

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO.
CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO/MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS**

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ALINHADA À GESTÃO DE PROJETOS

**ALUNA: Heloisa Costa Pacheco Diório
PROFESSOR ORIENTADOR: Leandro Pinheiro Cintra**

**Belo Horizonte
2010/1º Semestre**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ALINHADA À GESTÃO DE PROJETOS

HELOÍSA COSTA PACHECO DIÓRIO

Curso de Pós-Graduação/MBA Gestão Estratégica de Projetos

Centro Universitário UMA – Diretoria de Educação Continuada, Pesquisa e Extensão

RESUMO

A competitividade gerada pela globalização exige a criação de um novo modelo de gestão de pessoas. O conhecimento passou a ser um diferencial entre as organizações. As pessoas passaram a ser reconhecidas e valorizadas sendo peças fundamentais nas organizações, o aprimoramento no gerenciamento de pessoas poderá possibilitar a auto-realização das mesmas e a excelência no cumprimento da missão organizacional, aumentando o índice de sucesso nas organizações e nos projetos. Este artigo refere-se à importância das pessoas no sucesso de um projeto e como a área de Gestão de Pessoas pode fazer diferença na Gestão de Projetos, além de ser um tema muito interessante para as organizações.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas e Projetos, organizações e motivação.

1 INTRODUÇÃO

A transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo. As mudanças organizacionais no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado.

Até a década de 1970 prevalecia nas empresas o modelo organizacional, vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciavam seu negócio de forma isolada e se comunicavam através de canais formais de hierarquia. Com isso sua integração ficava comprometida e o nível de responsabilidade dos gerentes reduzido aos limites dos seus setores. Já nos anos 1990 com o advento da estruturação por processos e com a competitividade sendo mandatária na era globalizada eliminaram-se barreiras internas e os gerentes foram obrigados a assumir papéis de donos de negócios. Os gerentes estão tendo que ajustar seu perfil a uma nova realidade e a gestão dos recursos humanos que estiverem sob sua responsabilidade passou a fazer parte da rotina de trabalho. Com isso sua capacitação inclui disciplinas voltadas à área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar com sua equipe (TACHIZAWA, 1995).

Toda essa transformação está provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente no que tange às pessoas em ambientes de projetos nas organizações. Hoje o talento humano é visto como fator de competitividade. A gestão de pessoas em projetos tem por objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho a mais produtiva e menos conflituosa possível. Nesta concepção as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser um dos pilares para um projeto bem sucedido. A gestão de pessoas em projetos nada mais é do que o resgate do papel do ser humano no seu local de trabalho e a sua valorização.

Nesse contexto, as empresas para sobreviverem e prosperarem devem buscar uma estruturação sólida, baseada em equipes consolidadas, conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas alinhadas aos valores da organização, orientados ao resultado final almejado.

Portanto, estabelecer os conceitos básicos do tema e atentar para os principais desafios da gestão de pessoas, previamente ao estabelecimento de discussão de sua importância para Gestão de Projetos é uma tarefa útil a ser concretizada neste artigo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (1999), gerir Recursos Humanos implica planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos necessários a promover o

desempenho eficaz das pessoas, enquanto a organização é o meio que proporciona àqueles que nela trabalham atingirem as metas pessoais ligadas direta ou indiretamente com o trabalho. Significa também atrair pessoas para a organização e mantê-las constantemente em suas funções com desempenho de alta qualidade que resulte na consecução de resultados efetivos.

A partir da década de 70 as funções do departamento de pessoal eram burocráticas, rotineiras e operacionais. Foi somente a partir da segunda metade dos anos 70 que se passou a ver as pessoas das organizações como recursos humanos, capazes de conduzir a organização ao alcance de seus objetivos.

O modelo antigo das práticas administrativas era baseado no paradigma do comando-controle, e a valorização era baseada no cargo e na produtividade; controlava-se o comportamento e não o desempenho.

Com a globalização, novas exigências se apresentam ao mercado de trabalho ocasionando uma mudança geral nas organizações. Assim, os gestores precisam adequar seus processos de gerenciamento, centralizando o foco da administração pública, no modelo gerencial, que apresenta características bem diferentes do modelo tradicional, como explicitado a seguir:

- a) Foco no cliente cidadão;
- b) Orientação para resultados;
- c) Formulação clara da missão e estratégias da instituição;
- d) Disseminação ampla de conhecimento e informações;
- e) Estruturas organizacionais flexíveis;
- f) Valorização do funcionário.

