

Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH)

Créditos

Centro Universitário Senac São Paulo – Educação Superior a Distância

Diretor Regional

Luiz Francisco de Assis Salgado

Superintendente Universitário e de Desenvolvimento

Luiz Carlos Dourado

Reitor

Sidney Zaganin Latorre

Diretor de Graduação

Eduardo Mazzaferro Ehlers

Diretor de Pós-Graduação e Extensão

Daniel Garcia Correa

Gerentes de Desenvolvimento

Claudio Luiz de Souza Silva

Luciana Bon Duarte

Roland Anton Zottele

Sandra Regina Mattos Abreu de Freitas

Coordenadora de Desenvolvimento Tecnologias Aplicadas à Educação

Regina Helena Ribeiro

Coordenador de Operação Educação a Distância

Alcir Vilela Junior

Professor Autor

Chirley Cristiane Mineiro da Silva

Revisor Técnico

Inserir nome

Técnico de Desenvolvimento

Inserir nome

Coordenadoras Pedagógicas

Ariádiny Carolina Brasileiro Silva

Izabella Saadi Cerutti Leal Reis

Nivia Pereira Maseri de Moraes

Otacília da Paz Pereira

Equipe de Design Educacional

Alexsandra Cristiane Santos da Silva

Ana Claudia Neif Sanches Yasuraoka

Angélica Lúcia Kanô

Anny Frida Silva Paula

Cristina Yurie Takahashi

Diogo Maxwell Santos Felizardo

Flaviana Neri

Francisco Shoiti Tanaka

Gizele Laranjeira de Oliveira Sepulveda

Hágara Rosa da Cunha Araújo

Janandrea Nelci do Espirito Santo

Jackeline Duarte Kodaira

João Francisco Correia de Souza

Juliana Quitério Lopez Salvaia

Jussara Cristina Cubbo

Kamila Harumi Sakurai Simões

Katya Martinez Almeida

Lilian Brito Santos

Luciana Marcheze Miguel

Mariana Valeria Gulin Melcon

Mônica Maria Penalber de Menezes

Mônica Rodrigues dos Santos

Nathália Barros de Souza Santos

Rivia Lima Garcia

Sueli Brianezi Carvalho

Thiago Martins Navarro

Wallace Roberto Bernardo

Equipe de Qualidade

Ana Paula Pigossi Papalia

Josivaldo Petronilo da Silva

Katia Aparecida Nascimento Passos

Coordenador Multimídia e Audiovisual

Ricardo Regis Untem

Equipe de Design Audiovisual

Adriana Mitsue Matsuda

Caio Souza Santos

Camila Lazaresko Madrid

Carlos Eduardo Toshiaki Kokubo

Christian Ratajczyk Puig

Danilo Dos Santos Netto

Hugo Naoto Takizawa Ferreira

Inácio de Assis Bento Nehme

Karina de Moraes Vaz Bonna

Marcela Burgarelli Corrente

Marcio Rodrigo dos Reis

Renan Ferreira Alves

Renata Mendes Ribeiro

Thalita de Cassia Mendasoli Gavetti

Thamires Lopes de Castro

Vandré Luiz dos Santos

Victor Giritas Marçon

William Mordoch

Equipe de Design Multimídia

Alexandre Lemes da Silva

Cristiane Marinho de Souza

Emília Correa Abreu

Fernando Eduardo Castro da Silva

Mayra Aoki Aniya

Michel Iuiti Navarro Moreno

Renan Carlos Nunes De Souza

Rodrigo Benites Gonçalves da Silva

Wagner Ferri

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 01

Desafios e Soluções: Criação de Clima e Estímulo ao Desenvolvimento Humano e de Equipes

Objetivos Específicos

- Conhecer conceitos e definições relacionados ao Gerenciamento dos Recursos Humanos em projetos.

