

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE**  
**FANESE**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU**  
**GERÊNCIA DE PROJETOS XVI**

**ELY LIMA DE GOIS**

**FERRAMENTAS DE APOIO PARA O GERENTE DE**  
**PROJETOS: Kaizen e a equipe**

**Aracaju-SE**  
**2016**

**ELY LIMA DE GOIS**

**FERRAMENTAS DE APOIO PARA O GERENTE DE  
PROJETOS: Kaizen e a equipe**

**Artigo apresentado à Coordenação do curso de Pós-Graduação Lato Sensu Gerência de Projetos XVI da FANESE, em cumprimento à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Coordenador de Curso: Luciano Cerqueira Passos**

**Aracaju-SE**

**2016**

## RESUMO

Este artigo apresenta a melhoria contínua e a equipe como ferramentas de apoio ao gerente de projetos. Busca resolver as seguintes questões problematizadoras: como ajudar os gerentes inexperientes a diminuir as inconsistências nos projetos? E como os gerentes podem melhorar continuamente os projetos que gerenciam? Tem como objetivo geral analisar como a equipe pode diminuir as inconsistências dos projetos e propor melhorias para projetos futuros. Trabalhou-se numa fundamentação teórica que pudesse servir de base para os diversos conceitos utilizados ao longo do trabalho. A caracterização da pesquisa aplicada ao estudo de caso foi: quanto aos objetivos, exploratório-descritiva; quanto ao objeto foi de campo e documental; quanto à abordagem dos dados, foi quantitativa. Utilizou-se um questionário para 22 pessoas, em uma amostra aleatória por acessibilidade, sendo respondidos 13 exemplares. Chegou-se a conclusão de que uma equipe madura pode ajudar um gerente, principalmente os mais inexperientes, a diminuir as causas que prejudicam o sucesso dos projetos, através de sugestões de melhorias.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Gerente de projetos. Kaizen.

**Melhoria Contínua. Equipe de projetos.**

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Causas de insucesso nos projetos .....</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 2 – Programas de treinamento ou aperfeiçoamento .....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 3 – Sugestão de melhorias pela equipe .....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 4 – Percepção de inconsistências no projeto .....</b>	<b>18</b>

## SUMÁRIO

### RESUMO

### LISTA DE GRÁFICOS

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Situação Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Metodologia .....</b>	<b>6</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Projeto .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Gerenciamento de Projetos .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Gerente de Projetos .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Gerenciamento de Recursos Humanos .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4.1 Desenvolvimento de pessoas .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Projetos e Equipes .....</b>	<b>9</b>
<b>2.6 Conflitos .....</b>	<b>11</b>
<b>2.7 O Ciclo PDCA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.8 Kaizen .....</b>	<b>13</b>
<b>2.8.1 Kaizen e inovação .....</b>	<b>14</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>15</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>20</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>21</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>22</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As pessoas são o eixo central no universo dos projetos. Elas são responsáveis por proporcionarem os sucessos – através de processos, técnicas e ferramentas –, ou as falhas dos projetos. Dessa forma, vale destacar dois grupos de pessoas: os gerentes e as equipes. O primeiro organiza, delega e monitora as tarefas. Já o segundo é a força motriz que as executa.

No âmbito mundial, as multinacionais já perceberam que as atribuições dos gerentes e das equipes de projetos estão cada vez mais entrelaçadas. Bons gerentes se tornam líderes e executa as tarefas com suas equipes. Estas, por sua vez, estão se tornando auto gerenciáveis. No Brasil, esse movimento é visto também nas grandes empresas.

Contudo, na maioria das instituições, os projetos ainda são realizados de acordo com a estrutura inexorável do eixo gerente “manda” e equipe “obedece”.

### **1.1 Situação Problema**

De acordo com a estrutura tradicional no gerenciamento de projetos, o gerente é o responsável por planejar e atribuir tarefas à equipe. Contudo, em locais onde o gerente é inexperiente, algumas inconsistências surgem pelo simples fato da equipe não participar de todas as fases do projeto. Ademais, gerentes que não mantêm um relacionando de confiança com sua equipe, aceitando sugestões e retornando feedbacks, podem não obter o máximo das lições aprendidas e, conseqüentemente, não conseguirem melhorar novos projetos mais facilmente.

Portanto, como ajudar os gerentes inexperientes a diminuir as inconsistências nos projetos? E como os gerentes podem melhorar continuamente os projetos que gerenciam?

