

O RH E O GERENTE DE PROJETOS

Ariana Oliveira Beber*

Resumo

O mundo moderno tem demandado uma transformação no papel centralizador da área de Recursos Humanos. Ela passou a assumir uma função estratégica dentro das empresas, funcionando como apoio aos gerentes e responsáveis.

O gerente de projeto passa a ser peça fundamental na gestão de pessoas, uma vez que é exigido dele resultados que dependem do conhecimento e das habilidades de sua equipe. Dessa forma, ele deve ser capaz de entender o lado humano de suas organizações e fazer uso efetivo da habilidade de gestão dos recursos humanos que são exigidos para inspirar os stakeholders a trabalharem junto para alcançar os objetivos do projeto.

O referido artigo trata de tal importância do gerente de projetos com questões como a gestão de conflitos e estresses, comunicação, motivação e liderança.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gerente de Projetos, Habilidades, RH.

ABSTRACT

The modern world has required a transformation in the centralizing role of Human Resources. She began to assume a strategic role within the company, working as support to managers and officials.

The project manager becomes the cornerstone in the management of people, since it is required that results depend on the knowledge and skills of their staff. Thus, it should be able to understand the human side of their organizations and make effective use of management skills of human resources that are required to inspire stakeholders to work together to achieve the project objectives.

*Ariana Oliveira Beber- pós graduanda em Gestão organizacional e desenvolvimento de Talentos Humanos.
arianabeber@yahoo.com.br

The article deals with the importance of such a project manager with issues such as conflict management and stress, communication, motivation and leadership.

Keywords: People Management, Project Manager, Skills, HR.

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento do dinamismo dos mercados e dos projetos, segundo Verma (1996), a Administração de Recursos Humanos sozinha não é mais suficiente para lidar com as complexidades dos compromissos dos projetos modernos. Para Gramigna (2007), o que era responsabilidade unicamente da área de Recursos Humanos, passa a ser responsabilidade de todos da empresa, uma vez que a gestão de pessoas se tornou altamente participativa.

Ainda segundo Gramigna (2007), o setor de RH não perdeu sua função. Pelo contrário, a área alcançou maior visibilidade nesse sentido, ao orientar, assessorar e dar suporte às demais áreas, inclusive ao gerente de projetos. A autora complementa que a área de recursos humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo um papel estratégico, descentralizando-se e distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos.

Além disso, do ponto de vista das empresas, Gramigna (2007, p. 1) afirma que:

“A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados e, nesse processo, as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes.”

Nesse cenário, de acordo com Verma (1996), gerentes de projetos que querem competir a nível mundial passam a ter papel importante e, para isso, devem entender o lado humano de suas organizações e processos de negócio. Eles devem ser capazes de trabalhar em qualquer nível ou função da organização, continuamente aperfeiçoando os processos de negócio e fomentando um ambiente

que conduza a inovação, aceitação do risco, grupo de trabalho independente, comprometimento, qualidade e auto aperfeiçoamento.

Dessa forma, segundo Verma (1996), o gerente consegue desencadear altos níveis de criatividade, produtividade, qualidade e comprometimento do time do projeto ao considerar os aspectos humanos, ou seja, consegue desenvolver um verdadeiro time de projeto, que inclui alianças com a organização de negócios, grupos de suporte e o patrocinador do projeto. Tal time de projeto estabelece as bases para um sistema de gestão de projetos eficiente e produtivo que pode resolver problemas complexos e produzir resultados de qualidade.

2. O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS

Gerenciar projetos exige habilidades e técnicas únicas, diferentes daquelas que são requeridas para gerenciar operações corriqueiras. A gestão de projetos do século 21 desafia os gerentes a administrar um projeto caracterizado por altos níveis de incerteza, equipes multi-culturais e competições globais por recursos humanos especializados. (CAMARINI & SOUSA, 2006)

Para fazer frente a esses desafios, segundo Verma (1996), é necessário o entendimento claro dos fatores humanos na gestão de projetos e o uso efetivo da habilidade de gestão dos recursos humanos que são exigidos para inspirar os stakeholders a trabalharem juntos para alcançar os objetivos do projeto.

