

## GESTÃO DE EQUIPES: POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS

### *TEAM MANAGEMENT: POTENTIALS AND CHALLENGES OF PROJECT MANAGEMENT*

<sup>1</sup>Idio Fridolino **ALTMANN**

<sup>2</sup>Robinson Henrique **SCHOLZ**

<sup>3</sup>Hildegard Susana **JUNG**

<sup>1</sup>Universidade La Salle – Canoas/RS. E-mail: idio.altmann0075@unilasalle.edu.br\*

<sup>2</sup>Universidade La Salle – Canoas/RS. E-mail: robinson.scholz@unilasalle.edu.br

<sup>3</sup>Universidade La Salle – Canoas/RS. E-mail: hildegard.jung@unilasalle.edu.br

Artigo submetido em 10/04/2022 e aceito em 30/06/2022.

#### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo propor um plano de gerenciamento de equipes para o desenvolvimento dos colaboradores do departamento responsável pelo desenvolvimento de projetos, designado de Engenharia de Produto, pertencente à Divisão Técnico-comercial de uma empresa especializada na montagem e comercialização de grupos geradores, que executa projetos para diversas soluções energéticas. O método de estudo de caso, de cunho qualitativo e exploratório, foi a estratégia de pesquisa utilizada. A análise, interpretação e estratificação do conteúdo textual se consolidou por meio da técnica de análise do conteúdo a partir dos dados coletados pela observação direta, avaliação de documentos e, por fim, entrevistas qualitativas exploratórias com os gerentes (geral, carteira de clientes, desenvolvimento de produto e detalhamento de projetos) e com o grupo focal formado por quatro colaboradores envolvidos diretamente nos processos do campo desta pesquisa. Os resultados apontam sugestões de melhorias no plano de gerenciamento de equipes da gestão de projetos, como a eliminação das planilhas de Excel, por meio da implantação de um software dedicado à programação das atividades de engenharia; utilização diária ou semanal do sistema corporativo; melhor preparação dos colaboradores na questão de mudanças dependendo do caso com treinamentos, ou por meio da comunicação direta entre a gestão de equipes e colaboradores. Como resultado destas melhorias, emerge o desenvolvimento da equipe por meio de novos modelos de gestão, que fazem o acompanhamento, permitindo ao profissional perceber a sua importância dentro deste processo, levando-o a buscar novos desafios, conhecimentos e qualificação profissional.

**Palavras-chave:** Gestão de Equipes; Gestão de Projetos; Fator Humano; Recursos Humanos.

#### **Abstract**

This article aims to propose a team management plan for the development of employees in the department responsible for project development, called Product Engineering, belonging to the Technical-Commercial Division of a company specialized in the assembly and sale of generator sets, which creates projects for various energy solutions. The case study method, of a qualitative and exploratory nature, was the research strategy used. The analysis, interpretation, and stratification of the textual content were consolidated through the technique of content analysis based on data collected through direct observation, document evaluation, and exploratory qualitative interviews with managers (general, client portfolio, product development, and project details) and with the focus group formed by four collaborators directly involved in the processes of this research. The results point to suggestions for improvements to the management plan in the project management team, such as the elimination of Excel

spreadsheets, through the implementation of dedicated software for programming engineering activities. Daily or weekly use of the corporate system. And a better preparation of employees in regard to changes with training, or through direct communication between team management and employees. And as a result of these improvements, the team will be developed through new management models, accompanying the professionals to realize their importance within this process and will lead them in search of new challenges, knowledge, and professional qualification.

**Keywords:** Team Management; Project management; Human Factor; Project; Human Resources.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a importância do gerenciamento de equipes na gestão de projetos, vê-se a necessidade dos recursos humanos mais comprometidos com o projeto, pois todas as pessoas são formadoras de opiniões e com características distintas, vontades, aspirações, objetivos profissionais, relacionamentos, temperamentos e caráter, que vão influenciar diretamente no gerenciamento deste fator humano, resultando no sucesso ou não deste projeto. A gestão de projetos surge quando as empresas optam pelo desenvolvimento de um projeto e devem desenvolver um plano contendo as necessidades e objetivos a serem alcançados. Sendo assim, estas organizações buscam pelas práticas de gerenciamento de projetos mais utilizadas no mercado. Quando da pesquisa desta prática, as organizações acabam incentivadas pelo *Project Management Institute* (PMI), mundialmente reconhecido pelo desenvolvimento das competências dos gerentes de projeto. Portanto, neste estudo foram abordados os conceitos de gestão de projetos, enfatizando uma das nove áreas importantes do gerenciamento de projetos que é a área dos recursos humanos, a qual trata especificamente do fator humano desta gestão.

Neste artigo em questão, como problema de pesquisa foi proposta a seguinte pergunta: Como desenvolver uma equipe de projetos em um Departamento de Engenharia? Assim sendo, esta pesquisa tem como objetivo geral propor um plano de gerenciamento de equipes e descreve como objetivos específicos os seguintes pontos: a) analisar como é realizado o gerenciamento dos recursos humanos; b) compreender como é o processo de acompanhamento e desempenho; c) identificar as potencialidades e desafios na gestão de equipes em análise.

A análise, interpretação e estratificação do conteúdo textual ocorreram por meio de um estudo de caso, de caráter qualitativo e exploratório. Desse modo, esta pesquisa colaborou para um melhor resultado da gestão de projetos, colocando em destaque a importância ao fator humano, proporcionando a estes colaboradores mais conhecimento, crescimento e motivação, por meio de um acompanhamento mais eficiente da equipe do departamento de Engenharia de Produto pertencente à Divisão Técnico-comercial, de uma empresa especializada na montagem e comercialização de grupos geradores. Esta executa projetos para diversas soluções energéticas, sendo este o departamento responsável pela definição do detalhamento e desenvolvimento dos projetos de clientes e de novos produtos.

Sendo assim, este processo proporcionou sugestões de melhorias no plano atual de gerenciamento de equipes na gestão de projetos com crescimento da equipe e, conseqüentemente, resultando na assertividade e no sucesso do projeto e, por fim, na satisfação do cliente.