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como a equipe pode diminuir as inconsistências dos projetos e propor melhorias para projetos futuros.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Verificar o nível de maturidade da equipe de projetos.
- Verificar o perfil da equipe.
- Verificar o relacionamento entre os membros da equipe.
- Verificar o relacionamento entre a equipe e o gerente.
- Verificar a capacidade de a equipe sugerir melhorias para novos projetos.

### **1.3 Justificativa**

O tema foi escolhido pelo fato do autor perceber que uma equipe madura poderia fornecer ao gerente muitas informações que contribuiriam para o sucesso dos projetos. O autor também possui contato diariamente com uma equipe de pessoas que trabalham em projetos. Dessa forma, as informações obtidas dessa equipe poderiam contribuir com a pesquisa.

Além disso, foi solicitada pela FANESE, a realização de uma pesquisa como trabalho de conclusão de curso.

### **1.4 Metodologia**

A construção deste artigo baseou-se na pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico e na realização de um estudo de caso. Foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário) para traduzir em números as opiniões e informações a serem analisadas.

Para realizar o questionário, foi utilizada a ferramenta Google Formulários, onde foram armazenadas as respostas obtidas. Esse questionário pode ser acessado pela internet e foi enviado para as pessoas através de um link. Ele ficou disponível por duas semanas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Projeto**

Um projeto é definido como um empreendimento ou esforço planejado, com início e fim predefinidos, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos esperados e singulares (Dinsmore; Cavalieri, 2007). Além disso, o projeto envolve certo grau de incerteza. No início, o projeto é baseado em certas suposições e estimativas. Essa combinação de suposições e estimativas causa certo grau de incerteza em relação ao cumprimento total do objetivo do projeto (Gido;Clements, 2007). À medida que o projeto avança, algumas das suposições serão refinadas ou substituídas por informações reais até a sua conclusão.

De acordo com (PMBOK, 2013), um projeto é concluído quando seus objetivos são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não poderão ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Projetos concluídos com sucesso normalmente são limitados por quatro fatores: escopo, custo, tempo e satisfação do cliente (solicitante do projeto). Segundo (Gido;Clements, 2007), escopo é tudo aquilo que o cliente delimita a ser feito no início do projeto. O custo é a quantia que o cliente concordou em pagar por itens, produtos ou serviços aceitáveis. O tempo envolve as datas que cada atividade do projeto deve começar e terminar. Por fim, para que a satisfação do cliente seja atendida, os três últimos itens precisam estar equilibrados e de acordo com o que foi solicitado. Ou seja, o objetivo de qualquer projeto é concluir o escopo dentro do orçamento até uma data específica (GIDO;CLEMENTS, 2007).

### **2.2 Gerenciamento de Projetos**

Com o objetivo de fomentar o sucesso e atingir a satisfação do cliente, faz-se necessário gerenciar os projetos adequadamente. Atualmente, existe um guia que fornece um conjunto de boas práticas para a gestão de projetos. O Guia PMBOK

esclarece que os conhecimentos e as práticas da administração não podem nem devem ser aplicados de maneira uniforme a todos os projetos (MAXIMIANO, 2010).

De acordo com (PMBOK, 2013), gestão de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender a seus requisitos. O guia define cinco grupos de processos que formam o ciclo de vida do projeto. Esses grupos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. Além disso, o guia conceitua áreas de conhecimento. Uma área representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos ou uma área de especialização. As áreas estão divididas em: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.

Para cada área, o guia define aspectos importantes e como ela se integra com os cinco grupos de processos. Como suportes, as áreas fornecem uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação descritiva das ferramentas e técnicas usadas com maior frequência nos processos de gestão de projetos para produzir cada trabalho (PMBOK, 2013).

### **2.3 Gerente de Projetos**

O responsável por guiar o andamento do projeto – com qualidade, dentro do prazo e orçamento –, até atingir a satisfação do cliente, é o gerente de projetos (Gido;Clements, 2007). Ele é o principal elo entre a equipe e o cliente. Assim, o gerente precisa ter competências que favoreçam o bom andamento do projeto. A capacidade técnica de um gerente é importante. Contudo, como as pessoas são os elementos decisivos para se alcançar o objetivo do projeto, é fundamental que um gerente possua grandes habilidades interpessoais.

Para (Gido;Clements, 2007) , o gerente deve possuir aptidões que, ao mesmo tempo, inspire a equipe do projeto a ter sucesso, bem como ganhe a confiança do cliente. Aptidões essas que são liderança, capacidade para estimular as pessoas a evoluir, excelentes habilidades interpessoais e de comunicação, capacidade de lidar com o estresse, habilidade para solucionar problemas e para administrar o tempo.