Temas

Introdução

1 Contextualização do gerenciamento de pessoas

Considerações finais

Referências

Introdução

As empresas sempre estão em busca de atingir seus resultados com efetividade para gerar seus lucros e não perder seus clientes. Para que isso aconteça, muitas dessas empresas criaram escritórios ou contrataram pessoas que gerenciassem de forma mais efetiva os projetos da organização.

Entretanto, para que o projeto seja realizado com sucesso, as empresas devem ter um time preparado para colocá-lo em prática e obter êxito em uma entrega, seja ele um produto físico, seja um serviço. Porém, há um passo antes disso, que é entender o contexto empresarial e suas mudanças.

Nesta aula, trataremos da contextualização no gerenciamento de pessoas, bem como do estabelecimento de uma estrutura organizacional em relação à área de gestão de pessoas. Para tal, pretende-se ressaltar que, nesse âmbito, é primordial a formação da equipe; e de que modo acontece o processo de seleção de pessoas. Por fim, será abordada a formação de equipes em projetos, a liderança, as diferenças culturais, as equipes diversificadas e as diferentes gerações (Silenciosa, Meia Idade, X e Y) para se criar uma equipe coesa.

Ao final desta aula, você deverá estar apto a conhecer elementos indispensáveis para o processo de gerenciamento de pessoas.

1 Contextualização do gerenciamento de pessoas

A cada dia as empresas se tornam organizações globais. Da mesma maneira que se expandem para novos negócios, também terão de enfrentar um ambiente cada vez mais complexo. Essas drásticas mudanças no cenário corporativo passam a exigir níveis de excelência para sustentar a vantagem competitiva no mercado e, dessa forma, trabalhar diversas culturas para gerir todo esse conhecimento diversificado.

Dentro desse cenário, o gerenciamento de pessoas vem assumindo um papel cada vez mais estratégico nas organizações. Vivenciamos um período de competitividade em nível mundial, e as pessoas são os principais ativos de uma organização. São elas que planejam, organizam, discutem e tomam decisões, tendo em vista que seu valor está estreitamente vinculado à sua liderança e aos talentos que empregam.

No que se refere ao gerenciamento de pessoas e de equipes, a situação exige foco em resultados. E, diante dessa nova premissa, é preciso se adaptar às novas demandas do mercado. A velocidade com que as mudanças ocorrem força representantes das organizações a pensarem em como melhorar sua produtividade e sua competitividade, viabilizando vantagens frente aos concorrentes. E é aí que surgem as buscas por estratégias que levam à obtenção de melhorias que se fundamentam como vantagens competitivas.

As empresas devem ter clareza em seus objetivos e saber qual a direção a ser seguida. As que sabem para onde estão indo e traduzem isso de forma clara a seus colaboradores, tendem a ter uma maior vantagem competitiva, estando à frente dos seus concorrentes.

Para tanto, algumas áreas dentro das empresas devem assumir novos papéis. Ulrich (1998) discute os desafios da competitividade para os profissionais de Gestão de Pessoas, que devem assumir a responsabilidade pelo próprio processo de transformação cultural de uma organização, atuando como parceiros estratégicos, especialistas administrativos, defensores dos funcionários e agentes da mudança.

1.1 Desafios e soluções no gerenciamento de pessoas

Se os contextos organizacionais estão mudando, a maneira como atuamos nas organizações também sofrerá mudanças. E uma das áreas que deve tornar essa mudança efetiva para atingir os melhores resultados é a área de Gestão de Pessoas.

Ulrich (1998) considera que se espera dessa área, para criar valor e obter resultados efetivos, o desempenho de um papel totalmente novo, focado em resultados que agreguem valor à empresa, a seus clientes, funcionários e investidores.

A seguir, os quatro papéis principais que os profissionais de RH devem desempenhar para serem verdadeiros parceiros empresariais, na concepção de Ulrich (1998).

Figura 1 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich (1998, p. 40).

