

A INFLUÊNCIA DO FATOR HUMANO NA GESTÃO DE PROJETOS

Érica Azevedo de Andrade*

Resumo

Este artigo trata de questões referentes à importância do fator humano no gerenciamento de projetos. Assim, são feitas abordagens sobre os recursos humanos em suas variadas esferas e a contribuição das mesmas no gerenciamento de projetos. A fonte bibliográfica adotada foram livros na área de recursos humanos, projetos e comportamento como também revistas científicas, sites, artigos e jornais. De caráter exploratório, este estudo não pretende fornecer uma resposta definitiva, mas esclarecer alguns questionamentos que envolvem o capital humano. É enfatizado também o papel do gerente de projetos, como sendo o principal responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto, assumindo dentro desse contexto, uma importância fundamental para o sucesso das organizações. Conhecimento, experiência, comportamento e habilidades são fatores importantíssimos para se alcançar o sucesso e a maturidade no gerenciamento de projetos, sendo sempre o aspecto humano o fator chave entre um bom e um excelente desempenho dos projetos como motivo de sucesso e insucesso.

Palavras-chave: Gerenciamento, Gerente, Pessoa, Projetos, Recursos Humanos.

Abstract

This article addresses issues concerning the importance of human factors in project management. Thus, approaches are made on the human resources in their various spheres and the contribution of those in project management. The source literature books were adopted in the area of human resources, projects, and behavior as well as scientific journals, websites, and newspaper articles. Exploratory, this study does not intend to provide a definitive answer, but to clarify some questions that involve human capital. It also emphasized the role of project manager as being responsible for the success or failure of the project, assuming in this context, a fundamental importance for the success of organizations. Knowledge, experience, attitude and skills are crucial factors for achieving success and maturity in project management, the human aspect is always the key factor between a good and excellent performance of the projects as a reason for success and failure.

Keywords: Management, Manager, People, Projects, Human Resources.

(*) ANDRADE, Érica A. Graduada em Ciências Econômicas e aluna Pós-Graduanda no Curso MBA em Gerência de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe-FANESE.
E-mail: erica.econ@gmail.com

INTRODUÇÃO

A necessidade de se adicionar cada vez mais valor aos produtos e serviços, tem tornado-se uma obrigação para qualquer organização que queria ser sustentável em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Nesse sentido, o mundo hoje trabalha por projetos, isto pode ser revelado pelo número de organizações que estão adotando a metodologia do gerenciamento de projetos.

Entre as muitas estruturas de gerenciamento de projetos utilizadas, provavelmente os recursos humanos é área onde residem os maiores conflitos, sendo tida também como uma das principais áreas de conhecimento em projetos. Isso decorre em partes pela sua complexidade, pois são as habilidades, o conhecimento e os interesses dos envolvidos que estão em foco.

Os projetos são importantes para as organizações, pois predispõe novos produtos ou serviços que ajudam as empresas a darem saltos de performance e planejarem suas estratégias. Todo projeto precisa de pessoas que transforme suas idéias em produtos e serviços e esse processo reflete a criação, o compartilhamento e a experimentação do conhecimento.

Diante dessa perspectiva surgem muitos questionamentos sobre a importância das relações humanas nos diversos contextos de gerenciamento de projetos, visto que, questionamentos sobre recursos humanos é conteúdo primordial e abrangente de todas as áreas e segmentos, não se restringindo só à área de projetos.

Na área de gestão de projetos, observa-se que muitos investimentos já foram realizados para desenvolver técnicas relativas ao gerenciamento de escopo, tempo, custo e qualidade. Porém, é necessário investigar porque mesmo com tantos investimentos, os projetos continuam com o desempenho abaixo do esperado ou mesmo por que muitos destes falham.

Assim, o presente trabalho pretende investigar, dentre as diversas áreas de conhecimento do PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), a importância dos Recursos Humanos na gestão de projetos. Para isso será analisado os conflitos e avaliado as habilidades que o fator humano pode influenciar no sucesso ou fracasso da gestão de projetos.

Sendo que, num primeiro momento será feita uma abordagem da questão histórica das relações humanas e a contribuição das teorias comportamentais e; posteriormente será discutido o gerenciamento de projetos nos recursos humanos bem como o papel do gerente de projetos, mostrando que a sintonia da equipe e o cumprimento dos objetivos dependem diretamente da atuação do gerente não só em termos técnicos, mas principalmente da sua desenvoltura comportamental.

