

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

ERICO KONELL

**FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM
EMPREENDIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2017

ERICO KONELL

**FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM
EMPREENHIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Dra Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA

2017

ERICO KONELL

**FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM
EMPREENHIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientadora:

Dra. Hilda Alberton De Carvalho
Professora do GEOB, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

Prof. Dr. Adalberto Matoski
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Prof. M. Eng. Massayuki Mário Hara
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Catai
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba

2017

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

RESUMO

Esta monografia é resultado do estudo sobre a formação de equipes de alto desempenho em empreendimentos da construção civil, cujo objetivo foi propor boas práticas para a formação de equipes de alto desempenho no ramo de prestação de serviços de construção. Como esta indústria é baseada em projetos, diferentes equipes são formadas, cujo fim de sua vida termina junto ao fim do projeto. Dessa maneira, formar equipes de alto desempenho é um desafio neste setor, pois há muita dificuldade em manter essas pessoas. Portanto, esse trabalho tenta discorrer sobre quais fatores podem influenciar a formação da equipe de gestão, como são formadas e o que são consideradas equipes de alto desempenho. Os temas identificados como influenciadores foram descritos, onde destacam-se as estruturas organizacionais, os papéis dos indivíduos como membros de equipe, a comunicação, empoderamento, avaliação de desempenho e métodos de recompensar as equipes. Através de entrevistas com profissionais do mercado da construção, procurou-se identificar de que forma esses fatores estão presentes e são abordados pelo mercado, registrando a opinião dos profissionais, estratégias e práticas adotadas e buscando avaliar a dificuldade quanto ao tema. Baseado nessas informações pode-se identificar e sugerir melhores práticas para a formação de equipes de alto desempenho na construção civil. Deste modo, este trabalho busca orientar e fornecer luz ao tema ao mercado brasileiro, fornecendo subsídio para a tomada de decisões estratégicas e gerenciais.

Palavras chave: Equipes, Alto desempenho, Gestão de pessoas, Construção civil.

ABSTRACT

This monograph is the study result about the formation of high performance teams on construction projects, which the goal was to propose good practices in the formation of high performance teams on the service industry. As a project based industry, different teams are assembled, with its life ending as the project ends. Thereby, forming high performance teams it is a challenge because there is a lot of difficulty maintaining the team members. Therefore, this work tries to discuss about the factors that can influence the formation of the construction manager's team, how are they developed, and what they are. The influential factors that were described are organizational structures, the team roles, communication, empowerment, the performance appraisal system and the ways of team rewarding. By interviews with engineering professionals, it attempted to identify how these factors are present and are addressed in the civil construction market, register their opinion and the strategy the market uses, along with its practices, aiming to identify the manager's difficulty on the subject. Based on this information it was possible to identify and suggest best practices to the formation of high performance teams on construction projects. Therefore, this work aims to identify and provide light to the market, providing knowledge to strategic and managerial decisions.

Key words: Team, High performance, Human resources, Civil construction.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	9
1.2 justificativa	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 METODOLOGIA	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
REVISÃO TEÓRICA.....	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	13
2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	14
2.2.1 A Estrutura Matricial.....	15
2.3 FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	21
2.4 AS FUNÇÕES DENTRO DA EQUIPE	25
2.4.1 O Papel da Liderança nas Equipes.....	29
2.5 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.....	34
2.6 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS EQUIPES.....	37
2.7 EMPODERAMENTO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.....	39
2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EQUIPES	42
2.9 RECONHECENDO E RECOMPENSADO EQUIPES.....	45
METODOLOGIA.....	50
3.1 PARTE TEÓRICA.....	50
3.2 PARTE PRÁTICA.....	50
RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	52
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E CORRELAÇÃO COM REVISÃO TEÓRICA.....	52

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS.....	71

INTRODUÇÃO

O setor da construção civil é fortemente marcado por empreendimentos que têm sua estrutura baseada em projetos, com início e fim claramente definidos, o que dificulta a formação e permanência de equipes à longo prazo e o crescimento conjunto de seus membros. Portanto, formar equipes de alto desempenho nesse setor é uma grande dificuldade.

Esse ponto de vista é corroborado por Loosemore *et al.* (2003) que explica que a variabilidade de demanda dos produtos e serviços da construção civil levam as empresas a terem muitas dificuldades para reterem sua força de trabalho direta e investir em seus colaboradores com visão de longo prazo, conseqüentemente, adotam estratégias flexíveis para o setor de gestão de pessoas, através da subcontratação ou contratos temporários.

É por este motivo, segundo Loosemore *et al.* (2003) que as pequenas empresas de construção se organizam em pequenas estruturas, que excedem em muito o número de empresas com grandes estruturas.

É dentro deste contexto que esse trabalho está inserido, buscando ajudar a resolver o desafio de formar uma equipe que traga resultados excelentes em um empreendimento da construção civil.

Também, ressalta-se a imensa lacuna de informações a esse respeito que existem no meio técnico, acadêmico e profissional, onde esse texto, que embora não pretenda esgotar o assunto, pode ajudar a lançar luz.

Dessa maneira pode-se enxergar a importância desse trabalho, que visa prover os responsáveis pelo gerenciamento de obras, sejam empregados ou empregadores, com informações para que possam adotar práticas e desenvolver métodos próprios para formar suas equipes e obterem resultados econômicos e sociais em suas empreitadas.

Para chegar a este fim, essa pesquisa recolheu informações sobre as práticas de gestão de pessoas na construção civil e suas dificuldades, as estruturas organizacionais adotadas pelas empresas com ênfase no modelo matricial e sobre a formação de equipes. Sobre o último tema, foram abordados tópicos considerados fundamentais como o papel dos membros de equipes, o papel da liderança, da comunicação e do empoderamento para as equipes, o que são as equipes de alto desempenho, avaliação de desempenho e finalmente métodos para recompensar as equipes.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Como formar uma equipe de alto desempenho, dentro do mercado da construção civil, no ramo de prestação de serviços de construção de obras, sob o ponto de vista da empresa construtora, de modo com que a realização do empreendimento seja um sucesso para as partes interessadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O pesquisador Loosemore *et al.* dirigiram estudos sobre a administração de recursos humanos na Construção Civil (2003) onde dizem que a indústria da construção civil é um dos mais complexos setores baseados em projetos, uma vez que existem diversos processos dinâmicos e fragmentados, onde há necessidade de integrar uma vasta gama de culturas funcionais, e, portanto, existe muita dificuldade para aplicar as boas práticas de gestão de recursos humanos.

Segundo a visão especialista em gerenciamento de projetos de qualquer natureza do PMBoK (2013, p. 35) a equipe de projeto é composta por pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto e que atua conjuntamente na execução de atividades para alcançar seus objetivos. Ainda, o PMBoK (2013, p. 272) traz a visão que o pessoal do projeto estará pronto quando pessoas apropriadas tiverem sido designadas para a equipe de projeto. Porém, o guia PMBoK não discorre sobre como formar e engajar as pessoas na formação de equipe.

Esta visão, está de acordo com o que os pesquisadores Loosemore *et al.* (2003) trazem quando afirmam que os gestores de projeto não possuem nenhum treinamento formal nesta área e veem as atividades ligadas à gestão de pessoas como uma função secundária e que não está ligada diretamente à conquista dos objetivos do projeto. Portanto, defendem, que o convencimento dos gestores do projeto que a performance do mesmo está ligada por um forte vínculo com o desempenho na gestão dos recursos humanos e que, dessa maneira, este tópico levará a posicionar a gestão de pessoas como aspecto central para alavancar o potencial produtivo que existe na força de trabalho na indústria da construção civil.

Justifica-se assim a escolha do tema onde está inserido este trabalho, que pretende alinhar as práticas de gestão de pessoas e de projetos na indústria da construção civil no tema de formação de equipes e de como fazer com que estas tenham alto desempenho, desta

maneira auxiliando o meio acadêmico e profissional a preencher a lacuna que existe de informações nesta área.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho foi propor boas práticas para a formação de equipes de alto desempenho em empreendimentos da construção civil, no ramo de prestação de serviços de construção.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram:

- Investigar e descrever os desafios do setor da construção civil na formação de equipes;
- Caracterizar os elementos formadores de equipes de alto desempenho;
- Verificar formas e estratégias de formação das equipes na construção civil adotadas no mercado de prestação de serviços;
- Sugerir melhores práticas para a formação das equipes de alto desempenho em empreendimentos da construção civil

1.4 METODOLOGIA

De modo a atingir os objetivos propostos, esse trabalho buscou retratar a opinião do meio acadêmico sobre a maneira que ocorre a formação de equipes, suas características, e quais os fatores que influenciam sua formação e desempenho, através de uma revisão teórica.

Também foi elaborado e aplicado um questionário de perguntas fechadas por meio eletrônico, que visava delinear os tópicos abordados na revisão teórica, com o intuito de identificar a opinião de profissionais do mercado em relação à formação de equipes de alto desempenho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em capítulos que visam delimitar temas e ideias em conjunto, e introduzir a partir de uma ideia defendida pelo autor o capítulo subsequente.

O capítulo sobre gestão de pessoas na construção civil busca apresentar as ideias que estão enraizadas nesse setor bem como as práticas adotadas pelas empresas.

Relacionado a isto, foi criado um capítulo sobre a estrutura das organizações, buscando identificar e mostrar práticas correntes das empresas de construção civil em organizar e dividir o trabalho. Dentro desse capítulo, foi criado uma seção específica sobre a estrutura matricial com a finalidade de apresentá-la, e verificar seus pontos fortes e fracos para empresas da construção civil.

A questão da formação de equipes foi abordada em um capítulo específico, onde pode-se caracterizar as equipes, identificar seus processos de formação e término e discorrer sobre a diferença entre equipes e grupos de trabalho.

Outro ponto abordado com capítulo exclusivo foi o papel dos indivíduos dentro das equipes, com ênfase na teoria da pesquisadora Belbin onde foram abordados temas sobre as características e papéis dos indivíduos e como eles influenciam a formação de equipes. Dentro desse capítulo também foi abordado o tema específico da liderança nas equipes, com ênfase na sua importância e quais os melhores papéis que desempenham esta função.

As equipes de alto desempenho foram retratadas em um capítulo que buscou identificar o porquê dessas equipes serem diferentes das equipes comuns, e quais as principais características que fazem com que isto aconteça.

A comunicação também foi abordada em um capítulo onde buscou-se identificar a importância da comunicação para as equipes e empresa, junto aos resultados que ela pode atingir se for bem conduzida entre os membros.

O capítulo sobre empoderamento traz um resumo sobre o tema, com a explicação do que é, e como este item pode ser trabalhado dentro das equipes para melhorar seus resultados e a satisfação dos membros com o trabalho.

Outro aspecto discutido no trabalho foi o da avaliação de desempenho das equipes, que buscou retratar os meios pelos quais as equipes devem ser avaliadas, a importância deste tema para a empresa e quais as vantagens obtidas decorrentes de um bom sistema de avaliação.

Por último, a maneira de recompensar as equipes verificou como são as maneiras possíveis para a recompensa dos membros das equipes e como esse processo deve ser organizado pela empresa para isso, atrelado aos benefícios que podem ocorrer desta prática.

No capítulo da metodologia foi explicado o método utilizado para a realização deste trabalho e a maneira com o qual foi realizado o questionário.

Na discussão de resultados foram abordados os resultados das pesquisas e cruzadas as informações obtidas com a revisão teórica, onde pode-se propor boas práticas para a formação de equipes na construção civil.

REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados todos os tópicos considerados mais importantes para a formação de equipe de alto desempenho, desde o planejamento da organização, o processo de formação de equipes e aspectos da maneira das equipes trabalharem e interagirem com a empresa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo PMBoK (2013), a estrutura organizacional é um dos fatores da empresa que afetam a disponibilidade de recursos e influenciam na maneira de como os projetos são conduzidos. Dentro do contexto de estrutura organizacional, está inserida a Gestão de Pessoas. Loosemore *et al.* (2013) explica que uma visão estratégica sobre a forma em que a empresa organiza seu departamento de recursos humanos se baseia na crença que as organizações dos aspectos humanos oferecem uma forma sustentável de vantagem competitiva, e explica que visões mais radicais defendem que esta é a maior fonte de vantagem competitiva ao longo prazo. Armstrong (1991) *apud* Loosemore *et al.* (2013, p.37) define o que é Gestão Estratégica de Pessoas:

“Está relacionado com o desenvolvimento e implementação de estratégias de gestão de pessoas que estão integradas com as estratégias empresariais e garantem que a cultura, valores e estrutura da organização e a qualidade, motivação e comprometimento de seus membros contribuam completamente para a realização de seus objetivos.”

Ainda, segundo Tavares (2012), a gestão de pessoas é reconhecida como o funcionamento de um ambiente organizacional de forma dinâmica, consciente e comprometida em manter uma relação mútua e transparente de dependência entre a empresa e seus trabalhadores, com permanente preocupação com o estabelecimento e manutenção de um clima organizacional sustentado nos objetivos e necessidades pessoais dos funcionários e missão da empresa.

Kehoe *et al.* (2013) caracterizam as práticas comuns à diversos estudos que buscaram identificar o que leva um departamento de gestão de pessoas a ter uma alta performance, indicaram que a abordagem do setor em promover a habilidade da força de trabalho, motivação e oportunidade com foco em comportamentos consistentes com os objetivos organizacionais são os principais responsáveis pelo bom resultado do setor. Outro ponto abordado por Huselid (1995) *apud* Kehoe *et al.* (2013) é que a alta performance dos sistemas

de gestão de pessoas se baseiam na criação de investimentos mútuos da organização baseados no relacionamento com os empregados, e em troca, espera que os empregados estejam qualificados e motivados para fazer valiosos investimentos relacionados ao trabalho dentro da organização.

2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Dentro deste contexto, o PMBoK (2013) traz sobre o modo em que as empresas se organizam e formam as equipes que realizam os projetos da organização. Segundo Loosemore *et al.* (2013) a estrutura organizacional define o modo em quais papéis, responsabilidades, poderes, autoridades e controle estão alocados dentro da força de trabalho. Essas estruturas, segundo o PMBoK (2013) variam de funcionais a projetizadas, com uma gama de estruturas matriciais entre elas. A imagem a seguir demonstra as vantagens e desvantagens de cada uma:

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 01 – Influências da estrutura organizacional nos projetos

Fonte: PMBOK, 2013, p. 22

Segundo Junior *et al.* (2003, p.10), a estrutura de uma equipe está ligada a estrutura organizacional de uma maneira muito forte, e seu desempenho pode ser sensível a esta estrutura. Enquanto Hardingham (2010, p.53) defende que o trabalho da equipe será bem desempenhado se há processos internos corretos quanto do contexto externo correto. Portanto, torna-se necessário entender como são organizadas as estruturas das empresas que se propõe a realizar projetos e basear suas atividades na formação de equipes.

Loosemore *et al* (2013) explica que a divisão funcional possui claras vantagens em termos de divisão de trabalho, porém a organização tem dificuldades em responder a mudanças do mercado de trabalho. Ainda, competição por recursos pode ocorrer entre os diferentes departamentos e muitas funções podem criar problemas de coordenação que diminuem a velocidade e a capacidade de resposta da organização em lidar com mudanças. O PMBoK (2013) explica que neste modo de trabalho, cada funcionário possui um superior bem definido, e os funcionários são agrupados sobre especialidade (marketing, orçamento, obras). Assim, cada departamento fará seu trabalho de modo independente dos outros departamentos.

2.2.1 A Estrutura Matricial

Para organizações operando em indústrias baseadas em projeto, como a da construção civil, Loosemore *et al* (2013) explica que há a necessidade de se formar equipes multidisciplinares rapidamente e então rapidamente serem desformadas e reformadas em outro lugar para a organização. Nesses casos, segundo os autores, as estruturas matriciais têm se tornado a forma organizacional mais comum, pois adiciona uma dimensão lateral à linha de comando da organização funcional. Deste modo, permite a integração de funções disjuntas para a realização de um projeto específico. Essa integração, segundo os autores, é facilitada pela figura do gerente de projeto.

Para o PMBoK (2013) as organizações matriciais possuem a combinação de características funcionais e projetizadas. Para ele, as organizações podem ser classificadas como fracas, balanceadas ou fortes e esta classificação depende do nível relativo entre o poder e a influência dos gerentes de projeto e os gerentes funcionais. Quando mais “fraco” o nível de força matricial, mais próximo da organização funcional está uma organização, e quanto mais forte seu nível mais próximo da organização projetizada. A figura a seguir, retirada do PMBOK, demonstra a organização matricial forte:

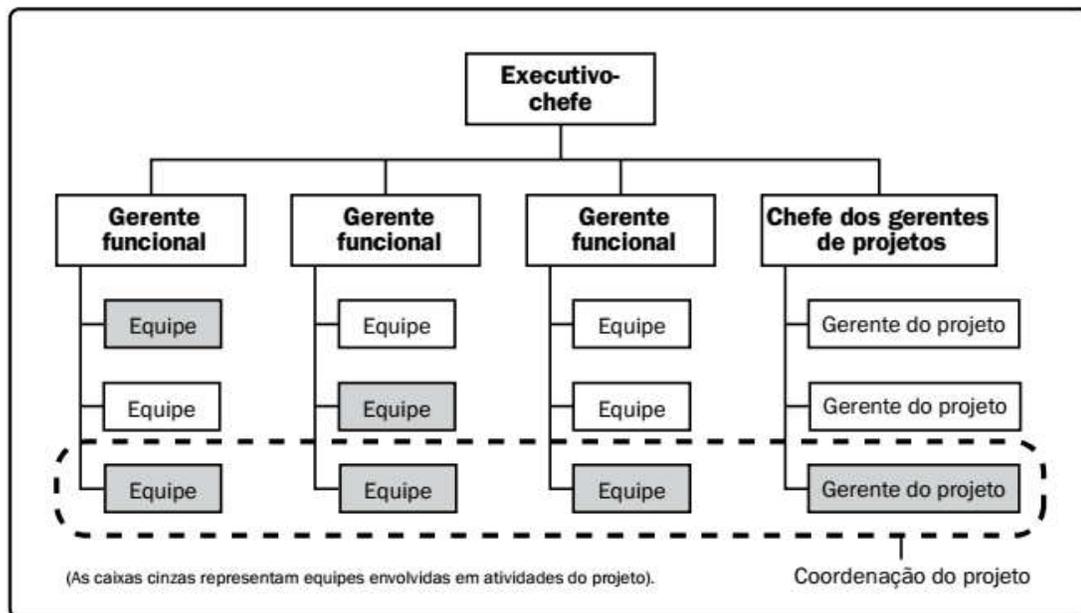


Figura 02 – Estrutura organizacional matricial forte

Fonte: PMBOK, 2013, p. 24

O autor Davis (1978) trouxe a publicação do boletim de comunicação da gerência da General Electric em 1976 sobre a escolha de utilizar em alguns setores da empresa a organização matricial. Segundo o autor, os gerentes afirmam que escolheram a estrutura matricial, não porque é uma estrutura da moda, mas que porquê é uma estrutura difícil, complexa, e muitas vezes frustrante para se ter como modelo. É uma estrutura vanguardista, segundo os gerentes da época, que pode trazer o melhor dos dois mundos (fazendo referência à estrutura funcional e a projetizada). Eles continuam explicando que será uma forma de se aprender a se organizar para preparar os gerentes para lidar com altos níveis de complexidade e ambiguidade em situações onde eles têm de conseguir resultados de pessoas e componentes que não estão sob seu controle.

O PMBoK (2013) traz a definição clara do que é uma estrutura matricial, explicando que é uma combinação da estrutura funcional e da projetizada. Assim, há duas figuras gerenciais, a funcional e a do projeto. A gerência do projeto pode variar seu nível de autoridade sobre as decisões relativas ao projeto e poder dependendo da organização, podendo atuar como um assistente de equipe/facilitador de comunicações até total autonomia e poder sobre o trabalho realizado dentro do projeto. Dentro desse modelo, a equipe está alocada à um gerente funcional e pode fazer parte em tempo parcial ou integral de uma equipe de projeto.

