

# Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

## Aula 04

### Processo 9.2

#### Objetivos Específicos

- Mobilizar a equipe do projeto.

#### Temas

Introdução

1 Mobilizar a equipe de trabalho

Considerações finais

Referências

## Introdução

A formação de equipes de projetos não se dá somente pela união de pessoas visando à realização de uma dada tarefa, e sim pela construção sólida com valores, missão e objetivos claros, que visam ao melhor desempenho na realização das atividades.

Para que isso ocorra, a composição da equipe deve ser pensada e estruturada antes da definição de cada atividade. Uma vez definida a equipe, vamos aumentando-a e encaixando as pessoas certas para cada função. Durante todo o projeto, será avaliado o desempenho vinculado às metas, aos papéis, às responsabilidades, às habilidades e ao crescimento contínuo da equipe.

Nesta aula, apresentaremos pontos de como mobilizar as equipes de projeto, de como esboçar e orientar a seleção da equipe e designar as responsabilidades para se obter uma equipe eficaz e que conduza ao sucesso do projeto.

## 1 Mobilizar a equipe de trabalho

Segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), mobilizar a equipe do projeto é o processo que deverá confirmar a disponibilidade dos recursos humanos para formar uma equipe de trabalho que consiga terminar as atividades do projeto.

A equipe que trabalhará na construção da equipe de trabalho do projeto deverá recrutar e selecionar os membros da equipe. Essa equipe fará a negociação com outros setores da empresa para a aquisição dos recursos humanos necessários para o projeto. Se isso não for realizado de maneira precisa, o projeto sofrerá atrasos no cronograma, insatisfação do cliente, gastos indevidos, falta de qualidade, ocasionando riscos de o projeto ser cancelado. Caso não existam recursos suficientes disponíveis internamente, a equipe do projeto designará recursos externos.

A identificação das pessoas certas para compor a equipe de projeto propiciará melhores resultados para o projeto. Para isso, o gerente de projeto, juntamente com os responsáveis pela mobilização dos membros da equipe do projeto, deverá entender os tipos de equipes que existem e a integração que há entre elas, o que ajudará a entender o contexto em que as equipes de projetos estão inseridas dentro de uma organização.

### 1.1 Tipos de equipe

Todo gerente de projeto é o responsável pelos resultados da equipe de trabalho. É ele quem estará gerenciando, mesmo em um período curto de tempo, todo o trabalho executado em um projeto, desde o início até o seu fim.

A cada novo projeto a equipe será renovada e reformulada em função de novos projetos que precisam, muitas vezes, de habilidades e conhecimentos diversificados. Dessa forma, o gerente de projeto deve saber gerenciar pessoas e conhecer como elas funcionam em equipe, para que os objetivos do projeto venham a ser atingidos, através do comprometimento da equipe com as metas, os desafios e os riscos do projeto.

A equipe, sendo o alicerce das organizações, exige que os gerentes de projetos escolham de forma acertada o tipo de pessoas necessárias para realizar o projeto. Existem vários tipos de equipes, porém, três se encaixam melhor em equipes de projetos, pois interagem entre si, são elas: **equipes de trabalho, equipes de melhorias e equipes de integração.**



### 1.1.1 Equipes de trabalho

As equipes de trabalho são compostas por pessoas que atuam na linha de frente das organizações, são equipes permanentes que realizam trabalhos que contribuem para os resultados da empresa. Geralmente, são equipes de produção, desenvolvimento, consultorias, vendas, serviços que projetam, fabricam e oferecem um produto a clientes internos ou externos.

### 1.1.2 Equipes de melhoria

Diferentemente das equipes de trabalho, as equipes de melhorias frequentemente são temporárias. São construídas para lidar com problemas ou projetos específicos e, após a conclusão, são dissolvidas.

### 1.1.3 Equipes de integração

As equipes de integração são a união de equipes de trabalho com equipes de melhorias. Elas se juntam para trabalhar um determinado foco, seja o cliente, um produto ou um serviço.

As equipes de trabalho e equipes de melhorias, quando integradas, assumem muitas responsabilidades que, normalmente, são do corpo gerencial, incluindo as decisões sobre metas e prioridades. Nesse contexto, a definição de papéis e responsabilidades reflete uma mudança de comportamento nas equipes como um todo.

