e como conseguiu sair deles. Teve uma repercussão positiva ou negativa? Reviva o momento, pois ele poderá te ajudar em conflitos futuros.

2.2 Equipe de projetos: seu ambiente e seus conflitos

Sempre onde houver pessoas haverá algum tipo de conflito, e nas equipes de projetos não poderia ser diferente. Os gerentes de projetos são contratados pelo seu conhecimento técnico e, muitas vezes, as empresas esquecem de verificar as competências interpessoais do gerente. É nesse papel que ele irá atuar mais do que todos os outros e se o gerente souber trabalhar bem essa competência, terá mais sucesso em sua carreira.

Autores como Filley (1975), Thanhain e Wilemon (1975), Eschmann e Lee (1996), Stoycheff (1996), citados por Raj et al. (2006), há muito tempo vêm discutindo os conflitos em equipes de projetos e compilaram uma lista dos conflitos que mais ocorrem em ambientes de projetos, conforme se segue:

- papéis ambíguos, em que os limites, a autoridade e as responsabilidades não são claros;
- objetivos incompatíveis entre membros da equipe do projeto;
- problemas de comunicação, criando mal-entendidos;
- dependência de outra pessoa para a realização de sua tarefa;
- especialização ou diferenciação, criando uma condição de conflito devido aos egos profissionais;
- necessidade de consenso para tomada de decisão;
- comportamento reativo às regras e aos regulamentos por parte de pessoas que não aceitam os limites impostos pelo gerente;
- conflitos anteriores mal resolvidos, que criam uma atmosfera de trabalho tensa, podendo gerar um conflito destrutivo intenso;

- prioridade do projeto ou incompatibilidade de objetivos;
- procedimentos administrativos;
- opiniões técnicas e balanceamento de desempenho;
- incerteza da tarefa e requisitos de informação;
- incerteza de seu papel e de sua responsabilidade;
- diferenças em alcance da visão (holística ou não);
- personalidades de membros da equipe ou cultura e costumes diferentes;
- alocação de recursos;
- orçamentos e custos;
- cronogramas;
- problemas de comunicação.

Entre 20 e 40 anos atrás, os autores já percebiam os conflitos no ambiente de equipes de projetos. Será que mudou muito com relação ao que vivenciamos hoje? Os conflitos causam muitos problemas para a organização: eles baixam a produtividade, desmotivam as pessoas, causam estresse e, muitas vezes, demissões incongruentes. Se o gerente de projetos minimizar em 50% esses conflitos, reduzirá significativamente esses indicadores.



Para pensar

Hoje, você identifica outras fontes de conflitos em equipes de projetos?
Ou as que os autores colocaram são as mesmas que ocorrem atualmente em
nosso ambiente de projetos?

2.3 Gerenciamento de conflitos em equipes de projetos

Os conflitos em ambientes de projetos podem ser gerenciados trabalhando fortemente com as pessoas, as estruturas da organizações e os processos bem definidos. Os gerentes de projetos precisam conhecer as técnicas de gerenciamento de conflitos para poder atuar de forma assertiva em cada situação.

Blake e Mouton (apud RAJ et al., 2006) apresentam seis técnicas gerais de resolução de conflitos que podem, de uma forma bem estruturada, ajudar os gerentes de projetos a lidarem melhor com os conflitos advindos de suas equipes de projetos.

Quadro 1 – Métodos de gerenciamento de conflitos

Estilo	Descrição	Efeito
Retirar-se temporariamente.	Retirar-se de uma real ou potencial situação de conflito temporariamente.	Não resolve o problema.
Mudar o foco.	Enfatizar as áreas de concordância em detrimento das diferenças.	Fornece apenas uma resolução de curto prazo.
Empregar a força.	Forçar seu ponto de vista independentemente dos outros; oferecer soluções tipo “ganha-perde”.	Sentimentos de vingança podem voltar de outras maneiras.
Firmar um compromisso.	Procurar uma troca que traga algum grau de satisfação para todas as partes.	Fornece uma resolução definitiva de conflito.
Resolver o problema.	Tratar conflito como um problema a ser resolvido, examinando-se todas as possíveis alternativas; requer diálogo aberto e atitude proativa dos dois lados.	Fornece uma solução de longo prazo.
Negociar	Incorporar todos os vários pontos de vista e visões das diferentes perspectivas; conduzir a um consenso e compromisso.	Fornece uma solução de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Raj et al. (2006).

Se o gerente de projetos souber a forma certa de interferir em um momento de conflito, ele será bem-sucedido e fará com que sua equipe tenha maior produtividade e cultive bons relacionamentos com todos os membros. Quando há um bom gerenciamento, as opiniões diversas se complementam e não se divergem.

Existem diversas técnicas para que o gerente de projetos se torne um expert em conflitos. Para o Guia PMBOK (PMI, 2013), existem cinco técnicas gerais para resolver conflitos no ambiente de projetos:

- **Retirar/evitar:** recuar de uma situação de conflito atual ou potencial, adiando a questão até estar mais bem preparado ou ser resolvida por outros.
- **Suavizar/acomodar:** enfatizar as áreas de acordo e não as diferenças, abrindo mão da sua posição em favor das necessidades das outras pessoas, para manter a harmonia e os relacionamentos.
- **Comprometer/reconciliar:** encontrar soluções que tragam algum grau de satisfação para todas as partes, a fim de alcançar uma solução temporária ou parcial para o conflito.
- **Forçar/direcionar:** forçar um ponto de vista às custas de outro; oferecer apenas soluções “ganha-perde”, geralmente aplicadas através de uma posição de poder para resolver uma emergência.

- **Colaborar/resolver o problema:** incorporar diversos pontos de vista e opiniões com perspectivas diferentes; exigir uma atitude cooperativa e um diálogo aberto que normalmente conduz ao consenso e ao comprometimento.

Ter êxito no gerenciamento de conflitos dependerá muito da capacidade dos gerentes de projetos em solucionar problemas. Cada gerente se utiliza de diferentes formas para a resolução dos conflitos, o importante não será o método ou a estrutura utilizada e sim qual o resultado que ela trará no gerenciamento de conflito em equipes de projetos.

Considerações finais

O grande desafio do gerente de projetos será integrar as competências de cada membro da equipe de projetos às competências que o projeto necessita. O gerente de projetos deverá possuir muitas habilidades sobre gestão de pessoas, pois essa será a tarefa em que ele passará a maior parte do seu tempo.

Por isso, uma efetiva compreensão de gerenciamento de pessoas é de suma importância para saber diagnosticar, entender, mapear e analisar as causas de futuros problemas e conflitos que ocorrerão no ambiente de projetos.

Outro ponto importantíssimo no gerenciamento de pessoas é entender as personalidades de cada membro da equipe. Sabendo disso, o gerente de projetos conseguirá fazer uma comunicação mais efetiva com toda a equipe.

A comunicação o ajudará a fazer uma melhor negociação com a equipe e gerará um clima de confiança, credibilidade e respeito.

Referências

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

QUINN, R. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

RAJ, P. P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.