

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 05

Processo 9.3

Objetivos Específicos

- Desenvolver a equipe do projeto.

Temas

Introdução

1 A necessidade de desenvolver a equipe de trabalho

2 Desenvolvimento de competências em equipes de projetos

3 A importância do conhecimento no desenvolvimento de equipes de projetos

4 Aprendizagem organizacional

5 Competências no gerenciamento de pessoas em projetos

6 Treinando a equipe de projetos

Considerações finais

Referências

Introdução

O desenvolvimento de equipes de trabalho é um tema muito discutido nas organizações. Ele é um dos elementos responsáveis pela busca da otimização do desempenho de cada colaborador.

Na área de gestão de projetos, não é diferente, treinar a equipe é essencial para que possuam habilidades e competências específicas para aprimorar o desempenho do projeto. Isto porque há consequências quando a equipe não é desenvolvida, e uma delas pode ser a sua rotatividade, ocasionando um elevado custo para as organizações.

Dessa forma, o desenvolvimento da equipe de trabalho exige um grande esforço por parte dos gerentes de projetos que devem, segundo o *PMBOK guide* (PMI, 2013, p. 274), adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançarem um alto desempenho de equipe e cumprir os objetivos do projeto.

Nesta aula, vamos entender como funciona o desenvolvimento de equipes de projetos, dando enfoque às aptidões da equipe, como elas aprendem, e a importância do gerente de projetos para o desenvolvimento da equipe de trabalho.

1 A necessidade de desenvolver a equipe de trabalho

As organizações têm um desafio de desenvolver as suas equipes, isso porque os melhores resultados atingidos pelas organizações são realizados por uma equipe de trabalho. Para garantir a melhoria contínua da equipe, as empresas devem desenvolver equipes direcionadas para a qualidade, que tenham habilidades, características e comportamentos que gerem resultados.

As equipes são criadas com um único objetivo, com missão e propósito que são comuns a todas para atingirem os resultados, porém, para se obter êxito, uma equipe deve ter características desenvolvidas que resultem no cumprimento dos objetivos esperados em um curto período de tempo.

Assim, toda a equipe deve ter uma visão geral sobre o significado real do trabalho que está sendo realizado, os objetivos devem ser claros e alinhados com todos. Os prazos também devem ser repassados à equipe para a preparação e consecução de resultados. As equipes que trabalham sem prazos, ou não sabem muito sobre eles, acabam discutindo sem fundamento ao invés de focarem as discussões para atingirem os resultados dentro do prazo estabelecido.

O gerente deve concentrar seus esforços na busca do resultado, por isso, ele deve realizar um esforço extraordinário para que todos os membros conheçam e entendam os planos e o progresso do trabalho que será efetuado até a sua conclusão.

O gerente tem que ter um olhar crítico no andamento das atividades, assim ele pode parar nos momentos adequados para analisar a qualidade do trabalho, verificando o que pode ser melhorado e compartilhando com todos os membros para promover melhorias.

2 Desenvolvimento de competências em equipes de projetos

Para que cada membro de uma equipe de projetos se envolva na contribuição das atividades com excelência, deve possuir conhecimentos específicos. O conhecimento é um fator de competitividade. Quanto mais conhecimento aprofundado tem uma equipe de projeto, mais competitiva e eficiente ela se torna. Sendo assim, é importante gerir esse conhecimento de uma forma racional e estruturada.

Se considerarmos que quem detém o conhecimento são as pessoas, consequentemente, para a implementação de qualquer projeto, os gerentes de projetos precisam atuar como gestores de competências, para que os membros da equipe realizem as atividades necessárias em cada etapa do projeto.

3 A importância do conhecimento no desenvolvimento de equipes de projetos

O conhecimento dentro de uma equipe de projetos é evolutivo, em cada projeto realizado pela equipe adquire-se muitas experiências. Essas experiências são adquiridas nas soluções e em problemas concretos enfrentados durante a concepção do projeto. As experiências permitem a renovação e a potencialização do conhecimento já concretizado, possibilitando a aquisição de novos conhecimentos.

Sob essa ótica, as equipes são os atores críticos do processo de criação do conhecimento, são eles que dão, para a organização, a sua identidade e a combinação de inúmeras competências que fazem uma empresa ser mais competitiva do que a outra.

