

**INSTITUTO DOCTUM DE EDUCAÇÃO E  
TECNOLOGIA**

**FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA  
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**

**RECURSOS HUMANOS E OS FATORES MOTIVACIONAIS EM  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**ARIELE ÂNGELA GONÇALVES**

**Caratinga  
2015**

**Ariele Ângela Gonçalves**

**RECURSOS HUMANOS E OS FATORES MOTIVACIONAIS EM GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de  
Ciência da Computação das Faculdades  
Integradas de Caratinga como requisito  
parcial para obtenção do título de bacharel  
em Ciência da Computação orientada pela  
Prof. Fabrícia Pires Souza Tiola.

Caratinga

2015

FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
TERMO DE APROVAÇÃO

RECURSOS HUMANOS E FATORES MOTIVACIONAIS EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

por


**Ariele Angela Gonçalves**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado perante a Banca de Avaliação composta pelos professores Fabrícia Pires Souza Tiola, Bruno Vieira Becattini e Maicon Vinícius Ribeiro, às 19:40 horas do dia 09 de dezembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel. Após a avaliação de cada professor e discussão, a Banca Avaliadora considerou o trabalho aprovado, com a qualificação: BOM.

**Trabalho indicado para publicação: ( ) SIM (X) NÃO**

Caratinga, 9 de DEZEMBRO de 2015

  
\_\_\_\_\_  
Professor Orientador e Presidente da Banca

  
\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador 1

  
\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador 2

\_\_\_\_\_  
Aluno(a)

  
\_\_\_\_\_  
Coordenador (a) do Curso

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me criado, por sua longanimidade que me concedeu inteligência e força para alcançar este objetivo. Agradeço aos meus pais por me proporcionarem a oportunidade de estudar, pois sem o apoio deles nada disso seria possível. Agradeço a minha amiga Evelyn por me apoiar, a Cleryanne, minha irmã Laiz e a todo o corpo docente da instituição.

Em especial gostaria de agradecer a minha orientadora Fabrícia Pires Souza Tiola que sempre me inspirou a seguir em frente nessa longa caminhada, pelo apoio e compreensão em momentos difíceis, sua compreensão foi crucial para que eu chegasse até aqui.

Espero que nessa longa jornada da vida todos os meus amigos e colegas da classe alcancem seus objetivos sem esquecerem das pessoas que fizeram parte dessa caminhada, na vida tudo passa, mas é essencial guardar momentos importantes e este jamais esquecerei.

## RESUMO

Atualmente nas empresas de Tecnologias da Informação (T.I.), os gerentes e seus colaboradores possuem certa dificuldade quando o assunto é a gestão de Recursos Humanos. A falta de motivação, planejamento, ambiente de trabalho, plano de carreira dentre outros fatores, tem influenciado para o insucesso dos projetos.

Com isso é possível analisar que os gerentes de projetos devem além de compreender questões técnicas, compreender questões da gestão de pessoas, como por exemplo, como funciona o trabalho em equipe, como funciona o comportamento dos funcionários, como anda a motivação dos mesmos.

Pela necessidade de aperfeiçoar os projetos nas empresas de Tecnologia da Informação, por meio dos estudos realizados, foi constatado que os Recursos Humanos, possuem extrema importância no gerenciamento de projetos. Assim como as ferramentas que auxiliam a elaboração dos mesmos, tais como: EAP (Estrutura Analítica de Projetos) e PMI (*Project Management Institute*), pois podem beneficiar na execução dos projetos, proporcionando software de qualidade. Devido as dificuldades encontradas quanto ao gerenciamento de Recursos Humanos nas empresas de T.I., foi realizado um levantamento à cerca dos fatores motivacionais que proporcionam aos gerentes e colaboradores melhores condições de trabalho.

No intuito de descobrir quais os fatores que geram maiores conflitos no trabalho em equipe e ocasionam impactos na execução dos projetos, foi elaborado um questionário destinado a profissionais da área de Tecnologia da Informação baseado na opinião de vários autores sobre o Gerenciamento de Projetos. Por meio das respostas de 52 profissionais, foi possível conhecer quais fatores motivam os colaboradores a trabalharem de forma satisfatória e contribuir para uma boa qualidade dos projetos em T.I.

**Palavras Chave:** Gerenciamento de Projetos em T.I.; Fatores Motivacionais; Ferramentas de Elaboração de Projetos.

## ABSTRACT

The target of this study is to demonstrate that the companies have some difficulties to manage their human resources in Information Technology area. Through this study is possible to observe that the project managers have some issues on managing his team, this happen because the manager usually worries more with the technical issues during the project construction, causing several failures, starting a chain reaction in the development process which leads to a delayed project, rejection by the product owner and the development team causing a conflict between the interested parts, all of this together can bring the completely loss of the project.

The methodology used in this study is based in bibliographic research from books, internet articles and a quiz to collect data about the failures that the companies have, the persons of interest from this quiz, was IT managers in different companies, the collected data contains information about the conflicts between the manager and the team, explicating their opinion relative to programs and rewards or even the increase of renown from the collaborator in order to keep him motivated.

In the project manager concept, some parts don't have a high relevance, like the value of the work, work safety, the profit, reward and the salary. Those refereed data above demonstrate a conflict that can have a negative impact on the software development because if the manager is not motivated enough, this will reflect on the team.

Can be observed that the collaborators doesn't have any common goals with their managers when the subject is keep the collaborators, they don't have their claiming answered and the consequence, they will not produce the product owner expectations even the company expectations, that way, the companies has to apply methods to change this situation in order to increase the quality of service and innovative projects.

**Keywords:** Projects T.I.; Methods to keep professionals; Motivation;

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Fatores relacionados ao Gerenciamento de projetos.....	15
FIGURA 2- Fases do ciclo de vida de um projeto .....	18
FIGURA 3- A superposição da participação multigrupal .....	40
FIGURA 4- Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano.....	41
FIGURA 5 - Fatores internos e externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações .....	42
FIGURA 6- - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade .....	43
GRÁFICO 1- Metodologias para manter os funcionários motivados.....	54
GRÁFICO 2- Estudam ou procuram saber sobre aspectos humanos.....	55
GRÁFICO 3- Auto-motivação para buscar seu objetivo na organização .....	56
GRÁFICO 4- Fatores importantes dentro da organização .....	57
GRÁFICO 5- Influência do RH a respeito de uma carreira sólida .....	58
GRÁFICO 6- Motivação para as pessoas irem trabalhar todos os dias .....	59
GRÁFICO 7- Profissional flexível.....	60
GRÁFICO 8- Fatores que deixam os profissionais motivados .....	61
GRÁFICO 9- Fatores que deixam os profissionais motivados .....	62
GRÁFICO 10- Administração dos funcionários.....	63
GRÁFICO 11- Fatores que contribuem para a motivação dos funcionários .....	65
GRÁFICO 12- Motivação dos funcionários em busca dos objetivos da organização .....	66
GRÁFICO 13- O quanto os superiores motivam seus funcionários. ....	67
GRÁFICO 14- Influência do RH a respeito de uma carreira sólida .....	68
GRÁFICO 15- Fatores importantes para a organização. ....	69
GRÁFICO 16- Importância do relacionamento entre gerente e funcionário .....	70
GRÁFICO 17- Desenvolvimento das possibilidades de crescimento dentro da organização .....	71
GRÁFICO 18- Motivação para ir trabalhar todos os dias.....	72
GRÁFICO 19- Culturas e pontos de vista na organização.....	73
GRÁFICO 20- Projetos feitos de forma estruturada e ordenada .....	74
GRÁFICO 21- Escopo realizado de acordo com o que o cliente espera. ....	75
GRÁFICO 22- O quanto o planejamento é existente na empresa.....	76
GRÁFICO 23- Utilização de novas ferramentas.....	77

**LISTA DE SIGLAS**

EAP- Estrutura Analítica de Projetos

*PMBOK - Project Management Body of Knowledge*

*PMI- Project Management Institute*

*RBS- Risk Breakdown Structure (RBS)*

*RFP- Request for Proposal).*

RH- Recursos Humanos

T.I- Tecnologia da informação

*PMO- Project Management Office*



## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	IX
INTRODUÇÃO .....	XII
1. REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
1.1 PLANEJAMENTO DE PROJETOS.....	14
1.1.1 Recursos essenciais de um projeto .....	15
1.1.2 Projetos em T.I .....	17
1.1.3 Fases para a realização de um projeto .....	18
1.1.3.1 PMBOK.....	19
1.1.3.1.1 Integração .....	20
1.1.3.1.2 Escopo .....	20
1.1.3.1.3 Tempo.....	21
1.1.3.1.4 Custo.....	22
1.1.3.1.5 Qualidade .....	22
1.1.3.1.6 Recursos Humanos .....	23
1.1.3.1.7 Comunicação.....	23
1.1.3.1.8 Riscos .....	24
1.1.3.1.9 Aquisição.....	27
1.1.3 Desafios em projetos de T.I.....	27
1.1.4 Métodos para um bom planejamento de projetos.....	30
1.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	31
1.2.1. Fatores humanos e as tecnologias de informação .....	32
1.2.2. Principais características dos profissionais de T.I.....	34
1.2.3. Gestão de pessoas e projetos .....	37
1.2.4 Pessoas X Projetos .....	39
1.2.5 Desafios da gestão de Recursos Humanos na T.I.....	43

2. METODOLOGIA .....	46
2.1 Público alvo do questionário .....	46
2.2 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	47
2.2.1 Primeira seção: Perfil do Profissional .....	47
2.2.2 Segunda seção: Recursos Humanos .....	48
2.2.3 Terceira seção: Gestão de Projetos.....	49
2.3 COLETA DE DADOS .....	51
2.4 TRATAMENTO DE DADOS .....	51
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	52
3.1 PRIMEIRA SEÇÃO: PERFIL DO PROFISSIONAL .....	52
3.2 SEGUNDA SEÇÃO: APOIO ESTRATÉGICO E APOIO GERENCIAL.....	53
3.2.1 Para você qual é o grau de importância no que diz respeito a utilizar metodologias para manter seus funcionários motivados. ....	53
3.2.2 O quanto você estuda ou procura saber mais sobre aspectos humanos e qualidade dos projetos. ....	54
3.2.3 O quão auto motivado você se sente para prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização em seu dia-a-dia. ....	55
3.2.4. Classifique a importância que os fatores salário, políticas da empresa, relacionamento interpessoal, segurança, condição de trabalho, reconhecimento, valor do trabalho, crescimento pessoal, progresso profissional, programas de recompensa, bonificação, subsídio e lucro real possui em sua organização. ....	56
3.2.5. Para você o quanto o departamento de RH pode influenciar para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização. ....	58
3.2.6 Qual o seu grau de motivação para ir trabalhar todos os dias. ....	59
3.2.7 Você é um profissional flexível, que se considera apto a gerenciar qualquer tipo de projeto. ....	60
3.2.8 O que te faz estar motivado.....	61
3.2.9. Em sua empresa são utilizadas as ferramentas: PMO (Project Management Office) e EAP (Estrutura Analítica do Projeto). ....	62
3.2.10 A administração dos funcionários é considerada uma questão de grande importância na elaboração de um projeto. ....	63

3.3 TERCEIRA SEÇÃO: APOIO OPERACIONAL.....	64
3.3.1 Classifique a importância que o fator colegas de trabalho, salário, ambiente de trabalho, plano de carreira, prazer na profissão, reconhecimento, bonificações/recompensar, clientes e a empresa em si possui em sua organização. ....	64
3.3.2 O quão auto motivado você se sente para prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização em seu dia-a-dia. ....	66
3.3.3 O quanto os seus superiores te mantêm motivado para o trabalho. ....	67
3.3.4 Para você o quanto o RH pode influenciar para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização.....	68
3.3.5 Classifique a importância que o fator programas de bonificação, lucro real e subsídio e reconhecimento profissional possui em sua organização.....	69
3.3.6 O quanto é importante o relacionamento entre o gerente e o funcionário. ....	70
3.3.7 Você considera satisfatório a sua autorrealização, ou seja, o quanto você já desenvolveu as suas possibilidades de crescimento em sua organização.....	71
3.3.8 Qual o seu grau de motivação para ir trabalhar todos os dias. ....	72
3.3.9 Dentro de sua empresa questões como diferentes culturas e pontos de vista são respeitados? .....	73
3.3.10 Em relação a sua empresa, quanto ao gerenciamento de projetos sua elaboração é feita de forma estruturada e ordenada? .....	74
3.3.11 A realização do escopo de seu projeto é feita de forma esclarecedora, de acordo com o que o cliente espera. ....	75
3.3.12 O quanto o planejamento é existente em seus projetos e no dia-a-dia na empresa.....	76
3.3.13 Na elaboração dos projetos são utilizadas novas ferramentas para um bom produto de maior qualidade e diferenciado.....	76
3.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
CONCLUSÃO .....	79
TRABALHOS FUTUROS.....	80
REFERÊNCIAS .....	81
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO .....	84

## INTRODUÇÃO

Com o aumento da utilização de recursos tecnológicos, as empresas de TI vêm ganhando cada vez mais destaque no mercado atual, com o avanço destas empresas surge também a demanda por profissionais qualificados, assim como o gerenciamento de Recursos Humanos dentro da organização.

Para as empresas, as pessoas são consideradas recursos, pois elas possuem conhecimentos e habilidades que ajudam na evolução empresarial. Isso é muito importante, pois, cada integrante da equipe de trabalho possui sua personalidade, necessidades e objetivos. Um bom gerenciamento destes recursos, acarreta inúmeros benefícios para as empresas de TI, tais como, rendimento por parte dos colaboradores, projetos bem estruturados, equipes de trabalho motivadas e dispostas a colaborar para o crescimento da organização.

Para garantir o sucesso das empresas de TI, além do gerenciamento dos Recursos Humanos, é fundamental que organizações gerenciem seus projetos de forma eficaz. Para isso foram desenvolvidas metodologias que auxiliam na elaboração e gerenciamento desses projetos, tais como EAP e PMI. Essas metodologias tem a função de auxiliar os gerentes e as equipes, proporcionando, métricas para um bom gerenciamento de projetos.

Muitas empresas de T.I passam por dificuldades na gestão de Recursos Humanos em seus projetos, esta falha também se dá ao perfil dos profissionais da área que, em sua maioria possuem habilidades técnicas bem definidas, mas, com defasagem nas habilidades de comunicação. Essa falta de comunicação dificulta, a percepção dos fatores motivacionais por parte dos gerentes.

Diante das dificuldades expostas anteriormente, o presente trabalho tem como finalidade realizar um levantamento acerca de quais fatores humanos motivacionais, geram maiores conflitos e impactos nos projetos de Tecnologia da Informação.

O desenvolvimento do estudo sobre o tema apresentado justifica-se, pois com os fatores humanos motivacionais bem definidos é possível auxiliar a elaboração de bons projetos em TI. Uma vez que, para um melhor desenvolvimento de projetos, é preciso que os gerentes se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos seus colaboradores, além de fatores motivacionais, visando proporcionar a eles elementos que contribuem positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores.

Ao realizar um levantamento sobre os fatores que geram impactos no gerenciamento de projetos, com qual frequência as ferramentas são utilizadas para gerenciamento do mesmo

foi aplicado um questionário composto por 88 questões sobre o assunto, o questionário elaborado foi voltado a profissionais relacionados a Gestão de Projetos em T.I.

Por meio das respostas obtidas foi possível realizar comparações entre a opinião dos entrevistados e o que foi escrito por diversos autores sobre o assunto. Ainda foi possível conhecer quais os fatores motivam os profissionais e quais metodologias são utilizadas para auxiliar na motivação dos gerentes e colaboradores. Foram obtidas 52 respostas, na maioria foi possível observar as divergências entre as opiniões dos gerentes e funcionários acerca de quais fatores são mais importantes para as empresas e quais são os fatores motivacionais mais relevantes para cada respondente.

Desta forma, perante o tema e os objetivos apresentados anteriormente a presente pesquisa estrutura-se da seguinte forma:

O primeiro capítulo tem foco na fundamentação teórica, onde foram abordados os conceitos essenciais para a compreensão da solução proposta neste trabalho, focando no planejamento de projetos e todos os fatores envolvidos neste planejamento, Gestão de Recursos Humanos e fatores motivacionais.

O segundo capítulo, apresenta a descrição dos passos realizados para atingir o objetivo proposto neste trabalho, ou seja, realizar um levantamento acerca de quais fatores humanos motivacionais, geram maiores conflitos e impactos nos projetos de Tecnologia da Informação. Para isso foi elaborado um questionário com 88 questões.

Posteriormente, no terceiro capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a divulgação do questionário, demonstrando quais fatores humanos motivacionais provocam conflitos nos projetos.

E por fim, é apresentada a conclusão obtida através desta pesquisa.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem por objetivo proporcionar conhecimento necessário para o entendimento da solução proposta neste trabalho. Na seção 1.1 serão abordados assuntos relacionados ao Planejamento de Projetos e todas as suas fases e características. Na seção 1.2 serão abordados conceitos sobre Gestão de Recursos Humanos que irá abordar fatores motivacionais, as tecnologias da informação, além de conceitos sobre a Gestão de Pessoas e Projetos

### **1.1 PLANEJAMENTO DE PROJETOS**

Um projeto pode ser definido como um aglomerado de informações, que são executados de forma sincronizada por uma organização, afim de desenvolver de forma estruturada algo que ainda não foi criado. Vargas (2009), define um projeto como sendo um “empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

Diório (2010), traz uma definição complementar acerca do que vem a ser um projeto, em sua obra ele expressa que um projeto consiste em: “Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço de resultado exclusivo. Os projetos possuem início e fim definidos e devem gerar como resultado algo novo, um produto ou serviço único, ou seja, não existem dois projetos iguais”. Por meio da FIG 1 é possível visualizar os principais fatores que envolvem o gerenciamento de um projeto.

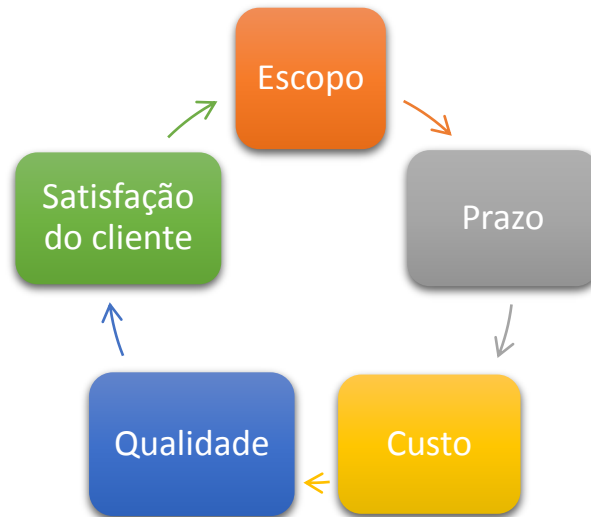


FIGURA 1- Fatores relacionados ao Gerenciamento de projetos.  
Fonte: Própria autora.

Como mostra a figura acima, os principais fatores que devem ser levados em consideração ao elaborar um projeto são: o escopo, o prazo, o custo, a qualidade e a satisfação do cliente. É possível concluir que os projetos são extremamente importantes para otimizar esses fatores e assim gerar um melhor desempenho das organizações.

Para obter projetos de qualidade é extremamente importante planejar e definir quais são os processos necessários para a execução o mesmo. De acordo com Vargas (2009), um planejamento de projetos consiste em “estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental”.

Os subtipos a seguir, tem a função de contextualizar o planejamento de projetos aplicados nas empresas de Tecnologia da Informação, assim como todas as características do gerenciamento de projetos.

### 1.1.1 Recursos essenciais de um projeto

Segundo Vargas (2009), o gerenciamento de projetos possui processos e componentes. Esses processos são: Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Integração, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições. São processos organizados e integrados, cada um possui um detalhamento particular, e devem ser integrados para garantir que o projeto seja estruturado para que as atividades envolvidas venham a ser atendidas. O processo de gerenciamento possui seis fases, que foram elaboradas por um guia que contém um conjunto

de práticas para o gerenciamento de projetos, esse guia é denominado *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, as fases são:

- Desenvolvimento do termo de abertura;
- Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto;
- Orientação e gerenciamento durante a execução do projeto;
- Monitoramento e controle durante o trabalho do projeto;
- Realização do controle integrado de mudanças;
- Encerramento do projeto ou fase.

No desenvolvimento do termo de abertura do projeto é feito um documento formal que permite o projeto ou a fase, a documentação dos requisitos iniciais onde são especificados as expectativas e os interesses dos executores e do solicitante. O desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, é um processo onde há uma documentação dos atos necessários para que seja definido, organizado e integrado todos os planos assistenciais.

Na orientação e gerenciamento durante a execução do projeto, é feita a realização do trabalho que foi determinado no plano de gerenciamento do projeto, para que os objetivos do projeto sejam atingidos. No monitoramento e controle durante o trabalho do projeto, é feito um acompanhamento, e ajustes para que os objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento sejam atendidos.

Na realização do controle integrado de mudanças, é feita uma revisão no gerenciamento de mudanças em entregas, aprovações e solicitações feitas, assim como nos ativos organizacionais, plano de gerenciamento do projeto e documentos do projeto. No encerramento do projeto, é feita a finalização de todas as tarefas e grupos do gerenciamento de projetos, assim, é encerrado formalmente a fase. (VARGAS, 2009).

Segundo Paiva (2015), a empolgação durante o desenvolvimento de um novo projeto, pode ser um tanto prejudicial para que ele alcance o sucesso em sua conclusão, pois a cada novo projeto, o gerente de projetos pode pular etapas como a de iniciação ou a de planejamento, e isso pode ocorrer principalmente quando uma empresa não possui os processos claramente apurados.

Deste modo, cabe ao gerente decidir o que fazer, mas os clientes sempre desejam que seus projetos sejam concluídos o mais rápido possível, levando assim, o gerente a se sentir pressionado e entusiasmado, e juntando a empolgação do gerente com a pressão que os clientes impõe, o projeto possui muitas chances de não ser concluído de forma eficaz.

Se um gestor de projetos consegue visualizar que o planejamento do projeto não está



definido de forma adequada, o tempo não se encontra razoável, os recursos como escopo não estão favorecendo para um projeto eficiente e de qualidade, a responsabilidade de um fracasso na conclusão do projeto será responsabilidade do gerente caso não tome atitudes. (PAIVA, 2015).

Por mais que exista empolgação, pressão, ou qualquer outro fator que o leve a optar por pular alguma etapa, o gerente de projetos não deve deixar de fazer uma documentação do planejamento inicial, preparar um relatório, e fazer um levantamento dos requisitos necessários para o projeto. O planejamento e a gerência dos projetos são essenciais e necessitam serem aplicados com seriedade e vigor em todas as organizações. (PAIVA, 2015).

