

UNIDADE 3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

MÓDULO 1 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

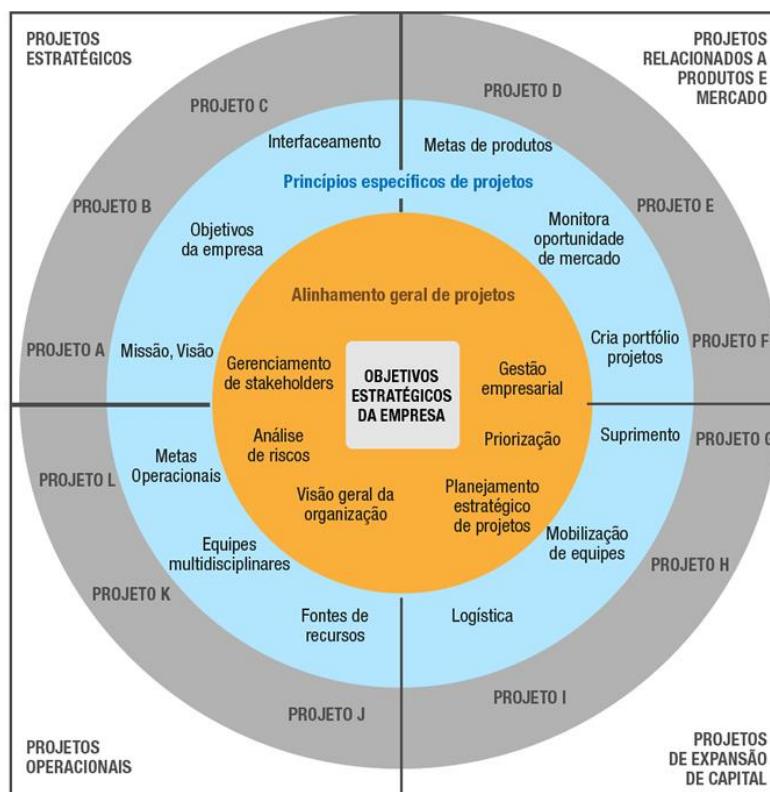
01

1- GOVERNANÇA DE TI E A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

Muitas organizações trabalham com projetos, sejam eles comuns ou estratégicos. Como já dito muitas vezes, os projetos necessitam de um alinhamento entre a área de governança de TI e a alta administração da empresa. Todos os projetos devem ser monitorados e controlados, fazer projetos sem gestão pode levar ao fracasso e perder dinheiro da empresa.

Segundo Paul Dinsmore, renomado escritor e profissional de gerência de projetos, o alinhamento de projetos exige um caminho coerente entre as estratégias determinadas pela empresa e as ações tomadas pelas equipes de projetos. As etapas para assegurar que os projetos estejam estrategicamente alinhados com a Governança de TI e a Governança da empresa, são apresentadas como:

- Estratégias da empresa;
- Alinhamento geral de projetos;
- Princípios específicos de projetos;
- Implementação de projetos.



Em alguns casos, a Governança de TI determina que os projetos da empresa sejam divididos em duas fases. A primeira é quando surge a ideia do início do projeto. Nesse momento o projeto é um conceito, alguns estudos, muita análise e uma decisão de começar. Essa parte da vida do projeto coincide com o planejamento estratégico da empresa. Tendo a decisão sido tomada, o projeto é repassado para as áreas funcionais ou unidades operacionais, que, se supõe, farão o trabalho. Essa parte do projeto é a segunda parte da vida do projeto, no qual o gerenciamento formal de projetos é fazer a ligação entre as duas partes e assegurar que os projetos recebem atenção e apoio suficientes da alta gerência.

Estratégias da empresa

Chega a estratégia da empresa através do planejamento estratégico, que pode incluir a criação ou ratificação das declarações de missão, visão e valores da empresa, a revisão de cenários econômicos, a análise da concorrência, uma visão global de forças e fraquezas, uma avaliação de riscos e oportunidades e a articulação dos objetivos estratégicos da organização. Esses objetivos estratégicos são o ponto de partida para todos os projetos, sejam eles empreendimentos estratégicos específicos ou projetos relacionados ao lançamento de um produto, a despesas de capital ou a operações.

Alinhamento geral de projetos

Uma vez que os objetivos estratégicos estejam identificados, o sucesso do alinhamento estratégico de projetos depende do estabelecimento de uma interface fundamental entre esses objetivos e o cenário específico de cada projeto. As atividades que estreitam a distância entre os objetivos estratégicos e o planejamento de projetos específicos são o gerenciamento de *stakeholders*, a priorização, o gerenciamento de riscos, os sistemas gerais da empresa e o planejamento estratégico de projetos.