O PMBOK enfatiza os aspectos tradicionais de gestão, planejamento, prazo e monitoramento, controle de custos e análise de riscos, gerenciamento do escopo e qualidade (PMBOK, 2008). No entanto, muitos gerentes afirmam que o principal desafio no gerenciamento de projetos não está relacionado a problemas técnicos, e sim a aspectos comportamentais e organizacionais de projetos.

Segundo Gramigna (2007), existe hoje a necessidade, gerada pela globalização, de implantar nas empresas um sistema de gestão de competências – definidas como conhecimento, habilidades, comportamentos e qualidades pessoais –. Esse sistema compreende 5 fases, de acordo com a autora (2007, p.4):

- *Mapeamento e definição dos perfis de competências;*

- *verificação da situação de cada colaborador em relação ao perfil traçado (criação de banco de talentos com base no potencial de cada um);*
- *projetos estratégicos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e do desenvolvimento de competências;*
- *definição de estratégias para gerir o desempenho individual e elevar o nível de domínio das equipes;*
- *realinhamento dos planos de carreira e remuneração, adequando-os ao novo modelo de competências.*

Para Pinheiro (2004, p.1),

“A aplicação de um processo contínuo de desenvolvimento de equipe tem contribuído para a redução dos conflitos e das dificuldades de relacionamento entre os empregados e também, no atingimento dos resultados da empresa.”

Com a mesma linha de pensamento, Gramigna (2007) acredita que o sistema de gestão de competências facilita o processo de tomada de decisão com relação à gestão de pessoas. Com isso, o gerente de projeto estará munido de instrumentos para avaliar melhor a situação da sua equipe, o potencial das pessoas e com isso tem a possibilidade de formar um grupo de alto nível.

2.1 O NOVO ENFOQUE DO GERENTE DE PROJETOS

Apesar da recente revolução tecnológica e da informação na gestão de projetos, as pessoas ainda são o centro de projetos, pois são elas que determinam o sucesso ou fracasso de um projeto, ao determinarem os objetivos, organizarem, planejarem, direcionarem, coordenarem e monitorarem as atividades dos projetos. (VERMA, 1996)

Para Gramigna (2007), houve uma mudança nas justificativas para ser leal a uma empresa, uma vez que estabilidade, plano de benefícios abrangente ou a possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atrai tanto. Segundo a autora, as pessoas buscam uma boa política de remuneração, plano de carreira, delegação de responsabilidades, ética nas relações e um bom ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o gerente de projetos deve ser capaz de captar esses anseios para melhor administrar a sua equipe, gerando satisfação e motivação no trabalho e, portanto, resultados positivos.

Para Gramigna (2007, p.8),

“Um dos indicadores de competitividade, e talvez, aquele que se constitui no alvo das preocupações dos gestores de pessoas é a sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a dança das cadeiras.”

Além disso, dado o papel do gerente no projeto de responsável pelo desenvolvimento do projeto e alcance dos seus objetivos, assim como pela equipe do projeto, a sua performance está diretamente relacionada à performance das pessoas que compõem o time do projeto e os stakeholders. (CAMARINI & SOUSA, 2006).

Para Gramigna (2007, p.98),

“A alta competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial a maximizar a capacidade produtiva e a buscar resultados por meio do desempenho de suas equipes.”

Para tanto, segundo Verma (1996) e Camarini & Sousa (2006), os gerentes de projeto devem desenvolver algumas habilidades interpessoais, como comunicação efetiva, motivação, gestão de conflitos, gestão de estresse, negociação e liderança.

2.1.1 Comunicação Efetiva

Os gerentes precisam interagir com grupos diversificados e os que são bem sucedidos reconhecem as armadilhas que as características de cada grupo podem representar para a comunicação e estabelecem formas de lidar com esses possíveis problemas.

A habilidade de comunicação efetiva de um gerente de projeto, de acordo com Verma (1996) é de suma importância para o sucesso do projeto uma vez que gerenciar um projeto envolve comunicação formal e informal em diferentes níveis na organização. Esse tipo de comunicação inclui todas as atividades e comportamentos

nos quais informações e ideias são transferidas entre o gerente de projeto e as pessoas que trabalham no projeto.

