

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

HELENICE MARTINS

GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOINVILLE

ABRIL/2010

GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Por

HELENICE MARTINS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao **Curso de Pós-Graduação em Administração Pública**, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização.

ABRIL/2010

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Trabalho de Conclusão de Curso

GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elaborado por Helenice Martins

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização.

Data:

Nome do Coordenador Acadêmico

Nome do Professor

Termo de Compromisso

A aluna Helenice Martins, abaixo assinado, do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, realizado nas dependências da Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC, no período de 23 de março de 2009 a 10 de dezembro de 2009, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Gestão de Projetos na Administração Pública é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Joinville/SC, 30 de abril de 2010.

Agradecimentos

A Deus, por me conceder vida, força e vontade de concretizar um sonho: meu MBA.

A minha família, pela compreensão por minhas ausências no decorrer deste curso.

Aos meus colegas de curso, que pelos incentivos, conversas e amizades contribuíram para que este período fosse, não só uma oportunidade de crescimento profissional, mas pessoal.

“O bom governo não é o que mais idealiza obras, investimentos ou projetos quantitativos, mas sim aquele que adquire e desenvolve a habilidade gerencial e qualitativa de dotar-se das competências necessárias para realizar o que se propõe e atender as demandas da sociedade”.

José Carlos Rassier

RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de pesquisas a livros e periódicos na busca por referências e boas práticas na formação de equipes gestoras e na seleção de gerentes de projetos, a serem apresentadas à Administração Municipal de Joinville.

Traz os conceitos de projeto, seu ciclo de vida e a aplicabilidade dos mesmos.

Mostra a equipe gestora, sua diversidade, a interdependência entre seus membros e a importância do trabalho em equipe.

Apresenta a figura do gerente de projetos, as habilidades necessárias à função e sua importância para esses empreendimentos.

O técnico e sua transformação em gerente de projetos também é alvo de investigação.

A excelência na Gestão de pessoas, a capacitação continuada e formas de gestão do conhecimento já existentes dentro da Instituição também são pontos analisados.

PALAVRAS-CHAVE:

Projeto, Equipe gestora, Gerente de Projetos, Capacitação, Gestão

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Contextualização.....	10
2 PROBLEMA E METODOLOGIA.....	12
2.1 Formulação do Problema.....	12
2.2 Objetivos.....	12
2.2.1 Objetivo Final.....	12
2.2.2. Objetivos Intermediários.....	12
2.3 Suposição.....	12
2.4 Relevância do Estudo.....	12
2.5 Metodologia da Pesquisa.....	13
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
3.1 Projeto: Conceito, Aplicabilidade e Ciclo de Vida.....	14
3.2 Equipe Gestora de Projetos.....	16
3.2.1 Formação, Definição de Papéis e Recrutamento.....	16
3.2.2 Banco de Dados.....	19
3.2.3 Remuneração.....	19
3.2.4 Treinamentos, Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento.....	20
3.3 Gerente de Projetos.....	23
3.3.1 Figura, Expectativa e Papéis a Desempenhar.....	23
3.3.2 Liderança, Bases de Influência e Habilidades.....	26
3.3.3 De Técnico a Gerente de Projetos.....	28
3.4 Administração Pública e suas Atribuições.....	30
3.4.1 Desempenho e Eficiência Gerencial.....	31
3.4.2 Servidores Públicos, Remuneração e Capacitação.....	32
4 CONSIDERAÇÕES A PESQUISA.....	35
4.1 Equipe Gestora.....	35
4.2 Gerente de Projetos.....	36
4.3 Instituição.....	38
4.4 Recomendações e Sugestões.....	39
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43

INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho foi escolhido pela percepção da importância para o desenvolvimento de projetos de sucesso de uma equipe capacitada e bem desenvolvida.

Pelo valor que os projetos envolvem, tanto financeiros como de resultados esperados, administrá-los da melhor forma é essencial e imprescindível.

O trabalho estrutura-se em três capítulos. No capítulo 1 apresenta-se uma contextualização, o problema e a metodologia de pesquisa, o objetivo do trabalho, a suposição e a relevância do estudo.

No capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura. Na sessão 1 é trazido o conceito de projeto, de seu ciclo de vida e sua aplicabilidade. Na sessão 2 o processo de formação de uma equipe gestora de projetos e suas necessidades. Na sessão 3 é apresentado o gerente de projetos e sua importância no êxito deste empreendimento. Na sessão 4 é abordada a responsabilidade do município na gestão de seus recursos humanos e o aumento das atribuições dos municípios a partir da Constituição Federal de 1988.

O capítulo 3 é dedicado às considerações ao trabalho e as recomendações e sugestões para a Administração nas possíveis utilizações deste referencial teórico. Na sessão 1 são trazidas as idéias resgatadas dos autores estudados quanto à equipe gestora. Na sessão 2 o gerente de projetos é alvo de análise. Na sessão 3 são apresentadas considerações quanto às responsabilidades e oportunidades da Administração em relação ao gerenciamento de projetos. São apresentadas ainda, recomendações e sugestões à Administração, visando contribuir na formação de gerentes e equipes gestoras de projetos.

Por último é apresentada uma conclusão sobre o trabalho.

1.1 Contextualização

Uma das maneiras de administrar, com objetivos claros, delimitando os custos, determinando o pessoal envolvido e o tempo necessário ao empreendimento, é através de Projetos.

Mas o que é um projeto? Segundo Vargas (2003, p.8)

“Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

A gestão de projetos é um desafio na medida em que envolve diversas áreas e várias pessoas que precisam trabalhar por um objetivo comum: implantar com êxito um produto ou serviço.

Para conduzir este empreendimento e a equipe de profissionais que o implementará é necessário um líder, o gerente de projetos. Ao gerente cabe coordenar, utilizando o melhor da equipe, integrando-a, nivelando os conhecimentos e promovendo o envolvimento das pessoas com o trabalho. Há ainda outros elementos a serem considerados: a diversidade dos projetos, de instituições ou unidades envolvidas, os profissionais de diferentes formações necessários, os clientes internos e externos.

Mas qual a importância dos projetos na Administração pública?

No município de Joinville, não diferente de outros municípios com tamanho e população equivalentes, existem uma série de demandas nas áreas social, de infra-estrutura, de lazer, cultura, esporte, saúde, educação. Somado a isso uma população cada vez mais exigente e sabedora de seus direitos, que quer retorno de seus impostos em serviços e obras de qualidade. Exigem da Administração Municipal o bom uso dos recursos públicos e a otimização dos resultados.

Em contrapartida o Município se vê frente a realidade da arrecadação comprometida, quase na sua totalidade, com as receitas vinculadas destinadas à educação e à saúde, com a folha de pagamento dos servidores e a manutenção de sua estrutura, restando para os inúmeros investimentos necessários, pouquíssimos recursos.

Advém desta realidade a necessidade de buscar fontes de recursos financiadoras desses investimentos. Como esses recursos são sempre atrelados a projetos, é necessário então que a Administração municipal possua em seu quadro de servidores, pessoas com formação e

habilidades suficientes para comporem equipes de projetos. Essas equipes deverão ser capazes de conceber e executar projetos de sucesso, utilizando as melhores técnicas e ferramentas.

Diante dessa conjuntura faz-se necessário buscar idéias, conceitos, boas práticas em gerenciamento de pessoas em projetos e de equipes gestoras de projetos de sucesso.

2 PROBLEMA E METODOLOGIA

2.1 Formulação do Problema

Qual o perfil, formação e habilidades necessárias ao gerente e a equipe gestora para a realização de projetos de sucesso? E que medidas devem ser adotadas pela Prefeitura para formar e desenvolver essa equipe e seu gerente?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo final

Apresentar a partir de uma revisão da literatura medidas que podem ser adotadas pela Prefeitura para formar e desenvolver equipes gestoras de projetos e seus gerentes.

2.2.2 Objetivos intermediários

- Definir projeto, seu ciclo de vida e a necessidade de sua aplicação;
- Analisar a formação e desenvolvimento da equipe gestora de projetos;
- Analisar a importância e a responsabilidade dos gerentes de projetos;
- Trazer considerações quanto às equipes gestoras, ao gerente e a instituição através de revisão da literatura;
- Propor medidas para formar equipes gestoras de projetos, desenvolvê-las e a seu gerente.

2.3 Suposição

Projetos de sucesso são executados por uma equipe capacitada, motivada e integrada, liderada por um gerente que possua habilidades para coordenar, canalizando o melhor dessa equipe, convergindo no produto ou serviço final.