A partir desses quatro papéis, a Gestão de Pessoas pode atuar estrategicamente. A formação de uma equipe de projeto ganhará muito com isso, pois, se há profissionais capacitados na área de Gestão de Pessoas voltados para trabalhar em programas de desenvolvimento e capacitação, implantação de competências, excelência na contratação

de pessoas e retenção de talentos, haverá colaboradores motivados e preparados para a realização de qualquer projeto dentro das organizações.

Vamos entender um pouco mais cada papel.

1.1.1 Parceiros estratégicos

Para Ulrich (1998), a área de Gestão de Pessoas deve ter uma relação de parceria com os outros gerentes, por meio da criação de valor e da obtenção de resultados. Para, com isso, administrar as estratégias desenvolvidas a fim de que todas as gerências consigam executá-las.

Os profissionais da área tornam-se parceiros competentes quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que se convertem em planos, em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial (ULRICH, 1998).

Para Ulrich (1998), tornar-se um parceiro estratégico requer determinação e muita disciplina. Além de exigir a superação de cinco desafios:

Quadro 1 – Parceiros estratégicos: desafios e soluções

	Descrição	Exemplos
Planos estratégicos	Sem a criação de um mecanismo disciplinado, rigoroso e meticuloso para traduzir aspirações em ações, as estratégias ficam arquivadas.	O que se deve fazer é converter estratégias em conjuntos de ações organizacionais.
Equilíbrio	Ter equilíbrio entre investidores, consumidores e funcionários.	Obter lucros esperados pelos executivos, atingir metas de melhor atendimento ao consumidor e atingir as expectativas dos funcionários.
Ajustar o planejamento	O planejamento de Gestão de Pessoas torna-se parte integrante de um processo de planejamento empresarial.	Os profissionais da área trabalham com os gerentes de linha para identificar práticas de RH que realizem a estratégia empresarial.
Consertos rápidos	Evitar o conserto rápido. Fazer <i>benchmarking</i> pode ajudar, mas não escolher somente uma única prática organizacional.	Estudar e conhecer profundamente todos os aspectos da área, para depois tomar a decisão.
Foco de capacitação	Criar foco de capacitação.	Implementar estratégias que identifiquem e aumentem as capacidades dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p. 79-90).

Ao superar esses cinco desafios, os profissionais de RH se tornam verdadeiros parceiros estratégicos da organização.

1.1.2 Especialistas administrativos

A área deve ter um especialista administrativo, gerenciar a infraestrutura da empresa e construí-la de forma eficiente, bem como redefinir os processos de Gestão de Pessoas.

À medida que a organização identifica e aprimora processos essenciais, os profissionais de RH podem atuar definitivamente nas equipes de melhoria, no sentido de maior eficiência, eficácia, e considerando também as questões humanas.

Para ser um especialista administrativo, Ulrich (1998) coloca que os profissionais de RH requerem domínio de duas fases de reengenharia:

1. Melhoria de Processos: os profissionais de RH aprendem como agilizar, automatizar e melhorar a eficiência das práticas de RH. Aplicam os princípios da reengenharia dos processos da unidade para reprojetares os processos de RH.
2. Reconsideração da criação de valor: os profissionais de RH ultrapassam a mera reengenharia de processos para reconsiderarem como o trabalho é realizado. Parte das inovações nos serviços comuns, visando a criação de valor, não só melhora os processos, mas reestrutura o pensamento organizacional. (ULRICH, 1998, p. 153-154).

E, além disso, devem aprender como reprojetares o trabalho de RH mediante o uso de tecnologias, definir o papel de RH na criação de valor para a empresa, criar mecanismos que facilitem a execução de serviços comuns de RH e medir resultados (ULRICH, 1998).

1.1.3 Defensores dos funcionários

Os profissionais de RH, que trabalham como defensores dos funcionários, concentram-se em descobrir o equilíbrio correto entre demandas e recursos. Esses especialistas devem ajudar a legitimar demandas sobre os funcionários e a dar conta delas mediante o aprendizado do foco e definição de prioridades. Além de descobrir maneiras criativas para fomentar os recursos para que os funcionários não se sintam esmagados por aquilo que é deles esperado (ULRICH, 1998).