Para gerenciar o conhecimento em um projeto, o gerente deve entender que a criação e o uso do conhecimento implicam a existência de pré-requisitos organizacionais, como (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):

- a exigência de que a empresa tenha uma visão e metas que deem origem às suas diretrizes, em um ambiente que contemple a liberdade de autonomia para a criação;
- possua interação com o ambiente externo e disponibilidade plena de informação além da necessidade imediata; e
- a diversidade interna, refletindo no ambiente interno a variedade de requisitos encontrados no ambiente externo.

Nesse contexto, para desenvolver uma equipe, utiliza-se o próprio conhecimento organizacional como principal fonte de conhecimento, sendo um resultado de reflexão, criatividade e questionamento.



Conforme Davenport e Prusak (2001), o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, sendo classificados como conhecimento tácito e explícito.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é o conhecimento não codificado e difícil de codificar, porque é expresso por habilidades baseadas na ação, e é aprendido durante longos períodos de experiências e execução de uma tarefa. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente e está registrado em algum meio físico, podendo, portanto, ser facilmente compartilhado, comunicado ou difundido entre a equipe.



Para pensar

Após estudar o conteúdo apresentado até aqui, vale uma reflexão sua sobre como é trabalhado atualmente o desenvolvimento das pessoas na organização, sua eficácia e, ainda, se algo precisa ser modificado, além disso, de que forma essa modificação poderia ser feita. Pense nisso. Responder a essas questões pode o levar a novas perspectivas sobre o assunto.

O desenvolvimento de pessoas passa a ser mais do que o atendimento às necessidades de curto prazo, ele passa a ser uma forma de manter a organização e as pessoas prontas para novos desafios de médio e longo prazos (RAJ et al., 2006).

4 Aprendizagem organizacional

O conhecimento deve fluir dentro da organização para gerar a interação da equipe, porém, só essa interação não basta, é necessário que a empresa se torne uma organização que aprenda, não bastando apenas escolher os profissionais mais competentes para montar

uma equipe de sucesso. O que a organização precisa, segundo Senge (2008), é se orientar em um caminho contínuo de aprendizagem organizacional.

Senge (2008) enumerou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações em um processo de criar os resultados que realmente necessitam, em que se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas passam continuamente a aprender juntas. As empresas que tiverem a capacidade de aprender a aprender cada vez mais e a capacidade de aprender mais rápido serão as mais bem-sucedidas e terão equipes mais desenvolvidas.

As cinco disciplinas de Senge podem alavancar essa aprendizagem, são elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico. Vejamos cada uma delas a seguir.