As novas práticas administrativas privilegiam a gestão do desempenho enfatizando o comprometimento para se atingir os resultados. Há que se delinear novos modelos e práticas de gerenciamento do capital humano. Para isto é necessário compreender e analisar os valores e atitudes que influenciam o desempenho das instituições. Há que se afastar do modelo comando-controle e lançar um novo olhar para o gerenciamento de pessoas, enfatizando o comprometimento visando atender às exigências do cliente, seja ele interno ou externo.

Considerando que a função de gerir pessoas na organização vem sofrendo ao longo do tempo, na medida em que se apresentam novas teorias e práticas de administração, os Departamentos de Pessoal passam, também, por alteração do seu escopo de trabalho, com ampliação de suas funções, direcionadas pela estratégia da organização.

No cenário atual, a gestão de pessoas se caracteriza por uma alteração da estrutura organizacional da função Recursos Humanos, que passa a englobar, dentre outras, a Gestão do Capital Humano, Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos.

Segundo Chiavenato (1999), para fazer frente a essas mudanças, as organizações precisam tratar seus recursos humanos, ou seja, as pessoas, como parceiros estratégicos, que contribuem com seus conhecimentos, competência e habilidades, possibilitando a tomada de decisões e gerando ações que fazem à dinâmica das organizações.

O Quadro 1 mostra a distinção entre a pessoa como simples recursos humanos e parceiros estratégicos.

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros Estratégicos
Empregados isolados no cargo	Colaboradores agrupados em equipe
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupações com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação ao cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação com relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Fornecedores de atividades
Executoras de tarefas	Ênfase no conhecimento
Ênfase nas destrezas manuais	Inteligência e talento
Mão-de-obra	

Quadro1: Distinção entre a pessoa como simples recursos humanos e parceiros estratégicos
Fonte: Chiavenato, 1999.

É de fundamental importância que a gestão de recursos humanos da organização esteja alinhada ao seu planejamento estratégico. Para que isso ocorra é necessário desenvolver o conceito de competências, que são um conjunto de características percebidas nas pessoas que envolve o conhecimento, habilidade e atitude e que agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

O Quadro 2 mostra uma síntese das competências que deve ter um profissional.

Saber agir	Saber o que faz e por que faz Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo riscos e conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 2: Síntese das competências que deve ter um profissional

Fonte: Fleury e Fleury, 2000.

Neste contexto é muito importante a liderança do gerente – que assume o papel de Gestor de Pessoas – e o profissional de RH, o de um consultor interno, assessorando os gerentes e os demais dirigentes da organização.

Assim, o gestor há que mudar os seus modelos mentais, porque as idéias inovadoras não se encaixam no modo convencional de pensar. O foco do gestor não é mais o cargo, mas sim as competências necessárias para a efetividade institucional. A gestão estratégica de pessoas deve avaliar as competências e os resultados apresentado, buscando o alinhamento às necessidades de competências da instituição. Vincular os resultados à melhoria da prestação de serviços exige que se abandone as práticas tradicionais de gerenciamento, visando a implementar novos modelos de gestão de desempenho, com pessoas motivadas e comprometidas com o negócio da instituição.

Capacidade de gerenciar mudanças é competência fundamental para o profissional de RH. “Hoje é diferente de ontem e amanhã será diferente de hoje!”.

O profissional de RH deve ter conhecimento de diferentes culturas e do mercado de trabalho para sair do estágio profissional doméstico para o globalizado. Gerenciar

projetos, metodologias de melhoria de processos e capacidade para liderar grupos de trabalho são fatores preponderantes para o sucesso do profissional de RH.

3 A GESTÃO DE PROJETOS

Passamos por um momento em que a competição é um fator presente nas organizações e isso se reflete na concorrência por profissionais que agreguem condições determinantes no referencial de qualidade das empresas e dos projetos.

Para saber o que é a gestão de projetos é necessário entender o que é um projeto. O **PMI** define projeto como: “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Os projetos possuem início e fim definidos e devem gerar como resultado algo novo, um produto ou serviço único, ou seja, não existem dois projetos iguais.

Destaca-se **PMBOK** (2004, p.7):

[...] um meio de organizar as atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários a organização ou um prestador de serviço contratado.