2.4 Relevância do Estudo

Devido à crescente demanda por serviços públicos de qualidade e aos limitados recursos próprios as administrações municipais tem como alternativa buscar recursos com outras esferas públicas e em instituições financeiras e organismos internacionais.

Os recursos disponibilizados têm objetivos definidos e são atrelados a projetos que visam alcançar o objetivo proposto.

Gerir bem esses projetos requer equipes com alta performance, que mantenham o foco no objetivo e sejam capazes de otimizar o trabalho extraindo o máximo dos recursos disponíveis.

A revisão da literatura é importante por buscar estudos, idéias, boas práticas em gerenciamento de projetos que possam contribuir com a Administração na gestão de pessoas em projetos.

2.5 Metodologia da Pesquisa

O trabalho desenvolveu-se através de uma revisão da literatura, aonde foram pesquisadas equipes gestoras de projetos, seu gerente, a importância de administrar por meio de projetos. Pesquisou-se também a Administração pública e seu gerenciamento de recursos humanos. A partir dessa pesquisa desenvolveram-se considerações quanto aos assuntos pesquisados, recomendações e sugestões à Administração visando contribuir com a gestão de pessoas em projetos.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Projeto: Conceito, Aplicabilidade e Ciclo de Vida

De acordo com Thiry-Cherques (2008, p.21) “um projeto é definido como uma organização transitória, que compreende uma seqüência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular em um tempo dado”. Segundo o autor essa definição traz termos chaves para a compreensão plena que são: o objetivo que precisa ser único, ou seja um objetivo, um projeto; o projeto tem um ciclo de vida, um começo e um fim; é um empreendimento único; e as atividades do projeto são articuladas, se dão tanto linearmente como em paralelo.

A idéia é resumida no Project Management Institute – PMI citado por Rabechini e Carvalho (2003) quando se define projeto por suas características que o distinguem, como sendo empreendimentos temporários que resultam em produtos ou serviços únicos.

Ainda pode-se conceituá-lo segundo Vargas citando Meedith (2003, p.8)

“um projeto é uma atividade única e exclusiva com um conjunto de resultados desejáveis em seu término. É também complexo o suficiente para necessitar de uma capacidade de coordenação específica e um controle de prazos, relacionamentos, custos e performance”.

Teremos um projeto sempre que o empreendimento vise um objetivo, único e específico, sendo destacado para esta tarefa uma ou mais pessoas, com tempo definido para esse conjunto de tarefas. Os projetos podem ser pequenos, médios ou grandes, simples ou complexos, com resultados sentidos por um pequeno número de pessoas ou até por toda uma população, pois, segundo o autor inúmeras áreas do conhecimento humano podem se beneficiar de projetos.

A partir do entendimento do que é um projeto faz-se necessário identificar a possibilidade de sua aplicação. Vargas (2003, p.11) explica “o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro”.

Sua aplicabilidade também se justifica pelo volume de recursos destinados a esse tipo de empreendimento.

Segundo Raj et al (2006) projetos envolvem um quarto de todo o dinheiro movimentado no mundo, cerca de US\$ 10 trilhões/ano. Isso é assustador quando dimensiona a responsabilidade de usar bem esses recursos, realizando projetos bem sucedidos e ao mesmo

tempo fascinante por mostrar a importância e grandiosidade do universo no qual os mesmos estão inseridos.

O uso de projetos leva também a substituição da visão tradicional do trabalho, contínuo e repetitivo, por uma visão onde os esforços são orientados para resultados objetivos, tempo limitado, início, meio e fim.

Fleury e Fleury citados por Rabechini e Carvalho (2003) contextualizam essa transformação e valoração do trabalho “Em síntese, na era do conhecimento o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as atividades inteligentes e não as rotineiras”.

Uma vez definido projeto e entendido sua aplicabilidade, para uma completa compreensão de projeto apresenta-se a idéia de ciclo de vida do projeto e suas fases.

De acordo com Thiry-Cherques (2008) embora a noção de ciclo de vida seja discutível em termos teóricos, mostra-se útil quando da configuração do projeto. Parte-se da idéia de que qualquer instituição passa pelo ciclo: concepção, surgimento, crescimento, maturidade, declínio e desaparecimento.

Esse “olhar” em fases possibilita o planejamento das ações, a divisão de tarefas e de responsabilidades, o monitoramento do tempo, dos custos e do progresso do projeto, enfim facilita o ordenamento das atividades e a manutenção do objetivo: o produto ou serviço esperado.

Vargas (2003) para facilitar o entendimento, sintetiza o ciclo de vida do projeto em cinco fases distintas: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização.

- Fase de iniciação: é a fase do diagnóstico. Conhecido o problema, defini-se missão e objetivo e as estratégias são levantadas para chegar ao resultado esperado.
- Fase do planejamento: é a fase do desenho do projeto, detalhando-o para que se possa executá-lo sem dificuldades. Toda a equipe deverá participar. Serão definidos cronograma, áreas envolvidas, custos, formas de acompanhamento.
- Fase de execução: é a fase onde acontecem efetivamente as atividades definidas para o projeto. Onde se consome grande parte do orçamento e do trabalho destinados ao projeto.
- Fase de controle: é a fase paralela as de planejamento e de execução. Monitora-se todo o trabalho, permitindo correções durante o processo, numa constante busca pela eficiência nos trabalhos.
- Fase de finalização: é a fase das auditorias, externas e internas, fechamento de relatórios e análise do projeto visando aprendizado para novos empreendimentos.

Salienta-se aqui a oportunidade que a equipe gestora possui durante todas as fases: de se desenvolver e de agregar conhecimentos ao longo das atividades inerentes ao projeto.

3.2 Equipe gestora de projetos

3.2.1 Formação, Definição de Papéis e Recrutamento

Um projeto não se efetivará sem que pessoas se dediquem a esse empreendimento. Esse grupo, que se unirá em torno do projeto, constituirá a equipe gestora de projetos.

Para Thamhain citado por Rabechini e Carvalho (2003) definiu-se a formação de equipes como “um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe”.

Ainda ensinam as equipes prezam participar ativa e coletivamente das atividades do projeto, prezam a interdependência. Os indivíduos trabalham em conjunto visando atingir os objetivos do projeto.

Cleland e Ireland (2002, p. VII) exemplificam esse trabalho em conjunto e a importância de todos os participantes:

“A conceituação, definição e o preparo deste livro tornaram-se para os autores um projeto-chave. Como é normal acontecer em todos os projetos, este adquiriu um ciclo de vida próprio, exigindo a cooperação de muitas pessoas que serviram como defensores, concorrentes e consultores. Nosso profundo apreço aos stakeholders do projeto deste livro, sem os quais ele não poderia ter sido imaginado, muito menos completado”.

A importância da equipe gestora do projeto evidencia-se na compreensão de que a maior riqueza que uma instituição possui é o seu capital humano.

Rabechini e Carvalho (2003) mostram a necessidade de algumas características para a formação de boas equipes: objetivos claros, 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 ainda habilidades para integração visando buscar resultados e se relacionar bem com todos os clientes.

Raj, et al (2006, p.71) destacam: “A formação de uma equipe de projeto não se dá somente pela união de pessoas visando a realização de uma dada tarefa ..., as equipes precisam de alicerces fortes e cuidadosamente construídos”.

Os autores ainda ensinam que na construção desta equipe são necessárias discussões, alinhamento de valores e objetivos, determinação de trabalhos, entre outras, para alcançar equipes de projeto de primeira linha.

Deve-se levar em conta ainda, segundo os autores, que para definir quais os requisitos de pessoas no projeto é preciso uma análise dos fatores ambientais da empresa – organizacional, técnico, interpessoal, logístico e político. Além disso, existem restrições que podem limitar as opções da equipe de projetos no planejamento de recursos humanos: a estrutura organizacional, acordos de negociação coletiva e condições econômicas.

Para a formação de uma equipe gestora de projetos é necessária ainda a definição de papéis e responsabilidades que cada membro da equipe desempenhará, pois, é a partir dessa definição que se torna possível identificar o perfil e capacitação necessária às pessoas da equipe.

Raj et al (2006) orientam que essa definição objetiva garantir que não exista duplicidade de papéis ou ausência de responsáveis por atividades inerentes ao projeto. Garante ainda que cada membro de equipe possua um entendimento claro de seu papel e responsabilidades; visando que todo o trabalho seja realizado.

Ensinam Cleland e Ireland (2002) que a indefinição de papéis e responsabilidades possibilita possíveis defasagens na cobertura de elementos vitais dos projetos como também possíveis superposições. A identificação de papéis e responsabilidades de cada membro da equipe de projeto garante cobertura a todas as áreas. Poupa ainda tempo e esforços na recuperação de funções não alcançadas.

