



Liderança e gestão em cenário pandêmico.

Leadership and Management in a Pandemic Scenario

DUARTE, Juliana Oliveira¹; GUIMARÃES, Amanda Vieira².

joliverduarte@gmail.com¹; amandavguimaraes@poli.ufrj.br².

¹Pós-graduanda em Planejamento, Gestão e Controle de Obras Civis, NPPG/POLI - UFRJ, Rio de Janeiro.

²Engenheira Civil, mestre em Engenharia Urbana

Informações do Artigo	Resumo:
<p>Palavras-chave: Liderança; Gestão; Home Office.</p> <p>Key word: Leadership; Management; Home Office</p>	<p><i>Tendo em vista o cenário pandêmico em que a sociedade se encontra e o considerado novo “normal” na forma de trabalhar, surge o conceito home office. É importante ressaltar que o home office é praticado há alguns anos em grandes empresas estrangeiras, porém, no Brasil não era visto como válido até então. Sendo impulsionado o seu início pelo período de restrições demandadas pela pandemia. O objetivo desse artigo é uma análise geral dos conceitos que rodeiam os assuntos de liderança na gestão de projetos onde a presença do líder é híbrida, ou seja, pode estar presente em campo e/ou apenas virtualmente. Entender de que forma a ausência física estar reinventando o profissional de gestão em uma empresa de construção civil em período de pandemia. Para isso, a metodologia será de conceituar diversos tópicos envolvidos e ao final desenvolver a conclusão interligando os conceitos para compreender a importância do tema e atingir o objetivo.</i></p> <p>Abstract</p> <p><i>Given the pandemic scenario in which society finds itself and the so-called new “normal” way of working, the concept of home office emerges. It is important to note that the home office has been practiced for several years in large foreign companies, but in Brazil, it was not considered valid until then. Its adoption was driven by the period of restrictions demanded by the pandemic. The objective of this article is a general analysis of the concepts surrounding leadership in project management where the leader’s presence is hybrid, that is, they can be present on-site and/or only virtually. Understanding how the physical absence is reinventing the management professional in a construction company during the pandemic period. For this, the methodology will be to conceptualize various involved topics and, in the end, develop the conclusion by interconnecting the concepts to understand the importance of the theme and achieve the objective.</i></p>

1. Introdução

Em face ao cenário atual causado pelo Coronavírus, de tal modo a modificar o estilo de vida do profissional da construção civil em prol da saúde e da segurança, principalmente o habitual formato de trabalho presencial alterado para o formato híbrido (presencial e remoto).

A tecnologia permite a reinvenção do profissional no novo cenário, tornando o trabalho remoto até então pouco conhecido como opção fundamental à saúde e a segurança. Um desafio complexo para a gestão, controle e acompanhamento dos processos construtivos e industriais.

O trabalho remoto tornou-se uma realidade e o papel da liderança se mantém de suma importância para a concretização dos objetivos organizacionais. O líder de um projeto tem agora como principal desafio a gestão híbrida, ou seja, ora presente ora à distância. O gestor responsável possui uma equipe dividida entre profissionais de presença obrigatória na ação do projeto, os chamados operacionais, e a outra parte da equipe na maioria administrativa atuando e desenvolvendo a distância/virtualmente ao projeto.

Fazer a conciliação entre esses profissionais é uma tarefa árdua. Fazer com que entendam que são uma única equipe, apesar do local de onde estão atuando e desenvolvendo soluções e práticas serem diferentes, é complicado e exige sabedoria do líder para comandar a situação.

Assim surge à motivação desse artigo, com interesse de aprofundar e entender a situação atual no ponto de vista da área profissional, detalhando as influências do cenário pandêmico em empresas da construção civil.

Para isso, será realizada uma abordagem teórica explicativa nos principais tópicos que envolvem o assunto para uma compreensão e o desenvolvimento da consideração final. Entendendo os desafios no controle de gestão

dos projetos e colaboradores em regime de *Home Office*.

A intenção desse artigo é aprofundar nos conhecimentos e definições de liderança e gestão de pessoas e projetos de forma a compreender a importância do conhecimento das metodologias e suas aplicações de maneira correta para esses casos.