Esta introdução é seguida do referencial teórico deste artigo, o qual se refere à gestão de projetos que está dividida em projeto e recursos humanos, e a gestão de recursos humanos, composta

por desenvolvimento do plano de recursos humanos, desenvolvimento da equipe de projeto, gerenciamento e avaliação da equipe de projeto. Após são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para coleta e análise de dados, seguido pela contextualização da empresa investigada. Por fim, este artigo apresenta a análise dos dados, considerações finais da pesquisa com as recomendações para estudos futuros sobre este tema.

## **2 GESTÃO DE PROJETOS**

A gestão de projetos é o envolvimento da área da administração aplicada de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, com a utilização de recursos humanos e técnicos, com a finalidade de atingir um conjunto de objetivos com certo custo, prazo e qualidade de forma planejada e organizada, que é o projeto (PMI, 2008).

### **2.1 PROJETO**

Conforme definição da PMI (2008), o projeto consiste no tempo para elaboração de um produto, informando o início do desenvolvimento e o fim bem definidos, não importando o tamanho do projeto, pois todos podem ser mapeados conforme a estrutura de ciclo de vida: início, organização e preparação, execução e encerramento. Contribuindo com esta compreensão, Valle (2007, p. 28) sinaliza que:

Um projeto é formado por um esforço, não permanente, ou seja, temporário, para a criação de um produto ou serviço. Como não é permanente, podemos afirmar que todos os projetos deveriam conter início, um desenvolvimento e um fim bem-definidos. O projeto é finalizado quando seus objetivos são alcançados, quando não for mais necessário ou quando ficar bem claro que seus objetivos não poderão ser atingidos ou não é compensador ir em frente.

Sob essa ótica, pode-se afirmar que o projeto é composto por uma energia temporária e só será finalizado quando o objetivo for alcançado, por meio de um ciclo definido na sua concepção, sendo materializado em um produto ou serviço.

### **2.2 RECURSOS HUMANOS**

Os recursos humanos aplicados ao projeto podem e devem ser gerenciados, mas conforme sabemos, todas as pessoas são formadas por características diferentes, todos têm vontades, aspirações, objetivos profissionais, relacionamentos, temperamentos e caráter. Na formação de uma equipe estas características podem influenciar o bom gerenciamento do fator humano em um projeto, resultando no sucesso ou não do projeto. Uma equipe bem constituída garantirá o sucesso do projeto, por isso a importância de uma formação de equipe bem estruturada, com formadores de opinião, ótimos profissionais e principalmente de pessoas comprometidas ao projeto (VARGAS, 2009). Para a compreensão do que é equipe, Moscovici (2003, p. 5) descreve:

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção, Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Segundo Vargas (2007), o objetivo do gerenciamento de recursos humanos é fazer o melhor aproveitamento das pessoas envolvidas no projeto, pois estas são identificadas como o ponto central dos projetos e seu artifício mais importante. Elas também definem o rumo do projeto, por meio de metas, planos, organização do trabalho, produção dos resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto, aplicando suas habilidades técnicas e sociais.

A satisfação pessoal e a qualidade de vida são fatores-chave da motivação de qualquer profissional, por isso o resultado final do projeto poderá ser visto como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais. Desta forma, pode-se afirmar que o gerenciamento do fator humano é de extrema importância no gerenciamento de projetos, e que o comportamento da equipe terá influência direta no resultado.

### **3 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Nesta seção é abordado o fator humano na gestão de projetos, definições e fundamentação teórica dos recursos humanos responsáveis pelos processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto. Sendo assim, para se entender um pouco do fator humano, segundo Moscovici (2003), são definidos três conjuntos interdependentes de variáveis internas que são influenciadas no comportamento humano.

A primeira delas é a competência, que compreende os conhecimentos, capacidades, experiências e maturidade. Após vem a energia biopsíquica, na qual são identificadas as manifestações física e mental, apresentadas pelas emoções e sentimentos conforme características de temperamento e humor. Por último a ideologia, que compreende os valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos pertencentes à formação de opinião, ideias e que influenciam na percepção, raciocínio, julgamento e decisões. Sob esta ótica, torna-se necessário no desenvolvimento dos recursos humanos o aperfeiçoamento destes subsistemas que interagem entre si e que resultam no comportamento, desempenho e posicionamento no trabalho.

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS**

Primeiramente, para entender o que é Desenvolvimento de recursos humanos é importante lembrar-se de Boog (2010, p. 2), que define desenvolvimento como “[...] processo de aprendizagem chamado de ‘caminho da descoberta’, no qual o treinando passa por experiências ou vivências pessoais ou grupais, tirando delas novos conceitos e, principalmente, motivação para agir a partir da realidade em quem atua ou deseja modificar”.

O desenvolvimento do plano de recursos humanos é o processo de formação da equipe, um fator muito importante, pois nele são identificadas as funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto. A interação destas pessoas selecionadas para o projeto é de grande importância para o alcance satisfatório do objetivo. A partir daí são identificadas algumas atribuições para cada profissional envolvido, pois segundo Vargas (2009), a equipe é composta pelas seguintes categorias de profissionais: gerente geral, gerente de projeto, gerente funcional e os especialistas.

A partir desse contexto, o gerente geral, também chamado de patrocinador do projeto, é o responsável por fornecer os recursos materiais, humanos e financeiros. Ele irá delegar responsabilidades e autoridades, aprovar o plano do projeto, lidar com os impactos nas

operações da empresa e aprovar alterações quando necessário. Este profissional tem como responsabilidade impulsionar o gerente de projeto na formação da equipe, orientar nas questões de conflitos não solucionados e estimular as negociações entre as partes, buscando a interação de todos os envolvidos na solução para o problema. A partir daí ele também será o responsável para que todas as decisões tomadas sejam colocadas em prática.

Já o gerente de projeto será o responsável pelo início e a condução do projeto, terá que assegurar a disponibilidade dos recursos humanos, materiais e financeiros nas áreas funcionais e de apoio. Sua influência é limitada ao poder de assuntos relacionados à coordenação que sejam tangíveis da integração das atividades, prazos e orçamentos, relacionando-se com os principais envolvidos, e será o fator de medida do seu desempenho. Cabe ao gerente geral, a responsabilidade por sua própria área de execução das atividades específicas do conhecimento, determinando as prioridades dos projetos que estão com sua equipe, solicitados por vários gerentes de projeto, sendo que participa ativamente na execução e monitora as atividades de sua área. Ele trabalha como um filtro, absorvendo as pressões que podem vir diretamente aos seus subordinados. Por último, temos os especialistas, encarregados pelas tarefas do projeto, executores das atividades em sua área de especialidade técnica. Estes profissionais são identificados através de uma matriz de competências ou de habilidades. No desenvolvimento do projeto estas quatro categorias se relacionam por meio de uma estrutura organizacional específica, em uma sintonia direta entre o fator humano e organizacional (VARGAS, 2009).