Thiry- Cherques (2008) clarifica esse conceito quando afirma que as pessoas devem ser alocadas por atividade. No planejamento, na modelagem dos projetos são descritas as atividades atribuídas a cada pessoa envolvida no projeto. Busca-se com isso equalizar a distribuição de cada recurso, evitando-se má distribuição nas tarefas e a redução de incertezas, pois cada membro da equipe estará informado do que se espera dele, quando, quanto tempo estará envolvido no projeto. Sugere inclusive para projeto que envolva grande complexidade nas relações interpessoais e intergrupais a utilização de Matriz de Responsabilidades.

Essa descrição de papéis e responsabilidades segundo Raj et al (2006) é resultado do processo de planejamento de recursos humanos que deverá conter:

- Papel: mostra a parte do projeto pela qual a pessoa é responsável. Para o sucesso do projeto deve existir clareza em relação a autoridade, responsabilidades e limites.

- Autoridade: trata do direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões ou assinar aprovações.
- Responsabilidades: o que cada membro da equipe deve realizar no projeto.
- Competência: a capacidade para apreciar, decidir ou realizar as atividades do projeto.

Vargas (2003, p.102) enfatiza que “o sucesso ou o fracasso do projeto dependem diretamente do gerenciamento dos recursos humanos”. O mesmo autor citando Galbraith ensina que são as pessoas que influenciam o sucesso ou o fracasso de um projeto e só elas podem resolver os problemas que porventura surjam durante seu ciclo de vida.

Surge desta afirmação uma dúvida: o que fazer para agregar as pessoas certas ao projeto?

Uma das formas de agregação de pessoas, formando a equipe de projetos, é através do recrutamento.

Segundo o PMBOK citado por Raj et al (2006) o recrutamento de pessoas para atuar no projeto, podem acontecer de duas formas: selecionadas interna ou externamente, considerando-se para isso os fatores ambientais da empresa.

Serão necessárias algumas considerações para isso: se a pessoa estará disponível e por quanto tempo; quais competências ela possui; a experiência em trabalhos afins; se há interesse em trabalhar no projeto; e quanto cada membro receberá.

Nesse processo também é necessário levar em conta as políticas, diretrizes ou procedimentos da instituição na designação de pessoas.

A descrição dos papéis e responsabilidades, os organogramas do projeto que fornecem uma visão geral do número de pessoas necessárias e o período que cada pessoa estará envolvida no projeto também devem ser alvo de análise. Negociações com as áreas em que as pessoas estão lotadas também deverão acontecer e, nesse caso, o gerente do projeto deverá ser capaz de mostrar a importância, da disponibilização desta pessoa, não só ao projeto, mas a instituição.

Caso a equipe seja virtual, cada qual trabalhando em sua área, mas se dedicando parcial ou totalmente ao projeto, será necessária a disponibilização de comunicação eletrônica, como e-mail e videoconferências.

3.2.2 Banco de Dados

Outra maneira de agregar pessoas a equipe gestora de projetos é através da seleção entre os funcionários pertencentes à instituição.

Raj et al (2006) ensinam que é a partir de um mapeamento de competências dos profissionais que a instituição passa a dispor de um banco de dados.

Um banco de dados será útil, tanto para a alocação nas diversas atividades do projeto, quanto para planejar treinamentos para a equipe, ou ainda para balancear os recursos humanos da instituição, que inclui troca de pessoas entre unidades, contratações, demissões.

Será útil também durante o projeto. À medida que as atividades se desenvolvem, talvez sejam necessárias substituições de membros da equipe por não corresponderem aos requisitos planejados; ou ainda por promoções, aposentadorias, doenças, problemas de desempenho e mudanças na carga de trabalho.

É possível, através de documentos de acompanhamento e avaliação, considerar o desempenho das pessoas no projeto. Esses documentos podem incluir indicadores que:

- Avaliem melhorias nas habilidades que possibilitam à pessoa a realização das atividades atribuídas a ela;
- Melhoria nas competências e sentimentos que ajudam a equipe a atuar melhor;
- Redução na taxa de rotatividade de pessoas no projeto.

Tanto melhor se esse acompanhamento e avaliações forem disponibilizados aos profissionais possibilitando auto-análise. Será ainda um instrumento de informação para discussão de metas ou para pleitear um plano de desenvolvimento para auxiliá-lo em seus desafios.

As avaliações de desempenho das pessoas no projeto serão fonte para, conforme o projeto se desenvolve premiar, apresentar necessidade de treinamento adicional e ações disciplinares e retornos à equipe, visando o bom desenvolvimento dos trabalhos.

Uma vez definida a formação da equipe, faz-se necessário analisar como serão remuneradas essas pessoas.

3.2.3 Remuneração

Na formação da equipe gestora há outro item importante a considerar: a remuneração diferenciada por habilidades e as premiações.

Raj et al (2006, p.64) afirmam que há “um esforço de pesquisa para incluir a competência no conjunto de critérios para diferenciação da remuneração entre os elementos

de uma força de trabalho”. O intuito seria o de reter talentos, que com a atual valorização do capital humano, é importantíssimo e estratégico.

Ainda, segundo Raj et al (2006, p.65) “parte do desenvolvimento da equipe envolve o reconhecimento e a premiação de comportamentos desejáveis”. Mas somente os comportamentos desejáveis é que devem ser premiados. Trabalhar além do expediente para atender objetivos do projeto deve ser premiado, trabalhar mais por mau planejamento não. É salutar também que a premiação seja acessível a toda a equipe, fortalecendo o apoio entre os membros.

Outra idéia apresentada seria a remuneração por habilidades. Paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas focando a pessoa e não a função. Para recebê-la o funcionário precisa demonstrar domínio dos conhecimentos exigidos para cada uma das funções inerentes ao cargo. Ao processo de certificação é que estariam atrelados os aumentos salariais. Na composição desse sistema de remuneração pode-se levar em conta: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades.

3.2.4 Treinamento, Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento

Apresenta-se então outro aspecto, ainda não citado, necessário para a formação da equipe gestora de projetos: o treinamento. Afirmam Cleland e Ireland (2002, p.141): “o treinamento no ambiente de projeto concentra-se especificamente no comportamento que afeta o desempenho do trabalho. Isso em geral encoraja os indivíduos e a equipe a agirem de uma maneira esperada”.

É importante ressaltar que esse treinamento ou capacitação só será possível após a identificação dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe.

Ensinam-nos Raj et al (2006) que, para cada função ou papel exercido pelos profissionais, serão necessárias a identificação das competências exigidas para bem desenvolver as tarefas. A lacuna existente entre o mapeamento das competências reais e o ideal é a melhor fonte de informação para elaboração de planos de desenvolvimento individuais ou programas de treinamento.

Destacam ainda que as habilidades técnicas e gerenciais que faltam à equipe poderão ser desenvolvidas como parte do trabalho do projeto, aprimorando as competências dos membros da equipe do projeto.

Os mesmos autores com o intuito de contribuir para essa capacitação apresentam algumas alternativas de desenvolvimento:

- Treinamento tradicional presencial: cursos oferecidos pela instituição, que podem ser ministrados por instrutores externos contratados ou por colaboradores da área da educação ou multiplicadores de conhecimento.
- Educação à distância: modalidade na qual não há encontro presencial freqüente entre alunos e professores. Pode ser por meio eletrônico (computador), papel (curso por correspondência) ou televisão (tele curso).
- Comunidades de prática: grupo de pessoas reunidas em torno de um tema de interesse comum, compartilhando conhecimentos. Novos conhecimentos são criados pela convivência, discussões, debates, histórias. Podem ser realizados encontros presenciais ou apoiados por uma infra-estrutura de sistema de informação criando nesse caso comunidades virtuais.
- Rodízios de cargos ou designações nacionais e internacionais: algumas organizações têm programas que incentivam o deslocamento de pessoas entre áreas, objetivando provocar fluxo e compartilhamento de conhecimento.
- Programa sombra (shadow): instrumento que pretende transmitir conhecimentos tácitos. Um aprendiz segue, por determinado período, um executivo como uma sombra, sem ter nenhuma responsabilidade operacional, buscando o que não pode ser aprendido em nenhum treinamento.
- Treinamento na função (on-the-job training): forma comum de desenvolvimento, a aprendizagem ocorre com a prática das tarefas.
- Programa de mentoriação: onde mentor, alguém com bastante experiência em determinado assunto, orienta uma pessoa. O programa deverá ser contratado entre ambos, com período definido. Precisam ocorrer reuniões periódicas para rever e recomendar tarefas e uma finalizando o programa e verificando se o objetivo foi alcançado e concluindo o contrato.
- Coaching: o coach (condutor), diferente do mentor, não ensina o que sabe, pois isso só poderia levar a pessoa até o limite do saber do mentor. O coach conduz o outro para que ele descubra o seu potencial máximo, ultrapassando o limite de saber do próprio condutor.

