

O PAPEL DA GESTÃO DE EQUIPES E SUA RELEVÂNCIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

THE ROLE OF TEAM MANAGEMENT AND ITS RELEVANCE IN THE PROCESS DEVELOPMENT OF PROJECTS

Catia Sirlene Martins de Paula -catiasirlene16@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Diego José Casagrande – diego.casagrande@fatectq.edu.br
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i1.1624

Data de submissão: 20/03/2023

Data do aceite: 29/05/2023

Data da publicação: 30/06/2023

RESUMO

A gestão em todos os setores é de fundamental importância para que a empresa se desenvolva e cresça em um mercado cada vez mais competitivo. Toda a empresa é envolta em projetos, os quais definem os caminhos a serem seguidos para a evolução dos negócios. Entender sobre a gestão da equipe de projetos e sua relevância para o crescimento empresarial é um fator de grande importância. O objetivo geral deste estudo é evidenciar a importância da gestão do trabalho da equipe de projetos. Os objetivos específicos do artigo configuram: a definição de projetos; a conceituação de gestão de projetos; a importância da gestão de recursos humanos em projetos. A metodologia foi de Revisão Bibliográfica com consultas em artigos e livros que discutem o tema de forma objetiva. Os resultados apontam que a liderança e o desenvolvimento das equipes se forem feitas de forma eficiente certamente trará bons resultados para o desenvolvimento das empresas. Para tanto é preciso amplo conhecimento para que o processo de gestão verdadeiramente aconteça de forma a trazer crescimento tanto dos colaboradores quanto da empresa em um contexto geral.

Palavras-chave: Projeto. Equipe. Gestão.

ABSTRACT

Management in all sectors is of fundamental importance for the company to develop and grow in an increasingly competitive market. The entire company is involved in projects, which define the paths to be followed for the evolution of the business. Understanding project team management and its relevance to business growth is a factor of great importance. The general objective of this study is to highlight the importance of managing the work of the project team. The specific objectives of the article configure: the definition of projects; the conceptualization of project management; the importance of human resource management in projects. The methodology was a Bibliographic Review with consultations in articles and books that discuss the subject objectively. The results indicate that the leadership and development of teams, if done efficiently, will certainly bring good results for the

development of companies. For that, extensive knowledge is needed for the management process to truly take place in order to bring about growth for both employees and the company in a general context.

Keywords: Project. Team. Management.

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa é oriunda da elaboração e execução de um projeto e vive sob a implantação destes de forma constante, sempre buscando adaptar-se as necessidades dos clientes.

É importante ressaltar que todas as atividades desenvolvidas pelas empresas fazem parte de projetos, e a qualidade é um aspecto de fundamental importância para a obtenção de resultados positivos e efetivos.

As empresas que almejam entrar no mercado e destacar-se, necessitam sempre estar atentas as necessidades dos clientes, fazendo de tudo para que seus produtos e serviços tenham qualidade.

Dentro dessa realidade, é preciso que as empresas busquem inovação e se adequem as necessidades do mercado. Sendo assim, é preciso repensar suas atividades a todo o momento, e é nesse contexto que os projetos entram em jogo.

Todas as atividades que norteiam o desenvolvimento das empresas passam antes de serem efetivamente executadas por projetos, os quais podem contribuir para o sucesso e fracasso destas. Dessa forma, todo e qualquer projeto, a ser desenvolvido em uma empresa, precisa ter como fundamento principal, garantir o sucesso dos projetos desenvolvidos.

O objetivo geral deste estudo é evidenciar a importância da gestão do trabalho da equipe de projetos. Os objetivos específicos do artigo configuram: a definição de projetos; a conceituação de gestão de projetos; a importância da gestão de recursos humanos em projetos.

Um projeto pode ser entendido como um esforço realizado em determinado tempo para criar um serviço, resultado ou produto. A elaboração de um projeto precisa ter uma data limite para a conclusão, onde os resultados são importantes para o desenvolvimento da empresa (PMI, 2013).

Todo o projeto é desenvolvido por uma equipe, e esta precisa ser gerida com qualidade para que os resultados esperados sejam alcançados. Dentro dessa realidade é preciso ter um gestor competente, que desempenhe sua função com qualidade e eficiência.