Pode-se concluir que ao definir uma equipe é de extrema importância a boa distribuição da carga de tarefas e do conhecimento sobre o trabalho, fazendo com que ela possa trabalhar corretamente (CHIAVENATO, 2010). Sendo assim, a partir das definições das categorias de profissionais e das estruturas organizacionais estaremos definindo o plano de desenvolvimento dos recursos humanos.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE PROJETO

Para aprimorar o desempenho do projeto desenvolvendo a equipe por meio da melhoria de competências e para cumprir os objetivos do projeto, os gerentes de projetos devem obter o conhecimento necessário com relação às habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos. Assim faz-se o processo de treinamento (PMI, 2008).

Desse modo, o treinamento se torna importante para o desenvolvimento da equipe de projeto, que deverá ser focado na área de atuação de cada pessoa. Essa aprendizagem trará uma mudança significativa com aumento de conhecimento, capacidades e habilidades relacionadas com o desempenho dos cargos ocupados na organização. Contribuindo com esta compreensão, Boog *et al.* (2010, p. 2), conceituam o treinamento como:

[...] ação voltada para instrução, o que pressupõe uma abordagem de preparar pessoas a partir de uma postura de professor, de alguém que tem um conhecimento próprio ou traz consigo um conhecimento externo e o professa para terceiros; ou daquele que instrui ou inculca esse conhecimento ao treinado, sendo que os resultados do treinamento até podem e devem ser avaliados quantitativamente – podemos chamar essa abordagem extremamente importante de ‘caminho da instrução’.

Segundo Chiavenato (2010), o primeiro passo para se identificar a necessidade de treinamento é através de um levantamento. Um destes métodos pode ser a avaliação do processo produtivo,

outro é por meio daquilo que as pessoas acreditam ser necessidades da organização, informando os tipos de conhecimentos, habilidades ou atitudes que necessitam para um melhor desempenho em suas atividades. Ainda há um terceiro método de treinamento que é uma visão de futuro, quando se tem a introdução de novas tecnologias ou equipamentos, gerando uma necessidade. As necessidades de treinamento podem ser levantadas a partir de quatro níveis de análise: organizacional, recursos humanos, estrutura de cargos e de treinamento.

No primeiro nível, a análise organizacional, por meio do diagnóstico da organização, se observam os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos a serem atendidos pelo treinamento. A análise dos recursos humanos se faz a partir do perfil das pessoas, determinando os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para o alcance dos objetivos da organização. Na sequência, vem o nível da análise da estrutura de cargos que, mediante a avaliação dos requisitos e especificações, estabelece as habilidades, destrezas e competências necessárias para o desempenho dos cargos. Por último, o nível de análise de treinamento que estabelece objetivos e metas como critérios para a avaliação do programa.

Seguindo estas teorias, Moscovici (2003) expõe que no Desenvolvimento da Equipe se torna necessário seguir três etapas: planejamento, implantação e avaliação. No primeiro passo, que é o Planejamento do Programa de Desenvolvimento, determina-se uma avaliação criteriosa da modificação que se almeja implantar. Para isto temos algumas situações a serem analisadas: necessidades a serem atendidas, formulação dos objetivos, recursos disponíveis e a escolha do modelo psicossocial a ser utilizado que melhor se adapte ao programa. Estes e outros itens não citados compõem a matéria-prima para o diagnóstico situacional. Do planejamento até a implementação, o desenvolvimento de cada indivíduo, grupo, ou unidade apresenta características diferenciadas no contexto em que acontecerá o programa em questão. Uma vez concluído o planejamento, temos a ação e implementação, onde as atividades planejadas são colocadas em prática, produzindo efeitos conforme a qualificação de cada participante, tecnologia e os recursos disponibilizados e utilizados. Na última fase que é a avaliação, são apreciados os resultados obtidos, conforme os critérios definidos na primeira etapa, cabendo então averiguar a situação do momento em função das ações planejadas e executadas.

Assim sendo, por meio destes conceitos, das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), onde o treinamento visa adaptar o participante ao cargo em sua área de trabalho e desenvolvimento, o objetivo é incrementar conhecimentos, habilidades e capacidades. O conjunto desses objetivos pode proporcionar criatividade, inovação, qualidade, produtividade, eficiência e eficácia aos resultados tanto no âmbito pessoal do colaborador, como da organização.

### 3.3 GERENCIAMENTO E AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO

Conforme Piovezam *et al.* (2012), para o atendimento dos requisitos do gerenciamento de projeto é necessário o envolvimento da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, que permitem a avaliação do desempenho ao longo do desenvolvimento do projeto. Neste processo de acompanhamento e desempenho da equipe são avaliadas as pessoas das equipes de trabalho, com o objetivo de analisar o comportamento e desempenho individual. Estas avaliações são periódicas, formais e individuais. Ao avaliar continuamente a equipe,

através do diagnóstico, torna-se possível aplicar ações para solução de problemas, gerenciando os conflitos e melhorando a interação (PMI, 2008).

A partir desta avaliação de desempenho é fornecido o *feedback* e, com base nestas informações, os avaliados são auxiliados no caminho do autoconhecimento e autodesenvolvimento. Neste diagnóstico é colocado o que o gestor pensa sobre o avaliado de forma clara e direta, apresentando-lhe suas qualidades e principalmente o que deve ser melhorado no seu comportamento, desempenho ou conhecimento técnico para que este possa aperfeiçoar seus pontos fortes e trabalhar nos pontos a serem desenvolvidos, visando assim proporcionar um plano de desenvolvimento e evolução profissional do colaborador dentro da organização.

#### 4 METODOLOGIA

Esta seção descreve o método de pesquisa utilizado no campo de estudo desta temática, por meio do tipo, abordagem, formato da pesquisa, com a identificação dos sujeitos, até a descrição da coleta e análise de dados.

