

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO COORDENADOR EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE ERP

SOETHE CACHOEIRA, Regiane¹
ARRUDA SANTOS, Guilherme²

RESUMO

Nas organizações que se dedicam à inovação, a administração por projetos tende a ser o modo principal de organização do trabalho. O gerente de projetos é o profissional que está no comando, direta ou indiretamente, durante todo o projeto. O sucesso na execução do projeto depende basicamente do desempenho do gerente frente à sua equipe e perante o cliente. Para desempenhar bem o seu papel o gerente precisa de algumas habilidades, como organização, negociação, liderança, comunicação, resolução de problemas e tomada de decisão. O estudo a seguir apresenta uma revisão teórica sobre Gerenciamento de Projetos e sua aplicação no processo de implantação de software ERP. Objetiva identificar o nível de satisfação dos analistas com o trabalho realizado pelos seus coordenadores de projetos. Para isso sugere a aplicação de uma pesquisa de satisfação constante com os analistas, analisando alguns quesitos preestabelecidos com a equipe. Após a compilação dos dados coletados, os resultados serão apresentados aos coordenadores em forma de informativos individuais e feedback estruturado pela gestão da equipe.

Palavras chave: Projetos. Avaliação. Feedback. Coordenadores de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente nota-se que boa parte da produção nacional e mundial é alcançada por meio de projetos, que podem ser de tamanhos pequenos ou grandes e para cada projeto deste há uma equipe envolvida, equipe esta sendo liderada pelo Gerente do Projeto.

Mortosa (2014) cita que devido ao estudo e ao desenvolvimento eficaz dos métodos de projetos, as organizações e os profissionais estão buscando utilizar esta ferramenta e se especializarem cada vez mais para atenderem suas demandas de trabalho.

¹ Regiane Soethe Cachoeira (UNINTER - MBA em Gestão de Projetos)

² Guilherme Arruda Santos (UNINTER – Professor Orientador)

O conceito de projetos pode ser definido como planejamento, organização e desenvolvimento de um conjunto de tarefas executadas por pessoas com o objetivo de criar um produto ou serviço.

Kerzner (2006) defini projetos como sendo um empreendimento com objetivos bem definidos, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, além disso, são considerados atividades exclusivas em uma empresa.

Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerencia tradicional. (KERZNER, 2006)

Na sua essência o gerente de projetos é visto como um administrador de interfaces heterogêneas e dinâmicas que demandam alta flexibilidade de sua parte.

O gerente de projetos segue a mesma linha de um administrador de empresas, trabalhando em projetos de diversos tamanhos, cronogramas e demandas. Porém os objetivos do gerente de projetos são voltados apenas para o projeto, diferente do administrador que trabalha para os objetivos da empresa. (MORTOSA, 2014)

Os melhores líderes são decisivos para os negócios. São eles que fazem a diferença. Motivam sua equipe a ter o melhor desempenho possível e a atingir os objetivos traçados pela empresa, não só no dia-a-dia, mas também em longo prazo. (FREEMANTLE, 2008)

Liderar não se resume a criar grandes estratégias e traçar objetivos de longo prazo. (...) O segredo do sucesso está nas ações diárias, nas pequenas coisas que os chefes fazem e pensam a cada minuto e que exercem grande impacto em sua equipe. (FREEMANTLE, 2008)

Pensando nisso que se buscou elaborar este estudo, objetivando conhecer o nível de satisfação da equipe de Projetos com relação ao trabalho entregue pelos coordenadores de Projetos e identificar possíveis falhas na relação dos liderados com seus coordenadores.

Para alcançar estes objetivos, elaborou-se a seguinte problemática: Como conhecer o nível de satisfação da equipe de projetos com relação ao trabalho entregue pelos coordenadores de projetos na execução dos projetos de implantação de software ERP?

Ao final deste estudo espera-se apresentar à empresa pesquisada uma sugestão de avaliação dos trabalhos, principalmente dos coordenadores de projetos e sua equipe de liderados.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE ERP

Antes de definir ERP, Junior (2011) define Sistemas de Informação como sendo o processo de coleta, armazenamento, recuperação e processamento de informações, entendido também como processo de transformação dos dados em informações que podem ser utilizadas na estrutura decisória da empresa.