2 GESTÃO DA EQUIPE DE PROJETOS

2.1 Aspectos Conceituais de Projetos

Segundo Keeling e Branco (2017) desde a antiguidade os projetos são gerenciados, e isto pode ser visto desde as mais primitivas construções como as pirâmides, casas, cidades, templos, caravelas e outros.

De acordo com Clements et al. (2013) o projeto pode ser definido como um esforço para alcançar um objetivo específico por meio da elaboração e realização de diversas tarefas, as quais são inter-relacionadas, e que fazem a utilização eficiente de recursos.

Já *Project management body of knowledge* (PMBOK) que em português quer dizer Guia do conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK): define o projeto como um esforço realizado por um determinado tempo para que seja criado um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013).

Portanto, um projeto é qualquer trabalho com início, meio e fim e cujo resultado de ser único, com objetivos claros, que estabeleça o que deve ser realizado.

Todas as atividades que norteiam o desenvolvimento das empresas, passam antes de serem efetivamente executadas, por projetos, os quais podem contribuir para o sucesso e fracasso destas. Uma das grandes exigências do mercado atual, tem como base a busca por qualidade, seja nos bens ou serviços adquiridos. Dessa forma, todo e qualquer projeto a ser desenvolvido em uma empresa, precisa ter como fundamento principal garantir a satisfação dos clientes.

A humanidade sempre esteve envolvida com o Gerenciamento de Projetos, esse tema não é atual, pois vem sendo discutido e estudado de forma sistemática há muito tempo (CANDIDO, 2012).

O ambiente competitivo e globalizado de hoje, tem requerido uma nova colocação das empresas perante seus consumidores, porque a concorrência se tornou global. Esse aspecto do mercado tem exigido as práticas dos conceitos de Gerenciamento de Projetos.

O *Project Management Institute* (PMI) define Gerenciamento de Projetos como “aplicação de conhecimento, de habilidade, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto” (PMI, 2013).

Segundo Clements (2013) projeto é um esforço para se alcançar um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas interligadas e da utilização eficaz de recursos.

Assim, de acordo com Candido (2012) um projeto envolve cinco processos: Inicialização; Planejamento; Execução, Controle e Encerramento.

Na fase de iniciação, os projetos são definidos e selecionados. Logo após são aprovados por meio do termo de abertura do projeto (EAP). A fase de planejamento inclui o escopo, recursos, programação, orçamento e identificação dos riscos do projeto, que compõe o plano-base para execução. Na fase de execução, ocorre a realização e conclusão dos produtos ou serviços. Na fase de controle, possibilita o reconhecimento de problemas em tempo ágil para resolvê-los. Na fase de encerramento, avaliação do projeto é conduzida, lições aprendidas são identificadas e documentadas para projetos futuros.

Portanto, uma vez iniciado o projeto, circunstâncias não previstas podem prejudicar o alcance de seu objetivo, é importante que se desenvolva um plano antes de iniciar o trabalho do projeto, a falta de plano diminui as chances de realizar com êxito todo o escopo do projeto dentro das necessidades exigidas.

2.2 Gestão de projetos

Silva e Matamoros (2010) descrevem que a gestão de projetos é um importante instrumento de mudança e desenvolvimento das organizações. Tais mudanças acabam por gerar vantagens competitivas, e estas acontecem sob a execução dos projetos organizacionais.

O processo de gerenciamento de projetos tem requerido cada vez mais que os gestores adquiram conhecimentos em diversas áreas. Tais conhecimentos são voltados para que o projeto receba o alinhamento adequado de peças fundamentais e facilitadoras como: integração, escopo, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos, comunicação do empreendimento (PMI, 2013).

Candido (2012) elucida que gerenciar projetos é uma tarefa laboriosa e que necessariamente precisa de meios, requisitos específicos definidos pelo cliente e concomitante de ações em sua criação, controle e negociação.

Os projetos são agrupamentos de processos, que são definidos como um encadeamento de ações que geram produtos. Os processos dos projetos são realizados por pessoas e, normalmente, se enquadram em duas categorias:

- Processos orientados ao Produto (dentro dessa parte acontece a especificação dos produtos ou serviços que devem fazer parte do projeto);
- Processos da Gerência de Projetos (nessa parte são feitas as descrições, organização e execução do projeto (ENAP, 2014).