Os profissionais de RH devem assumir as seguintes tarefas:

- a) Ser a voz dos funcionários nas discussões com a gerência;
- b) Garantir aos funcionários que suas preocupações sejam ouvidas;
- c) Definir e fornecer recursos que auxiliem os funcionários a atender as demandas que lhes são feitas. (ULRICH, 1998, p. 186).

Essas atividades ajudarão os profissionais de RH a contribuir mais plenamente porque terão a competência para fazer um bom trabalho e o compromisso de fazê-lo direito (ULRICH, 1998).

1.1.4 Agentes da mudança

Para Ulrich (1998), a mudança simplesmente acontece, sempre aconteceu e sempre acontecerá. Porém, a cada dia, ela acontece mais e mais depressa. Para ajudar as organizações a reagirem às iniciativas de mudança, processos de mudança e mudança de cultura, o RH precisa dominar tanto a teoria quanto a prática desse processo.

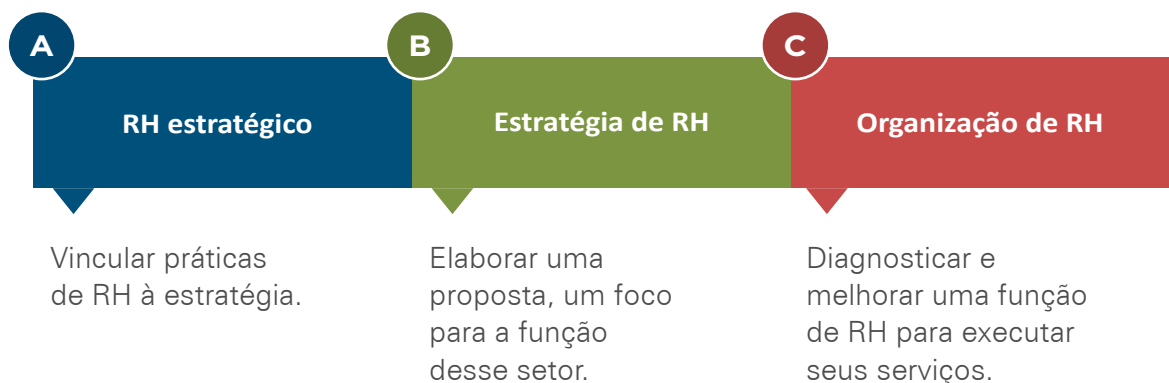
Os profissionais de RH desempenham um papel crítico como agentes da mudança, devendo exercer as seguintes funções:

- a) Liderar a transformação, realizando-a primeiro na função de RH.
- b) Servir como um catalisador para a mudança e um projetista de sistemas para a mudança.
- c) Utilizar a lista de checagem do piloto para a mudança em conjunto com os gerentes de linha. (ULRICH, 1998, p. 231-232).

Mediante a compreensão da teoria e a aplicação das ferramentas de mudanças, os profissionais de RH podem começar a encará-la como uma amiga, uma oportunidade, uma vantagem competitiva e uma fonte de valor (ULRICH, 1998).

Os quatro papéis desempenhados pelos profissionais de RH exigem novas maneiras de pensar e fazer RH, isto é, “trabalhar RH para o RH”, palavras de Wayne Brockbank, professor da Universidade de Michigan (apud ULRICH, 1998). Ulrich (1998) comenta ainda que, para trabalhar do RH para o RH, é preciso compreender três aspectos distintos: RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH.

O RH estratégico consiste em vincular práticas de RH à estratégia empresarial. A estratégia de RH diz respeito a elaborar uma proposta, um foco para a função desse setor. Já a organização de RH se refere ao processo de diagnosticar e melhorar uma função de RH para executar seus serviços.