Loosemore *et al* (2013) explica como a organização matricial pode proporcionar vantagens para uma empresa de construção civil: Os times de projeto têm muito mais chances de possuírem as habilidades necessárias pois as pessoas podem ser trazidas de diferentes locais da organização e não apenas de sua singular divisão operacional. Ainda, é flexível, e facilita a entrada e saída de indivíduos das equipes durante o desenvolvimento de seus projetos. Também, é boa para a motivação dos empregados, pois permite aos membros da equipe continuarem sua filiação com o projeto enquanto mantêm sua identidade profissional com o departamento funcional.

As pesquisas conduzidas por Galluci sobre as organizações matriciais apoiam o ponto de vista dos pesquisadores citados acima. Segundo Lodi (1970) *apud* Galluci (2010) o uso das estruturas matriciais em empresas proporciona alto grau de especialização das equipes envolvidas, que geram máxima eficiência nas operações e estimulam o desenvolvimento de novas técnicas de gestão ao longo das diferentes áreas da empresa. Já os pesquisadores Kroll, Parnell e Wright (2000) *apud* Galluci (2010) explicam que a estrutura matricial tende a ser mais eficiente em termos de alocação e controle de custos, sobretudo na área de gestão de pessoas, pois os gerentes de projeto pagam somente pelos serviços prestados por outros membros de equipes referente ao seu trabalho dentro do projeto, uma vez que eles têm outras alocações funcionais.

Porém, Davis (1978) identifica as nove desvantagens que uma estrutura matricial pode trazer para uma organização, que são: tendências para a anarquia, disputas de poder, confusão com o processo decisório, colapso durante crise econômica, orçamentos com custos excessivos, afundamento para níveis inferiores, estratificação em camadas sem controle e egocentrismo da equipe. Também aponta Loosemore *et. al* (2013) que uma desvantagem central é que um empregado pode ficar confuso com suas responsabilidades (e lealdade) divididas entre sua gerencia funcional e sua gerencia de projeto.

Esse aspecto apontado por Loosemore *et al.* (2013) sobre a dupla subordinação aparece na pesquisa de diversos autores pesquisados por Galluci (2010). Hemsley e Vasconcellos (1997) *apud* Galluci (2010) explicam que pode existir até mesmo a múltipla subordinação, onde um funcionário responde a mais de um projeto e, portanto, têm mais de um chefe. Kroll, Parnell e Wright (2000) *apud* Galluci (2010, pag. 4) sintetizam esse pensamento quando escrevem: “Também existe maior possibilidade de conflitos entre os profissionais em nível de gerência, com relação à alocação de recursos e pessoas-chave, bem como um possível aumento do nível de tensão dos membros das equipes: a quem afinal, eu me reporto, quem é meu chefe? ”

A tendência para a anarquia descrita por Davis (1978) é um cenário onde as pessoas que são responsáveis pelo trabalho não reconhecem qual o chefe que é responsável pela maioria de seu trabalho e não sabem a quem se reportar. Nessa situação, o “tratamento” aplicado a esta “doença”, segundo Davis (1978) é tornar as relações entre as partes que formam a estrutura matriciais claras e definir responsabilidades sobre quem faz o que em diversas circunstâncias. Ele defende que a estrutura matricial deve ser claramente definida, e não uma organização “estilo-livre”.

Os fatos mencionados anteriormente são chamados por Davis (1978) de disputas de poder. Ele descreve que isso ocorre quando há a disputa de poder do gerente funcional com o gerente de projeto, ou seja, há um desequilíbrio de forças e uma disputa por vantagens. Davis explica que apesar de inevitáveis, as disputas de poder devem ser amigáveis e construtivas, onde os competidores devem ter a consciência que ter todo o poder é ter nenhum, destruindo sua organização matricial. Eles devem entender que a divisão de poder é o mecanismo central da organização matricial, e resolver seus problemas tendo em vista os objetivos maiores da organização. Quando isto não ocorrer, deverão recorrer à um árbitro superior. Segundo ele, é um paradoxo do sistema matricial: uma organização baseada em divisão de poder deve recorrer a um forte indivíduo que não compartilha seu poder com ninguém, para arbitrar diante da disputa de poder de seus subordinados.

A confusão de poder decisório de Davis (1978) é fonte, segundo o autor, da baixa educação dos gestores em utilizar a estrutura matricial. Há confusão dos membros de equipe e gestores sobre o processo decisório pois a organização matricial surge da necessidade de membros de áreas distintas em novas equipes, o que sugere um processo decisório conjunto. Como explica Davis (1978) é razoável que em diversas circunstâncias as decisões sejam tomadas em conjunto, porém a diferença é a escolha dos gestores para as pessoas as quais realmente tem as informações necessárias para o processo decisório, colocando o trabalho em equipe em outra perspectiva: enquanto for necessário o mínimo possível. Dessa forma, os demais membros da equipe podem continuar focados em suas atribuições e atividades produtivas rotineiras.

Estes problemas descritos por Davis (1978) são encontrados também na visão de Lodi (1970) *apud* Galluci (2000, p.2) que afirma:

“[o trabalho de Lodi] também alertava para o fato de que a implantação de estruturas matriciais exigia das pessoas envolvidas uma grande capacidade de adaptação. Profissionais habituados a trabalhar em organizações baseadas em estruturas rígidas e hierarquizadas (quer em posições de liderança, quer em posições subalternas) poderiam sentir-se ameaçados e pouco confortáveis ao migrar para um ambiente organizacional flexível, baseado em equipes

multifuncionais, e, sobretudo, sujeito a constantes mudanças, inclusive de chefias.”

Outro problema apontado por Davis (1978) traz a recessão econômica como fator que leva a organizações matriciais a falharem. Originadas na confusão dos processos decisórios, a recessão econômica muitas vezes traz a necessidade de medidas urgências tomadas de modo autoritário. O sintoma percebido pelos gestores é que a direção da empresa se sente entediada com os conflitos dos subordinados e a aparente demora para a tomada de decisão. O tratamento recomendado nessas situações, segundo o autor, é que seja empregada a excelência gerencial através do planejamento, muito antes das crises chegarem. Pois, se o planejamento for pobre, a estrutura matricial será o bode expiatório da empresa.

Para Davis (1978) outro motivo de problema na organização que adota a estrutura matricial são os orçamentos com custos excessivos. Ele explica que se acredita que as estruturas matriciais necessitam de dois orçamentos por terem duas estruturas de comando distintas, porém, um número limitado de pesquisas demonstrou que no início da implantação deste modelo há sim o aumento de custos, porém com o amadurecimento do sistema matricial esse aumento desaparece e é deixado de lado pelo ganho em produtividade.

Esses custos administrativos são demonstrados no trabalho de Kroll, Parnell e Wright (2000) *apud* Galluci (2000, p.4) que explica:

“a empresa pode incorrer em maiores custos administrativos, devido à necessidade de um número significativo de reuniões para que as equipes permaneçam alinhadas; caso não haja um controle estrito das pautas, da duração e da pertinência das reuniões, uma estrutura matricial poderá gerar um grande número de horas não-produtivas alocadas pelas equipes a cada projeto (entenda-se aqui que essas horas são classificadas como não-produtivas não pelo fato de serem horas dedicadas a reuniões e ao alinhamento das equipes, mas porque, com muita frequência, a longa duração e a falta de objetividade na condução de tais reuniões acaba, efetivamente, transformando o tempo a elas dedicado em tempo perdido, ou seja, não-produtivo).”

Também Morgan (1996) *apud* Galluci (2000) concordam com o ponto de vista de Galluci, e defendem da mesma forma que o tempo excessivo gasto em reuniões de alinhamento (reuniões muitas vezes percebidas como “não-produtivas”) são exigências da estrutura matricial para que se garanta o permanente comprometimento dos membros do time.

O aprofundamento para níveis inferiores que é apontado por Davis (1978) nas organizações matriciais é causado por dois fatores: ou os gerentes do topo hierárquico falharam em entender como se opera uma organização matricial e não a aplicam, ou a organização matricial encontrou seu lugar adequado. Ele explica que normalmente o primeiro

caso é conjunto à outras “patologias” e que está geralmente acompanhado de disputas de poder, provenientes de mal conhecimento da alta gestão. Segundo o autor, se um grupo de gerentes decide por adotar a organização matricial, mas apenas alguns estão convencidos de seu valor, aqueles que não acreditam no sistema irão leva-lo ao poço, enquanto os outros ficarão felizes em mostrar o seu sucesso.

O outro caso de afundamento, quando a organização encontrou o local adequado para a implantação do sistema matricial, é que talvez a estrutura não seja adequada a todos os setores, e que um ou outro gerente a ache útil para o seu setor e continue aplicando-a por muitos anos.

O remédio indicado por Davis (1978) para essa situação é a pergunta feita pela alta gerência: “Todas as unidades do negócio devem ser matriciais? ”. Ainda, se as unidades e funções declinarem para níveis inferiores, pode ser um saudável ajuste para um setor e deve ser pensando como uma nova configuração ao invés de “declínio”.

A estratificação em camadas sem controle descrita por Davis (1978) é quando existem matrizes, dentro de matrizes, dentro de matrizes. Esses casos de estratificação desordenada é mais um caso de problema dinâmica de poder do que um caso de desenho da estrutura organizacional. Segundo o autor, pode até ser benéfico, porém normalmente traz mais problemas do que os conserta. Ele explica que essa estratificação pode ser “patológica” somente quando ela entra em metástase, e seus principais sintomas é que o organograma da empresa se parece mais com um complexo projeto eletrônico de uma máquina, as relações são mais complexas do que o necessário e a matriz se torna mais um fardo do que algo de valor.

Portanto, percebe-se que a implantação da estrutura matricial exige muito da organização e da alta administração. Kroll, Parnell e Wright (2000) *apud* Galluci (2000) não acreditam que a estrutura matricial possa ser utilizada de forma temporária. Eles acreditam que os benefícios trazidos por essa maneira de organizar a empresa irão ser percebidos cada vez mais ao longo do tempo, e que derivam da efetiva interação entre profissionais de diferentes níveis e áreas de especialização. Essa interação gera maior satisfação e motivação entre funcionários de nível hierárquico inferior (por envolvê-los nos projetos), e ainda é um excelente meio para treinamento e desenvolvimento de diretores e gerentes de áreas funcionais.

Para Loosemore *et al.* (2013) a estrutura matricial também tem um profundo impacto no setor de Gestão de Pessoas da empresa, pois as carreiras que serão estruturadas pelos funcionários podem ter dois caminhos diferentes, ou funcional, ou de projeto, onde ambas as rotas deverão ser acomodadas pela empresa e pelo setor pessoal se o objetivo é a retenção dos

empregados. Ainda, defende Loosemore *et al.* (2013), que deve-se prevenir que os empregados sejam rotulados por estarem restritos em seu plano de carreira projetizada, e assim, devem haver oportunidades para a migração desses profissionais para a estrutura funcional.

Outro fator que deve ser levado em conta para que a implantação da estrutura matricial em uma empresa seja um sucesso é descrito por Hemsley e Vasconcellos (1997) *apud* Galluci (2000) com a adoção de um sistema de medidas de remuneração e custos apropriados à nova realidade da empresa. Esse sistema deverá ser adequado às novas realidades dos gerentes funcionais e dos gerentes de projetos, atuando conjuntamente com um programa de comunicação claro e constante, que abranja toda a empresa, e não apenas aqueles diretamente envolvidos nos projetos.

2.3 FORMAÇÃO DE EQUIPES

Hardingham (2010) explica que muitas pessoas não sabem se fazem parte de uma equipe ou não. Ele define como a principal diferença entre uma equipe e um grupo de trabalho é a existência de um objetivo, ou objetivos comuns. Em sua visão, Hardingham (2010, p.10) diz:

“Assim, dentro de uma organização, existem diversas equipes e diversos grupos e, a qualquer momento, cada um de nós pode pertencer a vários grupos ou equipes. Você pode, por exemplo, fazer parte de um grupo de pessoas que compartilhem o mesmo escritório, saiam para almoçar na mesma hora, mas também de um grupo que está disponível para certos tipos de trabalho em períodos complementares.”

Verba (1995) *apud* Junior *et al* (2003) explica que enquanto os grupos são formados por membros independentes com participação parcial nas tarefas, as equipes prezam a interdependência, com participação ativa e coletiva nas atividades que desenvolvem. Corroborando com este ponto de vista a visão de Spatz (2000) e Katzenbach e Smith (2003) *apud* Azmy (2012, tradução própria) que trazem o resumo dos principais elementos que fazem uma verdadeira equipe: propósitos e objetivos comuns, habilidades complementares, comprometimento, estratégia e abordagem comuns e espírito de responsabilidade mútua. Junior *et al* (2003) completa a lista de características com os seguintes tópicos que são característicos de boas equipes: subprodutos intermediários (*deliverables, ou entregáveis*) bem definidos, conjunto de habilidades gerencial e técnicas diferenciadas, uso de ferramentas adequadas para o trabalho e disciplina.

No mundo dos projetos, o PMBoK (2013) define a equipe do projeto como sendo composta pela soma do gerente de projeto com o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho para alcançar seus objetivos. Sobre a formação dessas equipes, Fitzsimmons (2010) enfatiza que é comum que pessoas que nunca trabalharam juntas antes possam ser designadas para a mesma equipe.

A pesquisa realizada por Mueller (2013) explica que as equipes dos projetos da construção civil são formadas de maneira exclusiva para cada obra e são sempre temporárias, trabalhando sob prazos muito restritos. Em sua visão, o período que leva para a formação dessas equipes é inferior ao tempo que levaria a uma empresa normal desenvolver sua equipe, e, portanto, se faz necessário que os gestores dos projetos dessa natureza possam conhecer suas necessidades de forma sistêmica, com o objetivo de desenvolver os processos de seleção mais acertados e adaptados às necessidades dos projetos em que trabalham.

Estes pontos de vista são suportados pela visão de Hardingham (2010) que salienta que as equipes bem-sucedidas são formadas devido à grande esforço e estrutura, e que existe muita expectativa por parte de gestores que grupos de pessoas se tornem uma equipe por si só, de forma instantânea e sem ajuda. Para tornar esta observação em algo mais tangível, a figura a seguir faz a comparação entre um time esportivo e uma equipe de trabalho, onde fica evidente as diferenças em sua organização e objetivos comuns:

<i>Time Esportivo</i>	
■	Cada um possui um papel definido dentro do time
■	O objetivo é concreto e mensurável
■	A competição é visível; o time precisa se unir
■	Existe um técnico
<i>Equipe de Trabalho</i>	
■	Muitas pessoas não sabem ao certo o que elas ou os outros devem fazer
■	Com frequência, o objetivo ou objetivos nunca são claros — pessoas diferentes têm idéias diferentes sobre quais são os objetivos!
■	Há competição tanto dentro da equipe quanto fora dela
■	Está entregue à própria sorte

Figura 03 – Comparações entre um time esportivo e uma típica equipe de trabalho

Fonte: Hardingham, 2010, p. 11

Ao se abordar a estrutura mencionada pelos autores acima, o PMBoK (2013) trata do tema quando fala sobre o gerenciamento dos recursos humanos do projeto. Segundo ele, este gerenciamento inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. Ele traz uma visão geral desses processos, que são trazidos por ele segundo PMBoK (2013, p. 255):

“Planejar o gerenciamento dos recursos humanos – O processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

Mobilizar a equipe do projeto – O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto

Desenvolver a equipe do projeto – O processo de melhoria de competências, da interação da equipe de projeto e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto

Gerenciar a equipe do projeto – O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudança para otimizar o desempenho do projeto. ”

Além disso, Fitzsimmons (2010) defende que é preciso tempo para construir relações pessoais que resultem na aceitação das diferenças, estar aberto à discordância e apreciar a participação conjuntas. Na mesma linha de raciocínio, segue Cannon-Bowers e Salas (1998) *apud* Azmy (2012, tradução própria) que diz que os membros de uma equipe devem ter habilidades para se manterem unidos, como o compartilhamento de informações de tarefas, habilidades para resolver conflitos, e também como fornecedores de reforço motivacional, estrutural e de organização entre eles.

Torna-se importante então entender como são formadas as equipes e como se constroem suas competências. No ponto de vista de Hardingham (2010), isso ajuda a reconhecer as equipes dentro do ambiente de trabalho, e ver o que todas elas têm em comum, mesmo quando parecem ser muito diferentes. Também, ele salienta que o início de toda equipe passa por características básicas da interação humana. Para Thamhain (1993) *apud* Junior (2003) a formação de equipes pode ser definida como um processo que agrega um conjunto de indivíduos, com suas necessidades, habilidades e inteligências particulares e os integra em uma unidade de trabalho eficaz. Tuckman (1965) *apud* Fitzsimmons (2010) traz em seu livro os estágios sequenciais para o desenvolvimento de uma equipe: formação, debate, normatização e desempenho. Segundo o autor Fitzsimmons (2010, p. 408):

“Formação: Formação é a fase em que os membros da equipe se conhecem, de forma similar à fase inicial de uma relação. Os membros da equipe normalmente têm expectativas positivas e estão ansiosos para começar, mas estão incertos a respeito dos seus papéis na equipe. Os sentimentos característicos desse estágio incluem entusiasmo, expectativa, suspeita, ansiedade e hesitação. O gerente do projeto precisa proporcionar orientação e estrutura. Durante as reuniões de orientação, o objetivo do projeto, a área de atuação do trabalho, o cronograma e os procedimentos operacionais devem ser comunicados claramente. A discussão sobre a formação da equipe e a indicação de habilidades e conhecimentos complementares ajudarão a solucionar a ansiedade quanto aos papéis a serem desempenhados pelos

membros da equipe. Para assegurar a adesão de todos à ideia, é importante envolver a equipe no desenvolvimento dos planos do projeto.

Debate: Neste estágio, o trabalho começa a agregar maior valor e a realidade se apresenta, embora ela não corresponda necessariamente às expectativas. Os membros da equipe tornam-se insatisfeitos tanto com as restrições do projeto quanto com a dependência da orientação e autoridade do gerente. Surgem conflitos, as tensões aumentam e o moral é baixo durante esse estágio, que é caracterizado por sentimentos de frustração, raiva e hostilidade. O gerente do projeto precisa chegar a um acordo sobre os métodos de administração e solução de conflitos. Esse é o momento onde o gerente de projeto deve proporcionar entendimento e um ambiente de apoio. A insatisfação e o conflito devem ser abordados para evitar um comportamento disfuncional no futuro.

Normatização: Após passar pelo estágio do debate, começa a desenvolver-se uma coesão na equipe do projeto e o ambiente operacional é aceito. O controle e a tomada de decisões são transferidos do gerente para a equipe. Um sentimento de parceria emerge à medida que a confiança se desenvolve, fazendo com que os membros da equipe compartilhem informações e confiem uns nos outros. Podem se desenvolver amizades pessoais que vão além do ambiente de trabalho. O gerente do projeto assume um papel de apoio e reconhece o progresso realizado pela equipe. O desempenho no trabalho e a produtividade aceleram-se durante essa fase.

Desempenho: No estágio final, a equipe está altamente comprometida e ansiosa por alcançar os objetivos do projeto. A confiança é alta e um sentimento de unidade e orgulho emerge em relação às conquistas. A equipe sente-se totalmente capaz de desenvolver seu trabalho, e os membros frequentemente colaboram para solucionar problemas e ajudar na implementação. Durante esse estágio, o gerente de projeto delega totalmente a responsabilidade e a autoridade para a equipe, mas monitora o seu progresso em relação ao desempenho, ao orçamento e ao cronograma. Se o progresso efetivo estiver atrasado, o gerente do projeto facilita e apoia o desenvolvimento e a implementação de medidas corretivas. Resumindo, o gerente está na posição de ensinar e apoiar o desenvolvimento profissional das pessoas que trabalham no projeto.”