Os sistemas integrados de gestão, ou sistema ERP – *Enterprise Resource Planning* representam a evolução dos sistemas de informação nas empresas. Eles diferem dos demais sistemas – ditos *departamentais* - porque integram todas as atividades e todos os processos de negócio de uma organização em um único sistema, provendo informações de forma simplificada e em tempo real para todas as áreas funcionais da organização. (ELEUTERIO, 2015)

Junior (2011) destaca a seguir as principais características de um sistema ERP:

- Possui banco de dados único;
- São pacotes comerciais;
- Apresenta estrutura modular;
- É desenvolvido com base nas melhores práticas.

Complementa destacando também as principais vantagens de um sistema ERP:

- Elimina redundância e redigitação de dados;
- Possibilita maior integridade das informações;
- Aumenta a segurança sobre os processos de negócios;
- Permite rastreabilidade de transações;
- Pode ser implantado por módulos;
- Padronização de sistemas.

Por definição, um sistema ERP pode ser considerado de uso genérico, ou seja, pode ser implantado em qualquer tipo de empresa, independentemente do seu segmento de atuação. Todavia, normalmente as organizações apresentam características muito específicas em algumas áreas. Portanto, a escolha do produto mais adequado a uma empresa é uma tarefa um tanto complexa, exigindo dos

responsáveis uma razoável pesquisa com os diversos fornecedores de sistemas ERP.

Hoje os fornecedores de ERP estão direcionando seus produtos para segmentos específicos e, em consequência, cada empresa deve buscar a solução mais adequada ao seu negócio.

A empresa objeto de análise deste estudo oferece ao mercado um ERP desenvolvido e voltado a atender empresas de manufatura. É uma plataforma de software integralmente idealizada e desenvolvida pela empresa, oferecendo assim total autonomia de orientar e priorizar seu desenvolvimento e evolução tecnológica.

As principais características deste software ERP são:

- Segurança de acesso
- Múltiplas empresas
- Aderência
- Transparência de informações
- Funcionalidades
- Atualizações de versão
- Operação padronizada
- Robustez.

Existem alguns pontos comuns às empresas que tendem a alcançar sucesso na implantação de um ERP. São eles:

- Criação de uma equipe de trabalho que envolve os melhores profissionais da empresa, e não apenas aqueles que 'não tinham nada mais importante para fazer';
- Criação de forte parceria com os três principais atores do processo: os consultores da implantação, o fornecedor do software e o fornecedor do hardware;
- Busca constante do menor nível possível de personalização do sistema;
- Escolha do ERP baseada na maior adaptação possível aos negócios da empresa. (Benac, Santos, Mendes 2008 apud JUNIOR, 2011)

Além dos pontos citados acima, Junior (2011) indica ainda o fator primordial para o sucesso da implantação de sistemas ERP: as pessoas. O envolvimento da força de trabalho e a motivação devem ser estimulados de forma incisiva e coordenados por profissionais qualificados para isso.

A empresa pesquisada conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados que normalmente atuam no cliente realizando os serviços da fase de

implantação do sistema, de levantamento de customizações, configuração do sistema, treinamento e acompanhamento a usuários.

Junior (2011) ressalta também que um projeto de implantação deste tipo de sistema pode ser conduzido por meio de diversas metodologias, as quais são definidas pela própria empresa ou pela consultoria especializada contratada para esse propósito.

A empresa pesquisada utiliza a metodologia baseada nos conceitos de gerenciamento do guia PMBOK, especialmente adaptada para atender aos requisitos dos projetos de implantação de software.

Tal metodologia assegura que todas as etapas e tarefas do projeto com o cliente, desde prospecção e negociação, passando pela preparação de ambiente e pelas demais etapas até o final da implantação do software, sejam conduzidas e gerenciadas de forma organizada e padronizada.

Além de servir como base para negociação de escopo contratado e posterior roteiro de implantação, possibilita todo o acompanhamento da execução, das tarefas concluídas e pendentes, das horas contratadas x trabalhadas, além de permitir gerenciar mudanças de escopo, riscos e requisitos do projeto.

Adicionalmente, permite configurar planos de comunicação, através dos quais, a ocorrência de eventos relevantes no projeto (etapas, riscos, requisitos) disparam notificações automáticas para pessoas ou grupos de pessoas consideradas relevantes para o evento.

