

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O GRAU DE APOIO E NÍVEL DE DIÁLOGO EM UM PROJETO

Denis Donaire*

SÍNTESE

Como resultado de pesquisa de campo realizada junto a empresas de Engenharia Consultiva do Estado de São Paulo, buscou-se levantar problemas e sugestões sobre o grau de apoio e nível de diálogo existentes nas equipes de projeto. A apresentação e análise dos resultados encontrados têm como finalidade dar uma contribuição à melhoria da eficácia das equipes de projeto no sentido de alcançarem seus objetivos finais.

INTRODUÇÃO

São inúmeros os autores que procuraram estudar a importância do Grau de Apoio e do Nível de Diálogo que deve existir no relacionamento entre o gerente e a equipe, para que os objetivos do projeto sejam alcançados com sucesso.

Tendo como base a classificação proposta por French & Raven (1968), onde as bases de influência pelas quais um agente *O* pode exercer poder sobre uma pessoa *P* são divididas em: PODER FORMAL, PODER DE PREMIAR, PODER DE CASTIGAR, PODER TÉCNICO e PODER DE REFERÊNCIA (DE IDENTIFICAÇÃO), eles procuraram estabelecer de que forma cada uma delas se relacionava com o ambiente organizacional.

Entre os autores, podemos destacar Gemmil, Wilemon & Thamhain nos EUA, e O'Keefe no Brasil, os quais buscaram aplicar a Tipologia proposta por French & Raven em ambientes de projetos, tendo inclusive acrescentado, além das cinco bases propostas, mais duas, decorrentes do PODER DE REFERÊNCIA, as quais, em virtude de sua importância em projetos, necessitam ser estudadas de forma isolada: AMIZADE E TRABALHO DESAFIADOR.

Para justificar o interesse e importância do assunto, colocamos no Quadro 1 um sumário das pesquisas que utilizaram a Tipologia de French & Raven e seus principais resultados, e no Quadro 2 procuramos elaborar uma matriz para sumariar as conseqüências do uso reduzido/excessivo das bases de influência dentro de um ambiente de projeto.

QUADRO 1 – Sumário das Pesquisas que Utilizaram a Tipologia de French & Raven (1968) e seus Principais Resultados

Estudos Realizados	Bases de Influência Utilizadas								Principais Resultados
	PT	PF	PP	PC	PR	A	TD	Ou- tras	
1. Bachmann et alli (1966)	X	X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> - PF é o mais importante, embora com tendência a apresentar menor produtividade. - PT e PR ligados a um alto grau de satisfação e performance. - PP e PC apresentaram correlação negativa com satisfação e performance.
2. Ivancevich & Donnelly (1970)	X	X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> - PT + PR se relacionam positivamente com performance. - PR apresentou relação negativa significativa com número de faltas.
3. Gemmil & Wilemon (1970)	X	X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> - As bases de poder podem se dividir em dois principais estilos: 1) Utilizando PF + PP + PC. 2) Utilizando PT + PR.

* Prof. Assistente de Estatística Aplicada no Departamento de Administração da FEA-USP. Mestre em Administração de empresas pela USP. Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas

e Administrativas da Fundação Santo André. Professor do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul.

4. Gemmil & Thamhain (1973)	X	X		X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - TD é um importante fator para obter apoio e conduzir a eficácia. - PT é o mais importante fator para obter apoio e conduzir a eficácia. - PF, PC e salário estão ligados aos menores níveis de apoio por parte da equipe.
5. Thamhain & Gemmil (1974)	X	X		X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Os menos eficazes gerentes de projeto foram observados como enfatizando PF, enquanto que os mais eficientes enfatizam PT e TD. - O mais alto Grau de Apoio, envolvimento e liberdade de diálogo, acarretam o mais alto nível de eficácia do projeto.
6. O'Keefe (1977)	X	X	X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - Não existe associação positiva entre PT e performance. - Não existe associação negativa entre PF e performance. - Existe uma significativa associação entre influência balanceada (PT + PF) e as medidas de performance adotadas.

PT = poder técnico; PP = poder de premiar; PR = poder de referência; TD = trabalho desafiador; PF = poder formal; PC = poder de castigar; A = amizade; Outras = Salário, promoções, etc.