### **1.1.2 Projetos em T.I**

A rotatividade de trabalho nas empresas de T.I. é ocasionada pela falta de qualificação dos profissionais da área, assim como a ausência de habilidades específicas necessárias para um bom planejamento e desenvolvimento de projetos.

A concorrência entre as empresas está cada vez maior pois, para que uma empresa se destaque no mercado atual é necessário que a mesma possua profissionais qualificados, assim como projetos bem estruturados (DIÓRIO, 2010). A Gerência de projetos é a forma mais eficaz de lidar com as mudanças de produtos e serviços nas empresas de TI.

O ciclo de vida dos projetos define quais são os trabalhos a serem realizados, e determina também quais são os resultados que devem ser entregues ao final de cada fase, assim como quais colaboradores devem participar de cada uma delas. De acordo com Diório (2010), o ciclo de vida de um projeto é dividido em quatro fases, que são:

- Fase de concepção: Os objetos que devem ser explícitos em cada detalhe e demonstrado a cada passo;
- Fase de planejamento: Nesta fase o planejamento do projeto deixa de ser geral para se tornar específico, no desempenho das tarefas e para que os recursos sejam colocados com eficiência, é preciso que os gerentes tenham envolvimento neste processo;
- Fase de implementação: Após o planejamento e a aceitação dos planos do projeto pelos colaboradores, é necessário realizar as tarefas envolvidas no mesmo, o gerente de projeto deve controlar com eficiência esta fase;

- Fase de encerramento: É feito o encerramento do projeto, com conclusões e entrega final do produto requerido pelo cliente.

Para que um projeto seja bem elaborado e bem implementado é fundamental que essas fases sejam aplicadas de forma correta, para garantir que o produto final seja satisfatório para os clientes, gerando lucros para a organização. A FIG. 2 apresenta um diagrama acerca da sequência lógica das fases do ciclo de vida de um projeto.

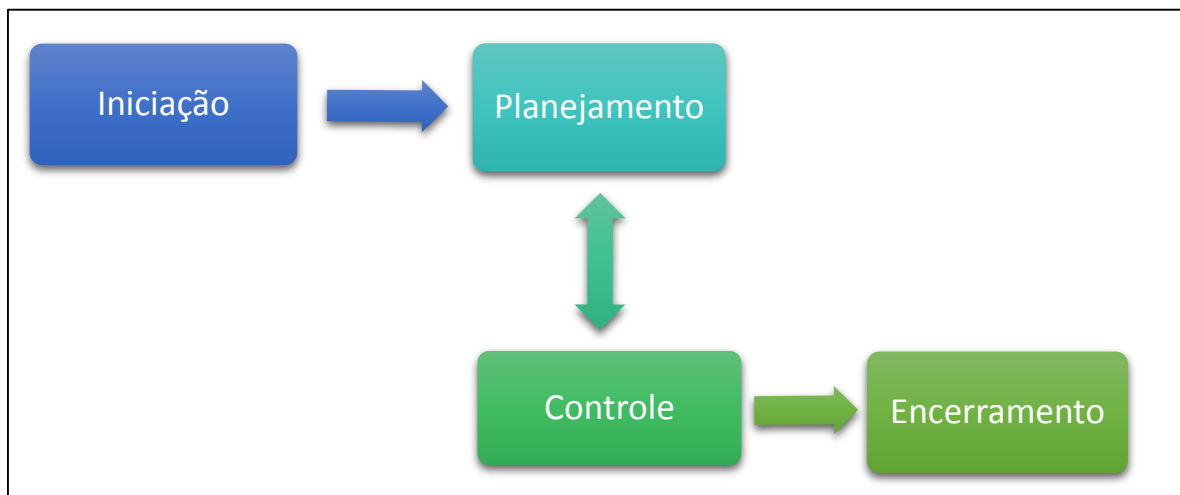


FIGURA 2- Fases do ciclo de vida de um projeto  
Fonte: Própria autora

É possível concluir por meio da FIG. 2, que as fases do projeto devem ser implementadas seguindo uma sequência lógica, essa sequência irá determinar o sucesso ou o fracasso do projeto. Por meio de todas as informações expostas anteriormente, conclui-se também que os projetos são fundamentais para o sucesso das empresas de T.I, pois com eles é possível estruturar a concepção dos serviços que irão ser oferecidos para os clientes.

### 1.1.3 Fases para a realização de um projeto

Para construir uma base sólida na elaboração dos projetos é necessário elaborar um escopo de como será efetuado o planejamento dos projetos, afim de promover a estruturação e eficiência dos mesmos (MENDES, 2009).

A base de um planejamento de projeto sólido e eficiente não se baseia apenas em cronogramas e orçamentos, mas também em planos auxiliares de conhecimentos que devem

ser inseridos desde a primeira fase do projeto, como por exemplo, o PMBOK. A subseção a seguir irá abordar os conceitos referentes a essa ferramenta.

### 1.1.3.1 PMBOK

A utilização de ferramentas para auxiliar o gerenciamento de projetos é extremamente importante, pois elas fornecem métricas às quais os gestores podem se basear para garantir o sucesso de seus projetos. O PMBOK foi criado para essa finalidade, ele consiste em um guia que contém um conjunto de práticas na gestão de projetos.

De acordo com o Project Management Institute (PMI), o PMBOK pode ser definido como sendo um guia que:

Identifica esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. "Amplamente reconhecido" significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade (PMI, 2013).

O guia PMBOK é muito utilizado para auxiliar no gerenciamento de projetos, pois como ele é possível conhecer 42 processos diferentes que são divididos em nove áreas de conhecimento, essas áreas fornecem métricas para realizar um bom gerenciamento dos projetos. De acordo com o site da PMI que pode ser acessado por meio do endereço: [www.pmi.org](http://www.pmi.org), esse guia possui mais de 2 milhões de exemplares espalhados pelo mundo.

As nove áreas de conhecimento expressas pelo PMBOK são:

- Integração;
- Escopo;
- Tempo;
- Custo;
- Qualidade;
- Recursos Humanos;
- Comunicação;
- Riscos e aquisições.

Cada uma das áreas descritas anteriormente, possuem processos que estão interligados

uns aos outros, cada um deles irá ocorrer pelo menos uma vez no projeto, se o mesmo for dividido em fases elas podem ocorrer mais de uma vez. As subseções a seguir irão abordar os conceitos de cada uma dessas áreas.

#### **1.1.3.1.1 Integração**

O objetivo do gerenciamento de integração é garantir que todas as demais áreas do projeto estejam interligadas, de modo a se tornar uma coisa única. Ele deve ser capaz de estruturar o projeto para garantir a satisfação de todos os envolvidos (VARGAS, 2009).

Alguns processos podem ser realizados para garantir que a integração seja efetuada de forma satisfatória, são eles:

- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto;
- Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Dirigir e Gerenciar a Execução do Projeto;
- Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto;
- Realizar o Controle Integrado de Mudanças;
- Encerrar o Projeto ou Fase.

É necessário a aplicação destes processos para garantir que todas as áreas envolvidas no projeto se comuniquem e possam ser cooperantes afim de promover um melhor desenvolvimento do projeto.

#### **1.1.3.1.2 Escopo**

O plano de gerenciamento de escopo tem como foco definir processos para o desenvolvimento da criação de um escopo detalhado, ele documenta todas as etapas do desenvolvimento do projeto (MENDES, 2009).

No escopo é descrito com detalhes o que está sendo desenvolvido. Essa descrição tem os seguintes dados: por quem foi preparado, descrição do projeto, objetivo para qual o objeto está sendo desenvolvido, justificativa das diversas realizações que foram executadas

e as que ainda serão executadas no projeto, produto e suas dimensões (MENDES, 2009). Para uma boa elaboração do escopo, podem ser implantados alguns processos, são eles:

- Coletar Requisitos;
- Definir Escopo;
- Criar EAP;
- Verificar o Escopo;
- Controlar o Escopo.

Para facilitar a elaboração do escopo do projeto, é criada a EAP (Estrutura analítica do projeto), que consiste em uma metodologia que divide as etapas do projeto em partes menores para facilitar o gerenciamento.

Para a criação da EAP, é importante que todos os integrantes da equipe participem do projeto, para elaborar uma estrutura completa e coerente. Devido a este fato é imprescindível a presença de todos os integrantes, e para que possam ser levantadas novas ideias é interessante que se obtenha uma equipe que já se encontra familiarizada com detalhes dos projetos, deste modo, o seu desenvolvimento se tornará mais fácil.

### **1.1.3.1.3 Tempo**

O planejamento de gerenciamento de tempo, têm a função de definir os critérios de desenvolvimento do cronograma e controle de um projeto. Onde a responsabilidade quanto a integridade de um projeto, depois da aprovação do plano a linha base do cronograma será salva.

É necessário realizar uma atualização do cronograma em períodos que deverão ser determinados de acordo com a identificação de desvios que podem ocorrer, tomando medidas para que não seja comprometida. A mudança deve ser executada pelo controle integrado de mudanças (NOCÊRA, 2009).

O planejamento tem como função alterar uma atividade em execução ou futura, levando em consideração escalas de folgas no intuito de não afetar o término de um projeto. Os critérios também deverão ser descritos no cronograma, e um ponto que deve ser levado em consideração, são as técnicas que deverão ser utilizadas para tomar ações com o objetivo de eliminar os desvios que possam acontecer, essas técnicas são: banco de horas extras e mutirão,

que também são ações tomadas pelo gerente de projetos. O plano deve determinar quais ferramentas devem ser utilizadas para o planejamento e o controle do cronograma, (NOCÊRA, 2009).

#### **1.1.3.1.4 Custo**

Segundo Vargas (2009), o plano de gerenciamento de custos tem como principal objetivo controlar os custos de acordo com o que foi descrito em seu orçamento, e como será atualizado e subdividido. Serve também para a utilização das suas reservas e as regras para serem devidamente utilizadas. Parte dessas reservas são utilizadas em riscos e o restante são encaminhadas para outros eventos que não sejam projetos de riscos.

No que se refere a empresa, a atualização do orçamento seria realizada pelo controle e feita pelo valor agregado, essas reservas são utilizadas de acordo com a mudança dos planejamentos auxiliares ou de acordo com o seu patrocinador, pois tais técnicas de escopos são utilizadas para que se faça uma análise do tempo e do custo. Quando ocorre um aumento dos custos maior do que o valor agregado, é necessário realizar uma reunião para identificar as possíveis causas de todas variações e utilizar medidas para as correções devidamente necessárias (MENDES, 2009).

#### **1.1.3.1.5 Qualidade**

A função do planejamento de qualidade, é identificar padrões para a realização de um projeto de qualidade, fazendo com que suas necessidades sejam atendidas. Um projeto de qualidade tem como função inserir sua política de qualidade, este processo é essencial, pois tem como objetivo o controle, garantia da qualidade e melhoria da mesma, tendo como discricção responsabilidade, procedimentos e recursos coerentes para seu gerenciamento (VARGAS, 2009).

Segundo Vargas (2009), é preciso abordar fatores como a qualidade do projeto, observando as características de motivação e qualidade de cada indivíduo de sua equipe. Uma das principais listas utilizadas para verificação da qualidade é o *checklist*, onde é possível

verificar se todas as etapas realizadas foram concluídas com qualidade. É muito importante que os pontos principais sejam definidos e esclarecidos com os clientes, pois se esse procedimento não for realizado pode-se obter uma recusa da parte do cliente, devido a não atender os critérios desejados por ele.

#### **1.1.3.1.6 Recursos Humanos**

O planejamento de gerenciamento de Recursos Humanos tem como função verificar como serão descritas as necessidades das pessoas para as atividades de um projeto, pois através dele, pode-se ter informações de quando e como as pessoas serão contratadas, necessidade de treinamentos, como serão liberados ao término do projeto e como serão premiadas e incentivadas no decorrer de suas atividades no projeto (MENDES, 2009).

Quando há mais de um integrante que avalia a proposta para ser aprovada, pode-se encontrar algumas complicações, com isso deve-se utilizar uma matriz de responsabilidades para ser mais conveniente. Essa ferramenta ajuda a manter claras as expectativas e possibilita definir as informações, para que as pessoas envolvidas saibam desempenhar suas atividades e responsabilidades (MENDES, 2009).

#### **1.1.3.1.7 Comunicação**

É essencial a comunicação para a elaboração de um projeto, nela é fundamental que os gestores compartilhem as informações relacionadas ao projeto com todos os integrantes da equipe, assim como a elaboração dos planos de ação. Abaixo são exemplificados alguns processos que podem ser utilizados para o gerenciamento de comunicação nos projetos.

- Identificar as Partes Interessadas;
- Planejar as Comunicações;
- Distribuir Informações;
- Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas;
- Reportar o Desempenho.

Os métodos de gerenciamento de comunicação devem ser utilizados pelos gestores desde o planejamento de até o seu encerramento. O planejamento das comunicações é um fator crítico, pois nesta fase é necessário analisar qual é a melhor maneira de identificar os *stakeholders*. Esse planejamento tem como função auxiliar o gerente na disseminação de informações, durante o desenvolvimento do projeto até a sua conclusão (VARGAS, 2009).

#### **1.1.3.1.8 Riscos**

No planejamento de gerenciamento de riscos deve-se descrever a estrutura do projeto e como deverá ser executado através da metodologia do mesmo, através das regras e responsabilidades e orçamento incluído nos gastos do projeto, durante o tempo de vida do mesmo. Através do processamento sistêmico de identificação de risco é possível identificarmos as definições de probabilidade e os impactos que podem ser causados (NOCÊRA, 2009).

O planejamento de riscos tem como função auxiliar o gerente de projetos, no que se refere a riscos que poderão aparecer durante o seu desenvolvimento amenizando ou eliminando os impactos negativos que forem de maiores proporções. Segundo Mendes (2009), o gerenciamento de riscos é composto por cinco etapas:

- Identificação;
- Análise Qualitativa;
- Análise Quantitativa;
- Planejamento de respostas;
- Monitoração de controle.

A primeira etapa do gerenciamento de riscos é a identificação dos mesmos, nessa etapa são definidos todos os riscos que podem afetar o projeto e sua documentação.

A análise qualitativa identifica os riscos através da probabilidade de ocorrência e o impacto, essa probabilidade se dá às percepções dos especialistas. Nesse caso eles devem elaborar as faixas que deverão ser utilizadas, através destas listas que serão apresentadas todos os riscos e as categorias (VARGAS, 2009).



A análise quantitativa, é uma ferramenta que mostra os riscos do projeto através de números que utiliza uma árvore de decisões que aponta a probabilidade do mesmo, indicando qual a melhor decisão a ser tomada durante a execução do projeto.

O planejamento de respostas aos riscos, é utilizado para amenizar os riscos negativos e abrir oportunidades para o projeto. Em seu ponto positivo, ele maximiza e distribui as informações e estratégias para a sua melhoria. Mesmo realizando todos os procedimentos nos projetos de riscos muitas vezes surge a pergunta: Por que alguns projetos falham? O projeto pode falhar por diversos fatores.

O monitoramento e controle de riscos consiste na implementação das respostas que foram planejadas, no acompanhamento dos riscos que foram identificados no monitoramento dos riscos residuais, na identificação de novos riscos e na avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto (VARGAS, 2009).

No planejamento de riscos devem ser descritos as formas de utilização durante o tempo de vida do projeto, sendo assim, deve-se identificar os riscos existentes no projeto e fazer uma lista de riscos por categorias, e a ferramenta utilizada para essa tarefa é a *Risck Breakdown Structure* (RBS). Essa ferramenta obtém as seguintes categorias: Categoria de riscos técnicos, Categoria de riscos não técnicos e Riscos legais.

- Na categoria de riscos técnicos é possível observar as seguintes áreas: arquitetura, engenharia e infraestrutura;
- Na categoria de riscos não técnicos podemos observar as seguintes áreas: Riscos gerenciais, prazo, custo e recursos humanos;
- Na categoria de riscos legais, temos: contratações e governamentais.

Para isso, existem diversas ferramentas para serem aplicadas em campo, como: *Brainstorming* é uma ferramenta sinérgica sem restrições onde são utilizadas com seus participantes; *Delph*, que é uma lista onde se obtém opiniões de especialistas anonimamente; *Analise Swot*, que é uma ferramenta que identifica os conflitos culturais, ou do ambiente que possam ter algum impacto no projeto por meio de fraquezas ou forças, e a entrevista com especialistas.

Muitas falhas são decorrentes de obstáculos naturais ou externos que estão completamente fora do controle da organização e que, muitas vezes, somente podem ser minimizados ou evitados através de um gerenciamento de riscos eficiente. Segundo Vargas (2009), são eles:

- Mudança na estrutura organizacional da empresa;
- Riscos elevados no meio ambiente;
- Mudanças na tecnologia disponível;
- Evolução nos preços e prazos;
- Cenário político-econômico desfavorável;

Existem outros fatores que contribuem com as falhas, nesse caso são as falhas gerenciais e podem ser perfeitamente evitadas, tais como:

- Metas e objetivos mal estabelecidos ou não são entendidos por outros escalões;
- Pouca compreensão da complexidade do projeto;
- Projeto que possui várias atividades para serem desenvolvidas em um curto espaço de tempo, estimativas pobres, ou que não possuem dados suficientes;
- Projetos que tem bases de dados completas;
- Sistema de controle onde o projeto não se adequa;
- O projeto que não teve gerente de projeto ou uma rotatividade muito grande do mesmo onde criou-se um ciclo de vários poderes paralelos aos estabelecidos anteriormente;
- O software de gestão de projeto se tornou repetitivo.

Dentre essas opções está também projetos que foram estimados com base da experiência vividas em outros projetos ou no sentimento dos envolvidos, colocando em um plano posterior os dados de outros projetos semelhantes históricos ou dados analisados por estatísticas executadas, devido acima citados, é muito importante o gerente estar atento e procurar identificar rapidamente cada falha ou evita-las a todo custo (VARGAS, 2009).

É importante para todo o planejamento de projetos evitar falhas e riscos que possam ser fatais para o mesmo, é papel do gerente de projetos estar atento a cada fase do projeto e procurar desenvolvê-las com sua equipe de trabalho de maneira responsável e eficaz. Uma vez que é pulada alguma fase, ou não é colocada atenção durante o desenvolvimento, podem ser geradas grandes consequências negativas ao projeto.

### **1.1.3.1.9 Aquisição**

O planejamento de gerenciamento nas aquisições tem o papel de descrever e delegar os processos de bens e serviços externos da organização executora de um projeto fora da empresa. Ele pode auxiliar a empresa, como por exemplo, na divisão de bens e serviços. Tem o papel de verificar as necessidades dos projetos técnicos e não técnicos, e verificar quais produtos atendem a essas necessidades. Nessa parte do projeto deve-se estabelecer as exigências que serão base para o desenvolvimento das especificações e do contrato subsequente, e os seguimentos dos padrões dos servidores deverão ser os mesmos da empresa (MENDES, 2009).

De acordo com Mendes (2009), as habilidades das atividades dos fornecedores devem ser avaliadas de acordo com as exigências do *RFP (Request for Proposal)*. O documento *RFP* é enviado a todos os possíveis fornecedores que reenviam os documentos para avaliação, alguns exemplos de avaliação são: referências de serviços prestados pelos fornecedores a outras empresas, capacitação, habilidade das pessoas envolvidas no fornecimento desses produtos, o capital do fornecedor e garantia de aceitação acordada do produto.

Por meio de todas as informações levantadas nessa seção, foi possível concluir que para que um projeto seja bem estruturado é necessário que todas as fases sejam bem definidas. Concluiu-se também que a ferramenta *PMBOK* é extremamente importante para uma boa elaboração dos projetos, pois ela define áreas e processos que auxiliam o andamento dos mesmos.

A seção a seguir ira abordar os desafios que podem ser encontrados ao elaborar projetos em empresas de TI.

### **1.1.3 Desafios em projetos de T.I.**

Para gerenciar um projeto é necessário organizar, planejar e procurar saber tudo sobre o mesmo, no entanto ainda que esses fatores sejam bem aplicados, os projetos enfrentam inúmeros desafios durante sua execução. Vários desafios são encontrados durante o desenvolvimento do projeto, sendo alguns deles:

- Perfil das equipes;
- Fatores Humanos;
- Gerenciamento dos processos;
- Aquisições;
- Homologação;
- Gerenciamento do tempo;
- Fatores culturais.

Todos os fatores citados anteriormente, são desafios que um projeto pode enfrentar durante sua execução, o uso de ferramentas em ocasiões indevidas e o tempo que não é aproveitado de forma correta são outros desafios preocupantes que podem levar o projeto ao fracasso.

No desenvolvimento de um projeto é importante citar a importância da Gestão de Tempo para o sucesso do mesmo, um bom gerenciamento do tempo pode levar a um melhor desempenho das equipes, pois é necessário que todo o tempo utilizado na elaboração do projeto não seja dissipado.

Espinha (2012), expressa a importância do gerenciamento de pessoas para um bom gerenciamento dos projetos:

Outro fator que tem que estar sempre na mente dos gestores é que projetos são desenvolvidos e gerenciados por pessoas e trabalhar com uma equipe despreparada e desmotivada é extremamente prejudicial. Manter a equipe focada e com a comunicação alinhada é muito importante no decorrer dos projetos. A equipe precisa saber o que está acontecendo, se ele está atrasado ou progredindo conforme o cronograma e enxergar como o trabalho de cada um impacta no resultado final. A comunicação constante mantém a equipe mais unida, focada e contribui para a evolução contínua do projeto (ESPINHA, 2012, p. 1).

É fundamental que a falta de comunicação não seja um artifício que no final acabe atrapalhe as equipes de desenvolvimento, reuniões longas fazem com que as equipes percam o foco, em muitas ocasiões é inevitável uma conversa entre os colaboradores em um projeto, mas o melhor é que haja sempre reuniões que sejam produtivas com ferramentas, gráficos e linhas de tempo, desta forma, a comunicação será rápida e com melhores resultados.

A tecnologia deve ser utilizada em favor das empresas, pois elas proporcionam mecanismos para um melhor gerenciamento dos projetos.

Espinha (2012), expressa em sua obra a importância de escolher as ferramentas corretas para um bom gerenciamento e fala ainda sobre a importância de pesquisar as ferramentas que atendem melhor as necessidades da organização.

[...] Ferramentas manuais, softwares impróprios e informações descentralizadas irão dificultar ainda mais a gestão, além de comprometer a segurança dos dados. É importante pesquisar e escolher ferramentas que tenham foco no gerenciamento de projetos, sem medo de inovar. Outra dica é utilizar ferramentas baseadas na web, que podem ser acessadas de qualquer lugar, a qualquer hora do dia e que forneçam ao gestor a visualização completa dos projetos e a evolução contínua de cada atividade (ESPINHA, 2012, p. 1).

