

COMPETÊNCIAS EM EQUIPES DE PROJETOS

(BR.1.063)

Rabechini Jr, Roque (MSc)

croquejr@usp.br

Doutorando do Depto de Eng. Produção
Escola Politécnica Universidade de São Paulo.

Monteiro de Carvalho, Marly (Dr.)

marlymc@usp.br

Prof.a. Dra. do Depto de Eng. Produção
Escola Politécnica Universidade de São Paulo

Resumo

A importância dos projetos na viabilização dos negócios tem crescido ultimamente e pode ser percebida pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos (Kerzner, 2000). Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas (Frame, 1999). Com o intuito de melhor caracterizar as práticas de gerenciamento de projetos e formação de equipes, este artigo mostra o resultado de uma pesquisa realizada com 106 gerentes e técnicos de projeto de empresas de diversos setores. A análise pautou-se em aspectos relacionados à formação de competências em equipes de projetos.

Área y bloque temático

Área 1: Innovación y Competitividad

Bloque 1.3: Competitividad empresarial y la funcionalidad em las empresas.

Palavras chave: Brasil/gerenciamento/projetos/formação/equipes/competência

COMPETÊNCIAS EM EQUIPES DE PROJETOS

1 - Introdução

Não há mais dúvidas, as empresas sabem que para competir precisam aprender e gerar conhecimentos. As evidências já não são mais propriedades dos anais de congressos, aparecem agora, também, como notícias em revistas de negócios.

Competir num mercado aberto e cada vez mais exigente leva as empresas passarem por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e rápidas, aos problemas ambientais, especialmente, aqueles que se referem à competição e posicionamento de mercado. Estas respostas são um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações.

Nesse sentido, cada vez mais os projetos tendem a crescer de importância e quanto mais alinhados estiverem às estratégias de negócios das empresas, certamente mais vantagens estas obterão na competição (King, 1993).

Investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos está sendo uma das principais preocupações, de certo ponto estratégica, nas diversas lideranças empresariais. Na década de 90, por exemplo, as práticas de gerenciamento de projetos se consolidou como metodologia, sendo mencionada por diversos estudiosos, como disciplina obrigatória nas empresas que querem desenvolver e manter vantagens competitivas (Frame, 1999). A presença do Instituto de Gerenciamento de Projetos PMI (*Project Management Institute*) em mais de cem países, atingindo a marca de 70 mil sócios individuais e cerca de 25 mil profissionais certificados, é um indicador da preocupação crescente com esta temática.

Nos EUA, foi nessa década que os gastos em tecnologia de informação ultrapassaram os gastos em tecnologia de produção (Stewart, 1997). A composição dos investimentos das empresas foi alterada, dada a valorização do capital humano. Se, de um lado os indivíduos preocupam-se com sua especialização, de outro, as organizações têm que possibilitar melhorias em seus quadros de acordo com suas necessidades estratégicas.

Em síntese, na era do conhecimento o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as atividades inteligentes e não as rotineiras (Fleury e Fleury, 2000). Portanto, para conseguir resultados cada vez mais significativos torna-se importante o desenvolvimento e capacitação dos indivíduos e do trabalho em equipe.

Gerar competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras. O alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projetos deve ser almejado pelas empresas que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo.

Com o intuito de melhor caracterizar as práticas de gerenciamento de projetos e, em especial, no que concerne a formação de equipes, este artigo mostra o resultado de uma pesquisa realizada com 106 gerentes e membros de equipes de projeto em empresas de diversos setores. Especial atenção será dada aos seguintes pontos: identificação dos aspectos mais relevantes para a formação de competências em equipes de projetos e o estabelecimento de um quadro analítico que ajude membros de equipes de projetos no desenvolverem suas atividades.

Neste sentido, alguns pressupostos foram traçados visando entender as necessidades por que passam as equipes de projetos. São eles:

- a) A orientação por pessoas, em geral, é mais valorizada e significativa que a orientação por tarefas;
- b) Identificação dos indicadores mais e menos relevantes de ambas as orientações – por pessoa e tarefas;
- c) Caracterização dos indicadores por formação, experiência ou relacionamentos.

2 - As diferentes abordagens sobre Competências

A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competências pode ser visto, inicialmente com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço.

