



MURIEL GONÇALVES MATOSO

PADRONIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PROJETOS DE EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO FÍSICA LOCALIZADA EM CURITIBA, PARANÁ

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gilmar José da Silva Pinto

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

PADRONIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PROJETOS DE EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO FÍSICA LOCALIZADA EM CURITIBA, PARANÁ

elaborado por Muriel Gonçalves Matoso e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

08 de julho de 2015: Curitiba, PR

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gilmar José da Silva Pinto

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Agitare Educação Física Ltda. representada neste documento pelo Sr.(a) Diogo Gonçalves Matoso, sócio proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Padronização do Modelo de Gestão de Recursos Humanos em Projetos de Empresa de Prestação de Serviços na Área de Educação Física Localizada em Curitiba Paraná, realizados pelo aluno Muriel Gonçalves Matoso, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 08 de julho de 2015.

Diogo Gonçalves Matoso

Sócio Proprietário

Agitare Educação Física Ltda.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Muriel Gonçalves Matoso, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP33-Curitiba (2/13) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/03/2013 a 09/05/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Padronização do Modelo de Gestão de Recursos Humanos em Projetos de Empresa de Prestação de Serviços na Área de Educação Física Localizada em Curitiba Paraná, é autêntico e original.

Curitiba, 08 de julho de 2015.

Muriel Gonçalves Matoso

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo identificar o modelo de gerenciamento de recursos humanos utilizado em empresa de pequeno porte de prestação de serviços na área de educação física. Para que isso fosse feito, foi realizada pesquisa bibliográfica para conhecer os modelos estruturais de recursos humanos, bem como levantados aspectos de boas práticas utilizadas em projetos. Além disso, foi feito levantamento de dados na empresa de estudo, com observação de trabalhos, aplicação de entrevista com sócios proprietários, questionários com equipe de projetos. Após realização de todos esses procedimentos, foram analisadas as práticas da empresa e comparadas com o referencial teórico obtido e dessa forma foi possível propor melhorias baseado nas boas práticas de projetos.

Palavras Chave: Gerenciamento, Projetos, Recursos Humanos, Boas práticas.

ABSTRACT

This study aimed to identify the model of human resource management used in small company to provide services in physical education. For this to be done, literature search was conducted to know the structural models of human resources and raised aspects of good practice used in projects. Also, data collection was done in the study, with observation work, interviewing application with owners and partners, questionnaires with project staff. After done all of these procedures, the company's practices were analyzed and compared with that obtained theoretical framework and thus it was possible to propose improvements based on good design practices.

Key Words: Management, Projects, Human Resources, Best practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Processos de um Projeto.....	13
Figura 02 – Desenvolver o Plano de Recursos Humanos	16
Figura 03 – Mobilizar a Equipe de Projetos.....	19
Figura 04 – Desenvolver a Equipe do Projeto.....	17
Figura 05 – Gerenciar a Equipe do Projeto.....	18
Figura 06 – Pirâmide de Maslow.....	19
Figura 07 – Processos Básicos de Gestão de Pessoas.....	20
Figura 08 – Funcional.....	22
Figura 09 – Matricial Fraca.....	23
Figura 10 – Matricial Balanceada.....	23
Figura 11 – Matricial Forte.....	23
Figura 12 – Projetizada.....	24
Figura 13 – Formatos de Definições de Papéis e Responsabilidades.....	25
Figura 14 – Organograma Agitare Educação Física Ltda.....	26
Figura 15 – Estrutura de Trabalho Agitare Educação Física Ltda.....	31
Figura 16 – Coordenação de Projetos Agitare Educação Física Ltda.....	31
Figura 17 – Coleta de Respostas - Questionário Agitare Educação Física Ltda.....	33
Figura 18 – Organograma de Projetos Agitare Educação Física Ltda.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Forças Impulsoras e Restritivas no Desenvolvimento de Equipe.....	24
Tabela 02 – Documentos Padronizados.....	38
Tabela 03 – Matriz de Responsabilidades.....	42
Tabela 04 – Lições Aprendidas.....	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PMI – *Project Management Institute*

RACI – Responsável, Aprovador, Consultado, Informado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
2. DESENVOLVIMENTO.....	13
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	13
2.2 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2.1 PROCESSOS PARA GERENCIAR RECURSOS HUMANOS	18
2.2.2 ESTRUTURA PARA GERENCIAR RECURSOS HUMANOS.....	21
3. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	26
3.1 ROTINAS DE RECURSOS HUMANOS DA AGITARE EDUCAÇÃO FÍSICA LTDA.	27
3.2 APLICAÇÃO DE PLANO DE RECURSOS HUMANOS PARA AGITARE EDUCAÇÃO FÍSICA LTDA.....	34
3.2.1 OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	35
3.2.2 MÉTODO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	36
3.2.2.1 Mobilizar a equipe do projeto	36
3.2.2.2 Desenvolver a equipe do projeto	37
3.2.2.3 Gerenciar a equipe do projeto	37
3.2.3 DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RECURSOS HUMANOS.....	38
3.2.4 ORGANOGRAMA DO PROJETO/PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	40
4. CONCLUSÕES.....	48
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
6. ANEXOS	51

6.1 ENTREVISTA COM SÓCIO PROPRIETÁRIO	51
6.2 ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DIRETOS/INDIRETOS.....	53

1. INTRODUÇÃO

Pequenas empresas vêm sendo foco de estudos há alguns anos por ser a realidade próxima de vários brasileiros. Com base nos dados do Sebrae (2012) existem mais de 27 milhões de pessoas envolvidas em negócios próprios de pequeno porte, representando 20% do Produto Interno Bruto de nosso país. Dentre todos esses negócios, 52% estão concentrados no setor comercial, 33% no setor de prestação de serviços, 11% no setor industrial e 4% no setor de construção civil. Além disso, é citado como um negócio que potencial crescimento, uma vez que 43% dos brasileiros pensam em empreender nos próximos seis meses.

Com base em Santos et. al. (2012) apenas nas ultimas décadas as organizações passaram a utilizar boas práticas de projetos, apesar da antiguidade dos empreendimentos caracterizados como projetos. Assim, se mostrou necessidade da aplicação de métodos de gerenciamento para estar cada vez mais atualizado perante ao mercado.

Por ser um ambiente extremamente concorrido, é importante que o empreendedor tenha foco crescente em seus projetos (inovações), pois é preciso estar sempre inovando, criando novas oportunidades e buscando acompanhar o mercado e suas tendências. Com esse objetivo, é válido ter em sua equipe pessoas comprometidas, com foco no negócio e principalmente capacitadas para realização de suas atividades.

Estudos feitos pelo IBGE (2012) mostram que as pessoas no comando de suas empresas devem estar cada vez mais aptas a gerenciar a atividade de sua equipe de forma completa, ou seja, devem manter sua equipe motivada e ao mesmo tempo com foco no objetivo central da empresa em que está atuando. Com isso em mente, deve-se atuar fortemente nas boas práticas do gerenciamento de recursos humanos para o bom desenvolvimento de seus projetos.

Segundo Chiavenato (2014) os recursos humanos é uma das áreas de conhecimento mais afetadas pelas recentes mudanças que ocorrem no mundo moderno (mudanças estruturais, culturais e comportamentais). As empresas já estão conscientizadas de que as pessoas introduzem a inteligência dos negócios e as racionalidades das decisões.

Com base nas boas práticas do gerenciamento de projetos, segundo Kerzner 2006, os recursos humanos devem ter um planejamento bem realizado e deve ser monitorado durante toda a execução do projeto, pois alterações ocorrem no decorrer do projeto.

Trabalhando na relação entre boas práticas de projetos e número significativo em empresas de pequeno porte, pessoas abrindo seus próprios negócios, se observou a necessidade de estudo de caso abordando essa ligação. Se faz necessário analisar se resultados positivos podem aparecer devido aplicação de boas práticas, ou se apenas grandes empresas conseguem analisar esse tipo de impacto.

Este estudo de caso abordará caso real na empresa Agitare Educação Física Ltda., especializada em prestação de serviços. Caracteriza-se por ser pesquisa exploratória descritiva com ação, pois serão propostas melhorias e será possível aplicação para que resultados sejam comprovados, ou seja, conseguimos atuar ativamente em ações durante o estudo de caso.

1.1 Problema

O modelo atual de gerenciamento de recursos humanos em projetos de prestação de serviços na área de educação física é claramente identificado em empresas de pequeno porte?

1.2 Objetivo Geral

Identificar o modelo atual de gerenciamento de recursos humanos em projetos de prestação de serviços na área de educação física.

1.3 Objetivo Específico

1. Identificar por meio de referencial teórico quais os modelos de gestão para recursos humanos em empresas de pequeno porte.

2. Analisar qual o modelo aplicado em empresa de prestação de serviços na área de educação física localizada em Curitiba, PR.

3. Comparar se o modelo identificado acima é o modelo correto com base nas boas práticas de projetos.

4. Avaliar através da aplicação de um questionário/entrevistas como são gerenciados atualmente os recursos humanos dos projetos.

5. Propor melhorias que busquem padronizar o processo de gerenciamento de recursos humanos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gerenciamento de Projetos

O Project Management Institute (PMI, 2008) define projeto como um esforço temporário com início, meio e fim empreendido para criar produto ou serviço com resultado único. Assim como gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto.