Todas essas alternativas, e ainda outras que possam ser usadas, para resultarem em efetivo benefício para a equipe, devem ser avaliadas levando-se em consideração além do

benefício pedagógico, a disponibilidade financeira e o tempo disponível à capacitação da equipe. A cultura das pessoas e da instituição também devem ser consideradas antes de decidir-se pela melhor solução a ser aplicada.

A instituição pode ainda, para oportunizar desenvolvimento à equipe, criar uma universidade corporativa. Diferente de programas de treinamentos específicos, que trabalham para atender demandas e são iniciativas pontuais, essas universidades visam oferecer: “infraestrutura para uma educação continuada de todas as pessoas..., na qual estão incluídos os funcionários, parceiros, fornecedores e clientes” (Raj et al, 2006, p.104).

Outra diferença é que a universidade corporativa usa o mapeamento das competências dos profissionais para base do desenvolvimento.

A partir dessa base a universidade corporativa disponibiliza ferramentas que possibilitam a autogestão de carreira e de desenvolvimento, troca de experiências nas comunidades virtuais, além de outros instrumentos de aprendizagem.

Os autores salientam que as universidades corporativas são imprescindíveis em instituições onde há maturidade no relacionamento empresa/funcionário, onde o conceito de empregabilidade está difundido na cultura da instituição e onde o desenvolvimento do funcionário é considerado de responsabilidade partilhada por ele e pela instituição.

Outro ponto importante para a instituição é a gestão do conhecimento.

A instituição deve ater-se também em gerir os conhecimentos já existentes nas equipes de projetos.

Conforme Polany citado por Raj et al (2006) para efeito de entendimento é útil classificar o conhecimento em dois tipos:

- Conhecimento explícito: é o conhecimento que está registrado em algum meio físico. São procedimentos, bancos de dados, informações facilmente compartilhadas e disseminadas na organização.
- Conhecimento tácito: verdadeiro conhecimento. São sensibilidades, tomadas de decisão. É o que uma pessoa sabe, mas é difícil de explicitar, muitas vezes até de verbalizar. Difícil de passar de uma pessoa para outra. Somente no contato direto, na socialização, é possível sucesso nesse sentido.

Ainda ensinam os autores, pode-se imaginar um modelo de gestão do conhecimento. Para estimular o movimento de transformação do conhecimento dentro da equipe do projeto deve-se entender esses mecanismos:

- Conhecimento tácito para tácito – socialização: conversa no café, compartilhamento de informações e conhecimento entre pessoas e equipes.
- Conhecimento tácito para explícito – externalização: relatórios, descrição de processos, desenho de modelo ou diagrama, conceituando o conhecimento, transformando-o de tácito em explícito.
- Conhecimento explícito para explícito – combinação: troca de relatórios por e-mail, composição relatórios conjuntos mais complexos, trata-se da sistematização do conhecimento para então compartilhá-lo e gerar aprendizado organizacional.
- Conhecimento explícito para tácito – internalização: leitura e formação de opinião sobre um texto ou vídeo, operacionalização do conhecimento.

A gestão desse conhecimento e o incentivo a essas trocas e aprendizagens deverão ser fomentados pela instituição, visando à busca pela capacitação continuada e pela excelência nos processos.

3.3 Gerente de projetos

3.3.1 Figura, Expectativa e Papéis a Desempenhar

Raj, et al (2006, p.35) assim nos apresenta o gerente de projetos

“o gerente de projetos (GP) é a pessoa responsável pelo planejamento, implantação e encerramento do projeto. Seu trabalho inicia-se por desencadear todas as atividades do projeto e termina quando todas as atividades previstas forem encerradas”.

Sua designação o coloca no lugar mais importante da equipe: a liderança. É responsável por todas as fases do projeto até seu encerramento, selecionando e organizando a equipe, distribuindo tarefas, planejando, determinando e monitorando as etapas de trabalho, diagnosticando e corrigindo possíveis desvios, mantendo a equipe coesa e buscando capacitações necessárias à mesma, sendo o elo entre a instituição e os clientes do projeto.

Para Marcovitch (1981) o gerente de projetos precisa entender do assunto com o qual está lidando, embora não seja necessário ser especialista em todos os assuntos no caso de projetos complexos. É necessário que seja capaz de formar uma equipe, identificando as pessoas com perfil, formação e habilidades que podem ajudá-lo em sua tarefa. Precisa também ser capaz de saber colocar, em forma de desafio à sua equipe, os riscos e incertezas que surgem nas etapas do projeto.

Para o autor é nesta figura, o gerente de projetos, em muitas empresas, que repousa a solução de problemas ou atingimento dos objetivos. Dele dependem o êxito ou o fracasso do empreendimento.

Ensinam-nos Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) que os gerentes de projeto precisam ter atitudes tradicionalmente associadas aos bons gerentes funcionais. Destacam a necessidade de atitudes favoráveis as práticas de delegação, a capacidade de assumir riscos e as conseqüências das próprias decisões e outras que a teoria e a prática já consagraram.

O gerente segundo Donaire (1981) deve ser capaz de acompanhar os propósitos da alta gestão, ao mesmo tempo em que precisa propiciar a equipe de projetos um ambiente tranqüilo em que a mesma consiga realizar bem seu trabalho.

Ainda segundo o autor o gerente precisa sentir que será recompensado pela sua responsabilidade em termos de equipe e não pelo seu desempenho individual, necessitando para tanto manter um padrão de comportamento e orientação equilibrados.

E isso não é tarefa fácil. Vieira (2005) enfatiza que a arte de lidar com pessoas e criar estratégias aderentes as organizações e as demandas da equipe não é simples nem aprendida com um breve treinamento. Atitudes como pesquisar, ter sensibilidade e utilizar de bom senso são exigidas do gerente de projetos.

Do gerente de projetos espera-se atitudes, decisões, negociações, delegações que possibilitem o sucesso do empreendimento. Por ser o elo entre a alta gestão e a equipe gestora repousam nele inúmeras expectativas.

Maximiano (1988) considera algumas expectativas em relação ao gerente de projetos vistas sob dois ângulos: o da administração e o dos subordinados.

A administração quando designa um gerente de projetos espera que ele tome todas as decisões necessárias para fazê-lo andar, tome o empreendimento como problema seu do início ao fim do projeto. Ele deverá ser capaz de planejar com competência cada fase do projeto, de imprimir um sentido de unidade a equipe gestora, de negociar interna e externamente em relação ao projeto, de dominar conceitos comportamentais e de exercitar a autoridade formal de maneira equilibrada. A administração espera ainda que tenha disposição para investir na análise de sua própria experiência gerencial e na busca de modelos de comportamento gerencial.

Os técnicos, seus subordinados, esperam de seu colega que ocupa o cargo de gerente de projetos a capacidade de dar as grandes direções do empreendimento. Esperam que ele tenha capacitação gerencial, comunicação eficiente, habilidade de definir quais os trabalhos a

realizar e quem terá responsabilidade sobre os mesmos, de avaliar o progresso do projeto, de informar a cada membro da equipe qual seu julgamento quanto ao desempenho real de cada um deles. Deverá também ser capaz de manter-se distante dos detalhes técnicos do projeto.

Diante dessas expectativas ele necessita desempenhar vários papéis. Posicionar-se de maneira correta, extrair o melhor de sua equipe e de seu trabalho é seu maior desafio.

Para Maximiano (1988) no decorrer do projeto o gerente deverá desempenhar pelo menos os papéis de: planejador, organizador, administrador de interfaces, articulador de acordos, administrador de tecnologia, diretor de equipe/administrador de pessoas, implementador e formulador de métodos. Devido a especificidades e complexidade de alguns projetos poderá também assessorar tecnicamente a alta gestão, desenvolver normalização técnica, participar de programas de treinamento, além é claro de tarefas administrativas e de representação, comuns a todas as instituições.

Dinsmore e Silveira Neto citados por Raj, et al (2006) auxiliam no entendimento dessa idéia quando afirmam que os papéis do gerente de projetos quando bem dimensionados, com o propósito de atender as demandas do projeto serão: ativador do projeto, coordenador do projeto, gerente do projeto matricial, gerente da força-tarefa. O quadro a seguir apresenta alguns papéis do gerente de projetos e suas respectivas responsabilidades.