As competências empresariais foram exaustivamente estudadas por Hamel & Prahalad (1995), quando estabeleceram o conceito de competências essenciais. Para eles competência “é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”. Para caracterizar uma competência essencial três elementos são considerados: o valor percebido pelo cliente; a diferenciação frente aos concorrentes e a capacidade de expansão. O primeiro refere-se às habilidades que permitem a empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente, o segundo a uma capacidade única e o terceiro a possibilidade de geração de uma gama de novos produtos, como elementos de diferenciação competitiva. Assim, competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva.

Ainda segundo Hamel & Prahalad (1995), existem vários níveis de competição, dado pela competência essencial. As organizações que visam competir pelo desenvolvimento de competências têm como meta no primeiro nível a aquisição ou desenvolvimento de habilidades ou tecnologias. No segundo nível buscam sintetizar suas competências e, no terceiro visam maximizar a fatia do produto essencial da organização.

As competências também foram estudadas por Hartman & Skulmoski (1999) que, associaram ao seu conceito à existência de um conhecimento especial. Aprimorando esta visão e vinculando-a aos resultados de uma empresa ou projeto, estes autores apontam para o fato de que as competências fazem parte de um grupo de conhecimento, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho de um projeto. Expandindo este conceito, então, tem-se que competências são características que dão desempenho superior a um projeto.

2.1 - Competências em Gerenciamento de Projetos

Frame (1999) sugere três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e, as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, por sua vez se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multi-disciplinar. Finalmente, as competências da empresa se referem a sua capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus projetos de forma eficaz.

As competências individuais podem ser abordadas, segundo o modelo de *stakeholders* (indivíduos que afetam ou são afetados pelos resultados do projeto) proposto por Cleland (1988) que, em linhas gerais, agrupou-os em: primários e secundários.

Neste artigo detalharemos as competências dos *stakeholders* primários, que são: o gerente de projeto, o patrocinador, o pessoal técnico, o gerente funcional e de suporte. Já os secundários dependem do âmbito e abrangência do projeto, podendo envolver o governo, subcontratadas etc..

Do grupo de *stakeholders* primários o elemento mais conhecido, é sem dúvida o gerente de projetos. Estudos recentes que enfatizam a importância do gerente de projetos foram feitos por Rabechini Jr (2001) e Rabechini Jr; Carvalho (1999), onde são discutidas suas mais relevantes habilidades sob duas óticas distintas: a dos membros da equipe e a do próprio gerente de projeto. Considerando-se o modelo de habilidades proposto por Sthub et all (1994), Rabechini Jr (2001) verificou a convergência de gerente e equipe nas questões referentes a liderança, facilidade de negociação e capacitação técnica. Não obstante, os quesitos

relacionamento com o cliente, comunicação e orçamento apresentaram óticas distintas, realçando a lacuna entre as visões de competências gerenciais dadas pelos gerentes e técnicos.

Um outro elemento muito importante que merece destaque entre os *stakeholders* primários, é a figura do patrocinador. Em geral, os patrocinadores devem proporcionar um ambiente adequado para que o projeto atinja os resultados esperados, provendo-os de recursos. Para Dinsmore (1999) o patrocinador é uma espécie de “anjo da guarda” do projeto e de seu gerente, em que exerce a função de “supervisionar e proteger ambos do risco de impactos negativos potenciais”. As competências de um patrocinador variam conforme a tradição da empresa, a natureza do projeto e dos estilos gerenciais adotados, podendo ser agrupadas conforme a fase do ciclo de vida do projeto, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Competências do Patrocinador, Adaptado de Dinsmore (1999)

Fases do Ciclo de Vida	Características
Desde o início do Projeto	Assegurar que as estratégias, planos e controles do projeto estejam estabelecidos; Fornecer apoio para a mobilização da equipe de projeto; Assegurar que o projeto seja adequadamente iniciado e que as iniciativas de trabalho em equipe sejam tomadas; Fornecer apoio político para o projeto no nível executivo e, Orientar o gerente do projeto conforme o necessário.
À medida que o projeto se desenvolve	Participar nas avaliações formais e periódicas do projeto; Estar disponível para apoio e consultas; Acompanhar os relatórios de progresso do projeto e, Envolver-se se o projeto sair de seu curso.
Quando o projeto está chegando próximo ao fim	Monitorar a transição projeto-operação; Estimular um rápido o encerramento do projeto e, Assegurar a documentação das lições aprendidas”.