É dentro desse conceito de previsibilidade de etapas que todas as equipes vivenciam que Hardingham (2010) descreveu o “ciclo de vida das equipes”. Segundo o autor, todas as equipes passam por quatro estágios que deixam sinais claros que podem ser percebidos.

No estágio 01, segundo Hardingham (2010) a equipe não está desenvolvida e preocupa-se em dividir tarefas. Os sinais que podem ser percebidos são: a cortesia consciente entre seus membros, constrangimento, entusiasmo, comunicação empolada, artificial, sensação de “lua de mel” e apresenta poucos progressos em relação ao trabalho.

Quando a equipe passa ao estágio 02, Hardingham (2010) diz que a equipe está experimentando e é tumultuada, e a preocupação de seus membros é de “como podemos trabalhar juntos”. Os sinais percebidos nesse estágio são conflitos, debates e discussões

animadas, e que algumas tarefas começam a ser realizadas, apesar da experimentação de modos diferentes de se trabalhar em conjunto.

Quando entra no estágio 03, a equipe passa a executar tarefas e está preocupada com o cumprimento de seus objetivos, ou seja, está “madura”. Nesse período a atmosfera de trabalho não apresenta tensão e a sensação entre os membros é de confiança, pois os objetivos estão sendo alcançados. Outro sinal é que a maior parte das conversas entre os membros são sobre o trabalho.

Já no último estágio, o 04, Hardingham (2010) explica que a equipe está chegando no fim, e, portanto, o sentimento dos membros é de tristeza e lamentação. A equipe preocupa-se em “agitar” e sair atrás de novas tarefas, pois há falta do que fazer. Os membros fazem planejamento para novas equipes, comemoram suas realizações e dizem “adeus”.

2.4 AS FUNÇÕES DENTRO DA EQUIPE

De acordo com Hardingham (2010), o mais conhecido modelo de diferenças individuais no contexto da equipe são as “Funções de Equipe de Belbin”, que se baseia no estudo dos hábitos de trabalho de equipes e seus membros, considerando o estilo social, a predominância e as características emocionais deles.

Belbin (2010, tradução própria) conta que ele e sua equipe criaram dois jogos que simulavam situações de trabalho em equipe, um com duração de um dia e outro com duração de uma semana. Antes do início dos jogos, cada indivíduo era submetido a testes psicológicos que tinham o objetivo de identificar traços de sua personalidade e também sua habilidade mental, dando aos pesquisadores a oportunidade de formar as equipes conforme lhes era mais conveniente para testar suas hipóteses. Belbin (2010, tradução própria) e sua equipe então observavam como os membros de cada equipe interagiam entre si e anotavam cada interação, por pessoa, entre sete categorias de comportamento: perguntando, informando, propondo, opondo, delegando, construindo e comentando. Dessa maneira, os pesquisadores puderam obter informação cruzadas sobre o que os membros da equipe estavam fazendo, como era sua personalidade, e se eles estavam entre os membros mais espertos do grupo.

Através desse estudo conduzido por Belbin (2010, tradução própria), foram mapeadas nove funções de equipe de trabalho, são elas:

- i. O Implementador ou o “Executor”, segundo Hardingham (2010). A descrição elaborada por Belbin (2010, tradução própria, p. 35) deste indivíduo é:

“Eram indivíduos disciplinados, com afinidade em ter o trabalho realizado de maneira sutil, de maneira organizada. Estavam sempre conscientes e atentos de obrigações externas, e também possuíam um senso de auto-imagem bem desenvolvido, concedendo a eles um nível de auto-controle. Eles eram “cabeça-dura”, práticos, confiáveis, tolerantes em relação aos outros e finalmente, conservativos no sentido de serem respeitosos a condições estabelecidas e na maneira de olhar às coisas.”

Hardingham (2010) aponta ainda as características: não se abala e não se desanima facilmente, precisa de estruturas estáveis e tenta criá-las, porém, uma mudança súbita nos planos pode derrubá-lo. É o indivíduo que torna as ideias em tarefas administráveis.

ii. Hardingham (2010) chama o próximo indivíduo da pesquisa de Belbin de “Planejador ou criador”, enquanto Belbin (2010, tradução própria), chama-o de “Planta”, pois foi propositalmente plantado dentro das equipes. Para a identificação desse indivíduo dentro das equipes Belbin (2010, tradução própria) utilizou-se de dois testes psicométricos para avaliar tanto a capacidade criativa do indivíduo quanto a capacidade cognitiva (teste de Disposição Criativa e Avaliação de Raciocínio Crítico, cujas siglas são CD e CTA, respectivamente, em inglês). O resultado da sua observação concluiu que indivíduos criativos obtêm 80 pontos no CD e 98 pontos no teste de CTA, e apresentavam traços característicos, como sendo mais dominantes, imaginativos, radicais e socialmente ousados apesar de serem inclinados a serem introvertidos e ter compaixão dos outros. Hardingham (2010) o descreve estes indivíduos como sendo bastantes inteligentes, e diz que é mais provável que comece a procurar ideias originais. Também explica que é provável que não consiga digerir bem críticas às suas ideias, podendo ofender-se e emburrar-se.

iii. O próximo indivíduo descrito por Belbin (2010, tradução própria) é o Investigador de Recursos. Esse papel foi identificado quando, ao analisar os testes das pesquisas, foram percebidos indivíduos muito criativos, porém que não se enquadravam nas notas dos testes psicométricos e também apresentavam comportamento distinto. Quando observados, notou-se que eram indivíduos com inclinações a serem extrovertidos, que valorizavam versatilidade. Também preferiam desenvolver as ideias de outros e explorar recursos fora do grupo. Nas palavras de Hardingham (2010, p. 49) é aquele indivíduo que “à primeira vista é simpático, calmo e sociável, agrupa os

contatos externos e evita que a equipe fique estagnada e perca o contato com o mundo externo”, também, Hardingham (2010) alerta que este papel pode ser confundido com “a pessoa de ideias”, porém falta a originalidade que o distingue do “planejador”.

iv. O coordenador, como é chamado por Hardingham (2010) ou o presidente, como é chamado por Belbin (2010, tradução própria) é o próximo indivíduo que foi investigado em suas pesquisas. Belbin e seus pesquisadores puderam concluir que esse indivíduo pode ser resumido com a seguinte frase “alguém que é tolerante o suficiente para sempre escutar aos outros, mas forte o suficiente para rejeitar seus conselhos”. Os atributos identificados na pesquisa de Belbin sobre aqueles que ocupam essa posição nas equipes foram que eles possuíam uma natureza confiável, e sempre aceitaram as pessoas sem inveja ou suspeitas, com uma forte e básica dominância que até algum ponto contrabalançava sua natureza de aceitação. Também eram comprometidos forte e eticamente a objetivos e metas externas, calmos e imperturbáveis diante de controvérsias, orientados ao pragmatismo, possuidores de autodisciplina, naturalmente entusiasmados com a capacidade de motivar aos outros, mas também inclinados ao distanciamento e desligamento em relações sociais.

v. Hardingham (2010) chama o próximo papel de “o modelador”, pois, segundo o autor, é um líder de tarefas que “modela” os esforços da equipe. É um líder dominante, ansioso e extrovertido, que também possui as características de ser impulsivo e impaciente, com a capacidade de responder rapidamente a desafios, gostando também de desafiar aos outros. Belbin (2010, p. 57, tradução própria) diz “eles são a antítese da pessoa que você espera que seja um bom membro de equipe”. Segundo o autor, eles desafiam, argumentam e não concordam, e têm a competência de dirigir os eventos para sua própria direção. Também são membros de equipe que têm tendências a serem agressivos, e produzem reações recíprocas de seus pares, com as quais eles lidam com muito bom humor e resiliência, pois gostam de “batalhas”. Também são altamente competitivos, e nas palavras de Belbin (2010, p. 57, tradução própria): “se o seu time estivesse tendo um mal desempenho, eles iriam questionar as regras ou o julgamento dos árbitros, bem como, eles não hesitam em perseguir suas metas por meios ilícitos”.

vi. O papel do “Monitor-Avaliador”, como é chamado por Belbin (2010, tradução própria) é um indivíduo muito distinto e muito difícil de ser interessante em uma entrevista de emprego, pois apresenta-se como alguém “sem sal”, entediante, e muitas vezes crítico demais, além de aparentar falta de entusiasmo e carisma. Porém, as habilidades intelectuais e às habilidades relativas a tomada de decisão deles são impressionantes, e o seu verdadeiro valor apresenta-se quando deve-se tomar decisões cruciais. Intelectualmente, esses indivíduos são capazes de não serem perturbados com a introdução de ideias com alta carga emocional e também de argumentos que parecem ser controversos. Percebeu-se que eles emergiram dos testes de personalidade como pessoas sérias, prudentes e com uma imunidade ao entusiasmo, sempre preferindo pensar muito, com vagareza. O seu grande trunfo é decorrente disso, ter sagazes julgamentos que levam todos os fatores em conta na hora de tomar a decisão. Eles têm orgulho de nunca estarem errados, porém nunca vão afirmar-se em sua originalidade ou imaginação. Ainda, Hardingham (2010) complementa dizendo que esta pessoa provavelmente evitará que a equipe entre em algum projeto mal encaminhado, sendo um sujeito estável e introvertido em uma equipe ponderada.

vii. O indivíduo descrito como o “Trabalhador em Equipe” por Belbin (2010, tradução própria) é aquele que possui o talento de fazer com que os seus colegas trabalhem juntos. Ele é, segundo Hardingham (2010), o mais sensível da equipe pois está ciente das necessidades e preocupações de cada um, é um bom ouvinte, com a capacidade de comunicar-se livremente incentivando seus companheiros. Suas pontuações em testes psicométricos, segundo Belbin (2010, tradução própria) era normalmente associada com extrovertidos, porém possuía as características de “baixa dominação” peculiar aos introvertidos. Eles proporcionam um efeito de lubrificante em uma equipe de trabalho, levantando o moral e fazendo com que as pessoas cooperem mais quando eles estão presentes. São capazes de exercer a influência necessária para apaziguar discussões, diminuir as fricções, oferecer a aqueles que tem dificuldade de expressar suas ideias uma voz ativa, e usar as habilidades de membros “difíceis” da equipe para motivos positivos.

viii. Aqueles que possuem a ansiedade de ter todas as coisas certas e acham terminar um trabalho muito difícil, são, paradoxalmente, chamados por

Belbin (2010, tradução própria) de “o finalizador”. Esse indivíduo dá “brilho e polimento” ao trabalho realizado, e tem a capacidade de verificar pessoalmente todos os detalhes e pormenores, até chegar à perfeição. São indivíduos ansiosos, mas que possuem características de autocontrole e autodisciplina. Calmos, tentam controlar toda sua ansiedade internamente, e absorvem o stress dessa maneira, muitas vezes pagando o preço em termos físicos. Belbin explica que em suas pesquisas, chegou a considerar indivíduos que tinham úlceras estomacais a ser um sinal promissor de ter encontrado um “finalizador”, pois segundo ele, as pessoas com estas características são extremamente difíceis de serem encontradas. Além disso, são candidatos que não se destacam em entrevistas, pois a qualidade de seu perfeccionismo é difícil de ser detectada e o ansiedade que caracteriza essas pessoas é vista com maus olhos nos processos de seleção.

ix. O especialista é o último indivíduo descrito por Belbin (1981) *apud* Bejarano *et al* (2005), que prioriza o compromisso único com o conhecimento ultra especializado. Ou seja, é o profissional dedicado a adquirir habilidades técnicas e conhecimento especializado no mais alto padrão profissional, e que gostam de defender suas habilidades.

2.4.1O Papel da Liderança nas Equipes

Para Hardingham (2010), o líder de uma equipe é aquele responsável por sua organização, qualidade de sua produção e desenvolvimento de sua equipe, de modo com que ela atinja seus objetivos. Essa definição de líder de equipe assume outro nome quando é tratada pelo PMBoK (2013) que denomina esse sujeito de Gerente de Projetos. Segundo ele, o gerente de projeto é o responsável pelo atendimento de três necessidades relativas ao projeto: as tarefas, as da equipe e a dos indivíduos. O PMBoK (2013, pág. 17) traz: “os gerentes de projeto realizam o trabalho através da equipe e de outras partes interessadas. Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para analisar situações e interagir de maneira apropriada.”

Um dos pontos apresentados por Belbin (2010) em seu trabalho foi a identificação do padrão repetido pela contribuição das pessoas que estavam liderando as equipes. Segundo ele, o líder é um indivíduo paciente, porém um comandante que gera confiança, e que olha para os outros e sabe como usar suas habilidades. Ele não dominaria os procedimentos e a maneira de

realização do trabalho, mas saberia como juntar os fatos se uma decisão crítica tivesse que ser alcançada ou uma reunião devesse ser encerrada. Na prática, ele sempre trabalha “com”, em vez de “contra”, os mais talentosos colaboradores do grupo.

Hardingham (2010) defende ainda que um líder necessita de uma abordagem estruturada, habilidades de planejamento, autoconfiança, resistência e flexibilidade. Ainda, a fim de evitar que a equipe fique muito focada para dentro de si (olhando para dentro) e perca a atenção do resto da empresa, o líder deve possuir a chamada “habilidade de helicóptero”, uma combinação de amplitude de visão e imparcialidade.

O PMBoK (2013) descreve onze habilidades interpessoais que afetam o resultado do projeto, onde defende que o uso dessas habilidades ajuda o gerente do projeto a gerenciar efetivamente o trabalho. As habilidades são: Liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*.

PMBoK (2013, p. 513) define a liderança através do seguinte texto “Em termos gerais, liderança é a capacidade de executar por meio de outros. Respeito e confiança, ao invés de medo e submissão, são os elementos chaves para uma liderança eficaz”. Larson e LaFasto (1989) *apud* Suff *et al* (2006) identificaram a liderança como um ingrediente vital para um desempenho efetivo da equipe.

Dentro deste contexto, surge uma questão fundamental sobre o dia-a-dia de um líder com sua equipe: a forma como ele aplica a liderança, ou melhor, o estilo de liderança de um líder. Hersey e Blanchard (1982) *apud* Tuuli (2010) definem que o estilo de liderança em termos de um padrão de comportamentos que os líderes usam quando trabalham com e junto das pessoas. Já, Hardingham (2010) explica que é importante para um líder de equipes que ele modifique seu comportamento de acordo com a situação, para adaptar-se com equipes diferentes ou equipes que estão em estágios diferentes. Para isso, segundo o autor, um líder deve conhecer seu estilo natural, e que outros estilos podem funcionar melhor.

Tannenbaum e Schmidt (1973) *apud* Tuuli *et al.* (2010) dizem que o estilo de liderança é direcionado principalmente para as seguintes vertentes: ou democrático ou autoritário, ou centrado nos subordinados, ou centrado nos líderes. Para os pesquisadores, isto está fortemente ligado a quatro fatores principais: o sistema de valor do líder, sua confiança em seus subordinados, suas inclinações à liderança, e o seu sentimento de segurança em situações duvidosas. Paralelamente à esta afirmação, Tuuli *et al.* (2010) explica que inúmeros pesquisadores (Katz *et al.* 1987, Stodill e Coons 1957, Fleishman *et al.* 1991) e teorias famosas de comportamento de liderança, como a da liderança situacional de Hersey e

Blanchard's (1982) e a teoria transformacional e transicional dos comportamentos de liderança de Bass (1985) corroboram com seu ponto de vista, e resume: “a natureza do empoderamento dos estilos de liderança depende da posição do líder no contínuo de suas orientações, desde a orientação completamente orientada à pessoas, até a completamente orientada à tarefas” (Tuuli *et al.* 2010, p. 413).

Os quatro estilos de liderança que Hardingham (2010) explica em seu livro, estão ligados a estes pontos de vista, e são apresentados a seguir.

O estilo Diretivo de liderança, segundo Hardingham (2010), é aquele no qual o líder apresenta um auto grau de interação e envolvimento com a equipe, onde os membros confiam e respeitam ele. A maior parte do que é comunicado são informações e direções, onde o líder é o responsável pelas reuniões, delega as tarefas, e é a fonte principal de retorno para a equipe.

O outro estilo apontado por Hardingham (2010) é o Delegante. Neste estilo, o líder apresenta pouca interação com a equipe, porém os membros de sua equipe sentem-se respeitados por ele. A maior parte da comunicação é dirigida para responder às propostas e sugestões da equipe.

Também existe, segundo Hardingham (2010), o líder Apoiador. Este por sua vez, possui alto índice de interação com a equipe, onde a maior parte de sua comunicação é de retorno positivo e apoio emocional, onde os membros confiam em seu líder.

O estilo Inspirador/carismático, descrito por Hardingham (2010), é um onde os membros da equipe admiram seu líder, pois a maior parte de sua comunicação é visionária, motivacional e genérica. Neste modelo, a interação do líder com sua equipe sofre grande variação, ele pode estar supervisionando ou estar mais distante, mas tende a não se envolver nos detalhes das tarefas executadas.

Assim, Tuuli e Hardingham descrevem jeitos que as pessoas têm de orientarem suas equipes.

Já Belbin (2010) baseia-se em suas observações feitas durante 30 anos de pesquisa com as equipes, e conclui que existem três tipos de liderança, duas sendo estereótipos e uma mais singular e rara. Seus estereótipos são, como descrito anteriormente, os indivíduos com papéis de Coordenador e de Modelador.

Suas pesquisas sugerem que os indivíduos com o perfil de Coordenador são líderes que tendem a serem bem-sucedidos com equipes bem balanceadas, e possuem o potencial de auxiliar com difíceis problemas multidimensionais. Ele combina o uso habilidoso dos recursos do grupo e o efetivo controle dos membros de equipe para isso, e conseguem brilhar

em projetos com horizontes médios e de longo prazo, onde o núcleo do projeto está repleto de situações complexas e inter-relacionadas, e a habilidade de ver o problema de fora, com bom senso e definir prioridades é fundamental.

Enquanto isso, o indivíduo que se encaixa como Modelador se sai bem com uma equipe que tem uma capacidade estabelecida de ter bons resultados, porém têm que enfrentar grandes obstáculos. As pesquisas de Belbin (2010) também apontaram que este papel de liderança se sai melhor com projetos de curto prazo onde surgem mais oportunidades de haver crise e métodos mais restritivos de se conseguir resultados. Ao serem eles mesmos, e usando seu ímpeto natural, persistência e sua habilidade de negociação com pressão, eles foram capazes de se dar melhor do que outras equipes dos jogos de empresa propostos, instigando ação e arrastando sua equipe consigo atrás dos resultados desejados. Também, Belbin explica que em situações de complexidade política e burocráticas, onde a estagnação e sistemas de movimento lentos tendem a se instalar, esses indivíduos causam impacto e conseguem mudar a maneira com que as coisas são feitas.

O último tipo de líder, a quem Belbin (2010) encontrou, foi chamado de “Presidente Apollo”, sendo este o tipo mais raro e singular de liderança. O nome Apollo veio do resultado da observação de equipes com indivíduos muito inteligentes e extremamente capacitados, fazendo alusão à equipe da NASA que levou o homem à lua. Um problema apontado por Belbin (2010) é que nesses times, os indivíduos são tão inteligentes que não são persuadidos pelos argumentos dos outros participantes, bem como não conseguem persuadi-los. Ficam mais preocupados com o debate sobre os argumentos e a exploração de pontos falhos e fracos nas ideias dos outros que conseguem chegar em uma decisão em como agir. Belbin explica que essas equipes são marcadas pela dificuldade de serem gerenciadas, inclinadas ao debate destrutivo e que apresentam dificuldade na tomada de decisões.