Em equipes de trabalho, as pessoas se comprometem mutuamente com o objetivo que as une e possuem habilidades complementares que facilitam a realização dos trabalhos. Também existem laços de confiança entre os indivíduos, pois todos assumem a missão de alcançar o desempenho esperado, e a força do time reside no fato de trabalharem juntos (MOREIRA, 2012).

Após a apresentação desses conceitos, vale observar em quais dessas equipes você já esteve e como foi essa experiência. Isso lhe ajudará a compreender melhor o conteúdo apresentado até aqui.

### 1.1.4 Papéis e responsabilidades da equipe de projetos

As pessoas envolvidas em um projeto devem atender a requisitos correspondentes aos papéis e às responsabilidades determinados pelo gerente de projeto ou pela equipe que está formando o corpo de trabalho do projeto. Esses papéis e essas responsabilidades devem ser informados para a equipe de forma clara e objetiva, para que todos entendam as suas funções.

Os papéis e as responsabilidades devem ser documentados para que não se percam informações a respeito das características de cada função. Esse registro pode ser documentado em gráficos hierárquicos, gráficos matriciais ou através de textos, ou seja, conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013, p. 271), desenvolver os “[...] organogramas do projeto, indicando o número de pessoas necessárias para o projeto, realizar o plano de gerenciamento de pessoal, delineando os períodos de tempo em que cada membro da equipe do projeto será necessário”. Deverão ser definidas tantas informações quantas forem necessárias para engajar todos na equipe.

Os papéis e as responsabilidades das equipes devem ser comunicados a todos no início do projeto, porém, Raj et al. (2006) sugerem que tais responsabilidades sejam estabelecidas durante o processo, isto porque, segundo o autor, nem todas as pessoas precisam ser mobilizadas desde o início do projeto.

Para que o gerente de projetos saiba quais responsabilidades foram passadas para a equipe e quais devem ser ainda repassadas, ele deve possuir um gráfico de responsabilidades para ajudá-lo nesse processo. No Quadro 1 a seguir, há um exemplo de gráfico de responsabilidades.

Quadro 1 – Exemplo de gráfico de responsabilidades

Responsabilidades	Equipe (Agora)	Equipe (Daqui 6 meses)	Gerência
Distribuir tarefas			
Resolver problemas			
Realizar reuniões de equipe			
Preencher cronogramas			
Desenvolver metas da equipe			
Reforçar padrões técnicos			
Fornecer informações para a avaliação de desempenho			
Analisar e aprovar metas da equipe			
Realizar avaliações de desempenho			
Desenvolver orçamento da equipe			

Fonte: Raj et al. (2006, p. 80).

O gráfico de responsabilidade é só um exemplo e você deverá defini-lo conforme as responsabilidades que foram atribuídas à equipe no início do projeto. Serve também como uma forma de o gerente de projetos acompanhar o desenvolvimento da equipe.

## 1.2 Fase da formação da equipe

Quando se constrói uma equipe de projetos, é realizado um minucioso trabalho de planejamento e definição dos papéis e das responsabilidades, estabelecendo-se quem serão os profissionais habilitados a exercer essa ou aquela atividade. Quer esses profissionais sejam internos ou externos, quer equipes sejam de trabalho, de integração, de melhoria ou a junção delas, é imprescindível a realização de treinamentos para a equipe, para que se atinja o sucesso do projeto.

Isso ocorre porque a maioria dos profissionais que estão alocados em um projeto sofrem um declínio no desempenho, antes mesmo do início do projeto; as equipes passam por diferentes fases, as quais devem ser bem elaboradas, segundo Raj et al. (2006), para não gerarem frustrações antecipadas na equipe.

Nesse período, há uma imensa ansiedade entre todos. As pessoas escolhidas para fazer parte do time sentirão um certo orgulho, entretanto, terão muitas dúvidas, gerando ansiedades e, muitas vezes, até frustrações, se essas dúvidas não forem respondidas em seu devido tempo.