Papéis	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpessoais (líder, pessoa de referência, contato entre pessoas). ▪ Comunicação (coletar, selecionar, monitorar e disseminar informações: porta-voz do projeto). ▪ Decisão (alocar recursos, explorar novas oportunidades, gerir conflitos, negociar, analisar situações, estabelecer prioridades, tomar decisões coerentes e oportunas para encorajar a criatividade e o progresso da equipe). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar o projeto. ▪ Criar planos de projeto. ▪ Criar vários planos de gerência do projeto. ▪ Medir o desempenho do projeto. ▪ Adotar medidas corretivas. ▪ Controlar os resultados do projeto. ▪ Gerenciar a equipe do projeto. ▪ Prover relatórios de status do projeto.

Quadro 1 – Papéis e responsabilidades de um gerente de projetos
 Fonte: Raj, et al (2006, p.40)

Constata-se que o gerente de projeto necessita usar ou desenvolver inúmeras facetas no decorrer do projeto. Posicionar-se de maneira correta, extrair o melhor de sua equipe e de seu trabalho é seu maior desafio.

3.3.2 Liderança, Bases de Influência e Habilidades

Faz-se necessário também apresentar o gerente de projetos como um líder, no sentido de conduzir a equipe proporcionando meios para alcançar os objetivos do projeto.

Vieira (2005) entende essa liderança como a capacidade de prover:

- Direção e definição de estratégias;
- Comunicação e esclarecimento de visão; e
- Criação de ambiente favorável ao trabalho.

O autor citando Cleland e Lewis apresenta alguns princípios de liderança a serem adotados pelos líderes de projetos:

- Conheça-se e procure autodesenvolvimento.
- Seja tecnicamente competente.
- Decida sólida e oportunamente.
- Seja exemplo.
- Conheça sua equipe e zele por ela.
- Mantenha a sua equipe bem informada
- Desenvolva um senso de responsabilidade em sua equipe
- Certifique-se de que as tarefas estão bem entendidas, supervisionadas e executadas.
- Capacite sua equipe.
- Aceite somente tarefas dentro da capacidade da sua equipe.

É preciso salientar que a liderança exercida pelo gerente de projetos não se restringe a sua equipe. Projetos envolvem, além da equipe gestora, pessoas e unidades diversas. O gerente de projetos precisará contar com bases de influência para alcançar seus objetivos.

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) citando Gemmil & Wilemon apresentam cinco grandes fontes de influência:

- Poder de cargo ou posição: induz ou influencia outros porque estes o percebem oficialmente empossado no direito, normalmente este direito está refletido em documentos e manuais da instituição.

- Poder de recompensa: capacidade de induzir outros como lhe convém por acreditarem que ele seja capaz de prover essa recompensa.
- Poder de punir: induz como lhe convém porque outros acreditam que ele possa aplicar punições.
- Poder do conhecimento: capacidade que um indivíduo tem de induzir outros com base no respeito destes pelas competências técnicas ou administrativas que ele possui.
- Poder de referência: induz como lhe convém baseado nas amizades, sentimentos, posição, estilos e métodos de trabalho empregados por ele.

As três primeiras fontes de influência emanam da instituição a qual as pessoas estão ligadas. As duas últimas advêm de características intrínsecas das pessoas, são independentes da instituição, são de natureza pessoal.

O equilíbrio no uso desses poderes é essencial, permitindo que as ações do gerente de projetos sejam harmoniosas e alinhadas à alta gestão, aos demais gerentes da instituição e aos membros de sua equipe.

É importante que o gerente de projetos tenha tanto poder formal quanto a instituição permita. Contudo precisa também ser encorajado para que utilize seus conhecimentos e habilidade como modos predominantes de influência.

Apresenta-se a seguir conhecimentos, áreas de atuação e atitudes do conjunto de habilidades desejáveis a um gerente de projetos.

Ensina Vargas (2003, p.162)

“Gerentes de projeto, diferente dos gerentes funcionais não tem poder para alcançar seus objetivos sozinhos. Eles dependem dos seus superiores, subordinados e pares para distribuir os esforços para tornar o projeto bem sucedido. Então, por que alguns indivíduos são mais bem sucedidos como gerentes de projetos do que outros? A resposta pode ser simples. Eles conseguem esses sucessos porque possuem algumas competências específicas, dependentes de um conjunto amplo de fatores, muitos dos quais têm muito pouca ou nenhuma relação direta com habilidades técnicas”.

Com o intuito de facilitar o entendimento Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) organizam as habilidades, agrupando-as em três naturezas: a gerencial, no campo das relações humanas e a política.

A capacidade de planejar, organizar e controlar o projeto além de coordenar ações de terceiros compõem o conjunto de habilidades de natureza gerencial. Gestão sobre as informações relativas ao projeto, planejamento das etapas e divisão de responsabilidades sobre os trabalhos a serem desenvolvidos são papéis nos quais o gerente de projetos utilizará essas habilidades.

Capacidade de formar e manter a equipe coesa, de lidar com conflitos, de construir um clima motivacional atraente para as pessoas envolvidas no projeto e habilidade para negociar formam o conjunto de habilidades no campo das relações humanas. São exemplos do uso desse conjunto de habilidades: negociar a própria idéia dentro da equipe, negociar a participação de técnicos de diversas áreas da instituição no projeto, formar a equipe gestora e criar condições favoráveis de trabalho a ela, motivar e buscar capacitações necessárias a sua equipe.

Capacidade de conhecer e manejar a cultura institucional; ser capaz de distinguir as instituições, o sistema político e o sistema social, além de desenvolver meios para fazê-los trabalhar em favor do projeto são posturas e atitudes onde se utilizam a habilidade política. O gerente de projetos deverá empenhar-se em conseguir apoio por parte da alta gestão. Também, caso seja necessário, mostrar a cada pessoa ou unidade funcional afetada pelo projeto como o mesmo será desenvolvido, e o que é esperado de cada um deles. Se o projeto envolver várias unidades da instituição, situação comum em projetos, a habilidade política desenvolvida será indispensável ao sucesso do empreendimento.

Ainda complementam os autores para que o projeto seja bem sucedido são esperadas habilidades do gerente de projetos no desenvolvimento de uma comunicação eficaz com a sua equipe e na capacidade de determinar os momentos críticos do projeto e de contar com o apoio da equipe.

Para Rabechini e Carvalho (2003) se é desejo do gerente de projetos ter uma equipe motivada ele deve trabalhar para isso. Conduzir reuniões produtivas, criar um espaço físico próprio para a equipe, divulgando seus resultados, desenvolver reconhecimento de esforços especiais, manter um comportamento voltado às pessoas de sua equipe são posicionamentos que contribuiriam para esse objetivo.

3.3.3 De técnico a gerente de projetos

A seleção de uma pessoa, do quadro da instituição, para exercer a gerência de projetos não é tarefa fácil. Rabechini e Carvalho (2003) alertam para o fato de que as instituições normalmente atuam voltadas a um aprofundamento técnico muito grande, os aspectos gerenciais são, na maioria das vezes, deixados em segundo plano.

Raj et al (2006) corroboram essa idéia: “muitas vezes, as organizações nomeiam seus profissionais como gerentes de projetos, achando que as habilidades e a experiência que os

tornam estrelas em suas áreas técnicas supostamente se traduzem em aptidões para o gerenciamento de projetos”.

Os autores afirmam que isso necessariamente não é uma realidade. Os candidatos a gerente de projetos precisam conhecer a fundo as habilidades gerenciais e aplicar boas técnicas. Precisam estar preparados para liderar, integrando-se a sua equipe, ousar e tomar decisões, focando sempre seu objetivo: o projeto.

Teoricamente, na análise de Donaire (1981) deveriam ter competência técnica e gestora igualmente desenvolvida. Como isso é impossível, equilíbrio entre especialização técnica e habilidades administrativas é que farão o candidato ideal.

No âmbito de projetos qual transformação resultará em um gerente de projetos ideal? A do administrador, capacitando-o tecnicamente nas áreas de abrangência do projeto, ou a do técnico, dando a ele capacitação administrativa?

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) ensinam que a experiência mostra que nessa mudança os técnicos têm mais facilidade em transformar-se em gerentes de projetos se forem treinados administrativamente do que administradores em adquirir conhecimento nas disciplinas relacionadas ao projeto.

Ressalta-se então a importância da capacitação, para o técnico candidato a gerente de projetos, em habilidades gerenciais e conhecimentos de projetos e equipes para que essa transformação não chegue a ser dramática.

Os autores alertam: que uma pessoa com excelente formação profissional, condicionada por anos de treinamento e experiência num determinado campo científico passe a ser gerente de um projeto, essa mudança pode ser dramática, porém quase sempre chega a ser traumática.

Além do treinamento administrativo são necessárias mudanças profissionais e de comportamento.