QUADRO 2 – Matriz Sobre as Conseqüências que o Uso Reduzido/Excessivo das Bases de Influência Provoca Dentro de Um Projeto.

Bases de Influência	Conseqüências do	
	Uso Reduzido	Uso Excessivo
Poder formal	<ul style="list-style-type: none"> - gera conflitos com os gerentes funcionais, pela dependência do projeto em suas atuações, que podem estar em desacordo com suas necessidades; - provoca barganhas e alianças dentro da organização; - conduz ao surgimento de outras formas de influência; 	<ul style="list-style-type: none"> - gera conflitos com gerentes funcionais, por interferir em sua área de atuação; - não leva em conta todos os aspectos técnicos e administrativos dos problemas; - reduz a participação dos subordinados na escolha das alternativas;
Poder de premiar	<ul style="list-style-type: none"> - prejudica o grau de participação dos membros dentro da equipe; - reduz o interesse e a qualidade dos trabalhos técnicos dentro do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> - enfraquece a influência dos gerentes funcionais; - gera desunião e destrói o espírito de grupo; - distorce as informações do projeto;
Poder de castigar	<ul style="list-style-type: none"> - permite o adiamento da entrega das solicitações por parte dos membros da equipe; - pode conduzir ao não atendimento das tarefas, pelo "esquecimento" do prazo; 	<ul style="list-style-type: none"> - cria um comportamento defensivo na equipe do projeto; - conduz os membros do projeto a evitar a tomada de decisões e responsabilidades; - destrói a participação dos mesmos nas atividades do projeto;
Poder técnico	<ul style="list-style-type: none"> - pode provocar a perda do controle técnico do projeto; - pode provocar ressentimentos nos técnicos, por não entender seus pontos de vista; - pode acarretar completa dependência da equipe para conseguir atingir os objetivos do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> - gera uma excessiva preocupação com a parte técnica do projeto; - provoca uma certa negligência sobre outras áreas importantes; - prejudica o espírito de integração com outros setores do projeto;
Poder de referência (amizade e trabalho desafiador)	<ul style="list-style-type: none"> - pode conduzir a um reduzido interesse por parte dos membros pelos objetivos do projeto; - conduz ao retardamento na pauta de prioridades da equipe técnica; - provoca o desinteresse dos subordinados; - conduz à pouca satisfação com o trabalho executado. 	<ul style="list-style-type: none"> - pode prejudicar a lealdade organizacional; - reduz o grau de discordância e de dialética que deve existir dentro do projeto; - conduz à ocultação dos erros e das informações; - provoca conflitos com os gerentes funcionais pela excessiva preocupação do técnico com determinado projeto.

Com relação às bases de influência que caracterizam a atuação do gerente de projeto, já tivemos a oportunidade de nos referirmos a elas (Donaire, 1980), mostrando a sua importância e implicações no relacionamento entre o gerente e a equipe.

No presente artigo, procuraremos fornecer mais algumas contribuições que possam ajudar a efetividade do desempenho das equipes de projeto, utilizando as respostas provenientes de pesquisa de campo realizada junto a empresas de Engenharia Consultiva sediadas em São Paulo, com gerentes e membros de projeto.

Nesse sentido, os indivíduos entrevistados procuraram determinar quais os problemas mais importantes, referentes ao Grau de Apoio e Nível de Diálogo que ocorrem dentro de um projeto, ao mesmo tempo que apresentaram sugestões para a solução de tais problemas.

A fim de evitar possíveis equívocos, oriundos de diferentes interpretações sobre os termos usados, fizemos questão de esclarecer aos entrevistados qual seria o nosso conceito sobre:

GRAU DE APOIO – Rapidez no atendimento às solicitações do gerente de projeto por parte dos membros da equipe.

NÍVEL DE DIÁLOGO – Liberdade dos membros do projeto de exporem seus pontos de vista ao gerente, em assuntos relativos ao projeto que ele dirige.

PESQUISA

Utilizando a amostragem por agrupamentos, a fim de

identificar os projetos a serem pesquisados, solicitou-se à Associação Brasileira dos Consultores de Engenharia (ABCE), relação das empresas a ela filiadas, domiciliadas em São Paulo. Do total das 21 existentes, por ocasião da pesquisa, foram visitadas 5 empresas (23,8% do total), onde foram pesquisados um montante de 25 projetos que se dedicavam a diferentes objetivos finais. Como resultado disso, foram preenchidos 100 questionários, sendo 25 pelos gerentes de projeto e os 75 restantes por membros da equipe de projeto.