O processo de gestão, segundo Clements (2012), envolve duas aplicações maiores: estabelecer o plano e então executá-la para concluir o objetivo. O objetivo do projeto determina o que deve ser concretizado, o planejamento determina o que é necessário ser feito (escopo, entregas), como será feito (atividades, sequência), quem o fará (recursos, responsabilidades), quanto tempo será necessário (duração, programação, quanto custará (orçamento). O resultado do processo de planejamento é um plano-base, uma vez finalizado, deve-se executá-lo. A execução envolve seguir o que foi planejado, monitorar e controlar mudanças.

Na etapa de realização do plano deve-se atentar para seguir o programado, atender todos os critérios de aceitação. Na etapa de monitorar e controlar a chave é medir o progresso atual e compará-lo ao planejado. Já na etapa de mudança é importante administrar as mudanças por meios de sistemas de controles que envolva o registro, aprovação e comunicação das mudanças.

Logo, os processos estão intimamente relacionados com o desempenho final, isto é, o cliente percebe o serviço como um todo, e não suas partes de forma separada (MORONI; HANSEN, 2016).

Uma das características da Gestão de Projetos é que todo o planejamento a ser feito, leve em consideração a qualidade como parte essencial para a garantia de satisfação do cliente e a certeza de que os bens e serviços irão certamente somar para que a empresa em questão alcance excelência.

Sobre o gerente de projetos é preciso que este tenha algumas habilidades como: habilidade de liderança; habilidade de desenvolver pessoas; habilidades de comunicação, habilidades interpessoais, habilidade para lidar com o estresse, habilidade de resolução de problemas, habilidade de negociação, habilidade de gestão do tempo.

O quadro 01 descreve as habilidades que deve ter o gerente de projeto.

Quadro 01: Habilidades do gerente de projetos

Habilidades	Características
Liderança	O gerente dentro dessa característica deve ser o orientador das pessoas para que estas realizem as tarefas. O gerente somente consegue os resultados por meio do trabalho da equipe.
Desenvolver Pessoas	O gerente tem o compromisso de treinar seus colaboradores, de forma a promover o desenvolvimento das pessoas que trabalham no projeto.
Comunicação	Dentro desse contexto o gerente precisa ter boa comunicação para que os objetivos definidos possam ser entendidos. Eles precisam promover a comunicação com a equipe, bem como com a subcontratada, clientes e o alto escalão de sua própria organização.
Interpessoais	Nessa habilidade o gerente precisa ter um bom relacionamento com as pessoas. As boas habilidades interpessoais capacitam o gerente a ter empatia de indivíduos frente a situações especiais.
Estresse	Nos dias atuais essa habilidade talvez tenha grande importância frente todas as outras. O gerente precisa saber lidar com situações de estresse, as quais norteiam o ambiente de trabalho. É provável que o estresse seja excessivo no momento em que existem riscos de o projeto falhar, não ser cumprido a tempo, problemas técnicos, quando surge conflito em equipe quando os clientes decidem alterar suas ideias e outros.
Resolução de problemas	O gerente deve incentivar todos os colaboradores da equipe de projetos a saber identificar os problemas antecipadamente e solucionar estes sozinho. A equipe precisa ser autodirecionada quanto, a saber, solucionar os problemas,

	dependendo do gerente em casos extremos.
Negociação	Dentro dessa perspectiva o gerente de projeto precisa saber negociar a todo o momento, como forma de garantir os interesses de todos os envolvidos no projeto, sem que haja prejuízo de nenhuma parte.
Gestão de Tempo	O gerente de projeto precisa ter a capacidade de priorizar o tempo disponível, para isso é preciso ter disciplina.

Fonte: Clements et al., 2013

De acordo com Clements et al. (2013) o gerente é a peça chave para que os resultados dos projeto sejam atingidos. É preciso que o gestor exerça liderança no planejamento, além de organizar e controlar todo o projeto, desde seu escopo até o resultado final.