## 2.4 Gerenciamento de Recursos Humanos

Como já foi citado, o guia PMBOK define uma área de conhecimento capaz de incluir processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A área de Gerenciamento de Recursos Humanos tem como objetivo principal possibilitar a utilização mais efetiva das pessoas envolvidas no projeto.

A equipe consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos à medida que o projeto progride.

Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe sejam designados, o envolvimento de todos no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. A participação dos membros da equipe durante o planejamento agrega seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto (PMBOK, 2013).

### 2.4.1 Desenvolvimento de pessoas

Existe um processo dentro da área de Gerenciamento de Recursos Humanos que propicia o trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, membros da equipe motivados e taxas reduzidas de rotatividade pessoal. Esse processo é chamado de Desenvolver a Equipe do Projeto.

Para atingi-lo com sucesso, o gerente de projetos precisa aplicar ferramentas e técnicas que favoreçam uma equipe unida, motivada e com capacidades técnicas homogêneas. Ou seja, o gerente deve verificar as habilidades interpessoais, proporcionar treinamento e atividades em grupo, fornecer *feedback*, além de reconhecer e recompensar o comportamento desejável (PMBOK, 2013).

## 2.5 Projetos e Equipes

Equipe de projeto é um grupo de pessoas que se combinam e se sucedem ao longo do ciclo de vida do projeto (MAXIMIANO, 2010). Segundo (VARGAS, 2007), uma equipe dentro de um projeto é um grupo de pessoas com habilidades

complementares e com objetivo comum. Vargas complementa ainda que só existe uma equipe com pessoas com perfis diferentes. Por exemplo, um time de futebol não pode ser formado somente por goleiros.

Vargas lista algumas características básicas de uma equipe:

- respeito pela adversidade, ou seja, aceitação da heterogeneidade das pessoas.

- papéis e atribuições muito bem definidas.

- compartilhamento e confiança.

Além dessas características, Vargas define que o tamanho ideal de uma equipe está entre quatro e seis pessoas. Pois, quanto maior o número de pessoas, mais complexas são suas inter-relações. Ou seja, mais difícil é de se estabelecer um canal de comunicação efetivo. Além disso, a produtividade diminui, pois alguns membros podem se escorar em outros ou produzir abaixo do esperado. Por outro lado, quanto menor uma equipe, maior é a carga de trabalho para os envolvidos, conseqüentemente maior responsabilidade.

Independente do tamanho, a equipe precisa saber lidar com alguns desafios. Maximiano (2010) diz que certas dificuldades perturbam o processo decisório ou levam as equipes a tomarem decisões que contrariam a lógica, os interesses das partes envolvidas e, em certos casos, sua própria sobrevivência. Ainda de acordo com Maximiano, as principais dificuldades que podem comprometer o desempenho da equipe são:

- coesão excessiva: o grupo rejeita as ideias de fora, que não fazem parte de seu pequeno universo interior. VARGAS (2007) comenta que isso é um grande equívoco, pois, em uma equipe com dez pessoas e as dez pensam do mesmo jeito, então essa equipe só há necessidade de ser formada por apenas uma pessoa.

- conformidade social: uma pessoa do grupo tende a concordar com uma ideia quando percebe que os outros já concordaram.

- pensamento grupal: é uma forma de raciocinar e tomar decisões que ignora fatos e informações relevantes, especialmente quando vêm de fora do grupo (MAXIMIANO, 2010 p.188 apud JANIS, 1972).

- paradoxo de Abilene: é um consenso formado por uma equipe cujos integrantes, individualmente, prefeririam tomar uma decisão oposta.

De acordo com (MAXIMIANO, 2010), uma equipe não nasce pronta. Ela pode começar com apenas uma pessoa ou um pequeno grupo, que tem a

responsabilidade de preparar a primeira versão do plano do projeto. Com o andamento do projeto, outras pessoas são agregadas.

Desde sua criação, a equipe segue um processo natural de desenvolvimento. Segundo (MAXIMIANO, 2010 p.175 apud Tuckman, 1977), embora os grupos sejam diferentes uns dos outros, há a tendência de todos passarem por cinco estágios: formação, tempestade, normatização, desempenho e encerramento.

A formação é o estágio inicial onde as pessoas não se conhecem e possuem desconfiança uma com as outras. Tempestade é a fase do conflito. É onde as divergências surgem a respeito da condução do projeto. Normatização é a fase onde as regras básicas são criadas. A partir daí, o grupo desenvolve consenso em torno de valores, objetivos e seus integrantes tornam-se coesos. Na fase seguinte, tem-se a condição da equipe madura, ou seja, a equipe é capaz de analisar com presteza os pontos positivos e negativos que atingem o projeto. Por fim, a equipe encerra suas atividades.