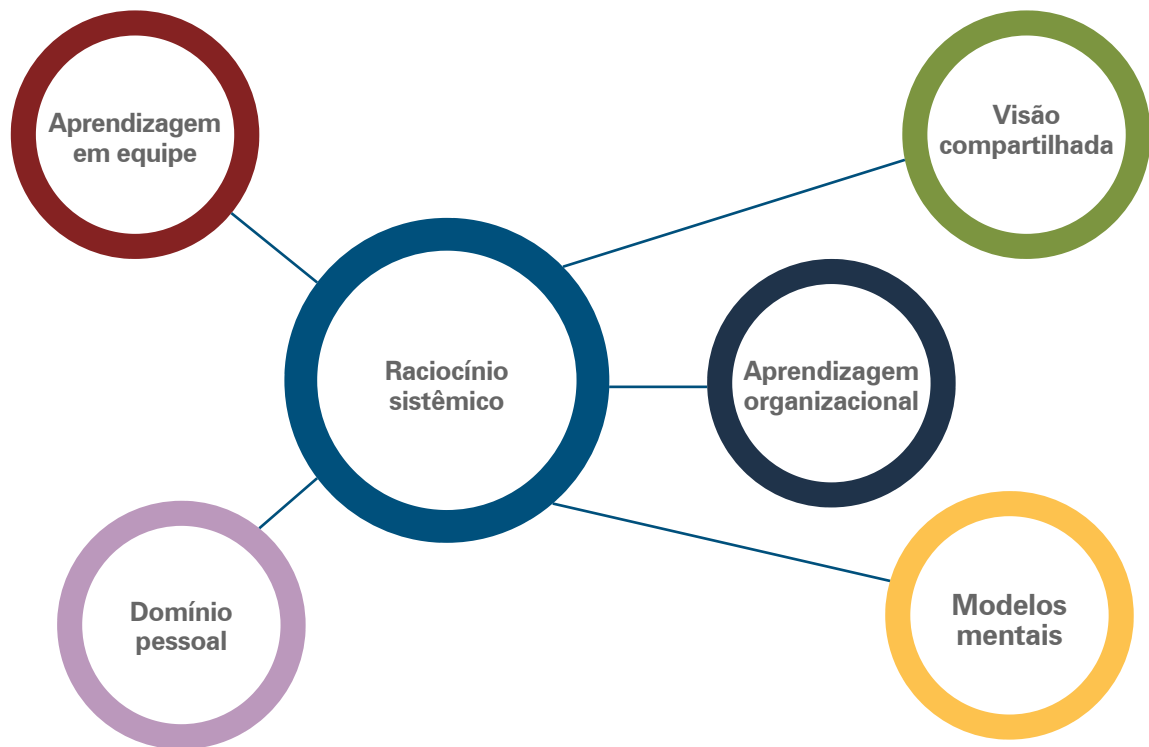
Pelo **domínio pessoal**, cada indivíduo aprende a aprofundar e esclarecer seu objetivo pessoal. As pessoas que possuem fortemente esse domínio sabem se concentrar e focar sua atenção no resultado desejado. Os gerentes de projetos devem aproveitar e perceber em suas equipes quem domina essa disciplina e criar ambientes favoráveis, nos quais os princípios dessa disciplina sejam aplicados no dia a dia.

Os **modelos mentais** são ideias profundamente arraigadas que influenciam nosso modo de pensar, de encarar o mundo, as coisas e nossas atitudes. Cada pessoa tem seu modelo, que deve ser compreendido pelo gerente de projetos, pela equipe e pelo indivíduo, por um lado para minimizar conflitos e por outro para ter pontos de vistas diferentes.

Para ter uma **visão compartilhada**, a empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os gerentes de projetos aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente. Para construir uma visão compartilhada, todos na organização tendem a se alinhar em busca de um mesmo objetivo.

Aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe em criar os resultados, o que começa com um diálogo, e depois com levantamento de ideias. A unidade de aprendizagem moderna é o grupo, e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rapidamente e a organização também.

O **raciocínio sistêmico** integra todas as outras quatro disciplinas, torna mais claro todo o conjunto da teoria à prática. O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como a criar e mudar a sua realidade.



É de fundamental importância que essas cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes (SENGE, 2008).

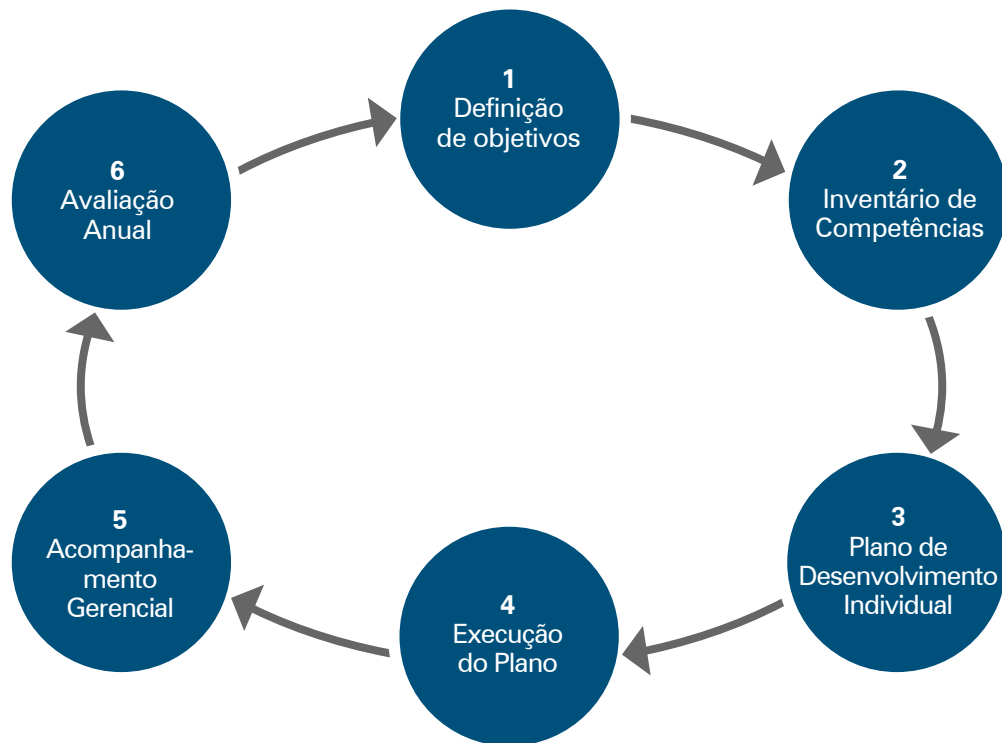
5 Competências no gerenciamento de pessoas em projetos