Como nenhum dos membros sabe ao certo como proceder, as suas produtividades são baixas nessa fase, até que tenham a compreensão do todo e se sintam como sendo parte do projeto.

### 1.2.1 Fase do conflito

Essa é uma fase complicada e deve ser muito bem administrada pelo gerente de projeto. Se não for bem gerenciada, o gerente de projeto pode perder o direcionamento da equipe, ocasionando atrasos e insucessos. Nesse período, há muita impaciência por parte dos membros da equipe, pois estão ansiosos para começar o trabalho e não vêem o seu progresso, assim, ficam desorientados e não sabem por onde seguir.

A equipe começa a ficar cansada e iniciam-se os atritos internos, é um período de confrontos, desunião e tensões; a equipe se separa em pequenos grupos e, conseqüentemente, a produtividade cai. É uma fase difícil, em que o gerente de projeto deve atuar fortemente e estimular a comunicação entre a equipe.

### 1.2.2 Fase da normatização

Aqui é a fase em que as coisas começam a entrar nos eixos, são desenvolvidas as regras e as normas para o trabalho da equipe. As pessoas começam a cooperar umas com as outras, porque percebem que unidas elas têm mais chance de entregar o projeto no prazo e com mais qualidade. Nesse período, a produtividade ainda é baixa, mas, a partir desse momento, a tendência é que ela aumente.

### 1.2.3 Fase do desempenho

Essa é a fase em que a equipe ganha confiança e começa a utilizar os processos criados por ela. Se houver conflito nessa fase, ele é visto de forma construtiva e é resolvido imediatamente. A equipe já está madura e pronta para resolver qualquer problema que ocorra no desenvolvimento do projeto.

### 1.2.4 Fase da desintegração

Nessa fase, o projeto foi realizado e entregue, o objetivo da equipe foi atingido e, então, realiza-se a desintegração, quando não é mais necessária a permanência da equipe.



#### Para pensar

O gerenciamento de conflitos é um dos desafios mais importantes na vida de um gerente de projetos, pois os conflitos são inevitáveis nesse ambiente. Cabe ao gerente de projetos identificar, analisar e avaliar os valores negativos e positivos do conflito e seus efeitos sobre o desempenho do projeto, além de aprender com eles (RAJ et al., 2006).

### 1.3 Estratégias de gerenciamento da equipe

As cinco fases mencionadas anteriormente podem ser facilmente identificadas em uma equipe de projetos, porém, nem sempre ocorrem dessa maneira, pois as equipes estão em pleno crescimento e desenvolvimento e podem ocorrer mudanças no andamento do projeto. Dessa forma, os gerentes de projetos devem realizar algumas ações para liderar de forma eficaz as suas equipes e obter mais produtividade. O Quadro 2 a seguir mostra algumas ações que o gerente pode realizar com suas equipes de projetos.

**Quadro 2 – Liderar equipes em fases de desenvolvimento**

Fase	Ações
Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajude a equipe a se conhecer melhor e ofereça direção e propósito claros</li> <li>• Envolver os membros no desenvolvimento de planos, esclarecimento de funções e definição de formas de trabalhar juntos</li> <li>• Forneça as informações necessárias para que a equipe comece a trabalhar</li> </ul>
Conflito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolva os problemas de poder e autoridade</li> <li>• Desenvolva e implemente acordos sobre como são tomadas as decisões e quem as toma</li> <li>• Adapte o papel de liderança de modo a permitir que a equipe se torne mais independente</li> </ul>
Normatização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize inteiramente as habilidades, o conhecimento e a experiência dos membros da equipe</li> <li>• Estimule e reconheça o respeito mútuo entre os membros da equipe</li> <li>• Estimule os membros a colocarem a “mão na massa” e trabalhar de forma cooperativa</li> </ul>
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualize os métodos e procedimentos da equipe para sustentar a cooperação</li> <li>• Ajude a equipe a entender como gerenciar a mudança</li> <li>• Monitore o progresso do trabalho e comemore as conquistas</li> </ul>
Desintegração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trate essa fase como um processo natural</li> <li>• Tranquilize a equipe quanto ao futuro</li> <li>• Estabeleça um processo de transição</li> </ul>

Fonte: Raj et al. (2006, p. 88).