Portanto, o desempenho do líder que conseguiu levar essas equipes ao sucesso foi estudado, onde Belbin (2010) e sua equipe conseguiram verificar que esses líderes eram um pouquinho, mas somente um pouquinho, mais espertos que os integrantes de suas equipes. Os testes psicométricos apontaram pontuações elevadas no que tange à ceticismo e desconfiança, com uma pequena queda em dominância (vontade de liderar na frente), e um distanciamento dos assuntos práticos para um interesse em assuntos mais amplos. Dessa forma, esse tipo de líder mostra-se através de uma abordagem diferente com sua equipe, onde ele consegue reconhecer e encorajar todos os aspectos do talento e habilidade, e possui a habilidade de detectar e desenvolver a criatividade do indivíduo, que normalmente estaria submergida no grupo.

A conclusão que Belbin (2010) chega é similar à de Hardingham (2010) onde ambos se referem ao estilo natural de liderança que um indivíduo tem, e o processo de aprendizado que ele pode passar para adquirir novas habilidades. Segundo Belbin (2010) os gerentes que conseguiram ser bem-sucedidos em suas atribuições, mesmo não tendo características natas de estilo de liderança, possuíam uma habilidade muito grande de auto percepção e intuição, que contribuam para seu aprendizado e os tornaria através do tempo, aptos para a função.

Além dos modelos propostos de estilos de liderança, o pesquisador Suff *et al* (2006, p. 23) identificou as ações que os líderes eficientes devem ter diante de seu trabalho e suas equipes, que são:

- “Estabelecer urgência e direção
- Selecionar membros que tenham as habilidades técnicas e de trabalho em equipe, dentro do possível
- Ter atenção particular aos primeiros encontros e ações
- Pactuar objetivos e padrões dentro da equipe
- Avaliar a performance das pessoas não apenas como o resultado que eles obtêm, mas também na sua capacidade de trabalhar bem em equipe
- Encorajar membros da equipe à planejarem seu próprio trabalho, monitorar informações de controle, e tomar ações sem perguntar ao líder, exceto em circunstâncias especiais
- Estimular os membros da equipe à apresentarem soluções às questões de como a performance da equipe pode ser melhorada, ou como os métodos de trabalho podem ser modificados à melhor
- Organizar reuniões fora do ambiente do trabalho regularmente para discutir problemas relacionados ao trabalho, revisar o progresso das atividades e explorar novas ideias”

Hardingham (2010), também descreve algumas atitudes e percepções que os líderes devem ter em suas equipes, onde destacam-se as habilidades interpessoais e relacionadas à comunicação. A lista que Hardingham (2010, p.39) traz é:

- Atenção cuidadosa e apurada para observar e escutar
- Auxílio aos membros da equipe de modo que deem retorno uns aos outros,
- Sensibilidade quanto aos medos, preocupações e esperanças não exprimidos pelas pessoas
- Habilidade para conduzir revisões de modo positivo e construtivo
- Apoiar indivíduos e equipes nos momentos de fracasso ou dificuldade
- Treinar pessoas e equipes em novas formas de trabalho

2.5 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Katzenbach e Smith (2005) *apud* Mueller (2013) definem uma equipe de alto desempenho como sendo a união de profissionais com profundo senso de propósito, que compartilham responsabilidades e metas ambiciosas.

As equipes de alto desempenho, ou “times”, conforme Casado (2002) *apud* Mueller (2013), são as equipes onde existe um alto grau de comprometimento, o que faz com que elas se responsabilizem por ir além do simples cumprimento das tarefas. Henderson e Walkinshaw (2002) *apud* Azmy (2012, tradução própria) apoia este ponto de vista, quando diz que uma equipe eficiente produz resultados avançados que excedem aos padrões e, portanto, aumentam a produtividade geral do projeto.

Já o autor Hardingham (2010), chama as equipes de alto desempenho de “superequipe”, e traz as principais características que elas possuem: comunicação eficaz e agradável entre os membros, habilidades dos membros e abordagem do trabalho em equipe bastante eficiente, altos níveis de criatividade, compromisso dos membros da equipe com o crescimento e o sucesso pessoal de cada um, bem como para a realização dos objetivos, desenvolvimento de processos que visem ao aprimoramento contínuo de seus próprios métodos e atividades e habilidades em lidar com os assuntos mais difíceis sutis e geradores de conflitos. Segundo Junior *et al* (2003), uma equipe de alto desempenho se desenvolve desempenhando também funções relacionadas às questões pessoais, e explica que os modelos de competências discutidos atualmente em equipes de projeto exploram o âmbito dos relacionamentos e atitudes.

A pesquisa teórica realizada por Azmy (2012) apontou que os pesquisadores Cohen *et al.* (1996), Tannenbaum *et al.* (1996) e Mohrman *et al.* (1995) utilizam em sua definição de equipe de alto desempenho o termo “eficácia” da equipe. Porém, em seu ponto de vista, equipes não devem ser avaliadas somente por esse aspecto pois apenas atingir seus objetivos falha na consideração de outros fatores. Azmy (2012, tradução própria) considera que uma equipe deva ser avaliada por performance e eficácia, porque times são efetivos em certas situações ou condições. Segundo Henderson e Walkinshaw (2002) *apud* Azmy (2012, tradução própria) a performance de uma equipe pode ser vista como a execução de uma ação, algo alcançado, ou o que está acontecendo dentro da própria equipe, e o quão bem a equipe está realizando suas tarefas enquanto eficácia deve ser vista como a realização de um certo objetivo.

Uma ideia sustentada por Hardingham (2010), é que o gestor de equipes ou membro de uma equipe precisa saber reconhecer quando ele não precisa de uma equipe de alto desempenho para a realização de tarefas. Ele defende que uma equipe eficiente é aquela que cumpre as suas metas, e muitas metas não precisam de “superequipes”, e segundo sua visão, a criação de uma equipe de alto desempenho é um luxo desnecessário e motivo para desilusões.

Jones (2006) *apud* Suff *et al.* (2006, p. 13) identificou cinco fatores de sucesso para equipes de alto desempenho operando em ambientes complexos:

- Foco em comunicação: Equipes de alto desempenho usam uma vasta gama de canais de comunicação, com talvez surpreendentemente, maior uso de ligações do que comunicação cara-a-cara. A chave é uma clara estratégia de comunicação alinhada com o foco no que precisa ser comunicado, que deve estar sintonizado por todos os integrantes e combinada entre os integrantes sobre como a comunicação deve ser realizada.
- Uso efetivo da tecnologia: Equipes de alto desempenho aprenderam como fazer o melhor uso da tecnologia, incluindo, por exemplo, o uso de ferramentas que os permitam o estabelecimento de conferências online para que equipes ao redor do mundo possam trabalhar nos seus projetos 24 horas por dia
- Desenvolvimento de habilidades de liderança: líderes de equipes de alto desempenho tendem a possuir uma gama de competências de liderança, incluindo a habilidade de gerenciar para cima, de focar nos resultados e metas, e de motivar, treinar e encorajar o aprendizado de equipe. Também, os líderes de equipes de alto desempenho sabem quando ser flexíveis, quando ser claros sobre o que não é negociável (como metas) e quando permitir à equipe ter a responsabilidade.
- Desenvolvimento de responsabilidade compartilhada: equipes de alto desempenho tendem a basear-se em liderança compartilhada que exige que os membros da equipe tenham maturidade para assumir responsabilidades maiores, treinar e desenvolver colegas, e construir conexões por toda a equipe;
- Suporte organizacional: O suporte do departamento pessoal e da alta gerência é vital para as equipes de alto desempenho, que tendem a adotar novas abordagens ao gerenciamento de “performance”, focando mais em treinamento relativo à equipe, e desenvolvendo novas maneiras de trabalho.

A pesquisa de Belbin (2010, tradução própria) buscou identificar além do papel dos indivíduos nas equipes, como as equipes vencedoras são construídas. Sua pesquisa pode

identificar seis componentes principais que influenciam essas equipes: os atributos da pessoa na posição de chefe, a existência de um bom “Plantador”, uma amplitude variada de habilidades mentais, uma amplitude variada também nos atributos pessoais para o estabelecimento das funções das capacidades de diferentes papéis nas equipes, uma distribuição de responsabilidades entre os membros que coincida com suas diferentes capacidades e, finalmente, ajustes para a realização dos desequilíbrios.

Segundo Belbin (2010) a existência de um bom “Plantador” nas equipes vencedoras indicam que há a necessidade de um membro muito criativo e esperto no sucesso da empresa. Essa “esperteza”, no sentido conotado por Belbin, significa uma grande inteligência e habilidade analítica. Porém, o autor é enfático e destaca que a habilidade de criação é muito mais significativa neste papel, e que faz mais diferença para o resultado da equipe. Outro ponto importante, é que muitas vezes as pessoas nesse papel conduzem a muitos desapontamentos, pois muitas vezes perdem o interesse no que estão fazendo.

A amplitude variada de habilidade mentais, é descrita por Belbin (2010) como uma condição que equipes vencedoras possuem indivíduos mais inteligentes e outros menos, enquanto equipes com habilidades mentais mais homogêneas desempenham de modo inferior. Os melhores resultados obtidos foram observados mediante a existência de um forte Plantador, um outro membro inteligente (mais que a média), um coordenador (pouco mais inteligente que a média), e o resto do grupo menos inteligente que a média. Dessa forma, segundo Belbin, os indivíduos mais inteligentes se sentem mais à vontade por terem as responsabilidades compartilhadas, e estimulam as mentes uns dos outros.

Uma gama de atributos pessoais oferecendo cobertura à vários papéis de equipe é outra característica descrita por Belbin (2010) que apontou em suas observações que existem vantagens de se ter em uma equipe um bom exemplo de um extrovertido e um bom exemplo de um introvertido. O ponto geral dessa observação é que uma companhia vitoriosa tem um leque mais abrangente de onde pode retirar suas forças do que as companhias com menores chances de sucesso.

Belbin (2010) descreve que uma boa combinação entre os atributos pessoais dos membros e suas responsabilidades nas equipes é algo que leva ao sucesso. Ele observa que em companhias menos sucedidas as funções das pessoas são alocadas por terem feito algo semelhante no passado, e não por terem ótimos desempenhos naquele papel.

Outra característica das equipes vencedoras, descritas por Belbin (2010) é a capacidade coletiva, ou da equipe, de auto percepção que concedia à elas a vantagem dos ajustes de seus desequilíbrios. Ou seja, a característica dos membros das equipes estarem

cientes de seu papel na equipe e verificarem em conjunto os demais papéis que estão faltando, suas forças e suas fraquezas. Com esta habilidade de percepção própria, os ajustes necessários eram feitos e novos papéis e responsabilidades alocadas para onde fossem necessários, suprimindo as deficiências naturais que existiam.

2.6 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS EQUIPES

O PMBoK (2013) explica que a comunicação é um dos fatores que mais influência as razões de sucesso ou fracasso de um projeto. Segundo ele, a comunicação eficaz entre o gerente de projeto e sua equipe, e as demais partes interessadas é essencial. Este ponto de vista é defendido também por Hayes (1997) *apud* Suff *et al.* (2006) que diz que a comunicação é provavelmente o fator individual mais importante para estabelecer coesão entre os membros de equipe. Ainda, é um dos indicadores de desempenho que Thamhain (1993) *apud* Junior *et al* (2003) traz como sendo fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho.

Clarck (1997) *apud* Oliveira (2007) explica que uma comunicação defeituosa causa a maioria dos problemas organizacionais, e muitos dos problemas ocorridos são resultado direto da ausência de comunicação entre as pessoas. Dentro do canteiro de obras, a pesquisa conduzida por Silva *et al* (2016) entrevistou 12 gestores de construtoras, onde 89% deles disseram “sim” à pergunta se têm ou não conflitos decorrentes da comunicação. Outro pesquisador sobre o tema, Tavares (2012), entrevistou 51 engenheiros civis e teve resposta afirmativa de 94,1% que já passaram por conflitos associados à comunicação.

O PMBoK (2013, p. 515) explica: “A comunicação aberta conduz ao trabalho em equipe e de alto desempenho. Ela aprimora as relações entre os membros de equipe e cria confiança mútua”. O PMBoK também traz a competência em comunicação como uma das principais habilidades que um Gerente de Projetos deve ter, onde Clarck (1997) e Woolfe (2002) *apud* Oliveira (2007) destacam que a comunicação é um dos componentes principais da liderança, corroborando o ponto de vista. Flores (1982) *apud* Oliveira (2007) também concorda com isto, quando explica que a essência da atividade gerencial é o uso da linguagem para coordenar ações.

Entre as equipes, a comunicação foi comentada por Neathey *et al* (1997) *apud* Suff *et al* (2006, p. 25, tradução própria) por “os membros de equipe devem saber como falar, explicar, concordar, discordar, decidir, ouvir, e convencer mais gente mais do que eles jamais tiveram”.

Para que isso ocorra, é fundamental a habilidade de comunicação do gerenciamento do projeto, que são descritas pelo PMBoK (2013, p. 288):

- “Escutar ativamente e de modo eficaz;
- Perguntar, discutindo ideias e situações para assegurar um entendimento melhor;
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz;
- Levantar dados para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar as expectativas;
- Persuadir uma pessoa, equipe ou organização a executar uma ação;
- Motivar para encorajar ou reassegurar;
- Orientar para melhorar o desempenho e alcançar os resultados desejados;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos; e
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes”

Belbin (2010, tradução própria), ao abordar a comunicação entre os membros da equipe, descreve uma importante habilidade dos mais fantásticos membros, o “timing” (ou momento certo) para fazer intervenções nas conversas. Ele explica que a habilidade em julgar o momento certo para falar, e a habilidade em se manter em silêncio são fundamentais para fazer intervenções no momento certo onde elas serão mais apreciadas. Os exemplos utilizados por ele para descrever as pessoas típicas são os faladores compulsivos e os envergonhados tímidos. Para os faladores compulsivos, todos os momentos são momentos para intervir, enquanto para os tímidos o momento para a intervenção é governado pelo surgimento ocasional de autoconfiança mais do que os objetivos da situação.

Um dos aspectos de comunicação entre os membros de equipes de projeto e o “ambiente externo ao projeto”, foi comentado por Loosemore *et al.* (2013), que explica que em alguns projetos da construção civil, a pressão, a coesão, lealdades e a inércia que pode se desenvolver tornam-se tão intensas que os trabalhadores se fecham do mundo exterior, considerando tudo que está fora do projeto como uma distração desnecessária. Porém, ao eliminar a comunicação do time de projeto com o mundo externo, elimina-se também o envolvimento ocasional que pessoas com uma visão de fora possam ter, e este é um elemento chave para a detecção de problemas potenciais, ou seja, somente aumenta a tendência do projeto a crises.

Já para os líderes e gerentes de projeto, a comunicação, como interpretada por Kloppenborg *et al* (2003) *apud* Oliveira (2007) explica que os profissionais nessa posição necessitam continuamente articular sua visão a todos os grupos de pessoas interessadas, que

os membros de suas equipes possuam contato completo e eficaz com seus parceiros dentro das organizações, necessitam retornar à equipe com explicações fundamentadas para as dúvidas que possam ocorrer e oferecer diretrizes para as reuniões de equipe.

O PMBoK (2013) explica que os gerentes de projeto, para se comunicar de modo eficaz, necessitam estar cientes das questões do contexto geral da situação em que estão inseridos, como fatores culturais, de relacionamentos e personalidades. Devem conseguir entender quais informações devem fornecer, quais devem receber, e quais habilidades interpessoais os ajudarão a se comunicar com as partes interessadas do projeto. Também, sugere que a realização de atividades para identificar os estilos de comunicação dos membros permite que os gerentes planejem suas comunicações com sensibilidade apropriada aos relacionamentos e as diferenças culturais.

Ainda, Macomber *et al.* (2003) *apud* Oliveira (2007), defende que a organização é um sistema de rede de compromissos a partir de conversações onde a ação dos líderes deve estar voltada à articulação e ativação de uma rotina de conversações que criam as conexões de compromissos para dar energia à organização. E Oliveira (2007, p.8) conclui: “a tarefa do líder passa a ser produzir confiança entre as pessoas participantes da rede de compromissos para permitir que as pessoas se enxerguem dentro de desempenhos factíveis, e possam aprender a conectar os interesses de cada pessoa aos interesses gerais do projeto.”

Já sob o ponto de vista da Administração de Recursos Humanos, Loosemore *et al.* (2013) defende que a comunicação é o mais importante fator que permite a utilização das boas práticas, mas quando utilizada inadequadamente limita severamente sua eficiência. Para o autor, as comunicações do departamento têm uma dimensão interna e uma externa, e enquanto a primeira deve se preocupar com a garantia de uma comunicação eficiente entre os gerentes e empregados, a segunda deve se preocupar com a comunicação da empresa com seus interesses externos, como governo, comunidades locais e sindicatos.

2.7 EMPODERAMENTO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

O empoderamento no trabalho é fruto da evolução do conceito da participação do empregado no trabalho, como explica Loosemore *et al.* (2013). Através desse conceito, o empregado é provido de responsabilidade pelas suas próprias tarefas, decidindo como elas serão feitas e quem irá liderá-las.

Segundo Nesan *et al* (1999) *apud* Holt (2002) o conceito de empoderamento pode ser descrito como “o processo de dar aos empregados a autoridade para tomar decisões relativas aos processos de seu trabalho e funções, e dentro dos limites estabelecidos pela gerência, porém com a obrigação de assumirem total responsabilidade e risco pelas suas ações”.

Esse conceito está profundamente ligado à autonomia, que é um dos fatores motivadores do trabalho descritos por Suff *et al* (2006) que levam à ganhos de produtividade e uma maior satisfação com o trabalho. Isto é obtido ao delegar o controle, por exemplo, de planejamento e organização do trabalho.

No oposto disto, o autor explica que o gerenciamento convencional centraliza o controle. Dessa forma os supervisores e gerentes estão preocupados em “comandar” seus subordinados, direcionando seus esforços para que eles cumpram suas tarefas em tempo e na qualidade desejada. Holbeche (1998) *apud* Suff *et al* (2006) acredita que esse estilo de gerenciamento tende a “cortar” os esforços das pessoas em tomarem suas próprias decisões e mitiga sua motivação.

O empoderamento, como visto por Loosemore *et al.* (2013) ainda não foi amplamente adotado pela construção civil, porém diz que a experiência obtida em outros setores, é que se for bem utilizado, pode ser um fator chave para responder ao aumento de produtividade enquanto mitiga os problemas decorrentes das entregas fragmentadas que ocorrem nos processos de indústrias baseadas em projetos.

Este empoderamento foi abordado pelos teóricos, segundo Loosemore *et al.* (2013) com duas perspectivas diferentes: a estrutural e a psicológica, ambas sendo importantes para o sucesso de sua implementação.

A abordagem do empoderamento estrutural, como é descrita por Liden *et al* (1996) *apud* Tuuli (2012) é profundamente enraizada no desenho do trabalho e ocorre através dos objetivos da gerência, onde muitas vezes as organizações mudam de forma a garantir aos indivíduos maior espaço para tomar decisões e influenciar seu próprio trabalho.

Já a abordagem psicológica, descrita por Loosemore *et al.* (2013), é descrita através da percepção do empoderamento pelos indivíduos em vez das ações feitas pelos seus gerentes, onde esta percepção é muito mais importante para os empregados do que as práticas gerenciais adotadas, conforme defendido por Spreitzer (1995) *apud* Loosemore *et al.* (2013).

Tuuli (2012) defende que apesar das diferenças conceituais entre as duas abordagens, elas proveem diferentes visões sobre o entendimento do empoderamento no ambiente do trabalho, porém são complementares tanto de uma perspectiva teórica quanto prática. Menon (2001) e

Mathieu *et al* (2006) *apud* Tuuli (2012) dizem que ao integrar esses dois pontos de vista, consegue-se obter uma resposta unificada sobre as dinâmicas do processo de empoderamento.