## **2.6 Conflitos**

O gerente de projetos está suscetível a encontrar diversas fontes de conflito em um projeto, como por exemplo, prazo, prioridades do projeto, recursos, questões técnicas, procedimentos administrativos, choques de personalidade e custos. Segundo (Dinsmore; Cavalieri, 2007), os conflitos são inevitáveis e acontecem devido às interações entre pessoas.

Diferentemente do confronto, onde duas ou mais pessoas se enfrentam de forma agressiva ou violenta (Karnal, 2016), o conflito é desejável. O conflito dá a oportunidade de obter novas informações a partir de divergências de percepção e ideias. Em outras palavras, o conflito previne a estagnação decorrente do equilíbrio de concordância, estimula o interesse e curiosidade pelo desafio da oposição e descobre os problemas e conseqüentemente, demanda sua resolução. De fato, funciona como a raiz de mudanças pessoais.

A fim de evitar que os conflitos se transformem em confrontos, o gerente precisa utilizar técnicas adequadas de resolução. Dinsmore e Cavalieri (2007) listam cinco técnicas:

- força: quando uma das partes envolvidas força a outra parte por meio do poder. Indicado somente em situações em que o tempo é crítico.

- panos quentes: consiste em uma técnica paliativa onde as partes deixam o conflito de lado e entram em um acordo.

- compromisso ou negociação: técnica semelhante a anterior, porém, ela busca uma solução definitiva – ambas as partes precisam abrir mão determinados posicionamentos, de forma a proporcionar o estabelecimento de um acordo em comum.

- solução de problemas, confronto ou colaboração: as partes conflitantes identificam a causa-raiz do problema e chegam a uma solução de consenso.

- retirada: busca evitar ou postergar indefinidamente a resolução do conflito. É uma solução temporária para resolução do conflito em um momento oportuno.

## 2.7 O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (planejar-fazer-verificar-agir) é a base para a melhoria da qualidade conforme definida por Shewhart e modificada por Deming (PMBOK, 2013). O ciclo PDCA consiste em uma série de atividades com o objetivo de melhoramento. Ele começa com um estudo da situação atual, durante o qual os dados são reunidos para uso na formulação de um plano de melhoramento. O plano é implantado após sua finalização. Em seguida, a implantação é verificada para ver se ela realizou o melhoramento previsto. Após isso, se a experiência obtiver sucesso, faz-se necessário uma padronização desses passos para assegurar que os novos métodos introduzidos sejam praticados continuamente para manter o melhoramento.

De acordo com (IMAI, 1992), a etapa “planejar” significa planejar os melhoramentos das práticas atuais através do uso de ferramentas estatísticas (ex.: diagramas de Pareto, diagrama de Ishikawa). “Executar” significa a aplicação desse plano. “Verificar” significa ver se ele resultou no melhoramento desejado. “Agir” significa evitar a repetição e institucionalizar o melhoramento como uma nova prática a ser melhorada.

Dessa forma, para desenvolver a melhoria, o ciclo PDCA gira sem parar e constitui uma ferramenta excelente para o processo *Kaizen*.

## 2.8 Kaizen

Kaizen é uma palavra japonesa que significa melhoramento. Ademais, significa contínuo melhoramento na vida pessoal, na vida social e na vida no trabalho. Quando aplicado no local de trabalho, significa contínuo melhoramento envolvendo tanto os gerentes quanto os subordinados. Segundo (IMAI, 1992), o Kaizen começa com o reconhecimento de que qualquer instituição possui problemas. Diz ainda, que o Kaizen resolve os problemas ao formar uma cultura, na corporação, onde todos possam admitir livremente esses problemas.

De acordo com (HONDA; VIVEIRO, 1993) a metodologia Kaizen é uma abordagem estruturada e sistêmica que visa assegurar que os processos institucionais satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes ao longo do tempo. Como o ambiente no qual o processo opera é dinâmico, o enfoque consiste na melhoria contínua de soluções. A melhoria contínua é uma abordagem preventiva, e baseia-se na premissa de que o mundo está continuamente mudando e, sendo assim, qualquer processo ou procedimento que hoje é satisfatório, no futuro poderá não ser (Dinsmore; Cavalieri, 2007).