É essencial que todos os projetos tenham um grupo de desenvolvedores para que o mesmo seja executado, a utilização correta de recursos, como por exemplo, equipamentos e serviços são importantíssimos para que seja atingido o objetivo definido em um planejamento, deve-se obter toda uma estrutura e serviços disponibilizados de forma que atenda a questão, ou a demanda de um projeto.

Sabe-se que a finalidade de todo e qualquer projeto é sempre satisfazer as perspectivas dos *stakeholders* e dos clientes, por isso, é essencial que seja identificado com a maior precisão possível cada parte do projeto, e não menos importante, é mapeá-las com muita atenção, procurando deixar explícito e alinhados, cada interesse exposto pelo cliente para que sejam evitados conflitos durante o desenvolvimento do projeto (SILVA, 2010).

Nesses casos, é quase inevitável que cada *stakeholder* apresente sua própria proposta para a avaliação do projeto e, com isso, podemos chegar a diversos conflitos. Para evitarmos esses problemas, precisamos unificar a forma de avaliar o grau de satisfação de todos. Em termos práticos, o que vemos são alguns *stakeholders* se posicionando de forma contrária e outros a favor do investimento no projeto, e isso nos força entender a razão pela qual as partes estão a favor ou contra o projeto, levando tempo e, certamente, tornando-se um dos fatores primordiais para o sucesso do projeto (SILVA, 2010, p. 1).

É possível concluir que fatores como conflitos, manter uma equipe desmotivada, recursos para o desenvolvimento de um projeto, desavenças entre os clientes e a equipe de desenvolvimento devido à falta de clareza nas informações, dentre outros fatores, levam os projetos a estarem caindo em defasagem e não chegarem a sua conclusão com as perspectivas dos clientes realizadas, e a equipe e o gerente de projetos satisfeitos e realizados com seus trabalhos na organização.

### 1.1.4 Métodos para um bom planejamento de projetos

Para um bom planejamento é necessário fazer uma lista onde as prioridades do assunto devem ser colocadas e desenvolvidas por etapas, este é o primeiro passo para a elaboração da gestão para tarefas que irão levar a conclusão dos projetos das organizações de forma eficaz (ARANHA, 2015). O planejamento serve para auxiliar na elaboração dos projetos e processos da gestão de Recursos Humanos (RH), mas para isso é necessário obter uma base para a construção do plano de RH onde os processos ativos organizacionais são de fundamental importância.

Quando é citada a palavra ativo, pretende-se abordar a gestão interna de uma organização. Muitas empresas não possuem maturidade gerencial suficiente no quesito de trabalho da gestão de RH, e neste caso, é necessário utilizar como ferramenta o mapeamento de processo do departamento. Onde for colocado o profissional, deve ser inserido também o plano de carreira, bonificações, expectativas e punições (ARANHA, 2015).

Diversas vezes os profissionais se deparam com conflitos onde não se encontram preparados para resolver os obstáculos que devem ser enfrentados. Porém, quando se encontram em um ambiente correto para o desenvolvimento da carreira do profissional, eles prosperam e conseguem superar seus obstáculos e até mesmo obter ideias inovadoras que irão acarretar benefícios para os projetos.

Exatamente por estes fatores, a gestão de Recursos Humanos é fundamental nas organizações, os gerentes de projetos devem se posicionar de maneira correta dentro da organização, ou do contrário, será necessário realizar um remanejamento dos mesmos.

A empresa deve estar disposta a incentivar seus profissionais tanto no quesito intelectual como no pessoal, os seres humanos possuem necessidades básicas e necessidades intelectuais, isso também influencia na postura profissional do indivíduo, pois um profissional que não é bem instruído não sabe quais métodos utilizar em suas atividades cotidianas no ambiente de trabalho (VARGAS, 2009).

Um profissional que procura inovações e novos métodos traz benefícios para organização agregando valores positivos aos projetos e melhorando suas atividades e de seus colegas de equipe. Com isso pode ganhar agilidade em desenvolver projetos incentivando os colegas de trabalho a terem um espaço amplo de conhecimento em metodologia do trabalho (DIAS, 2011).

A empresa deve investir em seus profissionais quanto aos métodos utilizados, para isso deve investigar as políticas e estratégias de outras empresas no que se refere a metodologia do trabalho, participando de congressos que abordem o assunto, acompanhando as tendências de grandes empresas, multinacionais e nacionais, afim de reter quais metodologias de trabalho se encaixam melhor em sua organização (VARGAS, 2009).

As informações expressas anteriormente são fundamentais para o progresso do profissional de T.I, trazendo a qualidade e motivação de trabalho para sua equipe. O gerente de projetos deve estar atendo a cada detalhe para ser um profissional que irá inspirar seus colegas a cada nova informação que disseminar em sua equipe, sendo assim pode-se observar que para que a equipe tenha um bom desempenho deve-se obter um profissional qualificado e disposto a agregar cada vez mais novas informações a sua equipe.

A seção a seguir irá retratar aspectos referentes às pessoas dentro de uma organização, tais como: O fator humano na T.I., as características de um profissional de T.I, Gestão de pessoas e projetos e Desafios da gestão de Recursos Humanos na T.I.

## **1.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O fator humano é sem dúvida extremamente importante para um bom gerenciamento de projetos, uma vez que as organizações não funcionam sem pessoas. Gerenciar essas pessoas é uma tarefa essencial para que as organizações funcionem corretamente. Para essa tarefa, foi criado o setor de Recursos Humanos (RH), a função deste setor é tratar os profissionais como pessoas, e não apenas como soluções ou insumos.

De acordo com Vargas o gerenciamento dos Recursos Humanos em uma empresa tem o objetivo de:

Fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto. Como se sabe, as pessoas são o elo central dos projetos e seu recurso mais importante. Eles definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais (VARGAS, 2009. p.221).

O *PMBOK* define que o gerenciamento dos Recursos Humanos deve ser dividido em processos, esses processos devem ser bem estruturados e aplicados para garantir que os

colaboradores (pessoas) sejam bem gerenciados. Ainda de acordo com o *PMBOK* o gerenciamento de RH subdivide-se em quatro processos os quais:

- Desenvolver o plano de Recursos Humanos: Identifica e documenta quais os papéis, responsabilidades e habilidades necessárias para criar um plano de gerenciamento pessoal.
- Mobilizar a equipe do projeto: Disponibiliza os Recursos Humanos necessários para a qualificação do projeto.
- Desenvolver a equipe do projeto: Tem a função de melhorar a competência dos funcionários assim como a interação entre o ambiente de trabalho e as equipes de trabalho, afim de melhorar o desempenho dos projetos.
- Gerenciar a equipe do projeto: Acompanha o desempenho dos membros da equipe, fornece feedback, resolver questões e gerenciar as mudanças nos projetos, afim de otimizar o desempenho do mesmo.

Portanto, o gerenciamento de Recursos Humanos dentro de uma organização é extremamente importante para o andamento dos projetos da empresa, por ser capaz de promover o trabalho em equipe, promovendo o sucesso dos projetos, já que os colaboradores se sentem integrados a empresa, fazendo com que os conflitos sejam sanados e as diversidades atrapalhem o andamento do projeto.

### **1.2.1. Fatores humanos e as tecnologias de informação**

O mercado de trabalho em T.I. exige profissionais mais flexíveis, que possuam a capacidade de trabalhar tanto com a parte técnica, quanto com a parte de Recursos Humanos. No quesito parte técnica, devem possuir a habilidade de propor soluções para automatização e procedimentos que devem ser tomados sobre o computador, necessitam de conhecimento no que diz respeito a técnicas de programação, gerenciamento e controle de segurança das redes de um computador, planejamento e gerenciamento de testes, dentre outras habilidades.

No que diz respeito a Recursos Humanos, saber se relacionar com as pessoas com sabedoria e discernimento é fundamental para o andamento de um projeto. “Executivos podem, por algum tempo, deixar de lado seu papel gerencial para se tornarem observadores, analistas, críticos e “pensadores” no sentido mais nobre desta palavra” (GOULART, 1998).



Os indivíduos quando carentes de necessidades básicas, como por exemplo, ambiente de trabalho agradável, boas condições de trabalho, motivação, dentre outros, não possuem um bom desempenho na empresa.

Sommerville (2011), cita em sua obra a importância do gerenciamento de projetos e pessoas:

É importante que os gerentes de projeto de software compreendam as questões técnicas que influenciam o trabalho de desenvolvimento de software. Infelizmente, no entanto, os bons engenheiros de software não necessariamente são bons gerentes de pessoas. Frequentemente, os bons engenheiros de software possuem fortes habilidades técnicas, mas podem não ter as habilidades mais flexíveis que lhes permitam motivar e liderar uma equipe de desenvolvimento de projeto (SOMMERVILLE, 2011, p.421).

A grande questão entre os gerentes e seus colaboradores é a comunicação, ou seja, o gerente deve saber como anda a motivação de seus empregados, e quando trabalham em grupo, como funciona o comportamento dos mesmos.

De acordo com Sommerville (2011), os gerentes de projetos devem saber lidar com conflitos de personalidade, isto é, ter inteligência emocional para motivar seus funcionários, devem participar de cursos de inovações de sua área, afim de estarem sempre ligado com as tendências do mercado.

O gerente de projeto deve também ter um contato mais próximo com sua equipe, oferecendo encontros sociais entre seus membros, pois através do conhecimento de cada membro fica mais fácil saber as habilidades e pontos fortes de cada integrante da equipe, afim de explorar ao máximo seu potencial. Outro ponto importante é o reconhecimento da experiência e habilidade de cada integrante em público, isso mostra que a empresa valoriza o funcionário e reconhece o papel profissional de cada um em um projeto, (SOMMERVILLE, 2011).

O segredo para um funcionário produtivo e satisfeito, muitas vezes, está na questão de entender as necessidades de auto realização do ser humano, como por exemplo, necessidades de auto estima, necessidades sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológica.

Os gerentes devem passar segurança, e obter um ambiente de trabalho organizado e agradável, os funcionários desejam que seus gerentes sejam mais do que simples líderes de projetos, desejam também um colega de trabalho que lhes dê apoio.

Como gerente de projetos, você precisa motivar as pessoas que trabalham com você para que elas contribuam com o melhor de suas habilidades. Motivação significa organizar o trabalho e o ambiente de trabalho para incentivar as pessoas a trabalharem do modo mais eficaz possível. Se as pessoas não são motivadas, elas não se interessam pelo trabalho que estão fazendo. Elas trabalham lentamente, serão mais propensas a

cometer erros e não contribuirão para os objetivos mais amplos da equipe ou organização (SOMMERVILLE, 2011, p.421).

Segundo Sommerville (2011), um gerente tem sempre que estar atento as tendências tecnológicas e entender cada avanço para passar as informações claras e corretas a sua equipe de trabalho, através de análise e observações, trazer novas informações que sejam úteis para a melhor execução de um projeto com qualidade, menor tempo e eficiência para a empresa, sabendo superar imprevistos, ou seja, um profissional com uma ampla visão do seu campo de trabalho, gerando sucesso em seus projetos e avanços significativos com novas tecnologias.

### **1.2.2. Principais características dos profissionais de T.I.**

O mercado de trabalho atual exige dos profissionais de T.I uma postura diferenciada. Se antes, ser introspectivo sempre focado nas soluções para problemas técnicos era extremamente importante, hoje já não é mais, atualmente o profissional desempenha um papel fundamental em estratégias competitivas na empresa, exatamente por isso eles devem possuir algumas habilidades específicas, tais como:

- Visão de negócios: O profissional de T.I. tem que ter uma visão de negócios, pois são as estratégias que direcionam a tomada de decisões, e influenciam para o alcance de uma perspectiva realista;
- Gestão de projetos: Além de ser especialistas em soluções de tecnologias, o profissional tem que ter a habilidade de trabalhar em equipe e gerir informações em equipe além de inserir metodologias internas que norteiam o processo das informações;
- Relacionamento interpessoal: É um conjunto de qualidades, que tem como visão a melhoria de convivência com os outros e o ambiente da empresa;
- Abertura para inovações: O profissional de T.I. tem que estar aberto as inovações, isso é um diferencial para prover soluções pensadas, observar as movimentações tecnológicas que começam de fora do país;
- Domínio de idiomas: O profissional que tem o conhecimento de idiomas fora do país nativo tem a vantagem de obter uma carreira brilhante dentro e fora do seu país, e oportunidades de trabalhos em empresa multinacionais;

- **Pensamento Criativo:** A criatividade tem sido uma ferramenta favorável e a grande importância para os negócios já que a complexidade e a incerteza são marcas no mercado de trabalho atualmente;
- **Liderança:** Muitos profissionais de T.I. não possuem a liderança natural, por isso, é necessário estudar formas de lideranças, pois em órgãos privados e governamentais é fundamental para poder ter voz ativa na hora de elaborar projetos;
- **Capacidade de questionamento:** No ambiente do século XXI podemos observar a necessidade de integração e flexibilidade. A postura de questionar os padrões é vista como arriscada em primeiro momento, mas foi do questionamento que surgiram os grandes gênios da história da humanidade;
- **Conhecimento técnico e intelectual:** O profissional de T.I. tem que buscar conhecimentos nas áreas comportamental e interpessoal, sem se esquecerem de investir no conhecimento intelectual e técnico;
- **Pensamento analítico:** A perícia objetiva é uma análise tecnológica em todas as partes, pois é a compreensão profunda do todo, e através dessa compreensão que são observadas as características para o desenvolvimento das soluções, nesse caso a previsão é baseada em hipóteses, e é fundamental utilizar a criatividade. O pensamento analítico é aplicado onde a inovação é a primeira alternativa.

Pode-se observar que no mercado de trabalho, é necessário que o profissional trabalhe cada vez mais as habilidades apresentadas acima, para que ele possa se destacar no mercado e ter um diferencial em relação aos profissionais que possuem apenas habilidades técnicas.

Segundo Landim (2015), uma informação que seria útil para futuros profissionais é saber diferenciar o funcionário bom do funcionário ruim. Para ele as principais características que um bom profissional deve ter são:

- **Iniciativa:** Hoje o mercado de trabalho encontra-se mais exigente pois ninguém gosta de um funcionário mecânico. Quando é mencionada a palavra mecânico, a mesma quer dizer que se trata de um funcionário que só faz o que lhe é delegado, não tem iniciativa própria na tomada de decisões, depende de alguém para decidir algo;
- **Polidez:** quer dizer que o profissional tem que ter empatia e jogo de cintura, ter um tom de voz de acordo com o ambiente que frequenta, não ser escandaloso falar alto ou maltratar o cliente, e quando ocorrer um erro desculpar-se e saber assumir esse erro e aprender com ele;

- **Aptidão:** Ter um bom desempenho em suas atividades, sempre buscar novas informações e se atualizar de novos programas e tecnologias, buscando sempre novos treinamentos e novas linguagens;
- **Curiosidade:** O profissional sempre tem que estar lendo sobre a sua área de trabalho absorvendo novas informações, ir a conferências, trocar informações com pessoas da área;
- **Resiliência:** É aquele famoso jogo de cintura que deve-se obter para superar obstáculos e aprender com eles, nem sempre a decisão tomada é a correta no que se refere a projetos, ou seja, nem sempre ele vai dar certo, se errou assumo o erro e tente aprender com ele, e não fique se lamentando. Siga em frente afinal, errar é humano;
- **Integridade:** Deixar claro seus valores e o que é certo e errado em seu ponto de vista, ser sempre honesto consigo mesmo e com as pessoas ao seu redor. Isso fará com que o profissional confie em si mesmo e nas pessoas também;
- **Preconceito:** Ser uma pessoa que não julga os outros pelo modo de se vestir, opção sexual, raça ou cor de pele, pois são com as pessoas que possuem culturas e opiniões diferentes que o profissional irá aprender coisas novas;
- **Diversão:** Não ver o desempenho na empresa como algo maçante, o profissional deve obter gosto pelo que faz, divertir-se com isso, não que todos os dias irão ser bons, mas deve sentir prazer no que faz.

Um profissional de gerenciamento de projetos deve ser exemplo e inspiração para os membros de sua equipe porque um líder não é aquele que manda, mas sim aquele que auxilia e proporciona suporte aos membros de sua equipe visando trabalhar sempre em conjunto em busca dos objetivos e metas traçadas.

O profissional deve obter gosto pela profissão sentir prazer no papel desempenhado na organização, e não ver sua profissão como algo penoso ou maçante.

Segundo Vargas (2009), um bom profissional de T.I. para ser bem sucedido, deve possuir essas habilidades e saber desempenhá-las, pois não adianta obter teorias, porque o mercado hoje exige muito mais do que a parte intelectual e do técnico dessa área, ele tem que ser mais atuante, com os colaboradores, possuir iniciativas, ser uma pessoa flexível e racional dentro dos parâmetros exigidos pela profissão, ter empatia e uma comunicação clara entre os colegas e os clientes para corresponder às expectativas de ambos, ou seja, empresa e cliente.

### 1.2.3. Gestão de pessoas e projetos

Segundo Sommerville (2011), em um projeto é necessário que o gerente tenha a habilidade de definir os tipos de personalidade que cada membro de sua equipe possui, e temos os seguintes tipos:

- Pessoas orientadas a tarefas: Essas pessoas são pessoas que adoram o que fazem, sentem prazer em ser desafiadas intelectualmente;
- Pessoas auto motivadas: Essas são motivadas pelo desafio que impõem a si mesma, e têm como objetivo o sucesso e o reconhecimento pessoal, pois querem progredir na carreira profissional;
- Pessoas orientadas a interações: São pessoas que gostam de trabalhar em equipe, e gostam de trocar informações para agregar ao projeto avanços, são motivadas pelo trabalho em equipe, e acabam se tornando pessoas mais envolvidas na engenharia de *software*.

Cada pessoa possui uma personalidade e um conjunto de habilidades diferente, cabe aos gestores explorar essas qualidades de acordo com as necessidades da organização e a demanda dos projetos. Sommerville (2011), complementa esse pensamento expressando as mudanças que podem ocorrer em um indivíduo de acordo com a situação:

A motivação de cada indivíduo é constituída por elementos de cada classe, mas normalmente um tipo de motivação é dominante em um determinado momento. No entanto, os indivíduos podem mudar. Por exemplo, pessoas técnicas que sentem que não estão sendo devidamente recompensadas podem tornar-se automotivadas e colocar seus interesses pessoais antes de interesses técnicos. Se um grupo funciona particularmente bem, as pessoas auto orientadas podem tornar-se mais orientadas a interações (SOMMERVILLE, 2011, p.423).

Uma equipe deve ser organizada, cabe ao gestor observar essa organização, pois as decisões da equipe e a maneira como as informações são trocadas podem afetar o bom desempenho profissional da equipe e os *stakeholders* externos.

Um gerente nem sempre possui maturidade emocional e experiência para ser um líder técnico da equipe, por isso quando há um grande projeto a ser realizado é melhor contratar um líder técnico ou um engenheiro sênior para seguir liderando a equipe na parte técnica do projeto.

Os resultados mostram que os profissionais de TI consideram totalmente importante o fato de seus gerentes serem preparados para lidar com os seus subordinados. Esse preparo é essencial para que a gerência possa conhecer a capacidade dos membros de sua equipe (MARTINS, 2012, p35).

De acordo com Sommerville (2011), quando se trata de um projeto não muito extenso, o gestor se envolve no projeto como um desenvolvedor de *software*, sabendo distribuir informações, pois o excesso das mesmas pode sobrecarregar a equipe. Neste caso ele trabalha com a equipe lado a lado, não só gerencia mas tem participação ativa em todo o projeto, que está sendo desenvolvido, deste modo, a equipe é uma equipe informal.

O ser humano necessita de colaboração de outras pessoas para realizar suas tarefas, portanto são necessários funcionários que estão dispostos a trabalhar em grupo em busca da realização de um objetivo que não seria possível ser executado individualmente.

O funcionário deve sacrificar suas condutas para que obtenha o alcance do objetivo em comum com a empresa independente de suas diferenças de caráter e personalidade. Chiavenato (2008), expressa a influência que as organizações possuem sobre a vida dos colaboradores:

A influência das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental: a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações. E vice-versa: também as organizações são influenciadas pelos modos de pensar, sentir e agir das pessoas (CHIAVENATO, 2008, p22).

Os feedbacks nos projetos dentro da organização podem ser surpreendentes e as ações se transformarem em formas estratégicas. O fracasso ou o sucesso de um projeto está ligado a habilidade que o gestor tem no desenvolvimento do mesmo e também respeitando a data limite que o cliente impõe.

Passar a tarefa certa para a pessoa certa é mais que um feeling, é um conhecimento amplo da equipe e específico de cada membro dela. O gestor, além das tarefas, deve prestar atenção na ação de cada colaborador no seu dia a dia, desde o modo de dar bom dia, ao comentário do corredor ou do cafezinho. São os pequenos detalhes que fazem com que o Gestor tenha conhecimento de cada um (LOPES, 2014, p. 1).

De acordo com Lopes (2014), é necessário abordar os benefícios do projeto, os departamentos, o cenário atual, e como o será o produto final. É necessário também que seja abordada a data de entrega do projeto.

Ao falar sobre a apresentação do projeto, informe com antecedência o que deverá ser feito, incluindo como foi o processo e como ficou o produto final. A ideia da apresentação é tomar nota do envolvimento de cada um na execução, bem como o conhecimento do que foi desenvolvido. Após as apresentações, parabeneze a todos e

divulgue o resultado final. Não se esqueça de que o reconhecimento faz parte da melhora do ambiente de trabalho e propicia a sensação de dever cumprido! (LOPES, 2014, p. 1).

Quando o gerente de projetos está determinado no quesito a observar e analisar a sua equipe de trabalho, a probabilidade de que os feedbacks retornem bons resultados ajudem no desenvolvimento do projeto e na capacidade dos colaboradores é grande, facilitando assim a execução das tarefas de cada novo projeto da organização. (LOPES, 2014).

#### **1.2.4 Pessoas X Projetos**

Atualmente a Administração de Recursos Humanos procura tratar as pessoas como pessoas e não como meras máquinas de produção, pois foi possível perceber com o passar do tempo que este tipo de tratamento havia provocado a insatisfação das pessoas, a desmotivação nas execuções das tarefas propostas, a desunião dos colegas de trabalho e gerando assim vários conflitos dentro da organização (CHIAVENATO, 2008).

Com esse fato pode-se observar que um líder está dentro da equipe para auxiliar e não para mandar, agindo como um mediador trará mais resultados para um serviço de qualidade, acarretando em consequências positivas para a organização e seus clientes.

Chiavenato (2008), complementa esse pensamento em sua obra dizendo que:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2008, p.59).

O ser humano é considerado um animal que interage e que possui a capacidade de se socializar uns com os outros e trabalharem em organizações.

Assim, “organizações são pessoas, organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações (CHIAVENATO, 2008, p.60).