Para os autores: “Para exercer seu papel como gerente de projetos, o técnico deverá habituar-se a ter uma orientação maior para pessoas do que para tarefas. Deverá sacrificar o gosto pelos detalhes técnicos em benefício da dedicação às relações humanas, abdicar da execução pessoal das tarefas em favor da delegação”.

Precisará preocupar-se menos com valores ligados a independência pessoal e reconhecimento de seus méritos e assumirá uma postura gerencial de gosto pelo status da posição ocupada e apego ao poder de que estará investido. Os dilemas que enfrentará são comuns aos que ascendem hierarquicamente: alteração no modo de interagir com seus pares,

adoção de uma visão generalista de seu papel e quanto se dispõe a distanciar-se dos aspectos técnicos, investindo em sua carreira gerencial.

3.4 Administração Pública e suas Atribuições

A análise diz respeito ao aumento de atribuições aos municípios a partir da Constituição Federal de 1988. Gonçalves (2005, p.126) esclarece que a partir da Constituição “substanciais parcelas de responsabilidade na prestação de serviços públicos e no equacionamento dos impactos resultantes dos ajustes estruturais no nível macroeconômico têm ficado a cargo dos Governos municipais.”

Porém salienta que esse aumento de responsabilidade não teve correspondente ampliação dos meios a disposição do município, limitando o efeito de políticas públicas implementadas de forma tradicional.

Some-se isso, mais encargos, recursos fiscais escassos e maior participação da sociedade civil, exigente e cônica de seus direitos, e o resultado é a imposição às administrações municipais da busca de formas inovadoras de atuar. O município precisa articular recursos de toda ordem e fundamentar-se em conceitos de sustentabilidade para ser uma unidade promotora do desenvolvimento em seu território.

É necessária então ao município a busca por recursos de crédito que possibilitem os investimentos em áreas de melhoria na prestação dos serviços públicos, das áreas de infraestrutura, social ou quaisquer outras sob sua responsabilidade em que existam demandas.

Gonçalves (2005) apresenta o recurso ao crédito como importante instrumento para a continuidade dos programas de investimentos.

O município dispõe das agências governamentais como a Caixa Econômica Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco do Brasil, fontes de financiamento principalmente para a área social e de infra-estrutura urbana.

O Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) são alternativas internacionais que se apresentam aos municípios de maior porte.

Existem ainda os recursos de crédito dos bancos estaduais e regionais, financiando setores considerados prioritários.

Esses recursos devem estar atrelados a definição de prioridades, alocando-os de forma que o endividamento municipal reflita em benefícios, atendendo as demandas da população.

Por serem associados a objetivos específicos, os recursos são disponibilizados a partir de projetos que precisam ser bem elaborados, executados e necessariamente devem resultar no produto ou serviço esperado.

3.4.1 Desempenho e Eficiência Gerencial

Os municípios para bem desenvolver seu papel, enquanto entes federados deverão obedecer aos princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Esse bem desenvolver implica em adotar posturas com foco no desempenho e na eficiência gerencial.

Rassier (2008) apresenta uma ampliação dessa idéia quando afirma que a sociedade atual exige e requer dos governos resultados concretos. O autor acredita que para que os governos atendam essa exigência precisem ser: eficientes, eficazes e efetivos.

Eficientes, realizando adequadamente suas ações, avaliando custo - benefício e a qualidade dos gastos públicos, utilizando bem os recursos e cumprindo a legislação.

Eficazes, realizando e promovendo iniciativas certas, produzindo alternativas criativas, fazendo com que os resultados esperados sejam ampliados e os gastos públicos sejam de qualidade.

Efetivos, pois os resultados devem ser globais ao longo do tempo e de forma constante, resolvendo os problemas e exercendo impacto sobre a qualidade de vida de sua população.

Para isso o autor defende que os governos municipais potencializem os resultados e enfrentem as deficiências. Será preciso planejar suas iniciativas visando à implantação de sistemas gerenciais, articulados como um conjunto de partes integrantes e interdependentes entre si, interligadas e integradas, com ações coordenadas baseadas em diretrizes visando atingir os objetivos. Será necessário para isso estruturar as funções administrativas para a execução das atividades e, se necessário, fazer modificações na característica organizacional e funcional da instituição.

É imprescindível a busca por instrumentos gerenciais baseados em planejamento que possibilitem entre as inúmeras aplicações:

- Identificar as áreas frágeis da instituição e nelas fortalecer o capital técnico e humano;

- Estabelecer fluxo de informações confiáveis possibilitando a tomada de decisões baseadas em metodologias gerenciais e administrativas;
- Estimular a mudança na cultura organizacional baseando-a na eficiência, eficácia e efetividade;
- Envolver gestores, técnicos e servidores com o cumprimento de metas;
- Assegurar sinergia entre suas diversas unidades;
- Adequar seus projetos aos recursos orçamentais e financeiros disponíveis;
- Criar um ambiente voltado à inovação.

Segundo Gonçalves (2005, p.131) “em grande medida, o sucesso e a continuidade de iniciativas bem-sucedidas de desenvolvimento local dependem da adequada construção do que pode ser chamado de uma boa arquitetura institucional para os programas e projetos públicos que as administrações locais podem implementar.”

O autor ainda complementa a idéia, afirmando que esses projetos embora sejam construídos baseados no respeito às demandas e potencialidades locais, com objetivos alinhados com os resultados finais podem não ter continuidade ou sustentabilidade se não estiver assentado num amplo conjunto de parcerias governamentais e não governamentais e em compromissos bem estabelecidos entre as instituições envolvidas.

Além da eficiência gerencial, na formulação e aplicação de projetos no serviço público, faz-se necessário um olhar sobre o capital humano das prefeituras: o servidor público.

3.4.2 Servidores Públicos, Remuneração e Capacitação

Esclarece Gonçalves (2005, p.276) servidores municipais “são as pessoas físicas que prestam serviços de natureza permanente à Administração Pública, submetidas ao seu poder diretivo, mediante retribuição pecuniária.” Em sentido amplo seriam os servidores que ocupam cargo de provimento efetivo ou em comissão da prefeitura, autarquias e fundações públicas.

Para atendimento aos seus serviços o município comporá sua estrutura administrativa pela criação de cargos e através do provimento, ato administrativo do preenchimento do cargo, designa seu ocupante, que será responsável pelo exercício das funções públicas relativas ao cargo.

Quando da criação dos cargos públicos, deve a lei especificar se seu provimento será efetivo ou em comissão, cada um com suas características. A nomeação para os cargos de

provimento efetivo depende de previa aprovação em concurso público de provas e ou de prova e títulos (CF, art.37, II e seu §2º).

Para os cargos em comissão, só destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento, não existe essa regra, é livre a nomeação e exoneração.

Existe ainda a função de confiança, conhecida por função gratificada, vantagem pecuniária de caráter transitório, exclusivamente exercida por servidor ocupante de cargo efetivo, criada para remunerar o desempenho em atividades de direção, chefia e assessoramento (CF, art. 37, V).

Para o estabelecimento da remuneração no serviço público, os cargos devem ser avaliados, através de métodos que permitam estabelecer o valor relativo a cada cargo, para construir a hierarquia entre eles.

O autor apresenta o conceito remuneratório no serviço público:

- Vencimento ou vencimento-base como a retribuição pecuniária, decorrente do exercício de cargo público, valor fixado em lei.
- Remuneração é o vencimento do cargo mais as vantagens pecuniárias, permanentes ou temporárias estabelecida em lei.

Para a definição do vencimento do cargo são levados em conta os seguintes fatores:

- Grau de complexidade e responsabilidade das atribuições descritas para os cargos;
- Grau de instrução requerido para desempenho dos cargos;
- Experiência exigida para o provimento do cargo.

É importante ainda, segundo o autor que o município procure atrair para seus quadros as melhores qualificações tendo em vista as atribuições dos cargos.

Rassier (2008) afirma ser fundamental aferir a situação real da área de recursos humanos, sugerindo para isso a elaboração de um diagnóstico. Para embasar essa necessidade elenca inúmeras razões que o justificariam. Cita-se a seguir algumas delas:

- Para tomar decisões assertivas, pois parte-se de uma situação avaliada;
- Para identificar se as pessoas estão coordenadas num planejamento estratégico, operacional e tácito;
- Para focar os reais problemas existentes na administração em termos de recursos humanos;
- Para enfrentar as debilidades na formação e capacitação de equipes;
- Para conhecer os potenciais humanos e técnicos da administração;

- Para estabelecer metas e objetivos adequados à gestão de recursos humanos.

Uma das razões para se elaborar um diagnóstico dos recursos humanos é o combate às deficiências na formação e capacitação de equipes.