2.1 O GERENTE DE PROJETOS

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe e que é responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Mortosa (2014) diz que a liderança de equipe que visa os objetivos do projeto é desempenhada pelo gerente de projetos. O GP deve tanto liderar quanto gerir um projeto (pessoas e processos). Desta forma, estes são os principais papéis de um GP. (...) O papel do GP também se estende na transformação de estratégias para operações, uma vez que o GP faz a ligação destes níveis.

Silva (2015) complementa detalhando as principais responsabilidades desse papel:

- Produzir o produto solicitado dentro do prazo e com os custos e qualidade acordados;
- Atingir os objetivos contratuais com lucro;
- Alocar os recursos adequados para a execução do projeto;
- Selecionar e motivar os integrantes do time;
- Lidar com os obstáculos e possibilidades de fracasso;
- Elaborar estimativas consistentes, utilizando técnicas adequadas;
- Gerir estrategicamente os riscos do projeto;
- Desenvolver os canais de comunicação efetivos;
- Desenvolver mecanismos de negociação com todas as partes envolvidas internas e externas ao projeto para garantir o cumprimento do plano do projeto.

O Gerente de Projetos atua também como um “protetor do projeto”, ou seja, ele é o responsável por monitorar e controlar a execução do projeto, para que o planejamento seja cumprido e o projeto obtenha sucesso.

As habilidades de um Gerente de Projetos necessárias para o desenvolvimento e a realização de um projeto são voltadas para lidar com pessoas e situações no qual a ética, a interpessoalidade e os conceitos consistem na base para a lista de todas as habilidades citadas a seguir: Liderança, Construção de equipes, Motivação, Comunicação, Influência, Tomada de decisões, Consciência política e cultura, Negociação, Ganho de confiança, Gerenciamento de conflitos, e Coaching. (MORTOSA, 2014)

Na empresa objeto deste estudo os Gerentes de Projetos são chamados de Coordenadores de Projetos, isso por ser uma nomenclatura comum às demais áreas da empresa. Desta forma de agora em diante passaremos a tratar os Gerentes de Projetos como Coordenadores de Projetos.

Atualmente a empresa conta com uma área específica para gerenciamento dos projetos, com um gestor, uma assessoria que cuida de toda a parte burocrática e logística dos projetos, quatro coordenadores, sendo que cada um tem uma carteira de clientes e gerenciam seus projetos e 10 implantadores.

Após receber a notificação de um novo contrato, pela área comercial, a gestão e assessoria definem o coordenador para o projeto e é escalada uma equipe de implantadores para realizarem a análise do mesmo e definirem a estratégia da implantação.

2.2 AVALIAÇÃO DOS TRABALHOS DOS COORDENADORES

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes em gestão de pessoas, já que tem por objetivo analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários. Por meio desse processo, o líder pode diagnosticar e analisar o comportamento de um colaborador durante um período de tempo determinado. (ENDEAVOR BRASIL, 2014)

Este tipo de trabalho visa analisar o desempenho individual de cada colaborador em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo e tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, entre outros.

Alexandre (2011) contribui dizendo que a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Conseqüentemente para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade.

Para o funcionário esta é uma oportunidade de receber um feedback sobre o seu trabalho, possibilitando conhecer seu pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados.

Feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa. O objetivo principal do feedback é ajudar as pessoas a melhorarem o seu desempenho e performance através do fornecimento de informações que permitam a elas reposicionar suas ações para um maior nível de qualidade. Um feedback é mais eficaz quando ele é aplicado logo após a ocorrência do fato que o originou, pois esperar demais pode enfraquecer o momento de comemorar uma vitória ou agravar situações que necessitem correções. (HILSDORF, 2012)

Compreender a importância do feedback constante e bem-feito para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários é um dos pontos essenciais de uma boa liderança. Parte das tarefas de um líder, para que a ação tenha o efeito desejado é preciso cuidado para não causar um resultado inverso. (ALVES, 2016)

Alves (2016) lista a seguir algumas dicas de coach para dar um feedback correto, eficaz e sem constrangimento, colaborando para o desenvolvimento da equipe e a melhoria dos processos e resultados organizacionais.

- Seja imparcial: Descreva o comportamento ou o acontecimento que merece atenção, exatamente como ocorre, sem fazer juízo de valores.

