



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

RELA3O ENTRE A FORMA3O DA EQUIPE E O DESEMPENHO DE UM PROJETO DO RAMO AUTOMOTIVO

MARCELA FREITAS DE SOUZA MASINI
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROQUE RABECHINI JUNIOR
UNINOVE – Universidade Nove de Julho



RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO DA EQUIPE E O DESEMPENHO DE UM PROJETO DO RAMO AUTOMOTIVO

Resumo

O desenvolvimento de novos projetos e lançamentos de sucesso, têm se tornado essenciais para manter as organizações no atual mercado competitivo. As organizações devem considerar o investimento em recursos humanos que contribuam para o desempenho satisfatório dos projetos. O objetivo desta pesquisa é descrever a relação entre a formação da equipe e o desempenho de um projeto do ramo automotivo. Para atingir este objetivo, foi utilizado o método de relato técnico. Como resultado, foi possível identificar que a estratégia de formação da equipe afetou diretamente o desempenho deste projeto, servindo como embasamento para estabelecimento de novas diretrizes para formação de equipes em projetos, visando melhorar o desempenho em projetos futuros.

Palavras-chave: Formação de equipe; Equipe de projeto; Desempenho em projeto; Desenvolvimento de equipe de projeto;

Abstract

The new project development and successful launches have become essential to maintain companies in the current competitive market. The companies should consider the investment in human resources that contributes to the satisfactory projects performance. This research aims to describe the relationship between team building and an automotive industry project performance. The technical paper was used as a research method. As a result, it was possible to identify that the team building strategy directly affected on this project development, serving as a basis for establishing new goals guidelines for team building in projects, aiming to improve of the future projects performance.

Keywords: Team building; Project team; Project performance; Project team development;



1. Introdução

No contexto competitivo em que as organizações estão inseridas, torna-se essencial a preocupação com o desenvolvimento de novos projetos e lançamentos de sucesso para se manterem no mercado. De acordo com Rabechini Jr. e Carvalho (2003), o caminho trilhado pelas organizações em busca da excelência em projetos, leva em consideração os aspectos ligados à construção de competências no âmbito das equipes de projetos e seus rebatimentos na organização.

Segundo o PMI (2017), os membros da equipe podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe do projeto à medida que o projeto progride.

Para Thamhain e Wilemon (1983), os gerentes de projeto aprenderam rapidamente a importância crítica da equipe de projeto efetiva e o papel das atividades de formação de equipe na facilitação do desempenho do gerenciamento de projetos. A diferença entre o desempenho bem-sucedido e o malsucedido muitas vezes pode estar vinculada à eficácia da equipe do projeto, portanto, a formação eficaz de equipes pode ser um determinante fator crítico de sucesso do projeto. Corroborando com esta definição, alguns trabalhos têm destacado a relação da formação da equipe de projeto e seu desempenho (Klein et al., 2009; Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016).

Fundamentado neste contexto, o objetivo deste trabalho é descrever a relação entre a formação da equipe e o desempenho do projeto. O método de pesquisa utilizado é o relato técnico. O objeto de estudo deste relato técnico é uma indústria multinacional americana de autopeças, localizada em São Bernardo do Campo em São Paulo, líder de mercado no fornecimento de assentos automotivos.

Espera-se que com este trabalho, seja possível auxiliar os responsáveis pela formação da equipe de projeto a constatar a relevância e influência deste tópico no desempenho do projeto.

Este relato está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico sobre formação de equipes e desempenho de projetos. A metodologia de pesquisa é apresentada na seção 3. Na seção 4 são expostos os resultados obtidos e análise. O fechamento do relato é apresentado na seção 5, com as considerações finais e conclusões.

2. Referencial teórico

O referencial teórico que suporta a pesquisa, aborda os temas formação de equipes e desempenho de projetos.

Na década de 1960 se iniciou a evolução das organizações formais de projetos e a crescente preocupação e interesse pelos conceitos e práticas de construção de equipes multidisciplinares, conforme Thamhain e Wilemon (1987).

Na década de 1970 um dos mais importantes desenvolvimentos na área de gerenciamento, foi o rápido entendimento dos gerentes de projeto do significado crítico de uma efetiva equipe de projeto e da importância de sua formação no auxílio ao desempenho do projeto (Thamhain e Wilemon, 1983).