Holt (2000) descreve o processo de implementação do empoderamento como uma reorganização holística da maneira de como uma empresa pensa e faz coisas, com o reconhecimento sendo adotado e implementado por todos da empresa. Na construção civil, segundo o autor, os sistemas de gestão são baseados na autocracia e burocracia, e isto fomenta o rebaixamento dos sentimentos dos indivíduos relacionados à própria eficácia e seu sentimento de pertencimento à organização, podendo ser fortemente minimizados pela introdução do empoderamento.

Onde o empoderamento está presente, Suff *et al* (2006) explica que o papel dos líderes muda drasticamente, ao invés de serem comandantes e controladores, são facilitadores, “coaches” e auxiliares. Seu trabalho passa a envolver então, as seguintes atividades: facilitar a transição para times auto dirigíveis, administrar as revisões com a equipe, aconselhar e guiar a equipe com problemas relativos à própria equipe, educar e treinar os demais líderes de equipe e prover suporte ao processo de recrutamento.

Ainda, Schakleton (1995) *apud* Suff *et al.* (2006, p.21) identificou aspectos do trabalho do gerente quando suas equipes estão empoderadas:

- “Respeito e acreditação – Os gestores da equipe necessitam acreditar no potencial de sua equipe e serem capazes de identificar e agregar às forças das pessoas bem como em suas fraquezas,
- Confiança – o gestor de equipes tem que ser confiante que o empoderamento não ameaça sua posição, mas usam para desenvolver um novo papel, encorajando e ajudando a equipe
- Treinamento – os gestores de equipe precisam desenvolver o potencial de sua equipe, encorajando-os a identificar suas próprias necessidades de treinamentos, enquanto, ao mesmo tempo, encorajando-os a aplicar as suas habilidades
- Fronteiras – os gestores de equipe devem identificar fronteiras claras à sua equipe, para que todos (tanto a equipe de suporte quanto os gestores) entendam pelo o que o time é responsável e sobre o que ainda está sobre o controle do gerente.
- Informação – equipes empoderadas quase sempre significam que elas necessitarão de mais informações, então, quando o time é responsável por especificar suas necessidades, o gerente da equipe deve facilitar a transferência de informações e assegurar que o time tem o que precisa
- Taxa de progresso – os gestores de equipe devem trabalhar de perto com sua equipe (ou seu líder) para garantir que têm claros objetivos práticos bem como prover “feedback” em seu progresso.”

Dentro do contexto de equipes, as características relativas empoderamento foram abordadas por Tuuli (2012) que explica que a implantação do empoderamento deriva principalmente das questões relativas à extensão do controle e interdependência dos membros. Na construção civil, ele aborda que a interdependência de times multifuncionais é perpetuada pela especialização ou pelo distinto conhecimento que cada membro carrega consigo.

Isto leva, nas palavras de Tuuli (2012, p. 15) à:

“O desempenho eficaz das tarefas em equipes, tipicamente requer indivíduos que trabalham em conjunto com os outros (esforço de equipe), enquanto os conhecimentos específicos das tarefas (profissionalismo) requerem esforço individual. Dessa maneira, as equipes irão ter um desempenho adequado quando todos os membros estão empoderados a realizar suas próprias tarefas, e essas tarefas estão bem coordenadas”

Em suas pesquisas, este autor conclui que enquanto as equipes orientadas ao cliente (cuja função é gerenciar sub-sistemas), a liderança voltada às pessoas resulta em um maior empoderamento psicológico, pois nesses ambientes o sucesso do gerenciamento depende de intra relacionamentos e empatia, enquanto em empresas gerenciadoras de contratos, a liderança orientada às tarefas desempenha este papel melhor, pois seus resultados são conquistados mais facilmente através de métodos formais e procedimentos de desempenho. Porém, ele salienta que os gerentes de contrato que trabalham no gerenciamento da obra, deverão alterna-se entre a orientação de sua liderança entre de desempenho quanto de pessoas, pois estarão muitas vezes envolvidos na resolução de problemas multifacetadas em projetos onde os membros de equipes poderão vir das empresas do contratante, de consultoria e dos clientes

2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EQUIPES

Azmy (2012, p.32) traz que “equipes de alto desempenho são sempre retratadas por haverem excelente comunicação, planejamento adequado e um bom relacionamento de trabalho”. Segundo o autor, para que a equipe de projeto possa manter seu nível de efetividade, é crucial que ela possa medir seu progresso em diferentes aspectos. Sob uma ótica um pouco mais abrangente, Loosemore *et al.* (2003) explica que a mensuração deve envolver a contribuição de cada empregado perante a realização dos objetivos organizacionais.

Suff *et al.* (2006) explica que o método tradicional de examinar a eficiência da equipe é o modelo baseado em processos, que possui entrada, desenvolvimento e saídas. Por entradas, o autor defende que são as coisas que estão disponíveis para a equipe enquanto ela executa suas tarefas, como habilidades de membros da equipe e ambiente organizacional.

Por processos, ele explica que são os critérios com os quais os gerentes podem avaliar os métodos pelos quais o time trabalha. Segundo o autor, para um time operar eficientemente, ele deve: “trabalhar duro o suficiente, ter conhecimento e habilidades suficientes, ter estratégia para a realização de seu trabalho e caminhos para abordar suas tarefas, e ter uma dinâmica positiva e construtiva entre seus membros”.

As saídas, segundo Suff *et al.* (2006) são os resultados do trabalho em equipe, que são considerados eficientes quando, segundo o autor, satisfazem as necessidades do cliente (em termos de prazo, qualidade, entre outros), se os processos internos aumentam a capacidade dos membros de trabalhar como uma equipe novamente no futuro e se os membros possuem satisfação de trabalhar em conjunto.

O PMBoK (2013) corrobora o ponto de vista de Suff *et al.* (2006) pois explica que uma equipe bem-sucedida é medida pelo êxito técnico de acordo com os objetivos do projeto (nível de qualidade, desempenho em relação ao cronograma e desempenho em relação ao orçamento). A orientação às tarefas e resultados, segundo o autor, é uma característica das equipes de alto desempenho. Azmy (2012, tradução própria) também suporta esse ponto de vista, quando diz que as avaliações de equipes foram desenvolvidas para prover informações sobre o desempenho da equipe, sua eficácia e eficiência nos serviços entregues.

Para Lawler *et al.* (1992), medir desempenho de equipes de projeto é algo muito difícil pois estas são formadas pois o valor real do seu resultado, muitas vezes só pode ser mensurado muito tempo depois que o projeto termina, como por exemplo o nível ao qual um produto atende os requisitos do consumidor e obtêm uma fatia de mercado.

Loosemore *et al.* (2003) defende que o mercado da construção civil, por ter em sua raiz os valores da engenharia, utiliza em sua avaliação de desempenho nada além de processos e “saídas”, e que é um consenso entre os pesquisadores da área que essa visão deve ser modificada para verem os empreendimentos como sendo projetos sócio técnicos, e devem envolver fatores de performance que incluam o comprometimento, confiança, entre outros.

Dentro desse contexto, Susil *et al.* (2015) escreve que o sucesso do projeto foi abordado de diferentes maneiras. Em sua pesquisa, aponta-se que além do tradicional triângulo formado por prazo, custo e especificações, outros autores como Pinto *et al.* (1988) *apud* Susil *et al.* (2015) incluíram a satisfação do cliente, uso e eficiência. Outra abordagem

chamou os critérios de sucesso de um projeto para quatro dimensões, sendo a eficiência do projeto, impacto no consumidor, sucesso direto do negócio e da organização, e preparação para o futuro, segundo Shehar *et al.* (2001) Susil *et al.* (2015, tradução própria).

Azmy (2012, tradução própria) ainda cita a contribuição de outros autores para o campo da construção civil, como Chan *et al.* (2000) que abordou aspectos de saúde e segurança, funcionalidade, expectativas dos usuários e performance ambiental. Outro autor abordado é Constructions Users Roundtable (2015) *apud* Azmy (2012) que diz que o controle de mudanças é um tópico crítico no sucesso de um empreendimento da construção, e por isso a maneira como a equipe lida com ele deve ser medida.

São indicadores possíveis, segundo o PMBoK (2013, p. 278):

- “Melhorias em habilidades que permitam que as pessoas realizem as tarefas com mais eficácia
- Melhorias em competências que ajudam a equipe a ter melhor desempenho como equipe
- Redução da taxa de rotatividade do pessoal, e
- Aumento da coesão da equipe com os membros da equipe compartilhando informações e experiências abertamente e se ajudando, para melhorar o desempenho geral do projeto.”

Ainda, PMBoK (2013) explica que os critérios de avaliação de desempenho da equipe devem ser determinados por todas as partes, e devem fazer parte das entradas do desenvolvimento da equipe do projeto. Loosemore *et al.* (2003) explica que na indústria da construção civil, por ser baseada em projetos, o sistema de mensuração de performance deve operar tanto à nível individual e organizacional, incluindo a avaliação dos subcontratados, consultores e empregados individuais.

Ter bons critérios de medição, segundo Azmy (2012) fornece ao líder da equipe e aos gerentes feedback e informações sobre os membros da equipe e seu nível de eficiência. Além disso, Loosemore *et al.* (2003) adiciona a questão da informação para o setor de gestão de pessoas sobre o planejamento e desenvolvimento.

Para que sejam escolhidos então critérios para a avaliação da equipe que atinjam seu objetivo, MacBryde (2001, p.29) *apud* Suff *et al.* (2000) pode identificar uma lista de características de medidas de avaliação de desempenho, que são:

- “Derivam das partes interessadas para os membros da equipe
- Claramente definidas / propósitos explícitos
- Simples para entender e usar
- Provêm rápido e preciso feedback
- Estimulam a melhoria continua
- Métodos de obter e calcular o nível do desempenho claramente definidos

- Frequência de avaliação claramente definida
- Aplicada à equipe e também ao indivíduo
- Relacionada aos resultados de equipe e também aos processos
- Capturam a natureza dinâmica do trabalho em equipe”

Azmy (2012) sugere em sua pesquisa que a frequência de avaliação de desempenho da equipe deve ser feita alguns meses após o início do projeto, no meio do processo de construção e ao fim do projeto.

Apesar das verificações formais, Hardingham (2010, p. 18) sugere uma lista de verificação rápida para o gerente de projeto utilizar que permite a avaliação de desempenho *in loco* sobre o funcionamento da equipe. Segundo o autor, o acrônimo a ser lembrado é PERFORM, do inglês, desempenhar:

- “Produtividade: A equipe está realizando trabalho suficiente?
- Empatia: Os membros da equipe sentem-se a vontade uns com os outros?
- Regras e Objetivos: Eles sabem o que devem fazer?
- Flexibilidade: Estão abertos para influências e contribuições externas?
- Objetividade: Eles dizem o que pensam?
- Reconhecimento: Elogiam-se uns aos outros e divulgam seus resultados?
- Moral: As pessoas querem fazer parte dessa equipe? ”

Ainda, Hardingham (2010, p.18) utiliza-se do mesmo acrônimo para demonstrar os problemas mais comuns nestas áreas:

- “Produtividade: um chefe mal-humorado
- Empatia: não há café nas reuniões
- Regras e Objetivos: rostos que revelam dúvidas
- Flexibilidade: pessoas de fora, irritadas, falando da “mentalidade fechada”
- Objetividade: Silêncio
- Reconhecimento: calúnias e difamações
- Moral: todos foram embora! ”

2.9 RECONHECENDO E RECOMPENSADO EQUIPES

Gallo (2013) explica que reconhecer e recompensar equipes é uma tarefa difícil, pois muitas vezes as fronteiras não estão claras. Muitas vezes, segundo a autora, os esforços feitos para avaliar o desempenho individual acabam por se tornar inimigos da formação de boas equipes. Além disso, as fronteiras podem não estar claras, com indivíduos trabalhando em múltiplas equipes ao mesmo tempo, deixando o trabalho do gestor muito difícil.

Por sua vez, Suff *et al.* (2006) diz que apesar do trabalho em equipe se tornar um meio de trabalho popular, os esquemas de remuneração para equipes são muito incomuns.

As equipes de projeto são para Lawler *et al.* (1992) desafiadores para adotarem um sistema de remuneração, pois muitas vezes requerem um sistema particular para que funcionem. A escolha óbvia segundo o autor, é a adoção de um sistema em que motive o grupo nos quais as métricas são baseadas no esforço coletivo da equipe e as recompensas estão atreladas às essas realizações.

Gallo (2013) acredita que para essa realização, o primeiro passo é definir claramente os objetivos da equipe, e para fazer isso, deve-se recorrer à um diálogo franco com os membros para que conversem sobre as métricas e remunerações, recorrendo a perguntas como “o que precisamos fazer para tirar uma nota 10?”. Ainda, explica que ter esse tipo de comportamento no início é motivador e provê os fundamentos para a confiança na equipe.

Outro ponto que a autora traz é checar regularmente o progresso da equipe. É uma boa prática, segundo a autora, colocar as perguntas “como estamos nos comportando como equipe? Que obstáculos podemos remover?”. Pode-se fazer isso em uma reunião ou anonimamente, utilizando serviços de questionários online. Deve-se pedir também uma nota coletiva para os membros, que quando for 10, vale a pena ser comemorada.

Segundo Gallo (2013) diz que a maioria dos gerentes não têm o poder de definir como e qual a quantidade os salários e bônus são distribuídos dentro da empresa, mas os que tem devem atrelar uma parcela da recompensa ao desempenho da equipe. CIPD (2005b) *apud* Suff *et al.* (2006) diz que esse tipo de comportamento pode ter inúmeros benefícios, como encorajar o trabalho e comportamento cooperativo, ajudar a clarificar os objetivos e prioridades, encorajar a flexibilidade e habilidades múltiplas, e aumentar o desempenho coletivo e os processos da equipe.

Neste ponto, há muito a ser discutido, como mostra o ponto de vista de Lawler *et al.* (1992), onde diz que recompensar equipes é muito difícil quando os membros da equipe mudam com o passar do projeto, pois não faz sentido recompensar a todos igualmente quando alguns indivíduos estão lá somente 10% do tempo enquanto outros estão 100% das atividades da equipe.

Segundo o autor, recompensas desiguais são a alternativa, embora seja difícil medir até onde elas devam ir. Uma sugestão é ao final de cada projeto, basear-se em um plano de participação de lucros ou de pagamento coletivo por um sistema coletivo que abranja toda uma unidade da empresa.

Armstrong (2000) *apud* Suff *et al.* (2006) aponta algumas dificuldades que sistemas de pagamento para equipes podem trazer, como verificar o real desempenho dos indivíduos na equipe, que os empregados individuais (principalmente os com desempenho superior) podem se sentir desmotivados, relutância dos membros da equipe de mudarem de equipe, visto que eles irão preferir estar nas que desempenham melhor, a pressão gerada para estarem dentro das normas da equipe podem reduzir a criatividade, e que os ganhos iniciais com a produtividade tendem a desaparecer após dois ou três anos.

A solução, segundo Lawler *et al.* (1992), é que de vez em quando seja melhor focar em medir o desempenho individual dos membros da equipe, sendo a contribuição pessoal para a eficiência da equipe em conjunto com a medição individual no final do projeto.

Outra sugestão é a avaliação do indivíduo por seus pares e também pelos clientes, pois estes podem prover informações sobre os indivíduos dentro dos projetos e, ao longo de um ano, um indivíduo pode acumular diversos pontos que refletirão como ele contribuiu para cada empreendimento que trabalhou.

IRS (2001), CIPD (2005b) *apud* Suff *et al.* (2006) reúnem os elementos necessários para que um sistema de pagamento de equipes seja eficaz, sendo:

- As equipes devem ser claramente definidas e identificadas
- As medidas de desempenho devem refletir genuinamente a contribuição da equipe
- Deve estar de acordo com a cultura organizacional, sua estrutura e os processos baseados em equipes
- Devem ser solitárias e estáveis, com metas e padrões negociados
- Devem possuir autonomia
- São compostas por pessoas cujo trabalho é independente
- São bem estabelecidas e fazem bom uso de habilidades complementares
- São compostas por indivíduos flexíveis, com múltiplas habilidades que são capazes de expressar um outro ponto de vista se for para o bem de todos

E CIPD (2005b) *apud* Suff *et al.* (2006, p. 35) completa que, para o sistema de pagamento ser eficiente, ele deve:

- “Todos devem entender e aceitar as metas
- As recompensas devem estar claramente ligadas ao esforço e realizações
- As recompensas devem valer a pena
- As avaliações de desempenho devem ser justas, consistentes e aceitáveis

- Todos devem ser aptos a monitorar o desempenho em relação às metas e padrões
- A equipe deve influenciar seu desempenho através da mudança de comportamentos e decisões
- A fórmula de incentivo deve ser facilmente entendida
- As recompensas devem ser de perto das realizações
- O regime deve ser apropriado
- O regime deve ser cuidadosamente planejado, instalado, mantido e adaptado para condizer com as condições mutáveis”

Além do sistema de remuneração, Gallo (2013) traz que os gestores devem fazer pleno uso de todas as opções de recompensa, como por exemplo, exposição da equipe para líderes superiores e fotos da equipe para reconhecer um trabalho bem feito. Esse ponto de vista também é suportado por Suff *et al* (2006, tradução própria) que explica que recompensas não financeiras podem ser mais fortes motivadores ao longo tempo do que recompensas financeiras.

São exemplos trazidos por Reilly (2005) *apud* Suff *et al* (2006, p.38):

- “O gerente dizer obrigado
- O gerente escrever formalmente para registrar agradecimentos
- Um gerente mais velho na organização escrevendo para um indivíduo ou equipe
- Reconhecimento público do esforço em uma reunião de equipe, em um boletim organizacional ou em um jantar especial
- Um gesto público de reconhecimento de contribuição sob circunstâncias difíceis
- Declarar a equipe do ano ou do mês”

Gallo (2013) ainda adiciona que um ingrediente importante é que o gerente conheça sua equipe, para poder recompensá-la com o que ela quer. Isto, segundo a autora, pode ser muito difícil pois cada indivíduo é único e motivado por fatores pessoais. Por isso, conhecer a equipe e descobrir algo que todos valorizam é muito importante. Uma sugestão, segundo a autora, é pedir à equipe uma ideia.

Outros comportamentos que Gallo (2013) sugere aos líderes de equipe, é que nunca se fale em termos de realizações pessoais às pessoas, e sempre em termos de comportamentos que levam ao sucesso geral da equipe. Além disso, deve-se também conduzir avaliações

coletivas de desempenho além das avaliações individuais, focando no que a equipe fez, e pode fazer junta.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi composta por uma parte teórica e outra prática, a fim de cumprir os objetivos propostos:

3.1 PARTE TEÓRICA

Esta etapa do trabalho foi realizada através da leitura, revisão e resumo de artigos científicos, livros, sites da internet e trabalhos acadêmicos. Estes documentos foram obtidos através do acervo de livros do autor, à biblioteca da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Ecoville, e página na internet do Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior (CAPES), e a demais páginas da internet de Universidades.

3.2 PARTE PRÁTICA

A parte prática do trabalho foi constituída de forma exploratória e qualitativa, onde foi aplicado um questionário estruturado, conforme apêndice A, para profissionais com cargo de gestores de obra, engenheiros civis de construtoras e diretores de empresa de construção civil, que estão ligados à obra, na cidade de Joinville, Santa Catarina e Curitiba, Paraná.

Esse questionário foi elaborado visando atender e abordar os tópicos críticos identificados na parte teórica, sendo as perguntas agrupadas conforme os tópicos abordados no trabalho. Ele foi formado por 15 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, e seu envio se deu por meio de formulário eletrônico através da ferramenta *Google Forms*. Em todas as perguntas com resposta fechada, foi adicionada a opção “Outro” para que enriquecesse o questionário com opções não abordadas nas oportunidades de respostas.

O objetivo que o questionário visou atingir é a identificação das formas de atuação das empresas e do mercado em relação à formação de equipes, e o que leva uma equipe a ser reconhecida como de alto desempenho.