A operacionalização da metodologia é centrada em seis estágios (HONDA; VIVEIRO, 1993):

- estágio 1: identificação e seleção das oportunidades de melhoria. A princípio, faz-se necessário selecionar o processo que represente o maior potencial de ganho, medido em termos de aumento da satisfação do cliente.

- estágio 2: estabelecimento de metas de melhoria. Consiste na determinação das necessidades de aperfeiçoamento do processo selecionado, através da identificação da diferença entre o que o cliente deseja e o que o processo produz.

- estágio 3: análise do processo atual. Identifica as causas que limitam o desempenho atual do processo e determina suas inter-relações com outros processos.

- estágio 4: geração e seleção de alternativas de aperfeiçoamento. Desenvolvimento e teste de alternativas que proporcionem a melhoria do desempenho do processo analisado, ou seja, que possibilitem o alcance de maior produtividade, qualidade e confiabilidade do processo.

- estágio 5: implementação das melhorias. Elaboração de um plano de ação e operacionalização das melhorias, a partir da aceitação e comprometimento por parte

das pessoas envolvidas no processo, bem como padronização e normalização das mudanças.

- estágio 6: avaliação contínua do processo. Implementação de estratégias de monitoração e controle contínuo que assegurem a consolidação das modificações implementadas e auxiliem a detectar novas oportunidades de melhoria.

Como se pode perceber, essa metodologia possui uma semelhança com o ciclo PDCA. Os estágios 1 a 3 relacionam-se ao “Planejar” do ciclo, os estágios 4 e 5 relacionam-se ao “Fazer” e o estágio 6 relaciona-se a “Verificar” e “Agir”.

### **2.8.1 Kaizen e inovação**

A melhoria pode ser classificada como Kaizen ou inovação (IMAI, 1996). A inovação envolve uma melhoria drástica como resultado de grandes gastos em nova tecnologia ou equipamento. Quando o dinheiro é um fator crítico, a inovação é cara. Por outro lado, Kaizen é mais sutil: enfatiza os esforços humanos, comunicação, trabalho em equipe e envolvimento. Ou seja, uma abordagem de baixo custo à melhoria.

O Kaizen não substitui nem impede a inovação. Eles são complementares. O ideal seria que a inovação começasse depois que o Kaizen fosse esgotado e o Kaizen viesse assim que a inovação fosse iniciada. Dessa forma, o Kaizen e a inovação são dois fatores importantes para o progresso.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Com o intuito de mostrar a importância da cultura de melhoria contínua, bem como os benefícios que uma equipe pode trazer para o gerente de projetos, fez-se um estudo de caso.

O estudo de caso consiste em uma pesquisa quantitativa através de um questionário com perguntas divididas em seções pertinentes à área de projetos, desenvolvimento de pessoas, melhoria contínua e trabalho em equipe.

O questionário foi aplicado em Agosto de 2016 a um grupo de pessoas do setor de tecnologia de informação de um órgão do Estado de Sergipe – o nome não será divulgado, pois o autor deste trabalho não recebeu a autorização. Sendo assim, foi utilizada somente a opinião pessoal, sem expor o ambiente de trabalho. O grupo consiste em vinte e duas pessoas, das quais treze responderam o questionário.

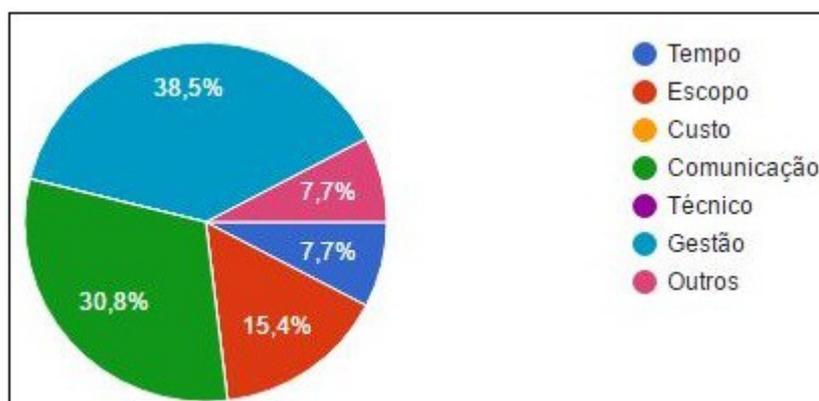
## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao analisar as questões básicas, percebe-se que o grupo é predominantemente masculino, com idade entre 25 e 40 anos, nível superior, com até dez anos de trabalho. Infelizmente não houve participação de mulheres. Apesar de representarem somente 13,6% do total de pessoas do grupo pesquisado, elas poderiam fornecer dados que contribuiriam para aumentar a completude deste trabalho.