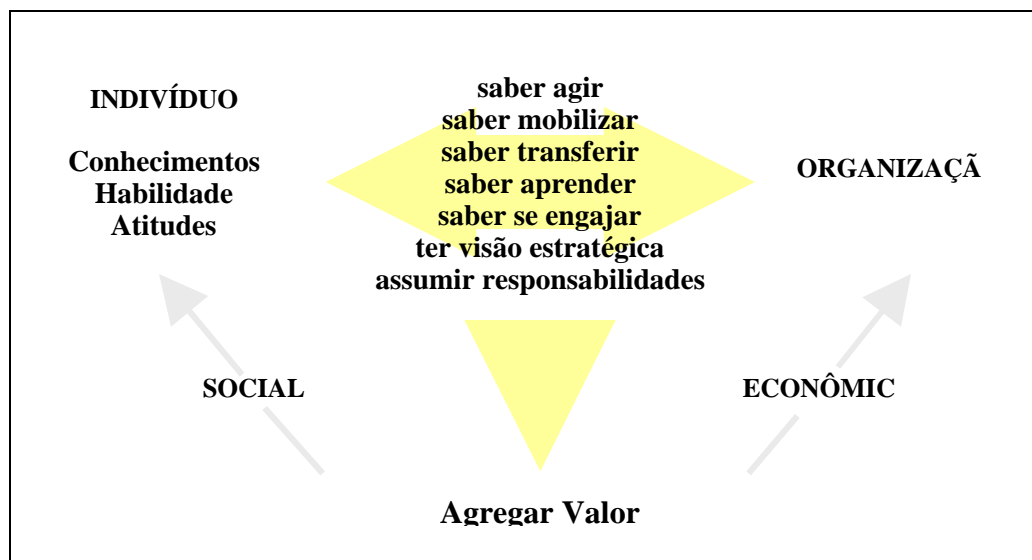
Outro elemento muito importante neste exame dos *stakeholders* primários é constituído pelo pessoal técnico, responsável pelo desenvolvimento dos produtos ou serviço do projeto, sejam eles considerados intermediários ou final. Normalmente suas competências referem-se ao conteúdo técnico do projeto.

Finalmente, se têm neste grupo, os gerentes funcionais. São eles os responsáveis por gerenciar os recursos a serem empregados no projeto. Cabe a eles, também, discernir a distribuição destes recursos de acordo com as estratégias declaradas da empresa. Entender o alinhamento entre projetos e estratégias é uma de suas competências básicas.

Os *stakeholders* apresentados aqui foram examinados segundo uma orientação técnica - profissional. No entanto, a competência do indivíduo não pode ser entendida apenas pelo conhecimento específico.

Para Fleury & Fleury, (1999) a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Para eles, competência pode ser definida como: "um saber agir responsável e reconhecido, implicando em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo". Esta integração entre a competência individual e da organização que permitem a agregação de valor social e econômico, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: Fleury & Fleury (2000)

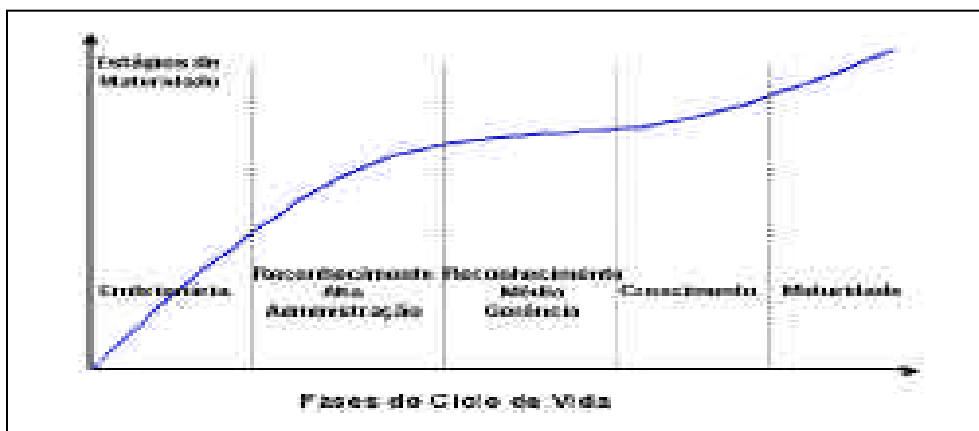


As competências organizacionais, por seu lado, se referem à possibilidade de indivíduos ou equipes a conduzirem seus projetos de forma a alcançarem os objetivos propostos, dando maior competitividade às empresas.