A mudança humana, é um termo complexo, pois cada pessoa possui uma personalidade, um comportamento e um modo de ver determinadas situações, devido a isso, pode-se dizer que o campo de percepção humano é um tanto diversificado. Por meio da FIG. 3 é possível observar alguns fatores que influenciam o comportamento do indivíduo acerca do convívio com a sociedade.

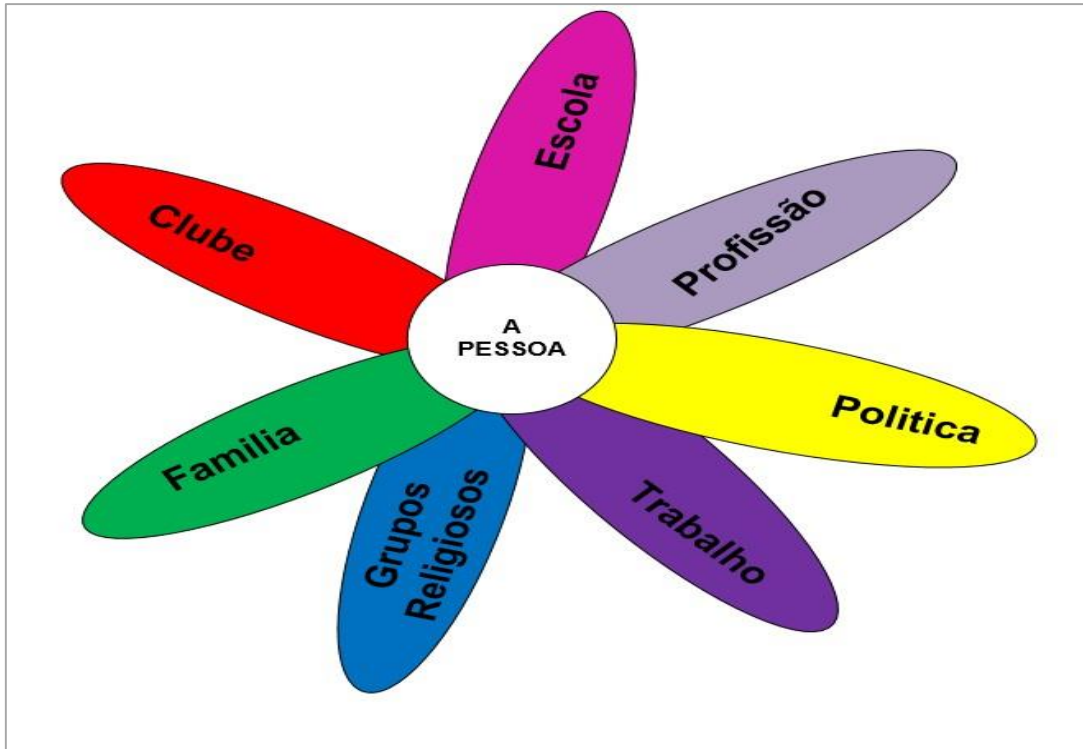


FIGURA 3- A superposição da participação multigrupal  
Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 47)

É possível concluir que o indivíduo que faz parte sociedade a todo momento é influenciado por diversos fatores tais como: família, escola, grupos religiosos, clube, trabalho, profissão e política. Esses fatores estão ligados ao comportamento do colaborador dentro e fora da organização pois estas são as bases implantadas no desenvolvimento do ser humano, porém, é de responsabilidade do mesmo desenvolvê-las para concluírem seus objetivos. A FIG. 4 complementa a ideia citada anteriormente, pois ela traz uma relação acerca dos fatores internos e externos que influenciam o comportamento do ser humano, seja dentro ou fora da organização.



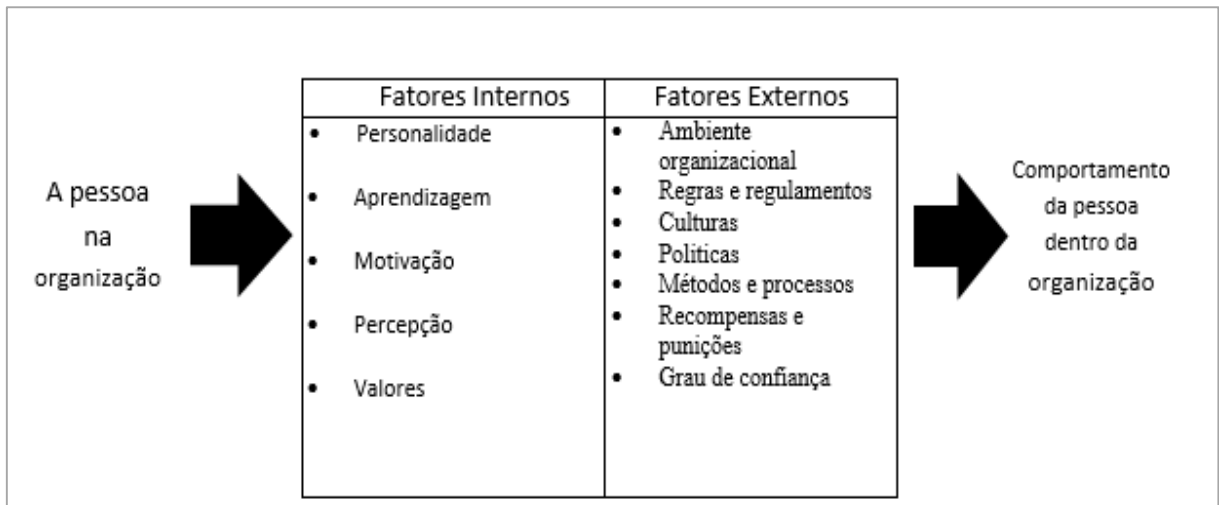


FIGURA 4- Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano.  
 Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 48)

Os fatores internos que influenciam o ser humano na organização são: a personalidade, aprendizagem, motivação, percepção e valores, já os fatores externos que podem influenciar o comportamento humano nas organizações são: ambiente organizacional, regras e regulamentos, culturas, políticas, métodos e processos, recompensas e punições e grau de confiança.

São vários os fatores internos e externos que podem influenciar um funcionário dentro da empresa, um deles é a motivação, que é considerado um dos fatores mais importantes acerca do que influencia um colaborador. A conduta do ser humano é um tanto complexa, devido a este fator é preciso estudar e obter mais informações e conhecimento sobre a motivação e a conduta humana.

Ainda em relação aos fatores que influenciam os colaboradores dentro de uma organização, a FIG. 5 faz um levantamento dos fatores pessoais que podem entusiasmar ou desanimar o indivíduo dentro da empresa.



FIGURA 5 - Fatores internos e externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações  
 Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 50)

Pode-se observar que cada indivíduo possui seus objetivos pessoais, e que muitos têm ligações com o comportamento do mesmo. O profissional muitas vezes pode ter vários fatores pessoais a serem administrados tais como: trabalhar sob pressão, influências dos colegas de trabalho, sistemas pessoais, mudanças na tecnologia, demanda familiar, programas de treinamentos de desenvolvimentos, condições ambientais e estado de energia interna.

Para Chiavenato (2008), a motivação está ligada a cognição de cada ser humano, e possui relação com a estimulação do indivíduo em realizar determinada tarefa no intuito de alcançar um objetivo, um desejo, pois todo o ser humano almeja poder, status e teme quem ou o que possa ameaçar a sua autoestima.

Cada pessoa possui uma meta, um objetivo e por consequência diferentes valores e comportamentos, mas o procedimento para o almejado resultado é praticamente o mesmo para ambos.

A ansiedade desenvolve o ciclo motivacional e o indivíduo obtêm a necessidade de uma força dinâmica que provoca o comportamento e atrapalha o estado de equilíbrio físico e mental, causando desconforto, insatisfação e tensão.

A tensão é um estado de comportamento do indivíduo para se livrar do desconforto e do desequilíbrio voltando ao estado normal conforme o ambiente influencia após o descarregamento da tensão, ou seja, ele obteve um comportamento onde conseguiu chegar ao nível de satisfação e equilíbrio. Por meio da FIG. 6 será possível visualizar o ciclo motivacional



FIGURA 6- - Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade  
 Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 52)

Em uma situação onde o indivíduo apresenta suas necessidades insatisfeitas por meio de sua experiência, isso não lhe causará mais tensão, pois houve um aprendizado no fato ocorrido na primeira vez em que teve uma insatisfação. No ciclo motivacional sabe-se que nem sempre é possível obter satisfação de acordo com nossas necessidades, devido a isso as pessoas se sentem frustradas e transferem para outro objetivo.

Quando a frustração ocorre, a necessidade no ciclo motivacional encontra uma barreira ou obstáculo para a sua saída, e quando isso não ocorre a tensão se concentra nos organismos causando um meio indireto de liberação por via psicológica, como por exemplo, agressão, tensão emocional, indiferença dentre outros. Em alguns casos a necessidade não é satisfeita, mas é contornada por uma outra opção onde o sujeito a substitui se sentindo confortável, ou seja, o seu objetivo acaba se transformando em outro, pode ser que não seja tão relevante quanto o primeiro, mas também satisfatório.

### 1.2.5 Desafios da gestão de Recursos Humanos na T.I.

Com a crescente mudança da tecnologia nas empresas, os Recursos Humanos devem adotar novas ferramentas, competências e fazer uma mudança no desenvolvimento de métodos para a capacitação de pessoas, para que o resultado seja positivo no quesito a projetos eficazes visando um mercado de trabalho competitivo e qualificado, ajudando aos gerentes de projetos a treinar seus colaboradores e a administrar a organização para que venha a obter qualidade, aumento na credibilidade e na produtividade.

O profissional de Recursos Humanos com o passar do tempo, passou a possuir um papel extremamente fundamental e estratégico dentro da organização, pois através deles que é obtida a visão de colaboradores capacitados que participam, ajudam nas mudanças e dão a sua opinião

nos projetos, negócios e ações que devem ser tomadas dentro da organização, pois um dos maiores desafios dos Recursos Humanos na gestão de projetos é encontrar profissionais que possuem essas características (VARGAS, 2009).

Segundo Ventura (2014), é possível perceber que várias empresas têm diminuído suas expectativas no que diz respeito a investimentos e crescimento. O Recursos Humanos tem como objetivo ajudar a organização a não seguir rumo ao fracasso e insucesso da empresa, mas, seguir com seus objetivos, alcançar a suas metas, realizar um trabalho com custos competitivos e um acompanhamento das equipes que colaboram e desenvolvem para o crescimento da organização. É mais do que claro que esse papel também se dá ao gerente de cada área, como por exemplo o gerente de projetos e os Recursos Humanos tem como objetivo disponibilizar as ferramentas adequadas para potencializar resultados eficazes.

É necessário trazer à tona métodos de gestão de desempenho e colocá-las diante de dados e análises sólidas para a tomada de decisão. Dentre as soluções que os Recursos Humanos oferecem está a tangibilidade das atividades, que possibilita ao gerente de projetos medir a contribuição de cada membro existente na equipe no resultado quantitativo, qualitativo e comportamental.

Um ponto muito importante que precisa ser abordado é a retenção de pessoas que são essenciais na organização, pois é fundamental para a empresa identificar e reter talentos, pois perder talentos significa perder um diferencial no mercado atual (VENTURA, 2014).

Para reter talentos essenciais para a empresa é necessário que o Recursos Humanos entre com todo o seu papel estratégico, para posicionar e achar resultados e pessoas que proporcionem inovação. A gestão de desempenho de equipes possui o objetivo de manter os membros trabalhando em busca das metas que devem ser alcançadas.

O compromisso dos gestores de projetos é fazer com que a sua liderança seja assumida de forma correta, motivar os seus colaboradores e fazer com que eles entendam que o seu desenvolvimento dentro da empresa é crucial para o crescimento e eficácia dos projetos.

Os Recursos Humanos devem receber um destaque dentro da organização, pois com ele trabalhando lado a lado com os colaboradores e departamentos das empresas irá proporcionar mudanças inovadoras e transformar a organização em uma entidade diferenciada dentre as tantas iguais no mercado de trabalho (VENTURA, 2014).

O maior obstáculo entre os gerentes de projetos é entrar em sintonia com os colaboradores, tornando os objetivos comuns entre eles, pois para os colaboradores é necessário que suas necessidades básicas e profissionais sejam atendidas, o que muitas vezes não é o

mesmo que o gerente tem como objetivo causando conflitos e dificultando o envolvimento de todos no projeto como o esperado pelo cliente e empresa.

Todas as informações que foram apresentadas até aqui, têm a função de fornecer condições para entender o processo de desenvolvimento da solução proposta neste trabalho, a seguir tem-se a metodologia, que descreve todo o processo de desenvolvimento da pesquisa.

## **2. METODOLOGIA**

Para desenvolver este estudo, foram realizadas pesquisas para descobrir quais os fatores humanos geram maiores conflitos no trabalho em equipe, dos profissionais de tecnologia da informação, com o objetivo de identificar as possíveis falhas no gerenciamento de pessoas. Através de questionários foram apresentados fatores que mostraram possíveis motivos e insatisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho.

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas que mostraram esses fatores na área de T.I. como auto realização, reconhecimento profissional e o grau dos programas de recompensas, lucro real, subsídio e pesquisas sobre a psicologia do trabalho em Gestão de Recursos Humanos, foi elaborado um questionário com base nos pontos fundamentais, um estudo detalhado ajudou a compreender possíveis fatores motivacionais dos colaboradores na organização.

Foram levados em consideração elementos sobre como são realizados os trabalhos em equipe, as regras impostas pelos gerentes, um estudo sobre motivação de pessoas, quais os métodos de seleção dos membros de uma equipe e o método adotado para contratação específica de projeto.

Foi realizada por meio de um questionário (Apêndice I) uma pesquisa com diversos profissionais relacionados a Gestão de projetos, a fim de conhecer quais fatores humanos motivacionais são mais importantes em uma organização, e quais ferramentas são utilizadas para auxiliar no desenvolvimento de projetos. Detalhes sobre a construção do questionário serão descritos nas subseções seguintes.

### **2.1 Público alvo do questionário**

Foi escolhido como público respondente deste questionário, profissionais relacionados à Gestão de Projetos, organizados segundo o papel deles dentro da instituição onde trabalham: Apoio Estratégico (Diretor, CEO, CIO), Apoio Gerencial (Gerente de projetos, gerente de qualidade, gerente de teste) e Apoio Operacional (Desenvolvedor, analista de sistemas, web designer, analista de testes).

Além deles, foram entrevistados também estudantes da área de Tecnologia da Informação. Para ambos os grupos de entrevistados, o questionário foi apresentado por meio de um e-mail, contendo um endereço de acesso ao questionário ou por intermédio de postagens em *blogs* especializados na Gestão de Projetos. Deste modo, profissionais relacionados ao gerenciamento de projetos puderam conhecer o presente estudo e responder ao questionário.

## 2.2 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para a elaboração do questionário empregado na pesquisa, foi utilizado como base teórica as obras de: Vargas (2009), Sommerville (2011), Chiavenato (2004) e Mendes (2009), o objetivo do questionário foi identificar quais são os fatores humanos motivacionais para os profissionais de T.I. e o impacto que esses fatores podem gerar nos projetos.

Foram desenvolvidas 88 (oitenta e oito) questões as quais foram destinadas a dois públicos alvos distintos, os gerentes de T.I. e os colaboradores no setor de T.I. Essas questões foram divididas em três categorias: Perfil do Profissional, Recursos Humanos e Gestão de Projetos.

As oitenta e oito questões que compõem o questionário divididas entre as três categorias as quais oito foram utilizadas para identificar o perfil do profissional entrevistado, cinquenta e oito são destinadas a Recursos Humanos e vinte e quatro a Gestão de Projetos, o entrevistado só poderia enviar o formulário após responder todas as questões a ele destinado.

As subseções a seguir se referem as seções do questionário aplicado.

### 2.2.1 Primeira seção: Perfil do Profissional

O Objetivo é conhecer o perfil dos respondentes e selecioná-los, as questões que eram:

- Nome.
- Idade.
- Sexo.
- Você trabalha ou já trabalhou com projetos em TI.
- Há quanto tempo trabalha ou trabalhou com T.I.

De acordo com essas questões foi possível identificar e classificar o candidato de acordo com a idade e tempo de serviço com projetos em T.I.

O profissional deveria informar se é do Apoio Gerencial, Estratégico, Operacional ou se é estudante. Os que pertencem ao Apoio Gerencial são: gerentes de projetos, gerentes de qualidade, gerentes de testes, gerentes de redes e outros cargos. Os que pertencem ao apoio Estratégico são: diretor, CEO, CIO e outros cargos. E por último os que pertencem ao apoio Operacional que são: desenvolvedor, analista de sistemas, web designer, analistas de testes, analistas de redes e outros cargos.

As categorias de Recursos Humanos e Gestão de Projetos, foram destinadas a grupos exclusivos de profissionais. De acordo com a opção que o profissional escolheu, foi direcionado a um grupo específico de perguntas.

### **2.2.2 Segunda seção: Recursos Humanos**

Recursos Humanos: Essa categoria contém perguntas relacionadas a Gestão de Pessoas e voltadas para os colaboradores:

- Qual o seu grau de motivação para ir trabalhar todos os dias.
- Classifique de acordo com o seu trabalho qual o seu nível de progresso profissional.
- O quanto os seus superiores te mantêm motivado para o trabalho.

Essas questões buscam identificar se o funcionário se encontra motivado, quais os fatores que o mantêm satisfeito dentro de sua organização, e se não obtém motivação, o que o leva a ir trabalhar, e se o gerente de projetos busca motivar a sua equipe constantemente, esses fatores influenciam muito no desenvolvimento de um projeto e é importante ressaltá-los dentro de uma organização. As questões demonstradas acima foram fundamentadas e selecionadas a partir das informações coletadas dos autores Vargas (2009) e Mendes (2009).

As questões de Recursos Humanos orientadas a gerentes expõem perguntas como:

- Cite as estratégias ou metodologias que você utiliza para manter seus funcionários motivados.
- O quanto você estuda ou procura saber mais sobre aspectos humanos e qualidade dos projetos.



- O quão auto-motivado você se sente para prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização em seu dia-a-dia.

Essas perguntas tem o objetivo de identificar se o gerente de projetos se encontra motivado e quais as estratégias que ele utiliza dentro de sua organização para desenvolver um projeto de qualidade e sucesso, para que no fim os clientes se sintam satisfeitos e a equipe de trabalho continue empenhada em fazer projetos que serão eficazes para as partes interessadas.

### **2.2.3 Terceira seção: Gestão de Projetos**

Gestão de Projetos: Essa categoria tem as questões voltadas para o gerente da gestão de projetos como:

- A administração dos funcionários é considerada uma questão de grande importância na elaboração de um projeto.
- No desenvolvimento do projeto o alvo, ou seja, o que o cliente quer, é algo que se encontra definido de forma correta.
- Você como um profissional de T.I. se considera apto a gerenciar outros tipos de projetos que não forem de sua área específica.

Essa categoria contém perguntas relacionadas a Gestão de Projetos, como por exemplo, se no desenvolvimento do projeto o alvo, ou seja, o que o cliente quer, é algo que se encontra definido de forma correta, essa questão é de grande importância para que durante o desenvolvimento do projeto, tudo ocorra de forma correta em todas as etapas. Se a administração dos funcionários, ou seja, a sua distribuição nas equipes dos projetos é feita de forma correta, pois isso pode tanto ajudar quanto prejudicar a eficiência do projeto, se os funcionários forem mal distribuídos o desenvolvimento do projeto pode atrasar e acarretar problemas na entrega. Se o funcionário como um profissional de T.I. se considera apto a gerenciar outros tipos de projetos que não forem de sua área específica, pois hoje o mercado de trabalho exige que o profissional seja flexível e não saiba somente coisas sobre o seu papel na empresa, mas também a outros tipos de demandas.

Essas questões demonstradas acima foram fundamentadas e selecionadas a partir das informações coletadas dos autores Sommerville (2009), Aranha (2015), Pimentel (2015).

Essa categoria contém perguntas relacionadas a Gestão de Pessoas e voltadas para os colaboradores:

- Em sua empresa é utilizado o portfólio de projetos? Se sim, você o considera importante.
- Em sua opinião, a pré-designação ainda na elaboração do termo de abertura pode ser uma premissa do projeto.
- Na elaboração dos projetos são utilizadas novas ferramentas para um produto de maior qualidade e diferenciado.
- De acordo com estudos e relatório de Beckmarking, empresa brasileira vem obtendo diversos problemas com a comunicação e a qualidade nos projetos. Esses fatores ocorrem em sua empresa.

Essas questões têm como objetivo verificar o quanto a empresa é estruturada e ordenada em relação as suas ferramentas de trabalho, se está de acordo com o que o mercado atual pede e utiliza de novas tecnologias para o desenvolvimento dos projeto, como por exemplo, o portfólio de projetos que segue sendo muito importante atualmente nas organizações, a pré-designação, a qualidade dos projetos que é um fator essencial em todos os projetos e a comunicação que necessita ser melhorada entre os gerentes de projetos e as equipes de trabalho.

Algumas questões do questionário são classificadas de 0 (zero) a 10 (dez), sendo zero “Insatisfeito” e dez “Muito satisfeito”, foram elaboradas de acordo com cada texto, como por exemplo, quando a pergunta se trata de o quanto é importante, o termo utilizado para responder é “Nada importante” para 0 (zero) e “Extremamente importante” para 10 (dez), já quando a pergunta é qual o seu grau de motivação utiliza-se o termo “Nada motivado” para 0 (zero) e “Muito motivado” para 10 (dez) e assim por diante.

As outras questões dessa seção são de múltipla escolha, onde o participante pode marcar “Sim”, “Não” e “Às vezes”, são questões focadas nos clientes, na equipe e no gerente responsável pelos projetos, onde são explorados métodos da seleção de equipes, como as equipes e os gerentes tomam decisões baseadas nos projetos e se possuem um relacionamento saudável nas organizações e gostam de seu ambiente de trabalho e função que desempenha na empresa.

## 2.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizada a ferramenta *Google Docs*, para criação de formulários online. Por meio desta ferramenta foi possível expor as questões elaboradas, e recolher dados individuais de cada respondente através um terminal conectado à internet.

O questionário foi compartilhado através de um *link* que possibilita o acesso as questões em redes sociais, como *Facebook*, blogs e fóruns que possuíam relação com o Gerenciamento de Projetos. Este questionário também foi respondido por estudantes e ex-alunos de Ciência da Computação das Faculdades Integradas de Caratinga.

O *link* foi disponibilizado no dia 21 de outubro de 2015 as 14:30 hs, ficando disponível para respostas até as 11:30 hs do dia 07 de novembro de 2015. Nesse período foram coletadas 52 (cinquenta e duas) respostas.

## 2.4 TRATAMENTO DE DADOS

As respostas coletadas foram encaminhadas de forma automática para a planilha do Microsoft Excel 2010 *online*, criada pelo *Google Docs*. Por meio desta planilha foi permitido visualizar cada resposta de forma individual, através dos dados que foi possível fazer a identificação de cada participante, desta forma, a análise de cada resposta foi feita de acordo com o papel que o candidato exerce em sua organização.