Segundo Candido (2012) um projeto envolve cinco processos básicos, porém de grande importância para que seja concluído da forma como se espera:

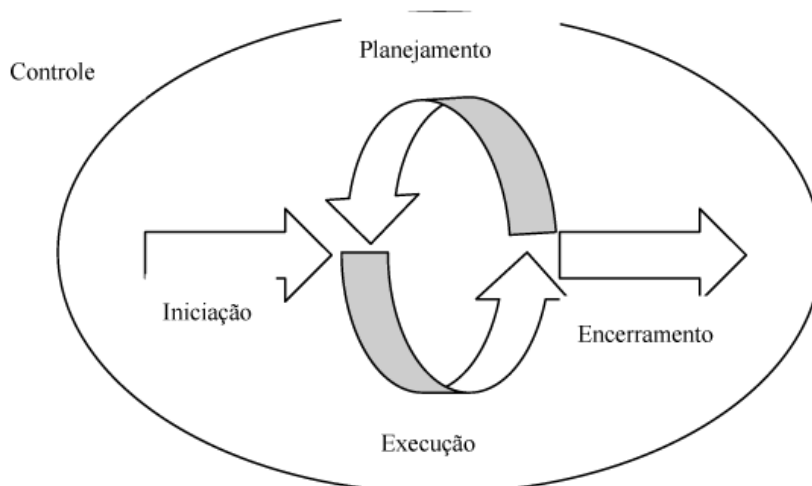


Figura 1: Processos de um projeto
Fonte: PMI, 2008

Tais etapas utilizam como base as seguintes áreas de conhecimento:

1. Integração
2. Aquisições
3. Escopo
4. Risco
5. Qualidade
6. Custo
7. Tempo
8. Comunicação
9. Recursos Humanos

10. *Stakeholders*

Com base em Santos et. al. (2012) projetos são empreendimentos que envolvem vários departamentos de uma organização, formando um conjunto com habilidades e competências multidisciplinares. Shenhar e Dvir (2007) afirmaram sobre a diferença entre operações e projetos: operações são rotineiras e produzem sempre resultados ou produtos definidos, enquanto projetos são iniciativas únicas, que viabilizam o lançamento de novos produtos e/ou serviços.

O Gerente de projeto é peça fundamental do desenvolvimento de todas as atividades contempladas em determinado projeto. Segundo PMI (2008) seu objetivo é auxiliar as empresas no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e conseguir que essas atividades tragam como resultado final a minimização de riscos e conflitos na empresa. Suas funções principais estão, segundo Vargas (2011):

- ✓ Conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades determinadas no projeto
- ✓ Obter uma visão global de todo o projeto, estando ciente de todos os acontecimentos, mesmo que delegando atividades à outros envolvidos

Segundo Sabbag (2013) as organizações estão cada vez mais realizando projetos para desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços. Projetos que envolvem mudanças organizacionais, projetos estratégicos, implantações de novos sistemas ou novas unidades operacionais. No período de sete anos as organizações mais empreendedoras mudam significativamente dependendo do sucesso que tem em seus projetos.

Um aspecto muito importante, segundo Chiavenato (2014) é equilíbrio emocional do gerente de projetos, facilidade para resolver conflitos, conhecimentos de técnicas de negociação, disciplina com relação a prazos, entre outros aspectos que tornam o perfil esperado de equilíbrio entre habilidades técnicas e pessoais.

PMI (2008) afirma que a documentação de lições aprendidas é uma atividade de grande importância para o sucesso dos encerramentos de projetos, bem como para uso de histórico para o sucesso dos próximos. Empresas não tem o hábito de realizar essa atividade, pois não apresentam resultados tão facilmente, se não usados corretamente. Normalmente gerentes de projeto estão bastante pressionados para finalizar projetos com atividades que geram impactos

(encerramento de contratos, desmobilização de equipes, entre outros) ou início de projetos que estão aguardando o encerramento do anterior. Geralmente poucas empresas demonstram interesses por esse tipo de documento, pois culturalmente não se tem esse requisito para realização de projetos.

Toda experiência é vista como conhecimento adquirido e, se não dividida, não se pode melhorar e erros tem grande chance de voltar a acontecer. Essa é a visão de gestão de conhecimento, que analisa documento de lições aprendidas como melhora na competitividade com base em fontes individuais e coletivas. Esse documento pode ser feito durante todo o desenvolvimento do projeto, mas também pode ser feito no momento de encerramento.

Não existe apenas um modelo para documentar lições aprendidas, segundo PMI (2008), pois cada empresa deve estabelecer o modelo que melhor atende as necessidades da empresa. O mais importante é que seja um documento prático, de fácil preenchimento e de fácil visualização. Um documento amigável para quem preenche e para quem consulta, pois a ideia é facilitar e agilizar processos.

2.2 Gerenciamento de Recursos Humanos

Com base em Raj et. al. (2010) a grande maioria dos executivos das organizações afirmam que há um aumento da competitividade entre as empresas mundiais, sendo verdadeiros desafios para que as pequenas empresas sejam competitivas e sobrevivam nesse ambiente turbulento. Um dos pontos importantes para que haja sucesso em tal sobrevivência é que existam equipes multifuncionais nas equipes de trabalho, para que sejam abrangentes no mercado, atendendo a diferentes tipos de necessidades (capacidades). Um exemplo é a diversidade dessas equipes multifuncionais, tendo como desafio se manter alinhada e entendida entre suas culturas e valores. Assim sendo, se faz cada dia mais desafiador o processo de gerenciar recursos humanos.

Com base no PMI (2008) pode-se ter a seguinte visão do gerenciamento dos recursos humanos:

1. Desenvolver o plano de recursos humanos



Figura 2: Desenvolver o plano de recursos humanos
Fonte: PMI, 2008

Nesse momento são planejados todos os requisitos dos recursos humanos com base nas necessidades do projeto, levando em consideração competências, bem como fatores ambientais da empresa (cultura, valores, políticas, condições de mercado). São também definidos modelos para organograma e descrições de cargos, sendo definidas as formas de trabalho de cada modelo seguido. No plano de recursos humanos existe orientação sobre papéis e responsabilidades de cada um durante e após a realização do projeto.

2. Mobilizar a equipe do projeto



Figura 3: Mobilizar a equipe do projeto
Fonte: PMI, 2008

Nessa etapa são utilizados dados determinados no plano de recursos humanos para que as pessoas sejam mobilizadas corretamente, então são levados em consideração papéis, responsabilidades e fatores ambientais da organização e do ambiente em que atua. Um aspecto importante nesse momento é a negociação bem aplicada, pois dessa forma é possível garantir melhores contratações. No ambiente de projetos muitas vezes precisamos negociar que o recurso disponibilize parte do seu tempo para execução de um projeto, então é preciso negociar diversos

pontos. Também é preciso apresentar o modelo de equipe a ser seguido (equipe virtual, local, mista).

Como resultado desse tópico teremos equipes formadas, organograma apresentado, calendário de atividades predeterminado, porém esses resultados devem frequentemente ser revisados pelo Gerente do Projeto, uma vez que alterações podem ocorrer no decorrer da realização das atividades.

3. Desenvolver a equipe do projeto



Figura 4: Desenvolver a equipe do projeto
Fonte: PMI, 2008

Para desenvolver a equipe é preciso que as pessoas relacionadas estejam abertas a esse desenvolvimento, pois esforço é um aspecto de muito valor nessa etapa do processo. Pode-se utilizar treinamentos, *feedback*, ações disciplinares, entre outras maneiras. Todos esses pontos são feitos com base em habilidades identificadas que necessitem aprimorar, tendo em vista que a forma mais adequada seria reforçar pontos fortes da equipe, deixando em menor foco as fraquezas de cada um, colocando cada recurso em atividade compatível a sua habilidade.

Importante que avaliações sejam realizadas para verificar eficácia do desenvolvimento, desempenho da equipe, melhorias nos processos, redução de problemas, entre outros.

4. Gerenciar a equipe do projeto



Figura 5: Gerenciar a equipe do projeto
 Fonte: PMI, 2008

O gerenciamento da equipe do projeto é feito basicamente por avaliações periódicas, formais ou informais do desempenho do time. Após avaliações são determinadas ações de melhoria com o objetivo de solucionar problemas, modificar a comunicação, abordar conflitos e melhorar a interação da equipe.

2.2.1 Processos para Gerenciar Recursos Humanos

Segundo Candido (2012) o processo de gerenciamento da equipe de recursos humanos define, organiza e gerencia a equipe designada a atuar no projeto. A quantidade de pessoas ou horas disponibilizadas ao projeto pode ser variável, dependendo da característica e complexidade de cada projeto. Os processos básicos para tal gerenciamento são:

- ✓ Planejamento: aponta funções, responsabilidades e hierarquias da equipe do projeto. O plano deve estar completo, apontando todos os envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento do projeto, descrevendo além de tudo cronograma, programa de treinamentos, planos de reconhecimento, horas disponíveis de cada recurso, bem como habilidade/técnica disponível em cada um para exercer determinada atividade.
- ✓ Contratação/Mobilização de equipes: após plano realizado é necessário contratar ou mobilizar recursos para conclusão das atividades, com base nas atividades planejadas e em suas habilidades e técnicas requeridas. Nesse

momento são definidas equipes locais ou virtuais, alocações de equipe e times que irão trabalhar juntos, além de outros aspectos.

- ✓ Desenvolvimento de equipes: fazem parte ações com o objetivo de aprimorar a qualidade de equipe como um todo. Treinamentos são realizados de modo a desenvolver recursos para que o projeto será concluído com maior qualidade, dentro de custos e prazos estabelecidos.
- ✓ Gerenciamento de equipes: nesse processo são acompanhados processos de qualidade e produtividade da equipe, gerenciando conflitos quando necessário, além de receber e fornecer *feedbacks*. Ações de melhorias são extraídas desses processos, de modo que a equipe busque a excelência a cada projeto realizado. Lições aprendidas são bem vistas nesse ponto, assim dificuldades e facilidades ficam registradas para próximos projetos.