Em uma empresa, a maturidade em gerenciamento de projetos, pode ser vista, segundo Kerzner (2000), através de cinco fases de um ciclo de vida genérico, quais sejam: embrionária; reconhecimento da alta administração; reconhecimento da média gerência; crescimento e maturidade. A Figura 2 ilustra o modelo.

As principais características da fase embrionária referem-se ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa. De forma geral, as empresas reconhecem os benefícios do gerenciamento de projetos através de suas aplicações, necessidades e do que precisa ser feito.

Figura 2 – Ciclo de Vida em Gerenciamento de Projetos. (Kerzner; 2000)



O reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos pela alta administração, pode ser percebido pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento da disciplina gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo e postura favorável na mudança da forma de fazer negócios.

As principais características da terceira fase se referem à gerência de linha. Neste sentido é necessário que o suporte vindo da gerência de linha seja explícito. Também é necessário que este nível gerencial esteja comprometido na busca do uso do gerenciamento de projetos. Isto significa, entre outras ações, buscar educação para tal fim.

A fase de crescimento é caracterizada pelo desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa. Destaca-se nesta fase a importância dada ao comprometimento com atividades de planejamento.

A última fase, a de maturidade, refere-se ao desenvolvimento de um sistema formal de controle gerencial que integre custos e prazos, além do desenvolvimento de um programa educacional com o intuito de aumentar as competências em gerenciamento de projetos na empresa. Contudo, a fase de maturidade não significa a excelência em gerenciamento de projetos. Segundo Kerzner (2000), para atingir o patamar de excelência em gerenciamento de projetos as organizações precisam criar um ambiente em que os projetos alcançam sucesso continuamente, estabelecendo processos integrados, suporte gerencial adequado, excelência comportamental, informalidade, postura de treinamento e educação e, finalmente, criando uma cultura em gerenciamento de projetos.

As competências no âmbito da empresa também foram estudadas por Frame (1999), que elaborou um modelo de formação de competências em gerenciamento de projetos que

evidencia sete elementos: *procedimentos claros e bem formulados; acesso a informação; recursos humanos e materiais com quantidade e qualidade suficiente; oportunidades para treinamento; visão clara dos objetivos da empresa; cultura para melhoria contínua e, institucionalização do gerenciamento de projetos.*

As competências da equipe de projeto se referem à possibilidade de indivíduos trabalharem em conjunto visando atingir os objetivos do projeto. As vantagens de se trabalhar equipe é que as competências funcionais podem ser agrupadas e orientadas para um mesmo objetivo.

A estrutura de uma equipe está fortemente ligada a estrutura organizacional a qual ela faz parte e seu desempenho pode ser sensível a esta estrutura. No entanto, para medir o desempenho de uma equipe é necessário considerar alguns critérios mínimos, segundo Frame (1999). Boas equipes têm as seguintes características: objetivos realísticos e claros; subprodutos intermediários (deliverables) bem definidos; conjunto de habilidades gerencial e técnica diferenciadas; nível de educação entre os membros da equipe; uso de ferramentas adequadas para o trabalho; disciplina; coesão; liderança; estrutura apropriada e habilidades para integração visando buscar resultados e se relacionar bem com clientes.

A eficácia de uma equipe de projetos foi estudada por Thamhain ; 1993 que analisou seus desempenhos, considerando os fatores ambientais, estilos de liderança gerencial e facilidades e barreiras que afetam as equipes. Estas variáveis formam dois grupos de indicadores que medem direta ou indiretamente o desempenho de equipes de projetos. O primeiro grupo, é formado por elementos com características orientadas as atividades e resultados em projeto, o segundo, orientado as pessoas.

O grupo de indicadores orientados as atividades e resultados, bem como aqueles orientados à pessoas são apresentados na Tabela 2, destacando-se seus principais aspectos.