Para a realização deste artigo, se optou pela utilização do método de estudo de caso como estratégia de investigação. Conforme Yin (2010), este método científico de pesquisa é o mais usual, aplicado em diversas situações, contribuindo para a compreensão dos fenômenos individuais, grupais e processos organizacionais, muito comum no estudo da psicologia, sociologia, assistência social, administração, educação, entre outros. Contribuindo para esta compreensão, Yin (2010, p. 24) afirma que:

O método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Complementando, Yin (2010, p. 39) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Assim sendo, o estudo de caso se constitui em um método de pesquisa consolidado e o que articula a estratégia de pesquisa é um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados, servindo como um processo de investigação (YIN, 2010).

A abordagem da presente pesquisa é qualitativa e exploratória, que visa avaliar o comportamento dos colaboradores do departamento de Engenharia de Produto, na busca contínua do desenvolvimento destes recursos humanos. A base teórica indica que a pesquisa qualitativa lida com interpretações das realidades das ciências sociais, textos e entrevista em profundidade, considerada uma pesquisa *soft* (BAUER; GASKELL, 2004). A pesquisa exploratória é assim descrita por Yin (2010, p. 59):

Essa base de conhecimento não se presta ao desenvolvimento de boas declarações teóricas e qualquer novo estudo empírico provavelmente assume as características de um estudo exploratório. Apesar disso, mesmo um estudo de caso exploratório deve ser precedido por declarações sobre o que pretende ser explorado, a finalidade de exploração e os critérios pelos quais a exploração será considerada bem sucedida.

A pesquisa do tipo exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar em torno do objetivo que está sendo proposto, ou do fenômeno pesquisado, visando uma melhor compreensão. Conforme exposto, foi escolhido como objetivo geral propor um plano de gerenciamento de equipes. No intuito de alcançar o resultado desejado empregou-se o método de estudo de caso, tendo como base os conceitos de Yin (2010), pois este se caracteriza por ser um método de estudo de pesquisa mais usual e por se aprofundar com relação ao fenômeno do contexto social e de suas interconexões, trabalhando a subjetividade na busca do conhecimento científico, adaptando-se melhor ao campo de estudo escolhido, utilizando-se da observação direta e de entrevistas.

Conforme descrito por Yin (2010), existem seis fontes de evidência bem definidas utilizadas na realização de estudo de caso, que são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Desse modo, este mesmo autor descreve os diversos pontos fortes em cada uma destas fontes de evidências. A primeira, que é a documentação, é estável, pois pode ser revista repetidamente, discreta por não ter sido criada para fins de resultado do estudo de caso, exata por conter nomes, referências e detalhes exatos de um evento e de ampla cobertura devido ao longo período de tempo, em diversos eventos e ambientes. Com relação à documentação, são os registros de arquivo, precisos e quantitativos. As fontes de entrevistas são direcionadas, pois focam os tópicos do estudo de caso e perceptíveis por fornecer inferências e explicações causais percebidas. Nas observações diretas e de observação participante, elas demonstram a realidade, pois cobrem eventos em tempo real e também contextual, uma vez que envolvem o contexto do “caso”. Por fim, os artefatos físicos são discerníveis às características culturais e às operações técnicas.

Considerando esse contexto, as técnicas de coleta de dados utilizadas basearam-se nas seguintes fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas para uma avaliação qualitativa com gestores, um grupo focal, pesquisa documental e observação direta. Os sujeitos da pesquisa foram quatro gestores entrevistados do Departamento de Engenharia de Produto, e para o diálogo no grupo focal, foram convidados cinco colaboradores pertencentes ao campo de estudo.

Nesta pesquisa de caráter qualitativo e exploratório as análises se deram por meio das respostas destas entrevistas, citadas anteriormente, como também do diário de campo proveniente das observações diretas. A técnica aplicada foi de análise de conteúdo, que segundo Roesch (1996, p. 157), “busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”.

Reforçando esta ideia, Roesch (1996) define uma sequência de passos para classificação dos conteúdos por meio de um roteiro simplificado. Este roteiro se inicia pela definição das palavras, sentenças, temas, parágrafos e textos completos, chamados de unidades de análise. Na sequência temos a definição das categorias, e com base nestas categorias criadas são codificados os textos. Após, vem a etapa de estratificação das respostas, com a elaboração da comparação entre os grupos e apresentação dos dados de forma criativa e finalmente temos a interpretação dos dados por meio de teorias conhecidas.

Assim conclui-se que a análise de dados se deu na avaliação, interpretação e estratificação do conteúdo documental, bem como do material gerado por meio das entrevistas, realizando uma organização em padrões e categorias, com o objetivo de buscar as respostas aos objetivos da pesquisa.

## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O campo de observação desta pesquisa se dá no departamento responsável pelo desenvolvimento de projetos, designado de Engenharia de Produto, pertencente à Divisão Técnico-comercial de uma empresa especializada na montagem e comercialização de grupos geradores, que executa projetos para diversas soluções energéticas. Sua estrutura de atendimento oferece acompanhamento integral a partir do projeto, fabricação, instalação e fornecimento de peças de reposição. A estrutura é composta por uma matriz situada na região sul do Brasil, trinta e cinco filiais e treze unidades técnicas, distribuídas estrategicamente por diversas regiões do país.

Este departamento de Engenharia de Produto, definido como campo de observação da pesquisa, se divide em duas áreas bem distintas, que são: desenvolvimento de produtos e carteira de clientes. A área de desenvolvimento de produto é responsável pelo desenvolvimento de toda linha padrão e base para o produto especial, focado principalmente na melhoria contínua da qualidade, otimização e redução de custos, buscando novas tecnologias no mercado atual e competitividade. A outra área citada é a de projetos especiais da carteira de clientes, que tem grande importância no fluxo de pré-produção do equipamento, pois neste são avaliados todos os escopos de fornecimento vindos da área comercial, para elaboração do detalhamento do projeto especial onde é descrita a especificação do produto a ser projetado conforme solicitado pelo cliente, e posterior execução dos projetos elétricos, mecânicos e de *layout* de instalação em sala específica para cada cliente.