Na seção Projetos, verifica-se que o grupo é maduro e que a maioria dos envolvidos nunca teve a experiência como gerente ou coordenador de projetos.

Na categoria onde surgem mais problemas que causam insucesso nos projetos, aproximadamente 31% do grupo respondeu que a falha na comunicação é responsável pelo mau êxito dos projetos. Porém, essa categoria não foi a primeira escolhida. De acordo com 38,5% das pessoas, o principal problema está no modo de gerir do gerente de projetos. Ao analisar mais detalhadamente esse item, através de debates e na realidade do ambiente de trabalho do grupo, percebeu-se que essa escolha é uma miscelânea de diversos fatores negativos que são: interesses pessoais, falta de liderança e falta de entendimento global do projeto. O gráfico 1 mostra mais detalhes.

**Gráfico 1 – Causas de insucesso nos projetos**

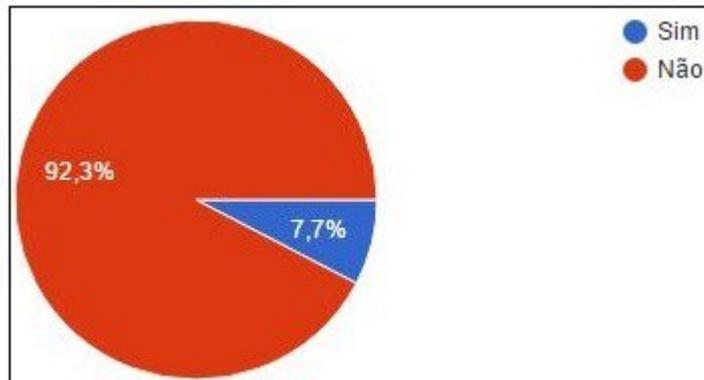


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Na seção de Desenvolvimento de Pessoas, a gestão ganhou destaque novamente. A maioria das pessoas informou que já entrou em conflito com a gestão e que ela decidiu soluções arbitrariamente. Outro relato foi que existe um baixo

índice de programas de treinamento ou aperfeiçoamento de pessoas (gráfico 2) e que o feedback no final do projeto é quase inexistente, ou seja, o gerente raramente informa à equipe os pontos positivos e negativos, assim como as lições aprendidas.

**Gráfico 2 – Programas de treinamento ou aperfeiçoamento**

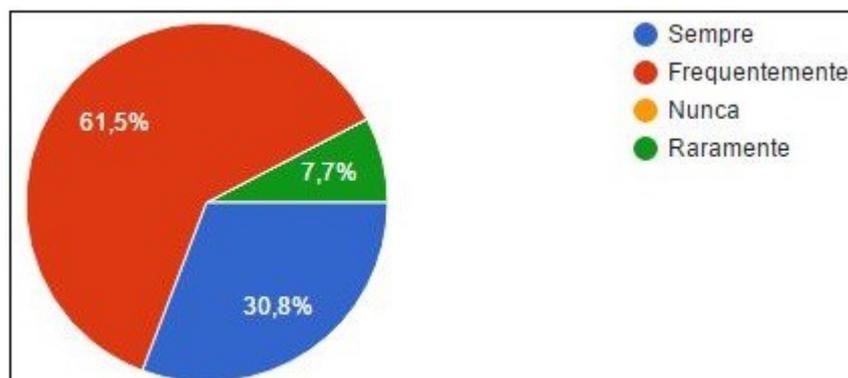


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A próxima seção aborda conceitos sobre melhoria contínua. A realidade do grupo pesquisado mostra que os projetos predominantemente não possuem processos padronizados. Isso vai no sentido oposto ao conceito de kaizen e melhoria contínua, pois um dos aspectos mais importantes para o melhoramento é a normalização de processos e mudanças.

Ainda na seção de melhoria contínua, vale destacar a frequência que a equipe realiza sugestões de melhoramento. Equipes motivadas e comprometidas tendem a se envolver profundamente no projeto, realizando sugestões de melhorias frequentemente. Ao analisar o gráfico 3, percebe-se que a equipe estudada é bem comprometida e que está constantemente em busca de melhores soluções. Por outro lado, a equipe relata que essas sugestões raramente são implementadas. O principal motivo está relacionado com o impacto das mudanças, pois os gerentes não querem se comprometer com riscos pertinentes a essas sugestões.