Os resultados foram expostos por meio de gráficos com o objetivo de auxiliar a compreensão durante a análise dos mesmos e podem ser visualizados no próximo capítulo.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 52 profissionais da área de T.I., com o objetivo de descobrir quais são os possíveis fatores humanos motivacionais que podem gerar maiores conflitos no trabalho e como esses fatores podem ter impacto nos projetos das organizações.

Após o fechamento do presente questionário e a coleta de dados, foi constatado que duas das perguntas desenvolvidas foram utilizadas para identificação, são:

- Nome
- E-mail

Portanto, as questões citadas a cima foram descartadas da análise a seguir. Os resultados serão demonstrados através de gráficos e as respostas foram organizadas por três sessões: Perfil do Profissional, Apoio Estratégico e Apoio Gerencial e Apoio Operacional.

#### 3.1 PRIMEIRA SEÇÃO: PERFIL DO PROFISSIONAL

Nessa seção, será possível identificar o perfil de cada profissional que respondeu ao questionário, serão demonstrados os resultados que foram obtidos na pesquisa que contou com a respostas de 52 profissionais, sendo 7 do Apoio Estratégico e Gerencial e 45 do Apoio Operacional, onde 77% são do sexo masculino e 23% do sexo feminino. Entre os entrevistados, 65% tem idade entre 15 a 25 anos, 25% com idade entre 26 a 35 anos e 9% com idade entre 36 a 45 anos.

Cerca de 5% dos entrevistados trabalham como CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), diretor dentre outros cargos. Cerca de 11% trabalham como gerentes de projeto, gerente de qualidade, gerente de testes, gerente de redes e outros cargos, 51% ocupam cargos como desenvolvedor, analista de sistemas, web designer, analista de teste, analista de rede e outros cargos, 18% dos participantes alegam que são estudantes, mas que já trabalharam com projetos. Outros afirmam que trabalham em outros cargos, mas que fazem parte do gerenciamento de projetos.

Foi constatado que 78% dos entrevistados, trabalham há 5 anos em sua empresa, 14% alegam que trabalham de 5 a 10 anos na organização, 5% afirmam que trabalham de 10 a 15

anos e apenas 1% alegou trabalhar há mais de 15 anos.

De acordo com os dados coletados, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados não trabalham a muito tempo nas empresas, compreendendo até 5 anos de experiência na organização. Visivelmente o questionário alcançou o público alvo almejado, porém seria desejável um número maior de respondentes, para uma análise mais confiável.

Na próxima seção será possível identificar quais os fatores que possuem maior relevância para os profissionais de tecnologia da informação, no quesito a motivação e a importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso dos projetos na organização e como o relacionamento entre os gerentes e colaboradores, ambiente de trabalho, métodos para gerenciar equipes podem colaborar para a falha nos projetos.

### **3.2 SEGUNDA SEÇÃO: APOIO ESTRATÉGICO E APOIO GERENCIAL**

Essa seção foi destinada a profissionais do Apoio Estratégico e Apoio Gerencial. As questões foram elaboradas utilizando 2 metodologias distintas. A primeira metodologia utiliza alternativas onde o entrevistado deveria responder apenas “Sim”, “Não”, “Não sei”, “Talvez” e “Parcialmente”. A segunda metodologia utiliza o método de escala, onde o respondente pode escolher um intervalo de 0 a 4 representando “Nada satisfeito”, de 5 a 7 “Satisfeito” e de 8 a 10 “Muito satisfeito”.

#### **3.2.1 Para você qual é o grau de importância no que diz respeito a utilizar metodologias para manter seus funcionários motivados.**

O objetivo desta questão, é saber o grau de importância dado pelos gerentes ou profissionais de TI, quando a utilização de metodologias para manter os seus funcionários motivados, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 1.

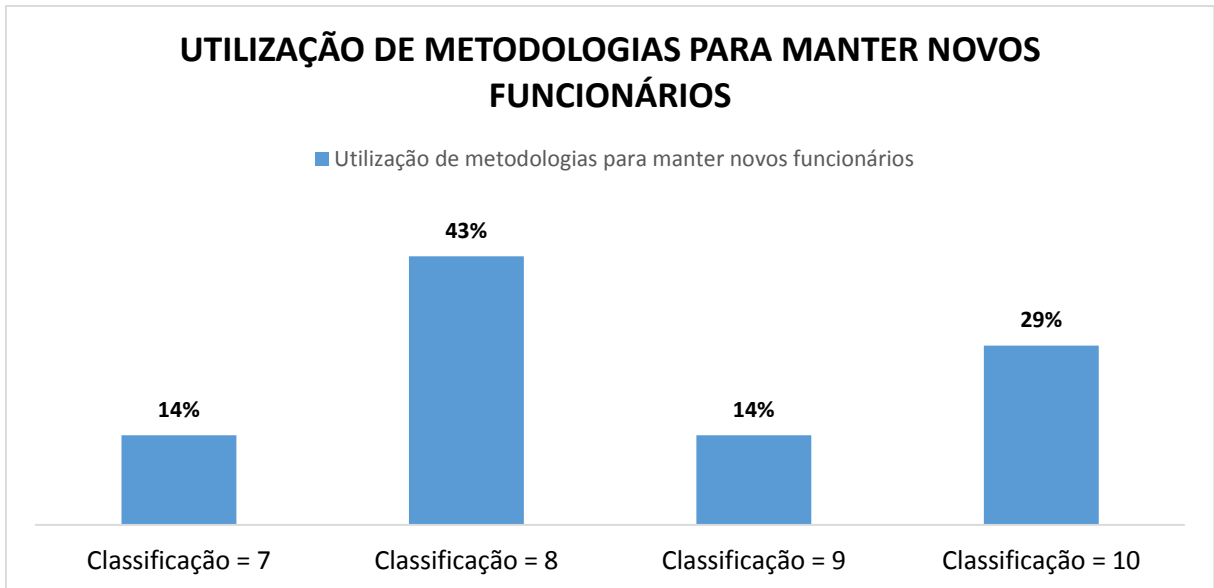


GRÁFICO 1- Metodologias para manter os funcionários motivados

Fonte: Própria autora

De acordo com o GRAF. 1, pode-se constatar que 14% dos entrevistados alegam não estarem totalmente satisfeitos com as metodologias para manter os funcionários motivados, contra 86% que dizem estar totalmente satisfeitos com as metodologias de motivação de sua organização.

Pode-se concluir que para a maioria dos entrevistados, utilizar metodologias para manter os profissionais motivados em seu ambiente de trabalho, é um fator muito importante dentro da organização compreendendo os valores de Ian Sommerville (2011), onde expressa que “você precisa motivar as pessoas que trabalham com você para que elas contribuam com o melhor de suas habilidades. Motivação significa organizar o trabalho e o ambiente de trabalho para incentivar as pessoas a trabalharem do modo mais eficaz possível”.

### **3.2.2 O quanto você estuda ou procura saber mais sobre aspectos humanos e qualidade dos projetos.**

Com esta questão, esperava-se observar o quanto os gerentes estudam ou procuram saber sobre assuntos relacionados aos aspectos humanos. Os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 2.

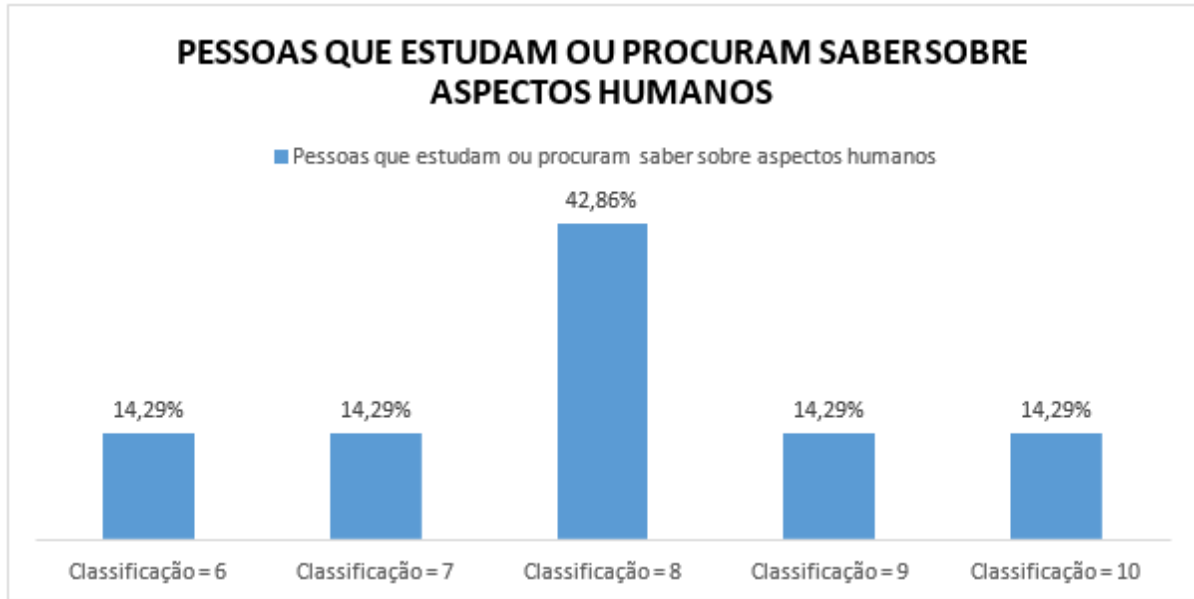


GRÁFICO 2-Estudam ou procuram saber sobre aspectos humanos  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que aproximadamente 71% dos entrevistados, estudam ou procuram saber sobre aspectos humanos, compreendendo os respondentes que assinaram as opções 8,9 e 10. Aproximadamente 28% não se aprofundam totalmente sobre este assunto, compreendendo os respondentes que assinaram as opções 6 e 7.

Por meio das respostas coletadas, foi constatado que a maioria dos respondentes, procuram estudar sobre os Recursos Humanos dentro da organização. Essa prática é de suma importância, pois conhecer o fator humano dentro de uma empresa auxilia no gerenciamento e elaboração dos projetos. Vargas (2009), complementa essa ideia com a seguinte expressão: “As pessoas são o elo central dos projetos e seu recurso mais importante. Eles definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto, utilizando suas habilidades técnicas e sociais”. Desta forma conclui-se que é importante estudar e conhecer o fator humano dentro da organização, pois eles são o centro de um projeto.

### **3.2.3 O quão auto motivado você se sente para prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização em seu dia-a-dia.**

Com esta questão esperava-se observar o quanto os gerentes se sentem motivados a prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização no dia a dia, os resultados

obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF.3.

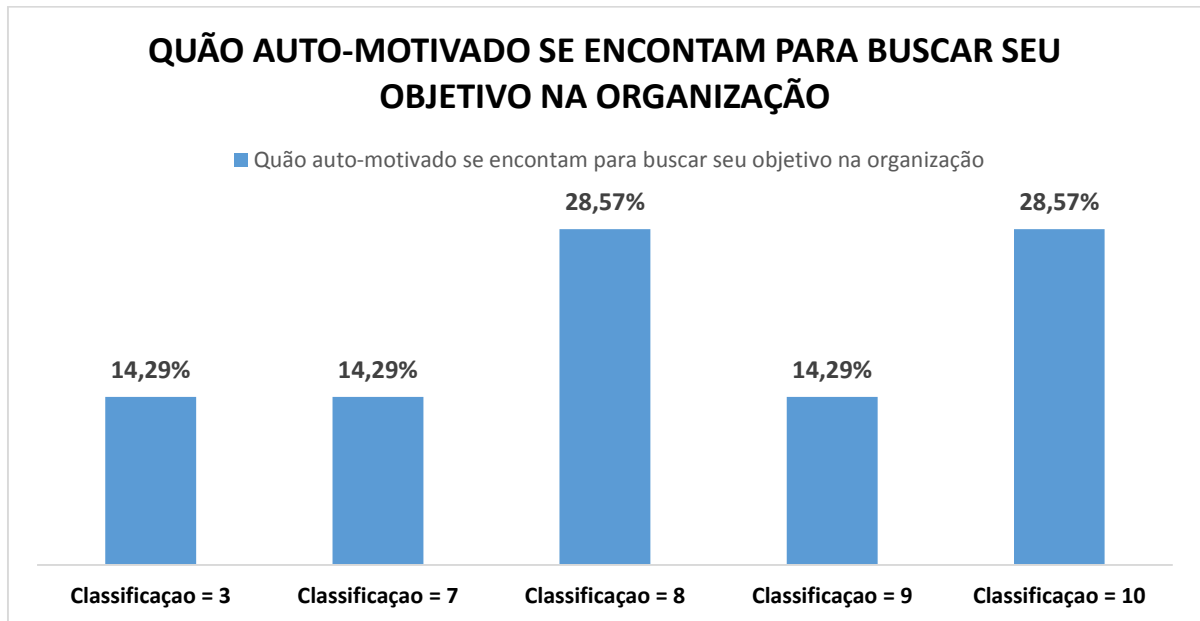


GRÁFICO 3- Auto-motivação para buscar seu objetivo na organização  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que 72% dos entrevistados se sentem auto motivados para a busca dos objetivos da organização, abrangendo os respondentes que marcaram como resposta as opções 8,9 e 10. 14% se sente razoavelmente motivado representando as opções 3 e 7.

Por meio desta análise, foi possível concluir que a maioria dos gerentes se sentem motivados. Isso é um ponto muito importante, pois eles devem se sentir motivados para se tornarem os motivadores de sua equipe, através do incentivo dos gerentes os funcionários se sentem motivados a oferecer o melhor desempenho na elaboração dos projetos.

#### **3.2.4. Classifique a importância que os fatores salário, políticas da empresa, relacionamento interpessoal, segurança, condição de trabalho, reconhecimento, valor do trabalho, crescimento pessoal, progresso profissional, programas de recompensa, bonificação, subsídio e lucro real possui em sua organização.**

Com esta questão, esperava-se observar qual a importância dos fatores salário, políticas da empresa, relacionamento interpessoal, segurança, condição de trabalho, reconhecimento, valor do trabalho, crescimento pessoal, progresso profissional, programas de recompensa, bonificação, subsídio e lucro real dentro da organização onde o respondente está inserido.



Para realizar a análise dos fatores importantes dentro de uma organização, foram feitas 13 perguntas distintas, cada uma delas perguntava a importância de um fator motivacional, os fatores mencionados foram: salário, políticas da empresa, relacionamento interpessoal, segurança, condição de trabalho, reconhecimento, valor do trabalho, crescimento pessoal, progresso profissional, programas de recompensa, bonificação, subsídio e lucro real que serão apresentados no GRAF. 4. Para realizar a montagem do gráfico, foram utilizadas de cada resposta coletada, apenas as opções de 8 a 10, que significa “totalmente importante”. Após a coleta dessas respostas, as mesmas foram concatenadas em um único gráfico que será apresentado abaixo.

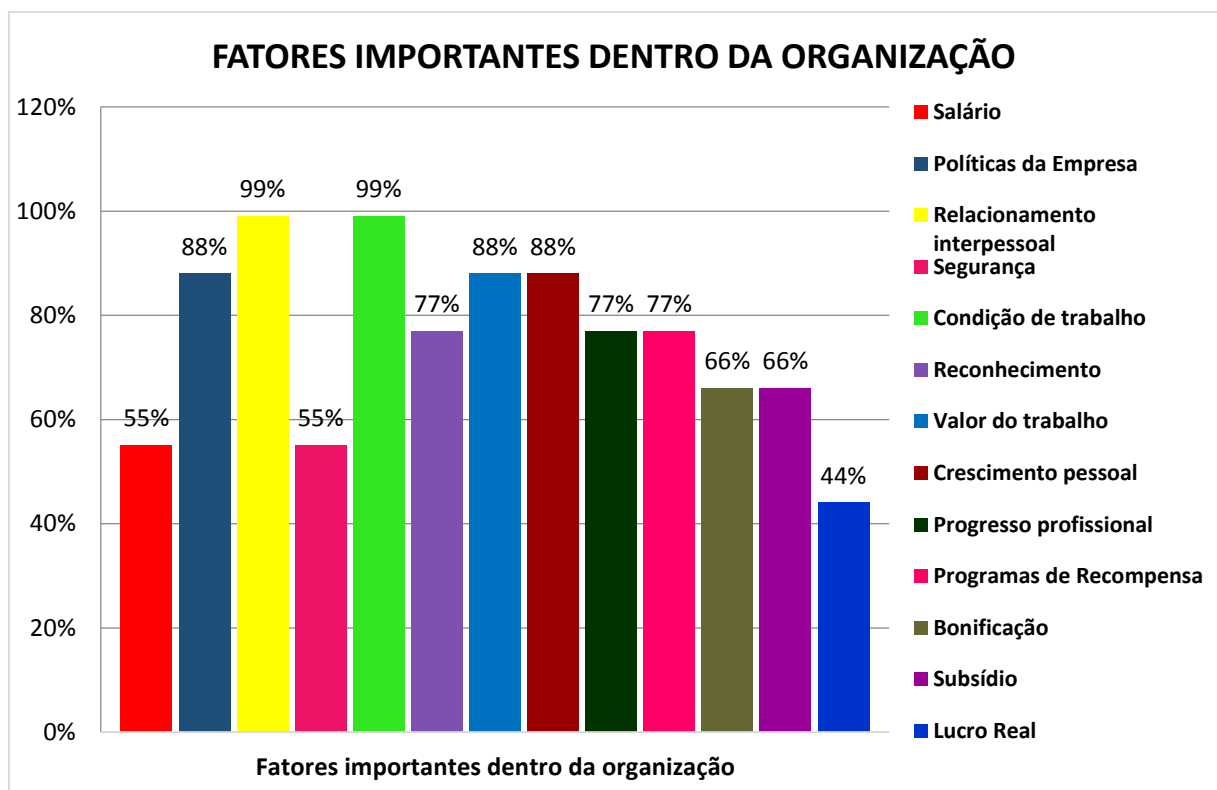


GRÁFICO 4- Fatores importantes dentro da organização  
Fonte: Própria autora

Ao realizar uma comparação dos dados coletados, foi constatado que os fatores relacionamento interpessoal e condição de trabalho possuem total importância dentro de uma organização. Constatou-se também que esses fatores são considerados os mais importantes para os colaboradores, pois todos os entrevistados assinalaram as opções de totalmente importante (8, 9, 10) compreendendo 99% dos respondentes. Constatou-se também que de acordo com a opinião dos entrevistados os fatores: políticas da empresa, valor do trabalho crescimento pessoal também são considerados muito importantes dentro de uma

organização, compreendendo 88% dos respondentes.

Ao analisar o gráfico, foi possível concluir que o fator lucro real, obteve o menor grau de aceitação pelos entrevistados, compreendendo cerca de 44% dos respondentes.

Um dos papéis dos gestores em uma organização é procurar manter a comunicação da forma mais clara possível dentro de sua equipe, com isso foi possível concluir que o relacionamento interpessoal é um fator extremamente importante para eles. Chiavenato (2008), expressa acerca dos relacionamentos interpessoais que, “Uma fonte comum de dificuldades nos relacionamentos interpessoais é a falta de acordos explícitos e claros. As pessoas nem sempre dizem aberta e explicitamente o que querem e do que precisam”.

Foi possível inferir por meio das análises que um dos fatores mais importantes para os gerentes é a “Políticas da empresa” e o mesmo se encontra dentro dos fatores higiênicos de uma pessoa. Com isso conclui-se que, os profissionais não se preocupam apenas com os fatores pessoais, mas também com as condições de trabalho que os rodeiam.

### 3.2.5. Para você o quanto o departamento de RH pode influenciar para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização.

Com esta questão, esperava-se inferir do entrevistado, a importância dada ao departamento de RH quanto a sua influência para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 5.

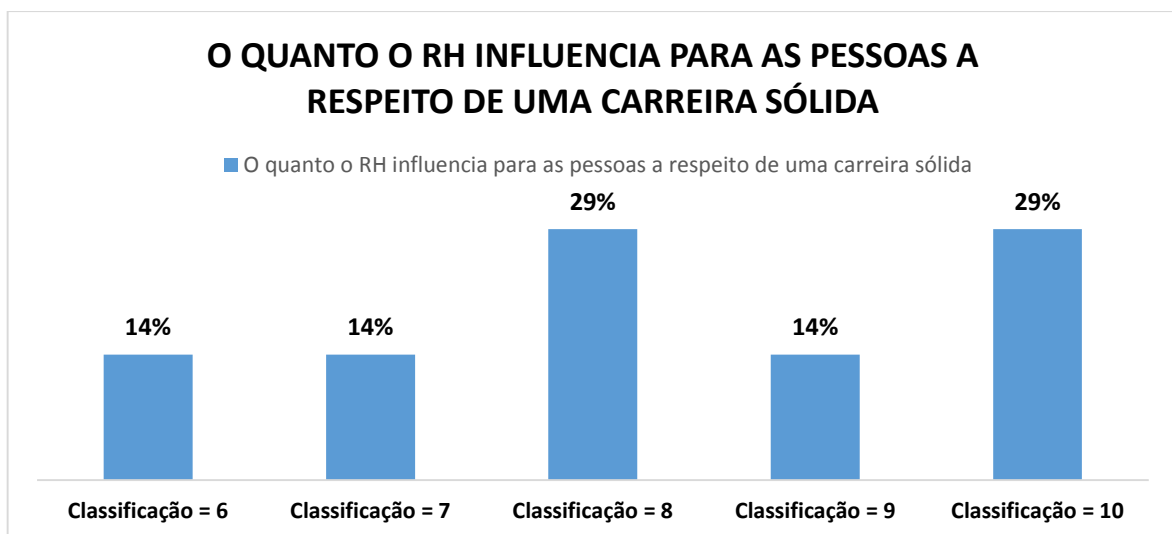


GRÁFICO 5- Influência do RH a respeito de uma carreira sólida  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que para a maioria dos entrevistados, o departamento de RH é extremamente importante para se obter uma carreira sólida abrangendo 72% dos entrevistados. Aproximadamente 28% dos entrevistados, consideram que o RH não possui tanta influência para o desenvolvimento de uma carreira sólida, tendo assinalado as opções 6 e 7.

De acordo com Vargas (2009) “quando os indivíduos se encontram em um ambiente correto para o desenvolvimento da carreira do profissional, eles progredem e conseguem superar seus obstáculos e até mesmo obter ideias inovadoras que irão acarretar benefícios para os projetos”.

Conclui-se então que é exatamente por estes fatos que a gestão de Recursos Humanos é fundamental para a construção de uma carreira sólida, pois ela é capaz de gerenciar as necessidades das pessoas dentro dos projetos e da organização.