2. Referencial Teórico

Este referencial teórico tem por objetivo conceituar os principais tópicos a serem abordados na consideração final. É necessária uma cronologia dos fatos para desenvolvimento por completo do assunto.

2.1. Covid-19

Segundo a OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde) a COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. [1]

Em dezembro de 2019, os primeiros casos são registrados em um hospital de Wuhan, na China. E em menos de dois meses a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou o mais alto nível de alerta da organização, o ESPII. Em nível de curiosidade essa foi a sexta vez na história que ele foi emitido. [2,3]

A ESPII, de acordo com a OPAS, é considerada:

Um evento extraordinário que pode constituir um risco de saúde pública para outros países devido à disseminação internacional de doenças; e potencialmente requer uma resposta internacional coordenada e imediata. [3]

Em 26 de fevereiro de 2020, o primeiro caso de Covid-19 é confirmado no Brasil, em São Paulo. Após seis meses, o número de casos no país ultrapassava 3 (três) milhões e atingia a marca de 100 (cem) mil óbitos. E hoje, agosto de 2021, o registro no número de

casos são de mais de 20 (vinte) milhões e quase 600 (seiscentos) mil óbitos.

A expectativa está na vacinação que vem se mostrando eficiente. Espera-se que com a imunização em massa de toda a população os números de casos passem para uma curva decrescente e aos poucos a vida volte ao normal.

2.2. Medidas Restritivas na Construção Civil

O setor da construção civil logo no início da pandemia foi considerado pelo governo federal como atividade essencial. Dessa forma, não houve medidas tão restritivas de isolamento social como para os outros segmentos.

O decreto de nº 10.282, de 20 de março de 2020, definiu atividade essencial no artigo 3º como:

São serviços públicos e atividades essenciais aqueles indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, assim considerados aqueles que, se não atendidos, colocam em perigo a sobrevivência, a saúde ou a segurança da população. [4]

Nesse primeiro decreto a definição não incluía a construção civil, porém em virtude do entendimento da importância do ramo construtivo para a economia fez surgir à alteração no decreto de nº 10.342, de 07 de maio de 2020, onde incluiu as atividades de construção civil desde que obedecendo às determinações do ministério da saúde. [5]

Algumas das determinações impostas foram:

- Reduzir o contingente de pessoal na obra e no escritório;
- Disponibilizar máscaras, álcool gel e lavatórios com água e sabão, e higienizar leitores de biometria, catracas;
- Realizar o mínimo de reuniões e fazer as que forem estritamente necessárias em locais abertos;

- Utilizar meios virtuais para comunicações e remessa de documentos, evitando contatos pessoais;
- Aumentar o número de turnos no café da manhã, no almoço e nos banhos, para evitar aglomerações;
- Orientar o uso de máscara e a higienização frequente das mãos e dos EPI's;
- E tantas outras. [6]

Dessa forma, seguindo as indicações e as medidas de proteção à continuação das atividades do ramo da construção civil puderam ser retornadas.

2.3. Home Office

Home Office é uma expressão de origem inglesa onde o trabalho profissional é desenvolvido em ambientes diferenciados, como o lar.

Poucas empresas adotavam esse método de trabalho. Porém, com o cenário pandêmico a maioria das empresas teve a necessidade de iniciar esse novo estilo profissional, devido às restrições de isolamento social impostas nos decretos.

E assim o sistema remoto foi configurado nas áreas. Com a ajuda da tecnologia as reuniões e encontros de discussões passaram a ser tele transmitidas ao vivo. Profissionais administrativos ou conhecidos como de escritórios passaram a realizar seus trabalhos de suas casas. E notou-se eficiência e qualidade nos serviços.

O sistema remoto tem configurado tendência de permanência na maioria das empresas mesmo após a futura volta a normalidade. [7]

Nesse sistema o profissional tem o conforto de sua casa e não necessita desperdiçar o tempo em deslocamento até o local de trabalho, onde com isso gerava crises de irritabilidade e altos níveis de estresse, acredita-se que com o *home office* sejam profissionais mais produtivos. [7]

A busca por produtividade pelas empresas junto com a redução de custos desses funcionários gera uma condição vantajosa para a empresa e para o profissional uma qualidade de vida que se tornou o mais vantajoso aspecto dessa modalidade. [8]

2.4. Liderança

O conceito de liderança está no ato de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva nas mentalidades e nos comportamentos. [9]

O ato de liderar é um dom que envolve habilidades como carisma, paciência, respeito e a capacidade de influenciar naturalmente. Liderar é empreendedor, é desenvolver o melhor caminho para conquistar os resultados.