Desse modo, este departamento se torna importante no fluxo do processo produtivo, por ser a interface entre o comercial e a fábrica, pois recebe todas as informações filtradas por tipo de produto, faz o detalhamento de cada fornecimento, executa o projeto e libera a sua fabricação. Para isto, os colaboradores devem estar sempre em processo de avaliação, treinamento e um aperfeiçoamento contínuo, para que possam estar aptos para a utilização de novas tecnologias que venham a surgir no decorrer do tempo.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção de análise de dados traz subsídios para a questão problema que se encaminhou para esta pesquisa: Como desenvolver uma equipe de projetos em um Departamento de Engenharia? A intenção de concretizar as respostas desta pesquisa, com clareza, objetividade e exatidão, por parte dos pesquisadores, se tornou necessária à análise dos objetivos específicos, por meio da coleta de dados na observação direta, avaliação de documentos e por fim, entrevistas qualitativas exploratórias com o gerente geral (Entrevistado 1), gerente da carteira de clientes (Entrevistado 2), gerente de desenvolvimento de produto (Entrevistado 3), gerente de detalhamento de projetos (Entrevistado 4), e com o grupo focal formado por quatro colaboradores envolvidos diretamente nos processos do departamento de Engenharia de Produto da Divisão Técnico-comercial, conforme campo de pesquisa proposto.

### 6.1 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento de recursos humanos, dentro de um Departamento de Engenharia, por se tratar de uma área extremamente técnica, pode-se considerar a atividade mais difícil para um gestor, por ter um fator humano com um elevado grau de instrução, são críticos e têm anseios

diferentes. Neste sentido, cabe ao gestor identificar as qualidades e as potencialidades a serem desenvolvidas de cada colaborador, sendo assim, por meio desta avaliação, são identificados os melhores recursos, que devem ser alocados estrategicamente, resultando em um desempenho satisfatório da equipe. Conforme Piovezam *et al.* (2012), o gerenciamento de recursos humanos do projeto são os processos que organizam e gerenciam a equipe.

O Entrevistado 2 descreve de forma sucinta como se deriva o processo atual de gerenciamento de equipes no campo de estudo:

*Efetivamente falando sobre o processo de gerenciamento, as atividades a serem realizadas, são avaliadas pela gestão, a fim de identificar o melhor recurso humano para realizá-la, acompanhando o andamento e auxiliando o colaborador, no intuito que o cronograma proposto, seja cumprido, dentro do orçamento e com a qualidade desejada. Caso necessite-se de aumento de mão de obra, estuda-se o remanejamento interno de recursos dentro do próprio Time, ou até mesmo através da ferramenta corporativa de Recrutamento Interno. A medição da qualidade das entregas é feita pelos departamentos subsequentes no processo de fabricação, instalação e start-up dos equipamentos projetados, onde são feitas reuniões ordinárias com o Time para feedback dos problemas ocorridos, que devem ser tratados como oportunidades de melhorias. No âmbito da corporação, ainda existe uma ferramenta de avaliação de desempenho anual, onde cada colaborador é avaliado pelo seu gestor direto, em conjunto, na presença do colaborador, onde se desenvolvem planos de ação sempre que necessários.*

Para um bom gerenciamento da equipe e para o seu sucesso é muito importante destacar que o gestor tem que estar atento ao desempenho de sua equipe e desenvolver estes profissionais para que evoluam, sempre dentro das possibilidades oferecidas pela organização, que se dá por meio de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. O documento Política de Treinamento e Desenvolvimento estabelece os critérios e diretrizes para o desenvolvimento dos colaboradores, com a realização de treinamentos e ações de desenvolvimento, que podem ser internas ou externas à organização. Este processo tem a intenção de promover o aprendizado, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Reforçando esta questão de treinamento, é importante destacar as palavras descritas por Barbieri (2012, p. 47):

*O fundamental é que as pessoas sempre atualizem seus conhecimentos, pois a empresa hoje está inserida numa Sociedade da Informação e do Conhecimento e numa Economia Global, a qual está em contínua mudança; a competição e a competitividade sempre estão presentes na tomada de decisões, na estratégia e na gestão das organizações.*

O Entrevistado 2 avalia o gerenciamento do fator humano da seguinte forma:

*A avaliação é positiva, pois essa gestão é totalmente participativa, e os colaboradores são envolvidos diretamente nos objetivos das tarefas, há transparência no dia a dia, onde sempre temos um melhor resultado, com o envolvimento dos colaboradores e para isso, temos que mantê-los atualizados e inseridos no contexto como um todo, para que tenham o perfeito entendimento do trabalho realizado por cada peça, por cada engrenagem do processo.*

Em contrapartida, na discussão realizada com o grupo focal foi possível perceber que o gerenciamento de equipe é considerado razoável, pois diante de tantas variáveis e circunstâncias vindas de outros departamentos, estas geram alguns conflitos, interferindo diretamente no planejamento das atividades do departamento, e que conseqüentemente afetam o desempenho do fator humano. Com os pontos levantados na pesquisa sobre a questão de gerenciamento de equipes da gestão de projetos, foi possível observar que o gestor é o responsável pelas ações que farão os colaboradores comprometidos com os objetivos da organização, pois devem ter os

conhecimentos e habilidades necessárias para a execução de suas atividades. Contudo, com relação às atividades a serem realizadas, deverá ser verificada uma nova forma de controle e programação, visto que, da forma manual com que as atividades de projetos são inseridas no planejamento, admite-se a entrada de um novo projeto, com o mesmo período de execução de outro projeto já programado. Logo, se torna importante um novo sistema que torne possível verificar todas as interferências externas, quando da entrada de novos projetos, ou de variáveis que interfiram no cumprimento do prazo final do projeto.

Sendo assim, frente a esta situação, pode-se afirmar que há uma oportunidade de melhoria de sistema a ser aplicada no Plano de Gerenciamento de Projetos, que é de grande importância para a organização, pois esta é uma das etapas iniciais de todo o processo, e não pode haver equívocos e nem atrasos nas datas pré-estabelecidas no cronograma, pois irá interferir diretamente no resultado final, que é o produto.