### 3.2.6 Qual o seu grau de motivação para ir trabalhar todos os dias.

Com esta questão, esperava-se observar qual é o grau de motivação dos profissionais para ir trabalhar na organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 6.

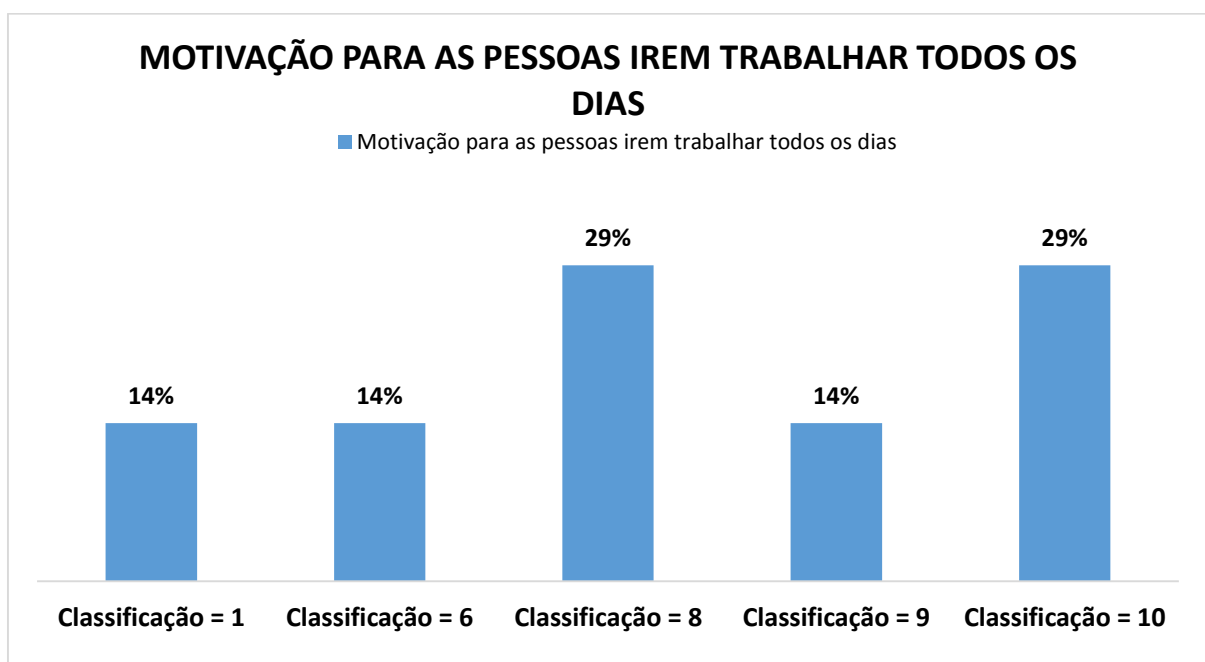


GRÁFICO 6- Motivação para as pessoas irem trabalhar todos os dias  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados se sentem extremamente motivados a ir trabalhar todos os dias, compreendendo 72% das respostas. Aproximadamente 14% sentem-se razoavelmente motivados. Por meio da análise foi constatado que 1 respondente não se sente nada motivado a ir trabalhar em sua organização, compreendendo cerca de 14%.

Pode se concluir que a maioria dos gerentes se sentem motivados para ir trabalhar todos os dias, isso é um fator extremamente importante para o bom andamento dos projetos, pois de acordo com sommerville (2011), “ Se as pessoas não são motivadas, elas não se interessam pelo trabalho que estão fazendo. Elas trabalham lentamente, serão mais propensas a cometer erros e não contribuirão para os objetivos mais amplos da equipe ou organização”.

### 3.2.7 Você é um profissional flexível, que se considera apto a gerenciar qualquer tipo de projeto.

Com esta questão, esperava-se observar o quanto o profissional de TI é flexível e apto a gerenciar qualquer tipo de projeto em sua organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 7.



GRÁFICO 7- Profissional flexível  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que a maioria dos entrevistados se consideram extremamente flexíveis e aptos a gerenciar qualquer tipo de projeto,

compreendendo 43% dos entrevistados. Aproximadamente 29% assinalaram a opção talvez, ou seja, nem sempre se consideram aptos e flexíveis, dependendo, portanto, de vários fatores. Aproximadamente 28% não sabem ou não são flexíveis e aptos a gerenciar outros projetos dentro de sua organização.

Com isso pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados aproximadamente 43% dos respondentes, não estão totalmente de acordo com a opinião do autor Sommeville (2011), ele alega que “Frequentemente, os bons engenheiros de software possuem fortes habilidades técnicas, mas podem não ter as habilidades mais flexíveis, que lhes permitem motivar e liderar uma equipe de desenvolvimento de projeto”.

### 3.2.8 O que te faz estar motivado.

Com esta questão, esperava-se observar o que faz o profissional se sentir motivado em sua organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 8.

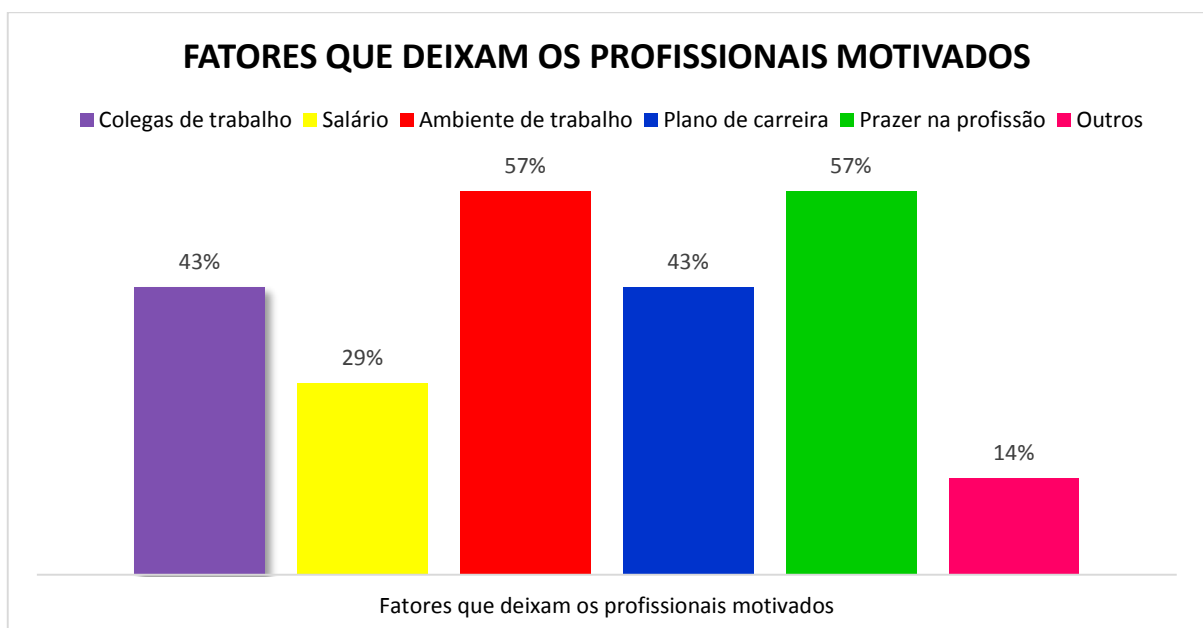


GRÁFICO 8- Fatores que deixam os profissionais motivados  
Fonte: Própria autora

São diversos os fatores que podem motivar os profissionais, portanto, permitiu-se que os entrevistados selecionassem mais de uma opção de resposta para esta questão.

Através dos dados apresentados, constatou-se que os fatores que mais motivam os profissionais são: o ambiente de trabalho e o prazer na profissão, com 57% das respostas. Em segundo lugar pode-se concluir que 43% dos entrevistados se consideram motivados referente

a colegas de trabalho e plano de carreira, aproximadamente 29% se sentem motivados pelo salário, e 14% se sentem motivados por outros fatores.

Um fator que é extremamente importante e que foi bem avaliado pelos gerentes, foi o prazer na profissão. Se uma pessoa não se sente satisfeita com as atividades desempenhadas em seu ambiente de trabalho, não produzirá com excelência para a empresa. Chiavenato (2008), complementa dizendo. “Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade. Sem falar na qualidade e produtividade”.

### 3.2.9. Em sua empresa são utilizadas as ferramentas: PMO (Project Management Office) e EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

Com esta questão, esperava-se observar a utilização das ferramentas PMO (Project Management Office) e a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) nas empresas, os resultados podem ser visualizados por meio do GRAF. 9.

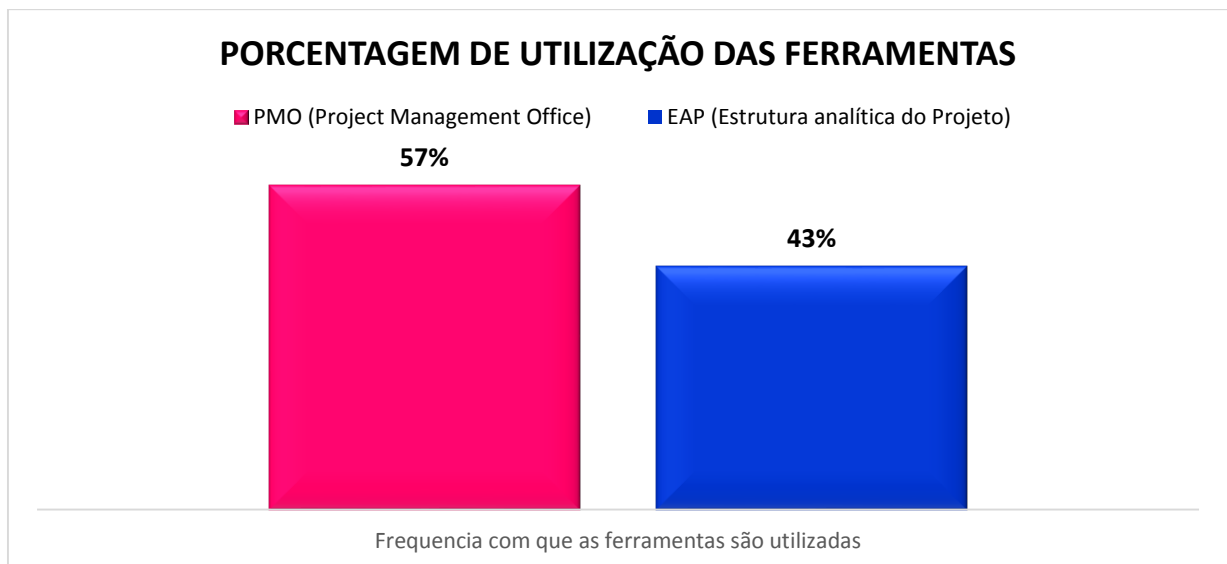


GRÁFICO 9- Fatores que deixam os profissionais motivados  
Fonte: Própria autora

Por meio das respostas coletadas, foi possível concluir que entre as duas ferramentas apresentadas, a ferramenta PMO é utilizada com maior frequência, compreendendo 57% das respostas, já a ferramenta EAP é utilizada por 43% dos respondentes.

Foi possível concluir que as organizações utilizam com frequência as ferramentas de auxílio ao planejamento de projetos. A ferramenta PMO oferece suporte na entrega dos seus

projetos e orçamentos em tempo hábil, facilitando na gestão de tempo das equipes de desenvolvimento.

A ferramenta EAP é um componente crucial para o desenvolvimento de um projeto, pois nela é possível identificar quais são os elementos, produtos, serviços e resultados a serem executados, é um elemento que serve como base para o desenvolvimento do projeto.

Deste modo, é aconselhável que as organizações adotem essas ferramentas para elaboração dos projetos, afim de beneficiar não apenas o cliente com um projeto bem feito, mas também facilitar o seu trabalho, é possível identificar que com a utilização dessas ferramentas, o tempo de desenvolvimento do projeto é minimizado, sua estrutura de fácil compreensão e elaborada de forma eficiente.

### **3.2.10 A administração dos funcionários é considerada uma questão de grande importância na elaboração de um projeto.**

Com esta questão, esperava-se observar por parte dos entrevistados, qual a importância que eles dão ao gerenciamento dos funcionários para obter projetos bem elaborados. Os resultados podem ser visualizados por meio do GRAF 10.



GRÁFICO 10- Administração dos funcionários  
Fonte: Própria autora

Por meio dos dados coletados, foi constatado pela autora que 100% dos respondentes consideram essencial gerenciar os funcionários para uma boa elaboração e organização de

projetos em T.I.

Conclui-se que, gerenciar os funcionários é extremamente importante para o bom andamento da empresa, todos os gestores entrevistados estão de acordo com essa afirmativa. Em complemento Vargas (2009) afirma que, “ Em uma organização as pessoas são consideradas recursos, é necessário organizar os recursos para que sejam atingidos os objetivos da organização”. De acordo com Chiavenato (2008), “A administração também é um processo de dirigir os esforços das pessoas, motivá-las, controlar as suas ações e modificar o seu comportamento para atender as necessidades da organização”.

### **3.3 TERCEIRA SEÇÃO: APOIO OPERACIONAL**

Essa seção foi destinada a profissionais do Apoio operacional. As questões foram elaboradas utilizando duas metodologias distintas. A primeira metodologia utiliza alternativas onde o entrevistado deveria responder apenas “Sim”, “Não”, “Não sei”, “Talvez” e “Parcialmente”. A segunda metodologia utiliza o método de escala, onde o respondente pode escolher um intervalo de 0 a 4 representando “Nada satisfeito”, de 5 a 7 “Satisfeito” e de 8 a 10 “Muito satisfeito”.

#### **3.3.1 Classifique a importância que o fator colegas de trabalho, salário, ambiente de trabalho, plano de carreira, prazer na profissão, reconhecimento, bonificações/recompensar, clientes e a empresa em si possui em sua organização.**

Com esta questão, esperava-se observar o que faz os profissionais se sentirem motivados dentro da organização, os resultados podem ser visualizados por meio do GRAF. 11.



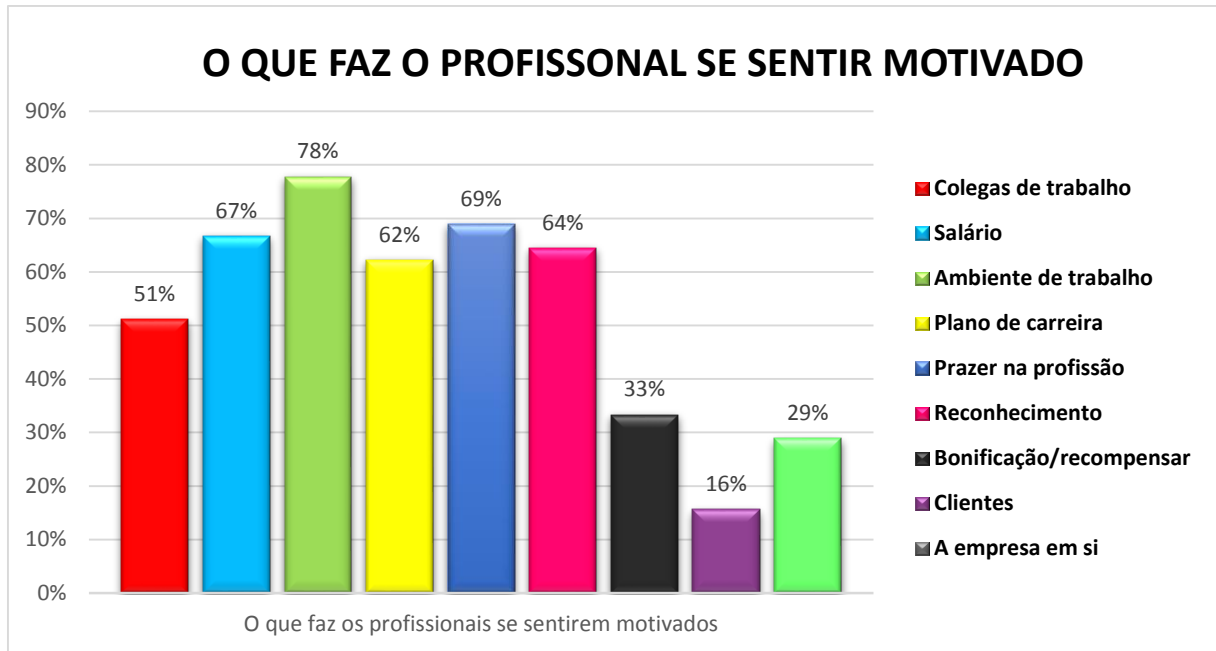


GRÁFICO 11- Fatores que contribuem para a motivação dos funcionários  
Fonte: Própria autora

São diversos os fatores que podem motivar os profissionais, portanto, permitiu-se que os entrevistados selecionassem mais de uma opção de resposta para esta questão.

Foi possível concluir que para os colaboradores, o fator que gera mais motivação dentro da organização é o ambiente de trabalho, compreendendo 78% dos respondentes.

Por meio da análise das respostas, foi constatado que o fator com o menor grau de motivação para um colaborador é o cliente, compreendendo apenas 16% dos respondentes.

Por meio das análises coletadas, foi constatado que o ambiente de trabalho é o fator que mais motiva os colaboradores, assim como os gerentes. Em um mercado no qual falta mão de obra especializada e capacitada, como é o mercado de TI, ter a capacidade de reter os funcionários é um diferencial competitivo para as empresas. O ambiente de trabalho é um fator que retém os funcionários, por isso, tem-se a necessidade de promover para os colaboradores um ambiente agradável e com boas condições de trabalho.

### 3.3.2 O quão auto motivado você se sente para prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização em seu dia-a-dia.

Com esta questão, esperava-se observar o grau de motivação dos profissionais para seguir em busca dos objetivos da organização, os resultados podem ser visualizados por meio do GRAF 12.



GRÁFICO 12- Motivação dos funcionários em busca dos objetivos da organização  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que 54% dos entrevistados se sentem extremamente motivados a seguir em busca de seus objetivos na organização, compreendendo as opções (8, 9 e 10). Aproximadamente 38% se sentem razoavelmente motivados a conquistar seus objetivos, compreendendo as opções de (5, 6 e 7).

Apenas 6% dos funcionários não se sentem nada motivados para buscar seus objetivos dentro da organização compreendendo as opções (1, 2, 3 e 4).

Pode-se concluir que, a maioria dos profissionais se sentem motivados para prosseguir em busca dos objetivos dentro da organização, e isso é bom tanto para o profissional quanto para a empresa. Devido a este fato, é importante que os gestores auxiliem os membros de sua equipe propondo mudanças para que problemas de motivação sejam resolvidos.

### 3.3.3 O quanto os seus superiores te mantêm motivado para o trabalho.

Com esta questão, esperava-se observar o quanto os superiores mantêm seus funcionários motivados na organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 13.

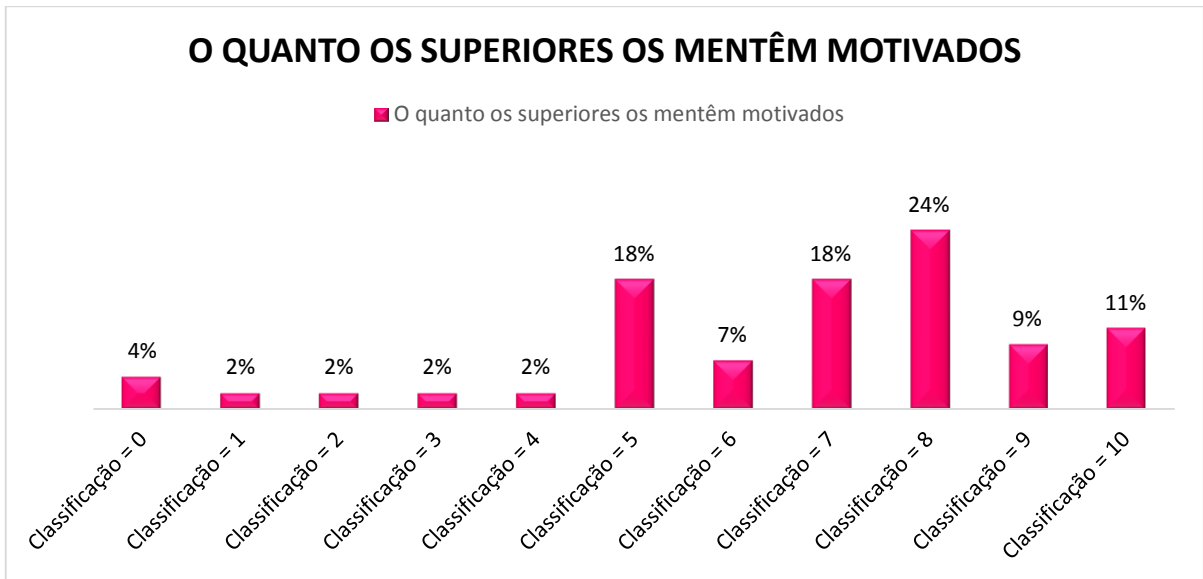


GRÁFICO 13- O quanto os superiores motivam seus funcionários.

Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que aproximadamente 44% dos respondentes se sentem extremamente motivados por seus superiores. 43% dos entrevistados se sentem razoavelmente motivados, já 12% dos entrevistados, não se sentem nada motivados por seus superiores.

Foi possível concluir que, menos da metade dos colaboradores entrevistados se sentem motivados por seus gestores, isso é um fator preocupante pois o processo de motivação, por parte dos gerentes, deve ser visto como um dos fatores determinantes para o sucesso de qualquer organização.

### 3.3.4 Para você o quanto o RH pode influenciar para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização.

Com esta questão, esperava-se observar o quanto os superiores mantêm seus funcionários motivados na organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 14.