O autor nos ensina que para solucionar essa deficiência, o processo de qualificação deve ser constante e permanente, na luta contra a tutela patrimonial do Estado, o clientelismo, a discriminação e a existência de privilégios. A formação e a capacitação dos gestores, técnicos e servidores deve entre outras habilidades preocupar-se no domínio de técnicas gerenciais e na compreensão da legislação vigente, que por sua complexidade, impõe sanções caso não seja executada corretamente.

Gonçalves (2005) também apresenta a necessidade de que o município mantenha um programa permanente de treinamento, capacitação e desenvolvimento para seus servidores, que abranja todos os níveis hierárquicos.

O programa objetivará criar e desenvolver hábitos, comportamentos, valores adequados ao exercício da função pública. Deve ser de caráter permanente, um processo contínuo, visando que os servidores mantenham-se estimulados e atualizados com métodos de trabalho, bem como se mostrem aptos para o desenvolvimento funcional, através das promoções (CF, art.39, § 2º) e progressões ou pela designação para as funções de chefia, direção e assessoramento.

Esse interesse não deve ser só da Prefeitura, mas também do servidor que deve ser estimulado ao auto-aperfeiçoamento. A prefeitura deve criar um ambiente favorável à criatividade, à inovação e incentivar o aperfeiçoamento profissional.

Os servidores precisam ser estimulados a desenvolver-se em habilidades que visem o trabalho em equipe e encorajados a tomar decisões, propondo soluções. O envolvimento na definição da forma de execução de programas, projetos, atividades e tarefas também é importante.

O autor ainda enfatiza que existem inúmeras maneiras de capacitação: visitas técnicas, formação de grupos multiprofissionais para discussão de assuntos técnicos, leitura de documentação e leis referentes ao serviço, orientada por servidor mais capacitado, além de cursos, palestras e seminários.

Essa capacitação deve estender-se as chefias, independente do nível hierárquico para que junto com os servidores possam alcançar os objetivos da administração.

4 CONSIDERAÇÕES A PESQUISA

4.1 Equipe Gestora

Um dos objetivos da pesquisa foi a busca de técnicas, ferramentas, orientações que possibilitassem base para a formação de equipes gestoras de projetos de excelência.

A idéia de equipes gestoras capazes, eficazes quase sempre é apresentada partindo de sua formação.

Sua construção a partir do delineamento das funções, aonde perfil, formação e habilidades de cada um dos integrantes deve ser definido. Deve-se levar em conta a experiência de trabalhos em grupo e a disposição do candidato a membro em dedicar-se por um período já definido ao projeto.

Destaca-se o cuidado na escolha de pessoas com multidisciplinares formações, experiências diversas, idades e origens diferentes. É importante salientar ainda que cada qual traz sua cultura, percepção de mundo e idéia de trabalho em equipe.

Dessa variedade é que surge a oportunidade. De cada diferença é possível extrair o melhor. Se as funções e responsabilidades estiverem bem desenhadas e se existir comunicação eficaz entre os membros da equipe, seu líder, o gerente, e os demais envolvidos e clientes, o caminho do sucesso estará traçado.

Faz-se aqui uma reflexão, pois o técnico precisará neste período de extrema dedicação ao projeto. Cada novo empreendimento traz consigo suas particularidades e legislação que para dominá-las, a de se empregar muito esforço, tempo e na maioria das vezes exclusividade.

A necessidade de valorização também se evidencia. Cada membro da equipe precisa conhecer o que é esperado dele, o que está sob sua responsabilidade. Precisa também de autonomia para bem desenvolver seu trabalho. Precisa ter acesso as informações e sentir-se recompensado quando toda a equipe for.

Embora, seja possível, trabalhar em equipe sem estar fisicamente junto, a equipe gestora possuir um espaço próprio para seu trabalho, reuniões, discussões, parece ser a melhor opção. A parceria que se desenvolve, as conversas “no café”, possibilitam um ganho que não pode ser mensurado. Além disso, essa referência de espaço é útil para todos que interagem com a equipe do projeto, pois traz consigo a idéia de uma equipe real, muitas vezes não conseguido na equipe virtual.

Outro ponto a destacar, de maior importância para o atingimento de uma equipe de projetos de excelência é a capacitação.

Não se trata aqui de capacitações que são necessárias a todos os servidores, mas específicas, focadas nas necessidades do projeto.

A cada novo empreendimento, inclusive os similares têm-se novo contrato, legislação a respeitar e particularidades quanto às inúmeras etapas e trabalhos desde o planejamento até os relatórios conclusivos, tornando indispensável à equipe capacitação continuada.

Esta capacitação não é só indispensável às equipes em formação, mas a todas que se proponham a gerir visando cumprir com louvor todas as etapas do projeto e concluí-lo com seu objetivo cumprido: o produto ou serviço esperado.

Essas capacitações são, inclusive, em alguns empreendimentos, parte do projeto devido ao valor que agregam ao desenvolvimento das ações e tomadas de decisão.

Além das capacitações técnicas, as de relações humanas e de gestão também devem ser consideradas.

Deve-se considerar além da área de conhecimento que será alvo do treinamento, a cultura das pessoas e da instituição, os recursos e o tempo disponível para a capacitação.

Se possível deve-se utilizar a modalidade presencial, pois possibilita além do conhecimento assimilado, a criação de redes de contato. Para pessoas com desafios e tarefas desconhecidas para a maioria dos outros funcionários da instituição, essas redes agregarão pela possibilidade de parcerias e trocas de informação, valor inestimável para o projeto.

4.2 Gerente de Projetos

Outro foco da pesquisa foi a figura do gerente de projetos. Independente do número de membros da equipe ou da complexidade que envolve o projeto é ele a figura principal, o líder.

Sua atuação é tão importante que vários autores o apontam por responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto.

Dele são exigidas inúmeras habilidades, conhecimentos e posturas. Embora seja importantíssimo o conhecimento técnico, principalmente em projetos que envolvam grande complexidade, as habilidades gerenciais e a área de relações humanas são apontadas como fundamentais.

A deficiência técnica se existir pode e deve ser suprida por sua equipe, contanto que não lhe falte noções sobre o assunto. Salienta-se aqui que foi observado durante a pesquisa um desejo, por parte dos técnicos da equipe, de que o gerente não se intrometa em detalhes técnicos. Ele deve manter-se afastado de detalhes, deve ater-se as diretrizes, essas sim necessárias à equipe.

Entre as técnicas gerenciais, consideradas as mais importantes, destaca-se a capacidade de liderança, no sentido de traçar metas e objetivos e trabalhar para que sejam alcançados, agindo como um facilitador dos trabalhos.

Outra habilidade destacada é a da comunicação, devendo o gerente ser capaz da gestão das informações no projeto e até além dele.

Capacidade de tomar decisão também foi destacada. Ressalta-se ainda que essas decisões devam ser oportunas e pontuais.

Deve ser capaz de intervir no projeto sempre que perceber desvio do planejamento ou falhas, corrigindo-o e realinhando-o se necessário. Essa capacidade de analisar o progresso do projeto inclui a capacidade de disponibilizar à sua equipe o real desempenho de cada membro, o que, para os técnicos é considerado essencial.

Habilidades na área das relações humanas são necessárias a qualquer líder. O que se espera do gerente de projetos é, mais do que essas habilidades comuns aos gerentes, um grande preparo e capacidade na resolução de conflitos, tão comuns em projetos por envolverem além da equipe, fornecedores, a alta gestão, gerentes e funcionários de outras áreas e clientes. Envolvem também custos, expectativas, tempo de execução. Isso justifica o grande valor dado a essa habilidade.

Sendo o elo de ligação entre a alta gestão e sua equipe muita expectativa gira em torno do gerente de projetos, que precisa preparar-se continuamente, sempre aproveitando suas experiências como possibilidades de crescimento.

Outro aspecto apresentado pela literatura pesquisada relacionado ao gerente diz respeito a sua escolha. Quase sempre técnicos são escolhidos para gerenciar projetos pela capacidade que possuem em suas áreas de atuação.

Parte-se do princípio que seus conhecimentos na área de atuação do projeto o capacitam para gerenciá-lo.

A literatura pesquisada aponta essa escolha como desastrosa se não for acompanhada por uma intensa capacitação na área gerencial.

Além disso, o técnico deve considerar que essa nova fase o afastará de sua carreira técnica, precisará mudar de postura, entendendo que a partir de agora seus méritos serão pelo sucesso do trabalho de sua equipe.

Destaca-se ainda que seu trabalho no âmbito do projeto é o primeiro a começar e o último a encerrar. Deverá participar, se possível liderar, a escolha de sua equipe. Para essa

escolha terá de conhecer o objetivo do projeto e as áreas de atuação do mesmo. Participará de todas as fases do projeto, planejamento, execução, conclusão.

Se a instituição estiver bem estruturada o gerente de projetos ainda contribuirá produzindo documentação de orientação e apoio para próximos empreendimentos.

O gerente de projetos, por seu conhecimento e experiência deverá ser capaz de fornecer apoio à alta gestão e exemplo à sua equipe pela dedicação ao projeto.

Devido a essas exigências, alguns autores pesquisados afirmam que a instituição deve dispensar extrema atenção na escolha, capacitação e apoio ao gerente de projetos.

4.3 Instituição

Em relação à gestão de pessoas a pesquisa foi direcionada às responsabilidades e oportunidades que a Administração tem quanto as equipes gestoras e aos gerentes de projetos.

A necessidade de traçar para cada cargo o perfil: formação, habilidades e experiência necessárias para, a partir deste diagnóstico, alocar as pessoas certas ao projeto é ponto de concordância entre os autores.

A definição de cargos é imprescindível, possibilitando além da alocação correta das pessoas, definição de suas atividades e responsabilidades.

Após essa definição, e a partir da comparação entre o ideal e as reais habilidades da equipe e do gerente de projetos podem ser traçados pela instituição planos de capacitação que supram essa deficiência.

A importância da capacitação é outro ponto de concordância entre os autores pesquisados. Quanto a capacitação é importante salientar:

- Deve ser direcionada ao âmbito do projeto;
- As habilidades técnicas, gerenciais e das relações humanas devem ser alvo de treinamento;
- Devem ser contínuas, possibilitando uma cultura de excelência nos trabalhos.

Toda instituição possui em seus quadros ilhas de excelência. Nelas se encontram técnicos considerados “estrelas” em suas áreas de formação e gerentes com habilidades gerenciais e de relações humanas que se destacam.

A instituição deve, através de um plano de gestão do conhecimento organizar encontros, seminários, cursos e contar com esses funcionários como multiplicadores do conhecimento.

Além disso, normalizações, ferramentas de gestão podem ser entendidas ou desenvolvidas por essas pessoas. A partir do entendimento de que conhecimentos não são transferidos, mas somados, a Administração tem muito a ganhar promovendo e incentivando esses aprendizados.

4.4 Recomendações e Sugestões

Com o intuito de contribuir com a Administração na formação de gerentes e equipes gestoras de projetos apresenta-se a seguir as seguintes recomendações:

- **Elaboração de um Plano de Treinamento em Gestão**

Possibilitando aos técnicos que se destacam em suas áreas de atuação o preparo para assumir cargos gerenciais em projetos.

- **Remuneração Diferenciada para os Técnicos das Equipes Gestoras de Projetos**

Como forma de incentivo à dedicação e envolvimento, essenciais no desenvolvimento de projetos e com o intuito da retenção de talentos, o que nessa área é vital.

- **Criação de um Banco de Dados**

A partir da elaboração de um diagnóstico visando conhecer cada servidor, sua formação, habilidades e experiência profissional. A criação de um banco de dados será excelente ferramenta de Gestão, possibilitando:

- alocações mais assertivas, contribuindo para a construção de um plano de capacitação continuada;
- a gestão dos conhecimentos já existentes na Instituição.

- **A criação de uma Universidade Corporativa**

Onde, além da promoção de cursos e treinamentos, seria um espaço de irradiação de conhecimento, de incentivo à autogestão dos servidores quanto a sua carreira e capacitação, da criação de comunidades virtuais de discussão, enfim um espaço dedicado à inovação, à qualidade, ao saber.

Durante a pesquisa e leituras efetuadas para o desenvolvimento deste trabalho, várias idéias e assuntos afins vieram à tona. Serão citados três deles, considerados importantes ferramentas para a atração e retenção de talentos na instituição:

Carreira em Y – possibilidade de desenvolvimento na carreira e progressão salarial aos técnicos, de maneira que os mesmos alcancem reconhecimento e salários compatíveis ao mercado, sem a necessidade de assumirem cargos de gestão para tal reconhecimento e para melhor remuneração.

Concursos atrativos – aonde são considerados além da formação básica, titulação e experiência para cargos que exijam um nível maior de conhecimento técnico ou gerencial do ocupante. Uma ressalva, estes concursos só serão possíveis após o desenvolvimento de um plano de carreira que diferencie dentro de uma mesma formação, níveis de conhecimento e experiência anteriores.

Escritório de gerenciamento de projetos – unidade formada para gerenciar projetos dentro da instituição. Nela se concentraria a equipe gestora de projetos, bem como documentos, estudos e desenvolvimento de ferramentas e práticas de gerenciamento.

Esses assuntos devem ser objeto de futuras pesquisas, pois contribuiriam diretamente na formação de equipes gestoras de projetos bem sucedidos, possibilitando a expansão do uso de projetos.

CONCLUSÃO

Qual o perfil, formação e habilidades necessárias ao gerente e a equipe gestora para a realização de projetos de sucesso? E que medidas devem ser adotadas pela Prefeitura para formar e desenvolver essa equipe e seu gerente?

A investigação para responder a esses questionamentos foi dirigida a livros, manuais e periódicos que discutissem a formação, capacitação e desenvolvimento das equipes de projetos e quais habilidades seriam necessárias ao seu líder, o gerente de projetos. Pesquisou-se também os recursos humanos dentro da administração pública e suas particularidades.

Conclui-se que a capacitação das pessoas mostrou-se o melhor caminho para se alcançar equipes gestoras de projetos de sucesso.

Deverá envolver a toda a equipe e seu líder e abranger as áreas técnicas, gerenciais e de relações humanas, focando-se sempre nos objetivos do projeto e da instituição.

Não é de responsabilidade somente da instituição. Instituição e funcionários são co-responsáveis por esse desenvolvimento. A instituição quando promove, custeia e incentiva treinamentos, e descreve as possibilidades de desenvolvimento da carreira e premia esse desenvolvimento. O funcionário quando busca essas e outras oportunidades e extrai o melhor delas, se dedica ao aprimoramento profissional e a excelência nos trabalhos que realiza.

Conclui-se também como muito importante à instituição a elaboração de um plano de gestão do conhecimento. A partir do qual será possível gerenciar e aproveitar os conhecimentos, talentos e habilidades que possuem as pessoas do seu quadro de pessoal, evitando desperdiçar esses recursos ou ainda contratar, embora possua esse perfil em seu quadro, onerando seus gastos.

Conclui-se que é necessário estudar maneiras, de atrair talentos internos da instituição para trabalhar em projetos, e de premiar o desenvolvimento, a competência e a dedicação dos funcionários envolvidos nos mesmos. O estudo objetivará a retenção desses talentos ao âmbito dos projetos, devido aos valores, complexidade e peculiaridades que os mesmos possuem, e devido, nesses casos, ao valor da experiência adquirida.

Conclui-se também que o uso dos projetos não se restringe aos financiamentos, onde são exigidos, mas, são uma excelente maneira de administrar, pois já a partir de seu desenho é possível delinear a equipe envolvida, os custos, o tempo necessário e definir objetivos.

Os estudos realizados também permitem concluir que embora a pesquisa tenha focado o âmbito dos projetos, o trabalho poderá ser aproveitado para a gestão de todos os recursos

humanos da Administração Municipal, pois a busca por excelência não deve ser perseguida apenas nesses empreendimentos, os projetos, mas em quaisquer trabalhos ou serviços desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

CLELAND, D.; IRELAND, L. Gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

DONAIRE, Denis. O papel do gerente na administração por projetos. Revista de Administração IA USP, v.16 (1), p. 47-54, janeiro/março 1981.

GONÇALVES, Marcos Flávio R. Manual do Prefeito. 12. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2005.

MARCOVITCH, Jacques. A inovação na empresa: o papel da gerência por projetos. Revista de Administração IA USP, v.16 (4), p. 76-78, outubro/dezembro 1981.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. Revista de Administração, v.23 (2), p. 93-98, abril/junho 1988.

RABECHINI, R. J.; CARVALHO, M.C. Perfil das competências em equipes de projetos. R.A.E-eletrônica, v.2 (1), p. 1-17, janeiro/junho 2003.

RAJ, Paulo Pavarini, et al. Gerenciamento de pessoas em projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RASSIER, José Carlos. Guia Cidades Eficientes Governança Responsável: o Código do Bom Governo. Brasília: ABM, 2008.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. Revista de Administração, v.21 (3), p. 24-31, julho/setembro 1986.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Modelagem de projetos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 5.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Eduardo Newton O. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.