A escolha dos projetos nas empresas foi feita, quando possível, de forma aleatória, tendo em vista projetos com característica multidisciplinar. Em alguns casos isso não foi possível, visto que em alguns setores apenas um projeto com a característica acima estava se desenvolvendo.

RESULTADOS

Os resultados estão sumariados nos quadros a seguir, os quais em função de seu aspecto prático devem ser conhecidos pelas demais empresas que atuam na área e por seus respectivos gerentes de projeto, que deverão analisar tais problemas e sugestões com maior atenção e profundidade, para verificar de que forma elas poderão contribuir no aumento da eficácia operacional de suas equipes de projeto.

Para facilitar a exposição, dividiremos os resultados em problemas em relação ao Grau de Apoio e em relação ao Nível de Diálogo, para no tópico final apresentarmos as conclusões e recomendações do presente trabalho.

QUADRO 3 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Grau de Apoio, Sob a Ótica dos Gerentes de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais são os problemas que você, como gerente do projeto, enfrenta, e que fazem com que seu pessoal não atenda tão rapidamente as suas solicitações como você gostaria?	Pergunta: Quais as suas sugestões para aumentar a rapidez de seus subordinados no atendimento de seus pedidos?
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de informações sobre o projeto e sobre as tarefas que o compõem. – Falta de tempo (acúmulo de tarefas), em virtude dos membros do projeto estarem sobrecarregados. – Serviços de apoio do projeto incompletos ou mal realizados. – Aceitação de projetos, por parte da empresa, com prazos inadequados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Melhorar o planejamento do projeto. – Conseguir os recursos necessários para a execução das tarefas. – Buscar uma maior eficiência nos trabalhos de investigação preliminar.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de pessoal suficiente, seja especializado ou não. – Existência na empresa de outros projetos mais interessantes e dotados de maiores recursos. – Descontentamento dos membros em relação à empresa. – Equipe de projeto dispersiva. – Problemas pessoais dos membros do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Motivar os membros do projeto. – Planejar as solicitações junto com os membros do projeto. – Manter o gerente de projeto uma presença constante junto de sua equipe. – Contar com os melhores indivíduos para formar a equipe do projeto. – Procurar fixar a equipe do projeto. – Fazer com que os técnicos frequentem cursos de aperfeiçoamento. – Participação da equipe de projeto no lucro. – Maior amizade entre o gerente e a equipe. – Propiciar aos participantes visão global do projeto.

Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração entre as áreas envolvidas no projeto. - Burocracia interna na execução do projeto. - Autonomia reduzida dos técnicos. - Estrutura organizacional inadequada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer aos membros do projeto solicitações bem caracterizadas, se possível, por escrito. - Melhorar o relacionamento com outras áreas da empresa envolvidas no projeto. - Melhorar a rapidez da parte administrativa do projeto. 	
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento falho, não confessado por parte dos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar periodicamente reuniões formais e objetivas com toda a equipe do projeto. - Manter um fluxo permanente de informações entre todos os participantes do projeto. 	
Problemas Apontados por Área	Freq. %	Sugestões por Área	Freq. %
Planejamento	20 46.5	Planejamento	24 55.8
Recursos Humanos	12 27.9	Estrutura Organizacional	9 20.9
Estrutura Organizacional	6 14.0	Recursos Humanos	7 16.3
Comunicação	5 11.6	Comunicação	2 4.7
		Sem sugestão	1 2.3
	43 100.0		43 100.0