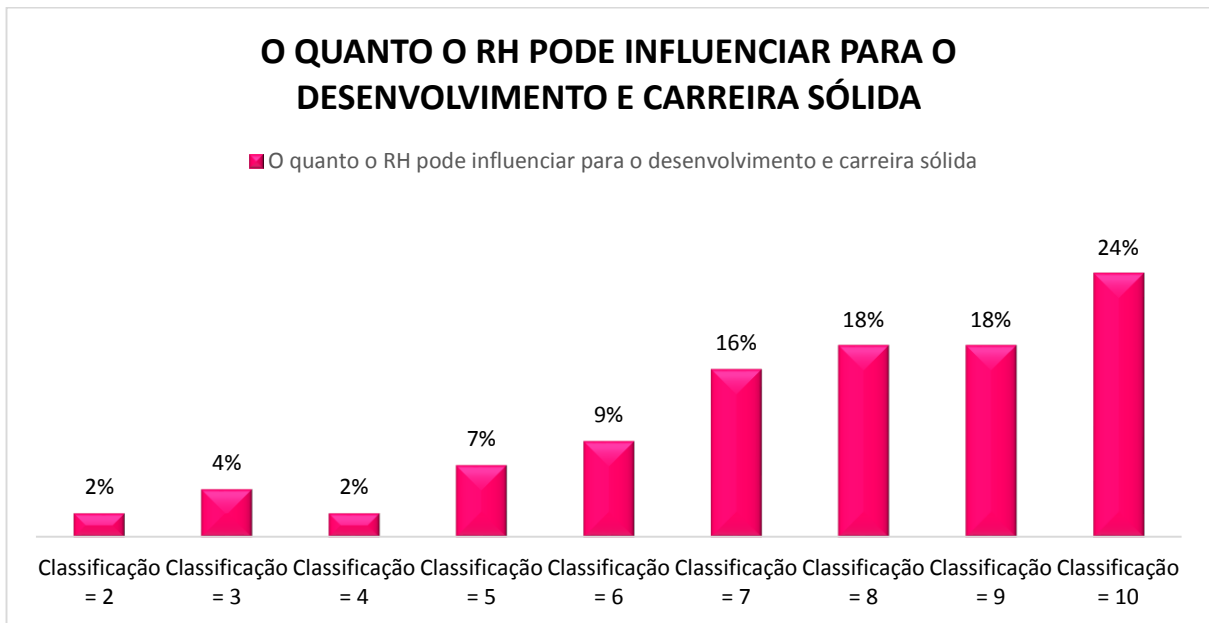


GRÁFICO 14- Influência do RH a respeito de uma carreira sólida  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que 8% dos entrevistados não consideram muito que o RH pode influenciar para o desenvolvimento e carreira sólida, 32% sentem que pode influenciar razoavelmente e 60% sentem que influencia muito para o desenvolvimento e carreira sólida.

De acordo com as análises acima, é possível concluir que as opiniões dos colaboradores estão de acordo com as opiniões dos gestores quanto a importância da influência do RH para a construção de uma carreira sólida. As respostas dos gerentes podem ser visualizadas na seção 3.2.5.

### 3.3.5 Classifique a importância que o fator programas de bonificação, lucro real e subsídio e reconhecimento profissional possui em sua organização.

Com esta questão, esperava-se observar qual a importância dada aos fatores: programas de bonificação, lucro real, subsídio e reconhecimento pessoal possui em sua organização.

Para realizar a análise dos fatores importantes dentro de uma organização, foram feitas 4 perguntas distintas, cada uma delas perguntava a importância dos fatores: bonificação, lucro real, subsídio e reconhecimento profissional apresentados no GRAF. 15. Para realizar a montagem do gráfico, foram utilizadas de cada resposta coletada, apenas as opções de 8 a 10, que significa “totalmente importante”. Após a coleta dessas respostas, as mesmas foram concatenadas em um único gráfico que será apresentado a seguir.



GRÁFICO 15- Fatores importantes para a organização.  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que o fator que mais motiva um profissional em uma organização é o reconhecimento profissional, compreendendo 80% dos respondentes. Conclui-se também que o fator de menor relevância para os colaboradores é o programa de subsídio com 57% das respostas.

Conclui-se ainda que, o reconhecimento profissional na opinião dos funcionários, é um fator de suma importância dentro da organização. As respostas coletadas estão de acordo com as informações expressadas por Chiavenato (2008), no qual diz que “ O comportamento do indivíduo é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus

objetivos e aspirações ”, portanto, é necessário que as organizações adotem metodologias para o reconhecimento do profissional, afim de proporcionar a ele a sensação de crescimento dentro da empresa.

### 3.3.6 O quanto é importante o relacionamento entre o gerente e o funcionário.

Com esta questão, esperava-se observar o quanto é importante o relacionamento entre o gerente e o funcionário, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF 16.

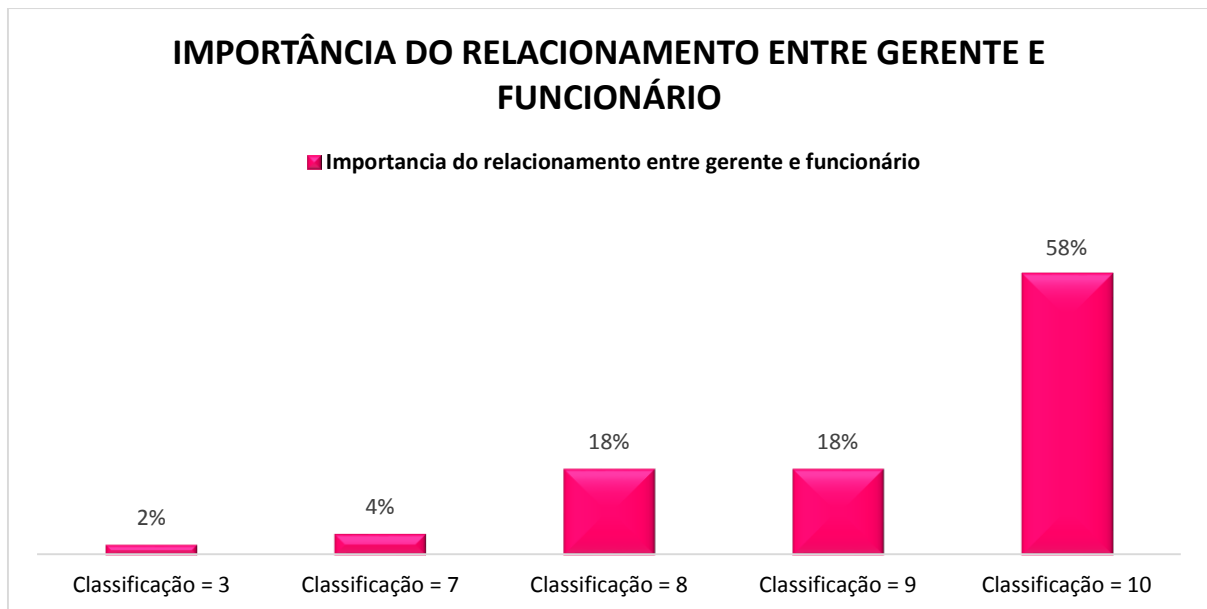


GRÁFICO 16- Importância do relacionamento entre gerente e funcionário  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que 6% dos entrevistados consideram o relacionamento entre gerente e funcionário não muito importante e 94% consideram que é extremamente importante o relacionamento entre gerente e funcionário.

Foi possível concluir que, para a maioria dos colaboradores é fundamental manter um bom relacionamento com os seus gestores. Quando há um bom relacionamento dos gestores com sua equipe de trabalhos, os colaboradores se sentem mais seguros quanto aos projetos, podendo expressar seus pontos de vista, os quais podem acarretar ganhos significativos para a organização. Chiavenato (2008), completa ainda que, “ Os gestores devem construir relacionamentos pela empresa e inspirar os demais colaboradores a fazer o mesmo”. Tudo isso torna óbvia a necessidade de um perfeito relacionamento entre o gerente de projetos e os

colaboradores, para que a execução corra em conformidade com o que foi previsto e planejado. Vargas (2009).

### 3.3.7 Você considera satisfatório a sua autorrealização, ou seja, o quanto você já desenvolveu as suas possibilidades de crescimento em sua organização.

Com esta questão, esperava-se observar o quanto é satisfatório o grau de auto realização, ou seja, o quanto foram desenvolvidas as habilidades e possibilidades de crescimento na organização, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 17.

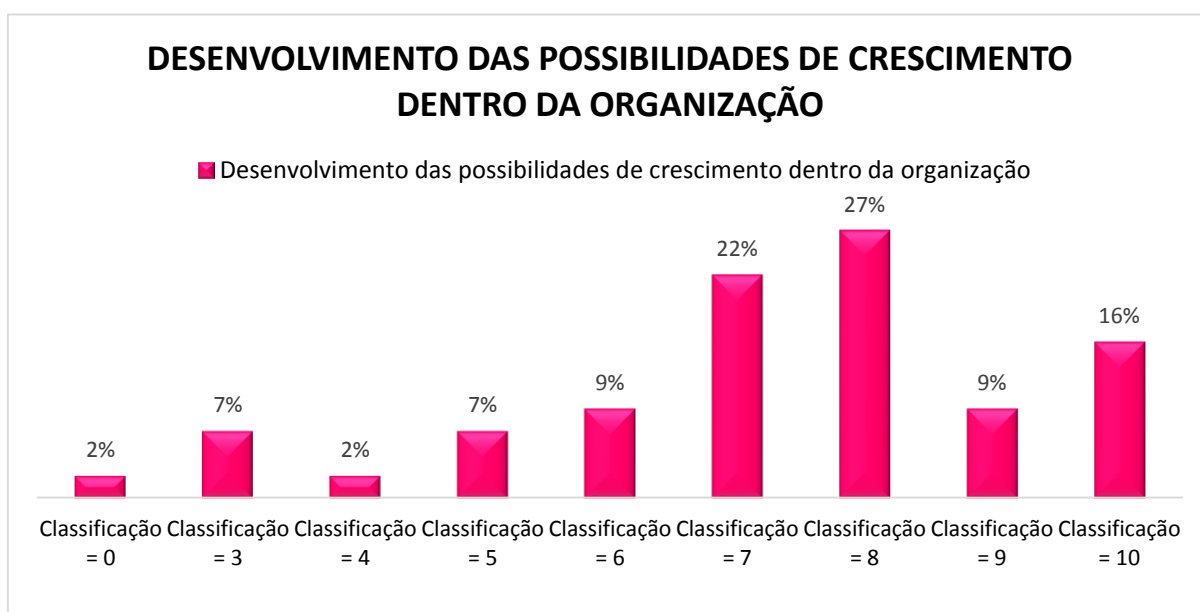


GRÁFICO 17- Desenvolvimento das possibilidades de crescimento dentro da organização  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que aproximadamente 11% dos entrevistados não consideram que o desenvolvimento das possibilidades de crescimento dentro da organização está totalmente satisfatório, 38% consideram satisfatório o desenvolvimento das possibilidades de crescimento e 52% consideram totalmente satisfatório.

Manter os funcionários motivados é extremamente importante para a permanência do mesmo dentro da organização. Chiavenato (2008), expressa que “ uma fonte poderosa de motivação para os empregados é o vislumbre da possibilidade de crescimento dentro da organização, graças as oportunidades oferecidas para uma futura promoção”. Quando a empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno ela estimula junto a seu pessoal a atitude de constante auto aperfeiçoamento e auto avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades ou mesmo de criá-las.

### 3.3.8 Qual o seu grau de motivação para ir trabalhar todos os dias.

Com essa questão esperava-se observar o quão motivados os funcionários se sentem para ir trabalhar todos os dias, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 18.

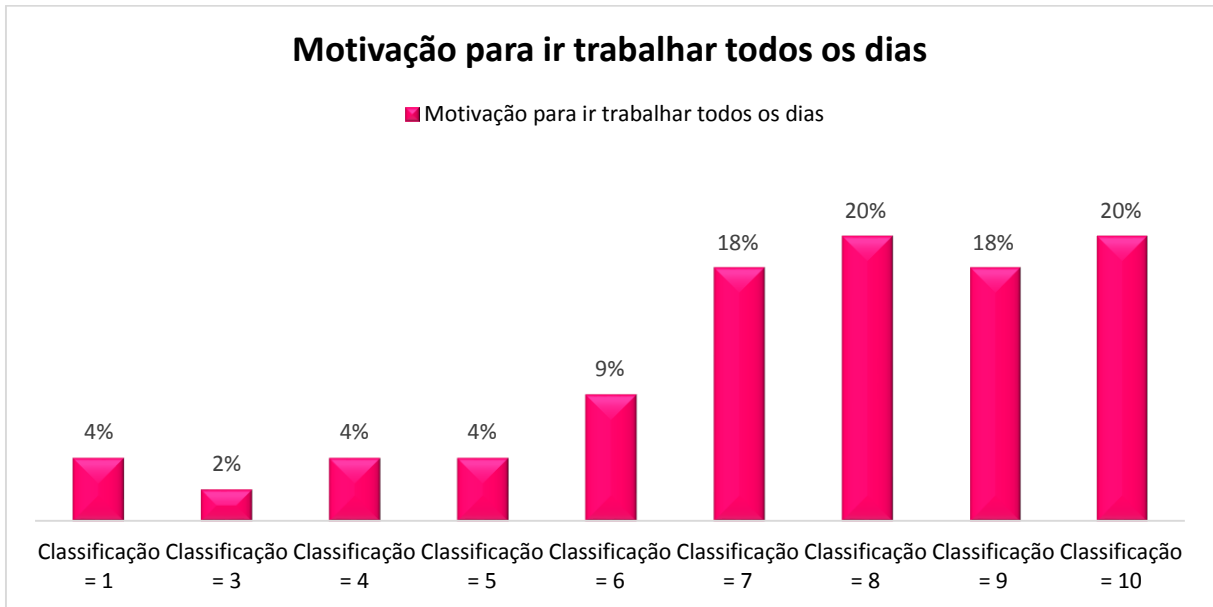


GRÁFICO 18- Motivação para ir trabalhar todos os dias  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que 58% dos entrevistados consideram que se sentem extremamente motivados a irem trabalhar todos os dias e 41% não se sentem totalmente motivados.

Aproximadamente 10% dos entrevistados, alegam não estar motivados para trabalhar todos os dias, essa falta de motivação pode estar relacionada a vários fatores. É importante que os gestores analisem as metodologias utilizadas para motivar os funcionários, procurando sempre encontrar aquelas que mais se encaixam as necessidades de sua equipe.

Sommerville (2011), expressa as consequências de um profissional desmotivado dentro da organização com a seguinte afirmação “Se as pessoas não são motivadas, elas não se interessam pelo trabalho que estão fazendo. Elas trabalham lentamente, serão mais propensas a cometer erros e não contribuirão para os objetivos mais amplos da equipe ou organização”.



### 3.3.9 Dentro de sua empresa questões como diferentes culturas e pontos de vista são respeitados?

Esperava-se com esta questão, inferir a opinião dos respondentes a respeito do quanto a diversidade dos pontos de vista e culturas, são respeitados dentro da organização. Os resultados coletados podem ser visualizados por meio do GRAF. 19.



GRÁFICO 19- Culturas e pontos de vista na organização  
Fonte: Própria autora

De acordo com o GRAF.19 aproximadamente 78% dos entrevistados alegam que o ponto de vista e as culturas são respeitadas dentro da organização em que trabalham. Aproximadamente 9% diz não ter seu ponto de vista respeitado, os outros 9% afirmaram que talvez e 2% dizem não ter suas culturas e pontos de vista respeitados.

De acordo com os dados apresentados, pode-se concluir que para a maioria dos entrevistados a cultura e os pontos de vista, são fatores considerados respeitados, compreendendo os valores de Vargas (2009), que diz que “É necessário que os profissionais saibam respeitar as pessoas, assimilando diferenças culturais, étnicas e sociais de modo a garantir um ambiente colaborativo e participativo”.

### 3.3.10 Em relação a sua empresa, quanto ao gerenciamento de projetos sua elaboração é feita de forma estruturada e ordenada?

Com essa questão, esperava-se observar o quanto os projetos são feitos de forma estruturada e ordenada nas organizações, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 20.

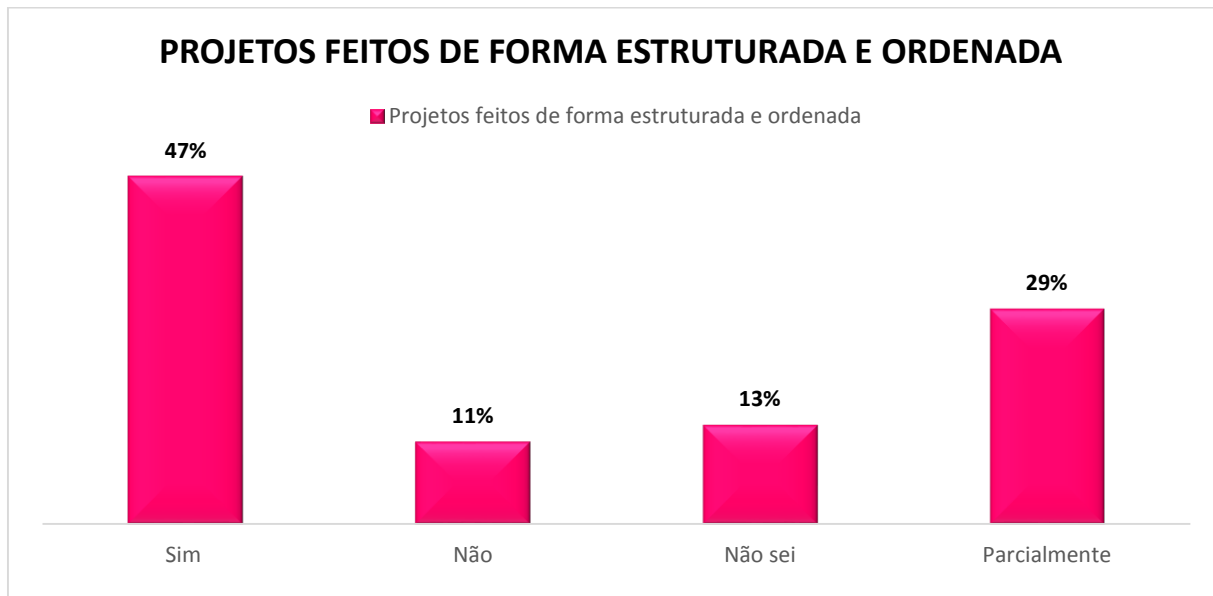


GRÁFICO 20- Projetos feitos de forma estruturada e ordenada  
Fonte: Própria autora

De acordo com o GRAF. 20, aproximadamente 47% dos respondentes afirmam que os projetos são feitos de forma estruturada e ordenada, 11% alegam que não, 13% afirmaram que não sabem e 29% afirmaram que são parcialmente estruturados e ordenados.

Pode-se concluir que, para a maior parte dos profissionais quanto ao gerenciamento de projetos, sua elaboração é feita de forma estruturada e ordenada, isso é um fator considerado positivo, pois segundo Vargas (2009), “Um projeto deve atingir um objetivo claro e definido, deve ser bem estruturado para proporcionar a empresa um diferencial competitivo”.

### 3.3.11 A realização do escopo de seu projeto é feita de forma esclarecedora, de acordo com o que o cliente espera.

Com essa questão esperava-se observar se a realização do escopo é feita de forma esclarecedora de acordo com o que o cliente espera, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 21.

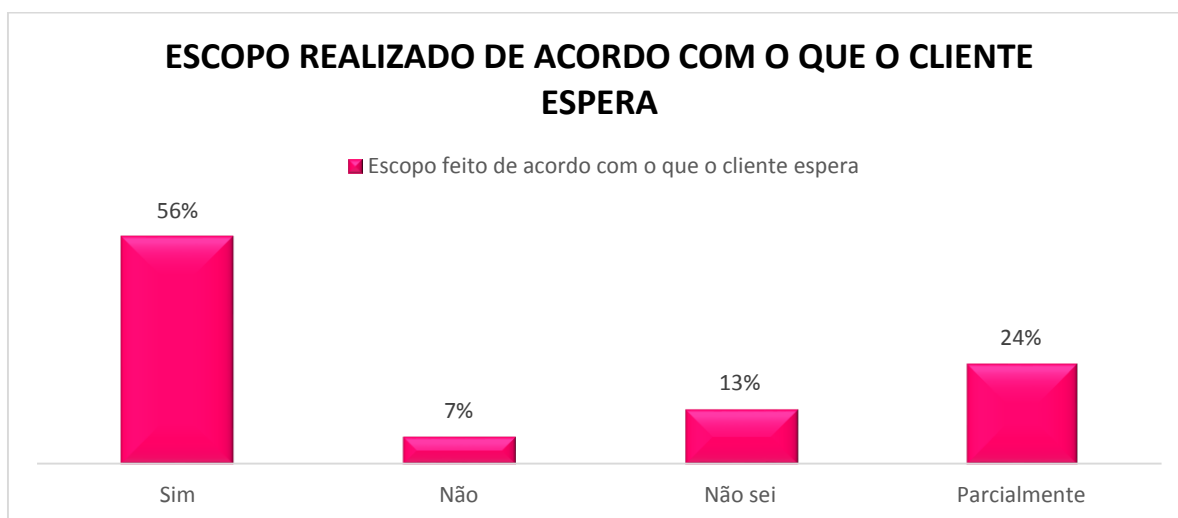


GRÁFICO 21- Escopo realizado de acordo com o que o cliente espera.  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que aproximadamente 56% dos entrevistados consideram que o escopo é realizado de acordo com o que o cliente espera, em média 7% não consideram, aproximadamente 13% não sabem e aproximadamente 24% consideram que são parcialmente.

Foi possível concluir por parte dos respondentes que, na maioria das vezes o escopo é bem definido, de acordo com o que o cliente espera, e isso é extremamente importante, pois, a elaboração de um escopo detalhado, claro e conciso é fundamental para garantir a satisfação do cliente e a eficácia da realização do trabalho materializado e evitar que o projeto passe por caminhos tortuosos. O Escopo pode ser descrito como objetivos a serem alcançados, com uma breve declaração do trabalho a ser realizado e com um uma programação proposta especificando data de início e conclusão das etapas.

### 3.3.12 O quanto o planejamento é existente em seus projetos e no dia-a-dia na empresa.

Com essa questão, esperava-se observar o quanto o planejamento é existente em seus projetos e no dia-a-dia na empresa, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 22.

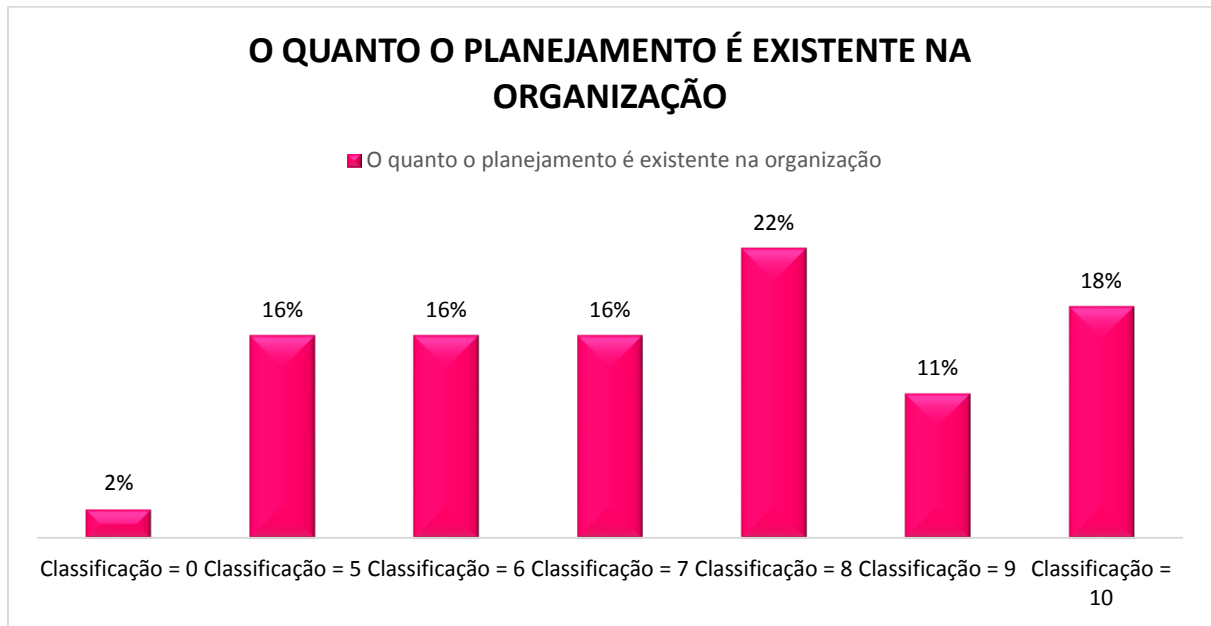


GRÁFICO 22- O quanto o planejamento é existente na empresa.  
Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que aproximadamente 51% dos entrevistados consideram que existe planejamento em sua empresa, aproximadamente 32% consideram que o planejamento de projetos em sua empresa não é totalmente implantado e 18% considera que em sua empresa não há planejamento nos projetos.