A presente pesquisa se classifica como de objeto exploratório, visto que não pretende fornecer uma resposta definitiva, mas esclarecer alguns questionamentos. O procedimento adotado será de uma pesquisa bibliográfica, fazendo uso de livros nas áreas de administração de recursos humanos, projetos, comportamento e entre outros que envolva o questionamento, revistas científicas, material eletrônico (sites) e artigos.

Contudo, devemos deixar claro que a abordagem apresentada não tem a pretensão de mudar as abordagens tradicionais e convencionalmente aceitas para o gerenciamento de projetos, mas sim acrescentá-las, objetivando explicitamente destacar a influência que a gestão de recursos humanos pode proporcionar nos esforços de realização de resultados em projetos.

RECURSOS HUMANOS E AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Como especialidade, os estudos na área de recursos humanos surgiram no início do século XX, no contexto da Revolução Industrial, para mediar e diminuir os conflitos entre as pessoas e as organizações. Até a década de 1970, sua atuação estava predominantemente associada à resolução de conflitos e questões trabalhistas. Com a globalização da economia, a área de recursos humanos ganhou mais atenção, exigindo das empresas a adoção de novos paradigmas na gestão de pessoas.

A evolução dos estudos na área, com destaque sobre o comportamento no âmbito organizacional, consolidava os novos rumos que os recursos humanos seguiam, elevando assim a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico.

Tendo em conta o desenvolvimento do ambiente empresarial, o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano. Se no passado as pessoas eram vistas apenas como meras ferramentas de produção, hoje, elas representam uma importante fonte para a obtenção de vantagens competitivas. Para disputar no atual ambiente globalizado, as organizações têm de valorizar as habilidades, os conhecimentos e as experiências de seus recursos humanos. (LACOMBE, 2008)

De fato, os recursos humanos é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Diversas pesquisas têm apresentado que os recursos humanos de uma organização são uma de suas principais fontes de vantagens competitivas.

No entanto, para que isto seja realidade, as organizações devem mudar a forma como vêem a força de trabalho e as relações que se cria com ela. Em vez de considerar as pessoas como custos que devem ser evitados ou reduzidos, os membros organizacionais devem ser vistos como parceiros, com os quais é necessário contribuir para atingir os objetivos coletivos e individuais.

Uma variedade de fatores ambientais influencia o processo de recursos humanos, assim como as organizações em geral. Todas essas transformações que o ambiente realiza causam impactos em seus membros. Por esse motivo, os

responsáveis pela área de recursos humanos devem ficar atentos aos desafios ambientais, controlando-os e interpretando-os, objetivando responder à natureza dinâmica das relações entre a organização e seus membros. (SOBRAL, 2008)

Ainda de acordo com Sobral (2008), foram avaliadas algumas das principais influências ambientais na área de Recursos Humanos, sendo que a globalização, a legislação, a tecnologia e demografia se destacam.

- GLOBALIZAÇÃO- abrange a combinação de uma série de fatores econômicos, sociais, culturais e é uma das tendências contemporâneas que traz inúmeros desafios. Isso se comprova através da expansão do mercado de trabalho, em que uma organização para suprir as necessidades de recursos humanos pode recorrer em diversos lugares essa falta de capital humano. No entanto, lidar com pessoas de diferentes culturas e formar equipes e grupos de trabalhos culturalmente diversos também tem seus perigos. Os choques culturais podem determinar o sucesso e o insucesso de um projeto ou organização.
- LEGISLAÇÃO- no quesito fatores ambientais a legislação trabalhista é aquela que tem maior visibilidade, visto que muitas leis têm o propósito de impedir práticas de recursos humanos discriminatórias com base em gênero, religião, raça ou idade, e garantir um tratamento justo para todos.
- TECNOLOGIA- ao mesmo tempo em que criou a base material, permitindo transformações nas diversas práticas organizacionais, o desenvolvimento tecnológico desafia o próprio trabalhador e sua qualificação. Pois se torna difícil, atualmente, imaginar qualquer pessoa sem domínio de ferramentas tecnológicas.
- DEMOGRAFIA- Fatores demográficos também influenciam o tamanho e a composição da força de trabalho, afetando indiretamente as práticas de recursos humanos. O envelhecimento populacional, uma tendência crescente traz questões importantes para os recursos humanos; como a gestão de uma força de trabalho com faixa etária mais elevada, custos de aposentadorias, custos com sistemas de saúde, práticas de desligamento voluntário, entre outras.