**Gráfico 3 – Sugestão de melhorias pela equipe**



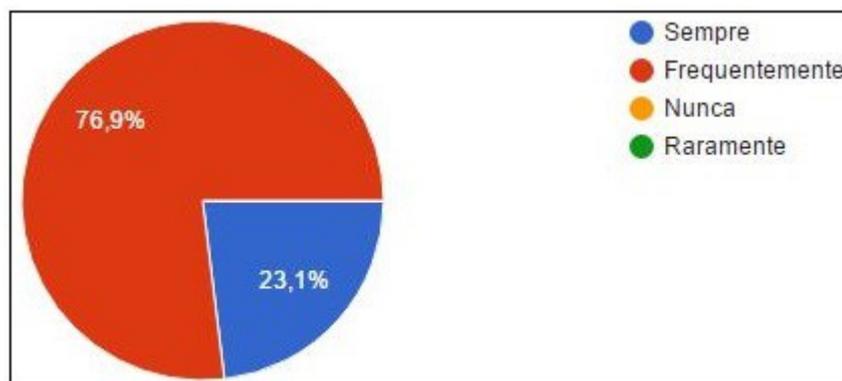
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Ao se perguntar qual opção é mais relevante para melhoria de novos projetos, a maioria das pessoas informou que a comunicação e um maior envolvimento entre os envolvidos do projeto são primordiais. Por fim, a equipe relata que não existe um plano de melhoria contínua de projetos.

A seção sobre trabalho em equipe é constituída por sete perguntas. Dessas, três são direcionadas ao relacionamento entre seus membros. Ao verificar os dados, percebe-se que o grupo possui um ótimo relacionamento interpessoal. Apesar de grande parte da equipe ter respondido, na seção de Desenvolvimento de Pessoas, que já entrou em conflito com algum membro, ela contorna muito bem a situação. Fica claro que a equipe se respeita e não deixa o conflito (saudável) evoluir para um confronto (indesejável). Dessa forma, os membros compartilham informações, ideias, sentimentos e confiança.

Outro item a ser respondido foi a participação da equipe no planejamento dos projetos. Infelizmente, a maioria das pessoas declarou que raramente ou nunca a equipe faz parte do planejamento do projeto. Isso reflete diretamente na informação do gráfico 4. Ele mostra que a equipe encontra inconsistências em quase todos os projetos. Isso poderia ser diminuído se os membros da equipe participassem de todos os processos dos projetos, e não somente na fase de execução.

**Gráfico 4 – Percepção de inconsistências no projeto**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

## 5 CONCLUSÃO

Após analisar como a equipe pode diminuir as inconsistências dos projetos e propor melhorias para projetos futuros, observou-se que uma equipe madura pode ajudar um gerente, principalmente os mais inexperientes, a diminuir as causas que prejudicam o sucesso dos projetos, através de sugestões de melhorias.

Contudo, o gerente precisa ter um relacionamento saudável com a equipe, boa comunicação, dar feedback, realizar investimentos, através de treinamentos e aperfeiçoamentos, motivá-la e, principalmente, incluí-la em todas as fases do projeto. Além disso, o gerente precisa propor um plano de melhoria contínua, aceitar as sugestões propostas pela equipe de forma simples e implementá-las, em um momento oportuno, caso valha a pena.

Durante a pesquisa, percebeu-se um interesse, por parte das pessoas que responderam ao questionário, em saber o resultado e se este poderia ser divulgado a fim de que os gerentes pudessem compreender melhor a realidade da equipe.

Como sugestões de trabalhos futuros, poderia ser feita uma pesquisa comparativa entre uma equipe com um gerente e outra auto gerenciável, a fim de saber qual o desempenho de cada uma e qual se adapta a determinado projeto.

## REFERÊNCIAS

- DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de “Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional”. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**; 3ª ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- HONDA, Auro K.; VIVEIRO, Carlos T. **Qualidade e excelência através da metodologia kaizen**. São Paulo: Érica, 1993.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. – 4ªed. – São Paulo: IMAM, 1992.
- IMAI, Masaaki. **Gemba-kaizen**: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica. São Paulo: IMAM, 1996.
- JANIS, Irving. **Victims of groupthink**. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.
- KARNAL, Leandro. **Conflito e Confronto**. YouTube 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bTsZSVJ5ETk>>. Acessado em 02 set. 2016.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. – 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: GUIA PMBOK. 5ª ed. – EUA : Project Management Institute, 2013.
- TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. A. C. **Stages of small-group development revisited**. Group and organization studies, nº 2, p. 419-442, 1977.
- VARGAS, Ricardo. Podcast: **Gerenciamento de Equipes em Projetos** (2007). Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/teammanagement/>>. Acessado em 24 ago. 2016.