O gerente deve dar direções, realizar reuniões e transmitir informações e ideias para o time de projeto, superiores, clientes, contratados, gerentes funcionais e outros gerentes e funcionários de fora do projeto; além de saber ouvir e aceitar opiniões. O objetivo é alcançar alta performance por meio de uma comunicação aberta, desenvolvendo confiança e orientação efetiva. Isso ocorre uma vez que os aspectos como a confiança, o nível de segurança e a autonomia de uma organização geram grande impacto na precisão ou distorção na comunicação do projeto. (VERMA, 1996)

De tal forma, o gerente de projeto deve ser capaz de se fazer entender pelos envolvidos no processo, compartilhando informações necessárias para o planejamento, gerenciamento, controle e coordenação das operações do projeto. Implica dizer que o gerente deve se ater ao fato de que cada pessoa possui uma limitação de comunicação, uma capacidade de receber a informação e decodificá-la, dada a diferença cultural. (VERMA, 1996)

Com isso, o gerente deve enviá-las com uma linguagem apropriada para que sejam interpretadas com sucesso. De uma forma geral, o gerente de projetos deve utilizar da comunicação como uma forma de garantir que a equipe do projeto esteja trabalhando de forma coerente com as oportunidades e problemas do projeto. (VERMA, 1996)

No entanto, Gramigna (2007, p. 214) enfatiza que:

“Estamos diante de um ambiente altamente tecnológico, no qual os mais modernos recursos de comunicação estão cada vez mais acessíveis e eficientes, mas administrados e manuseados por pessoas que não se alinham, o que levam empresários e gerentes a uma atuação desintegrada que afeta os resultados de negócio”.

Assim, o gerente deve estar atento e saber fazer uso desses instrumentos e também de saber treinar seus colaboradores e stakeholders se for necessário.

2.1.2 Motivação

Todo comportamento humano é motivado e não devemos confundir estímulo com motivação. No primeiro caso, não há envolvimento do eu interior, ou seja, no incentivo o indivíduo age levado por pressões externas. Já no caso de motivação, ao contrário, o eu interior está envolvido e a pessoa age impelida por uma força interna, porque gosta e porque quer.

Entre as diversas atividades realizadas pelo Gerente de Projetos, a motivação da equipe é uma que nem sempre recebe a atenção devida. Gerentes menos experientes se voltam excessivamente para as atividades mais técnicas para obter resultados rápidos, e se esquecem de que as tarefas são executadas por pessoas, que podem ter seus próprios critérios e prioridades. E se esquecem de também que o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra.

Em gerenciamento de projetos, uma das principais habilidades do gerente de projetos (GP) é a de possuir a capacidade de demonstrar estar sempre motivado, independente das condições e/ou problemas que esteja passando. Ele deve acreditar no sucesso do projeto, mesmo ele sendo de alto risco. Com isso ele deve estar sempre atento aos problemas, confiar na equipe para tomarem decisões juntos e resolver conflitos que podem surgir.

Existem várias teorias para a motivação, e uma das mais aplicadas é a de Maslow. Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano, considerando o pai do humanismo na psicologia.

De acordo com esta teoria, o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em outras em categorias mais altas.

Estas categorias são normalmente apresentadas na forma de uma pirâmide:



Necessidades Fisiológicas (nível um): São relacionadas às necessidades do organismo, e é a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar.

Necessidades de Segurança (nível dois): está relacionado à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

Necessidades Sociais (nível três): Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amigos, aceitação social, suporte familiar e amor.

Necessidades de Status e Estima (nível quatro): Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

Necessidade de Auto Realização (nível cinco): É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

As bases da teoria de Maslow são fundamentais para se entender o nível de motivação dos membros de uma equipe. Alguns passam grandes dificuldades

estando ainda nos níveis um e dois, nos quais a maturidade tem uma grande influencia no comportamento das pessoas. O entendimento dessa teoria ajuda o gerente de projetos de pessoas nos projetos uma vez que ensina duas coisas fundamentais. A primeira é que as pessoas não são motivadas pelas mesmas coisas e em segundo que uma pessoa não esta sempre motivada pela mesma coisa, já que suas necessidades mudam no decorrer da vida.

O líder que conhece bem sua equipe saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados. Por exemplo, se uma pessoa está passando por grandes dificuldades financeiras e a estabilidade de sua família está em risco, não adianta tentar motivá-lo dizendo que seu caso de sucesso será publicado no jornal da empresa.