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança, os tópicos a seguir foram desenvolvidos com base nos dados da IBC (Instituto brasileiro de *coaching*) descrevendo brevemente algumas teorias.

Seguem os exemplos:

- Teoria Situacional

Essa teoria define o líder como aquele que tem a capacidade de se adequar as mais diversas situações ao qual a empresa pode ser exposta, como: demanda de trabalho, orçamento, prazo e capacitação da equipe. E este líder tem a habilidade de se adaptar rapidamente à situação problema e desenvolver técnicas para solucionar e atingir as metas estabelecidas. [10]

- Teoria dos Traços

Essa teoria é sobre profissionais com algumas características específicas, sem nenhum desenvolvimento ou treinamento realizado antes, são habilidades que já possuem com eles os chamados líderes de competências natas. Possui umas dessas características: inteligência, rapidez ou o dom de solucionar e influenciar as pessoas ao seu redor. [10]

- Teoria do Comportamento

Ao contrário da teoria dos traços, essa teoria define que o profissional se torna líder a partir de um treinamento e desenvolvimento de um comportamento que apresenta, ou seja, o profissional possui uma habilidade que necessita ser moldada para atuar. Possui algum aspecto de comportamento de liderança, porém precisa de um treinamento para aflorar essa característica. [10]

- Teoria da Atribuição

Nessa teoria o líder não é escolhido pela empresa, o líder é aquele em que o grupo de pessoas/profissionais determinou para serem liderados, ou seja, o líder é definido pela equipe. [10]

- Teoria do Carisma

Essa teoria define que o líder é aquele que possui um carisma que cativa às pessoas ao seu redor e os influencia a desenvolverem o necessário para atingir uma determinada meta. Usa da simpatia e do bom diálogo para ordenar o time de forma leve e descontraída. [10]

Além dessas teorias apresentadas existe ainda a teoria dos estilos de decisão, que são subdivididos em alguns tipos de lideranças:

- Liderança Autocrática

É definida como uma liderança autoritária, ou seja, na qual o líder impõe as suas decisões ao grupo. Nessa liderança não há encontros de discussão e opiniões sobre o assunto com a equipe, o líder decide sozinho e impõe a estratégia à equipe. [10]

- Liderança Democrática

Ao contrário da liderança autocrática, nessa liderança as decisões são tomadas em reuniões e debates com a equipe, traçando as estratégias de maneira conjunta e democrática. [10]

- Liderança Liberal

Como o nome sugere é definido como uma liderança livre que defende a liberdade de decisão aos membros da equipe. Sem a

necessidade de um único líder. Entende-se que todos os profissionais envolvidos possuem maturidade para conduzir e decidir sobre todas as situações problemas. [10]

- Liderança *Coach*

Nessa liderança o líder possui habilidades de *coaching*, ou seja, consegue identificar, capacitar e desenvolver cada um dá sua equipe treinando e aflorando as competências e as qualidades para atingir os objetivos definidos. [10]

Um líder deve conhecer os vários tipos de liderança existentes e decidir qual o apropriado para si, para seu projeto e para sua equipe. Ao adotar um estilo de liderança deve iniciar padrões de comportamento de acordo com o estilo escolhido, assim como a comunicação, e a resposta diante de conflitos e tomada de decisões.

2.5. Gestão de Pessoas

Enquanto na liderança o ato de comandar é inspirado pela motivação e propósito, na gestão de pessoas o que influencia são as metas, estratégias e produtividade.

O significado de gestão de pessoas envolve uma junção de conceitos, técnicas e ações propostas pela empresa com o intuito de aprimorar o perfil técnico e comportamental do seu capital humano, ou seja, as pessoas. [11]

A gestão de pessoal é um dos maiores desafios das corporações. Adequar os colaboradores para que trabalhem com mais disposição e maior produtividade a fim de potencializar as conquistas e crescimento da empresa, é um processo contínuo desde a contratação do colaborador.