- Vá direto ao ponto: Seja específico, não generalista. Pense na pergunta: qual comportamento deve ser melhorado ou aprimorado?
- Pense no colaborador: O feedback deve ser voltado para a necessidade do receptor, e não do emissor. A ação não é feita para extravasar raiva, decepção ou qualquer emoção negativa.
- Crie a cultura: Ajude a tornar o feedback algo solicitado, positivo, bem recebido e não imposto. Se você quer fazer uma bela colheita, precisa de terra e sementes saudáveis.
- Não deixe para depois: Dê o feedback rapidamente, logo após um acontecimento. Quanto maior a demora, maiores são as chances de pontos cruciais serem esquecidos.
- Fique de olho: Tente validar se o feedback foi absorvido. Existe uma grande diferença entre ouvir e escutar. Ouvir efetivamente significa entender e observar as informações transmitidas.

Analisando a empresa pesquisada, percebeu-se que a mesma já possui uma cultura de feedback constante com seus colaboradores, buscando sempre repassar aos mesmos o que está bom e os pontos em que precisam melhorar.

Porém esta avaliação ainda não é organizada de forma estruturada, ou seja, quando se faz necessário repassar um feedback a um dos colaboradores, o seu líder precisa reunir informações e compilar para então fazer uma análise e posteriormente repassar ao colaborador.

Buscando sempre a melhoria continua dos processos da empresa e evolução pessoal de seus colaboradores, sugere-se então fazer uma avaliação dos trabalhos de forma mais estrutura, iniciando pelos coordenadores de projetos.

Hoje, de certa forma, os mesmos já são avaliados pelos clientes de duas formas: pela avaliação CESAR e pela avaliação do Projeto.

A avaliação CESAR é uma avaliação individual enviada a todos os usuários que tiveram contato com o analista, seja ele coordenador ou não, na visita de implantação ou retomada do sistema. Esta avaliação analisa quesitos como Confiança, Empatia, Segurança, Aparência e Responsabilidade.

Já a avaliação do projeto é enviada de tempos em tempos, conforme as entregas do projeto, aos principais interessados no projeto, patrocinadores, por exemplo, e analisa quesitos como Gerenciamento do Projeto, Metodologia, Escopo, Tempo, Comunicação e Equipe.

A sugestão proposta com este estudo é a implantação de uma nova avaliação, onde a equipe interna, ou seja, a equipe de implantadores fará uma avaliação do desempenho do coordenador perante sua equipe em campo.

Após cada visita de implantação ou retomada do sistema em cliente, podendo o coordenador estar presente ou não na visita, a equipe receberá uma avaliação

com algumas perguntas a serem respondidas, onde os seguintes quesitos estarão sendo analisados: Liderança, Comunicação, Organização, Disponibilidade, Negociação, Receptividade e Resolução de Problemas.

A avaliação será enviada, respondida e compilada através de um software próprio de avaliação que a empresa possui, sendo realizada toda de forma digital.

Abaixo listamos as questões que devem compor esta avaliação:

Avaliação do Coordenador pela Equipe Interna	
1	O coordenador realizou o planejamento da viagem?
2	O coordenador realizou uma reunião pré-viagem? Com apresentação do Cronograma de Atividades e cenário do cliente.
3	Você acha importante ter esta preparação pré-viagem?
4	O coordenador faz um acompanhamento dos seus trabalhos diariamente com delegação das tarefas?
5	Há cobrança por parte do coordenador quanto às rotinas de apontamento das horas, emissão de RPS, preenchimento de ponto, etc?
6	Há um acompanhamento do coordenador quanto às despesas de logística? (Alimentação, Táxi)
7	Como você avalia o posicionamento do coordenador perante o cliente? Faz reports ao cliente sobre o andamento do Projeto?
8	Como você avalia a comunicação escrita e falada do coordenador com o cliente? Se expressa bem?
9	O coordenador promove as reuniões de acompanhamento do Projeto?
10	Você pode contar com o coordenador para auxiliar na resolução de problemas com o cliente e/ou colegas da equipe?
11	Você tem liberdade de expressar suas ideias ao coordenador? E como ele recebe estas sugestões?
12	Deixei aqui seus comentários ou sugestões. Sua opinião é muito importante!

Fonte: O Autor.

Atualmente a empresa já disponibiliza aos colaboradores do setor de Projetos o resultado destas avaliações em forma de informativo mensal, sendo que todos

recebem os seus resultados individuais por e-mail e também o resultado geral da equipe.