O gerente de projeto tem a responsabilidade de fazer um planejamento adequado dos recursos humanos no projeto. Isto envolve desde identificar os que podem trazer os melhores resultados para o projeto, conhecer a realidade de cada um e encontrar as formas corretas de motivá-los para a obtenção de resultados.

As pessoas utilizam de suas habilidades humanas para definir objetivos, preparar planos e implementá-los de modo a alcançar os objetivos do projeto. Nesse sentido, o gerente de projetos tem o papel de criar um ambiente que encoraje uma comunicação aberta e eficaz; um ambiente no qual todos os envolvidos se sintam motivados e comprometidos a produzirem o seu melhor e gerarem resultados de qualidade. (VERMA, 1996)

Nesse sentido, Gramigna (2007) enfatiza o desenvolvimento de certas competências para a gestão de pessoas, tais como criar um clima propício ao desenvolvimento ao ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça a equipe; administrar equipes com eficácia ao delegar, ampliar oportunidades e demonstrar justiça; apresentar bom relacionamento ao manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.

No geral, o sucesso de um projeto está estreitamente dependente da motivação e da performance da equipe do projeto e outros stakeholders. Isso ocorre uma vez que uma equipe altamente motivada resulta em um corte significativo de custos, maior qualidade e uma maior produtividade, satisfação e moral do grupo. A falta de motivação gera conflitos, estresse, baixa confiança e produtividade. (VERMA, 1996)

É com essa realidade que o gerente de projeto precisa aprender a conviver. Para tanto, ele deve estar em constante comunicação com os colaboradores e desenvolver relacionamentos interpessoais, a fim de estar a par do que motiva as pessoas, o quanto e porque, podendo combinar as habilidades de cada um com uma atividade correspondente. (VERMA, 1996)

2.1.3 Gestão de Conflitos

Conflito é o afloramento da discordância entre indivíduos (Dinsmore, 1990). Segundo Adams e Kichof (1982), podem variar de um leve atrito até uma confrontação emocional.

Os conflitos no ambiente de projeto são inevitáveis, uma vez que pessoas com bagagens e habilidades diferentes que trabalham juntas, tomam decisões e buscam alcançar os objetivos do projeto de maneira diferente, possuem grande potencial de conflito. Além disso, essas pessoas possuem diversas expectativas, emoções e pensamentos incompatíveis, somada à dinâmica de constante mudança dos projetos. (VERMA, 1996)

Segundo Gramigna (2007), para entender os conflitos, é necessário entender a sua principal causa: a quebra de contratos; uma vez que em qualquer projeto com equipe, tudo se inicia com um contrato de expectativas e responsabilidades. Ainda de acordo com Gramigna (2007, p. 230),

“Nesse contrato são definidas as normas de participação, as responsabilidades, as metas a alcançar, os prazos, etc.”

Definidos os detalhes, inicia-se o projeto. Se todos cumprem sua parte, tudo corre bem, do contrário, inicia-se o processo de conflitos. Nesse sentido, os gerentes de projeto devem identificar analisar e avaliar todos os conflitos e o impacto de cada um deles na performance. Eles devem aprender como e quando estimular conflitos e como usá-los para aumentar a performance dos membros da equipe do projeto, uma vez que os conflitos nem sempre geram resultados negativos. (VERMA, 1996)

Para Gramigna (2007, p. 24),

“É importante saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar com colaboradores com problemas.”

Um projeto com ausência total de conflitos gera pouco incentivo para inovação, criatividade e mudança uma vez que os envolvidos estão confortáveis com o status quo e não estão preocupados em aperfeiçoar sua performance. Dessa forma, o gerente de projetos deve gerenciar os conflitos construtivamente para otimizar a performance da equipe do projeto e alcançar os objetivos de maneira satisfatória. (VERMA, 1996)

Para tanto, ele deve entender as condições alavancadoras de conflitos e seus possíveis resultados para o projeto, assim como os métodos para lidar com esses conflitos de modo a diminuir, ou mesmo prevenir, os impactos negativos destes. Para Gramigna (2007), nesse momento o gerente só tem a opção de enfrentar o problema, assumir o papel de educador e procurar realinhar a equipe, ou seja, ele deve descobrir onde estão os pontos da quebra do contrato e buscar estratégias para reajustar as responsabilidades.