Para o tema gestão de equipes foram elaboradas três questões que tratam como formadas as equipes e o que as diferencia, suas habilidades e principais características.

Para identificar a estrutura organizacional mais comumente utilizada foram elaboradas quatro questões que versam sobre definição da estrutura organizacional, organograma e divisão de responsabilidade junto à questão da alocação da responsabilidade sobre tomada de decisões.

Foram elaboradas também quatro questões para a identificação do modo de seleção dos indivíduos e alocação de responsabilidades e funções nas equipes, que abordam o método de seleção utilizado, a responsabilidade dos membros e a clareza quanto as suas funções, e o suporte da empresa à obra.

Para o tema de comunicação das equipes, foi elaborada uma questão que aborda a forma como se dão os processos de comunicação.

Também, para retratar o tema empoderamento foi elaborada uma questão abordando a autonomia dos membros de equipe em planejarem seu próprio trabalho.

Buscando retratar as melhores maneiras de avaliar as equipes e recompensá-las, foram elaboradas duas questões versando sobre as métricas e possíveis indicadores utilizados, bem como a maneira de recompensar e remunerar as equipes utilizadas pelo mercado.

E finalmente, para que fossem registrados os comentários pertinentes, opiniões ou observação sobre o tema que possam ter escapado da abrangência das perguntas com resposta fechada, foi formulada uma pergunta de resposta aberta.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada através de formulário eletrônico sem o contato direto do aplicador com os respondentes, e, portanto, dúvidas que pudessem surgir ao responder o questionário não puderam ser tiradas.

Outra limitação foi a região de aplicação da pesquisa que foi de Joinville / Santa Catarina e da região de Curitiba / Paraná. Portanto, o resultado apresentado pode ser não o correspondente ao observado em outras regiões do país não deve ser generalizado como o “estado da arte” do mercado brasileiro.

Também, observou-se que 1 dos 55 respondentes estava atuando em um setor de perícias, o que descaracterizou um pouco os resultados pretendidos, embora atuasse dentro de uma empresa de construção. Foi decidido manter as respostas fornecidas na tabulação dos resultados, pois a diferença final não seria significativa para a pesquisa.

Os perfis médios dos entrevistados foram profissionais da área técnica, com formação de engenheiros e arquitetos que atuam no mercado entre 3 a 10 anos, com poucos respondentes mais velhos e com mais tempo de atuação. Dessa maneira, observa-se que muitas respostas fornecidas apresentam uma visão com uma faceta bem definida.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo ocorrerá a apresentação dos resultados obtidos através das respostas dos questionários e como as alternativas assinaladas e composição de respostas irão encontrar-se ou divergir dos autores pesquisados na revisão teórica.

A partir dessa observação, será elaborado então um roteiro com boas práticas para obter e formar equipes de alto desempenho na gestão de obras da construção civil.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E CORRELAÇÃO COM REVISÃO TEÓRICA

O questionário foi aplicado à 122 pessoas, e obteve 55 respondentes, obtendo uma taxa de retorno de 45%.

Os itens mais assinalados da primeira pergunta, sobre a diferença de equipes normais de trabalho das que possuem alto desempenho, são respectivamente a liderança da equipe, com 41 (74,5%), os objetivos claros e definidos, com 38 (69,1%) e a experiência profissional dos membros, com 35 pessoas assinalando essa alternativa, correspondendo à 63,6%, conforme apresentando na figura 04:

No seu ponto de vista, o que diferencia equipes normais de trabalho das que possuem alto desempenho? Favor assinalar quantas alternativas forem necessárias:

(55 responses)

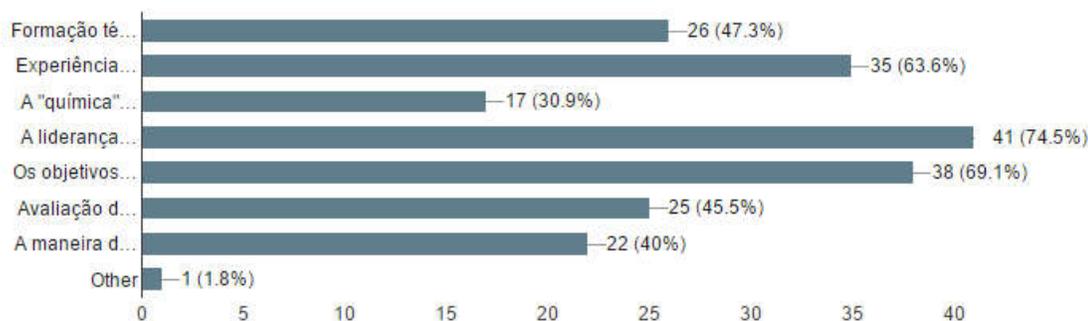


Figura 04 – Respostas à pergunta 01 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

É muito interessante observar que a liderança foi apontada por Belbin (2010) como sendo ingrediente fundamental de uma equipe vencedora, e outros autores como Hardingham (2010), PMBoK (2013) e Suff *et al.* (2006) dão suporte à importância de um líder na equipe. Porém a questão dessas equipes possuírem objetivos claros e definidos foram abordados por diversos autores da revisão teórica como fator básico de todas as equipes e não determinante para que elas possuam alto desempenho. Também, na revisão teórica não foram observados autores que levaram a experiência profissional como um fator determinante dessas equipes.

A questão dos objetivos, como apontada por Suff *et al.* (2006), é parte e responsabilidade do líder em explicitar para os membros da equipe, e ambas as alternativas terem tantas escolhas pode indicar uma falta desse quesito no mercado brasileiro da construção.

O respondente que assinalou a alternativa outro, disse em sua resposta “*Processos*”.

No que se refere às características dos membros das equipes de alto desempenho, as respostas obtidas confirmaram o que os autores Hardingham (2010), Katzenbach e Smith (2005) *apud* Mueller (2013), Casado (2002) *apud* Mueller (2013), Jones (2006) *apud* Suff *et al.* (2006), Thamhain (1993) *apud* Junior *et al.* (2003) e PMBoK (2013) explicaram sobre os indivíduos que possuem alto desempenho, com o comprometimento dos indivíduos sendo a mais assinalada das alternativas, com 42 respostas (76,4%), a facilidade de comunicação como segundo (33, 60%) e em terceiro lugar a capacidade de motivação (30, 54,5%). Outro aspecto identificado e que foi corroborado pela revisão teórica, é que esses indivíduos trabalham possuem facilidade de trabalhar com objetivos, conforme observa-se na distribuição de resultados de 25 (45,5%), confirmando o apontado também na revisão teórica. Os resultados podem ser observados na figura 05:

Você consegue discernir habilidades das pessoas que levam uma equipe à possuírem alto desempenho?

(55 responses)

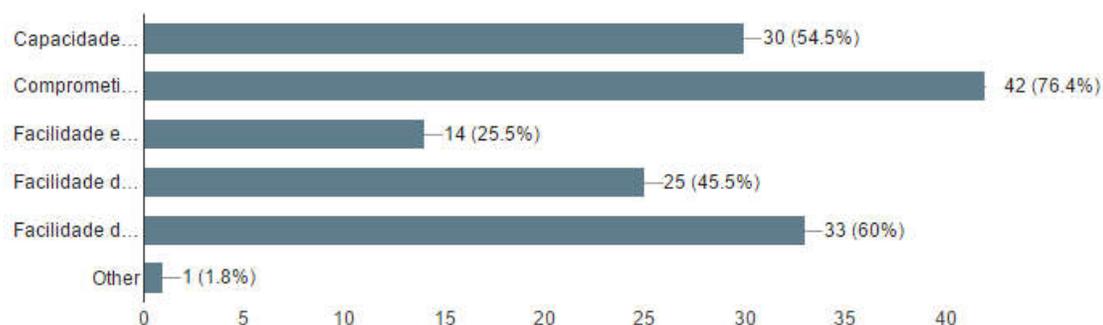


Figura 05 – Respostas à pergunta 02 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

O respondente que assinalou a alternativa “Outro” disse: “*Estratégia*”

Percebeu-se através das respostas obtidas sobre as características da equipe de alto desempenho como a externalização das características dos membros que compõe a equipe. Como apontado na pesquisa de Azmy (2012), as características assinaladas que se correlacionam com a pergunta 2 é em primeiro lugar o comprometimento, e em terceiro lugar o fato de que os membros se relacionam bem entre si. Em segundo lugar, o item mais assinado pelos respondentes foi a questão da proatividade dos membros da equipe, este item não apontado na revisão teórica por nenhum autor.

Quais as principais características notadas nessas equipes? (55 responses)

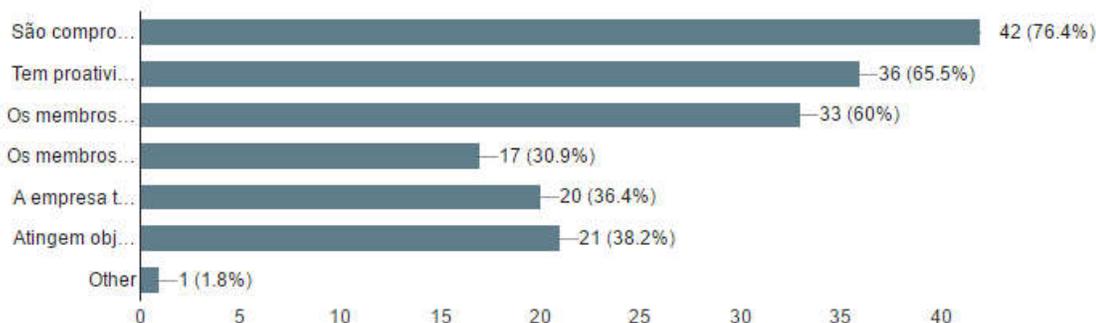


Figura 06 – Respostas à pergunta 03 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

O respondente que assinalou a alternativa “outro” disse que: “*Conhecimento técnico e experiências, além do bom relacionamento e comprometimento dos membros*”.

Sobre o tema estrutura organizacional percebe-se através do perfil de respostas da figura 07, que o mercado brasileiro da construção civil é pautado em sua maioria por empresas que não possuem uma estrutura organizacional do trabalho definida com responsabilidades claras a todos. Junior *et al.* (2003) e Hardingham (2010) abordam que para que uma equipe seja bem-sucedida, é fundamental o estabelecimento de uma estrutura organizacional definida. Loosemore *et al.* (2003) aborda que a construção civil deveria atuar com estruturas organizacionais matriciais, porém é possível observar através da revisão teórica que trabalhar dentro desse sistema exige muita maturidade das empresas e profundos conhecimentos de organização e sistemática de trabalho. Ou seja, este item ajudar a entender o motivo e dificuldade que o setor tem em estabelecer práticas de gestão de pessoas e obter desempenhos adequados em seus empreendimentos.

A empresa onde trabalha possui uma estrutura organizacional definida, com organograma e divisão de responsabilidades claras?

(55 responses)

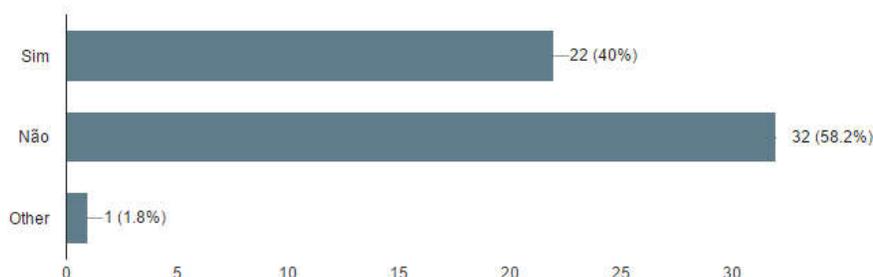


Figura 07 – Respostas à pergunta 04 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

A resposta assinalada como “Outra” nessa pergunta obteve a seguinte resposta “*Estrutura em Rede, sob demanda*”

Quanto à alocação da responsabilidade sobre a tomada de decisões, pode observar através do perfil de respostas da figura 08 novamente o que foi observado na pergunta 4, uma imaturidade do setor da construção civil em organizar o trabalho de forma adequada. De acordo com os respondentes, cerca de 40% das empresas de construção civil organizam sua estrutura organizacional. Entre as poucas, se somarmos a tendência das empresas em atribuir a autoridade para a tomada de decisões por setores funcionais (29,1% da autoridade é toda do departamento e 13% mista com autoridade maior para o departamento) obtemos um resultado de 42,1%, enquanto somente 31,9% atribui maior tendência à autoridade para a equipe do projeto. Portanto, alocam sua estrutura de decisão no local errado. O que estes dados apontam é que o setor adota práticas que afrontam o que pesquisadores como Loosemore *et al* (2013) Galluci (2010), Lodi (1970) *apud* Galluci (2010), Kroll Parnell e Wright (2000) *apud* Galluci (2010) e Davis (1978) e PMBoK (2013) defendem como ideal para uma indústria baseada em projeto como a construção civil, com a adoção de uma estrutura organizacional matricial.

A estrutura organizacional de sua empresa dá mais autoridade e poder de decisão para o departamento (funcional) ou para a obra (projeto) ?

(55 responses)

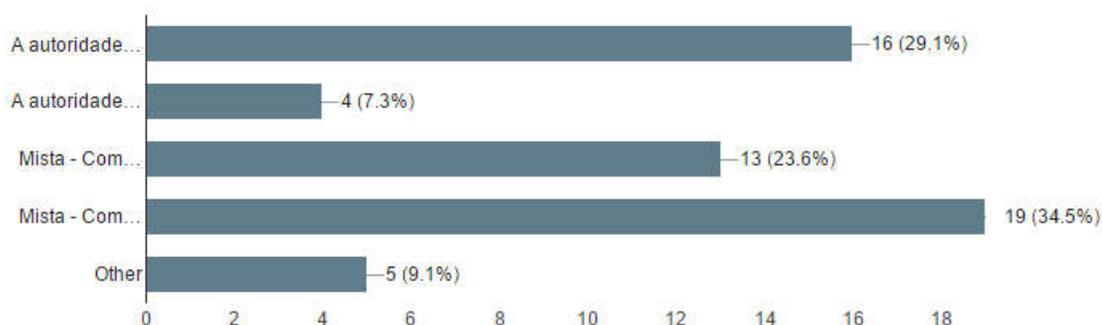


Figura 08 – Respostas à pergunta 05 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

As respostas assinaladas como “outra” nessa pergunta, obtiveram as seguintes respostas: “*Escopo. Cada um atua no seu escopo, com as ferramentas de suporte.*” Outro disse “*Não há estrutura bem definida, no entanto, o perito é quem possui a autoridade maior.*” Outro registro foi “*Existe uma certa autonomia do departamento, mas a decisão final é da gerência*”. Um dos respondentes disse “*Diretoria*”, e por último, um respondente disse “*A autoridade é do dono da empresa*”.

Essa rica gama de respostas demonstra que os papéis gerenciais e de posição de chefia atuam muito como árbitros para a tomada de decisões, o que pode ser um problema do ponto de vista de empoderamento e responsabilidade pelo trabalho.

No que se refere à influência da estrutura organizacional nas equipes, observa-se através da figura 09 o que os autores Junior *et al.* (2003), Hardingham (2010), Suff *et al.* (2000,) e Azmy (2012, tradução própria) explicam quando discorrem sobre a importância sobre a organização e estruturação dos métodos de trabalho, com o item “sistemática de trabalho (processos internos) alcançado a primeira colocação entre os respondentes como sendo a melhor forma da organização prover suporte às equipes, corroborando a informação colhida nas perguntas 4 e 5. Também, observa-se que o treinamento dos membros das equipes e dos líderes aparecem respectivamente como segunda e terceira opções melhores avaliadas, o que novamente demonstra a importância do desenvolvimento de boas lideranças e pessoas capacitadas, conforme apontado na pergunta 1.

De que forma a estrutura organizacional influencia na formação das equipes e na administração das obras? Como os processos dão suporte às equipes?

(55 respostas)

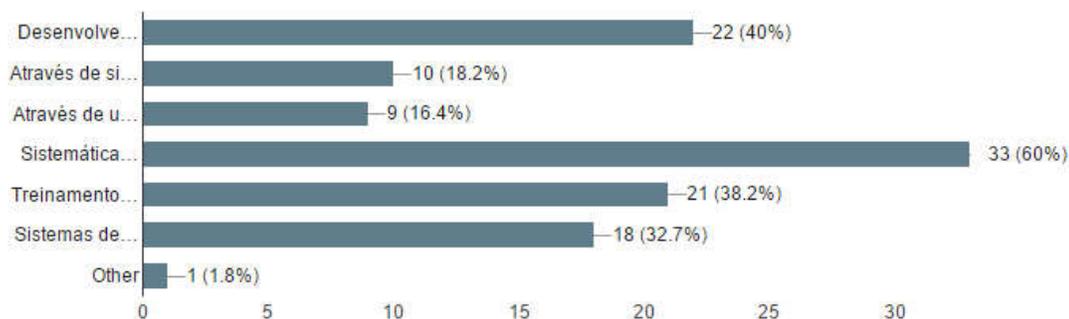


Figura 09 – Respostas à pergunta 06 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Aquele respondente que assinalou outro, registrou sua resposta através da seguinte colocação “*Não há estrutura bem definida no meu trabalho, no entanto, o que muitas vezes acarreta no caso dos Laudos Periciais que elaboramos a demora em sua conclusão por detalhes relacionados ao próprio escritório.*”

Sobre a atuação da gestão de pessoas e a importância da motivação, bom relacionamento e desenvolvimentos de liderança, verificou-se de que forma as observações de Armstrong (1991) *apud* Loosemore *et al.* (2013), Kehoe *et al.* (2013), Azmy (2012), Hardingham (2010), Suff *et al.* (2006) estão presentes na construção civil brasileira e de que

forma o setor de gestão de pessoas atua. Onde, através do gráfico da figura 10, é possível perceber que quando este departamento está presente, ele atua majoritariamente com questões de cunho burocrático e administrativas, porém existem empresas já adotando posições e entendendo a importância do cuidado com as questões pessoais e de liderança.

Se existe um setor de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, ele atua somente com questões "Hard" (recrutamento, demissões, controle de férias..) ou também trabalha com questões "Soft" (motivação, bem estar, desenvolvimento de lideranças)?

(55 responses)

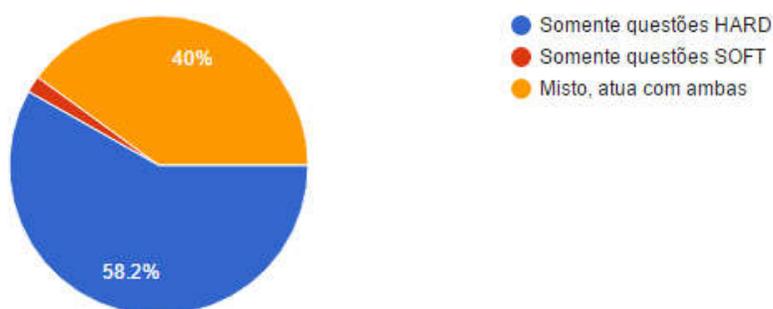


Figura 10 – Respostas à pergunta 07 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

No que se refere ao quão claro é o papel desempenhado pelos indivíduos nas equipes, pode ser verificado na figura 11 que ao somar-se as respostas que tendem a uma afirmativa positiva, de grau 3 e 4, obtém-se um percentual de 71% de respondentes que dizem ter seu papel na equipe claramente definido, enquanto somente 29% dizem que não. Um detalhe é que as respostas afirmativas de grau 3 (45,5%) representam que embora a maioria saiba o que deve fazer, indica que ainda há espaço para melhora e ajustes para clarificar ainda mais seu papel dentro da equipe. Através da observação dessas respostas conjugadas com as respostas das perguntas 5 e 6, pode-se inferir que a maior parte das equipes são formadas naturalmente, pois não partiram de uma organização formal do trabalho, com os membros ajustando-se entre si durante o andar da carruagem. Por outro lado, PMBoK (2013) defende que é necessário que o papel e as responsabilidades de cada membro de equipe estejam definidos no planejamento do uso dos recursos humanos para que um projeto tenha sucesso.