QUADRO 4 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Grau de Apoio, Sob a Ótica dos Membros de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais são os problemas que você e seus colegas, como membros do projeto, enfrentam, e que fazem com que vocês não atendam tão rapidamente às solicitações do gerente de projeto, como ele gostaria que vocês fizessem?	Pergunta: Quais as suas sugestões para que você e seus colegas aumentem a rapidez no atendimento dos pedidos de seu gerente de projeto?
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo (acúmulo de tarefas). - Falta de informações sobre o projeto e sobre as atividades que o compõem. - Falta de recursos materiais. - Falta de planejamento adequado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o planejamento do projeto. - Melhorar a alocação do pessoal no projeto. - Procurar facilitar a obtenção de informações para os técnicos do projeto. - Caracterizar junto da equipe a divisão da responsabilidade técnica de cada um. - Dimensionar a equipe de projeto de forma correta. - Evitar, o quanto possível, a emissão de resultados preliminares.
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de solicitações muito amplas e indefinidas. - Falta de integração entre as áreas envolvidas no projeto. - Próprio tipo de trabalho. - Relacionamento inadequado entre a empresa e os clientes. - Solicitações não dirigidas. - Solicitações extras. - Solicitações não cobradas. - Estrutura organizacional inadequada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar de forma adequada, se possível por escrito, as solicitações feitas aos membros do projeto. - Verificar se a estrutura organizacional é adequada. - Analisar o relacionamento entre a empresa e os clientes. - Propiciar maior autonomia aos membros do projeto.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos humanos especializados ou não. - Falta de consciência profissional de alguns membros da equipe. - Alocação inadequada do trabalho dentro da equipe do projeto. - Estilo benevolente do gerente do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o contato entre o gerente e os membros do projeto. - Motivar a equipe do projeto. - Especificar claramente o técnico responsável. - Buscar os indivíduos da organização mais adequados para formar a equipe. - Conscientizar os técnicos de sua responsabilidade. - Propiciar ambiente favorável e amistoso. - Manter a equipe durante o projeto. - Contratar o pessoal necessário, fora da organização. - Propiciar aos membros do projeto salário compatível com o mercado e com as funções que executam.

Comunicação	- Falta de comunicação efetiva entre todos os participantes do projeto: membros e áreas envolvidas.		- Programar periodicamente reuniões formais e objetivas.			
			- Manter um fluxo rápido e permanente de informações.			
		- Propiciar aos participantes o conhecimento do projeto de forma global.				
		- Propiciar um sistema de comunicação adequado.				
Problemas Apontados por Área		Freq.	%	Sugestões por Área	Freq.	%
Planejamento		90	60.8	Planejamento	47	37.0
Estrutura Organizacional		33	22.3	Estrutura Organizacional	26	20.5
Recursos Humanos		20	13.5	Recursos Humanos	24	18.9
Comunicação		3	2.0	Comunicação	22	17.3
Nenhum problema		2	1.4	Sem sugestão	7	5.5
		—	—	Sem resposta	1	0.8
		148	100.0		127	100.0

PROBLEMAS

Relativos ao Grau de Apoio

Dentre os problemas apontados pelos gerentes e membros do projeto como responsáveis pelo não atendimento rápido às solicitações do gerente, existem alguns que são mais ou menos comuns e outros que realmente exigem uma reflexão mais demorada.

Os problemas relativos ao acúmulo de tarefas, ausência de informações, falta de recursos materiais e humanos são de certa forma corriqueiros em vários setores, embora num ambiente de projeto sua temática seja um pouco mais complexa, uma vez que as atividades do projeto são definidas no tempo e o não cumprimento de uma delas desencadeia uma pressão de tempo sobre todas as outras atividades que se lhe seguem.

Em função disto, estes problemas, comuns dentro de um projeto, devem ser levados em alta conta, para se saber se realmente eles estão ocorrendo ou se trata de uma autodefesa dos próprios participantes (gerente e equipe) para justificarem a sua inadequada operosidade, pois, em caso afirmativo, poderão comprometer o sucesso de todo o projeto.

A falta de planejamento e de integração entre as áreas envolvidas é bastante séria pois os problemas expostos acima podem ser apenas o reflexo de uma falta de planejamento e de programação cuja responsabilidade compete exclusivamente ao gerente de projeto assumir. A falta de integração entre as áreas envolvidas no projeto é bastante grave e pode resultar até no insucesso do projeto, pois este é composto por várias atividades provenientes de diferentes setores, que devem operar de forma harmoniosa e integrada, a fim de que o produto final saia em condições ideais e no prazo previsto.

Ao implementar o planejamento de um projeto, deve o gerente evitar excessiva burocratização da parte administrativa, delegando, se possível, uma autonomia maior aos seus técnicos, ao mesmo tempo em que deve

procurar alocar de forma adequada o trabalho do projeto entre seus participantes. Além disso, deve exercer um severo controle sobre os serviços de apoio, assegurando que sejam completados de forma adequada. Esta tomada de posição é muito necessária, pois esses fatores foram denunciados como entraves ao desempenho da equipe do projeto e, realmente, se não forem bem solucionados, trarão enormes dificuldades ao desenvolvimento do projeto.