Apesar de esses questionamentos ajudarem na orientação de certas discussões a respeito do capital humano, muitas organizações assumem posições ambíguas em relação às pessoas. Para entender um pouco os fatores que levam muitas organizações e pessoas a divergirem, as teorias (organizacionais, comportamentais e motivacionais) de uma forma ou de outra, contribuem para a resolução de muitos quesitos que envolvem as relações humanas.

O primeiro abordado será Taylor¹, ele partia do princípio de que as pessoas desejavam o máximo de ganho material, dessa forma as organizações se preocupavam em proporcionar condições de trabalho adequadas aos empregados, visando a uma alta produção, e como consequência motivá-las por meio da remuneração, ou seja, as pessoas são motivadas pelos incentivos materiais.

Posterior a abordagem organizacional, surge a comportamental, onde a idéia era oferecer uma visão mais ampla daquilo que motiva as pessoas a agir ou se comportar de determinada maneira, particularizando as situações específicas do indivíduo no local de trabalho. Um dos principais expoentes foi McGregor².

McGregor avaliou os métodos de influência e as limitações da autoridade, concluindo que era necessário adequar a forma de exercício da autoridade ao grau de dependência dos subordinados, já que os empregados estavam se tornando mais independentes e as chefias continuavam agindo com base numa dependência que não mais existia.

Em função desse comportamento ele identificou dois estilos de gestão que chamou de Teoria X e Y. A primeira pressupõe que boa parte das pessoas precisam ser coagidas, controladas e premiadas materialmente para se esforçar e produzir de forma eficaz. Já a Y- tem uma visão oposta, entende que as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto profissional interessante.

As teorias motivacionais partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades. Um dos teóricos dessa corrente é Maslow³, ele

¹ - Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

² - Douglas McGregor (1906-1964)

³ - Abraham H. Maslow (1908-1970)

dizia que o que motivava as pessoas são as necessidades insatisfeitas. Assim, ele hierarquizou essas necessidades reunindo em categorias. De acordo com esta teoria, o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir esta necessidade antes de partir para outras categorias mais altas. Maslow agrupou assim:

1- Necessidades fisiológicas: são relacionadas às necessidades do organismo, e é a principal necessidade do ser humano. Entre elas estão respirar e alimentar;

2- Necessidades de segurança: envolve a estabilidade que o ser humano deseja ter. Como segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família, saúde;

3- Necessidades sociais: abrangem as atividades sociais, como amizades, aceitação social, suporte familiar, amor;

4- Necessidades de status e estima: relaciona-se ao ego, o reconhecimento como uma pessoa competente, respeitada, a valorização de sua identidade;

5- Necessidade de Auto Realização: é instintiva do ser humano, neste nível todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando seus desafios. É o seu auto desenvolvimento. Suprir esta necessidade corresponde a alcançar o mais alto potencial da pessoa.

Na década de 50 do século passado, Herzberg⁴ desenvolve outra influente teoria motivacional, conhecida como teoria dos dois fatores da motivação. O teórico concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos substancialmente separados de fatores.

Os fatores higiênicos, que corresponde ao conjunto de fatores que são responsáveis pela insatisfação no trabalho, mas que quando observados não levam a satisfação. Assim, fatores como salário, condições de trabalho, segurança e relacionamentos interpessoais quando ocorrem de forma negativa podem causar um trabalho insatisfatório; e

Os fatores motivacionais que influenciam a satisfação no trabalho. Sendo eu estes estão relacionados a aspectos como realização profissional, reconhecimento, progresso.

⁴ - Frederick Herzberg (1923-2000)

Segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Dessa maneira, deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera.

O objetivo essencial dessa teoria busca explicar, em linhas gerais, os principais pontos que fazem cada trabalhador se sentir bem ou mal em relação ao seu trabalho. O princípio é de que as coisas que fazem o trabalhador se sentir bem são as coisas que o motivam trabalhar. (EDUARDO, 2009)

Embora na prática as relações sejam complexas e difíceis, de uma forma ou de outra as teorias ajudam a aguçar a sensibilidade do gestor com relação às necessidades das pessoas e sua compatibilidade com os objetivos organizacionais.

Recursos Humanos em Gerenciamento de Projetos

A área de Recursos Humanos em gerenciamento de projetos tem um papel importante no resultado destas teorias comportamentais. Pois, são as pessoas envolvidas (stakeholders), com suas habilidades, peculiaridades, dedicação e competência que farão um diferencial no resultado final do projeto.