O gerenciamento de competências em organizações cria oportunidades de identificar as capacidades e competências necessárias, as quais são indispensáveis para as empresas se manterem competitivas. Em organizações, existem duas aplicações para a palavra competência, as competências organizacionais e as competências individuais.

A competência organizacional definida por Prahalad e Hamel (1990) significa conjunto de habilidades estratégicas que proporcionam vantagem competitiva às organizações. Já as competências individuais são as competências que cada membro de uma equipe possui ou precisa possuir para realizar uma determinada tarefa.

Na gestão de um projeto, o gerente necessita unir uma equipe que tenha as competências adequadas para realizar as atividades que garantam a concretização do objetivo final do projeto. O gerente de projetos possui responsabilidade de desenvolver e avaliar a equipe em cima das competências. Existe um ciclo de desenvolvimento de equipe, de seis etapas, que vincula desenvolvimento e desempenho, com base nas competências de cada membro da equipe, podendo ser utilizadas pelos gerentes.

Figura 1 – Ciclo de desenvolvimento da equipe



Fonte: Adaptada do Individual Development Cycle (IBM, 1998 apud RAJ et al., 2006).

O ciclo se torna uma ferramenta importante para o gerente de projeto. Após a concepção do projeto, o gerente deverá discutir com cada membro da equipe o que é esperado dele, definindo os objetivos, as metas e os critérios para fazer a avaliação no final. Em seguida, deverá definir os objetivos, verificando as competências necessárias para a realização das atividades e comparando-as com as competências que os membros possuem. É nessa comparação que se identificam as lacunas para serem sanadas com o plano de desenvolvimento individual.

O plano de desenvolvimento individual deverá contemplar as iniciativas de curto e médio prazos, para que a equipe esteja preparada para iniciar as atividades do projeto. Após realizar o plano, ele deverá ser executado e acompanhado durante todo o período, para que sejam corrigidos eventuais problemas. No final do projeto, é realizada uma avaliação formal, que será documentada e utilizada como aprendizagem para próximos projetos.

6 Treinando a equipe de projetos

Após identificadas as competências necessárias aos membros da equipe para realizar com eficiência as atividades do projeto, são analisadas as necessidades principais para colocar o plano de desenvolvimento em prática, que são:

- a urgência de desenvolver as competências;
- qual o modelo de treinamento é mais efetivo;

- qual a carga horária;
- se será em um período curto ou realizado durante todo o projeto;
- quanto há de recursos financeiros para serem investidos no treinamento.

Em consequência dessa análise, serão contratados recursos internos ou externos para a concretização do plano.

6.1 Tipos de treinamento

Existem vários modelos para desenvolver pessoas. Escolher as soluções mais adequadas dependerá dos critérios analisados e principalmente do critério financeiro.

O treinamento mais tradicional é o presencial, que são cursos oferecidos pelas organizações, geralmente realizados dentro das empresas com professores externos ou internos. O modelo que está sendo muito utilizado é a educação à distância. Nesse modelo, os alunos podem realizar o treinamento em qualquer lugar, sem precisar estar presentes em um local específico.

Outra modalidade utilizada são as comunidades de prática, em que a equipe se reúne em torno de uma questão para compartilhar conhecimentos. Algumas organizações realizam o *Job rotation*, um modelo em que as pessoas trocam de posições para aprenderem todos os processos de uma área ou de toda a organização.