Para Thamhain e Wilemon (1983), formação de equipes é um processo de coleta de indivíduos com diferentes necessidades, origens e conhecimentos e transformá-los em uma unidade de trabalho integrada e eficaz, através de diversos métodos de transformação. Nestes métodos de transformação, os objetivos dos indivíduos se fundem e apoiam os objetivos da equipe. Na maioria dos casos, as equipes são compostas por pares com ampla diversidade de conhecimentos. Enquanto, para Klein et al. (2009), a formação de equipe é definida como



intervenções formais e informais que tem como objetivo esclarecer papéis, bem como, resolver problemas de tarefas e interpessoais que afetam a o funcionamento da equipe.

Nos estudos de Thamhain e Wilemon (1983), a falta de definição e estrutura clara da equipe, é destacada como uma das principais barreiras na formação de equipes. Em muitos casos, é comum que uma unidade de trabalho e não a equipe de projeto, seja encarregada de uma tarefa, porém, nenhum líder ou membro da equipe é claramente responsável por ela. Em outros casos, quando uma equipe é mal definida, o projeto é suportado por diversos departamentos, mas nenhuma pessoa nestes departamentos é designada como membro da equipe, e nesta abordagem, não fica claro com quem o líder do projeto poderá contar para o apoio.

Uma das influências no desempenho da equipe de projetos, é a disponibilidade de recursos, e o processo de formação de equipes é complexo e requer uma sofisticada gestão de habilidades, conforme Thamhain (2004). Os membros da equipe de projeto geralmente são selecionados de diferentes áreas e possuem habilidades que se complementam e que provavelmente afetem o desempenho da equipe e do projeto (Zhou, Cheung e Hsu, 2017).

Rabechini e Carvalho (2003) consideram dois grupos (*clusters*) distintos de indicadores para identificar as competências em equipes de projetos e medir seu desempenho. O primeiro *cluster* é composto por elementos com características orientadas às atividades e resultados do projeto, e o segundo *cluster* é orientado às pessoas. Os *clusters* são indicadores que apontam através do desempenho, qual a contribuição funcional da equipe.

Na definição clássica do PMI (2017), um projeto pode ser considerado de sucesso, quando se gerenciam as restrições de escopo, prazo e custo, conforme o planejado inicialmente. Scott-Young e Samson (2008) também defendem que, pode se considerar que um projeto é bem-sucedido, se tiver sido concluído dentro da estimativa de custo, dentro do período inicialmente programado e executado conforme o planejado.

Para Pinto e Sleven (1983, 1998), os fatores críticos de sucesso foram estudados com uma abordagem voltada ao gerenciamento de projetos, considerado que haverá sucesso na implementação do projeto, caso atenda à quatro critérios, que são: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como a quantidade de áreas que devem apresentar resultados no mínimo satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho da organização (Rockart, 1979).

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2017), há uma controvérsia sobre a definição de sucesso em projetos. O sucesso depende da perspectiva que se analisa e a definição clássica tem uma abordagem limitada, pois não considera outros aspectos do projeto.

Shenhar e Dvir (2007), consideram um conjunto de dimensões para compreender o sucesso dos projetos, mantendo os indicadores utilizados na definição clássica, e incluindo novos indicadores como eficiência, impacto para o cliente e para a equipe, negócio e sucesso imediato e preparação para o futuro. Da mesma forma, para Aga et al. (2016), novos conceitos de sucesso em projetos foram incorporados recentemente, como benefícios para a organização, satisfação do usuário final, benefícios para os *stakeholders*, objetivos estratégicos da organização e sucesso nos negócios.

Os resultados dos projetos dependem dos esforços da equipe, exigindo a coordenação e integração de diversos especialistas em tarefas em um ambiente técnico onde os projetos geralmente são complexos Thamhain e Wilemon (1987). Ainda para Thamhain e Wilemon (1983), formação de equipes podem ser um determinante fator crítico de sucesso, e se não for feita de forma correta, pode acarretar frustrações para a organização, porém, se for bem estruturada, pode acarretar em grandes recompensas.