Tabela 2 – Indicadores de Desempenho de Tarefas e Pessoas (Fonte: Thamhain; 1993)

Indicadores de Tarefa	Indicadores de Pessoas
<i>Desempenho técnico:</i> indicador que visa medir o aprimoramento técnico de seus membros e, via de regra, avaliar a equipe por seu desempenho técnico	<i>Envolvimento da equipe:</i> referem-se as <i>stakeholders</i> e com o resultado do projeto em si. A equipe deve ser pró-ativa e passar essa imagem aos envolvidos do projeto, gerando um ambiente de confiança;
<i>Planejamento dos prazos e orçamentos:</i> indicadores que medem a capacidade da equipe em gerenciar os prazos e custos do projeto;	<i>Gerenciamento de conflitos:</i> refere-se ao processo de identificação de conflitos e seus modos de resolução. Toda equipe de projetos passa por momentos de conflito que devem ser administrados, para evitar que o desempenho diminua. Neste sentido, identificar e

	antever possíveis pontos de conflitos, resolvendo-os antes que eles aconteçam é um bom procedimento da equipe;
<i>Avaliação por resultados:</i> são os fatores relacionados aos alvos que o projeto precisa atingir e, também das recompensas envolvidas quando atingidos;	<i>Comunicação:</i> é um indicador fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho. O conhecimento do plano do projeto e o processo de geração, estoque, disseminação e controle das informações são aspectos críticos do gerenciamento;
<i>Inovadoras e criatividade:</i> considerando o ambiente, estes indicadores representam a valorização da criatividade de seus membros e das soluções de fato entendidas como criativas;	<i>Espírito de equipe:</i> . As equipes consolidadas geralmente têm membros que apresentam espírito colaborador em detrimento do individualismo, buscam juntos os resultados e procuram sempre se proteger contra eventuais injustiças;
<i>Estabelecimento de especificações:</i> são indicadores que se referem aos requisitos do projeto e controles periódicos da qualidade das atividades do projeto até a hora do aceite do cliente;	<i>Confiança mútua:</i> . A confiança aqui discutida refere-se a um dos pré-requisitos para a formação de equipe, pois uma atividade tem interface com informações e resultados oriundos de outras atividades, a equipe precisa ter a confiança que tais entradas estejam de acordo com os requisitos planejados;
<i>Gerenciamento das mudanças:</i> indicam a flexibilidade e o acompanhamento do processo de implementação e,	<i>Auto-desenvolvimento:</i> . Os membros de uma equipe buscam desenvolver habilidades, que irão contribuir para se atingir os resultados do projeto, identificando possibilidades técnicas para isto. A participação em congressos e simpósios que formem competências visando a melhoria dos resultados do projeto é importante
<i>Previsões de prazo e custo:</i> indicam o entendimento das tendências do projeto bem como estabelecimento de cenários dos negócios da organização ao qual o projeto está vinculado	<i>Interface organizacional:</i> refere-se a capacidade da equipe em se relacionar com a empresa visando conseguir recursos e apoios para o projeto e,
	<i>Capacidade da equipe em buscar resultados do projeto e se relacionar com a empresa:</i> Quanto mais a equipe conhece as potencialidades e possibilidades da empresa que faz parte, poder explorar melhor seus recursos e, certamente, melhor contribuir para o sucesso de seus projetos

A Figura 3 mostra um quadro referencial que servirá de base para análise destes dois grupos de indicadores, com base no modelo simplificado de caracterização de equipes.

Figura 3 – Modelo Caracterização Equipes (adaptado de Thamhain; 1993).



3 - Aspectos Metodológicos

Utilizando-se o referencial teórico proposto por Thamhain 1993, para a formação de competências em equipes de projetos, foi desenvolvido um questionário fechado, dividido em duas seções. Na primeira seção estão os dados de caracterização da amostra, tanto no que concerne ao entrevistado como a empresa, quais sejam: nome, sexo, idade, experiência em projetos e cargo, o ramo de atividade da empresa e faturamento. A última seção constou dos dados referentes às competências das equipes de projetos.

Conforme proposto pelo modelo, a última seção incluía os blocos de indicadores orientados aos resultados de projeto e aqueles orientados às pessoas. No primeiro bloco foram abordados aspectos como: desempenho técnico, parâmetros de prazos e orçamentos, resultados, ambiente de inovação, qualidade, mudanças e tendências. No segundo bloco, as variáveis orientadas às pessoas, questionou-se: envolvimento da equipe, resolução de conflitos, capacidade de comunicação, espírito de equipe, confiança, auto-desenvolvimento, interface organizacional e capacidade de equipe em buscar resultados unida.