Para fazer a gestão de pessoas é necessária uma estratégia apoiada nos cinco (5) pilares estruturais da gestão de pessoas, são eles: engajamento, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência, treinamento e desenvolvimento.

- Engajamento

O engajamento é definido pelo empenho e comprometimento em uma causa, logo pode ser considerado o primeiro pilar. É aquele que motiva o início dos outros pilares da gestão de pessoas.

É o engajamento que gera o retorno esperado do funcionário pela empresa, pois é definido pelo comprometimento individual do colaborador.

Como forma de motivar o comprometimento dos seus colaboradores nas ações da empresa existem alguns incentivos fornecidos, como: plano de carreira, desenvolvimento contínuo e incentivo financeiro. [11]

- Comunicação

O conceito de comunicação é compartilhar informações e trocar opiniões. Logo à comunicação é fundamental para que tudo ocorra como planejado.

O diálogo e a comunicação objetiva, clara e transparente são a base para que nenhum dos objetivos propostos se perca pelo caminho ou cheguem até as pessoas de maneira distorcida.

Para isso adota-se uma ferramenta chamada *feedback*, que é a avaliação sobre a realização de uma tarefa, é o retorno de opiniões sobre como foi realizado e demandado tal tarefa entre empresa e colaborador. [11]

- Trabalho em equipe

É fundamental para a gestão de pessoas o trabalho em equipe, a convivência cria um ambiente mais saudável e propenso ao crescimento.

A empresa que incentiva a realização dos trabalhos em equipes minimiza os conflitos e torna o atingimento das metas como foco e objetivo comum. [11]

- Conhecimento e competência

São conceituados como habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para a

realização de tarefas com sucesso. Sendo assim, aprimorar o conhecimento e competência de cada profissional fortalecerá a estratégia determinada para a gestão de pessoas da empresa.

Uma forma de incentivar os colaboradores a buscar conhecimento e se aprimorar é a empresa valorizar o trabalho individual de cada profissional para alimentar o crescimento dos resultados conjuntos. [11]

- Treinamento e desenvolvimento

O treinamento significa aprimorar o colaborador para obter um resultado melhor. É uma resposta a uma solicitação de demanda de habilidades. A empresa identifica e desenvolve cada um dos seus profissionais.

Funciona como uma troca entre a empresa e o profissional, a empresa incentiva a qualificação do seu colaborador e os colaboradores aplicam os conhecimentos adquiridos no seu dia a dia, retribuindo produzindo mais e melhor. [11]

Existem várias vantagens em adotar uma boa gestão de pessoas de forma estratégica, como por exemplo, é capaz de diminuir a rotatividade de colaboradores entre outros, como:

- Atração e retenção de talentos;
- Melhoria do clima organizacional;
- Motivação e produtividade;
- Fomento da inovação e criatividade;
- Redução de custos;
- Alinhamento de interesses entre empresa e colaborador.

Para garantir que a empresa está realizando a gestão de pessoas de maneira correta é necessário adotar indicadores de gestão. Esses indicadores funcionam como um semáforo para a empresa, indicando sinal de atenção, de cuidado e de acerto. Com base nesses sinais a gestão consegue desenvolver e aplicar medidas preventivas e/ou corretivas. Existe indicadores para todas as situações, como: indicadores de gestão de pessoas,

indicadores de gestão de projetos, indicadores de gestão de qualidade.[11]

Seguem alguns exemplos de indicadores de gestão de pessoas:

- Produtividade;
- Benefícios;
- Absenteísmo;
- Rotatividade;
- Dados sociais;
- Taxa de desligamento;
- Treinamento e capacitação;
- Satisfação;
- Engajamento.

2.6. Gestões de Projetos

O objetivo da gestão de projetos é definir os conhecimentos, as habilidades, e os recursos necessários para a concretização das metas determinadas. Envolvendo o custo do projeto e o tempo de duração. [12]

O conceito de projeto está na intenção de fazer ou realizar algo no futuro. É um plano com pré-definições. Ou seja, projeto é um trabalho a ser realizado com um objetivo final definido.

A gestão de projetos é fazer o gerenciamento de todas as atividades necessárias para a conclusão de uma atividade ou uma fase da atividade, seja ele qual for.