Caso os conflitos não forem gerenciados adequadamente, eles podem ser destrutivos e prejudiciais à performance do projeto. Esse cenário pode diminuir a moral, a produtividade da equipe e dificultar o processo de tomada de decisão, tornando-o mais longo, complexo e difícil. Isso pode gerar ainda uma tensão entre as pessoas, o que pode causar coalizões competitivas dentro do projeto levando a um menor comprometimento, estabelecimento de metas incompatíveis e brigas desnecessárias de poder. (VERMA, 1996)

Conflitos causam estresse e como são inevitáveis tornam-se parte da vida de um projeto. Portanto, o gerenciamento de estresse tem que ser considerado um importante elemento no gerenciamento de projetos.

2.1.4 Gestão de Estresse

O estresse é um resultado gerado pelas mudanças e conflitos que são inevitáveis e muitas vezes necessários para melhorar a performance do projeto.

Todas as ocupações possuem certo grau de estresse que estão associados a elas, e o gerente de projeto não é exceção, dada a lista sem fim de exigências, prazos e

problemas durante as fases do projeto. Forçar os membros de a equipe realizar muitas horas extras, adiar férias em prol do sucesso do projeto, além de poder ocasionar o insucesso e demonstrar uma falta de planejamento do gerente de projetos.

De acordo com Gramigna (2007, p. 24):

“É necessário enfrentar os desafios com tranquilidade: apresentar atitude firme; contrapor com base em dados; evitar censurar os outros pelos erros cometidos; ser capaz de sair de situações constrangedoras.”

Para uma gestão eficiente do estresse, os gerentes devem entender o que é o estresse, como e porque é criada, a maneira como afeta cada um e como gerenciá-lo.

De acordo com Selye (1974) o estresse pode ser definido como uma resposta não específica e psicológica do corpo a uma demanda demasiada, ou seja, o estresse está associado às exigências que se referem à perda de algo desejado e às restrições que impedem os indivíduos de fazer o que desejam. No entanto, apesar do estresse ser considerado negativo, ele pode ter um valor positivo, uma vez que implica em oportunidade quando oferece ganho potencial.

Portanto, para gerenciar o estresse, o gerente de projeto deve criar um ambiente para amenizar as disputas e conflitos gerados pela equipe de projeto dada as diferenças culturais e experiências diversas de cada um. O gerente deve ser mais flexível ao interagir com os diferentes participantes do projeto (gerencia sênior, cliente, gerentes funcionais e equipe do projeto) com o objetivo de minimizar os efeitos negativos do estresse. (VERMA, 1996)

Além disso, é necessário elaborar uma estratégia com relação às mudanças, uma vez que elas geram incerteza acerca de quais mudanças serão necessárias e como serão introduzidas, o que pode gerar estresse. Para tanto, uma gestão do estresse bem feita pode gerar motivação, aumentar a moral, a performance e a satisfação no trabalho. (VERMA, 1996)

Vale lembrar que geralmente supõe-se que o importante é reduzir o estresse para impedir a exaustão do corpo. Deve-se observar porem que o oposto também pode ocorrer. Se as demandas impostas ao individuo são muito menores do que as suas potencialidades, poderemos ter um efeito negativo, da mesma maneira.

O relacionamento entre estresse e desempenho pode ser entendido verificando-se, primeiramente, se a pessoa tem a habilidade para realizar a atividade proposta, ou seja, definir quão difícil é o trabalho e quanto esforço será requerido.

Gmelch (1993), baseando-se no fato de que o estresse é um fato normal da vida, afirma que o mais importante é aprender a usá-lo construtivamente para melhorar o desempenho, se o indivíduo estiver fazendo uma tarefa aquém de sua capacidade, ele deve tentar técnicas novas, conhecer novas pessoas, se arriscar, tentando aumentar sua eficácia.