3. Metodologia

O objetivo deste trabalho é descrever a relação entre a formação da equipe e o desempenho de um projeto do ramo automotivo, através de um relato técnico. De acordo com Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012), o relato técnico apresenta a partir do objetivo exposto, um roteiro que favorece a contribuição de natureza técnica de um trabalho realizado com propósitos profissionais, porém, mantendo o rigor da pesquisa científica. O trabalho descreverá os resultados práticos e aprendizados provenientes da experiência vivenciada e observação pessoal do pesquisador (Biancolino et al., 2012).

Para a execução deste relato, foi elaborado inicialmente o objetivo da pesquisa, em seguida, a introdução ao tema e o desenvolvimento do referencial teórico com os construtos de formação de equipe e desempenho em projetos. Na sequência, foi realizada a coleta de dados a partir de documentos produzidos na época do projeto como relatórios, atas de reuniões, e informações provenientes do acervo e website da organização, além da observação do pesquisador que era membro da equipe do projeto. Por fim, foi realizada a análise dos resultados com embasamento no referencial teórico e o fechamento com a conclusão.

Para a definição do objetivo o ponto principal era comprovar através da teoria, que a formação da equipe de projeto tem relação direta com o seu desempenho. No desenvolvimento do referencial teórico, o foco foi destacar as principais definições relacionadas à formação e desenvolvimento das equipes e o desempenho do projeto. Para a coleta de dados foi utilizada principalmente a observação do pesquisador, que integrava a equipe de lançamentos da organização pesquisada, além disso, também foram entrevistados os dois gerentes de projeto responsáveis. Um dos gerentes liderou o projeto desde seu início até as vésperas do lançamento, e o segundo, assumiu o projeto nas fases de pré e pós-lançamento. Nesta fase, as evidências levantadas através dos documentos foram confrontadas com as observações dos participantes e a teoria.

Na fase de análise dos resultados, foram detalhadas as características da organização e do projeto/problema estudado, e na sequência foi descrita a proposta de intervenção para resolução do problema apresentado, embasada no referencial teórico. E por fim, foram as conclusões e contribuições gerais deste estudo. Sendo o relato técnico, definido como uma pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve uma experiência nas organizações (Biancolino et al., 2012).

4. Resultados obtidos e análise

A organização objeto deste estudo, é uma indústria multinacional americana de grande porte, líder de mercado no fornecimento de assentos automotivos para diversas montadoras, com operações no Brasil e em mais de 34 países, totalizando 238 plantas. Além de assentos automotivos, fornece também estruturas metálicas, capas e espumas.

A estrutura de projetos da organização, possui um PMO (*Project Management Office*) que estabelece uma equipe de projetos, chamada de *Simultaneous Development Team* (SDT) para atender as demandas dos projetos e garantir lançamentos de sucesso, que para a empresa, significa atingir os *targets* de segurança, qualidade, entregas, finanças, *craftsmanship*, desempenho de produto e prazo.

O SDT é composto por membros essenciais, representantes de diversas áreas, conforme Tabela 1.



Tabela 1:
Composição do SDT (*Simultaneous Development Team*)

Funções genéricas durante todas as fases do projeto	Áreas representadas
AFM: Gerente financeiro de contas	Finanças
AME: Engenheiro de manufatura avançada	Engenharia de manufatura
AQE: Engenheiro de qualidade avançada	Qualidade
BUY: Comprador	Compras
EM: Gerente de engenharia de produto	Engenharia de produto
LM: Gerente de lançamento	Operações e Materiais/Logística (<i>Supply Chain Management</i>)
PM: Gerente de programa	Gerenciamento de projeto
SM: Gerente comercial	Comercial / Vendas

Fonte: elaborado pelo autor.

O escopo do projeto era desenvolver assentos automotivos para dois modelos de veículos de luxo para uma montadora inglesa. Os assentos possuíam alta complexidade, diversos opcionais e baixo volume de demanda.

O problema identificado se deu na definição da formação da equipe do projeto, que pode ter causado impacto negativo no desempenho do projeto, pois, a área de materiais e logística não possui um especialista no SDT, já que esta área é representada pelo gerente de lançamentos. O representante não possui conhecimento técnico para realização das atividades, conhecimento da demanda de trabalho e habilidade para tomada de decisão.