Depois de abordados todos esses conceitos sobre a área de Gestão de Pessoas, vale uma reflexão de sua parte em relação às empresas que conhece ou na qual você trabalha. Questões como: “Como você vê o RH na sua empresa? Ele é estratégico? Segue os quatro papéis escritos por Ulrich?” valem a pena serem feitas, pois, dessa forma, você conseguirá aproximar o conteúdo estudado nesta aula à prática realizada nas organizações.

O RH operacional é o Departamento Pessoal da empresa. É nessa área que se resolvem todos os trâmites burocráticos dos colaboradores, como a admissão, o fechamento da folha de pagamento, as férias, o ponto, os benefícios e a demissão. O RH estratégico cuida da gestão estratégica das pessoas, pensa nos processos internos que envolvem os colaboradores, como o recrutamento e a seleção de novos talentos, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, a gestão da remuneração e benefícios, a qualidade de vida, entre outros. Ele atua como *business partner*, que se preocupa com o andamento de determinadas áreas junto com a organização.

1.2 Formação de equipes

Desde os primórdios, fizemos parte de uma comunidade com papéis e características definidos e, nas organizações, não poderia ser diferente. Para realizarmos qualquer trabalho, precisamos de pessoas para conduzi-los, sendo importante que o indivíduo tenha habilidades que facilitem seu trabalho em equipe.

A existência de profissionais com boa formação, bem selecionados, treinados e integrados com a equipe de trabalho é imprescindível para o êxito da organização, o qual começa com um bom processo de recrutamento e seleção para a formação de uma equipe.

Nenhuma equipe de trabalho nasce pronta, ela precisa ser criada, ensinada e desenvolvida continuamente. Em um mundo altamente competitivo é cada vez mais importante que se disponha de uma equipe à altura dos objetivos e das metas da empresa.

Nem sempre uma boa equipe é formada por pessoas superinteligentes, mas sim por pessoas competentes, motivadas e empenhadas pelo trabalho. Pessoas que se identificam com a organização, gostam do que fazem, colaboram com os colegas, não causam problemas e têm um grande potencial para o crescimento.

As organizações que vão se destacar em um cenário de competitividade serão aquelas que priorizarão o desenvolvimento, o conhecimento e o bem-estar de seus colaboradores, gerando com isso políticas que preconizem uma maior valorização.

Porém, não existe uma equipe ideal. Cada empresa, cada projeto, cada situação tem suas peculiaridades, uma boa seleção de pessoas é o caminho certo na criação de equipes de alto desempenho para as organizações.

Embora os desafios em Gerenciamento de Pessoas sejam maiores do que nunca, assim também são as oportunidades para que as empresas se destaquem. Para isso, basta ter uma política de recrutamento e seleção que funcione, sendo capaz de medir, contar e calcular a eficácia e as estratégias de seu pessoal como um todo.

1.2.1 Seleção de equipes de trabalho

Acredita-se que a competitividade de uma organização está diretamente relacionada à sua capacidade de recrutar, selecionar, formar, integrar e desenvolver sua equipe de trabalho. Isso porque, se no início de um processo de recrutamento e seleção o recrutador não fizer um bom trabalho, acaba contratando um profissional com o perfil errado para a vaga.

Dessa forma, não consegue formar, integrar e nem desenvolver o profissional, pois o objetivo de um processo de recrutamento e seleção é ter as pessoas certas nos lugares certos. Assim, não há profissional ruim, e sim perfil mal-identificado.

O processo de recrutamento e seleção deve levar em conta a cultura da empresa. Não existe um profissional ideal para um determinado cargo. O que existe são as particularidades de cada empresa, os pontos fortes, os pontos fracos, seu tamanho, o produto ou o serviço que vende. O recrutador deve conhecer a empresa para ser assertivo na contratação.

O ponto de partida é planejar as contratações, é fazer as perguntas certas: O que esse profissional irá fazer? O que ele precisa saber? Quais são as habilidades desse profissional? Quais as competências que ele deve ter para exercer essa função? Isso é definir o perfil!