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 de foco	Enfatizar as áreas de concordância em detrimento das diferenças	Fornece apenas uma resolução de curto prazo
Empregar força	Forçar seu ponto de vista independentemente dos outros; oferece soluções do 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 para do conflito
Resolver o problema	Trata conflito como um problema a ser resolvido, examinando-se todas as possíveis alternativas: requer dialogo 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; conduz a um consenso e compromisso.	Fornecer uma solução de longo prazo.
----------	--	--------------------------------------

Fonte: Adaptado de Verma (1996:120)

2.1.5 Negociação

Negociação é um meio de conseguir o que se quer de outras pessoas. É uma comunicação de mão dupla para se chegar a um acordo quando ambas as partes possuem uma combinação de interesses comuns e opostos, ou seja, para resolver um conflito entre elas. A negociação ocorre quando as partes querem decidir suas diferenças e continuar o relacionamento de modo produtivo e gratificante, com um resultado aceitável para todos, fazendo uso da colaboração e aceitação. (VERMA, 1996)

Nesse sentido, para atingir o sucesso no projeto, os gerentes devem ser capazes de negociar com os especialistas técnicos, todos os gerentes envolvidos e a gerência superior acerca dos recursos, prioridades e responsabilidades. Eles devem negociar com os clientes com relação às mudanças de escopo, cronograma, orçamento e performance; e com os membros da equipe acerca das várias questões relacionadas à gestão do projeto durante o ciclo de vida do projeto. (VERMA, 1996)

Para Gramigna (2007, p 36),

“quando precisamos de outras pessoas para aprovar uma proposta, necessitamos nos cercar de algumas habilidades pessoais específicas, como persuasão, influência, convencimento e negociação, para conseguirmos aquilo que almejamos.”

Mais especificamente, o gerente de projetos deve ser capaz de analisar e avaliar as situações e então formular uma estratégia de negociação pertinente e adaptar um estilo de negociação flexível para ajustar a situações específicas e negociadores envolvidos no processo de negociação. A melhor maneira para se alcançar esse

resultado é encorajar os envolvidos para trabalharem buscando ganhos mútuos. (VERMA, 1996)

Para Gramigna (2007, p.24),

“É importante estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações no trabalho; negociar quando houver problemas; conseguir cooperação.”

No entanto, nesse processo de negociação, os gerentes devem ser sensíveis aos sentimentos e dinâmicas das pessoas de modo a atingir o resultado almejado, assim como prevenir a exaustão derivada do processo. A maioria dos projetos está organizada numa estrutura matricial na qual a responsabilidade e a autoridade são geralmente divididas entre as partes. Componentes do projeto são trazidos de diferentes setores e áreas funcionais, cada um com diferentes percepções, técnicas de gestão ou recursos, prazo e custo a ser utilizado no projeto. (VERMA, 1996)

Para tanto, o gerente de projeto deve se ater ao fato de que as diferenças culturais influenciam os processos e métodos de negociação e assim procurar entender quais são os valores, crenças, atitudes e conhecimento das pessoas e seu impacto na negociação do projeto. Segundo Gramigna (2007, p 24), é preciso:

“... ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade perante suas necessidades.”

2.1.6 Liderança

Gerenciar a equipe do projeto, motivar os stakeholders e criar um ambiente propício para um alto desempenho e inovação requer liderança sólida e habilidades que influenciem os outros. Habilidades de liderança são essenciais para o sucesso da gestão de projetos uma vez que os gerentes de projeto têm que lidar com stakeholders e membros da equipe do projeto os quais não possui autoridade formal nenhuma. (VERMA, 1996)

O gerente se caracteriza como um administrador das diferentes interfaces do projeto para ganhar recursos e apoio, sendo exigido dele, a capacidade de resolver conflitos dentro do projeto. Segundo CAMARINI & SOUSA (2006, p. 5),

“Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso.”

Ele lidera a equipe e outros stakeholders com o objetivo de alcançar os objetivos desejados do projeto e seu sucesso depende de sua habilidade de conseguir resultados através dos outros. Nesse sentido, os gerentes de projeto devem entender o conceito de poder e desenvolver habilidades apropriadas de influencia para gerenciar. (VERMA, 1996)

Liderança é o processo de criar uma visão para os outros e ter o poder de transformar essa visão em realidade e sustentá-la. A maneira como o líder influencia os outros depende das habilidades e do poder que ele tem, como por exemplo, flexibilidade, ambição, inteligência, criatividade, etc. Muitas vezes, essas habilidades fazem parte da personalidade da pessoa, mas podem ser desenvolvidas por meio de estudos, treinamentos e experiência. (VERMA, 1996)