## 6.2 PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E DESEMPENHO

O processo atual de avaliação de acompanhamento e desempenho entre gestores e colaboradores parte do princípio da prática sistematizada do *feedback*, que incentiva o diálogo e proporciona a realização de um plano de desenvolvimento para cada colaborador. Todo este processo se dá por meio de um *software* de gestão corporativa, no qual consta o cadastro, histórico profissional, formação técnica do colaborador, lista de cargos, treinamentos já realizados e também o plano de desenvolvimento individual. Esta avaliação de desempenho é tratada com muita importância pela empresa, pois é fundamental no seu universo organizacional, pois por meio desta ferramenta o colaborador tem a oportunidade de conhecer a satisfação de seu gestor em relação ao trabalho realizado, e ainda permite ajustar falhas e promover o melhor aproveitamento das equipes avaliadas. Para contribuir com este contexto sobre *feedback*, Macedo *et al.* (2012, p. 28) fundamenta que “[...] trata-se de um processo capaz de construir a compreensão recíproca e o significado compartilhado, para que as pessoas envolvidas possam compreender as ações que serão realizadas conjuntamente ou individualmente, com todos direcionados para objetivos comuns”.

Este processo de avaliação no sistema corporativo ocorre anualmente, ao longo de sessenta dias, conforme as etapas definidas no programa da Gestão da Evolução Profissional da organização, que tem como objetivo acompanhar e desenvolver os colaboradores não somente da área do campo desta pesquisa, mas de todas as áreas da organização, por meio do diálogo. As etapas do processo de avaliação, conforme o documento Política de Desempenho são as seguintes: (1) o gestor realiza individualmente a avaliação de cada colaborador preenchendo o formulário no sistema corporativo; (2) o gestor promove a autoavaliação do colaborador, entregando um formulário impresso e agendando a reunião de consenso da percepção dos dois (colaborador/gestor); (3) o gestor efetua a reunião de consenso, na qual ocorre o processo de *feedback*, reunião com duração de no máximo 45 min. Para um melhor entendimento sobre a avaliação de desempenho, Bitencourt (2005, p. 68), menciona:

A base da avaliação é um questionário, que é preenchido pelo funcionário e pela chefia imediata. Em reunião entre funcionário e chefia, discute-se a avaliação atribuída por cada uma das partes e constrói-se um documento único, que é enviado à área de recursos humanos.

Com relação ao formulário de avaliação, este contempla questões objetivas já pré-determinadas, divididas em quatro categorias que são: responsabilidades, comportamental, técnicas e formação. Cada questão difere conforme cargo de cada colaborador e o preenchimento deve seguir conforme os critérios apresentados no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Critérios de Preenchimento da Avaliação.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
N – Não Aplica	-
D - Desenvolvimento	Seleciona questões mais simples e demonstra aptidões para as competências elencadas. Requer acompanhamento de profissionais mais experientes.
A - Aplicação	Soluciona questões de média complexidade e aplica as competências da função. Realiza as entregas dentro do padrão de qualidade e desempenho esperado.
O - Otimização	Soluciona questões mais complexas e supera os padrões de desempenho esperados. Aperfeiçoa as atividades, processos e competências.
E - Excelência	Soluciona questões de grande complexidade e é referência nas responsabilidades, processos e competências. Atua na criação, inovação, treinamento e orientação.

Fonte: Dados do Sistema Corporativo.

Para uma melhor avaliação de desempenho via sistema corporativo, existe o acompanhamento diário dos colaboradores, por meio de uma programação das atividades, que oferece embasamento para avaliação, verificando a assertividade e se os prazos estão sendo cumpridos, conforme segue o depoimento do Entrevistado 2:

*As atividades a serem realizadas, após analisadas pela gestão, são devidamente programadas, com prazos estipulados. O acompanhamento das entregas é diário, identificando possíveis gargalos e apoiando os colaboradores na busca do cumprimento total dos prazos, pois os atrasos afetam as áreas da produção e conseqüentemente as entregas da empresa. O desempenho é medido pela assertividade dos projetos emitidos.*

Conforme Carvalho *et al.* (2012), a avaliação de desempenho tem o propósito de verificar as competências das pessoas em relação às habilidades, conhecimentos e experiência na realização das tarefas, com a busca contínua do aperfeiçoamento individual da pessoa. Assim sendo, é possível constatar que este processo tem como benefícios: conhecer os talentos da empresa e suas expectativas; alinhar os objetivos de cada colaborador em relação à empresa e da empresa em relação ao colaborador; oportunizar o diálogo entre gestor e colaborador, com o objetivo de intensificar os pontos fortes e desenvolver os que precisam ser melhorados no desempenho; e realização de um plano de ação, chamado de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para os aspectos que precisam ser aperfeiçoados e/ou desenvolvidos; identificar o perfil e

competências dos colaboradores para vagas futuras e manter o histórico do perfil e evolução dos colaboradores dentro da empresa.

Por meio de entrevista foram relatados pelo Entrevistado 1 os seguintes pontos fortes sobre a avaliação de desempenho: *permite à equipe visualização constante e acompanhamento das metas apontadas para o período; e como pontos fracos: devido a complexidade variável dos projetos, é impossível ter uma acuracidade das metas estabelecidas, tendo muitas vezes que serem reavaliadas.*

Reforçando esta afirmação dos pontos fortes, o Entrevistado 2, fez o seguinte comentário:

*Atualmente, apesar da empresa possuir um software de gestão corporativa (ERP), muitas das atividades de acompanhamento e desempenho, são feitas em planilhas fora do sistema, o que onera a gestão e requer mais trabalho braçal e menos sistêmico. A melhoria se dará quando todas as atividades de gestão e rotina estiverem inseridas no ERP da empresa.*

Após a análise deste processo e depoimentos, é possível sugerir um avanço a partir de uma melhoria tornando o processo mais confiável e prático a partir da eliminação do excesso de planilhas, apenas com a reestruturação do sistema corporativo atual.

### 6.3 POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS

Nesta subseção, conforme o último objetivo específico que foi definido no setor de Engenharia de Produto para esta pesquisa, o pesquisador traz as análises das potencialidades e desafios na gestão de equipes em análise. O gestor, ao conhecer o potencial e os desafios de sua equipe, seja por meio das competências ou de comportamento, pode elaborar o seu plano estratégico de gerenciamento, que irá proporcionar o melhor aproveitamento de sua equipe. Este pode ser por meio da escolha das pessoas certas em cada atividade, conforme seu conhecimento, trazendo crescimento para o grupo e promovendo as pessoas.