De fundamental importância para a execução das atividades do projeto, foram as queixas em relação ao fornecimento, por parte do gerente de projeto, de solicitações muito amplas e indefinidas, que fazem com que os técnicos não consigam caracterizar de forma conveniente aquilo que se deseja, e por isso, eles deixam de dar um andamento rápido às mesmas. Cumpre ao gerente especificar de maneira clara as solicitações, evitando o entendimento falho dos técnicos, indicando o responsável pela sua execução, cobrando todas no devido tempo e evitando solicitações extras, que acabam prejudicando o desenvolvimento daquelas já em andamento. Tal providência evitará um dos principais problemas apontados pelos membros, em relação à execução do projeto propriamente dito.

Fundamentais também são os problemas levantados em relação ao relacionamento humano que deve existir entre o gerente e sua equipe, pois na verdade o trabalho de um projeto é um trabalho de equipe. Dessa forma, o gerente de projeto deve estar atento aos problemas de seus comandados, deve evitar a dispersão da equipe, procurando conscientizar cada um de sua importância e responsabilidade para com o projeto e para com todos os outros técnicos que fazem parte da equipe. Deve, também, procurar conhecer o motivo pelo qual algum de seus técnicos deixou de produzir de maneira eficaz, seja por descontentamento com a empresa, seja por problemas pessoais, e se interessar por eles, pois quando isso ocorre, toda a equipe fica na expectativa de saber qual será a atitude do gerente. Outrossim, deve lembrar o gerente que a maneira de se comunicar com sua equipe é de vital

importância para uma efetiva participação dos membros do projeto e para uma perfeita identificação com seus objetivos.

Finalizando, os demais problemas apontados têm uma amplitude maior e estão num contexto que foge à competência do gerente e que compete à alta administração resolver, pois dizem respeito à aceitação de projetos com prazos inadequados, existência na empresa de outros projetos mais interessantes sob o aspecto profissional e dotados de maiores recursos, relacionamento inadequado entre a empresa e os clientes, e estrutura organizacional deficiente.

Tais problemas são extremamente importantes e devem ser analisados em profundidade, pois acabam interferindo não apenas no sucesso de um projeto, mas em todos os projetos que estão em andamento na empresa. Cabe, portanto, à cúpula da empresa estabelecer normas para a aceitação dos projetos, conscientizar seus funcionários de que todos os projetos são igualmente importantes, estabelecer a forma mais adequada de se relacionar com os clientes e utilizar a estrutura organizacional mais adequada para atuar na área de Engenharia Consultiva.

QUADRO 5 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Nível de Diálogo, Sob a Ótica dos Gerentes de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais os problemas que você vê no fato do pessoal do projeto ter inteira liberdade de discutir com você os pontos de vista deles, em assuntos relativos ao projeto que você dirige?	Pergunta: Quais as suas sugestões a respeito do diálogo que um gerente de projeto deve ter com seu pessoal a respeito de assuntos relativos ao projeto que ele dirige?	
Comunicação	– Nenhum.	<ul style="list-style-type: none"> – Procurar manter diálogo franco com a equipe. – Promover periodicamente reuniões formais e objetivas. – Manter um fluxo permanente de informações. – Programar a circulação de relatórios. – Propiciar a todos os participantes conhecimento global do projeto. 	
Recursos Humanos	– Nenhum.	<ul style="list-style-type: none"> – Assegurar uma presença constante do gerente de projeto junto de sua equipe. – Procurar que a equipe do projeto participe da tomada de decisões. – Motivar os membros do projeto. – Escolher os indivíduos, na fase de planejamento, com espírito de grupo. 	
Problemas Apontados Nenhum		Sugestões por Área	Freq. %
		Área de Comunicação	37 78.7
		Recursos Humanos	10 21.3
			47 100.0

QUADRO 6 – Sumário dos Problemas e Sugestões Sobre o Nível de Diálogo, Sob a Ótica dos Membros de Projeto, Divididos por Área.