Importante citar que em todos os aspectos de gerenciamento de recursos humanos deve estar em foco a motivação, ponto que faz a diferença na realização das atividades de cada membro de equipe de projeto. Para Raj et. al. (2010) a teoria humanística da hierarquia das necessidades de Maslow deve sempre estar em foco, pois foi desenvolvida após sintetizar as pesquisas isoladas até então realizadas.



Figura 6: Pirâmide de Maslow
Fonte: Raj et. al. (2010)

Para detalhamento e melhor entendimento da teoria temos:

- ✓ Necessidades Fisiológicas Básicas: fome, sede, ar, moradia, higiene e roupas. Além disso estão as necessidades de ser ativo, dormir, evitar dor, entre outros.
- ✓ Necessidades de Segurança: proteção contra alguma ameaça real ou imaginária, incluindo nível de estabilidade em emprego, casa própria, plano de aposentadoria, violência.
- ✓ Necessidades sociais: ter amigos, ter família, casar, se sentir parte de alguma comunidade, sociedade, clube.
- ✓ Auto-estima: se sentir estimado, respeitado, elogiado, prestigiado, reconhecido. A autoestima pode ser definida como um sentimento de dignidade e de controle da própria vida.
- ✓ Auto-realização: atitude ideal perante o trabalho e a vida pessoal, sendo coerente com a realidade.

Em tal teoria pode-se afirmar que após o indivíduo atingir determinado nível, irá lutar para manter ou subir de nível, para que tal nível seja satisfeito. Sendo assim, o gerenciamento de equipes deve ter a pirâmide como base, para que possa ser mantida uma equipe motivada, subindo de nível na satisfação individual e assim consequentemente reter talentos dentro de sua organização.

Segundo Chiavenato (2014) gerenciar pessoas se baseia nos processos abaixo:

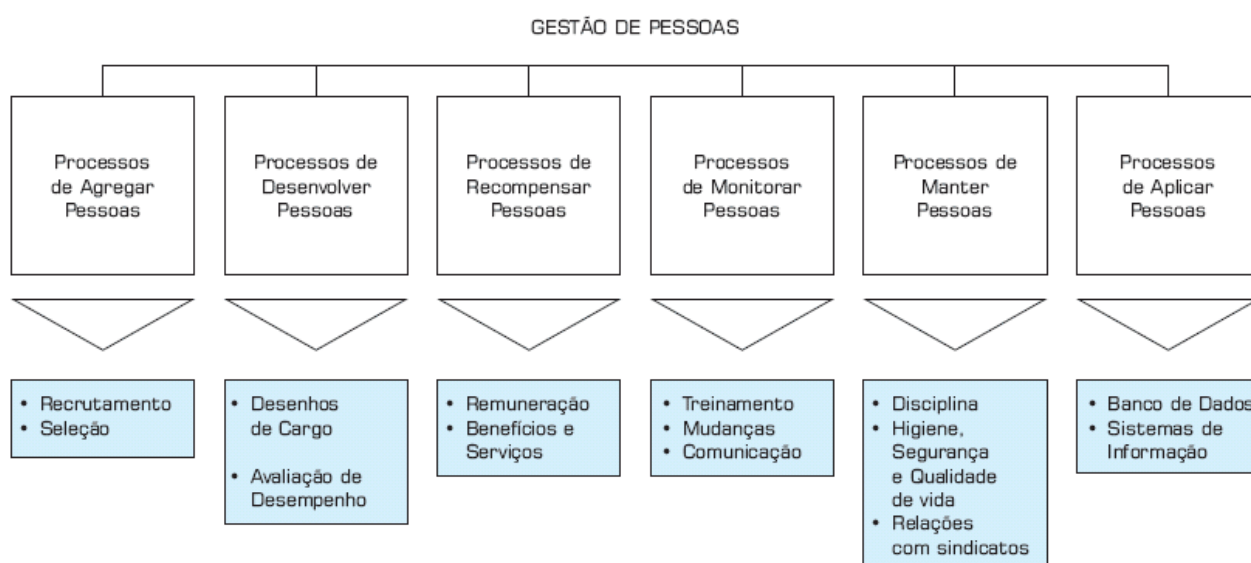


Figura 7: Processos básicos de gestão de pessoas
Autor: Chiavenato (2014)

Além do processo acima, é preciso levar em consideração:

- ✓ Influências ambientais externas: leis que regulamentam processos, sindicatos, condições econômicas de mercado, concorrência
- ✓ Influências organizacionais internas: missão, visão e cultura organizacional

Como resultado de todos esses fatores, temos práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade além da qualidade de vida dos envolvidos no projeto.

Com base em Sabbag (2013) gerenciar múltiplos projetos é considerar a diversidade entre as equipes, bem como diferentes estilos de contribuições (cada um com sua habilidade e técnica específica). Sendo assim, não é possível trabalhar utilizando a mesma metodologia em todos os projetos, pois os resultados não serão satisfatórios em todos eles. É necessário manter o controle das atividades e principalmente da equipe para gerenciar conflitos, perda de ritmo, entre outros fatores que afetam diretamente o desenvolvimento do projeto.

Equipes são compostas de membros diversos, que contribuem de forma diferente nas atividades que são designadas, sendo assim o gerente de projeto deve levar em consideração o que conhecemos por CHA (Competência, Habilidade e Atitude). Para Sabbag (2013) competência é o conjunto de qualificações que distinguem aos demais e promovem agregação de valor na atividade realizada, juntamente com a habilidade de lidar com surpresas das rotinas de trabalho bem como atitude para realizá-las.

Com base nos estudos de Santos et. al. (2012) a palavra Competência é usada muitas vezes identificar se determinada pessoa é qualificada para realizar alguma coisa, porém é importante definir como capacidade de saber agir, com atitudes responsáveis, mobilizando, integrando, transferindo conhecimento, agregando valor econômico à organização e valor social ao próprio indivíduo.

2.2.2 Estrutura para Gerenciar Recursos Humanos

Segundo Sabbag (2013) em gestão de recursos humanos podemos ter três tipos de estrutura:

- ✓ Execução vertical: caracterizada por equipes grandes, utilizando critérios de hierarquia e especializada com base em funções. Além disso a equipe possui dedicação acima de 70% do seu tempo.
- ✓ Execução horizontal: existem representantes funcionais que trabalham nome de determinada equipe. Todos os participantes possuem dedicação parcial.
- ✓ Execução híbrida: grupo de participação mista, alguns com dedicação exclusiva ao projeto e outros com dedicação parcial.

Após definir qual é a estrutura utilizada pela empresa em cada projeto, é também definida a maneira adequada para trabalhar com cada equipe.

De acordo com Raj et. al. (2010) os projetos são organizados em forma de matriz (fraca, balanceada, forte), forma projetizada ou funcional. Pode-se dizer que é funcional quando gerentes funcionais tem maior parte da autoridade sobre a maioria dos recursos; matricial quando grande parte dos projetos contém equipes multidisciplinares e a autoridade do gerente do projeto é baixa/média/alta (sendo essa sua classificação matricial); projetizada quando o gerente de projeto tem autoridade sobre todos os recursos.

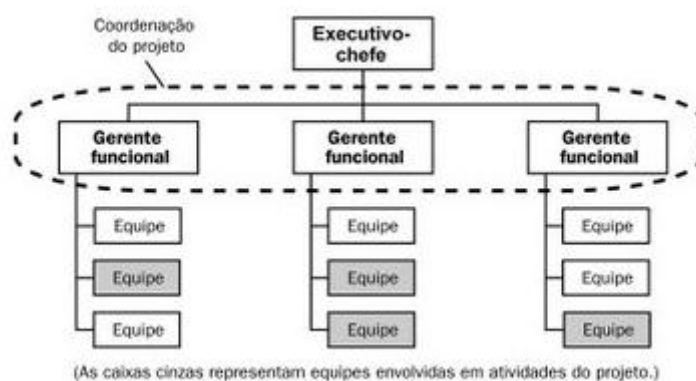


Figura 8: Funcional
Fonte Raj et. al. (2010)

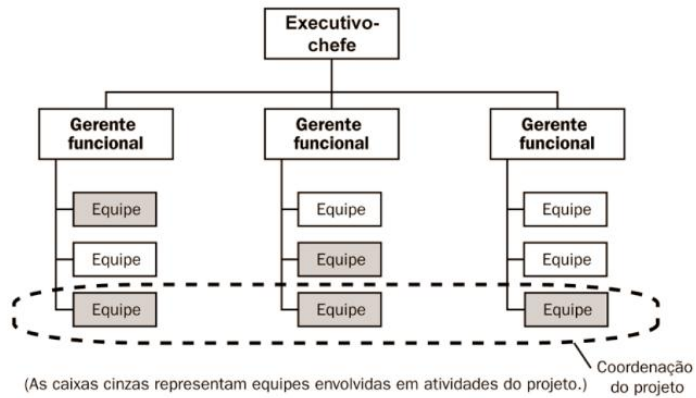


Figura 9: Matricial Fraca
 Fonte Raj et. al. (2010)