A gestão de projetos pode ser dividida em três (3) passos após a definição do projeto:

- Organização e definição

Nesse primeiro passo ocorre a elaboração da metodologia e a definição dos procedimentos para realização do projeto, divide-se o projeto em fases e define os responsáveis e a equipe, os recursos financeiros, prazos para realização de cada fase e resultados esperados. [12]

▪ Planejamento

Nesse passo ocorre o planejamento das atividades definidas no projeto, os caminhos para a realização são avaliados de acordo com a realidade. Um cronograma é definido e é estruturado as etapas do projeto e desenvolve-se o plano de gestão de riscos. [12]

▪ Gerenciamento

Nessa etapa ocorre a execução das ações, onde é realizado o gerenciamento, ou seja, a avaliação e monitoramento dos resultados de cada etapa até a sua conclusão. Sendo se necessárias adotadas medidas preventivas e/ou corretivas. [12]

Dessa forma é possível concluir e compreender que um projeto tem um ciclo de vida definido e é basicamente composto por quatro (4) etapas: início, planejamento, execução e monitoramento e por fim a conclusão.

A gestão de riscos citada acima como um plano necessário funciona como uma estratégia em uma organização em relação a possíveis problemas ou ameaças. Logo é um trabalho preventivo de se antecipar ao acontecimento de diversas situações que podem prejudicar a conclusão do projeto. O plano de gestão de riscos deve estar enraizado como parte do processo da empresa, ou seja, deve ser realizado sempre. [13]

O objetivo de se fazer um plano de gestão de riscos é manter a empresa preparada para responder e solucionar com rapidez as incertezas e as mudanças de cenários. A cada projeto finalizado a empresa deve repensar as lições aprendidas e utilizá-las em novos projetos, fazendo dessa forma estará sempre melhorando os seus processos. [13]

O risco encontrado ou não é uma incerteza de um acontecimento e pode ser um evento, uma circunstância ou condição futura, como por exemplo:

- Acidente de trabalho;
- Acidente ambiental;

- Perda de funcionário chave na organização;
- Problema na logística de distribuição;
- Perda de estoque;
- Falta de fornecedor;
- Elevação nos custos;
- Processos judiciais;
- Desastres naturais;
- E até mesmo situação de um vírus pandêmico.

O principal objetivo da gestão de riscos é evitar as consequências negativas ocasionadas por fatos surpresas ou amenizar essas consequências e usá-las como aprendizado para evitar que se repitam no futuro. [13]

Uma etapa fundamental para definir o grau do risco é fazer a mensuração dos riscos, ou seja, calcular a sua probabilidade de acontecer e se acontecer qual o possível impacto na organização, efetuando assim uma análise qualitativa e quantitativa. [13]

Para análise os riscos são classificados como: alto, médio ou baixo. Para mais orientações existe a norma que regulamenta a gestão de riscos: a ISO 31000 que define as diretrizes para o desenvolvimento, implementação e manutenção de processos de gestão de riscos em uma empresa.

Existem diversas metodologias para auxiliar na gestão de projetos, para diferentes cenários e situações. Quando for definir a estratégia a ser adotada no projeto é necessário identificar as características e a desenvolver com o auxílio da metodologia escolhida, seguem a abaixo a lista de alguns métodos existentes:

- Waterfall;
- Caminho crítico;
- Scrum;
- Prince 2;
- Gestão da qualidade;

- IPMA;
- Kanban;
- Agile;
- PERT;
- PMBOK;
- Six Sigma;
- AFP;
- Zoop;
- Gestão de projetos baseada em processos;
- Project Mondel Canvas;
- Extreme Programming (XP);
- Extreme Project Management (XPM);
- TenStep;
- MPMM;
- Methodware.

Cada método desse possui uma certificação em diversos níveis que valida o conhecimento do profissional de acordo com sua experiência e competência, dentre essas metodologias as mais comuns a serem utilizadas e solicitadas nas empresas são:

▪ Prince 2

É uma metodologia britânica bastante flexível. Aborda as etapas de idealização, viabilidade, desenvolvimento, revisão e monitoramento do projeto. [12]

▪ IPMA

É a primeira organização internacional que define as práticas de gerenciamento de projetos. Sendo uma rede de associações sem fins lucrativos. É um padrão que promove a gestão em todo o mundo.[12]

O grande diferencial do IPMA é a visão por competências que aborda pessoas, negócios, contextos e técnicas de gestão. Dando ao líder uma visão sobre o problema onde o objetivo é alcançar as metas. Dentre os elementos de competência são divididos em: competências pessoais, competência de perspectiva e competência prática.