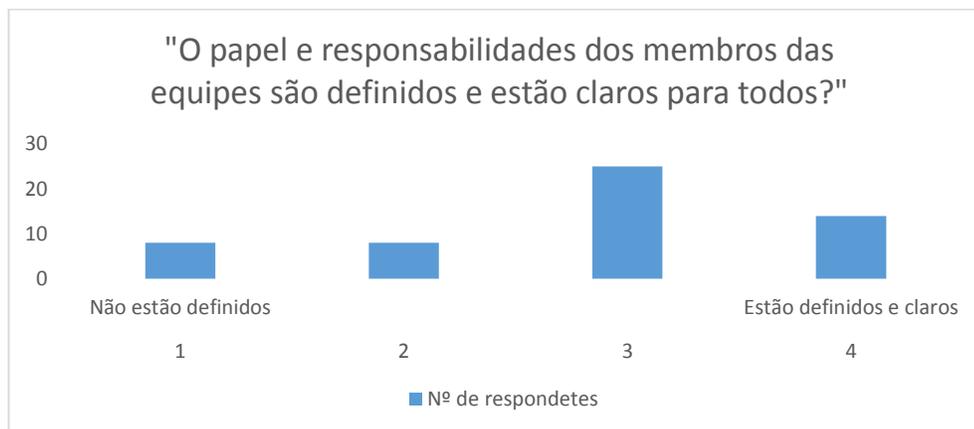


Figura 11 – Respostas à pergunta 08 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Ao verificar se o mercado estabelece algum método para formar as equipes que se baseie na personalidade e capacidade dos indivíduos, através da figura 12, claramente observa-se que não, com 74,5% atestando isso. Por outro lado, Mueller (2013) e Hardingham (2010) defendem que é necessário para o setor da construção civil deva preocupar-se com isso e não deixar que este processo seja algo que aconteça “naturalmente”.

Existe algum método utilizado para identificar o melhor papel para cada um dentro da equipe de acordo com sua personalidade e capacidade?

(55 responses)

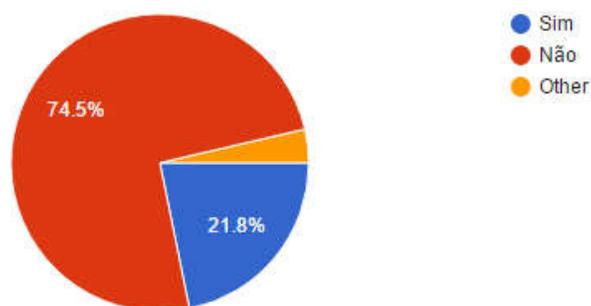


Figura 12 – Respostas à pergunta 09 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

O respondente que assinalou outro, complementou a resposta com: “*Em partes, a distribuição por parte do perito dos laudos existentes é feita com base na aptidão de cada engenheiro do escritório.*” Outro respondente disse “*demanda*”.

As equipes que desempenham bem seu trabalho tem sua responsabilidade compartilhada, segundo afirmação de Katzenbach e Smith (2005) *apud* Mueller (2013) e Jones (2006) *apud* Suff *et al.* (2006). Objetivou-se testar essa afirmação com essa pergunta e através da figura 13 observou-se um perfil muito variado de respostas, com somatório das alternativas negativas (1 e 2, 50,9%) muito parecido com o das alternativas positivas (49,1%), porém com a maior parte dos respondentes tendendo uma resposta de grau 2, portanto, negativa. Ou seja, a responsabilidade das equipes, de modo geral, tende a ser individual, e não é dividida.

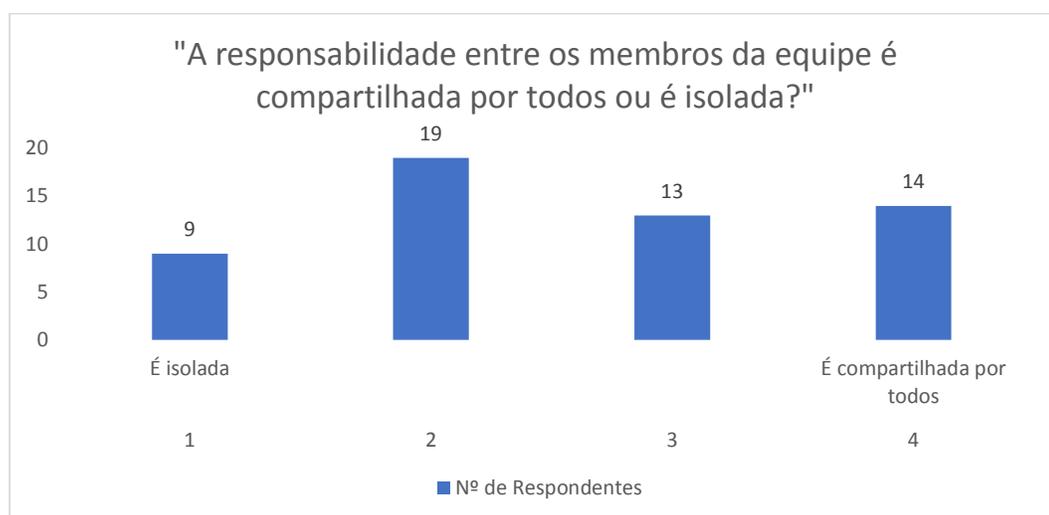


Figura 13 – Respostas à pergunta 10 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Quanto ao suporte fornecido à empresa para as atividades nas obras, os itens mais assinalados demonstram que a tendência da construção civil é que o resto da empresa dê suporte e ajude a obra a realizar as suas atividades, com 61,9% dos respondentes dando respostas com tendência afirmativa, onde o maior peso entre todas as alternativas foi na tendência de grau 3. O perfil das respostas pode ser observado através da figura 14:

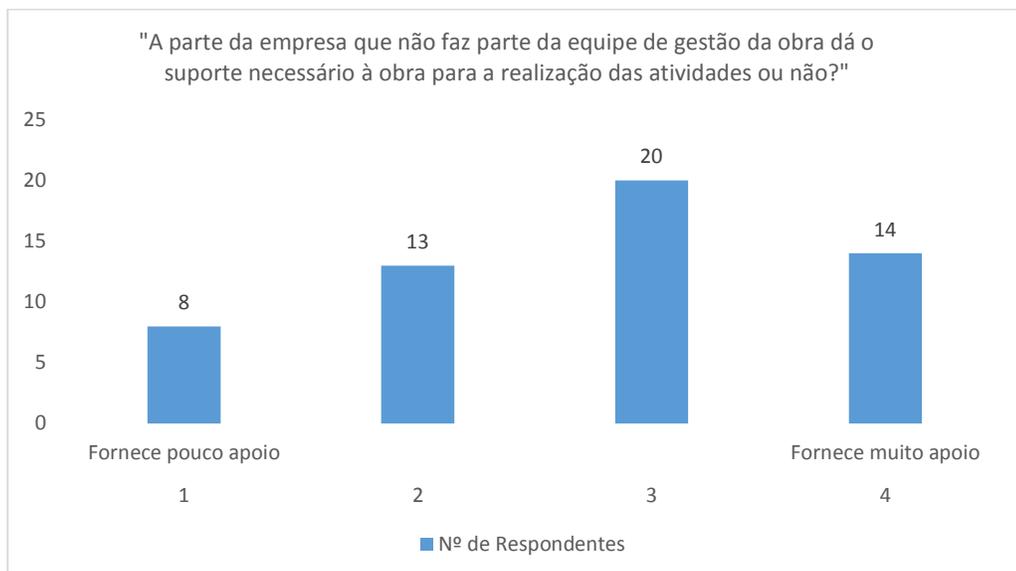


Figura 14 – Respostas à pergunta 11 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Sobre a comunicação, inúmeros autores como Jones (2006) *apud* Suff *et al.* (2006), PMBoK (2013), Hayes (1997) *apud* Suff *et al.* (2006), Belbin (2010) e Loosemore *et al.* (2013) atestaram que é um dos aspectos fundamentais para que as equipes obtenham um alto desempenho. O que os respondentes demonstraram, através da figura 15, é que as empresas de modo geral possuem padrões de comunicação muito bons e construtivos, com soma de tendência positiva de 74,5%, muito maior que o número de respondentes que acham que a comunicação em suas empresas não ocorre de uma boa maneira.

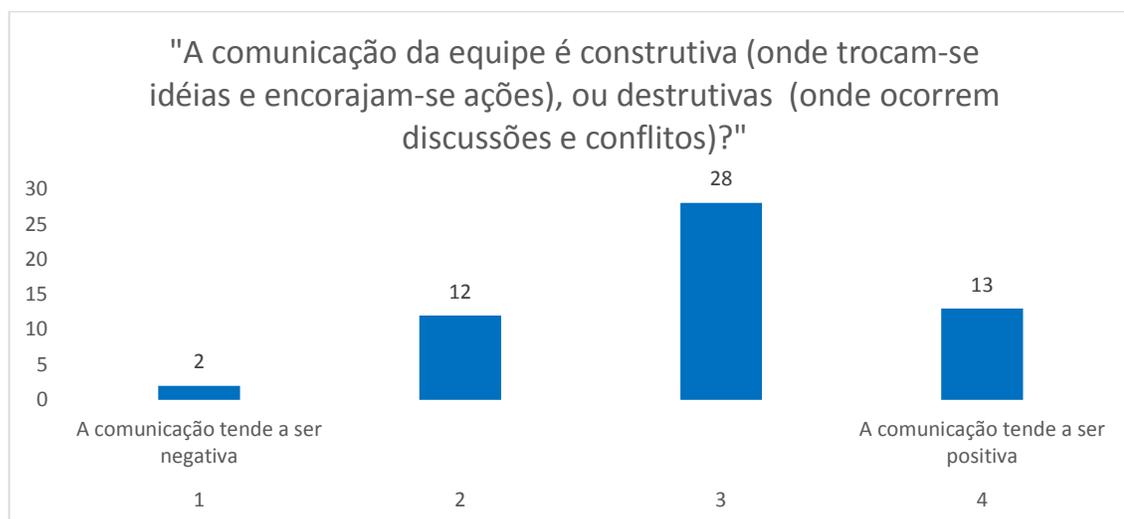


Figura 15 – Respostas à pergunta 12 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

No que se refere ao empoderamento, observa-se analisando o perfil de respostas presentes na figura 16, que a maior parte das empresas dá autonomia à seus colaboradores para planejarem e organizarem seu trabalho (61,8%) enquanto que somente 34,5% de respondentes disse que não possuem essa autonomia, e portanto, não estão empoderados.

As pessoas dentro das equipes, possuem a autonomia necessária para tomar decisões sobre o melhor método para realizar suas atividades?

(55 responses)



Figura 16 – Respostas à pergunta 13 do questionário

Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

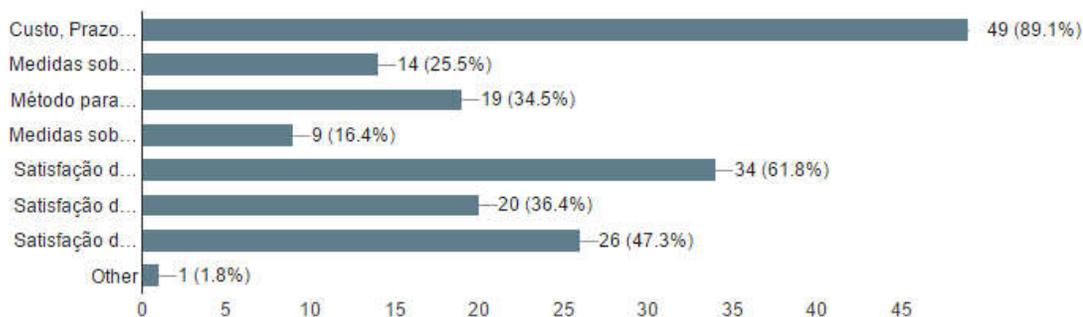
O respondente que assinalou a opção “outro”, disse que: *“Em partes, o perito (pode se denominar chefe) é o responsável por todos os trabalhos e auxilia na direção que cada Laudo Pericial irá tomar.”* Outro respondente disse *“Existe autonomia, posso planejar e achar a melhor maneira de realizar o trabalho, a partir do fluxo dos processos.”*

Quanto às métricas de avaliação de desempenho, os três indicadores mais assinalados foram respectivamente “custo, prazo e qualidade” (89,1%), “satisfação do cliente” (61,8%) e “satisfação da empresa com o resultado atingido” (47,3%), como pode ser observado na figura 17. Esse resultado corrobora a visão de Loosemore *et al.* (2003, tradução própria) que explicou que as empresas da construção civil tendem a ver seus empreendimentos do ponto de vista técnico, esquecendo de demais aspectos sociais. Como essa pesquisa foi realizada a profissionais de engenharia civil, observa-se que Loosemore *et al.* está certo, demonstrando o peso que estes profissionais dão a esse aspecto. Também, buscou-se dar alternativas de cunho social, que foram muito pouco assinaladas, como a saúde e segurança do trabalho e aspectos ambientais.

Figura 17 – Respostas à pergunta 14 do questionário

As equipes de alto desempenho são orientadas por metas, e para isso é necessário que ocorram avaliações de desempenho. Quais as métricas e indicadores razoáveis para uma avaliação da equipe na obra? Favor assinalar quantas forem necessárias

(55 responses)



Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

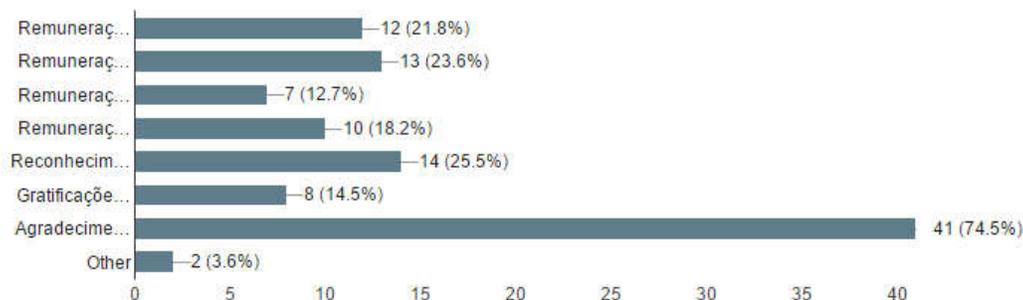
O respondente que escolheu a alternativa outro, complementou sua resposta dizendo que “Acredito que a atividade de *Laudos Periciais* não se encaixa nas opções, no entanto, o desempenho em nosso escritório é basicamente medido pela produção. ”

Quanto aos métodos mais praticados pelo mercado para recompensar as equipes pelos seus trabalhos, observa-se através da figura 18 que claramente a recompensa não financeira, com elogios e agradecimentos obteve mais respondentes, com 41 pessoas assinalando essa alternativa correspondendo a 74,5%. Em segundo lugar com 14 respondentes (25,5%) o reconhecimento público do trabalho do indivíduo/equipe. Também, nota-se que as empresas dispõem esforços para recompensar financeiramente as equipes, mas não há uma tendência mais forte para alguma das maneiras.

Figura 18 – Respostas à pergunta 15 do questionário

Atrelado às metas, estão as maneiras de recompensar e remunerar as equipes. Assinale as que você já teve contato:

(55 responses)



Fonte: O autor, a partir dos resultados da pesquisa.

Um dos respondentes que assinalou a alternativa Outra complementou sua resposta dizendo “nenhuma anterior”, enquanto o outro disse “valor financeiro para quem não tem faltas”.

As respostas colhidas na pergunta aberta foram:

Resposta 01 - “Devido à grande rotatividade no setor da construção civil, muitas vezes, a formação de equipes é realizada de forma precária. São processos de recrutamentos sem muita classificação, geralmente para suprir as necessidades urgentes da obra por mão de obra. Desta forma, acredito que a formação de uma equipe de alto desempenho se dá através do tempo, onde os colaboradores que mais se destacaram em diversas equipes passam a compor uma mesma equipe”

Resposta 02 - “Os principais problemas de montar uma equipe de alto desempenho é: Comprometimento; Liderança; boa relação entre os membros da equipe. Chamar atenção em particular e elogiar em público funciona, além de deixar claro quais as metas e resultados alcançados. ”

Resposta 03 - “Acredito que o comprometimento individual de cada membro da equipe influencie bastante no desempenho do grupo como um todo. ”

Resposta 04 - “É fundamental conhecer tecnicamente (conhecimento e comprometimento), cada membro que irá constituir a equipe de alto desempenho. ”

Resposta 05 - “Manter profissionais comprometidos e que gostam de trabalhar na empresa gera uma espinha dorsal forte na equipe cujo resultado é um trabalho bem feito, com qualidade, no prazo e custo orçado. ”

Novamente, observa-se a tendência mostrada na pergunta 01 e 03, com o comprometimento individual e da equipe sendo um dos fatores mais indicados para o alto desempenho da equipe.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORES PRÁTICAS PARA A FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Portanto, ao unirmos a revisão teórica com a pesquisa de campo aplicada, pode-se elaborar um resumo com as sugestões para empresas construtoras adotarem boas práticas para a formação de equipes de alto desempenho.

Primeiramente, a gestão de pessoas de uma empresa pode ser organizada e entendida por meio de um ciclo PDCA, do inglês Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), e Act (Agir), e todas as etapas da formação de equipes podem ser entendidas dessa maneira.

O planejamento inicia-se com a organização do modo de trabalho. Como já visto, a estrutura organizacional e a sistemática de trabalho foram apontadas como fatores fortemente influenciadores no desempenho das equipes.

Recomenda-se que as empresas construtoras se organizem, portanto, utilizando-se do modelo Matricial, conforme figura 01 apresentada nas páginas 11 e 12. Para isso, é necessário que os gestores estudem e entendam o que é essa estrutura e como operar dentro dela. Isso também exigirá um organograma organizacional muito bem estruturado, com papéis, funções e responsabilidades claramente definidas para todos dentro da empresa, com descrições de cargos detalhadas.

Isto também deverá ser estendido às equipes, e a empresa poderá criar uma estrutura de equipe “típica” para seus empreendimentos e contratos, com as descrições de funções e responsabilidades sobre as tarefas claramente definidas. Um exemplo de equipe típica para uma obra pode ser de “engenheiro residente, mestre de obras, técnico de segurança e estagiário”.

Outro ponto importante, conforme apontado na revisão teórica por Davis (1978, tradução própria) é que se definiam árbitros para a solução de impasses que possam ocorrer em conflitos entre gestores funcionais e gestores dos projetos, e isto também deverá ser previsto e comunicado a todos nas equipes.

A definição dos sistemas de trabalho e dos processos internos da empresa, é naturalmente, o próximo passo a ser planejado. Sugere-se que os principais processos da empresa sejam mapeados, e que se faça simulações deles ocorrendo para que possíveis dificuldades sejam detectadas e corrigidas antes de coloca-los em ação.

Um destes processos é o de formação de equipes. Este processo necessariamente necessita de atenção especial dos gestores para que possam ser construídas equipes com membros cujos papéis naturais sejam complementares, com o apoio de teorias como a de Belbin, por exemplo.

Ao utilizar um processo de mapeamento de características comportamentais e aptidões, os gestores e funcionários da empresa, além de tornarem seu autoconhecimento melhor, aumentam as chances de terem equipes motivadas, com membros que se relacionam bem entre si, e tem facilidade de comunicação, com habilidades complementares para dar cabo de seus objetivos.

Ainda, este processo de formação de equipes deverá ser capaz de verificar as aptidões e capacidades técnicas dos indivíduos, alinhadas com sua experiência profissional para que os todos os aspectos de trabalho sejam efetivos.