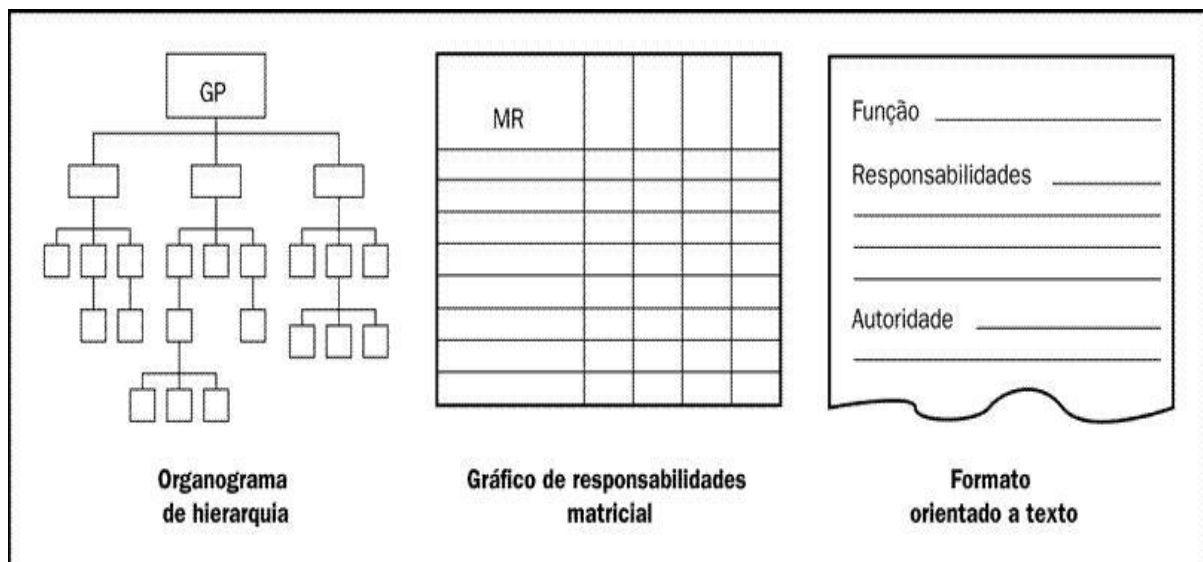
2.3 A importância da Gestão da Equipe em Projetos

Aragão (2021) explica que as equipes tem grandes responsabilidades dentro das empresas, e são responsáveis em sua maioria pelo sucesso das organizações. As equipes precisam trabalhar em conjunto e nesse contexto criar vínculos, trocar ideias, aprender umas com as outras e reforçar os laços, para que os objetivos do que desejam alcançar sejam realizados.

Segundo Clements et al. (2013) entende-se por equipe de projetos um grupo de pessoas que trabalham de forma independente como forma de alcançar o objetivo principal do projeto. Ainda segundo o autor o trabalho em equipe é um esforço cooperativo dos membros de uma equipe, para que seja alcançada a meta comum.

Os componentes da equipe precisam entender que a partir do momento do envolvimento e do conhecimento de seus papéis, desenvolverão suas principais habilidades e competências. O autor descreve que o desenvolvimento de uma equipe precisa ter suas variáveis levadas em consideração como: sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de serviço e função ocupada na organização. Ao decorrer do desenvolvimento de suas atividades, o indivíduo que trabalha em equipe tem a capacidade de desenvolver ainda mais seu potencial, fator de peso para o alcance do sucesso (ARAGÃO, 2021).

A figura 01 traz exemplo de formato dos papéis a serem definidos para que o projeto seja tenha uma estrutura forte.

Figura 01 : Formatos de definições de papéis e responsabilidades

Fonte: (PMI, 2009)

Uma das grandes preocupações sobre a equipe de projetos é a montagem destas. Pascal (2015) relata duas situações: as equipes que já tem seus membros direcionados e as equipes que ainda precisam ser montadas. A segunda precisa em ser contexto seguir várias etapas como: recrutamento, contratação, treinamento, motivação, plano de bonificações, plano de retenção de talentos e liderança.