Dentro desse paralelo, conhecer a cultura e o perfil da vaga permite que os recrutadores consigam contratar os melhores candidatos. As técnicas modernas da administração sempre recomendam admitir os melhores, porém, nem sempre estes se encaixam na vaga da empresa. Por isso, é necessário que o recrutador faça uma análise crítica da situação.

A contratação é uma das mais importantes atividades gerenciais, porém, a mais negligenciada. As empresas não dão muita importância ao papel do recrutador. Na maioria das vezes, são estagiários sem supervisão que fazem essa atividade, com pouca experiência, e que acabam não fazendo uma análise do contexto da empresa, recrutando currículos ineficientes.

Por isso, uma boa condução no processo seletivo será indispensável para gerar resultados consistentes para a empresa e uma boa formação de equipes.



Importante

A contratação é uma das atividades gerenciais fundamental, não deve ser negligenciada. As empresas precisam dar importância ao papel do recrutador.

Todas as pessoas, pelo menos uma vez na vida, passaram pela experiência de realizar uma entrevista de emprego. O processo de recrutamento e seleção deve ser considerado o mais importante da área de Gestão de Pessoas, pois, se realizarmos um bom processo, encontramos os talentos certos para as funções certas e, dessa forma, teremos menos problemas futuros. Contudo, tanto o profissional que realiza o recrutamento quanto o que realiza a seleção devem ser profissionais preparados para realizar um excelente trabalho. Geralmente, o que ocorre é que o primeiro passo de um psicólogo em uma organização começa no recrutamento. O que muitas vezes, sem supervisão, ocasiona falhas no processo.

1.2.2 Desafios na formação de equipes de projetos

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto (PMI, 2013), porém, para que aja um bom gerenciamento desses recursos, deve-se conhecer melhor o ambiente organizacional.

Quando se busca otimizar uma equipe de trabalho para um determinado projeto, deve-se analisar o perfil e as aptidões dos futuros membros da equipe.

Formar a equipe é gerir pessoas diferentes que se originam de áreas distintas da organização, com expectativas e remunerações desiguais, formação, experiências e interesses diferentes, que muitas vezes não sabem trabalhar em equipe, mas sim em grupos, o que constitui um grande desafio para o gerente de projeto.

1.2.2.1 Diferenças entre grupos e equipes

Geralmente, confundimos grupos e equipes como se fossem sinônimos, mas não o são. Existe uma clara diferença entre esses dois termos.

Confira a diferença no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Diferença entre grupo e equipe

Grupo	Equipe
Não existem metas.	Existem metas definidas e compartilhadas.
Os membros concentram-se em suas atividades individuais.	Os membros possuem um sentimento de propriedade sobre as metas que construíram a equipe. Responsabilidades totalmente compartilhadas.
Comunicação discreta e limitada.	Comunicação fluída, os membros sentem-se livres para expressar suas ideias, seus pensamentos e sentimentos.
Existe um líder que dirige o grupo.	A liderança é compartilhada pela equipe.
O líder toma as decisões.	As decisões são tomadas em conjunto.
Existe um nível médio de compromisso e sentido de pertencer ao grupo.	Existe um comprometimento elevado de todos os membros e um alto sentido de pertencer ao grupo.

Fonte: Possi et al. (2006).

As organizações estão enfrentando inúmeros desafios, principalmente no que tange a satisfazer e manter seus clientes, conquistar mais mercados, apresentar um diferencial que a faça melhor e mais ousada que a concorrente, e acompanhar o crescimento tecnológico. Assim, exige-se que elas tomem ações mais efetivas, busquem alternativas rápidas e com competência para alcançarem suas metas e seus objetivos. As equipes são as alternativas promissoras para desenvolver um trabalho com excelência e maestria.

É nesse contexto que entra a figura do líder, fundamental na busca e criação de equipes de trabalho de alto desempenho, que serão o diferencial para organizações que almejam o sucesso.