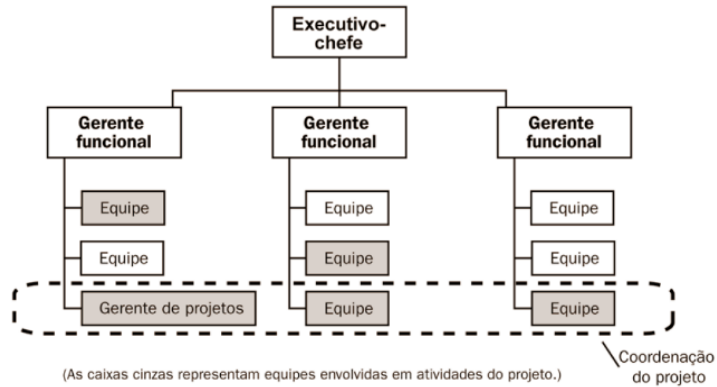


Figura 10: Matricial Balanceada
 Fonte Raj et. al. (2010)

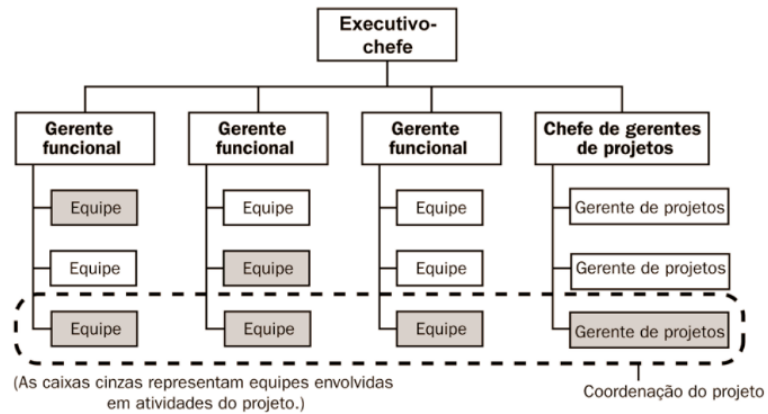


Figura 11: Matricial Forte
 Fonte Raj et. al. (2010)

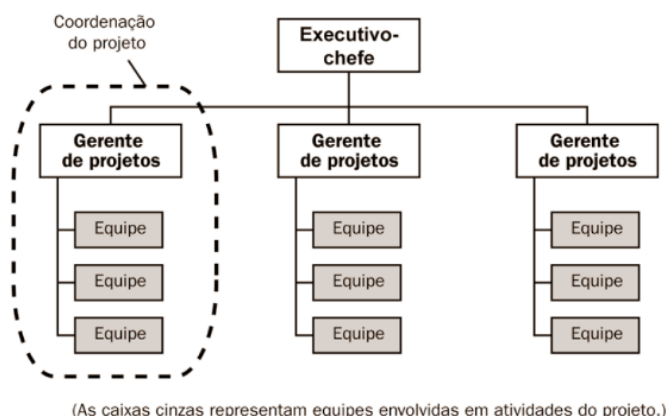


Figura 12: Projetizada
Fonte Raj et. al. (2010)

Segundo Moscovici (1999) existem forças que auxiliam formação de equipes:

	Forças Impulsoras	Forças Restritivas
Indivíduo	Motivação Empatia Iniciativa Competência Apoio	Vaidade Apatia Dependência Timidez Manipulação
Grupo	Liderança Confiança Simpatia Competência Comunicação aberta	Conflitos reprimidos Manobras sutis Objetivos confusos Linguagem cautelosa Decisões impostas
Organização	Recursos adequados Ambiente confortável Tempo disponível Privacidade Organização	Tamanho do grupo Ambiente desagradável Troca de local Horário inconveniente Interferências

Tabela 1: Forças impulsoras e restritivas no desenvolvimento de equipe
Autor: Moscovici (1999)

Para Chiavenato (2014) as pessoas são o principal patrimônio das organizações e englobam desde o mais simples operário ao seu principal executivo. Sendo assim, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências

para que se tornem mais produtivas. Em resumo, é um investimento para que no futuro gerem lucros à empresa.

Muitas vezes não precisa ser contratado alguém com grandes competências para treinar a equipe, talentos internos podem ser encontrados e dividir conhecimento com os demais. Além de contribuir para o crescimento intelectual das pessoas, ainda é uma forma de motivar e demonstrar interesse pelo funcionário, fazer com que sintam parte do negócio. Chiavenato (2014) afirma que o treinamento pode ser feito de diversas formas, entre elas: sugestões de leituras, instruções programadas e presencial, *e-learning* (principalmente aplicada para projetos com equipes numerosas ou alocadas em diferentes locais).

Segundo PMI (2008) o Gerente de Projeto tem uma função muito importante durante o projeto, que é trabalhar com liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influenciar positivamente, participar das decisões, negociar, ou seja, fazer com que as pessoas se sintam parte do projeto para que o desenvolvimento seja feito da melhor forma possível.

Raj et. al. (2010) afirmam que os papéis e responsabilidades dos membros de equipes devem ser documentados e informados à todos os envolvidos, pois dessa forma se garante que não exista duplicidade de papéis ou falta de responsável para determinada atividade, bem como auxilia que todos tenham entendimento claro de suas funções, sendo outra garantia de que o trabalho será realizado. Existem alguns modelos para essa documentação:



Figura 13: Formatos de Definições de Papéis e Responsabilidades
Autor: Raj et. al. (2010)

3. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A Agitare Educação Física Ltda. foi fundada em 2007 na cidade de Curitiba (PR) e é uma empresa de pequeno porte que atua no sul do Brasil prestando serviços na área de Educação Física, ou seja, atuando na qualidade de vida das pessoas. Possui como clientes empresas de pequeno/médio/grande porte, bem como clientes diretos (sem vínculos empresariais).

É composta por oito funcionários diretos, sendo os demais contratados conforme necessidade de cada projeto (capacidade/necessidade). Tais terceiros são mantidos em cadastro e estão sempre em contato com a empresa para que recebam treinamentos, mesmo sem estar em atividade, pois dessa forma se mantém a carteira de funcionários atualizada e capaz de iniciar projetos a qualquer momento. Atualmente a Agitare Educação Física Ltda. possui vinte pessoas nesse tipo de contato.

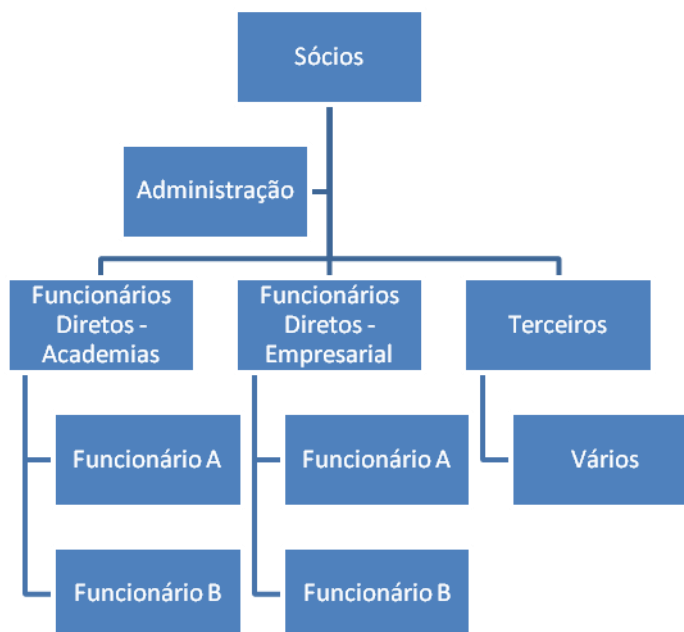


Figura 14: Organograma Agitare Educação Física Ltda.
Autor: Autor (2015)

A Agitare Educação Física Ltda. possui dois sócios que tem como responsabilidade atividades gerais da empresa, como por exemplo: marketing e divulgação da marca, contratação de funcionários, atividades de recursos humanos,

angariação de novos projetos, manutenção dos projetos anteriores, comunicação total (funcionários e clientes), compras, entre outras atividades que impactam no bom andamento da empresa. Nas atividades relacionadas aos recursos humanos e finanças, conta com a ajuda de uma empresa de contabilidade contratada, dessa forma se mantém dentro das leis regulamentadas para esses fins, uma vez que os sócios não possuem esse tipo de *know how*. Os sócios participam de todas as negociações e decisões da empresa, porém contam com uma pessoa na administração. Essa pessoa tem como responsabilidade auxiliar na divulgação da marca e conseguir novos projetos, bem como compras necessárias para determinadas atividades, solução de conflitos que possam vir a aparecer e participação efetiva em eventos que sócios julguem necessário.

Os funcionários diretos são divididos em academias e empresarial. Tal divisão se faz necessária devido a competência principal de cada integrante, mas nada impede que sejam trocadas as funções conforme a necessidade de projetos, por exemplo: se estão trabalhando em um projeto empresarial e há necessidade de quatro pessoas, todas elas podem ser convocadas a participar. Já os funcionários terceiros possuem capacidades distintas e são convocados conforme necessidade nos projetos.

Como pré-requisito todos os funcionários diretos devem ter, no mínimo, formação na área de Educação Física para atuar com a área de academias e empresariais. Dentro dos terceiros têm-se todos também graduados, porém a área é distinta: por exemplo, Educação Física (com áreas específicas de atendimento), Engenheiros de Produção para atuar na área de ergonomia, entre outros que somam às atividades realizadas e que podem vir a ter necessidade em projetos.