Existem várias definições para o termo projeto, devido à particularidade das condições em que são realizados. Podemos dizer que são temporários, muitas das vezes atende várias áreas, podem ser simples ou complexos. Do início ao término o projeto é dividido em fases, sendo essas chamadas ciclo de vida do projeto e o acompanhamento deste ciclo pode ser visto como forma de atingir o sucesso do projeto.

3.1 Ciclo de vida de um projeto

Segundo Gattoni, o **PMI** (2000) divide um projeto em fases, sendo cada uma delas caracterizada pela entrega ou finalização de produtos, trabalhos ou resultados, que devem ser tangíveis e de fácil identificação. Objetivando um efeito didático, Meredith e Mantel Jr. (2000) apresentam quatro fases genéricas considerando que pode haver projetos que contemplem quantidades e designações diferentes para suas fases específicas:

Fase de concepção: os objetivos técnicos do projeto devem ser especificados a um nível que permita o planejamento detalhado do estágio seguinte.

Fase de planejamento: está é a fase onde o projeto altera-se de um conceito geral para um conjunto de planos altamente detalhados; deve haver o comprometimento

dos gerentes funcionais para a correta alocação dos recursos sob sua responsabilidade e para a execução de tarefas previstas para o projeto.

Fase de implementação: uma vez que os planos de projeto já foram desenvolvidos e aprovados por todos os envolvidos, o trabalho efetivo toma parte nesta fase; o controle do projeto é um dos principais desafios do gerente do projeto nesta fase.

Fase de encerramento: conclusão dos trabalhos do pessoal envolvido, com a entrega dos produtos e serviços finais do projeto, a finalização dos documentos abertos durante o projeto, o encerramento dos contratos firmados junto aos parceiros e fornecedores e aceite final do cliente do projeto.

O **PMI** considera que um projeto, ao longo de seu ciclo de vida, é composto por processos:

1 - Processos do gerenciamento de projetos, que descrevem, organizam e completam o trabalho envolvido no projeto.

2 - Processos orientados ao produto, que especificam e criam o produto do projeto.

O ciclo de vida do gerenciamento de projetos compreende as fases de planejamento, execução e controle. O planejamento do projeto tem a finalidade de elaborar um plano para atingir a meta desejada. A meta do projeto é o principal componente na medição do sucesso do projeto. Pode-se chamar de meta do projeto ao conjunto de: um objeto (o que se deseja fazer); um objetivo gerencial (para que se deseja fazer); um prazo; um custo.

A título de ilustração, podem-se adaptar umas das ferramentas mais conhecidas, representada pela figura abaixo, a ser utilizada para cada uma das fases do projeto, de forma a suportar a definição estrita dos parâmetros de cada uma delas.