Competência é definido como a aplicação de conhecimento teórico, prático e habilidades. [14]

São 10 elementos de competências pessoais, abordando tópicos pessoais e sociais: [14]

- 1) Autorreflexão e autogerenciamento;
- 2) Integridade pessoal e confiabilidade;
- 3) Comunicação pessoal;
- 4) Relacionamentos e compromisso;
- 5) Liderança;
- 6) Trabalho em equipe;
- 7) Conflito e crise;
- 8) Desenvoltura;
- 9) Negociação;
- 10) Orientação para resultados.

É importante destacar desses elementos o tópico liderança que é definido no IPMA como direção e orientação à indivíduos e grupos onde necessita ser visto como líder ao representar os projetos. Alguns exemplos de aptidões são: capacidade de ouvir, resistência emocional, lidar com erros e falhas e gestão de equipes virtuais. [14]

São 5 elementos de competência de perspectiva, abordando o contexto de projetos e pessoas: [14]

- 1) Estratégia;
- 2) Governança, estruturas e processos;
- 3) Compliance, padrões e regulamentos;
- 4) Poder e interesse;
- 5) Cultura e valores.

São 14 elementos de competência práticas, aborda práticas de gerenciamento de projetos: [14]

- 1) Concepção;
- 2) Metas, objetivos e benefícios;
- 3) Escopo;
- 4) Tempo;

- 5) Organização e informação;
- 6) Qualidade;
- 7) Finanças;
- 8) Recursos;
- 9) Aquisições e parcerias;
- 10) Planejamento e controle;
- 11) Riscos e oportunidades;
- 12) Partes interessadas;
- 13) Mudança e transformação;
- 14) Seleção e equilíbrio.

▪ PMBOK

É uma espécie de enciclopédia sobre gerenciamento de projetos, funciona com um guia de gestão oferecendo uma bibliografia de referência para gestão de projetos dividida em 10 áreas de conhecimento, podendo ser utilizados em todas as fases de atividade do projeto. [12]

O PMBOK é um instrumento do PMI – Project Management Institute que é uma organização sem fins lucrativos que organiza e atualiza a metodologia com as melhores práticas em gestão de projetos. Como dito anteriormente o guia de gestão se divide em dez (10) áreas de conhecimento, são elas:

- 1) Gerenciamento de escopo;
- 2) Gerenciamento de tempo;
- 3) Gerenciamento de qualidade;
- 4) Gerenciamento de custos;
- 5) Gerenciamento de aquisições;
- 6) Gerenciamento de comunicações;
- 7) Gerenciamento de recursos humanos;
- 8) Gerenciamento de riscos;
- 9) Gerenciamento de integração;
- 10) Gerenciamento das partes interessadas.

O gerenciamento de escopo define os processos necessários para garantir que o projeto contemple todas as atividades

necessárias, e apenas o necessário, para que o mesmo finalize com sucesso. [15]

O gerenciamento de tempo define os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto, ou seja, o prazo. [15]

O gerenciamento de qualidade define os processos para incorporação da política de qualidade na empresa com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas do cliente ou parte interessada. [15]

O gerenciamento de custos define os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento previsto e aprovado. [15]

O gerenciamento de aquisições define os processos necessários para comprar ou adquirir produtos e serviços à equipe e ao projeto. [15]

O gerenciamento de comunicações define os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas de maneira correta e apropriada. [15]

O gerenciamento de recursos humanos define os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem sucedida do projeto. [15]

O gerenciamento de integração define os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos. É a união e a compatibilidade de todas as fases de gerenciamento. [15]

O gerenciamento das partes interessadas define os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para obter sucesso nas decisões e execução do projeto. [15]

Além da escolha da metodologia a ser utilizada como referência é necessário adotar um software para ajudar nas etapas de gerenciamento, os softwares mais utilizados pelas empresas são: MS Project e Primavera.