A empresa trabalha com atividades fixas (academias, *personal trainer*, ginástica laboral), bem como em projetos que surgem conforme demanda (eventos corporativos, confraternização/reuniões com objetivo de qualidade de vida e saúde, estudos ergonômicos e adaptação de layout de trabalho, avaliações físicas e motoras, iniciação esportiva, arbitragem, recreação e lazer).

3.1 Rotinas de Recursos Humanos da Agitare Educação Física Ltda.

A Agitare Educação Física Ltda. tem o auxílio de empresa de contabilidade para assuntos relacionados a finanças e recursos humanos, uma vez que, como já foi citado, os sócios não possuem conhecimento para atuar ativamente nessa área. Como o volume de funcionários não justifica a contratação de funcionário específico para essa função, se utiliza tal empresa para o encaminhamento de assuntos relacionados aos recursos humanos.

Após levantamento de dados, observou-se que focando nos recursos humanos, temos as seguintes atividades:

- ✓ Administração de cargos e salários (assuntos relativos a leis trabalhistas, direitos dos funcionários, pagamentos, férias, horários trabalhados, entre outros)
- ✓ Recrutamento
- ✓ Treinamento
- ✓ Avaliação de desempenho
- ✓ Integrar pessoas aos negócios da empresa

Também se pode citar que a tomada de decisões da empresa em todos os aspectos, inclusive em recursos humanos, está centralizada em um dos sócios. Negociações para novos projetos, desenvolvimentos de projetos que já estão em andamento, contratações, decisões para realização de treinamentos, entre outros. Ou seja, o restante das pessoas depende diretamente do sócio para que processos sejam seguidos. Com isso, se pode dizer um dos sócios atua exatamente como Gerente de Projeto, apesar de não ter essa denominação no cargo. Ele atua em todas as áreas de conhecimento: aquisições, escopo, riscos, qualidade, custo, tempo, comunicação, integração, *stakeholders* e inclusive o foco do nosso estudo: recursos humanos.

A empresa trata como projeto toda atividade que está fora de sua rotina, ou seja, algo que necessita de inovação e estudo. E quando se trata de novos projetos, mesmo não tendo conhecimento aprofundado em gerenciamento, as etapas seguidas pela Agitare Educação Física Ltda. são as seguintes:

- ✓ Contato com o cliente para entender suas necessidades, suas expectativas e premissas. Nesse momento também são conhecidos os prazos esperados para realização do projeto, orçamentos disponíveis, entre outros pontos. Normalmente os projetos são de dois tipos: realização de algum evento com data pré-determinada ou aplicação de alguma ferramenta de Educação Física a partir de alguma data específica. Ou seja, prazos dificilmente conseguem ser alterados, pois o cliente busca ser atendido em uma data específica.
- ✓ É feito um plano de desenvolvimento de projeto com base nas informações levantadas no ponto anterior. São identificadas maneiras de atender ao cliente da melhor forma para a empresa. Focando em pessoas, é feito um plano de recursos humanos. Nesse plano é montado um modelo de aplicação do projeto com base nas necessidades identificadas, levando em consideração prazos, qualidade esperada, orçamento disponível, organograma necessário (equipe direta será suficiente ou terá de mobilizar equipe terceira), entre outros pontos para que fique completo. Qualquer alteração que possa vir a acontecer por parte do cliente, é revisado esse plano e novas negociações podem ocorrer.
- ✓ Equipe é mobilizada conforme os seguintes pontos: já foi identificada a necessidade do cliente, então já foi analisado se a equipe direta consegue atender tais necessidades ou se será necessário mobilizar terceiros. Sendo assim, é entrado em contato com os funcionários a serem mobilizados para tal projeto e normalmente é necessário realizar algum tipo de negociação quanto a horários, pois algumas vezes projetos ocorrem em horários extras (sábados, à noite, com necessidade de viagem, por exemplo). Para mobilizar pessoas também é considerada a competência de cada pessoa (área de especialidade). Como a empresa atua no sul de Brasil, algumas vezes se faz necessário trabalhar com equipes virtuais, ou seja, funcionário contratado em outro estado, recebendo instruções do Gerente do Projeto que fica situado em Curitiba. No momento que se é mobilizado

para determinado projeto, se recebe informações claras de prazos, responsabilidades, cronograma, equipe envolvida, atividades a serem desenvolvidas.

- ✓ Projetos são realizados e os funcionários são acompanhados no desenvolvimento de suas atividades e é nesse momento que são identificados pontos fracos e pontos fortes dos membros da equipe. Conseqüentemente são analisadas necessidades de treinamento. No processo de encerramento são feitos feedbacks individuais, sejam eles positivos ou negativos.
- ✓ É feito encerramento junto ao cliente para identificar se a necessidade foi satisfeita, quais pontos devem ser melhorados para os próximos eventos e quais pontos devem ser mantidos.
- ✓ A alta direção se reúne para fazer avaliações gerais de funcionários, marcar treinamentos, identificar pontos de melhoria, fazer balanço geral do planejado com o realizado.

A alta direção trata cada projeto de uma forma específica, conforme é entendida a necessidade do cliente. Observou-se uma necessidade bastante forte em manter a equipe motivada, mas não existe processo desenhado para isso.

Após toda essa análise de processos, se pode observar que mesmo a empresa sendo de pequeno porte e não conhecer detalhes sobre gerenciamento de projetos, os passos básicos citados no PMI (2008) são seguidos de forma customizada à Agitare Educação Física Ltda.

Outra análise realizada foi a percepção de que a empresa pode ser caracterizada pela estrutura de execução vertical, com base em Sabbag (2013). Se pode chegar a essa conclusão pelo fato da empresa seguir uma hierarquia lógica para tomada de decisões e desenvolvimento de projetos. Apesar de ser uma empresa de pequeno porte e de poucos funcionários, existem vários funcionários indiretos atuando junto a organização. Além disso temos áreas definidas por especializações e a grande maioria dos funcionários diretos devem estar acima de 70% do seu tempo dedicados às atividades de projeto que a Agitare Educação Física Ltda. determinar. Isso se pode observar na estrutura abaixo:

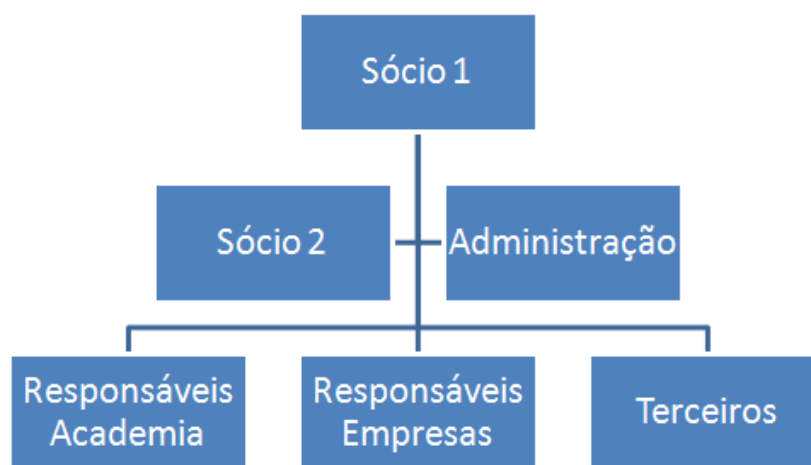


Figura 15: Estrutura de Trabalho Agitare Educação Física Ltda.
Autor: Autor (2015)

Pensando na tomada de decisões e no circuito da informação, se tem a estrutura de trabalho acima, pois mesmo tendo dois sócios, ficou bastante claro que o “Sócio 1” tem praticamente toda a responsabilidade pelas decisões e pela comunicação da empresa. O mesmo participa de todas as reuniões, todas as opções de projetos, bem como desenvolvimento e participação ativa nos projetos novos e correntes.

Com base nessas análises, se pode observar a figura abaixo:



Figura 16: Coordenação de Projetos Agitare Educação Física Ltda.
Autor: Autor (2015)

É possível afirmar que a coordenação de projetos e demais atividades estão concentradas em um dos sócios, ou seja, a coordenação pode ser caracterizada como funcional, segundo Raj et. al. (2010). O Sócio atua como um gerente de projetos funcional, pois conhece sobre as áreas de atuação e se adapta bem aos vários cenários que possam vir a surgir.

Como vantagens dessa estrutura organizacional, ainda segundo Raj et. al. (2010), se pode citar:

- ✓ Estrutura duradoura.
- ✓ Membros de equipe e participantes em geral do projeto se reportam a somente um gerente de projetos (funcional).
- ✓ Recursos similares são centralizados e setores, áreas de atendimento são agrupados por especialidade.

Porém, também existem algumas desvantagens nessa estrutura, como por exemplo:

- ✓ Maior parte do tempo se dá ênfase ao trabalho técnico e não ao projeto em si (planejamento).
- ✓ Outras pessoas influentes, como por exemplo o outro sócio da Agitare Educação Física, tem baixa autoridade sobre a equipe.

Foi utilizada uma ferramenta de pesquisa com alguns funcionários diretos e indiretos da Agitare Educação Física Ltda. para verificar a percepção de gerenciamento de recursos humanos na empresa, bem como o sentimento individual da participação de cada um deles em projetos. Foram feitas as seguintes afirmações para que concordassem, concordassem em parte ou discordassem, discordassem em parte:

1. O gerenciamento de recursos humanos na empresa é feita de forma adequada.
2. Existe na empresa um modelo claro para gerenciar pessoas.
3. Estão claras para mim quais são as responsabilidades de cada um em cada projeto realizado.
4. São realizados treinamentos para novos funcionários.
5. São realizados treinamentos quando necessários para todos estarem sempre preparados para realização das atividades nos projetos.