E você? Já se perguntou se trabalha em uma equipe ou em um grupo? Esse questionamento é válido porque geralmente ficamos sem saber em qual dos dois estamos. Nossas evidências sempre levam a pensar em equipe, porém, o que ocorre é que trabalhamos em grupos, pois nem as empresas, em sua grande maioria, estão acostumadas e preparadas a trabalhar em equipe. O trabalho em equipe requer uma amplitude estratégica da empresa, isto é, que ela seja transparente em todos os sentidos, que todos saibam onde ela quer chegar, para que realizem seu trabalho em prol desse objetivo. Observamos, nas empresas, pessoas realizando objetivos individuais, e nem sequer querem saber se o seu resultado influencia ou não no resultado do outro. Para sermos uma equipe, todos devem estar voltados para o mesmo norte!

1.2.2.2 O Líder

Segundo dados do PMI Brasil 2009 (apud POSSI et al., 2006), os casos de fracassos na implantação de projetos estão relacionados a questões culturais, resistências que não foram tratadas adequadamente, à falta de comunicação e gestão de conflitos. Apesar de os dados serem de 2009, ainda hoje vemos esses mesmos problemas enfrentados pelas empresas.

Sendo assim, uma boa liderança à frente da equipe de projetos é essencial e decisiva para obter o sucesso total de um projeto. Não existe uma fórmula mágica para gerir uma equipe, até porque cada projeto é único e as pessoas são diferentes. Para isso, o líder deve ter algumas competências essenciais para fazer um bom trabalho.

O líder deve ser um inovador, a competência de inovação faz com que tenhamos sempre soluções novas para problemas velhos. O líder inovador aprende com os fracassos e tropeços, assim, concentra-se no problema a ser resolvido e levanta questões que geralmente ninguém havia pensado. O líder inovador desafia a sua equipe, é receptível às novas ideias e sempre está em busca de novas possibilidades para gerir e resolver as questões do dia a dia.

O líder deve entender as diversidades do ambiente organizacional, pois, além de enfrentar a cultura da empresa, deve entender as diversidades de cada indivíduo que constituirá a sua equipe.

O líder deve ser um inovador. A competência de inovação faz com que tenhamos sempre soluções novas para problemas velhos.

1.2.2.3 Diferenças culturais

Como as organizações estão globalizadas, há nelas culturas diferenciadas. Entender essas culturas requer maiores habilidades de gestores, que cada vez mais trabalharão com equipes diversificadas.