Clements et al. (2013) ressaltam que uma equipe eficaz possuem cinco características importantes que são:

- Entendimento claro e objetivo do projeto – o escopo, bem como orçamento e cronograma precisam estar bem definidos para que o trabalho se desenvolva de forma eficaz. Como forma de alcançar o objetivo cada membro da equipe precisa ter a mesma visão do resultado do projeto e das benfeitorias que este irá trazer;
- Expectativas claras dos papéis e responsabilidades – os integrantes de uma equipe de projetos sabem como seu trabalho deve ser desenvolvido, uma vez que fizeram parte dos planos;
- Orientação para resultados – os integrantes da equipe de projetos precisam antes de tudo ter um compromisso forte com os objetivos a serem alcançados. O gerente por meio de seu trabalho contribui efetivamente para a motivação e toda a equipe;

- Alto nível de cooperação e colaboração – a comunicação aberta, franca e oportuna deve ser a regra de uma equipe eficaz. Os membros devem ter a obrigação de compartilhar ideias. Devem saber pedir ajuda e se necessário compartilhar as tarefas;
- Alto nível de confiança – os indivíduos de uma equipe precisam aceitar a interdependência e entender que todos os membros tem igual importância.

Para consolidação desses itens citados, o papel do gerente projeto, responsável pelo planejamento dos recursos propriamente ditos, pois ele determina quantas pessoas são necessárias para realizar o projeto e quais tipos de conhecimento essas pessoas devem ter, torna-se extremamente relevante. Visto que unir pessoas com personalidades distintas obriga-o a desenvolver procedimentos operacionais e comportamentais que unam esforços e contribuições. Além disso, devem ter competência de gerenciamento de reuniões, para que elas não se tornem um incômodo, mas um propagador para o progresso (CAMARGO, 2014).

Larson (2016) destaca que, a ferramenta mais considerável que os gerentes de projetos têm para arquitetar uma equipe de projeto eficaz é a sua própria conduta. Assim como os fundadores da empresa moldam a cultura da organização, o gerente do projeto modela e influencia a cultura interna da equipe de projeto. Por fim, também precisam utilizar benefícios específicos para estimular o trabalho em equipe, bem como reconhecer quando é apropriado distinguir indivíduos com reconhecimento especial.

3 METODOLOGIA

O trabalho é estruturado por meio de revisão bibliográfica, a qual segundo Coelho (2021) é uma revisão das pesquisas e discussões de outros autores, sobre o tema a ser abordado no trabalho a ser desenvolvido.

Para elaboração do estudo foram consultados livros e artigos que trazem como foco o tema abordado. Os dados foram coletados de julho a setembro de 2022.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alguns autores trazem seus pensamentos e definições sobre os projetos e a gestão destes dentro das empresas, como definido nesse tópico.

Kerzner (2010) descreve que os projetos são de grande importância para a viabilização dos negócios, e a cada dia, mais as empresas estão adotando a metodologia do gerenciamento de projetos.

Clements et al. (2013) descrevem que a eficácia da equipe de projetos e a falta desta podem resultar no sucesso ou mesmo fracasso da empresa. Ser um membro eficiente de uma equipe de projetos deve ser uma experiência de enriquecimento e crescimento, mas esse fato não acontece por si só, é preciso ter senso de responsabilidade, trabalho duro, abertura e desejo de desenvolvimento.

A figura 02 traz aspectos da importância da gestão de projetos

Figura 02: Benefícios da Gestão de Projetos



Fonte: Artia (2020)

Segundo Espinha (2020) os projetos podem indicar o fracasso ou mesmo o sucesso de uma empresa, por isso a gestão é tão importante. A gestão de projetos pode trazer muitos benefícios como: redução dos custos, cumprimento de prazo, motivação e engajamento dos colaboradores, prevenção contra possíveis riscos, satisfação dos clientes.

De acordo com Aragão (2021) embora as equipes tenham grande importância no que tange ao sucesso ou fracasso das organizações seja na área médica, escolar, industrial e outras, muitas pessoas que fazem parte das equipes, nunca receberam orientações sobre as habilidades interpessoais e operacionais necessárias, para poder desenvolver seu papel com mais qualidade.