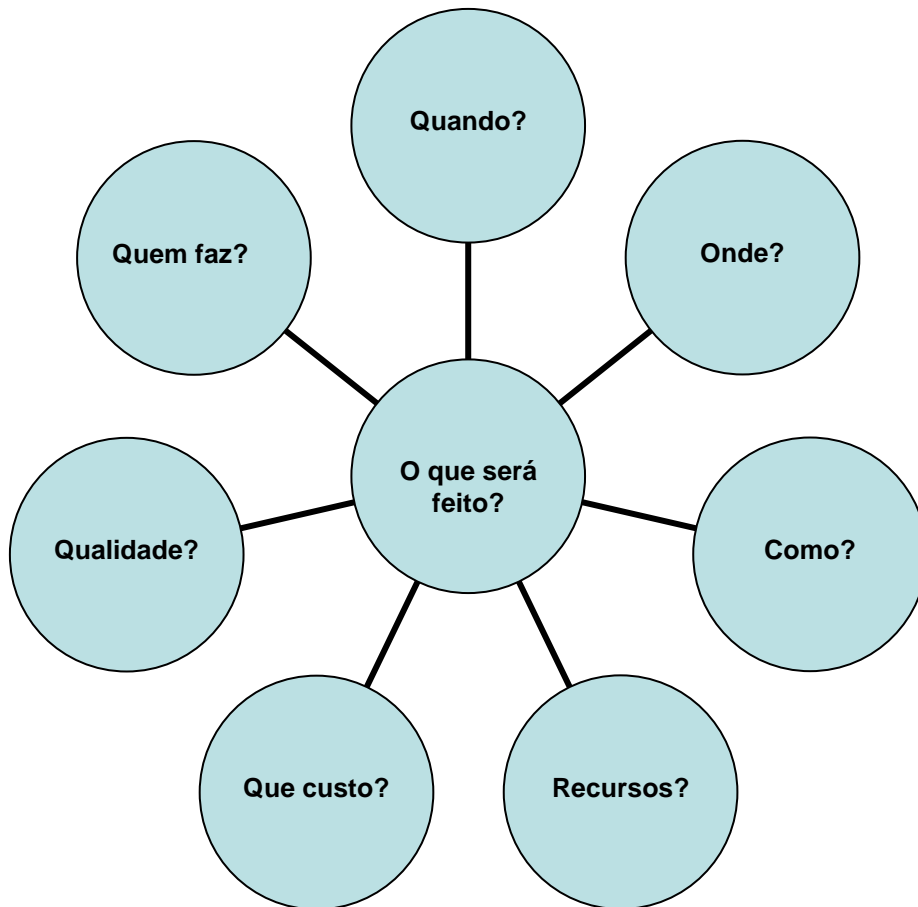


Figura 1: As “Perguntas Básicas” a serem respondidas pelo planejamento.

Segundo **PMBOK**[®] as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos são as seguintes:

- Gerência de Integração
- Gerência de Escopo
- Gerência de Qualidade
- Gerência de Custos
- Gerência de Tempo
- Gerência de Risco
- Gerência de Pessoal
- Gerência de Aquisição
- Gerência de Comunicação

3.2 O gerente de projetos

Responsável por planejar, conduzir, controlar e finalizar um projeto, um gerente de projetos deve possuir algumas habilidades específicas principalmente liderança, através do estabelecimento de direções voltadas para objetivos, metas ou visões comuns, do alinhamento dos demais participantes em função da visão comum

estabelecida, da motivação e inspiração a ser energizada nos membros das equipes de projeto de forma a suplantar os eventuais obstáculos de ordem política, burocrática e de recursos por vir. Além da liderança pode-se citar a comunicação, honestidade, integridade, lealdade, automotivação, pró-atividade, autoconfiança, estabilidade emocional, maturidade, tolerância, flexibilidade, dentre outras. Algumas responsabilidades dos gerentes atuais incluem: enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, coragem, ética, construir novos valores de gestão, estimular o desenvolvimento de pessoas e que estas estejam aptas a mudanças.

O grande desafio resulta ainda em integrar e harmonizar as funções do negócio com as de liderança, fazendo-se necessário a ampliação de sua visão no macro ambiente político, econômico e social, bem como das variáveis presentes num mundo globalizado e competitivo: ser educador, hábil, negociador, dialogar franca e abertamente, e, finalmente, cultivar um ambiente de aprendizagem no qual as pessoas tenham liberdade para cometer erros sem punições posteriores. As extrapolações de poder no exercício dos gerentes provocam perdas às pessoas e empresas, situação esta que pode ser amenizada e extinta através de um melhor preparo, conscientização de líderes e qualidade de relacionamento estabelecido com sua equipe de trabalho. Diniz (2005) sustenta a idéia de que: “Quem realiza as coisas com amor e motivação acaba inspirando outras pessoas a se desenvolverem como gestores. Quem detesta o que faz não conseguirá motivar ninguém”. Em entrevista aborda temas pertinentes à importância do gerente em qualquer empresa. Segundo o consultor, o gerente é fundamental para a empresa, seja qual for o seu porte, principalmente porque as pessoas querem cada vez mais saber o porquê das coisas, tomar decisões sobre as carreiras e destinos. Dependendo de como a gerência é encarada, faz com que colaboradores a deixem – fatores como remuneração são secundários. Sendo assim, as pessoas podem ser gerentes momentâneos fazendo com que seus cargos e empregos sejam efêmeros. O grande diferencial do gerente do futuro será a inteligência emocional, bem como saber conviver com a emoção; ter competência para lidar com emoções é muito mais do que dominar tecnologias. Costuma-se confundir o ato de gerenciar com liderança. Para o consultor, o bom gerente é aquele que sabe fazer tudo certo, conhece e cumpre as regras e teorias, enfim, controla todo o processo; mas para ser um líder não basta fazer tudo dentro das normas, sobretudo porque liderar significa motivar e inspirar pessoas a atenderem as metas dentro da organização.

4 Otimização da Gestão de Projetos alinhada à Gestão de Pessoas

Passamos em um momento histórico em que a competição é fator presente nas organizações e isso se reflete na concorrência por profissionais que agreguem condições determinantes no diferencial de qualidade das empresas e dos projetos. Agregar, desenvolver e reter o capital humano do indivíduo tornou-se ações chaves para a sobrevivência de uma empresa e o sucesso de um projeto. Diversas são as

áreas que a Gestão de Pessoas pode atuar a fim de se tornar válida ao projeto, podendo citar alguns, como:

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento;
- Desenvolvimento;
- Remuneração;
- Relação com o empregado
- Higiene, segurança e qualidade de vida.

Essas devem ser pensadas a partir do escopo do projeto, pois requerem tempo e dinheiro para serem realizadas com qualidade. Dessa maneira, o escopo do projeto permitirá dizer qual será a atuação da área de Gestão de Pessoas em relação àqueles que compõem o projeto.

Qual será o foco de trabalho e as medidas que se podem tomar a fim de que o capital humano seja valorizado e conseqüentemente atue de forma a agregar cada vez mais valor ao projeto, aos demais. Ao observar que um projeto nem sempre possui grande quantidade de tempo para ser executado, e assim, não permite muitas ações da área de Gestão de Pessoas, pode-se citar uma ação de contribuição para o projeto que é a Motivação.

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas, e mesmo assim, permanece um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações. São inúmeras as opções para motivar os empregados, há muito investimento em novos e retumbantes programas motivacionais.

Nesse sentido a motivação corresponde a uma modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação (Piéron, 1964).

Motivação é definida como um impulso à ação. É também traduzida como necessidade ou tendência e originada basicamente no interior do indivíduo. Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e a dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida.

De acordo com CHIVENATO (2006), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O ciclo motivacional é composto de fases que se alteram e se repetem. O organismo humano tende a um equilíbrio dinâmico e esse equilíbrio rompe quando surge uma necessidade, e é através desse conhecimento que a área de gestão de

peças deve focar seu trabalho, a fim de permitir e fazer com que o indivíduo, o empregado que participa daquele projeto sintam-se com vontade, desejo de realizá-lo da melhor maneira possível.

Dessa forma, pode-se verificar o ganho obtido nos projetos onde se faz uma boa gestão de pessoas. O ser humano é hoje o recurso de maior valor dentro de uma organização e de um projeto. A motivação, o entrosamento, a liderança, fazem parte do sucesso de qualquer projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história da administração de recursos humanos revela que, mais que a adoção de políticas ou instrumentos padronizados, o que caracteriza uma nova fase é a internalização e a operacionalização de um novo conceito; novo modelo se caracteriza por uma nova lógica que dá coerência e direcionamento para as práticas de gestão. A Gestão de Pessoas procura agregar determinando valor ao projeto; para sua nova permanência é preciso avaliar seu desempenho, sua necessidade e seu compromisso perante o projeto.

Lidar com processos motivacionais das pessoas nas organizações e em projetos é tarefa complexa, ainda necessária. A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito à produtividade, quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores.

Concluindo, a motivação e também as demais áreas de Gestão de Pessoas que podem contribuir para um projeto, pois, são processos no quais as pessoas são peças-chaves. O gestor deve saber como conduzir cada pessoa de sua equipe a fim de fazer com que os pontos fortes desses sobressaiam de maneira tão positiva que permita cada vez mais que as pessoas façam o melhor e o mais eficaz projeto.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TACHIZAWA, Takeshg. **Gestão com Pessoas**. Editora FGV, São Paulo, 1994.

CHIAVANETO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

PMBOK (Project Manager Body of Knowledge) terceira edição 2004 – PMI (Project Manager Institute).

GATTONI, R.L.C. **Gestão do Conhecimento – Aplicado à prática da Gerência de Projetos**. Série FACE – FUMEC, Belo Horizonte, 2004.

DINIZ, A. **O caminho da Liderança. Empreendedor**. 21 jul. 2009, Disponível em: [http:// www. Empreendedor.com. br](http://www.Empreendedor.com.br). Acesso em 05 de maio 2009.

FISCHER, R.M. **Pondo os pingos is; sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos**. In: FLEURY, M.T. L e Fischer, R.M. *Processos e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.