Por meio das análises realizadas, conclui-se que a minoria (aproximadamente 18%) dos entrevistados, relatou que em suas empresas não há gerenciamento de projetos, essas respostas contrapõem a teoria de Vargas (2009) onde expressa que “Um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”. Por tanto conclui-se que para obter projetos de boa qualidade é necessário um planejamento.

### 3.3.13 Na elaboração dos projetos são utilizadas novas ferramentas para um bom produto de maior qualidade e diferenciado.

Com essa questão, esperava-se observar o quanto são utilizadas novas ferramentas na

elaboração de um bom produto de maior qualidade e diferenciado na elaboração de projetos, os resultados obtidos podem ser visualizados por meio do GRAF. 23.

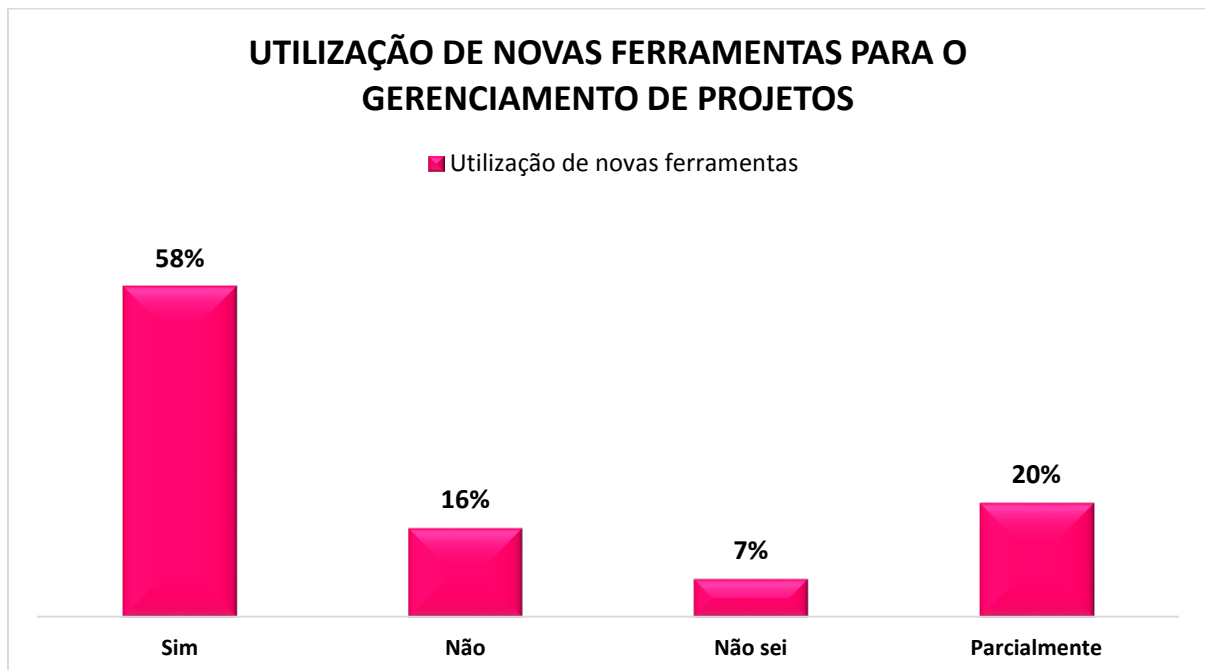


GRÁFICO 23- Utilização de novas ferramentas

Fonte: Própria autora

Através dos dados apresentados, pode-se concluir que aproximadamente 58% dos respondentes utilizam novas ferramentas para elaboração de projetos. 16% não utilizam, 7% não sabem e 20% não utilizam totalmente.

Pode se inferir que, a utilização de novas ferramentas é extremamente importante para o desenvolvimento de um projeto de qualidade. Conclui-se também que a maioria dos respondentes (aproximadamente 58%), ao utilizar novas ferramentas concordam com os valores expressos por Espinha (2012), que afirma “a importância de pesquisar e escolher ferramentas que tenham foco no gerenciamento de projetos, sem medo de inovar”.

### 3.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi evidenciado por meio deste questionário, como pode ser eficiente utilizar metodologias dos Recursos Humanos para agregar valores positivos aos projetos, foram expostas por meio das respostas dos participantes, os desafios diários encontrados pelos colaboradores e gerentes que trabalham em busca de projetos inovadores e melhoria no relacionamento e comunicação entre as equipes de trabalho e os clientes e as técnicas

utilizadas nas empresas para se obter projetos de qualidade sem perder o foco e os princípios do PMBOOK.

Após uma análise detalhada das respostas, foi possível concluir que a maioria dos participantes possuem tempo de experiência considerável, levando em conta que a grande parte possui pouca idade. Foi possível constatar que os gerentes e colaboradores alegam estudar ou procuram saber sobre aspectos humanos, sendo este, um fator muito importante dentro de uma organização e utilizam metodologias para manter os seus colaboradores motivados, seguindo os valores de Chiavenato, e que tanto para eles, quanto para os colaboradores os fatores como: ambiente de trabalho e prazer na profissão são considerados de muita importância.

Conclui-se também que os gerentes consideram muito importante obter na organização fatores como: condição de trabalho e relacionamento interpessoal, já os colaboradores consideram o reconhecimento profissional a bonificação e o salário. De acordo com a análise, foi possível inferir que apesar de os colaboradores se sentirem motivados pelos seus gerentes, o grau de motivação não foi o ideal, pois é essencial que os colaboradores se sintam muito motivados pelos seus superiores frente aos projetos e para a organização.

É possível observar que atualmente as organizações estão buscando se adaptar mais aos princípios propostos pelo Recursos Humanos do que antes, obtendo uma nova perspectiva no que diz respeito a comunicação entre as equipes e os impactos que esses fatores geram nos projetos, buscando proporcionar um diferencial competitivo, de acordo com as metodologias citadas por Vargas e presentes no PMBOOK.

## CONCLUSÃO

Os fatores motivacionais nos Recursos Humanos, surgiram como um auxílio às falhas que ocorrem durante a elaboração de um projeto, que ganharam mais espaço nas organizações. Foi observado que as metodologias retratadas no PMBOOK e as que surgiram de acordo com Vargas, podem ser utilizadas com outras metodologias, como de motivação frente aos projetos, para que as empresas tenham o melhor desempenho possível e se destaquem no mercado de trabalho.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi desenvolvido um questionário onde haviam questões que induziam o participante a dar sua opinião sobre os fatores humanos e as metodologias empregadas na organização para manter os profissionais motivados, e conseqüentemente, oferecer um auxílio aos gerentes e colaboradores frente aos projetos em uma organização.

A partir dos estudos realizados e respostas coletadas através do questionário, foi possível concluir que as metodologias de motivação, são vantagens capazes de melhorar o desempenho das equipes durante o desenvolvimento de um projeto, melhorando sua qualidade, confiabilidade e proporcionando um bom relacionamento entre as pessoas na organização.

Pode-se concluir que os fatores motivacionais, são considerados importantes para grande parte dos profissionais de T.I. relacionados a gerência de projetos nas organizações, e que os mesmos se empenham para manter metodologias de motivação e entender os aspectos humanos em uma empresa, mesmo que ainda não tenham adotados todos os princípios para uma boa elaboração dos projetos.

Ainda por meio dos resultados, foi visto que há conceitos que possuem a necessidade de serem melhorados, como por exemplo, a utilização da ferramenta EAP que deve ser mais frequente e as divergências nos fatores motivacionais que os gerentes consideraram mais importante na organização e as que os colaboradores consideram mais importante, como por exemplo, o salário o reconhecimento profissional e a bonificação.

Segundo os participantes, é necessário a utilização de novas ferramentas e metodologias para a motivação dos profissionais nas empresas, e isso faz com que os mesmos procurem se atualizar no que diz respeito a Recursos Humanos e a capacitar os profissionais para que eles aprendam a se comunicar e interagir de forma eficaz dentro das equipes. Tendo sido realizadas algumas comparações e valores dos princípios de Vargas e Chiavenato sobre o assunto, e as

respostas obtidas através do questionário, concluiu-se que de modo geral a opinião dos entrevistados divergiu pouquíssimas vezes com a opinião dos autores.

## **TRABALHOS FUTUROS**

Após serem efetuados os estudos referentes a Gestão de Recursos Humanos na área de Gerenciamento de Projetos em T.I., o ideal seria a implantação de métodos para manter os profissionais motivados frente aos projetos e a organização, utilizando propostas pelo estudo realizado, e proporcionar a implantação de novos métodos no que diz respeito a Recursos Humanos nas empresas, pois é possível identificar que diversas empresas não dão a devida importância a fatores humanos nas organizações.



## REFERÊNCIAS

ALHO, Marisa Rodrigues; CARVALHO, Paulo Andre. **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas**. Pós-Graduado—[s.l.] Faculdade De Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP, 2007.

ALVES, Dalton, Valeriano. **Grandes especialistas brasileiros- Gerenciamento estratégico de projetos**. 1.ed., Elsevier. 2013.

ASSIS, Luciana, Vilela, Penaforte. **A comunicação na gestão de projetos**. 3 p. Artigo (Bacharelado em Administração) – UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas gerais.

ARANHA, Frederico. **Gerenciamento dos Recursos Humanos - Profissionais TI**. Disponível em: <<http://www.profissionaisiti.com.br/2015/04/vamos-planejar-13-gerenciamento-dos-recursos-humanos/>>. Acesso em: 14 de novembro 2015.

BARBI, Fernando. **Os 7 passos do gerenciamento de projetos**. Microsoft. 2. ed., Disponível em: <<https://www.microsoft.com/brasil/msdn/Tecnologias/Carreira/GerencProjetos.mspx>>. Acesso em: 26/05/2015.

BAUMOTTE, Ana Claudia. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013. p. 1-139.

BORGONI, Tatiana. **Os desafios de RH na busca por talentos em TI**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=oxwfbsov9](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=oxwfbsov9)>. Acesso em: 14 de outubro de 2015.

CAVALIERE, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: Livro-base de “preparação para certificação PMP Project Management Professional”**. 3. ed., Qualitymark Editora. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos - o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição compacta**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DIÓRIO, Heloisa, Costa, Pacheco. **A gestão de recursos humanos alinhada à gestão de projetos. 2010, 13 p. Curso de Pós-graduação/ MBA Gestão Estratégica de Projetos**. Centro Universitário UMA – Diretoria de Educação Continuada, Pesquisa e Extensão. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&sqi=2&ved=0CGMQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.der.mg.gov.br%2Fimages%2FTrabalhosAcademicos%2Fheloisa\\_costa\\_pacheco\\_diorio.pdf&ei=VLtzVYXSMu3msAS-](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&sqi=2&ved=0CGMQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.der.mg.gov.br%2Fimages%2FTrabalhosAcademicos%2Fheloisa_costa_pacheco_diorio.pdf&ei=VLtzVYXSMu3msAS-)>

z4HYBQ&usg=AFQjCNG71BPBkHSWsauuH0mOGa9gcqT1XQ&sig2=N6CuMwnKF4uK6JbiH4wyug&bvm=bv.95039771,d.cWc>. Acesso em: 15 de maio de 2015.

ESPINHA, Roberto. **O gerenciamento de projetos e seus desafios**. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/22/10/2012/o-gerenciamento-de-projetos-e-seus-desafios/>>. Acesso em: 3 de novembro de 2015.

FARIA, Cássia, Aparecida. **Gerente de projetos: A chave do sucesso de um projeto**. IETEC. 5 p. Artigo (Bacharelado em Engenharia de Produção) - IETEC. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1063](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1063)>. Acesso em: 28/05/2015.

GOULART, Íris et al. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: Estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1998.

LANDIM, Wikerson. **8 características que profissionais de TI devem ter**. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/tecnologia-da-informacao/72747-8-caracteristicas-profissionais-ti-devem-ter.htm>>. Acesso em: 13 de novembro de 2015.

LOPES, Renato. **Gestão de Projetos x Gestão de Pessoas - Gestão**. Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/gestao/Gestao-de-Projetos-X-Gestao-de-Pessoas/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2015.

MENEZES, Luís, César, Moura. **Gestão de projetos**. 1. ed., Atlas, 2009

MENDES, João; VALLE, André; FABRA, Marcantonio. **Gerenciamento de Projetos**. 1ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

O. FILHO, Aureliano, Fagundes. **A gestão de recursos humanos alinhada à gestão de projetos**. IETEC. Pós-Graduado em Gestão de Projetos pelo IETEC. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/651](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/651)>. Acesso em: 12/05/2015.

Oliveira, M. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

PMI. **Gerenciamento de equipes**. Project Management Institute. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/GerenciamentoDeEquipes.aspx>>. Acesso em: 10/05/2015.

PIMENTEL, Mauricio. **10 habilidades essenciais para o profissional de TI**. Disponível em: <<http://tecnologia.bandtec.com.br/10-habilidades-essenciais-para-o-profissional-de-ti>>. Acesso em: 17 de outubro de 2015.

ROBERTO, Antônio. **Pessoas X Projetos. 3 Providências para já!** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pessoas-x-projetos-3-providencias-para-ja/34255/>>. Acesso em: 10 de novembro. 2015.

SANTOS, Luis, Augusto. **Gestão de recursos humanos em projetos**. SlideShare. 2011. 67 p. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/Sustentare/gesto-de-recursos-humanos-em-projetos-9799355>>. Acesso em: 10/05/2015.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software**. 9. ed., São Paulo: Pearson Education – BR, 2011

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos- Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenças competitivas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Brasport Hall, 2002.

VENTURA, Roberto. **Os desafios do RH em um novo cenário brasileiro** - Revista Melhor. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/artigo/9381/os-desafios-do-rh-em-um-novo-cenario-brasileiro>>. Acesso em: 12 de setembro de 2015.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

### GESTÃO DE PESSOAS E PROJETOS EM TI

Este questionário se destina a uma pesquisa acadêmica para um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Ciência da Computação.

O objetivo deste questionário é identificar fatores motivacionais para profissionais de TI e o impacto nos Projetos.

Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins acadêmicos. O seu e-mail é unicamente solicitado para identificação, não entraremos em contato nem forneceremos para terceiros. Os resultados desse trabalho serão disponibilizados e divulgados em breve.

Obrigado pela colaboração!

### PERFIL DO PROFISSIONAL

1) Nome\*

2) E-mail\*

3) Sexo\*

Masculino

Feminino

4) Qual sua idade? \*

15 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 a 60 anos

Mais de 60 anos

5) Você trabalha ou já trabalhou com projetos em TI? \*

- Sim
- Não

6) Há quanto tempo trabalha ou trabalhou com T.I.? \*

- 0 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- 10 - 15 anos
- Mais de 15 anos

7) Tempo de serviço na empresa: \*

- 0 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- 10 - 15 anos
- Mais de 15 anos

8) Qual o papel que você desempenha ou já desempenhou dentro da empresa? \*

- Apoio Estratégico (Diretor, CEO, CIO e outros cargos)
- Apoio Gerencial (Gerente de Projetos, Gerente de qualidade, Gerente de Testes, Gerente de Redes e outros cargos)
- Apoio Operacional (Desenvolvedor, Analista de Sistemas, WebDesigner, Analista de Testes, Analista de Redes e outros cargos)
- Estudante, mas já trabalhei com projetos
- Outros:

## APOIO ESTRATÉGICO E APOIO GERENCIAL

As perguntas a seguir serão direcionadas a Diretores e Gerentes de T.I. e serão divididas em duas categorias: Recursos Humanos e Gestão de Projetos

### RECURSOS HUMANOS

Para cada questão atribua uma nota (classificação entre 0 a 10) indicando o grau de importância:

9) Para você qual é o grau de importância no que diz respeito a utilizar metodologias para manter seus funcionários motivados? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

- 10) Cite as estratégias ou metodologias que você utiliza para manter seus funcionários motivados: \*

- 11) O quanto você estuda ou procura saber mais sobre aspectos humanos e qualidade dos projetos\*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca pesquisei            Estudo todos os dias

- 12) O quão auto motivado você se sente para prosseguir em busca dos objetivos determinados pela organização em seu dia-a-dia? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada motivado            Extremamente motivado

- 13) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Reconhecimento. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

- 14) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Valor do trabalho. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

- 15) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Crescimento pessoal. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

- 16) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Progresso profissional. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 17) Você considera satisfatório a sua autorrealização, ou seja, o quanto você já desenvolveu as suas possibilidades de crescimento em sua organização? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 18) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Salário. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 19) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Políticas da empresa. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 20) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Relacionamento interpessoal. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 21) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Segurança. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 22) Classifique qual a importância que esse fator obtém dentro da sua organização: Condição de trabalho. \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante             Extremamente importante

- 23) O quanto você considera eficaz treinar um funcionário e desenvolver suas habilidades para a sua integração a uma empresa corporativa? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada eficaz ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Extremamente eficaz

24) Para você o quão é importante atrair profissionais com remuneração adequada e preservar a sua motivação frente ao projeto? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Extremamente importante

25) Qual é a visão de seus colaboradores a respeito do seu comportamento ético? \*

- As pessoas acham que levo a ética muito a sério.
- As pessoas acham que não sou uma pessoa ética.
- Sou uma pessoa ética.
- Não sei responder
- Outros:

26) O quanto você considera aprender com os seus colaboradores em seu dia-a-dia? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Aprendo muito

27) Você considera importante manter um bom relacionamento com o seus colaboradores dentro e fora da empresa? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Extremamente importante

28) Para você o quanto o departamento de RH pode influenciar para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nenhuma influência ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Total influência







43) O que te faz estar motivado? \*

Colegas de trabalho

Salário

Ambiente de trabalho

Plano de carreira

Prazer na profissão

Outros:

## GESTÃO DE PROJETOS

44) Em relação a sua empresa, quanto ao gerenciamento de projetos sua elaboração é feita de forma estruturada e ordenada? \*

Sim

Não

Não sei

Parcialmente

45) Segundo o autor João Ricardo Barroca Mendes, em muitos casos cada membro de uma equipe toma caminhos diferentes para atingir o mesmo objetivo levando ao atraso de entrega dos projetos, com que frequência isso ocorre em sua organização? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada satisfatório             Excelente

46) Em sua empresa é utilizada a ferramenta PMO (Project Management Office) ou escritório de projetos? \*

Sim

Não

Não sei

Parcialmente

47) De acordo com estudos e relatório de Beckmarking, empresa brasileira vem obtendo diversos problemas com a comunicação e a qualidade nos projetos. Esses fatores ocorrem em sua empresa? \*

Sim

Não

Não sei

Parcialmente

48) A criação do termo de abertura é essencial para uma boa elaboração dos projetos, pois nele são especificadas muitas informações que são fundamentais. Com que frequência é utilizado? \*

- Não é utilizado
- Pouco utilizado
- Muito utilizado
- Não sei
- Outros:

49) O EAP (Estrutura Analítica do Projeto) é uma ferramenta que reúne as características e funções que descrevem um produto, é de grande importância, pois ajuda a traduzir o escopo em atividades. Com que frequência é utilizada essa ferramenta em seus projetos? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nenhuma frequência             Muita frequência

50) A administração dos funcionários é considerada uma questão de grande importância na elaboração de um projeto? \*

- Sim
- Não
- Não sei
- Parcialmente

51) No desenvolvimento do projeto o alvo, ou seja, o que o cliente quer, é algo que se encontra definido de forma correta? \*

- Sim
- Não
- Não sei
- Parcialmente

52) Você como um profissional de T.I. se considera apto a gerenciar outros tipos de projetos que não forem de sua área específica? \*

- Sim
- Não
- Não sei
- Parcialmente



57) Em uma situação de conflito com o cliente, o quanto você considera importante solucionar o problema sem demonstrar que isso te afeta profissionalmente? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

58) Para você o quanto o RH pode influenciar para o desenvolvimento e uma carreira mais sólida para um profissional dentro da organização? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nenhuma influência            Total influência

59) Dentro de sua empresa questões como diferentes culturas e pontos de vista são respeitados? \*

Sim

Não

Talvez

Não sei

Outros:

60) É importante uma empresa possuir programas envolvendo bonificação? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

61) É importante uma empresa possuir o sistema de lucro real? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

62) É importante uma empresa possuir programas como subsídio? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

63) O quanto os problemas nos projetos estão relacionados a problemas técnicos? \*



70) Classifique de acordo com o seu trabalho qual o seu nível de progresso profissional\*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não houve progresso            Houve muito progresso

71) Você considera satisfatório a sua autorrealização, ou seja, o quanto você já desenvolveu as suas possibilidades de crescimento em sua organização? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada satisfatório            Excelente

72) Qual o seu grau de motivação para ir trabalhar todos os dias? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada motivador            Muito motivador

73) Você considera importante a utilização de programas de recompensa ou reconhecimento para a permanência dos colaboradores? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante            Extremamente importante

## GESTÃO DE PROJETOS

74) Em relação a sua empresa, quanto ao gerenciamento de projetos sua elaboração é feita de forma estruturada e ordenada? \*

- Sim
- Não
- Não sei
- Parcialmente

75) A realização do escopo de seu projeto é feita de forma esclarecedora, de acordo com o que o cliente espera? \*

- Sim
- Não
- Não sei
- Parcialmente







87) Com que frequência há reuniões em sua organização para que sejam extraídos receios para a diminuição de riscos nos projetos? \*

1 vez por semana

2 vezes por semana

Todos os dias

Outros:

88) De acordo com estudos e relatório de Beckmarking, empresa brasileira vem obtendo diversos problemas com a comunicação e a qualidade nos projetos. Esses fatores ocorrem em sua empresa? \*

Sim

Não

Não sei

Parcialmente