6. Sou convidado a participar de projetos que tenho habilidades. Não sou chamado a participar de projetos sem saber como reagir nas funções que me pedem.
7. Existe um processo de reconhecimento para funcionários que dão resultados positivos.
8. Me sinto tranquilo com relação às questões legais praticadas pela empresa.
9. Me sinto motivado por fazer parte da equipe de projetos da empresa.

Além disso, foi deixado campo aberto para que pudessem deixar sugestões de melhorias e comentários a respeito do gerenciamento de recursos humanos em projetos. Após aplicação de questionário, se obteve o seguinte resultado:

**Com base em sua experiência de trabalho,
qual sua opinião sobre as afirmações
abaixo e sobre o gerenciamento de
recursos humanos feito na Agitare?**

Respondidas: 9 Ignoradas: 0



Figura 17: Coleta de Respostas - Questionário Agitare Educação Física Ltda.
Autor: Autor (2015)

Pode-se afirmar que, mesmo a empresa sendo de pequeno porte e não tendo como hábito a utilização das boas práticas de projeto (por falta de conhecimento aprofundado), algumas atividades são feitas da forma como o guia PMI (2008) demonstra. Por conta disso, se obteve bons resultados no questionário.

Analisando o resultado das pesquisas realizadas, as rotinas de trabalho observadas e com base no referencial teórico, se pode afirmar que todos os

envolvidos direta ou indiretamente com os projetos se sentem atendidos com base em Maslow conforme abaixo:

- ✓ Necessidades Fisiológicas Básicas: todos possuem as necessidades básicas aplicadas para que possam se sentir satisfeitos com relação a isso, tanto em suas vidas pessoais quanto profissionais.
- ✓ Necessidades de Segurança: para esse aspecto se sentem em parte atendidos, pois muitos demonstraram não estarem 100% atendidos nesse aspecto. Sentem que podem estar descobertos com relação a segurança em suas residências ou durante suas atividades profissionais. Porém, a Agitare Educação Física Ltda. não tem poder de atuação direta nesse aspecto.
- ✓ Necessidades sociais: esse aspecto foi observado como 100% atendido. A empresa atua ativamente para que pessoas se sintam parte da organização, bem como realizam atividades extras para integração de equipe.
- ✓ Auto-estima: todos demonstraram ter auto-estima satisfatória.
- ✓ Auto-realização: como a auto-estima foi demonstrada alta com todos os funcionários, a auto-realização foi parte positiva com membros das equipes, porém sempre deixaram claro que existem pontos a serem melhorados, tanto em vida pessoal como profissional. A Agitare Educação Física Ltda. não vê esse aspecto como ponto negativo, pois dessa forma todos se mantêm em melhora, saindo da zona de conforto, buscando sempre novas oportunidades de crescimento. Porém é um ponto de alerta para a empresa, que também deve sempre estar se atualizando para que possa acompanhar desejos e necessidades das pessoas, dessa forma retendo talento.

3.2 Aplicação de Plano de Recursos Humanos para Agitare Educação Física Ltda.

Como foi identificada durante entrevistas falta de conhecimento específico para projetos, foi sugerida a aplicação das boas práticas de gerenciamento de

recursos humanos em um determinado projeto que está sendo iniciado pelos Sócios no mês de Maio/2015. Seguem dados aplicados:

Nome do Projeto: Aplicação de boas práticas de projetos para gerenciamento de recursos humanos na empresa Agitare Educação Física Ltda. em projeto corporativo

Cliente: Empresa MM

3.2.1 Objetivo do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

O objetivo de realizar o plano de gerenciamento dos recursos humanos é padronizar a forma de como é feito tal gerenciamento, uma vez que os processos ocorrem atualmente com base no conhecimento específico do Gerente de Projetos. Não existe padrão definido, sendo assim não existe orientação clara de como os recursos humanos são escolhidos, mobilizados, controlados, não se tem informação clara de como são gerenciadas suas atividades, bem como dificuldades encontradas durante o processo como um todo.

Para o caso específico desse projeto, se tem o objetivo de criar plano de recursos humanos para projeto de atividade corporativa em empresa MM. Tal atividade tem as seguintes premissas/restrições:

- ocorrer no período de 6 horas, no dia 27 de junho de 2015
- atender aproximadamente 80 funcionários (diferentes níveis hierárquicos)
- realizar atividades relacionadas a qualidade de vida, prática de esportes, trabalho em equipe (priorizando bem estar e segurança na realização das atividades)
- realizar reflexão ao final de cada atividade relacionando tais assuntos com o ambiente de trabalho, por exemplo: como a qualidade de vida pode impactar na produtividade do funcionário? Como posso melhorar o trabalho em equipe e melhorar a realização das atividades rotineiras? Entre outros.

- atividade deve ser realizada na associação da empresa, local aberto. Porém se deve ter uma alternativa na mesma associação em caso de chuva

- divulgação da atividade será de responsabilidade da empresa MM

3.2.2 Método de Gerenciamento dos Recursos Humanos

Foi definido que se aplicaria metodologia para gerenciamento de recursos humanos baseado nas boas práticas de projetos, ou seja, seguindo processos em lógica, mantendo padrões, documentando procedimentos e gerenciando equipes de projetos do início ao fim do projeto.

3.2.2.1 Mobilizar a equipe do projeto

A mobilização da equipe será feita da seguinte forma:

- para 80 funcionários serão necessários aproximadamente 10 pessoas. Existirá a divisão em grupos para realização das atividades e reflexões.

- serão mobilizados funcionários diretos, conforme disponibilidade de data, e além disso será necessária a mobilização de funcionários indiretos para completar o time. Tais indiretos deve ser aptos a realizar a atividade com base em experiências comprovadas, bem como ter realizado treinamento periódico feito no ultimo mês junto à empresa.

3.2.2.2 *Desenvolver a equipe do projeto*

Após levantar necessidades da empresa MM para evento corporativo, será feita reunião para alinhamento de informações junto à todos os participantes. Nessa reunião serão apresentados objetivos do projeto e esclarecido possíveis dúvidas.

Será realizado treinamento específico uma semana antes da realização do projeto, exercitando boas práticas de abordagens e desenvolvimento. Será feito mapeamento das atividades, dessa forma em caso de duvidas existirá processo documentado para consulta.

3.2.2.3 *Gerenciar a equipe do projeto*

Durante todo o período de desenvolvimento do projeto (elaboração das atividades, reflexões a serem feitas, entre outras atividade a serem realizadas) existirá suporte para todos os envolvidos, dessa forma serão gerenciadas as equipes. No dia do evento existirá equipe de apoio para dar suporte aos funcionários em caso de necessidade.

No fim do evento existirão duas reuniões de encerramento:

- com empresa MM
- com equipe de projeto

Em tais reuniões onde serão apontados pontos positivos e negativos do evento, oportunidade de melhorias, bem como *feedbacks* para a empresa e individuais com participante do projeto. Com base nas reuniões de encerramento, será realizado documento com lições aprendidas do projeto. Essa boa prática será aplicada pela primeira vez na empresa, buscando ter facilmente arquivos de lições aprendidas para que erros não ocorram novamente e para que pontos positivos sejam maximizados e ocorram sempre que possível, buscando cada vez mais a satisfação do cliente.

3.2.3 Documentos Padronizados de Recursos Humanos

Documento	Descrição	Template
Trabalho Padrão	Procedimentos das atividades serão escritas para facilitar o desenvolvimento do evento (esclarecer rapidamente dúvidas)	Impresso com informações de fácil visualização, bem como desenhos para facilitar entendimento.
Contrato Funcionários Indiretos	Contrato para funcionários que não possuem vínculo empregatício direto com a empresa. Dessa forma se firma compromisso entre empresa e funcionário, para formalizar necessidades e expectativas, assim como prazos, cronograma, remuneração, entre outros.	Impresso, assinado (duas cópias) e armazenado em pasta arquivada no escritório da empresa.
Documento com Lições Aprendidas	Lista de pontos fortes e pontos fracos levantados na reunião de encerramento (com base na empresa e todos os participantes do projeto). Nada impede que outros pontos sejam adicionados nesse documento durante realização do projeto, conforme necessidade do Gerente de Projetos.	Arquivo em rede da empresa.