As opiniões dos entrevistados puderam então ser registradas utilizando-se uma escala do tipo da de Likert, variando de 1 a 7, sendo que 1 correspondeu a “não concordo” e 7 correspondeu a “concordo plenamente”.

Este questionário foi aplicado a uma amostra de 106 entrevistados. Fizeram parte da pesquisa alunos das turmas de 1999 e 2000, participantes do Curso de Especialização em Gestão de Projetos realizado pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini no âmbito da disciplina Gestão de Recursos Humanos em Projetos.

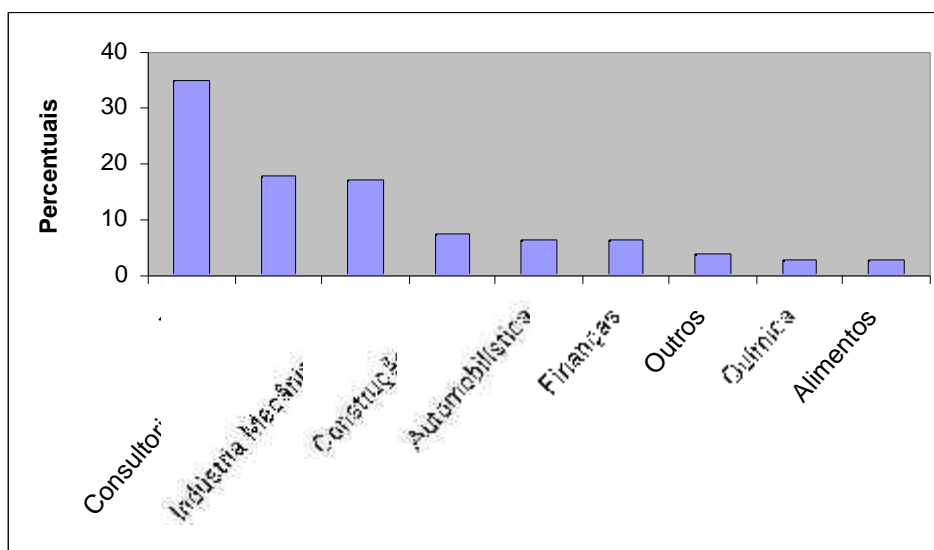
3.1 - Caracterização da Amostra

Os entrevistados que compuseram a amostra são predominantemente homens (76%) e têm menos que 35 anos (52%), os restantes estão distribuídos na faixa dos 35 anos aos 45 (40%) e mais que 45 anos (8%).

Quanto à carreira pode-se dizer que a maioria dos entrevistados, 84%, tem mais que 10 anos de experiência profissional e 76% desempenham funções gerenciais.

Merecem destaques os setores de Tecnologia de Informação (35%), Consultoria e Engenharia (18%) e Indústria Mecânica e Eletrônica (17%), na composição da amostra, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Ramo de Atividade



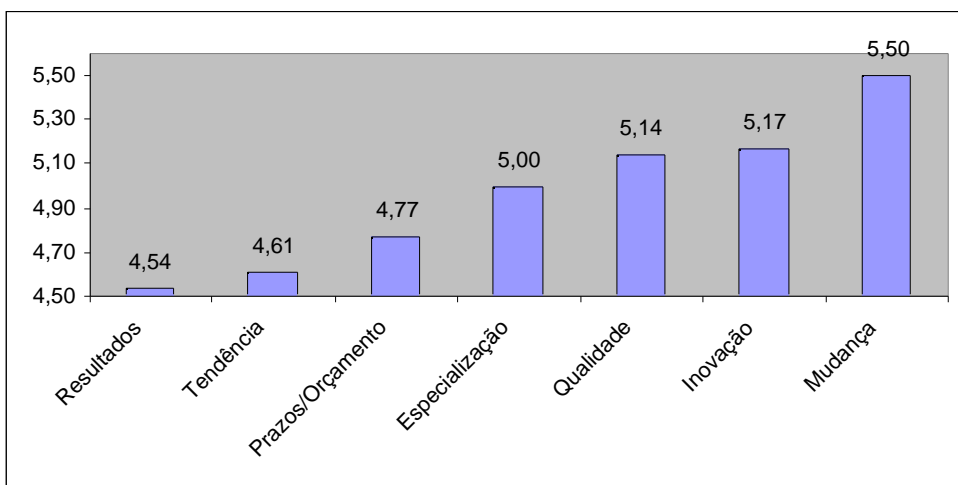
4 - Competências em Equipes de Projetos: Resultados

O planejamento da tabulação dos resultados permitiu estabelecer indicadores de tarefa e de pessoas conforme apresentam a seguir.