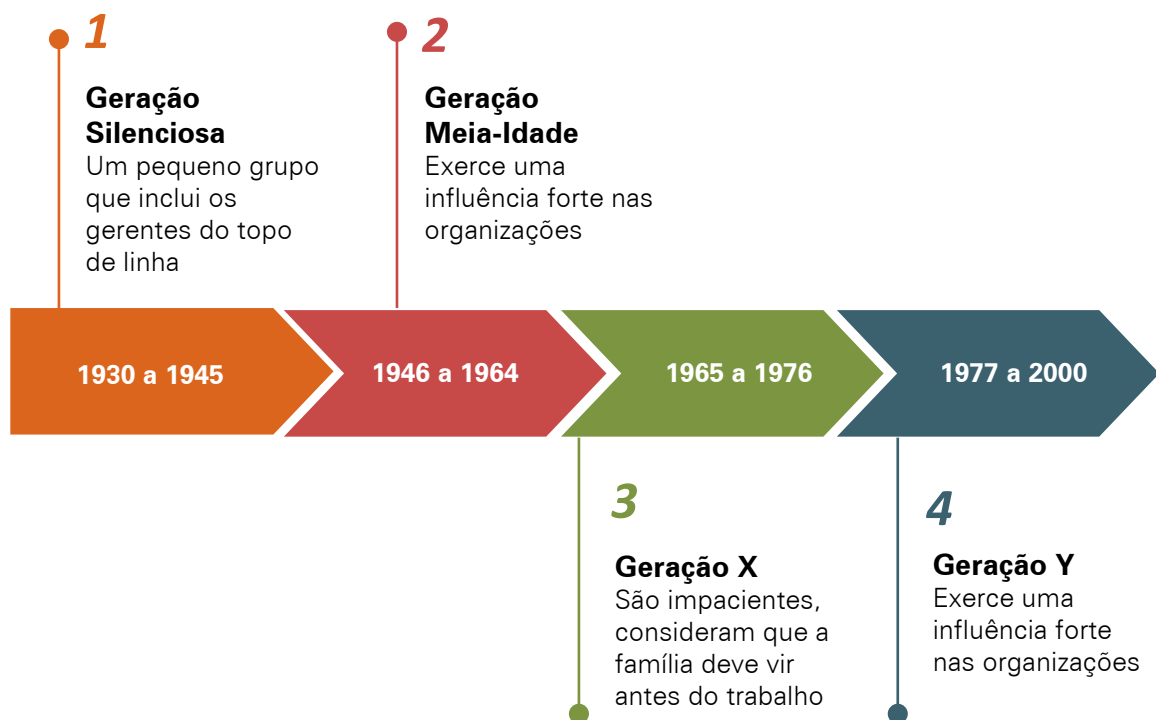
1.2.2.4 Equipes diversificadas

As equipes diversificadas consideram todas as formas de diferenças entre as pessoas, idade, gênero, religião, personalidade, status social, orientação sexual. Isso requer uma atenção especial por parte dos gerentes, pois eles necessitam criar meios de provocar a motivação das equipes de trabalho, precisam saber se comunicar efetivamente com diferentes características, valores e culturas.

1.2.2.5 Gerações

Muito se tem falado das gerações e os conflitos entre elas. Entender como elas funcionam será a chave de uma boa gestão de uma equipe de projetos. O envelhecimento da força de trabalho faz com que tenhamos contatos entre quatro gerações no ambiente de trabalho hoje em dia.

Figura 2 – Gerações



Fonte: Adaptada de Raj et al. (2008).

Cada literatura traz uma data diferenciada de cada geração, mas essas datas são próximas. Por exemplo, há literatura que fala que a geração Y começa em 1978, outras em 1980. Porém,

o importante é salientar que existem diferenças de atitudes, valores, crenças, culturas entre essas quatro gerações que podem ser significativas, e os gerentes enfrentarão esse desafio para integrar e gerir a equipe.

Motivar diferentes gerações e fazer com que todos se unam em prol do objetivo da empresa é tarefa fundamental para os gerentes.

Quem quiser se aprofundar mais no assunto das gerações, o Livro “Geração Y: Reiventando a Maneira de fazer Negócio” de Joel de Bortoli, mostra as diferenças de cada uma. Para quem quer se tornar um gerente de projeto, é ideal que entenda como cada geração funciona.

Considerações finais

Todos nós possuímos uma incrível capacidade de superar e criar obstáculos, de apresentar soluções ou problemas, de atingir os objetivos ou fugir deles. Nas equipes de trabalho, encontraremos vários perfis profissionais, os que arregaçam as mangas e vão em frente e os que precisam de um empurrão para assumir suas responsabilidades.

Para que um trabalho de equipe seja bem feito e não tenha falhas, o líder deve assumir o papel de harmonizar a equipe e saber se comunicar com ela, pois o sucesso de uma equipe de projetos está relacionado com a forma que a comunicação é passada e de como cada integrante da equipe entendeu o objetivo e a importância do projeto.

Contudo, é preciso um trabalho bem feito na área humana: o gerente de projetos, em parceria com a Gestão de Pessoas, representará uma poderosa alternativa para atingir os resultados e superar falhas de planejamento, para que as metas sejam atingidas para o sucesso do projeto. O gerente, entendendo que pode ter como parceira a área de recursos humanos para auxiliá-lo na contratação e montagem de equipes de trabalho e para a capacitação da equipe, pode se dedicar a entender melhor as diversidades sutis que vão exigir muito dele.

Referências

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

POSSI, M. et al. **Gerenciamento de projetos guia profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 2.

RAJ, P. P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.