Dependendo da competência que deverá ser desenvolvida, pode-se utilizar o treinamento *shadow* ou sombra. Essa modalidade ajuda muito a desenvolver competências para um cargo específico. A pessoa passa um período, que pode variar entre uma semana a três meses, acompanhando um profissional com um cargo específico, não há tarefas definidas, e a pessoa adquire conhecimentos tácitos.

Quando a competência é específica, pode-se utilizar um mentor que é alguém com muita experiência naquela função, orientando a pessoa por um período determinado. O *coaching* é um dos treinamentos mais elaborados e mais efetivos no desenvolvimento de competências; ele conduzirá a pessoa além de seus limites para se entender e se desenvolver em determinadas competências.

Os profissionais de equipes de projetos sabem que devem adquirir, a cada novo projeto, novas competências e devem sempre se manter atualizados e se desenvolver a cada dia. As empresas, por outro lado, para se manterem competitivas também devem desenvolver todas as pessoas, de forma a construir equipes coesas, que desenvolvam trabalhos excelentes, no tempo certo, na qualidade certa, obtendo acesso em cada novo projeto.

6.2 Reconhecimentos e recompensas

Reconhecer e recompensar a equipe de projetos consiste em oferecer um valor referente a conquistas de metas e objetivos atingidos. Esse sistema tende a promover uma maior motivação e garantir que a equipe tenha grande empenho na obtenção dos resultados.

Para que sejam justas, as recompensas devem ter valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para medir o progresso ou o resultado desejado no projeto (LACOMBE, 2005).

6.2.1 Estilos de reconhecimentos e recompensas

As recompensas podem ser individualizadas, por equipe, por área ou pela participação nos lucros, que são os resultados gerais da empresa. Os prêmios individuais muitas vezes desestimulam a equipe e causam competição interna, dificultando, dessa forma, a formação de equipes eficientes. Como as recompensas têm mais valor psicológico do que material, a diferença entre um membro atingir o resultado e outro não é pequena, assim, enquanto motivo um, desmotivo o outro e não justifica o esforço total de toda a equipe.

Já os incentivos por equipes tendem a proporcionar mais eficácia e melhores resultados do que as recompensas individuais, pois a equipe trabalha unida, há mais abertura de ajudar o outro e todos estão motivados para alcançarem as metas.

No caso da participação nos lucros, as regras e critérios devem ser muito bem definidos e transparentes, as pessoas devem entender o que é realmente esse lucro, não se restringindo a indivíduos ou grupos de pessoas, mas considerando a empresa como um todo. O desempenho de cada um passa a ser importante para a remuneração de todos.

6.3 Avaliação do desempenho de equipes de projetos

Segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), os gerentes de projetos devem realizar avaliações formais ou informais para verificar a eficácia do desempenho da equipe no decorrer do projeto. Essa avaliação pode incluir indicadores como:

- Melhorias em habilidades que permitam que as pessoas realizem as tarefas com mais eficácia;
- Melhorias em competências que ajudam a equipe a ter melhor desempenho como equipe;
- Redução na taxa de rotatividade do pessoal;
- Aumento na coesão da equipe com os membros da equipe compartilhando informações e experiências abertamente e se ajudando, para melhorar o desempenho geral do projeto. (PMI, 2013, p. 278).

A avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos para analisar os resultados de um projeto. Para o PMBOK *guide* (PMI, 2013), é importante avaliar a equipe do projeto para realizar as melhorias contínuas. Os indicadores servirão para o gerente de projetos saber quais as formas específicas necessárias para melhorar o desempenho da equipe e os recursos adequados para implementar essas melhorias.

Considerações finais

As organizações devem estar sempre em constante aprimoramento. Desenvolver as equipes de projetos é um trabalho amplo e complexo, porém, necessário. As empresas que querem permanecer no mercado como fortes competidores sabem da importância de desenvolver seus colaboradores.

A empresa direcionada para aprendizagem promove, inova e contribui na formação e no desenvolvimento de sua equipe a partir das estratégias organizacionais, possibilitando o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base mais sólida para a construção de vantagem competitiva.

Referências

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LACOMBE, F. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competent of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, may/jun. 1990.

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

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 24. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.