Princípios específicos de projetos

Cada grande grupo de projetos tem suas peculiaridades. Projetos estratégicos, por exemplo, estão fortemente amarrados à missão, visão e valores e objetivos da empresa, e dependem bastante da coordenação da alta gerência e de influência gerencial para atingir suas metas. Projetos relacionados com produtos e com o mercado dependem de se estabelecer metas de produtos, criar portfólios de produtos e monitorar oportunidades de mercado. Projetos de expansão de capital, por outro lado, envolvem questões como logísticas, mobilização de equipes e suprimentos. Projetos operacionais dependem de metas operacionais, recursos escassos e equipes multidisciplinares.

Implementação de projetos

Baseado no alinhamento de projetos específicos delineia-se um detalhado conjunto de planos de projetos e os projetos são gerenciados até seu término. A Governança de TI determina que durante o ciclo de vida de um projeto, auditorias periódicas asseguram que, em sua forma corrente, o trabalho está de acordo com as metas estratégicas da organização.

02

2- SPONSOR NA GOVERNANÇA

A Governança de TI pode definir para seus projetos o papel do *Sponsor*.

O *sponsor* é a ponte existente entre a organização e os projetos em andamento na empresa. O *sponsor* do projeto é o encarregado de cuidar e alimentar um projeto de modo que ele receba recursos e obtenha cobertura política dentro da organização.

O *sponsor* atua como “anjo da guarda”, tanto do projeto como do gerente do projeto, supervisionando e protegendo ambos do risco de impactos negativos potenciais.



Algumas empresas designam formalmente os *sponsors* de projetos como parte de sua metodologia de gerenciamento de projetos. Por outro lado, algumas empresas ignoram o conceito do *sponsor* em algumas situações, deixando a tarefa de criar o projeto a cargo dos gerentes de projetos que, espera-se, tenham talento e energia para conduzir tanto a implementação quanto a intimidade política junto à alta gerência. Para enfrentar esse desafio, o *sponsor* do projeto precisa ter as seguintes **características**:

- Um real interesse no projeto;
- Conhecimentos e capacidade no gerenciamento estratégico e de projetos;
- Capacidade de influenciar outros executivos e grupos importantes;
- A compreensão básica da tecnologia do projeto;
- Relacionamento com o gerente de projeto e sua equipe;
- Conhecimento das normas e processos definidos pela Governança de TI.

03

As exigências para o *sponsor* do projeto variam de empresa para empresa. Os critérios para a seleção do *sponsor* de um projeto na American Express, por exemplo, incluem:

- a comprovada capacidade de liderança,
- interesse no resultado do projeto,
- comprovada perspectiva intelectual e

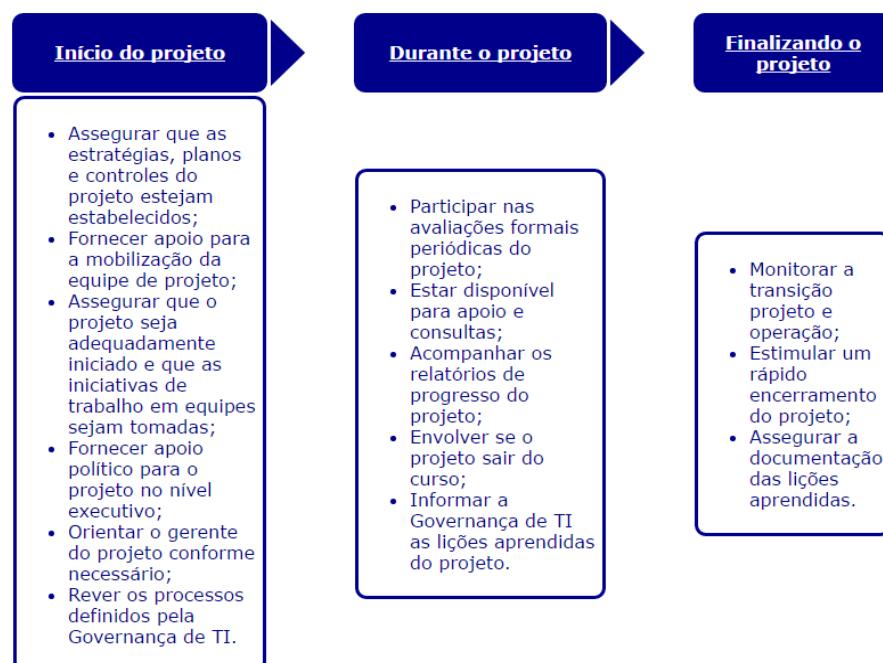
- autoridade para se responsabilizar pelo sucesso.