Ainda conforme Clements et al. (2013) existem barreiras que podem diminuir a eficácia e o alcance do nível de potencialidade das equipes como: visão ineficiente do objetivo; falta de clareza dos papéis e responsabilidades; falta de estrutura do projeto; falta de

compromisso; comunicação ineficiente; liderança improdutiva; rotatividade dos membros da equipe; comportamento disfuncional.

É preciso que as barreiras sejam transpostas para garantir a eficiência da equipe de projetos e dentro de tais barreiras aparece à necessidade de uma liderança eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho possibilitou o entendimento do tema: gestão da equipe de projetos e sua relevância para o desenvolvimento das empresas, pautada na justificativa de que todo empreendimento está envolvido em algum tipo de projeto, obrigando-as a desenvolver equipes estruturas para atingir os objetivos propostos. Evidenciar a eficiência das equipes de projetos foi o objetivo do trabalho, e que o sucesso do objetivo só é possível com engajamento, planejamento, entendimento das necessidades e gestão de pessoas.

Para se atingir a compreensão dessa realidade, definiram-se três objetivos específicos primeiros, identificar o que é projeto, segundo, gestão de projetos e por último, equipe de projetos. Bem como os resultados principais da análise foram alcançados por meio de livros, artigos.

Observou-se que desenvolver a equipe é extremamente relevante para o sucesso ou fracasso do projeto e que o gerente de projeto tem papel fundamental na condução da equipe. Além disso, pontos em abertos na pesquisa podem ser sinalizados: como escassez de assunto na literatura, bem como a falta de estudos de caso.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, M. S. de. **Eficácia no trabalho em equipe de projetos**. 2021. Disponível em: <https://administracao-financas/-eficacia-no-trabalho-equipe-projetos.htm>. Acesso em: 20 set. 2022.

ARTIA. **Gestão de projetos**: entenda o que é e como fazer um bom gerenciamento de projetos. 2020. Disponível em: <https://artia.com/blog/o-que-e-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 10 set. 2022.

CAMARGO, M. R. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada** / Marta Rocha Camargo. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2014.

CANDIDO, R. **Gerenciamento de projetos**/ Roberto Candido...[etal.] - Curitiba: Aymar, 2012 – (Série UTFinova).

CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos.**/ James P. Clements, Jack Gido; [Tradução Ez2translate]. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

COELHO, B. **Revisão bibliográfica:** saiba como fazer em seu trabalho acadêmico. 2021. Disponível em: <https://mettzer.com/revisao-bibliografica/>. Acesso em: 20 set. 2022.

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública; **Módulo 1: Introdução ao Gerenciamento de Projetos;** Brasília 2014.

ESPINHA, R. G. **Qual a importância da Gestão de projetos para uma empresa?** 2020. Disponível em: <https://artia.com/blog/importancia-da-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 20 set. 2022.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de projetos:** uma abordagem global. 3 ed. Saraiva: São Paulo, 2017.

KERZNER, H. 2000. **Applied Project Management Best Practices on Implementation.** John Wiley & Sons, USA.

LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos : o processo gerencial** [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray ; tradução: Théo Amon ; revisão técnica: Roque Rabechini Jr.– 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

MORONI, M. A.; HANSEN, P. B. Gestão por processos e a gestão de projetos: um modelo gerencial para a alocação de recursos. **Revista Gestão Industrial.** 2016.

PACAL, B. Sobre a importância da equipe para gestão de projetos sob a óptica da produtividade. **Revista Espaço Acadêmico.** v. 166. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/download/26939/14494/#:~:text=Acompanhamento%20do%20projeto%20%E2%80%93%20C3%89%20essencial,do%20projeto%20a%20ser%20desenvolvido.> Acesso em: 20 set. 2022.

PMI. Project Management Institute . **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).** 3. Ed. Atlanta: Project Management Institute, 2013.

PMI. Project Management Institute. - **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)** - Quarta Edição. Paperback, 2009.

SILVA, S. A. de A. M.; MATAMOROS, E. P. Gestão de projetos como ferramenta estratégica para pequenas empresas. **Revista Ciências Gerenciais.** v. 14, n.20, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339662523_Gestao_de_projetos_como_ferramenta_estrategica_para_pequenas_empresas. Acesso em: 2 set. 2022.