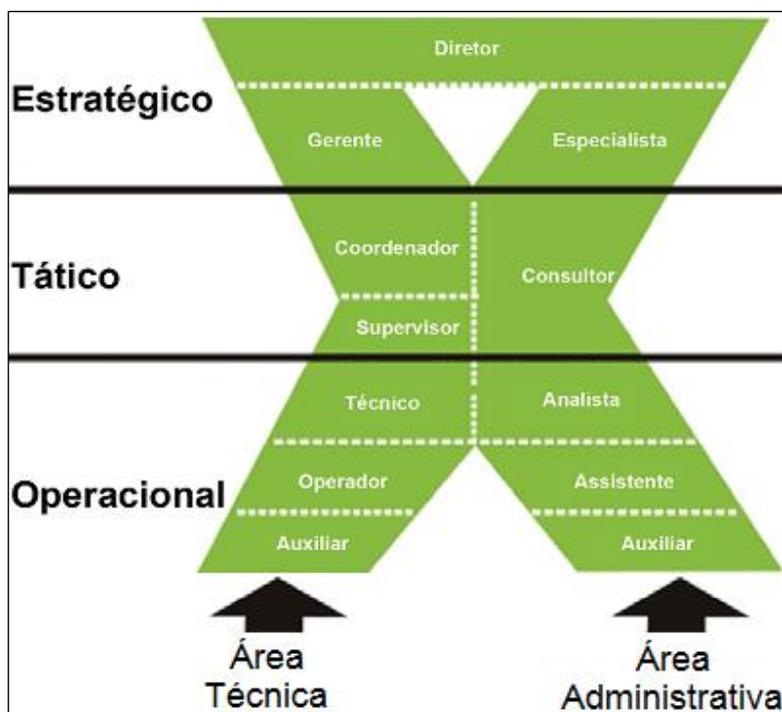
Partindo do princípio que o crescimento do fator humano na organização é uma das potencialidades da gestão de equipes, é importante mencionar sobre o plano de carreira, cargo e competências do fator humano da gestão. O documento Política de Cargos e Salários estabelece normas, procedimentos e sistemas de administração e controle, visando definir e manter condições equitativas de valorização e o equilíbrio competitivo interno e externo das estruturas de cargos e salários. O sistema de evolução adotado da carreira é o modelo de carreira “X”, possibilita o crescimento profissional do colaborador em dois caminhos distintos: carreira técnica e carreira de gestão. Esta metodologia permite aos colaboradores optar por um sistema de promoção, cujas ramificações representam evoluções hierárquicas equivalentes, conforme apresenta a Figura 1.

Conforme mostra a figura 1, o plano de carreira da organização em análise é dividido em três níveis de crescimento: operacional responsável por tarefas administrativas ou operacionais, o tático operacionaliza as estratégias e o estratégico que elabora estratégias, subdivididos em duas áreas distintas como a técnica e administrativa. Neste modelo, o profissional irá se enquadrar conforme seus conhecimentos e habilidades, objetivando um crescimento hierárquico. Sobre o plano de carreira Chiavenato (2010, p. 227), descreve:

[...] cada pessoa, deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional para aproveitar as oportunidades que surgem intempestivamente, evitar a obsolescência e neutralizar as ameaças que possivelmente venham

surgir, como a desaparecimento de certas profissões e o aparecimento de outras completamente novas e inovadoras. Para tanto, a organização oferece meios e recursos para ajudar as pessoas.

Figura 1 - Carreira em X



Fonte: Política de Cargos e Salários da organização investigada.

Pode-se afirmar que o plano de carreira é uma das grandes potencialidades da gestão de recursos humanos, não só da área do campo de estudo, mas de todas as áreas da organização. Este modelo de crescimento é tratado como um fator motivacional para o colaborador, pois por meio de seus conhecimentos técnicos e habilidades, pode traçar suas metas e visualizar até que nível poderá atingir (do operacional ao estratégico), e buscar este objetivo por meio de metas, empenho, busca de novos conhecimentos técnicos e por fim o reconhecimento dos gestores.

Na oportunidade em que o Entrevistado 4 foi questionado sobre as potencialidades, este relatou: *A gestão permite o pensamento construtivo do colaborador, aumentando o seu potencial para o trabalho.* A partir daí, conclui-se que este é um ponto também de importância na questão potencial neste modelo de gestão de equipes, pois os profissionais a partir de seus conhecimentos técnicos e habilidades têm toda a liberdade de expor suas ideias, agregando valor ao trabalho, obtendo melhores resultados.

Com relação aos desafios, o de maior relevância na gestão de equipes é a “mudança”, seja ela de nível sistêmico, gerencial, metodológico ou de atividades, todas tratadas com receio pelas pessoas, principalmente em um Departamento de Engenharia, que trabalha com as melhores tecnologias de mercado e com profissionais capacitados, formadores de opinião, que podem trazer novas ideias. Sobre a questão da mudança, sendo este o momento atual que vive a organização, é uma situação que está afetando diretamente o campo de estudo, sendo confirmado por meio de uma das informações registradas no diário de campo:

A reestruturação que está acontecendo, com a mudança da unidade fabril, e a Engenharia de Produto que está sendo incorporada por outra área, está gerando um certo desconforto, pois estamos nos sentindo incomodados com a situação, e não sabemos o que vai acontecer (DIÁRIO DE CAMPO).

Este relato pode ser tratado como um obstáculo temporário no momento atual em relação ao fator humano na gestão de projetos, pois afeta diretamente a equipe do campo de estudo, sendo que mudanças frequentemente geram desconforto às pessoas. Muitos relutam em aceitar, mas é uma realidade, pois as organizações têm que se adaptar às situações impostas pelo mercado e, por consequência, os colaboradores são desafiados a aceitar as definições determinadas pela nova realidade.

Por outro lado, a mudança pode ser tratada como uma oportunidade de melhoria e crescimento profissional, pois os desafios levam a conquistas, e o profissional precisa estar preparado para estas novas situações. Tomando como parâmetro esta questão, Chiavenato (2010, p. 406), expõe a seguinte orientação:

É a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita) e a internalização (processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento). A mudança é a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.

Frente a esta mudança da unidade fabril, que ocasionou a fusão das Engenharias de Produto e de Aplicação, a gestão de projetos está se moldando na medida em que as decisões estão sendo tomadas, adaptando-se da melhor maneira possível, sem causar grande desconforto aos colaboradores ou perda de performance das atividades que estão em andamento, por meio de determinações que mais se adaptam à equipe e ao campo de atividade.