4.1 - Indicadores de Tarefa

Os indicadores de tarefa se enquadram numa faixa entre 4.54 a 5.50 da escala de Likert, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Indicadores de Tarefa



Como é possível observar, o indicador que se refere ao gerenciamento de mudanças, foi percebido como o de maior grau (5,50) pelos entrevistados. Esta ponderação se deve principalmente pela demanda por flexibilidade que as equipes recebem e da necessidade de incorporarem as mudanças que aparecem em projetos rapidamente. O comportamento das equipes em relação às mudanças pode ser, de um lado, pró-ativo, sugerindo mudanças e, de outro, administrando-as quando necessário.

O indicador de tarefa de menor grau foi verificado em relação aos objetivos do projeto e seus resultados. Este baixo grau obtido em relação aos demais indicadores pode mostrar que as equipes não têm muita visibilidade dos objetivos do projeto.

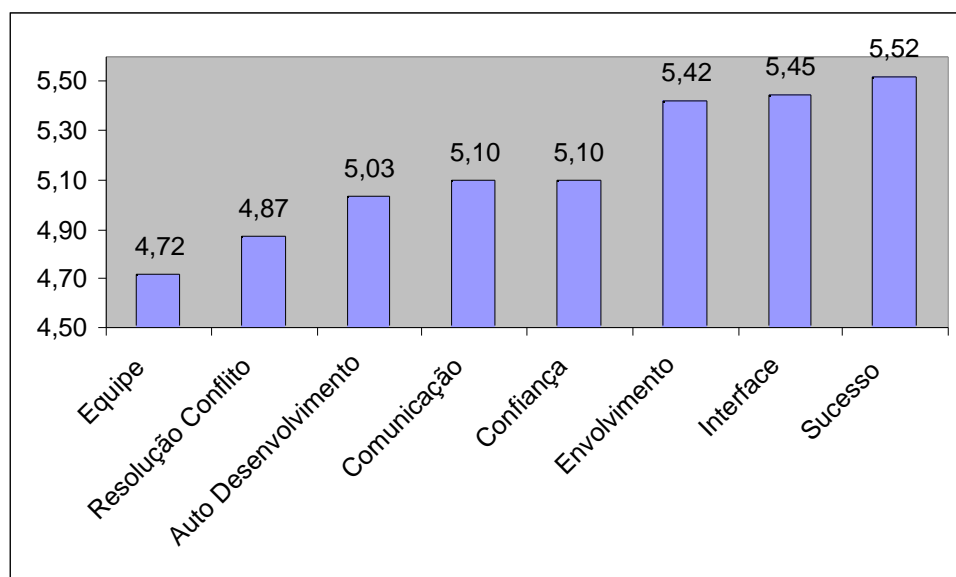
Em relação à capacidade de prever tendências e administrar eficientemente os prazos e custos do projeto as equipes obtiveram graus relativamente baixos, 4,61 e 4,77, respectivamente. Neste sentido, pode-se observar que as equipes planejam e controlam seus prazos e custos com pouca ênfase em ferramentas de previsão de tendência e mesmo sem se preocupar com o controle efetivo do projeto.

Os outros três indicadores – especialização, qualidade e inovação – receberam os seguintes graus, respectivamente: 5,00; 5,14 e 5,17.

4.2 - Indicadores de Pessoal

Os indicadores de pessoal foram avaliados e, considerando a pontuação de Likert de 7 graus, se enquadram numa uma faixa entre 4,72 a 5,52, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 – Indicadores Pessoais



Os dados da amostra revelam que as equipes referenciadas talvez possam ser motivadas para conseguir os resultados, uma vez que a média obtida sobre estes aspectos foi relativamente alta (5,52). Acredita-se, então, que para atingir resultados elas conseguem se envolver com a organização de forma eficiente (5,45), ou seja, conhecem a organização e são por ela conhecida. É possível observar também que elas se relacionam com os principais *stakeholders* do projeto (5,42), o que contribui para que possam atingir as metas dos empreendimentos de uma forma geral.

No entanto, nota-se que existem dificuldades em resolver os problemas individuais (4,72) e também que os conflitos durante o desenvolvimento do projeto nem sempre são moderados e fáceis de serem resolvidos (4,87).

