

Uma revisão sistemática da literatura de melhores práticas em gestão de projetos em empresas industriais.

**Cássio V. Moróz (Mestrando - GETEC), cassiovm@yahoo.com.br;
Paulo S. Figueiredo (Orientador - GETEC), paulo_s_figueiredo@hotmail.com;
Faculdade SENAI CIMATEC**

Palavras Chave: *Gestão de projetos, indústria automotiva, desenvolvimento de produtos, liderança, times multifuncionais.*

Introdução

Na indústria é comum times multiculturais e multifuncionais, mas, nem todos os grandes times, têm grandes projetos. Os seres humanos são entidades complexas e gerar soluções uniformes é um trabalho muito difícil, senão impossível. Neste sentido, há muitos fatores que podem afetar o sucesso de um projeto. O objetivo deste trabalho, ainda em andamento, é de uma revisão sistemática da literatura, das melhores práticas de gestão de projetos, em empresas industriais. Deste modo é definido o seguinte problema de pesquisa: quais são as melhores práticas em gestão de projetos encontradas na literatura, e que visam aumentar o desempenho em desenvolvimento de produtos? Para fundamentar a pesquisa, foram identificadas as contribuições científicas sobre o tema, reunindo os indícios e sumarizadas as evidências existentes.

Métodos e Resultados parciais

Será apresentada nesta seção, uma revisão da literatura focada no tema e problema de pesquisa. Há diversos estudos que mapeiam os mais diversos segmentos da indústria, nos mais diversos produtos e serviços que por ela é desenvolvida, apresentando práticas que tem sido verificadas como influenciadoras e positivamente ligadas à performance de um projeto como um todo. Aqui serão abordados os proveitos quando da orientação das empresas à projetos, as competências coletivas de um time, que incumbem toda uma organização, além de apresentar uma possível estrutura organizacional e algumas práticas críticas para se atingir o sucesso em projetos. O que se propõe é a verificação do conjunto das melhores práticas deste cenário, estudando pontos em comum entre autores.

Na era do conhecimento, são as atividades inteligentes, como as ligadas à P&D (pesquisa e desenvolvimento), as que mais adicionam valor aos produtos/serviços e tornam as empresas mais competitivas em seus mercados (FLEURY e FLEURY, 2000). De um modo geral, de acordo com Carvalho et al. (2005), todas as organizações vivem de projetos, mesmo aquelas em que o produto final não seja gerado por um.

Midler (1995), que estudou a “projetificação” da empresa Renault na orientação de projetos, verificou que a mesma efetuou uma transição de uma organização funcional clássica para times autônomos e poderosos. O autor identificou cinco mudanças radicais adotadas, no processo de desenvolvimento de produto:

- 1) A visão de que o trabalho é definido em termos de responsabilidade em relação ao resultado de uma meta global.
- 2) A ideia de que cada produto apresenta problemas únicos e que decisões específicas deverão ser tomadas.
- 3) A sistematização da comunicação horizontal entre profissionais, para antecipar o surgimento de problemas e melhorar as negociações.
- 4) A noção de cada projeto define uma progressão específica, e contribui na aprendizagem e na redução da liberdade de mudar o projeto com o tempo.
- 5) A visão de que as parcerias devem ser criadas mais cedo, para ajudar na busca por soluções.

O estudo de Midler (1995) evidenciou ainda a presença da hierarquia e da divisão de trabalho, dando mais espaço para o poder e a autonomia. Notou-se também que o trabalho com um time específico por projeto deu maior eficiência na geração de resultados no tempo certo; que um time habilidoso técnico e nas interfaces teve ganho de qualidade, custo e tempo; e que a comunicação horizontal permitiu o envolvimento de todos,

Seminário Anual de Pesquisa – 2017

Faculdade SENAI CIMATEC

Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial

III Workshop de Gestão, Tecnologia Industrial e Modelagem Computacional.

ISSN online 2447-9640

Workshop de Gestão, Tecnologia Industrial e Modelagem Computacional

antecipando o surgimento de problemas, melhorando as negociações e o desenvolvimento de parcerias (como a com fornecedores).