Sugere-se também, que o processo de alocação de pessoas em tempo parcial nas obras seja alinhado aos processos de alocação de custos, como por exemplo, horas de orçamentista usada durante a obra para quantificação, quantidade de pedidos de compra emitidos pelo comprador, etc. Para que toda a estrutura organizacional tenha clara visão que a obra é o foco da empresa.

Outra maneira que pode ser utilizada para que se reforce esse comportamento é o planejamento e comunicação dos objetivos e metas da empresa em conjunto com os de cada obra, com seus respectivos sistemas de avaliação para mensurar os resultados atingidos. Para isso, tanto parâmetros “frios” podem ser utilizados, como por exemplo:

- Lucro líquido previsto x Lucro líquido alcançado (da empresa e por obra);
- Faturamento previsto x Faturamento alcançado (da empresa);
- N° de orçamentos realizados x N° de contratos fechados (da empresa);
- Custo orçado x Custo realizado (por obra);
- Prazo previsto x Prazo Realizado (por obra);

E também parâmetros “quentes”, como:

- Satisfação do cliente (com a empresa, e com a obra e com o atendimento);
- Satisfação da equipe com o trabalho realizado (por obra e por setor)
- Satisfação das partes interessadas da obra (vizinhos, investidores, órgãos públicos.);
- Satisfação do cliente com a gestão de mudanças ocorridas;
- Atendimento à requisitos de desempenho ambiental;
- Atendimento à requisitos de segurança;

Além destes, outros também poderiam ser criados, para que todos os colaboradores da empresa tenham uma visão de longo prazo do sistema e dos esforços das obras:

- Manutenções Realizadas e valor gasto por manutenção;
- N° de novos clientes conquistados;
- N° de clientes conhecidos que contrataram novamente a construtora;
- Satisfação dos funcionários e Clima organizacional

Junto a este planejamento, deverá ser feito também o planejamento das recompensas das pessoas, seja à nível organizacional quanto à nível de equipe de obra. Sugere-se que a equipe de obra tenha suas métricas vinculadas à parâmetros dos projetos em que participaram, e sua

remuneração seja percentualmente maior pelo resultado parcial do projeto e pequena em relação às metas organizacionais.

Do outro lado, funcionários que atuam a nível da organização “pura”, como financeiro por exemplo, devem ter seu sistema de remuneração vinculado principalmente ao desempenho da empresa como um todo.

Àqueles que atuam em setores cuja atuação pertence à diversos empreendimentos ao mesmo tempo (orçamentistas, compradores) podem ter medidas mistas, tanto organizacionais como por obra, com percentuais reduzidos para cada um. Junto a isto, pode se criar parâmetros para que juntamente à alocação de custos a sua remuneração seja proporcional à cada projeto, porém fixa para o resultado da empresa.

Dessa maneira, sugere-se que este planejamento é suficiente para que se inicie a fase de execução. Neste momento, a empresa deverá fazer uso das ferramentas já apontadas, e definir objetivos claros e metas para ajudar o trabalho. Também deverá ser capaz de prover sistemas de tecnologia de informação para que todos trabalhem juntos, e desenvolver os líderes para que possam conduzir adequadamente suas equipes.

A fase de Verificação, será feita através da comparação dos objetivos inicialmente propostos com o que a equipe conquistou ao longo do desenvolvimento do projeto e do exercício da atividade empresarial no ano.

Sugere-se para os resultados parciais da equipe de obra sejam apurados por fase (conclusão da fundação, alvenaria dos três primeiros pavimentos, etc) no que tange às características do projeto de prazo, custo e qualidade.

É neste momento que deverão ser mensuradas a satisfação dos membros, verificar como estão ocorrendo os processos de comunicação e se os mesmos estão adequados, como estão os relacionamentos dos subordinados com o líder e o relacionamento dos funcionários entre si. Neste momento, sugere-se que sejam desenvolvidos treinamentos para a capacitação e resolução de dificuldades encontradas.

É fundamental que nesta etapa se verifiquem como está a moral da equipe, sua motivação, o comprometimento dos membros, sua sensação de empoderamento e como está indo a comunicação entre seus membros;

Hardingham (2010) identificou alguns problemas típicos que podem ser visualizados e resolvidos, como por exemplo, a sensação de reuniões improdutivas, pessoas “dando de ombros”, sem ação e com falta de comprometimento, rivalidade entre equipes, conflitos, confrontos de personalidade e padrões de comunicação destrutivos.

Além disso, sugere-se então algumas periodicidades para a apuração e verificação do andamento das atividades:

- Comparações de Custo, Prazo e Qualidade – Ao fim de cada etapa da obra;
- Satisfação dos Membros da equipe com o trabalho realizado - Variável
 - Para obras com menos de três meses – 1 vez ao final;
 - Para obras entre três e seis meses – 1 vez ao meio e 1 vez ao final;
 - Para obras entre seis e 12 meses – 1 vez no meio e 1 vez ao final;
 - Para obras com mais de 12 meses – a cada 6 meses;
- Atendimento à requisitos de segurança – 1 vez ao meio e 1 vez ao final;
- Satisfação dos funcionários com a empresa e clima – a cada 6 meses;

A fase final, de agir, significa corrigir o que deu errado e reforçar o que deu certo, após a verificação. Nesta fase sugere-se que se apliquem treinamentos aos colaboradores e líderes para que possam aperfeiçoar suas habilidades e competências, e que se execute o sistema de remuneração e recompensa para os funcionários.

Novamente, segue uma sugestão da periodicidade:

- Remuneração sobre os resultados da empresa – 1 vez ao ano, no final do exercício
- Remuneração sobre os resultados das obras – 1 vez ao ano, no final do exercício, para obras que terminaram dentro daquele período;
- Treinamentos para desenvolvimento de lideranças – 2 vezes ao ano
- Treinamento para desenvolvimento de habilidades – a critério do gestor funcional, no mínimo 1 vez ao ano.

É nesta fase também que todos os processos internos devem ser verificados e corrigidos, os desenhos de cargos e responsabilidades.

Em paralelo, outro processo fundamental para a formação de equipes são os processos de recrutamento e seleção de pessoas. Como visto anteriormente, além da capacidade técnica dos indivíduos, devem ser verificadas também as características comportamentais e de personalidade a fim de se preencher uma vaga para um papel específico na equipe ou na organização.

Para isso, cada vez que for necessário recrutar um novo integrante à empresa, deve ser verificado onde ele irá atuar, qual a personalidade dos membros da equipe que trabalharão com ele, e qual o papel natural de membro de equipe mais indicado para a posição. Se a

empresa possuir um departamento de gestão de pessoas próprio, recomenda-se que esse processo seja interno e realizado por psicólogos com testes psicométricos e dinâmicas.

Se a empresa não possuir, ou não desejar realizar o processo internamente, recomenda-se a contratação de empresa especializada que conheça práticas relacionadas à formação de equipes através da identificação dos papéis naturais dos membros.

CONCLUSÃO

Através da revisão teórica foi possível atingir o objetivo específico sobre a investigação dos desafios do setor da construção civil sobre formação de equipes. Também, foi através dessa etapa do trabalho que se pode caracterizar os principais elementos formadores de equipes de alto desempenho, onde identificou-se fatores externos (estrutura organizacional) como internos (o papel dos membros da equipe, a influência da liderança, a maneira como ocorre a comunicação, de que maneira são avaliados e como são recompensados os integrantes).

Esses objetivos foram atingidos com pouca dificuldade, pois existe literatura sobre o tema e alguns autores já se propuseram a pesquisar sobre isto. Ressalta-se que o meio acadêmico brasileiro carece muito de informações e pesquisa nesta área, sendo a maior parte da revisão teórica baseada em autores estrangeiros. Outro aspecto da pesquisa a ser analisado é a falta de pesquisas relacionadas aos tópicos abordados específicos da construção civil, sendo que muitos dos textos tratam exclusivamente da generalista gestão de projetos.

O objetivo que se referia à verificação das práticas adotadas pelo mercado foi atingido através da aplicação do questionário por meio eletrônico, onde pode-se observar que o comportamento do mercado brasileiro não condiz com as ideias pesquisadas na revisão teórica.

E a fim de atingir o último objetivo, pode-se elaborar um pequeno texto com recomendações e sugestões de boas práticas para a formação de equipes na construção civil.

Ainda ficam muitas questões em aberto, sobre como realizar a mensuração do desempenho das equipes, quais parâmetros adequados para a sua remuneração e qual a maneira mais adequada. Outro ponto que chama a atenção é o alto número de respondentes que identificou o comprometimento dos membros como um dos fatores fundamentais para que uma equipe tenha alto desempenho, podendo servir de tema para uma pesquisa futura.

Sugere-se também a pesquisa pela comunidade acadêmica dos trabalhos relacionados às teorias do papel dos indivíduos nas equipes, onde ressalta-se a pesquisa de Belbin, que é largamente difundida no exterior e pouco comentada por aqui.

Dessa maneira, fornece-se subsídio à comunidade acadêmica e aos profissionais do mercado para que possam entender e avaliar suas práticas, a fim de desenharem sistemas de trabalho que possam levar formação de equipes que levem a melhores resultados sociais e econômicos em suas obras.

REFERÊNCIAS

- AZMY, Nurhidayah; **The Role of Team effectiveness in Construction Project Teams and Project Performance.**Iowa, 2012. Dissertação (Doutorado em Engenharia Civil) Iowa State University.
- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços.** 6. ed. São Paulo: Bookman 2010.
- GEHBAUER, Fritz. **Planejamento e Gestão de obras.** 1.ed. Curitiba: CEFET-PR, 2002.
- HARDINGHAM, Alison. **Trabalhando em Equipe.** 1. Ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- LOOSEMORE, Martin; DAINTY, Andrew; LINGARD, Helen. **Human Resource Management in Construction Projects. Strategic and operational approaches.** 1. ed. New York: Spoon Press, 2003.
- MUELLER, Carla Fernanda; OLIVEIRA, Luciel Henrique de; Desenho de Equipe de alto desempenho para obras de construção civil em ambientes de risco de refinaria.**Anais do XV Congresso Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia.** Porto, 2013. Disponível em: http://www.altec2013.org/programme_pdf/873.pdf . Acesso em: 11/01/2017
- PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** 5ª edição. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pensilvânia, EUA, 2013;
- SILVA, Manoel Mariano Neto Da; LIMA,Daniela De Freitas; CARVALHO, Carla Caroline Alves; NETO, Messias Fernandes;JUNIOR,Almir Mariano De Sousa; ANÁLISE DOS CONFLITOS ASSOCIADOS À GESTÃO DE EQUIPES NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO EM PAU DOS FERROS/RN. **Anais do:** Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC 2016– Foz do Iguaçu, 2016. Disponível em: <http://www.confea.org.br/media/contecc2016/civil/an%C3%A1lise%20dos%20conflitos%20associados%20%C3%A0%20gest%C3%A3o%20de%20equipes%20no%20setor%20da%20constru%C3%A7%C3%A3o%20civil%20um%20estudo%20de%20caso%20em%20pau%20dos%20ferros%20rn.pdf>. Acesso em: 10/01/2017.
- JUNIOR, Roque Rabechini; CARVALHO, Marly Monteiro de. Perfil Das Competências Em Equipes De Projetos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica.** São Paulo, 2003, v2, n.1, p. 1-17, jan-jun/2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12>. Acesso em: 10/01/17.
- TAVARES, Aureliano da Silva. **Conflitos Na Gestão De Pessoas Na Construção Civil: Um Estudo Descritivo.** Niterói, 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade Federal Fluminense.
- DAVIS, Stanley M; LAWRENCE, Paul R. Problems with matrix organizations.**Harvard Business Review.** Boston, 1978, maio. Disponível em: <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations>. Acesso em: 23/01/2017

GALLUCCI, Laura. ESTRUTURAS MATRICIAIS – VANTAGENS E DESVANTAGENS GENÉRICAS DE SUA ADOÇÃO, E SUA UTILIZAÇÃO PARA SOLUCIONAR UMA CRISE DE CRESCIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR. **Anais do**: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2010.

Tuuli, M M. and Rowlinson, S (2010) Impact of leadership style and team context on psychological empowerment in construction project teams. In: Egbu, C. (Ed) Procs 26th Annual ARCOM Conference, 6-8 September 2010, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 411-420.

OLIVEIRA, Ricardo Rocha de; LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL, **Anais do**: III Encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil, Porto Alegre, 2007.

GALLO, Amy. How to Reward your Stellar Team. **Harvard Business Review**. Boston, 2013, Agosto. Disponível em: <https://hbr.org/2013/08/how-to-reward-your-stellar-tea> Acesso em: 05/03/2017

BELBIN, Meredith. **Management Teams. Why they succeed or fail**. 3 ed. United Kingdom: Butterworth-Heineman, 2010.

HOLT, Gary D. Construction Emporwerment: People, processes, participation and profit. **Anais do**: 1º International Conference on Systems Thinking in Management, 2000, p. 245-249.

SUSIL, Silva; WARNAKULASURIYA, B N F; ARACHCHIGE, B J H. Critical Success Factors for Construction Projects: A Literature Review **Anais do**: Proceedings of 12th International Conference on Business Management, 7-8 December, Colombo, Sri Lanka.

LAWLER III, Edward E, COHEN, Susan G. **Designing Pay Systems for Teams**. Center for Effective Organizations Publication T 92-12 (215). July 1992, Los Angeles, California.

SUFF, Paul; REILLY, Peter. **Pulling Together: Getting the Most out of Teams**. Institute for Employment Studies, United Kingdom, 2006.

KEHOE, Rebecca R, WRIGHT, Patrick M. **The Impact of High Performance Human Resource Practice on Employee's Attitudes and Behaviors**. Journal of Management, vol. 39, n. 2, Fevereiro 2013, Ithaca, New York.

BEJARANO, Viviane Carvalho, PILATTI, Luiz Alberto, OLIVEIRA, Antonella Carvalho de, KOVALESKI, João Luiz; COMO FORMAR EQUIPES COM O EQUÍLIBRIO IDEAL DE PERSONALIDADES E PERFIS PESSOAIS: A TEORIA E AS FERRAMENTAS DE MEREDITH BELBIN. **Anais do**: Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia – COBENGE –Campina Grande, 2005. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2005/artigos/PR-10-54091721915-1117506615484.pdf>. Acesso em: 22/03/2017.

APENDICÊS

APENDICÊ A – QUESTIONÁRIO

- Pergunta 1 – No seu ponto de vista, o que diferencia equipes normais de trabalho das que possuem alto desempenho? Favor assinalar quantas alternativas forem necessárias:
 - Formação técnica
 - Experiência profissional
 - A “química” da equipe
 - A liderança da equipe
 - os objetivos claros e definidos
 - avaliação de desempenho e resultados
 - a maneira de recompensar o trabalho, seja financeira ou não
 - Outro: _____

- Pergunta 2 – Você consegue discernir habilidades das pessoas que levam uma equipe à possuírem alto desempenho?
 - capacidade de motivação
 - Comprometimento
 - facilidade em dividir o trabalho
 - facilidade de trabalhar com objetivo
 - facilidade de comunicação
 - Outro: _____

- Pergunta 3 – Quais as principais características notadas nessas equipes?
 - São comprometidas
 - Tem proatividade
 - Os membros se relacionam bem entre si
 - Os membros dividem sua responsabilidade
 - A empresa tem uma estrutura de suporte para a equipe
 - Atingem objetivos além dos propostos originalmente
 - Outro: _____

- Pergunta 4 – A empresa onde trabalha possui uma estrutura organizacional definida, com organograma e divisão de responsabilidades claras?
 - Sim
 - Não
 - Outro: _____

- Pergunta 5 – A estrutura organizacional de sua empresa dá mais autoridade e poder de decisão para o departamento (funcional) ou para a obra (projeto)?
 - A autoridade é do departamento em questão (orçamento, planejamento, compras, obras - Funcional)
 - A autoridade é da equipe de obra em questão (obra X, obra Y - Projetizada)
 - Mista - Com maior autonomia de decisões para os departamentos
 - Mista - Com maior autonomia de decisões para as obras
 - Outro: _____

- Pergunta 6 – De que forma a estrutura organizacional influí na formação das equipes e na administração das obras? Como os processos dão suportes às equipes?
 - Desenvolvem atividades de treinamentos
 - Através de sistema de seleção de pessoas
 - Através de um sistema de seleção para membros de equipes
 - Sistemática de trabalho (processos internos)
 - Treinamento dos gestores e líderes
 - Sistemas de avaliação de desempenho
 - Outro: _____

- Pergunta 7 – Se existe um setor de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, ele atua somente com questões "Hard" (recrutamento, demissões, controle de férias), ou também trabalha com questões "Soft" (motivação, bem-estar, desenvolvimento de lideranças)?
 - Somente questões HARD
 - Somente questões SOFT
 - Misto, atua com ambas
 - Outro: _____

- Pergunta 8 – O papel e responsabilidades dos membros das equipes são definidos e estão claros para todos?
Resposta definida em escala linear, de 1 a 4. Sendo assinalar 1 ou 2 tendendo à “não estão definidos” e 3 e 4 à “estão definidos e claros”.

- Pergunta 9 – Existe algum método utilizado para identificar o melhor papel para cada um dentro da equipe de acordo com sua personalidade e capacidade?
 Sim
 Não
 Outro: _____

- Pergunta 10 – A responsabilidade entre os membros da equipe é compartilhada por todos ou é isolada?
Resposta definida em escala linear, de 1 a 4. Sendo assinalar 1 ou 2 tendendo à “É isolada” e 3 e 4 à “é compartilhada por todos”

- Pergunta 11 – A parte da empresa que não faz parte da equipe de gestão da obra dá o suporte necessário à obra para a realização das atividades ou não?
Resposta definida em escala linear, de 1 a 4. Sendo assinalar 1 ou 2 tendendo à “fornece pouco apoio” e 3 e 4 à “fornece muito apoio”

- Pergunta 12 – A comunicação da equipe é construtiva (onde trocam-se ideias e encorajam-se ações), ou destrutivas (onde ocorrem discussões e conflitos)?
Resposta definida em escala linear, de 1 a 4. Sendo assinalar 1 ou 2 tendendo à “A comunicação tende a ser destrutiva” e 3 e 4 à “A comunicação tende a ser positiva”

- Pergunta 13 – As pessoas dentro das equipes, possuem a autonomia necessária para tomar decisões sobre o melhor método para realizar suas atividades?
 Não existe autonomia, a decisão sobre como o trabalho deve ser feito é do chefe
 Existe autonomia, posso planejar e achar a melhor maneira de realizar o trabalho
 Outro: _____

- Pergunta 14 – As equipes de alto desempenho são orientadas por metas, e para isso é necessário que ocorram avaliações de desempenho. Quais as métricas e indicadores razoáveis para uma avaliação da equipe na obra?
 - Custo, Prazo e Qualidade - Comparação de Previsto / Realizado
 - Medidas sobre a segurança no trabalho
 - Método para medir o desempenho da gestão das mudanças ocorridas na obra
 - Medidas sobre o desempenho ambiental da obra
 - Satisfação do Cliente
 - Satisfação dos membros da equipe com o trabalho realizado
 - Satisfação da empresa com o resultado atingido
 - Outro: _____

- Pergunta 15 – Arelado às metas, estão as maneiras de recompensar e remunerar as equipes. Assinale as que você já teve contato:
 - Remuneração sobre o resultado da obra para toda a equipe
 - Remuneração sobre o resultado da obra diferente para os indivíduos da equipe
 - Remuneração sobre o resultado da empresa igual para todos os funcionários
 - Remuneração sobre o resultado da empresa diferente para os funcionários
 - Reconhecimento público das ações da equipe / indivíduo
 - Gratificações, prêmios, troféus, e outras formas de reconhecimento
 - Agradecimento e elogios sobre o trabalho desempenhado
 - Outro: _____

- Pergunta 16 – Se quiser, favor fazer um comentário sobre o tema "equipes" na construção civil, seja sobre dificuldades enfrentadas ou boas práticas a serem sugeridas: