

EQUIPES DE PROJETO DE EDIFICAÇÕES E SEU POTENCIAL COMO EQUIPES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO: UMA REFLEXÃO PRELIMINAR

Maria de Fátima SOUZA E SILVA

M.Sc., Eng., Doutoranda pelo CPGEPS/UFSC. Rod. Tertuliano de Brito Xavier, 2510. Sala08, CEP 88504-601 Florianópolis (SC) Brasil - Correio eletrônico: souesil@unb.br

Luiz Fernando M. HEINECK

Eng. Civil, Ph.D., Professor Titular do PPGEF-UFSC. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, CTC/EPC, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis - SC, Cx. Postal 476, CEP 88040-900

RESUMO

O trabalho apresenta uma reflexão sobre o potencial das equipes de projeto de edificações em serem consideradas como equipes de gestão de conhecimento. A reflexão é realizada partindo de dois aspectos: uma fundamentação teórica a respeito da limitação de um único indivíduo exercer o papel de gerente tendo em vista a complexidade que os projetos vêm adquirindo e a análise dos efeitos causados pela introdução de mecanismos – informatizados ou não - de coordenação do processo de projeto. Como resultado são apresentados elementos para avançar na discussão sobre a abordagem da gestão de conhecimento no contexto da produção de edificações.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tradicionalmente a coordenação do processo de projeto de edificações é considerada na perspectiva de seu gerenciamento. Este por sua vez, apresenta uma diversidade de abordagens que estabelecem enfoques diferentes, além de novos problemas serem constantemente a ele acrescentados. CATTINI (1995) coloca que as características necessárias ao atual gerenciamento de projeto são: maior focalização no consumidor; utilização de novas ferramentas administrativas e ampliação do campo de atuação, tendo suas responsabilidades expandidas.

Com relação às ferramentas administrativas, por exemplo, o autor coloca que as antigas resumiam-se em programação de projetos, controle de custos e alocação de recursos. Novas ferramentas administrativas passaram a ser utilizadas também, como técnicas de negociação e contratação, finanças com controle integrado de custos e prazos, medição de desempenho, análise de riscos, gestão de mudança, astúcia política, compreensão de necessidades de quem se relaciona e monitoramento da qualidade.

A medida em que o gerenciamento de projeto vai aumentando seu escopo de competência, surge a necessidade de definir o perfil do gerente de projeto. Ainda segundo o mesmo autor, as novas responsabilidades e autoridades do gerente de projeto seriam a tomada de decisão, sem depender de extensas tramitações das decisões por toda a hierarquia; responsabilidade por resultados, atuação como se estivesse conduzindo seu próprio negócio, ter conhecimento amplo dos negócios, além de sólido conhecimento técnico e desenvolvimento de novas habilidades como:

- entender perfeitamente os objetivos amplos do projeto;
- ter capacidade para entender e lidar com as necessidades de sua equipe;
- manter especial atenção para os detalhes;
- ter compromisso profundo com os objetivos do projeto;

- ter habilidade para lidar com fracassos e desapontamentos; ter boa habilidade para negociação; ser prático e orientado para resultados;
- ter sensibilidade a custos e dominar as principais técnicas de administração geral;
- ser politicamente hábil, sabendo decidir sobre o que fazer e o que não fazer;
- ter tolerância a ambigüidades como visão de detalhes versus visão geral, flexibilidade versus rigidez; ser direto e ser delicado e ser analítico versus instintivo.

Pelo exposto, se verifica que o perfil do gerente adquire complexidade crescente colocando em dúvida a real possibilidade de um único indivíduo dominar todas as competências necessárias. Competências coletivas passam então a ser consideradas e com isto, surge a necessidade de definir o perfil da equipe de projeto, principalmente no caso das equipes de projetos de edificações, as quais apresentam um grande potencial em constituírem-se em um centro de informação e conhecimento devido às exigências de intensiva troca e análise de informação imposta pela própria natureza do produto a ser projetado.

A principal característica de uma equipe é a de que seus membros tenham como prioridade à consecução de metas. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato, é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono, estabeleceram.