Ainda considerando-se os indicadores pessoais nota-se que os aspectos ligados ao auto-desenvolvimento da equipe, sua habilidade de comunicação e a confiança mútua entre seus membros, foram indicadores avaliados próximos do grau 5.

5 - Conclusões

Olhando os pressupostos traçados no início da pesquisa, pode-se verificar que houve, em média uma valorização maior dos indicadores orientados as questões pessoais do que aqueles orientados as tarefas. Tradicionalmente as empresas operam através de um aprofundamento técnico muito grande, muitas vezes deixando os aspectos gerenciais em segundo plano. Sabe-se hoje que o gerenciamento de projetos quando aplicado em sua plenitude, deve valorizar em muito os aspectos gerenciais. Assim, a constatação deste

pressuposto pode ser vista como uma preocupação cada vez maior das empresas em valorizar os aspectos gerenciais em suas equipes.

Os indicadores mais fortemente percebidos foram, do lado pessoal, aquele que se refere à motivação da equipe em buscar resultados e, do lado das tarefas, a postura da equipe frente às mudanças existentes comumente nos projetos.

Por outro lado, os indicadores menos relevantes para efeitos desta pesquisa foram, do lado das tarefas, o referente ao objetivo e resultado claro que o projeto deve atingir e, do lado pessoal, a valorização do espírito de equipe entre seus membros.

A identificação dos pontos fracos em relação aos indicadores gerais da pesquisa mostra que as empresas necessitam de ações visando sua melhoria. Diversas são as alternativas que as empresas podem escolher visando esta melhoria. No entanto, antes de qualquer decisão será necessário estabelecer um enquadramento em relação, por exemplo aos eixos propostos em Fleury e Fleury (2000): formação, experiência ou relacionamento. Acredita-se que, pelo resultado da pesquisa, os indicadores com menor intensidade – objetivo de projeto e espírito de equipe – se enquadrem nos eixos de formação e relacionamento, respectivamente.

A constatação que se faz muito evidente também, quando se confrontam os indicadores de tarefa com os de caráter pessoal, é que embora as equipes se motivem em buscar resultados elas não têm visibilidade dos objetivos e, portanto a busca dos resultados torna-se ineficaz. Este descompasso pode levar as equipes perderem a motivação, ou seja o que hoje é um fator positivo, poderá se tornar um problema para a organização da equipe.

É possível notar pelos resultados ainda que as questões relativas a eficiência nos projetos não apresentaram bons desempenhos, em especial, em relação aos custos e prazos do projeto e na elaboração de tendências e cenários.

E, finalmente que, os indicadores referentes às pessoas revelam, em geral, a falta de integração interna e das interfaces organizacionais. Paralelamente, esperam manter-se flexíveis para acompanhar as mudanças no projeto e na própria organização.

BIBLIOGRAFÍA

HAMEL, GARY & PRAHALAD, C.K. 1995 Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã, Rio de Janeiro, Ed. Campus.

CLELAND, D. I.; KING, W, R. 1988 Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York.

DINSMORE, P. C. 1999 Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência de Projetos, Qualitymark Ed. Rio de Janeiro.

FLEURY, A. & FLEURY M.T.L. 2000. Estratégias Empresariais e Formação de Competências Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira, Ed. Atlas, São Paulo.

FRAME, J.D. , 1999 Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

HARTMAN, F & SKULMOSKI, G. , 1999. Quest for Team Competence. Project Management, vol 5 n. 1.

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

KING, W.R. , 1993 The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York.

PICQ, T. , 1999. Manager une Equipe Projet, Dunod, Paris.

RABECHINI JR, R. 2001. A Importância das Habilidades do Gerente de Projeto Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Volume 36, Número 1, São Paulo, jan/mar

RABECHINI Jr, R.; CARVALHO, M.M. 1999. Concepção de um programa de gerência de projetos em instituição de pesquisa. Revista Valenciana D'estudis Autonòmics. Espanha: Valência,

STEWART, T. A. , 1997 Capital Intelectual A Nova Vantagem Competitiva das Empresas, Editora Campus.

SHTUB, A. ; BARD, J. F. ; GLOBERSON, S. , 1994 Project Management Engineering, Technology and Implementation, Prentice Hall, New Jersey.

THAMHAIN, H. J. , 1993. Team Building in Project Management in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York.