Quanto ao gerenciamento, a lista de competências sempre cresce. Como resultado, o gerente de projetos ainda é visto como um 'herói', que carrega em seus ombros a pesada carga da responsabilidade ou sucesso ou falha de um projeto. (LOUFRANI, 2015). No entanto, a competência do time de projetos é coletiva e está distribuída entre funcionais individuais (servir ao cliente, ter habilidade de projetar e produzir produtos e de servir projetos), integrativas organizacionais (desenvolver simultaneamente, gerenciar o projeto e ter trocas internas) e mecanismos coletivos (usualmente, documentação e comunicação interna), como ilustrado a seguir na figura 1:

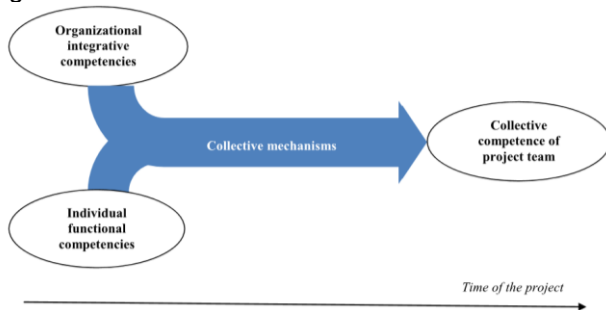


Figura 1. A abordagem multinível de competências em um projeto (LOUFRANI, 2015).

Esta combinação configura as competências coletivas de um time, para realizarem um objetivo comum, com controle de custo, qualidade e tempo.

Além disto, a estrutura organizacional deve ser verificada. O desenvolvimento de produtos e processos efetivo requer ambos, i.e. que todos os grupos da organização envolvidos desenvolvam capacidades especializadas apropriadas e que seus esforços estejam integrados. Clark e Wheelwright (1993), neste sentido, sugerem uma estrutura de time 'peso-pesado' (*heavyweight*), onde o gerente de projetos ("PM" – *Project manager*) tem acesso direto a todos os níveis e é responsável pelo trabalho de todos os envolvidos no projeto, supervisionando todas as atividades através das pessoas chave ("L" – *Liaison*), conforme mostra a figura02:

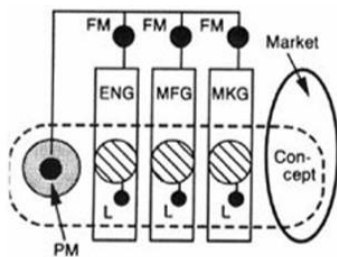


Figura 2. Estrutura de time 'peso-pesado' (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993).

Estes gerentes, com mesmo nível ou até maior que os "FM" – *Functional managers*, gerentes funcionais, tem grande conhecimento e experiência e exercem influência organizacional significativa. Tais equipes

se destacam pela melhor comunicação (horizontal, dita anteriormente), compromisso com o projeto e um foco para a resolução de problemas interdepartamentais. Quando gerida de forma eficaz, podem realmente trazer vantagem significativa na melhoria do desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993).

Por fim, algumas práticas são críticas para se atingir o sucesso em projetos. Apresentaremos a seguir, a de dois autores. Para Pinto J., Pinto M. e Prescott (1993), a cooperação é um fator chave, que liga os objetivos maiores e urgentes aos resultados. Para McDonough (2000), o maior motivo para utilizar times multifuncionais é a velocidade no desenvolvimento e, quanto ao processo, é o envolvimento, a interação e a comunicação no desenvolvimento. Além disto, o autor sugere o estabelecimento de metas claras e imutáveis, a existência de uma liderança de equipe e o fator cooperação, todos também fundamentais.

Conclusões

Por ser um trabalho em andamento, ainda não foi realizada a parte experimental do estudo, que seguirá a metodologia de estudo de caso, focada numa empresa da indústria automotiva.

Este artigo mostrou que, cientes que estruturas tradicionais ainda presentes em diversas empresas, demonstram ser lentas, caras, e não suficientemente focadas nos clientes, muitas empresas precisam implementar mudanças para aumentar a eficiência de seus processos de desenvolvimento de produtos. A literatura mostra, em vários casos, de forma uníssona, indícios de que uma combinação de fatores: estrutura, times e competências, pode levar a uma boa gestão, no desenvolvimento de produtos como um todo.

Referências

- CARVALHO, Marly Monteiro de et al. Equivalência e completude: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração-RAUSP*,(3), p. 289-300, 2005.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. Organizing and leading project teams. In: *Managing new product and process development: texts and cases*, Harvard Business School, p. 415-471, 1993.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais E Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira*. Editora Atlas SA, 2000.
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina; MISSIONIER, Stéphanie. The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 6, p. 1220-1235, 2015.
- MCDONOUGH, Edward F. Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of product innovation management*, v. 17, n. 3, p. 221-235, 2000.
- MIDLER, Christophe. "Projectification" of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, v. 11, n. 4, p. 363-375, 1995.
- PINTO, Mary Beth; PINTO, Jeffrey K.; PRESCOTT, John E. Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, v. 39, n. 10, p. 1281-1297, 1993.