Áreas	Pergunta: Quais os problemas que você vê no fato de você e seus colegas não possuírem inteira liberdade de discutir com o gerente de projeto assuntos relativos ao próprio projeto?	Pergunta: Quais as suas sugestões no sentido de aumentar a liberdade de diálogo entre o gerente de projeto e sua equipe, em assuntos referentes ao próprio projeto?	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Desinteresse e a conseqüente queda da eficiência e da qualidade dos trabalhos. – Falta de entrosamento entre o gerente e a equipe. – Nível diferenciado de diálogo entre o gerente e os membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> – Que o gerente de projeto seja um indivíduo aberto ao diálogo. – Que o gerente de projeto disponha de mais tempo para dialogar com a equipe. – Que o gerente de projeto possua competência, liderança e experiência. – Que o gerente de projeto se preocupe também com a parte técnica do projeto. 	

Coordenação e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Não obtenção de soluções alternativas. - Pode propiciar a utilização de recursos desnecessários. - Pode conduzir ao desrespeito do cronograma. - Pode propiciar a paralisação total ou parcial do projeto. - Conduz a uma coordenação deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma. 			
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Impede a visão global do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar reuniões periódicas com todos os integrantes do projeto. - Propiciar visão global para todos os colaboradores do projeto. 			
Estrutura Organizac.	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar ao gerente de projeto maior liberdade para delegar responsabilidades. - Propiciar uma melhor integração dentro da equipe e com outras áreas envolvidas. 			
Problemas Apontados por Área	Freq.	%	Sugestões por Área	Freq.	%
Recursos Humanos	31	31.3	Recursos Humanos	28	30.8
Coordenação e Controle	21	21.2	Comunicação	28	30.8
Comunicação	3	3.1	Estrutura Organizacional	3	3.3
Nenhum problema	21	21.2	Nenhuma sugestão	12	13.2
Sem resposta	23	23.2	Sem resposta	20	21.9
	99	100.0		91	100.0

Relativos ao nível de diálogo

Os problemas apontados como provenientes da falta de liberdade de expressão dos membros do projeto têm uma repercussão mais restrita do que os relativos ao Grau de Apoio, uma vez que suas conseqüências se situam mais em relação a fase de execução do projeto, o que, porém, não significa que sejam menos importantes.

De fato, a ausência de diálogo entre o gerente de projeto e sua equipe impede a visão global do projeto, tão necessária para o técnico situar a sua tarefa, e conduz a uma coordenação deficiente pela falta de adequado entrosamento entre os participantes do projeto.

O desinteresse pelo trabalho, a queda da qualidade e da eficiência são muito comuns quando não há liberdade de expressão e trazem conseqüências desastrosas para o projeto, pois não propiciam a obtenção de soluções alternativas, provocam o desrespeito ao cronograma e a utilização de recursos desnecessários, podendo inclusive resultar na paralisação parcial ou total do próprio projeto.

Face aos problemas apontados, torna-se evidente a necessidade de que em um projeto deve sempre existir um clima de completa liberdade de expressão entre o gerente e seus comandados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Agora abordaremos as sugestões apontadas para melhorar o Grau de Apoio e o Nível de Diálogo dentro de um projeto, de uma forma conjunta, visto que as mesmas apresentam características semelhantes.

Em relação ao planejamento houve grande unanimidade de opiniões de que ele deve ser melhorado com a utilização de critérios mais atualizados e que possibilitem melhores condições de antever os problemas futuros, diminuindo seus impactos.

Tal planejamento deve levar em conta as seguintes características:

- escolher criteriosamente os indivíduos que comporão a equipe de projeto, evitando aqueles que não possuem espírito de equipe;
- dimensionar de forma correta a equipe do projeto, propiciando uma alocação equitativa das tarefas entre seus componentes;
- caracterizar de maneira específica a divisão de responsabilidade de cada técnico em relação ao projeto;
- facilitar a obtenção de recursos e informações, para que não tenham de ser implementadas soluções de última hora, que geralmente não são as melhores, apenas as disponíveis;
- evitar, quanto possível, a emissão de resultados preliminares (dados sobre o desenvolvimento da tarefa), que acabam, se em grande número, comprometendo o cronograma da tarefa propriamente dita. E em caso de sua necessidade, buscar a eficiência dos mesmos, evitando a realização de tarefas em duplicatas.