Documento para Registrar Treinamentos	Todos os treinamentos realizados passarão a ser registrados (assinados pelos participantes), para que se tenha banco de dados de funcionários diretos/indiretos e seus treinamentos. Essa informação tende a agilizar o momento de mobilizar equipes.	Impresso, assinado e armazenado em pasta arquivada no escritório da empresa.
---------------------------------------	---	--

Tabela 2: Documentos Padronizados
Autor: Autor (2015)

3.2.4 Organograma do Projeto/Papéis e responsabilidades

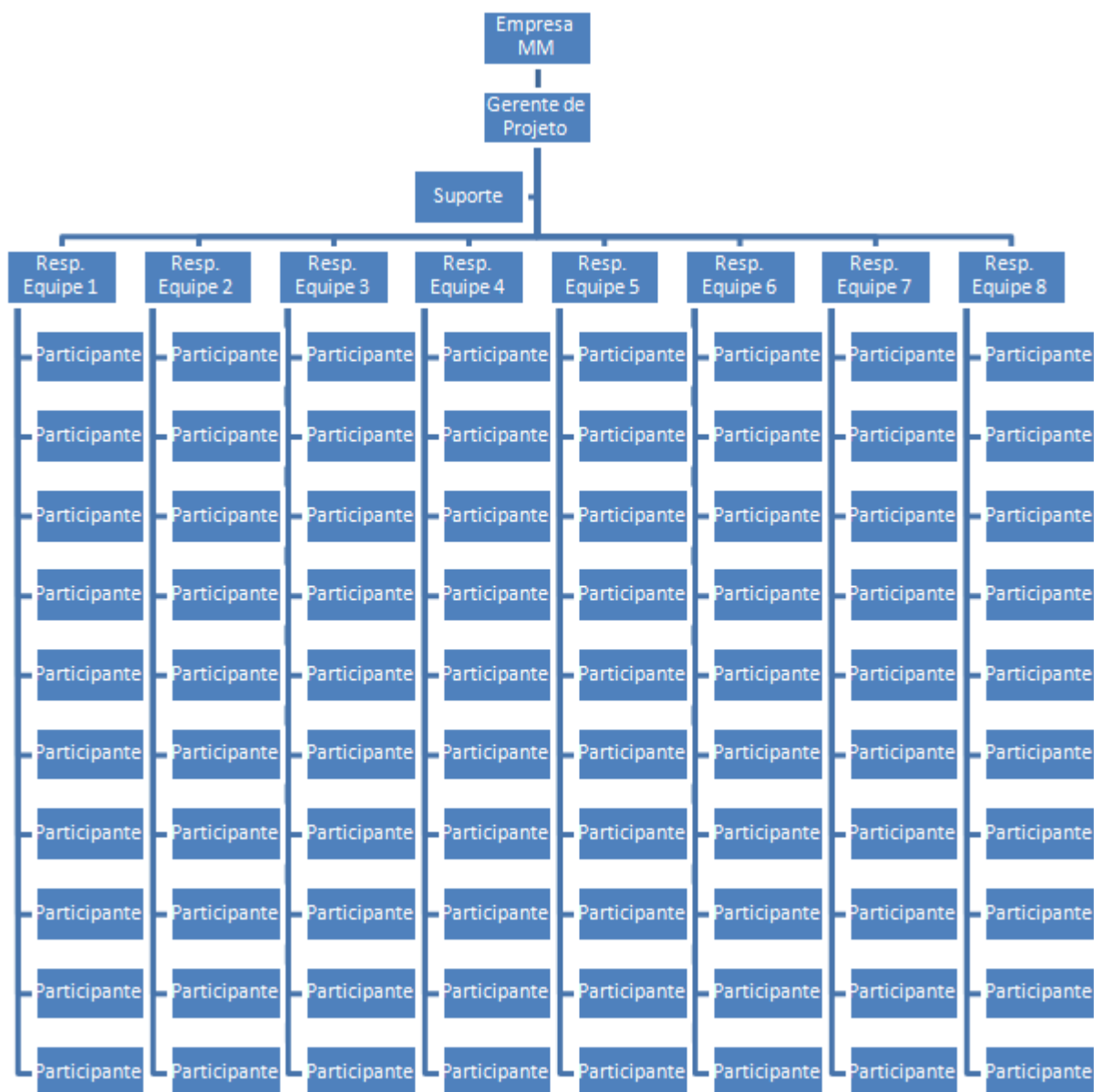


Figura 18: Organograma Projeto Agitare Educação Física
Autor: Autor (2015)

O organograma se divide basicamente em:

- Empresa contratante MM: acompanhar o evento para que possa avaliar o serviço prestado. Nível de autoridade: alta

- Gerente de Projeto da Agitare Educação Física Ltda.: acompanhamento de evento para que possa agir rapidamente em casos de necessidade, bem como gerenciar as atividades realizadas, gerenciar equipe e avaliar o trabalho da equipe mobilizada. Nível de autoridade: alta

- Suporte: suporte para eventuais necessidades (falta de algum funcionário, atendimento para algum participante, busca de materiais faltantes, auxílio no gerenciamento das atividades). Nível de autoridade: média

- Responsáveis de Equipes: funcionários da Agitare Educação Física Ltda. para participação ativa das atividades buscando auxiliar 100% os participantes na realização dos eventos, apoio para que sejam integrados e se sintam parte da atividade, motivados para realizá-las, motivar reflexões sobre os temas pré-determinados, instigando para que consigam relacionar a atividade relacionada com atividades de trabalho. Nível de autoridade: baixa

Para melhor entendimento, foi elaborada Matriz de Responsabilidade com critérios RACI (Responsável, Aprova, Consultado, Informado), dessa forma se demonstra atividades visualmente melhor identificadas, como se pode observar abaixo:

Controle dos documentos	C	R/A	R/A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Definição de ações preventivas e corretivas	C	R/A	R/A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Monitoramento e medição												
Controle de registros	C	R/A	R/A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Fechamento do Projeto												
Prestação de contas aos patrocinadores	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Relatório de lições aprendidas e resultados	I	R/A	R/A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Encerramento de contratos	I	R/A	R/A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Relatório final do projeto	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
LEGENDA												
R - Responsável A – Aprova C - Consultado – Informado												

Tabela 3: Matriz de Responsabilidades
Autor: Autor (2015)

Após realização do projeto foi realizada reunião de encerramento com a Empresa MM e também com todos os envolvidos no projeto. Foram encerrados contratos, acertados detalhes finais de pagamentos e assinaturas, também foi feita conversa final para que se observassem pontos positivos e pontos de melhoria na realização de projetos.

Com base nos dados levantados em tais reuniões, o Gerente de Projetos elaborou o seguinte arquivo de lições aprendidas.

<u>Lições Aprendidas – Projeto de Evento Corporativo</u>			
Nome do Projeto	Aplicação de boas práticas de projetos para gerenciamento de recursos humanos na empresa Agitare Educação Física Ltda. em projeto corporativo		
Cliente	Empresa MM		
Elaborado por	Gerente de Projeto		
Assunto	Sim	Não	Observação
O serviço foi entregue conforme o acordado (necessidade do cliente)?	X		
Houve problemas entre o prazo planejado e realizado?		X	
Houve problemas entre o custo planejado e realizado?		X	
Eventos inesperados ocorreram?	X		Haviam participantes com necessidades especiais no dia do evento, fato que não foi levantado durante o planejamento. Sendo assim foi necessária realização de plano de contingência para esse aspecto, pois de maneira nenhuma essas pessoas poderiam estar fora das atividades. Precisavam se sentir parte do evento e não excluídas.
Os participantes ficaram satisfeitos?	X		
Os membros de equipe ficaram satisfeitos?	X		
O apoio da empresa MM ocorreu?	X		
Houve problema de comunicação?	X		A comunicação foi feita por parte da empresa MM, mas não foi passada a necessidade de utilizar roupas leves e confortáveis, ideias para realização de atividades físicas. Sendo assim,

			dificultou a participação de alguns, que estavam com roupas impróprias.
Houve mudança do projeto durante seu desenvolvimento?		X	
O que manter para próximos projetos?	Com toda certeza boas práticas de projetos serão seguidas, cada vez mais aprofundadas. Manter treinamentos regulares, pois foi graças a esse ponto que pudemos agir de maneira rápida com relação às pessoas com necessidades especiais, bem como com pessoas com roupas inadequadas. Trabalhar bastante forte com relação aos riscos de projetos. Manter bom trabalho de controle com relação a prazos, custos e qualidade de entregas.		
O que mudar para próximos projetos?	Aumentar o tempo disponível para planejar projetos, fazer reunião de <i>brainstorming</i> com vários envolvidos para que apareçam riscos não planejados. Estar envolvido na comunicação realizada entre empresas e participantes, para verificar se todas as informações importantes foram passadas.		

Tabela 4: Lições Aprendidas
Autor: Autor (2015)

Esse arquivo foi disponibilizado para todos os envolvidos do projeto para conscientização dos pontos de melhoria da Agitare Educação Física Ltda. e também para demonstrar que a atividade foi realizada com sucesso por parte de toda a equipe. Por problemas de custos não se pode fazer premiações, mas como de costume, foi feito reconhecimento à todos que participaram direta ou indiretamente ao evento, fazendo com que a equipe se sinta parte do sucesso da empresa e fique motivada para próximos projetos (similares ou não).

A empresa considera todos os projetos um novo desafio, pois mesmo sendo muito parecidos em seu propósito, são diferentes em sua execução. Cada empresa espera algo diferente, possui pessoas diferentes na direção, culturas diferentes e participantes diversos.

Após encerramento do projeto, foram analisados os impactos percebidos pela empresa com a aplicação de boas práticas de projeto em evento corporativo. Também foram analisadas as estruturas de gerenciamento de projetos encontrados

com base na análise feita da empresa. Assim foram feitas as seguintes constatações:

- ✓ Não havia conhecimento de que a empresa Agitare Educação Física Ltda., trabalhava com estrutura de execução vertical e funcional. Após ser verificado esse modelo, se observou que com essa estrutura se consegue promover melhor habilidades para membros da organização. Pode-se ver que com essa estrutura também existe a desvantagem de que mudanças organizacionais demoram mais para serem colocadas em práticas, pois as decisões estão nas mãos de uma só pessoa.

Apesar de ter sido conhecido os modelos horizontal, híbrido, assim como os modelos projetizado e matricial, a empresa não pensa em alterar seus modelos estruturais, pois por enquanto o volume de projetos não justifica aumentar o número de funcionários ou então treinar os demais para que exerçam as atividades do gerente de projetos.