Um projeto não é composto somente de processos, cronogramas, planilhas ou documentos. Em toda sua vida ele é administrado, planejado e executado por pessoas. De acordo com Valeriano (1998), na maioria das vezes, o projeto está contextualizado em uma cultura já pré-estabelecida e, muitas vezes, com o objetivo de modificá-la.

Diante deste contexto, comprova-se exigência de adaptação das metodologias, o que exige uma forte habilidade de percepção e flexibilidade. O PMI (Project Management Institute) reforça essa teoria ao valorizar mais profundamente os processos ligados a trabalho em equipe e gerenciamento de stakeholders. Ele sugere, não somente as competências técnicas naturais ao processo, mas também as relações humanas dentro do projeto. Nesse sentido, o objetivo e as metas da equipe devem estar sempre alinhados as premissas definidas inicialmente no escopo e cabe ao gerente de projeto usar de suas habilidades e conhecimento para conseguir que essas metas sejam atingidas.

Entre essas habilidades e características, direta ou indiretamente, o gerente de projeto deve ter: liderança, boa comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, negociação, iniciativa, atitude, saber gerenciar conflitos e capacidade de integrar as partes. Pois com freqüência vivenciará situações que exigem um bom relacionamento com a equipe.

Como os projetos são atividades temporárias que surgem dentro das organizações motivados por diferentes objetivos estratégicos, a escolha dos colaboradores do projeto precisa ser feita com muita cautela, pois o comprometimento de todos em alcançar os objetivos diminui o risco de insucesso.

As variáveis para o insucesso de um projeto são tantas que o gerente de projetos precisa de uma equipe competente, comprometida e disposta a encarar

todos os eventos negativos, possibilitando o cumprimento dos objetivos do projeto (como tempo, escopo, custo e qualidade).

O gerenciamento de recursos humanos inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe, sendo classificado, segundo o Guia PMOBK (Project Management Body Of Knowledge), Quarta Edição em: Planejar, Contratar, Desenvolver e Gerenciar.

No planejamento é feita a identificação, registro das funções, responsabilidades e relações hierárquicas; nele ocorre a criação do plano de gerenciamento do pessoal. Na contratação acontece a obtenção dos recursos humanos para formar a equipe do projeto. Na etapa de desenvolvimento acontece à melhoria das competências e interação dos membros da equipe para aperfeiçoar o desempenho do projeto. E por último, têm-se a gerência da equipe, onde envolve o acompanhamento do desempenho dos seus membros, o fornecimento de feedback e a resolução de problemas e coordenação das mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Para Moraes (2008), esses processos interagem entre si e também com outros em distintas áreas do conhecimento. Cada processo desse pode abranger o empenho de uma ou mais pessoas ou grupos de pessoas, dependendo das necessidades do mesmos. Sendo que, cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos.

Embora seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões. Visto que, a participação da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

Mesmo com a utilização dos processos de planejamento dos recursos humanos, o uso do organograma, da matriz de responsabilidade e dos histogramas (elementos normalmente encontrados para apoiar o gerenciamento em recursos humanos,) ajudam em muito no foco do projeto, pois dão uma visão completa de quem participa do projeto (contendo o nome dos responsáveis e sua relação de subordinação), as atribuições de cada participante do projeto em cada atividade por ele executada, bem como o panorama de como anda a utilização dos recursos ao longo do tempo do projeto.

Situações adversas e por vezes complexas, como alongamento do escopo, limitação dos recursos dentre outras, surgem e surgirão em qualquer projeto não importando o tamanho, o desafio é analisar e avaliar a extensão que essas adversidades possam causar ao andamento do projeto, e como conseqüência atingir os stakeholders (envolvidos).

Nesse sentido, os tipos de personagens envolvidos podem determinar o sucesso ou fracasso de um projeto. Paiva (2007) identificou alguns freqüentemente encontrados: o tímido, o inseguro, o bonzão, o trágico, o falso e o aliado.