O gerente de projeto deve estabelecer uma estratégia de como trabalhar essas fases com a equipe e deverá considerar vários fatores, como: fase em que o projeto se encontra, as habilidades e conhecimentos de cada membro da equipe e a maturidade da equipe. Sabendo como funciona a equipe do projeto, ele poderá realizar ações que melhorem o desempenho da equipe para atingir o sucesso do projeto.

### 1.4 Como trabalhar com equipes virtuais em projetos

Com os recursos tecnológicos disponíveis hoje, o trabalho à distância, segundo PMBOK *guide* (PMI, 2013), cria novas possibilidades de mobilização dos membros da equipe do projeto. Por outro lado, o gerente de projeto deverá enfrentar alguns desafios para a gestão dessas equipes.

O primeiro desafio é a comunicação, o gerente terá que ter um plano de comunicação eficiente com os membros virtuais e essa comunicação deverá ser primordial para garantir o andamento do projeto.

O outro desafio é a contratação. Quando a equipe é virtual, cada membro pode estar localizado em cidades e até em países diferentes. Dessa forma, devem ser adotadas estratégias de contratação diferenciadas, e o gerente de projeto deverá ter apoio da área de gestão de pessoas para a formação da equipe.

Conforme Raj et al. (2006), existem três formas de construir uma equipe virtual, como veremos a seguir:



#### 1.4.1 Trabalho em casa

O trabalho em casa tem suas vantagens, como a flexibilidade no horário, a economia do tempo para o deslocamento e o conforto do lar. Por outro lado, há desvantagens, porque o membro da equipe fica isolado dos demais, sem que se tenha a socialização, interação e identificação com a equipe.

A disponibilidade da tecnologia de comunicação, como *e-mails*, audioconferências, mídia social, reuniões pela internet e videoconferências, compensa essas desvantagens das equipes virtuais (PMI, 2013).



### 1.4.2 Hospedagens de escritórios

É um novo modelo de ambiente de trabalho, permitindo que as empresas consigam se espalhar em vários lugares do país e até do mundo. São escritórios que têm toda a infraestrutura que uma empresa necessita e são compartilhados com outras organizações. Nesses espaços, os profissionais podem desenvolver seus trabalhos, deixando de lado a frieza do trabalho em casa.

### 1.4.3 Escritórios-satélite

São salas de trabalho que têm todas as facilidades de um escritório moderno, localizadas em bairros residenciais próximos às casas dos membros da equipe ou com proximidade dos escritórios dos clientes. Esse tipo de modelo também poupa tempo de deslocamento, porém, exige bastante disciplina e responsabilidade por parte dos participantes.

A formação de equipes virtuais é um método novo que deve ser estudado e analisado com carinho. Tudo dependerá do momento e de qual modelo será adotado para a empresa em determinado projeto.

Para a criação de equipes virtuais, deve-se elaborar uma política de recursos humanos transparente, ter um excelente programa de treinamento e desenvolvimento, realizar avaliações de desempenho constantes, e todos os membros dessas equipes devem estar cientes de suas metas, das regras e da padronização dos processos.

A empresa deve utilizar tecnologias eficientes para executar uma excelente comunicação com todos os membros e deverá, primordialmente, ter uma liderança forte e atuante para o sucesso permanente das equipes virtuais.

## Considerações finais

A mobilização da equipe de trabalho é um dos pontos principais de um projeto. Se não for feita uma boa escolha dos membros da equipe no início do projeto, há uma tendência forte para o fracasso do projeto.

Os gerentes de projetos devem ter ciência de que eles são uma peça importante nesse processo. São eles que identificarão o perfil dos profissionais que necessitam para determinado projeto. Saber vincular as pessoas com as habilidades e o conhecimento que o projeto necessita é um trabalho minucioso, que deve ser cuidadosamente elaborado, com o apoio da área de gestão de pessoas. É um trabalho demorado, mas essencial.

## Referências

MOREIRA, W. Os tipos de equipes. **O gerente canais**. 4 out. 2012. Disponível em: <<http://ogerente.com.br/rede/recursos-humanos/equipes-performance-trabalho/>>. Acesso em: 29 maio 2015.

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

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