Portanto, o gestor de projetos é o profissional responsável por liderar todas as ações necessárias ao projeto em cada uma das fases planejadas para conclusão. O gestor desempenha o importante papel de gerenciar a evolução das etapas do projeto sendo capaz de garantir e atingir os objetivos estabelecidos para a conclusão com êxito. [12]

O gestor planeja, executa e acompanha em todas as áreas de conhecimento, de processos e de pessoas. Define as equipes, os recursos financeiros, o prazo e o resultado desejado.

Além de características de liderança e de gestão de pessoas, o gestor de projetos precisa ter organização, comunicação objetiva, inteligência e certificação, empatia, persistência e flexibilidade. É necessário ter sabedoria para contornar os obstáculos que aparecem sem prejudicar os resultados. [12]

2.7. A indústria/construção civil e a pandemia

Realizada a compreensão do tema e lembrado todos os conceitos necessários, parte-se agora para análise de tudo que foi abordado, interligando a construção civil e a pandemia.

Iniciamos com o marco do problema: o Covid. Surge no início do ano de 2020, com pouco conhecimento do que se tratava e de quanto tempo iria durar. Falavam-se em um prazo de 15 dias ou um pouco mais de um mês. Contudo o avanço da doença e o constante aumento no número de casos mostrou-nos a preocupação com a situação e sua indeterminação de prazo e fim.

Surgem então as medidas de proteção para amenizar o crescimento dos casos, dentre as medidas o distanciamento social e a necessidade de manter as pessoas em

isolamento em suas casas. Evitando contato e aglomerações entre as pessoas.

A partir disso, o novo conceito de trabalhar surge, o famoso *home office*. Impedidos de trabalhar nos seus locais de serviço, o trabalho remoto soluciona os problemas do isolamento social. Os colaboradores passam a trabalhar de forma online, onde ocorre reuniões e encontros virtuais e todo o planejamento do projeto é realizado e acompanhado remotamente.

Essa é a condição necessária para a continuação dos projetos que estavam em andamento. Apesar da construção civil ter recebido medidas restritivas menos severas. O profissional administrativo, o considerado profissional de escritório teve a mudança do seu local de trabalho para sua casa. E o profissional operacional também precisou se adaptar as novas rotinas de prevenção da proliferação da doença na obra como o uso de máscaras e o distanciamento estipulado de 1,5 metros entre as pessoas, essa sem dúvidas a medida mais difícil de se cumprir na obra.

Em uma determinada siderúrgica considerada a maior da América Latina foram adotadas inúmeras medidas de prevenção. A área industrial assim como a área da construção civil teve medidas restritivas mais amenas. Como exemplo segue algumas medidas adotadas nessa siderúrgica em específico. O uso de máscara do tipo PFF2 e uso de óculos de proteção obrigatório em todos os lugares da empresa, desde o transporte tanto o coletivo como até mesmo o individual até o escritório.

No transporte coletivo, no caso o ônibus fornecido pela empresa determinou-se como regra a lotação em 50% e uso de uma cadeira sim e outra não por pessoa na mesma fileira. No transporte individual, no caso o veículo próprio do funcionário determinou-se como proibido o ato de caronas, alegando o não cumprimento do espaçamento de 1,5 metros entre as pessoas, sendo liberado apenas 1 pessoa para carona e essa se sentando no banco traseiro e oposto ao motorista. Essa regra considerada rígida por vezes fora

cumprida somente no raio de vigilância da empresa.

O regime de trabalho desde o início da pandemia foi alterado para remoto para todos os profissionais administrativos e os considerados não necessários aos escritórios como alguns profissionais do setor de engenharia, planejamento e outros. E segue até o momento com o mesmo regime e flexibilidade para alguns profissionais.

No restaurante da empresa adotou-se o uso de acrílicos de separação nas mesas e uso de luvas para se servir dos alimentos. Nos escritórios houve distanciamento e redução das mesas de trabalho. Para os Funcionários presentes na empresa testes de Covid quinzenalmente.

O gestor responsável teve que contornar e solucionar a situação de forma rápida. Com a sabedoria das misturas dos conceitos de liderança e gestão de pessoas apresentados até aqui, entende-se que o profissional responsável pelos projetos precisou se adaptar e se reinventar a situação problema e estar disposto a se desenvolver para guiar a sua equipe no cenário existente.

O gestor precisou fazer a escolha da melhor metodologia para efetuar a gestão de projetos e fazer uso de todo o seu conhecimento utilizando de todo o seu esforço para concluir os projetos já iniciados e ingressar os futuros projetos com os aprendizados obtidos.

Na mesma siderúrgica utilizada com exemplo anteriormente, a presença do líder de projeto foi flexibilizada podendo atuar a maior parte do tempo remotamente. Observa-se que ocorreram muito mais encontros e discussões por facilidade das reuniões e chamadas virtuais. Assim como a presença de mais profissionais nesses encontros virtuais, viabilizando o projeto com multiprofissionais.

Dentre o principal motivo de atraso nas entregas de projeto, a maior parte foi por conta do cenário Covid. Muitas aquisições necessárias para o andamento dos projetos tiveram seus fornecedores com entregas

atrasadas. E mesmo com todas as medidas de segurança muitos afastamentos de funcionários por Covid foram necessários.

Dessa forma, o maior desafio do líder sem dúvidas é lidar com os efeitos da pandemia. Para os novos projetos a serem implementados é necessário adotar estratégias de gestão considerando os possíveis atrasos em aquisições e afastamentos da mão de obra. Além de considerar no orçamento dos projetos os novos custos adicionais com as medidas de segurança adotadas e um percentual maior disponível em aquisições devido à pouca oferta de mercado.

3. Considerações Finais

O título do artigo é liderança e gestão em cenário pandêmico, e o que se conclui depois da compreensão do conceito de gestão de projetos é que sem o conhecimento, a sabedoria, a resiliência e a persistência de um bom líder responsável pelo projeto disposto a encarar os novos desafios e se reinventar no cenário pandêmico, muitos projetos não teriam sido finalizados com êxito.

A existência de um gestor que ateste capacidade e a expertise em solucionar problemas, compreendendo a situação e gerindo da melhor maneira não se faz diferente no formato em que se está presente, tanto fisicamente no empreendimento quanto virtualmente, o profissional é fundamental para atingir as metas estabelecidas, ou seja, não importa o regime de trabalho do líder/gestor.

4. Referências

- [1] OPAS. *Folha informativa sobre COVID-19*. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- [2] SANAR SAÚDE. *Linha do tempo do Coronavírus no Brasil*. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do->

- [tempo-do-coronavirus-no-brasil](#). Acesso em: 08 ago. 2021.
- [3] OPAS. *Histórico da pandemia de Covid-19*. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- [4] BRASIL. *Decreto nº 10.282*, de 20 de março de 2020. Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 20 mar. 2020.
- [5] BRASIL. *Decreto nº 10.342*, de 07 de maio de 2020. Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 07 mai. 2020.
- [6] SINDUSCON. *Guia orientativo para a construção civil*. Disponível em: <https://portalsinduscon.com.br/campanhas/corona>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- [7] AGÊNCIA BRASIL. *Trabalho em home office tende a continuar após fim da pandemia*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalho-em-home-office-tende-continuar-apos-fim-da-pandemia>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- [8] BUCATER, Aparecida. *Liderança a distancia: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto*. São Bernardo do Campo: UESP, 2016.
- [9] SIGNIFICADOS. *Significado de liderança*. Disponível em: <https://www.significados.com.br/lideranca/>. Acesso em: 29 ago. 2021.
- [10] IBC. *Quais os tipos de liderança*. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>. Acesso em: 29 ago. 2021.
- [11] METADADOS. *Gestão de pessoas: guia para entender o que é e como fazer*. Disponível em: https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas/?keyword=gest%C3%A3o%20de%20pessoas&gclid=EAiaIQobChMI2s-H1ort8gIVFAiRCh2ZYg9EEAAYASAAEgIvE_D_BwE. Acesso em: 07 set. 2021.
- [12] FIA. *Gestão de projetos: o que é, importância e PMI*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-projetos/>. Acesso em: 07 set. 2021.
- [13] FIA. *O que é gestão de riscos*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-risco/>. Acesso em: 07 set. 2021.
- [14] IPMA. *Referencial das competências para indivíduos em gerenciamento de projetos, programas e portfólios*. Versão 4.0. 456 p. 2015.
- [15] ESTRATÉGIA. *Resumo do PMBOK*. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/resumo-do-pmbok-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 07 set. 2021.