Entre os trabalhos que vêm sendo realizados a respeito de gerenciamento de projetos, HARTMAN e SKULMOSKI (1999) revisam os desenvolvimentos recentes em competência gerencial e apontam para o fato dos aspectos relativo a tratamento e comportamentos tanto individual como de equipe têm recebido muito pouca atenção.

Os autores colocam que os estudos sobre competência gerencial iniciaram com TAYLOR E GILBRETH em 1911. Posteriormente os estudos relevantes sobre o assunto foram de WHITE em 1959 e MCCLELLAND'S em 1961. Em 1982, BOYATZIS estudou rigorosamente os aspectos da competência gerencial e posteriormente, SPENCER E SPENCER em 1993 apresentaram um modelo multidimensional de competência que foi além de habilidades e conhecimento.

A discussão entre os especialistas vai desde aspectos tais como a possibilidade de medir competências gerenciais a críticas aos métodos de desenvolver competências gerenciais através das experiências a que são submetidos os gerentes. O movimento pela competência também é criticado pelo fato de não levar em conta as especificidades tácitas de cada tipo de negócio e ignora o contexto social em favor da técnica, apesar de existirem pesquisas que consideram estes, aspectos da multidimensionalidade da competência gerencial.

HARTMAN e SKULMOSKI (1999) sugerem que a competência não é só multidimensional, mas também são importantes os aspectos da filosofia gerencial a ser aplicada no projeto. Além disto, eles concordam com a aplicação de esforços na determinação de um perfil ideal para formar um gerente de projeto. Entretanto, colocam que apesar deste perfil servir para o desenvolvimento de competências individuais, não deveria ser ignorado o conhecimento tácito que existe em uma equipe bem sucedida de projeto e outros aspectos do gerenciamento de projetos como a filosofia gerencial a ele aplicada. Segundo os autores, os projetos que têm tido mais sucesso são aqueles em que apesar da equipe apresentar todas as características consideradas ideais, existem benefícios no treinamento em certos elementos chaves do gerenciamento de projeto. As características da equipe que os autores consideram como ideais são: linguagem comum, entendimento formal do projeto, capacidade de elaboração de planejamento básico das tarefas, capacidade de esclarecimento de problemas relativos ao projeto, habilidade para contribuir na administração do projeto através de elaboração de relatório de necessidades, reconhecimento das condições de trabalho da equipe e entendimento da contribuição de cada especialista para o sucesso do projeto.

Esta fundamentação teórica possibilitou a declaração do problema a ser aqui discutido referente ao potencial das equipes de projetos de edificações em constituírem-se em grupos de gestão de

conhecimento uma vez que a gestão de conhecimento é focalizada nas habilidades e técnicas já existentes, mas que devem ser redirecionadas para novos propósitos. (SANTOS, 2001)

2. MECANISMOS DE INTERVENÇÃO

Através de uma intervenção propõe-se formalizar o processo de coleta e análise de informações de forma que seja possível identificar elementos para caracterizar a equipe de projetos de edificações como uma equipe de gestão de conhecimento. A formalização é realizada através de um sistema de registro das atividades de coordenação do processo de projeto de edificações constituído pelos seguintes documentos:

- Cronograma do processo de projeto
- Cadastro de participantes da equipe
- Convite para participação em novo projeto
- Convocação para reunião
- Atas de reunião
- Registro de entrega e solicitação de documentos
- Norma para apresentação dos documentos gráficos
- Parâmetros para contratação de projetistas

O uso do correio eletrônico facilita o processo. O mecanismo exige intensa participação do gerente no início do processo de formalização, pois força o exercício de seu papel de líder tomando a iniciativa de utilizar o sistema para que o mesmo venha a ser legitimado pela equipe.