- O tímido, ele apóia o projeto, porém tem medo de aparecer abertamente, por isso não contribui da forma que poderia, nesse caso é importante extrair mais deste tipo de pessoa, porque muitas vezes é um profissional muito experiente com alto grau de conhecimento e que pode dar soluções excelentes para o projeto.
- O segundo personagem é o inseguro, como não está acostumado a seguir metodologias, mostra desinteresse pelas atividades, sendo extremamente prejudicial ao projeto, pois acarreta em baixa produtividade, resistência e riscos adicionais ao projeto.
- O bonzão é aquele que se acha superior a todos, e acredita que as regras e metodologias valem para os outros, mas não para ele. Mesmo apoiando o projeto, causa atritos na equipe porque quer ser sempre o centro das atenções.
- Para o trágico, os problemas não são naturais de um projeto, são os primeiros sinais do fracasso. Acaba contaminando a equipe negativamente, já que qualquer sinal de problema passa a ser um martírio.
- O falso parece apoiar o projeto, mas fala mal de tudo e de todos pelas costas. De todos os personagens citados é o mais perigoso, já que pode arruinar um projeto se seus interesses não forem reconhecidos.
- O aliado, segundo PAIVA (2007), é o profissional que todo gerente de projeto quer em sua equipe, gosta do projeto, se esforça nas atividades e entrega resultados. É o tipo de pessoa que você pode confiar para conseguir sucesso no projeto. Dessa maneira, deve ser usado para contaminar positivamente a equipe.

Nem sempre você encontrará todos esses personagens num projeto, mas possivelmente você viverá situações que o obrigará a conviver com pessoas com estas características e em distintas situações, exigindo assim, de toda a equipe e principalmente do gerente de projetos competência para avaliar a posição de cada um no projeto.

É fato que os conflitos geralmente nascem de uma diferença de idéias e/ou opiniões, apesar de serem vistos como algo danoso, os conflitos não passam necessariamente só pelo lado negativo, pois opiniões divergentes podem desencadear reflexões e análises eficazes para se chegar ao consenso, desde que bem entendida sua função real.

É muito comum ocorrer conflitos entre as pessoas, principalmente no seu ambiente de trabalho, isso sucede devido às diferenças de personalidade. No entanto, é importante conseguir não permitir que estas diversidades afetem as tarefas, isso porque o negativismo que se instala em alguns contamina o grupo e como conseqüência o andamento das atividades.

As diferenças entre pessoas existem e não há como evitá-las. A dificuldade começa quando a pessoa adota determinado problema como parte integrante de si e aí passa a defender posições com o único objetivo de não ser derrotado. Porque quando acontece tal situação a equipe e os objetivos que a agregam acabam passando para o segundo plano. (PERSONA, 2008)

Como um projeto envolve distintos segmentos (pessoal, operacional, técnico entre outros), essa diversidade de personalidades ocasionará sempre conflitos, que podem ser de informações, idéias e percepções, ocasionando aí entraves nos processos. Diante disso, o gerente de projetos tem de possuir habilidades e eficientes mecanismos de seleção para evitar a contratação de pessoas que possam trazer conflitos ao projeto.

Na área de projetos é onde moram os maiores impasses, porque em boa parte são ocasiões em que se encontram diversas pessoas com os mais distintos conhecimentos, habilidades e interesses. A maneira como se encara os conflitos nesse meio, é que pode fazer toda a diferença nas relações pessoais e conseqüentemente no sucesso do projeto.

Até certo ponto, um comedido nível de rivalidades e conflitos é permitido, porém o gerente de projeto deve ficar sempre atento a eventuais causas que

possam mostrar sinais de problemas na sua equipe. Dentre essas causas podem-se destacar, as distintas personalidades, a frustração, reuniões improdutivoas, a falta de confiança (entre os membros da equipe e destes no gerente do projeto), competições exageradas, reuniões improdutivoas, desmotivação. (VIEIRA, 2009)

Quando o gerente de projetos identifica problemas, ele deve buscar as causas mais básicas, da mesma forma que deve recorrer a opiniões especializadas, pois só assim, saberá buscar qual profissional reúne as habilidades técnicas e conhecimentos específicos que estejam próximos dos problemas encontrados no projeto.

Nesse sentido, o gerente de projetos tem a responsabilidade de fazer um planejamento adequado dos recursos humanos. Isto envolve desde identificar os que podem trazer os melhores resultados para o projeto, conhecer a realidade de cada um e encontrar a forma correta para motivá-lo no alcance dos resultados. Ter a equipe necessária e adaptada à organização não é o único objetivo do gerente de projetos. Ele deve criar condições para que os envolvidos se sintam satisfeitos e realizados no trabalho e sejam comprometidos com o projeto.

Para que um time possa verdadeiramente trabalhar como uma equipe, seus componentes devem ter conhecimento e focarem nos principais objetivos do projeto, como também estar comprometidos com os mesmos. Isso proporciona com que muitas situações, que abranja escolhas, os interesses pessoais possam ser deixados no segundo momento em favor de uma solução mais coerente ao modelo corporativo. (VIEIRA, 2009)

O êxito de um projeto estar relacionado a diversos fatores, porém devemos ressaltar que a capacidade de estabelecer comunicação eficiente entre os envolvidos, sincronismo na execução das atividades e a agilidade na tomada de decisões, traz um grande diferencial no resultado final de um projeto.

A formação de uma equipe de sucesso demanda a realização de atividades de integração relacionadas às seguintes categorias: objetivos claros e consenso de metas, abertura e resolução de conflitos, delegação, motivação e confiança, cooperação e conflito, procedimentos claros; liderança adequada, revisões periódicas, desenvolvimento individual, relações interpessoais. (VIEIRA, 2009, apud Stuckenbruck e Marshall, 1988)

Observa-se assim que gerenciar pessoas em projetos é muito mais abrangente do que se imagina, e nesse quesito o gerente de projetos tem um papel peculiar, isso porque baseado nas características e competências técnicas de cada um, ele vai procurar transformar grupos adversos em times de trabalho.

CONCLUSÃO

Fundamentando-se nos indícios apresentados no embasamento deste artigo, não se pode deixar de perceber o importante papel que as pessoas têm em projetos. Conhecer as teorias que influenciam e as técnicas que o circundam pode fazer toda a diferença no resultado final de um trabalho.

A gestão de recursos humanos tem que ser tratada como as demais gestões (custos, riscos, escopo, qualidade etc.), uma constante facilitadora na obtenção de sucesso nos projetos. É uma gestão crítica, pois se negligenciada pode arruinar cronogramas, aumentar os riscos, produzir onerosos retrabalhos, entre outros. Em síntese, a inadequada gestão de recursos humanos em projetos pode ocasionar o fracasso do projeto em toda a sua plenitude.

Desta maneira, a aplicação coerente dos conhecimentos e habilidades durante a execução de projetos enriquece não somente os resultados esperados, mas também oferece a equipe possibilidades ampliadas de desenvolvimento de novas soluções.

O artigo procurou apresentar propostas de complementação das ferramentas de projetos, focalizando principalmente nos processos de relações interpessoais.

É possível perceber que no decorrer do trabalho, o gerente de projetos é sempre ressaltado, visto que, para ser gerente de projeto além de todo o conhecimento técnico é preciso gostar de pessoas, interessar-se por elas, ouvi-las. Pois, é através de seu potencial em lidar com pessoas, motivá-las, gerenciar conflitos etc. que ele conseguirá estimular e conquistar sua equipe para que juntos possam contornar situações difíceis, amenizando conflitos, minimizando possíveis desvios e conduzindo um projeto ao sucesso.

Em outras palavras, o gerente de projetos deve buscar atuar de forma a revelar-se como um efetivo facilitador para a troca eficaz e eficiente de conhecimentos e habilidades entre os envolvidos no projeto.

Visto isso, conclui-se que um profissional que deseja de fato trabalhar com projetos ou tornar-se um bom gerente de projetos, deve percorrer um longo caminho. Embora grande parte das organizações associe a experiência

em gerenciamento e o sucesso do projeto à competência e ao nível de conhecimento técnico do gestor. O conhecimento, a prática e principalmente as habilidades pessoais e comportamentais são fundamentais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

DINSMORE, Paull Campbell (et al). Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos. In: VIEIRA, Eduardo Newton O. (org.). **Gerenciamento de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset (et al). **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOBRAL, Filipe (et al). **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron, 1998.

Periódicos

REVISTA MUNDO PROJECT MANAGEMENT, Rio de Janeiro: Editora Mundo, Ano 6, nº 31, 2010. Bimestral.

REVISTA MUNDO PROJECT MANAGEMENT, Rio de Janeiro: Editora Mundo, Ano 7, nº 37, 2011. Bimestral.

Sites consultados

PAIVA, Luiz. **Motivação de equipe de projeto**. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br>> Acesso em 25 março 2011.

MORAES, Frederico Dias. **Gerenciamento de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>> Acesso em 02 abril 2011.

PERSONA, Mario. **Gestão de conflitos**. Disponível em: <http://www.mariopersona.com.br>> Acesso em 05 abril 2011.