## ABSTRACT

**This article presents the continuous improvement and the team as support tools to project manager. Seeks to solve the following problem-solving questions: how to help inexperienced managers to reduce inconsistencies in the projects? And how managers can continuously improve projects that manage? It has the general objective to analyze how the team can reduce the inconsistencies of projects and propose improvements for future projects. He worked on a theoretical foundation that could serve as the basis for the various concepts used throughout the work. The characterization of the research applied to the case study: the aims, exploratory and descriptive; as the object was field and documentary; Data as to approach was quantitative. We used a questionnaire to 22 people in a random sample accessibility, and answered 13 copies. We came to the conclusion that a mature team can help a manager, especially the most inexperienced, to reduce the causes that hinder the success of projects through suggestions for improvements.**

## APÊNDICE A – Questionário

1- Sexo?

Feminino  Masculino

2- Idade?

Menos de 25 anos     Entre 25 e 40 anos     Mais de 40 anos

3- Escolaridade?

Ensino Médio     Graduação     Pós-graduação

4- Cargo?

Técnico     Analista

5- Tempo de Trabalho?

Menos de 5 anos     Entre 5 e 10 anos     Mais de 10 anos

### Projetos

6- Trabalhou em quantos projetos?

Menos de 5     Entre 5 e 15     Mais de 15

7- Trabalhou em quantos projetos simultâneos?

Nunca trabalhou     2     Mai de 2

8- A maioria dos projetos em que participou são semelhantes?

Sim     Não

9- Já trabalhou como gestor, coordenador ou analista pleno de projetos?

Sim     Não

10 – De qual categoria surgem mais problemas que causam insucesso dos projetos?

Tempo     Escopo     Custo     Comunicação     Técnico     Gestão  
 Outros

11- Quais as consequências mais comuns de um projeto mal realizado?

Cancelamento do projeto     Reconstrução do projeto     Manutenção excessiva     Outro

### **Desenvolvimento de Pessoas**

12- Já entrou em conflito com o gestor do projeto?

Sim       Não

13- Como o conflito foi resolvido?

O gestor resolveu e convenceu você       Você resolveu e convenceu o gestor  
 O gestor decidiu arbitrariamente       Outro

14- Já entrou em conflito com algum membro da equipe do projeto?

Sim       Não

15- Como o conflito foi resolvido?

O colega resolveu e convenceu você       Você resolveu e convenceu o colega  
 O gestor resolveu       Outro

16- Existem programas de treinamentos/aperfeiçoamentos para os membros da equipe do projeto?

Sim       Não

16- Existem programas de treinamentos/aperfeiçoamentos para os gestores do projeto?

Sim       Não

17- O gestor fornece feedback no final do projeto?

Sempre     Frequentemente       Nunca     Raramente

18- Qual capacidade mais marcante que o gestor deixou a desejar nos projetos?

Liderança       Desenvolvimento de pessoas       Comunicação  
 Resolução de problemas       Gestão do tempo       Outro

### **Kaizen**

19- Os projetos possuem processos padronizados?

Sempre     Frequentemente       Nunca     Raramente

20- A equipe sugere melhorias ao longo do desenvolvimento do projeto?

Sempre     Frequentemente       Nunca     Raramente

21- O gestor implementa as melhorias sugeridas pela equipe?

Sempre  Frequentemente  Nunca  Raramente

22- Qual opção é mais relevante para melhoria de novos projetos?

Controle da qualidade  Um bom gestor  Treinamento  Maior  
envolvimento e comunicação entre os envolvidos do projeto  Outro

23- Existe um plano de melhoria contínua dos projetos?

Sim  Não

### **Trabalho em equipe**

24- Os projetos geralmente possuem equipe de quantas pessoas?

Menos de 5  Entre 5 e 10  Mais de 10

25- Como gosta de trabalhar?

Sozinho  Em dupla  Com mais de duas pessoas

26- Os membros se dispõem a ajudar a outro membro da equipe?

Sempre  Frequentemente  Nunca  Raramente

27- Os membros facilmente compartilham informações, idéias e sentimentos?

Sempre  Frequentemente  Nunca  Raramente

28- Os membros cumprem o que dizem que vão fazer?

Sempre  Frequentemente  Nunca  Raramente

29- A equipe faz parte do planejamento do projeto?

Sempre  Frequentemente  Nunca  Raramente

30 -Qual a frequência que você e a equipe percebem inconsistências no projeto?

Sempre  Frequentemente  Nunca  Raramente