A sugestão é que esta avaliação faça parte deste informativo, porém apenas do informativo individual, repassando rapidamente ao coordenador o resultado das avaliações do seu trabalho segundo a visão dos seus liderados.

Estes dados serão utilizados ainda como complementação na elaboração de feedback individual confeccionado pela gestão de Projetos e repassado a cada coordenador conforme demanda.

Com isso pretende-se cada vez mais profissionalizar os coordenadores de projetos para que possam desempenhar seu papel de liderança de forma a se tornarem modelos a serem seguidos.

3 METODOLOGIA

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método através de processos e técnicas que garante a legitimidade do saber obtido. (BARROS E LEHFELD, 2000).

Costa (2006) define pesquisa como o processo sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Demo (1987) contribui dizendo que a pesquisa é a maior finalidade da ciência. A metodologia é uma preocupação instrumental, trata das formas de se fazer ciência e cuidando dos procedimentos, formas e caminhos, captando e manipulando a realidade assim como ela é.

Os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo foram a revisão bibliográfica, onde buscou-se analisar referencial teórico que embasasse o assunto em questão. Em conjunto com a revisão bibliográfica optou-se ainda pela pesquisa descritiva onde foram apresentados dados da empresa objeto de estudo.

Diante deste contexto além do auxílio na delimitação dos objetivos da pesquisa científica, a revisão bibliográfica também agrega nas construções teóricas, nas comparações e na validação de resultados de trabalhos. (MEDEIROS E TOMASI, 2008)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode analisar o Gerenciamento de Projetos tem se tornado cada vez mais integrante dos processos organizacionais. A aplicação desta metodologia se tornou algo necessário para as empresas que querem se manter firmes em um universo com tanta concorrência.

Dentro deste contexto um papel que merece destaque é o do Coordenador de Projetos, que exerce sua liderança perante uma equipe que trabalha diretamente na entrega do projeto ao cliente final.

Como líder, você está o tempo todo sendo observado, até mesmo quando as pessoas não podem vê-lo fisicamente. Tudo o que você faz exerce uma influência positiva, negativa ou indiferente no que se refere à motivação de sua equipe.

E é esta influência, esta forma de ver o seu líder que se buscou analisar com este estudo, propondo à empresa estudada que faça avaliação frequente com sua equipe de projetos buscando informação sobre o desempenho dos seus coordenadores.

Este estudo chega ao seu final com os objetivos propostos alcançados, demonstrando a importância de conhecer a opinião da sua equipe acerca do desempenho dos coordenadores.

Mais pesquisas deverão ser realizadas, procurando apresentar os dados coletados com a equipe e assim sugerindo ainda mais melhorias no processo desta empresa.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Antonio Luiz. **A importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>. Acesso em 25/10/2016.

ALVES, Marcela. **A importância do feedback para o profissional e para a empresa.** Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/comportamento/a-importancia-do-feedback-para-o-profissional-e-para-a-empresa>. Acesso em 16/10/2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

COSTA, Arlindo. **Metodologia da Pesquisa.** 6. ed. Mafra. 2006.

DEMO, Pedro. **Introdução a metodologia da ciência.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistemas de Informações Gerenciais na Atualidade.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

ENDEAVOR BRASIL. Disponível em: <https://endeavor.org.br/como-fazer-uma-avaliacao-de-desempenho-de-qualidade-em-sua-empresa>. Acesso em 25/10/2016.

FREEMANTLE, David. **De olho na Equipe.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

HILSDORF, Carlos, **O que é feedback?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>> Acesso em: 19 set. 2015

JUNIOR, Cicero Caiçara. **Sistemas Integrados de Gestão – ERP: uma abordagem gerencial.** 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEDEIROS, João Bosco; TOMASI, Carolina. **Comunicação Científica**. 1. ed. Atlas, 2008.

MORTOSA, Vinicius. **O que é e o que faz um Gerente de Projetos**. Disponível em: <http://www.tiegestao.com.br/2014/07/24/o-que-e-e-o-que-faz-um-gerente-de-projetos/> Acesso em 29/06/2016.

SILVA, Daiany. **Estrutura de Gerenciamento de Projetos: O Gerente de Projetos**. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/estrutura-de-gerenciamento-de-projetos-o-gerente-de-projetos/>. Acesso em 09/10/2016.