O gerente de lançamento definia as demandas de logística com o SDT e direcionava as atividades a serem realizadas pelos colaboradores da logística da planta, que além de estarem envolvidos nas tarefas rotineiras, recebiam as solicitações do ponto de vista de um colaborador que não é especialista, podendo haver ruídos.

Neste projeto específico de desenvolvimento de assentos automotivos, os gerentes de projeto e lançamento, encaminharam uma demanda de necessidade de componentes para que o analista de materiais realizasse as atividades de programação e importação das peças, com cerca de 50 fornecedores em diversos países. A necessidade foi definida de acordo com a demanda da montadora, entretanto também haviam necessidades de eventos internos de pré-produção e engenharia.

Após o recebimento dos componentes para atendimento aos eventos, a logística recebeu a demanda oficial da montadora, e foi verificado que a quantidade solicitada anteriormente pelo gerente de projeto e de lançamento, era muito superior à demanda real. Para alguns componentes, o estoque disponível seria suficiente para atender toda a demanda, e já era possível visualizar itens obsoletos, pois o cliente possuía uma gama de produtos acabados de alta complexidade, porém, de baixo volume.



Devido à má formação da equipe do projeto, com a falta do especialista de logística, os itens obsoletos geraram um alto custo de inventário para a empresa, afetando diretamente o desempenho do projeto, mesmo antes do lançamento. Pois, de acordo com a literatura do referencial teórico deste relato, a má formação da equipe pode impactar diretamente no desempenho do projeto, e atingir os *targets* de custo é um dos critérios para alcançar o sucesso na implementação do projeto.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo descrever a relação entre a formação da equipe e o desempenho de um projeto. Foi possível concluir que apesar de a organização estudada possuir uma estrutura de PMO, não foi dada a devida relevância para a área específica de logística e materiais na formação e desenvolvimento da equipe.

Como o impacto no projeto afetado não poderia ser recuperado, uma limitação da pesquisa foi a impossibilidade de propor uma intervenção no próprio projeto estudado. Pois, uma vez que não havia mais utilidade para os componentes obsoletos, a lição aprendida seria investir na alteração da formação e desenvolvimento da equipe de projeto, para que os próximos projetos da organização sejam lançados com sucesso.

De acordo com Patah e Carvalho (2012), não se encontram muitos estudos sobre o retorno do investimento em método de gerenciamento de projetos. Portanto, para propostas de pesquisas futuras, seria indicado realizar a análise de custo do especialista da área de logística em relação ao custo de não concluir o projeto dentro da estimativa de custo proposta no escopo.

Referências bibliográficas

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34, 806–818.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 4. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2017.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Huy Le, C., Burke, S., Lyons, R., Goodwin, G.F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
- Patah, L. A. & Carvalho, M. M. (2012). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(1), 129–144.
- Pinto, J.K. & Slevin D.P. (1983). Critical success factors in effective project implementation. In: CLELAND, D. I.; KING, W.R. *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.



- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1998). Critical success factors. In: PINTO, J.K. Project management handbook. San Francisco: Jossey-Bass.
- Project Management Institute - PMI. Guide of Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide. 6th ed. USA, 2017.
- Rabechini Jr, R. & Carvalho, M. M. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. Revista de Administração FGV, 2(1).
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. In: Harvard Business Review, 57(2), 81-93.
- Scott-Young, C. Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. Journal of Operations Management, 26(6), 749–766.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Thamhain, H. J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. International Journal of Project Management, 22(7), 533–544.
- Thamhain, H. J. & Wilemon, D. L. (1987). Building high Performing Engineering Project Teams. IEEE Transactions on Engineering Management, 34(3), 130-137.
- Thamhain, H. J. & Wilemon, D. L. (1983). Team building in project management: Secret Ingredients for Blending American and Japanese Management Technology. Project Management Quarterly, 14(2), 73–81.
- Zhou, Y., Cheung, C. M. & Hsu, Shu-Chien. (2017). A dimensional model for describing and differentiating project teams. International Journal of Project Management, 35(6), 1052–1065.