Em outras palavras, respeito e confiança são elementos chave para uma liderança efetiva. Para tanto, o gerente de projeto deve buscar um ambiente no qual o membros tenham confiança mútua e ajudem uns aos outros a alcançar o melhor desempenho. Mais especificamente, ele deve saber ouvir sua equipe e seu cliente para construir confiança entre os envolvidos, motivar a todos, inspirar a equipe buscando alto desempenho e entregar o que foi estipulado, enfatizando a qualidade dessa entrega. (VERMA, 1996)

A liderança sem coerção é o melhor caminho, contudo, o poder e a autoridade não podem ser esquecidos, uma vez que o poder pode ser definido como a habilidade de influenciar os outros para que respondam favoravelmente às instruções endereçadas a eles. Os gerentes de projeto não conseguem obter sucesso sem o uso efetivo do poder, dado que ele precisa que o trabalho seja feito por outros e não possui autoridade formal sobre todos. (VERMA, 1996)

No entanto, os gerentes devem ter capacidade de ganhar apoio dos stakeholders do projeto ao influenciá-los e não exercendo autoridade sobre eles. Para tanto, eles devem ser capazes de fazer uso do poder de modo a influenciar o comportamento da equipe e stakeholders. Para CAMARINI & SOUSA (2006, p.5),

“A diversidade desse cargo é influenciada pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido e pelas disciplinas envolvidas no projeto. Para cada situação específica exigir-se-á do gerente estilos de trabalhos e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.”

3. Considerações finais

O maior desafio em gerenciar um projeto é gerenciar as pessoas envolvidas, pois elas representam a coluna vertebral de qualquer organização e seu mais importante recurso. São as pessoas que definem os objetivos do projeto, planejam, organizam, coordenam, gerenciam, e controlam as atividades do projeto ao usar suas habilidades técnicas e humanas.

Em muitos casos, os problemas de gestão de projetos estão relacionados à natureza de comportamento. Isso exige do gerente um novo enfoque na gestão de projetos, caracterizado por entender a dinâmica do comportamento humano e como ela influencia os relacionamentos, percepções e produtividade. Um melhor entendimento das pessoas, o que as motiva ou não, combinada a comunicação efetiva e habilidades interpessoais, ajudarão os gerentes de projeto a influenciar e motivar os stakeholders do projeto e desse modo, aperfeiçoar seu desempenho.

Mais especificamente, a satisfação pessoal e qualidade no trabalho estão se tornando o ponto chave para muitos empregados e muitas organizações agora estão entendendo que as pessoas querem mais que o salário no final do mês. Elas querem um trabalho desafiador no qual eles têm orgulho e um senso de realização. Um gerente de projeto com forte habilidade interpessoal sabe como criar um ambiente no qual as pessoas se sintam valorizadas e motivadas para contribuir com o seu máximo potencial, onde os problemas são considerados desafios e os erros são considerados experiências aprendidas.

É necessário, portanto, que os gerentes de projeto se organizem de modo a encontrar um meio de dar maior atenção a esse assunto. Para tanto, a área de recursos humanos deve funcionar como instrumento de apoio no sentido de fornecer informações e dados acerca das competências da equipe e mecanismos necessários que auxiliem o gerente no gerenciamento das pessoas.

4. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ADAMS, John R.; KIRCHOF, S. *Conflict management for project managers*. Drexel Hill, PA: Project Management Institute, 1982.

CAMARINI, Gládis ; SOUSA, Valter João. As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações. Disponível em://www.pmime.org.br/web/arquivos/Perfil_Gerente_de_Projetos_pmime.pdf>. Acesso em: 10.01.2013

DINSMORE, P. C. *Human factors in Project management*. New York: Qualitymark, 2003

GMELCH, W.H. *Coping with faculty stress*. London: Sage, 1993

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos 2007*, 2ª edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall.

PINHEIRO, José Carlos da Silva. *Desenvolvimento de equipe: uma prática bem sucedida*.

PMBOK. *Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. EUA: Global Standard, 2008. Quarta Edição

SELYE, Hans. *Stress without distress*. Philadelphia: Lippincot, 1974.

VERMA, Vijay K. *Human Resource Skills for the Project Manager*. 1996, vol. 2. Project Management Institute USA