Quadro 2 - Diagnóstico Ambiental da Matriz SWOT

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>FORÇAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescimento do fator humano;</li> <li>● Política de Cargos e Salários;</li> <li>● Plano de Carreira;</li> <li>● Modelo de gestão de equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptação a situações impostas pelo mercado.</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resistência dos colaboradores à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mudança sistêmica, gerencial, metodológica ou de atividades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 2 temos o diagnóstico em forma da matriz SWOT, onde são apresentados alguns elementos pontuais do campo de estudo, levantados a partir da análise das potencialidades e desafios na gestão de equipes, nas quais são salientados os pontos fortes e fracos relacionados ao ambiente interno e as ameaças relacionadas ao ambiente externo.

No quadro 3 é apresentada a análise da Matriz Fofa (Matriz SWOT), onde se explicam os pontos levantados no quadro do diagnóstico (Quadro 2), conforme percepções levantadas no campo de estudo.

Quadro 3 - Análise da Matriz SWOT

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
<b>FORÇAS</b>	Retenção dos talentos da organização, funcionários competentes e comprometidos trabalhando na empresa.	Adequação da empresa às necessidades de mercado, atendendo as demandas dos clientes.
<b>FRAQUEZAS</b>	Mudança na organização é uma oportunidade de melhoria e crescimento profissional.	Novas diretrizes, resultando em oportunidades internas do fator humano, novos processos, renovação do gerenciamento e novas ideias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de realizada a análise SWOT, conclui-se pela manutenção das potencialidades, pois são forças e oportunidades que propiciam o desenvolvimento e retenção dos profissionais. Já para os desafios, representados como ameaças e fraquezas, necessitam de um novo modelo de gestão, transformando as reações adversas das mudanças e adaptação das situações impostas no mercado, em ações de melhorias, para evitar efeitos eventuais a estas ameaças.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo este estudo foi possível compreender de que maneira foram tratados os recursos humanos na gestão de projetos, que se dá por meio de um plano de gerenciamento de equipes. Por se tratar de uma área importante para a organização, o departamento de Engenharia de Produto é o portador de grande material intelectual, sendo responsável pelo desenvolvimento dos produtos comercializados pela empresa.

Após concluída a análise de dados coletados, por meio do método de estudo de caso, foi possível refletir sobre a questão proposta: Como desenvolver a equipe de projeto? A discussão está diretamente conectada ao objetivo geral que é: propor um plano de gerenciamento de equipes.

Assim sendo, com base no referencial teórico, se iniciou a reflexão, que possibilitou compreender o plano de gerenciamento atual, que atende aos objetivos da organização. Este busca desenvolver a equipe de projeto através de processos já existentes, como controle e planejamento das atividades das equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho individual e plano de carreira.

Por meio deste estudo se tornou possível atingir o objetivo geral de propor um plano de gerenciamento de equipes, traçando um aperfeiçoamento do modelo atual, por meio de uma programação de atividades com um sistema mais direcionado a este processo. Desta forma, um controle mais rigoroso dos projetos se faz pertinente, iniciando pelas entradas de informações, estudo da viabilização do projeto, acompanhamento diário de cada etapa, conclusão e, por fim,

sua aprovação. Com isto, pode-se ter a verificação da assertividade e cumprimento dos prazos e também dar uma maior importância às questões de mudanças da organização, sejam elas sistêmicas, gerenciais, ou atividades que afetam diretamente o fator humano.

Para possibilitar a implantação de um novo modelo de gerenciamento, algumas sugestões podem ser colocadas em prática. A primeira sugestão, seria a eliminação das planilhas de Excel, por meio da compra e implementação de um *software* para programação das atividades como, por exemplo, o *Microsoft Project*, mais conhecido como *MSPProject*. Esta é a ferramenta mais usual no gerenciamento de projetos, pois permite definir as etapas e os fluxos do projeto, a alocação dos recursos materiais e humanos, cronograma e acompanhamento diário, dentre outros benefícios da otimização deste processo. Segundo, a utilização diária ou semanal do sistema corporativo, onde são realizadas as avaliações, o qual somente é utilizado pelos gestores no período da avaliação realizada anualmente. Dessa forma, o gestor teria mais respaldo para a avaliação final, por meio da entrada diária de dados dos colaboradores, tanto do lado comportamental, como profissional, relacionado ao cumprimento de datas e assertividade. Por último, quando da necessidade de mudanças na organização em geral ou respectivamente em uma área em específico, poderia haver uma preparação antecipada do que irá acontecer, dependendo do caso com treinamentos, ou por meio da comunicação direta entre a gestão de equipes e os colaboradores, para amenizar desconfortos e resistências às mudanças.

A partir destas melhorias propostas, a equipe de projetos em um Departamento de Engenharia poderá se desenvolver, aperfeiçoando-se por meio de novos modelos de gestão, que fazem o acompanhamento, permitindo ao profissional perceber a sua importância dentro deste processo, levando-o em busca de novos desafios, conhecimentos e de sua qualificação profissional dentro da organização.

Apesar de este estudo já ter sido finalizado, os dados compilados neste artigo podem sugerir estudos futuros, com uma proposta mais aprofundada sobre este tema, oportunizando novas questões e ideias. Assim, sugere-se um novo estudo mais aprofundado desta temática, abordando também a questão da integração da equipe e administração de conflitos no gerenciamento de equipes da gestão de projetos.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- BITENCOURT, Claudia Cristina, **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo, RS: Ed. da Unisinos, 2005.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson, 2010.
- CARVALHO, Antonio Vieira de *et al.* **Administração de recursos humanos**. 2. ed., rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2010.
- MACEDO, Ivanildo Izaia de *et al.* **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

PIOVEZAM, Igor André Rodrigues *et al.* **Gerenciamento de projeto como ferramenta para o sucesso do empreendimento.** *Tekhne e Logos*, v. 3, n. 2, 2012. Disponível em: <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/138/124>. Acesso em: 04 Maio 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project management body of knowledge (PMBOK)**. 4. ed. Newton Square: PMI, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VALLE, André. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gestão de projetos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto.** 3. ed. São Paulo: Brasport, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.