Uma vez realizado o planejamento, de acordo com os critérios descritos, deve ser estabelecida a forma pela qual será feita a comunicação entre o gerente e sua equipe e entre o projeto e outras áreas da empresa nele envolvidas. Segundo as sugestões, esta comunicação deve fornecer a todos os participantes (dentro e fora do projeto) um fluxo rápido e permanente de informações, com a circulação de relatórios que possam dar a exata idéia do andamento das atividades e possibilitar a solução rápida dos problemas encontrados.

A programação de reuniões formais e objetivas com todos os técnicos do projeto é uma medida essencial para o sistema de comunicação, onde, através de um diálogo franco e aberto, todos possam ter uma visão completa do projeto e não apenas de suas tarefas, e dessa forma, possam trocar impressões sobre as melhores alternativas para que o

projeto atinja seus objetivos. Assim sendo, tal atitude conduzirá à participação da equipe de projeto na tomada das decisões, o que é extremamente importante para a coesão do grupo.

Com relação à execução do projeto propriamente dito, as sugestões são inúmeras e quase todas se referem à atuação do gerente de projeto, indicando que ele deve melhorar a rapidez na parte administrativa do projeto, deve buscar o melhor relacionamento possível com as outras áreas envolvidas e principalmente com o cliente, propiciando rápidas soluções para os problemas que por certo surgirão.

Compete também ao gerente manter uma presença constante junto de sua equipe, interessando-se pelo seu trabalho, motivando e conscientizando cada participante de sua importância dentro do projeto. Cabe a ele lutar pela continuidade da equipe, pelos menos durante o projeto, evitando as substituições desnecessárias, que podem prejudicar o espírito de grupo e comprometer o cronograma do projeto.

Deve propiciar um ambiente favorável à participação, buscando que seus comandados tenham um salário compatível com o mercado e com suas tarefas, ao mesmo tempo em que deve se interessar pelo desenvolvimento profissional dos mesmos, incentivando e propiciando condições para que eles freqüentem cursos de atualização e

aperfeiçoamento, seja em suas áreas de especialização, seja na área de Administração de Projetos, a fim de que eles cada vez mais aprimorem seu desempenho.

Cumpra ao gerente planejar suas solicitações, sempre que possível com os técnicos, especificando de forma clara o que se deseja, o prazo e o responsável pela sua execução.

O atendimento de todas estas sugestões conduzirá ao estabelecimento de um ambiente extremamente propício para que o projeto atinja com sucesso seus objetivos pré-estabelecidos.

Finalizando, as duas últimas sugestões apontadas estão sob a alçada da empresa e dizem respeito à utilização de uma estrutura organizacional adequada e à participação dos membros no lucro do projeto. A primeira é fundamental, pois a empresa deve analisar se sua estrutura é a melhor possível ou necessita de reformulações. A segunda é impraticável com relação ao projeto, pois geraria infundáveis disputas para a participação nos projetos mais lucrativos, porém não o é, com relação ao lucro da empresa. A participação no lucro da empresa é uma medida desejável e bastante motivadora para que os técnicos possam ter um elevado grau de identificação com os projetos e com a própria empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BACHMAN, J. G. et alli. Control, performance and satisfaction an analysis of structural and individual effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2):127-36, 1966.
- DONAIRE, D. *A figura do gerente de projeto e aspectos do seu desempenho na empresa de engenharia consultiva*. Dissertação de mestrado apresentada na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1979.
- FRENCH, J. R. P. & RAVEN, B. "The bases of social power". In: CARTWRIGHT, D. & BANDER, A. *Group dynamics*. New York, Harper and Row, Publishers, 1968, p. 259-69.
- GEMMIL, G. R. & THAMHAIN, H. J. The effectiveness of different power styles of project managers in gaining project support. New York. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 20:38-44, may 1973.
- GEMMIL, G. R. & WILEMON, D. The power spectrum in project management. *Sloan Review*, fall 1970, p. 15-25.
- IVANCEVICH, J. M. & DONNELLY, J. H. Leader influence and performance. *Personnel Psychology*, 23:539-49, 1970.
- O'KEEFE, W. M. *Characteristics of successful project leaders in brazilian research institutes*. Dissertation for degree Doctor of Management in the Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, jan. 1977.
- THAMHAIN, H. J. & GEMMIL, G. R. Influence styles of project managers: some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17:216-24, 1974.