Além disto, pode ser proposta a divisão do processo de projeto em etapas intercaladas por reuniões de coordenação e compatibilização. Na primeira delas, agendada para o início do processo, é realizada a preparação da equipe de forma a obter-se os seguintes resultados ao longo de seu desenvolvimento:

- Transparência nas informações
- Consenso entre pontos de vista divergentes;
- Preparação da equipe para a necessidade de correr eventuais riscos
- Ampliação da criatividade
- Inter-relacionamento pessoal agradável
- Identificação comportamental entre os membros do grupo e fidelidade dos membros à equipe.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Os mecanismos de formalização - do processo de busca e análise de informação - não evitam que o responsável pela coordenação de projetos venha a desempenhar funções de gerente. No entanto esta será relativizada, uma vez que a estratégia é a promoção da participação de todos os envolvidos de forma que eles compreendam o projeto e procurem ajustar as suas decisões e necessidades tentando manter uma participação não prejudicial ao desenvolvimento do projeto.

A coordenação do projeto através do sistema de documentação vem sendo uma prática comum, existindo inclusive sistemas computacionais específicos para esta finalidade que garantem o registro de informações e conhecimento. Porém, é a sistemática de reuniões iniciais para o esclarecimento dos objetivos do projeto e de sua filosofia gerencial, além das reuniões de coordenação e compatibilização ao final de cada etapa que têm garantido a análise e a gestão destas informações e conhecimentos de forma a desenvolver a competências das equipes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática em torno da gestão e integração de projetos de edificações, no Brasil, passou a ser enfrentada de forma efetiva pelos agentes atuantes no processo de produção de edificações a partir da metade da década de oitenta e principalmente na década de noventa sob forte influência da divulgação das normas ISO 9000. Considerando o enfoque conceitual do tema, de lá para cá, muito já foi realizado, tanto no âmbito acadêmico - MELHADO, 1994; SINDUSCON/PR,1995; SILVA et all, 1996; NOVAES,1996; TZORTZOPOULOS, 1998; MAYR,2000 - como em

empresas construtoras e escritórios de projeto. Os aspectos práticos do problema têm evoluído a partir das considerações conceituais e da acelerada evolução das tecnologias informacionais e de comunicação.

Contribuí também para o avanço alcançado nos processos de gestão e integração de projetos a ainda emergente discussão sobre os processos de gestão de conhecimento enquanto aporte teórico que possibilita a compreensão da importância da divulgação das informações para a construção de conhecimentos e competências.

A reflexão aqui realizada, mais do que abordar os aspectos técnicos envolvidos no processo de projeto de edificações tem como proposta apresentar a possibilidade de pensar o gerenciamento mais em termos de competências coletivas do que individuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATTINI JR., Orlando. Administração de projetos: ferramentas para o planejamento e controle de equipes próprias e terceiros. **Apostila do Curso de Gerenciamento de Projetos**. Planis. Porto Alegre, 1995.

DINSMORE, P. C. Administração de Projetos. São Paulo : Pini, 1992.

HARTMAN, F. e SKULMOSKI G. Quest for team competence. **International Project Management Journal Vol. 5, nº 1**. Helsinki University of Technologic. Finlândia, 1999.

MAYR, L.R. **Falhas de projeto e erros de execução: uma questão de comunicação**. Florianópolis CPGEPS/UFSC, 2000.(Dissertação de Mestrado)

MELHADO, S. B. **Qualidade do Projeto na Construção de Edifícios; Aplicação ao Caso de Empresas de Incorporação e Construção**. São Paulo, EPUSP, 1994. (Tese de Doutorado)

NOVAES, C.C. **Diretrizes para garantia da qualidade do projeto na produção de edifícios habitacionais**. São Paulo, 1996. 389p. - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. (Tese de Doutorado)

SANTOS, Néri. Inteligência Competitiva. **CPGEP-UFSC** – Florianópolis, 2001.

SILVA, MFS et all. Sistema de Documentação para Projetos de Edificações: Diretrizes Básicas, **SEBRAE/RS**, Porto Alegre, 1996.

SINDUSCON/PR. Diretrizes gerais para compatibilização de projetos. Curitiba, **SEBRAE/SINDUSCON**,1995.

TZORTZOPOULOS, P. **Contribuições para o desenvolvimento de um modelo do processo de projeto de edificações em empresas construtoras incorporadoras de pequeno porte**. **Dissertação de mestrado**. Porto Alegre, RS CPGEC/UFRGS, 1998.(Dissertação de mestrado)