Uma proposta de melhoria foi que o sócio que exerce a maior parte das atividades realize algum tipo de treinamento com o outro sócio proprietário, pois dessa forma poderiam dividir as atividades de melhor forma. Dessa forma, quando existir proposta de dois projetos ocorrendo ao mesmo tempo, a empresa poderia realizá-los, com dois gerentes de projetos aptos para todas as atividades. Atualmente quando existe demanda de projetos simultâneos, apenas um projeto é realizado e o outro é recusado.

- ✓ Não havia conhecimento sobre boas práticas de projeto e foi realizada aplicação de ferramentas de gerenciamento de recursos humanos, como: plano de recursos humanos, organograma definido, definição de papéis e responsabilidades, aplicação de matriz com critérios RACI, entendimento de funções e delegações quando possíveis, entre outras práticas aplicadas. Após isso, foi feita análise crítica por todos os envolvidos no projeto.

Sócios informaram que foi notada diferença significativa no desenvolvimento no projeto, pois as informações estavam muito mais

claras e de fáceis entendimentos. Notaram que a aceitação para aplicação das boas práticas não foi grande no início, pois houve certa resistência, uma vez que todos estavam acostumados a trabalhar de forma diferente. Porém, com o decorrer das atividades, treinamentos, conversas, a equipe como um todo se mostrou bastante motivada e começaram a ver resultados positivos com a aplicação de gerenciamento de recursos humanos. Um ponto de grande importância para esse estudo foi a aceitação dos sócios para que as atividades tivessem andamento, mesmo com dificuldade inicial da aceitação das equipes.

Todos os envolvidos no projeto afirmaram que com esses novos modelos adotados pela empresa se sentiram parte do negócio, pois foram envolvidos em todas as etapas do projeto (como demonstrado na matriz de responsabilidades, foram informados das decisões da empresa). Como ocorreu o acompanhamento na tomada de decisões, todos os membros sempre foram comunicados e sabiam quais eram os objetivos da empresa MM, bem como da Agitare Educação Física Ltda. Esse envolvimento auxiliou de forma positiva para que todos os envolvidos no projeto trabalhassem de forma motivada e principalmente percebendo onde sua atividade impactava no atendimento das necessidades do cliente final. Isso também auxiliou no momento em que imprevistos ocorreram, pois facilitou a tomada de decisões, pois havia o foco no objetivo estratégico da empresa.

4. CONCLUSÕES

Após aplicação de questionário, entrevistas, observações na maneira de trabalhar com relação a gerenciamento de pessoas em projetos na empresa Agitare Educação Física Ltda., conclui-se que havia pouquíssimo conhecimento sobre boas práticas de projetos. Acreditava-se que apenas grandes empresas poderiam utilizar procedimentos teóricos para trabalhos desse tipo.

Foram apresentadas à empresa quais eram as boas práticas que poderiam ser customizadas e aplicadas à organização, e foi dada abertura para que algumas delas fossem feitas.

Foi identificada qual a estrutura ideal para a empresa em questão, bem como modelos gerenciais. Para melhor análise, foi sugerida e aceita a aplicação de gerenciamento de recursos humanos para um projeto em específico, para que pudessem seguir algumas das boas práticas citadas. Foram feitas melhorias nos processos como um todo, principalmente no planejamento e encerramento.

Concluiu-se que, independente do projeto, grande parte do tempo deve ser dedicado ao planejamento, pois é nessa etapa onde todos os riscos, necessidades, custos, prazos, qualidade esperada e outros pontos importantes são identificados. É na fase de planejamento que se percebeu importante ter planos de contingência bem elaborados, para que se tenha agilidade na reação e o cliente final não receba impactos negativos.

Conclui-se também que durante todo o projeto se deve manter documentos registrados, pois isso facilita o gerenciamento geral das atividades. Foi visto também que, no momento do encerramento se deve utilizar o registro de lições aprendidas, o que trás benefícios para futuros projetos, oportunidades de melhoria e evita que erros ocorram novamente.

Mesmo após esse estudo, ainda existem vários potenciais de melhoria que podem ser aplicados baseado nas boas práticas de projetos em outras áreas de conhecimento (não apenas recursos humanos conforme foi mostrado nesse estudo). Foi deixado como sugestão para estudos futuros, conhecer o guia de boas práticas de outras áreas de conhecimento, entender quais são as rotinas bem aplicadas para

projetos e adaptar para a realidade da Agitare Educação Física Ltda., para que dessa forma a empresa se torne cada vez mais apta a estar concorrendo no mercado competitivo. O objetivo sempre será buscar atender o cliente final sempre satisfeito, seja fidelizado e faça boas propagandas da empresa, dessa forma a cadeia de clientes só tende a aumentar a organização irá crescendo aos poucos em sua área de atuação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANDIDO, Roberto. **Gerenciamento de projetos**. Curitiba, PR: Aymar, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizaoes**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOSCOVICI, F. **Equipes que dão certo: a multiplicao do talento humano**. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. Newton Square: PMI, 2008.

RAJ, Paulo Pavarini; BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2010

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SHENHAR, A.J.; DVIR, D. **Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation**. Harvard Business School Press. Massachusetts. 2007.

SANTOS, Marcel; TADEUCCI, Marilsa; OLIVEIRA, Edson. **Expectativas de competências em gestores de projetos: um estudo das vagas de empregos publicadas em *websites* de empregos**. Taubate, SP: 2012.

Portal Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 15 de maio de 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.com.br> Acesso em 15 de maio de 2015.

6. ANEXOS

6.1 Entrevista com Sócio Proprietário

- 1) Como é feito o gerenciamento de recursos humanos atualmente em sua empresa? Existe um modelo definido para a gestão de pessoas?

O gerenciamento de recursos é feito pela alta administração (um dos sócios principalmente) e além disso contamos com a ajuda de uma empresa de contabilidade para que sempre possamos estar dentro das leis trabalhistas e possamos atender nossos funcionários da melhor forma. Trabalhamos com funcionários diretos e indiretos, pois não temos demanda para manter todos como diretos, ou seja, os funcionários indiretos são chamados para trabalhar conforme necessidade em novos projetos.

- 2) Está claro para a alta direção o momento correto de mobilizar equipes para determinado projeto, bem como a responsabilidade de cada envolvido durante todo o desenvolvimento das atividades?

Mobilizamos equipes conforme necessidade em projetos, ou seja, somente quando achamos que não podemos trabalhar com os funcionários diretos que temos. O momento que mobilizamos é somente um período antes do projeto ter início, pois mantemos carteira de funcionários atualizados e treinados, mesmo sem estar ativamente trabalhando em algum projeto específico. Por esse motivo, somente mobilizamos para explicar algo específico do projeto e já iniciamos as atividades exclusivas. Já houve um momento que mantínhamos mobilizada a equipe por um tempo maior, porém se percebeu que não havia necessidade, então atualmente mobilizamos no momento que precisamos.

Outro ponto importante sobre mobilizar equipe é que tentamos sempre entender a necessidade de nossos clientes para que funcionários sejam mobilizados conforme habilidades e técnicas esperadas dele. Por exemplo: já tivemos clientes que buscavam atividades em grupos corporativos com foco

em qualidade de vida e ergonomia, sendo assim mobilizamos equipes com essas competências técnicas. Dessa forma entendemos que conseguimos fidelizar clientes, pois esse tende a ficar satisfeito com o serviço que contrata.

- 3) Existem treinamentos específicos para cada deficiência encontrada dentro da equipe dos projetos realizados? Treinamentos são realizados com que frequência?

Treinamentos são feitos conforme necessidade de cada um, independente de estar envolvido em algum projeto no momento. São feitas análises para identificar pontos fracos e fortes nas pessoas da equipe, então tentamos desenvolver pontos fracos, mas principalmente tentamos maximizar pontos fortes de cada um. Dessa forma, entendemos que teremos pessoas capacitadas e cada vez mais especializadas em determinada área de atuação.

- 4) Existem processos de reconhecimento para participantes que se destacam?

A empresa não tem como hábito presentear pessoas que se destacam, mas talvez seja uma boa opção para o futuro. Ainda não encontramos a maneira correta de fazer esse tipo de reconhecimento, pois temos uma equipe pequena e entendemos que podemos desmotivar alguns, ao tentar motivar outros. Então nosso tipo de reconhecimento é feito para toda a equipe que trabalha no momento do encerramento dos projetos.

- 5) Fatores legais geram problemas para o desenvolvimento da equipe? Existem processos legais bem definidos e seguidos pela empresa?

Nossa alta direção não possui conhecimento suficiente sobre fatores legais, por esse motivos contamos com a ajuda de empresa especializada para realizar esse tipo de abordagem com nossos funcionários. Existem processos bem definidos e são seguidos.

6.2 Entrevista com Funcionários Diretos/Indiretos

Recursos Humanos - Agitare

1. Com base em sua experiência de trabalho, qual sua opinião sobre as afirmações abaixo e sobre o gerenciamento de recursos humanos feito na Agitare?

	Discordo Totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente
O gerenciamento de recursos humanos na empresa é feita de forma adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe na empresa um modelo claro para gerenciar pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estão claras para mim quais são as responsabilidades de cada um em cada projeto realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizados treinamentos para novos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizados treinamentos quando necessários para todos estarem sempre preparados para realização das atividades nos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou convidado a participar de projetos que tenho habilidades. Não sou chamado a participar de projetos sem saber como reagir nas funções que me pedem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um processo de reconhecimento para funcionários que dão resultados positivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto tranquilo com relação às questões legais praticadas pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto motivado por fazer parte da equipe de projetos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Por favor, deixe suas sugestões de melhoria e comentários.