De forma similar, o **patrocínio do projeto** pode ter várias formas. O *sponsor* geralmente não é o chefe hierárquico do gerente de projeto, embora esse possa excepcionalmente ser o caso. O *sponsor* do projeto pode ser alguém posicionado acima do gerente de projetos. A seguir, algumas formas clássicas de patrocínio de projetos.

Sponsor único	Sponsor duplo	Sponsor coletivo
uma abordagem que envolve o indivíduo que tem todas ou a maioria das características mencionadas anteriormente e que tem a única tarefa de patrocinar um dado projeto.	dois patrocinadores são utilizados com frequência, particularmente quando há uma grande necessidade de uma pessoa para o gerenciamento tecnológico e outra para o gerenciamento convencional.	uma abordagem de grupo que faz sentido em algumas situações e pode ter a forma de um comitê consultivo, um conselho de projeto ou um grupo consultivo encarregado de cumprir as tarefas de patrocínio.

04

O papel do *sponsor* de projeto varia, dependendo da tradição da empresa, da natureza do projeto e dos estilos gerenciais do patrocinador e da Governança de TI. Um gerente de projetos forte e bem posicionado politicamente pode precisar de pouco suporte do *sponsor*. Por outro lado, um gerente de projetos menos maduro, com uma equipe recém-formada para um projeto atípico, pode precisar de um patrocinador para dar algumas orientações importantes. As tarefas que os *sponsors* precisam desempenhar para seus projetos estão a seguir:



A abordagem do “anjo da guarda” para o patrocínio do projeto tem provado uma forma eficaz de preencher a lacuna entre as estratégias organizacionais e a implementação de projetos.

2.1- Alinhamento geral de projetos

Para que o patrocínio de projetos seja eficaz, os projetos de uma organização precisam ser embasados em técnicas, metodologias e sistemas empregados pela Governança de TI em toda a empresa, o que torna o trabalho mais fácil. Afinal, o patrocínio de projetos é uma atividade de tempo parcial, assumida em adição às atividades regulares do *sponsor*. Algumas ferramentas e técnicas ajudam a suavizar a transição da primeira fase para a segunda fase (início do projeto – durante o projeto). A utilização dessas ferramentas de gerenciamento e gestão de projetos, como por exemplo, Project, Primavera, Dot Project, Ten Concert garantirá que, quando adequado, um rastreamento retroativo inteligente possa ser feito para repensar, reestruturar, redirecionar ou até mesmo suspender um projeto.

As bases do alinhamento geral de projetos são:

- o gerenciamento dos *stakeholders*,
- a priorização de projetos,
- o gerenciamento de riscos,
- uma avaliação equilibrada,
- os sistemas de gestão corporativos em nível empresarial e
- o planejamento estratégico de projetos.

Lidar com os *stakeholders* em uma organização é uma parte fundamental do gerenciamento de empresas.

Os discos removíveis são uma boa opção para empresas de pequeno e médio porte, visto que pode ser possível que apenas um disco seja o suficiente para armazenar todos os dados de documentos e bases de dados da empresa. Uma outra vantagem de dispositivos que apresentam boa portabilidade é poder armazená-los longe do ambiente de TI, como em um cofre em outro local.



O gerenciamento dos *stakeholders* é a cola que une as partes de uma organização gerenciada por projetos. O gerenciamento proativo dos *stakeholders* significa menos projetos com conflitos desnecessários.

3- PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Para ter o máximo impacto sobre a organização, os projetos precisam ser sistematicamente **classificados**, de modo a destacar os de prioridade mais elevada. A Governança de TI pode determinar uma abordagem desse tipo relacionada a clientes e baseada em uma técnica usada em desenvolvimento de produtos, denominada **desdobramento da função qualidade**. Essa técnica é utilizada para identificar quais características de produto são importantes para o cliente.

Estando essas características determinadas, a técnica ajuda a identificar aqueles fatores de *design* que a equipe de desenvolvimento de produto deve monitorar para garantir que o produto tenha os atributos especificados. Isso significa que a equipe de projeto pode trabalhar com métricas rígidas de *design* que garantam que o produto satisfaça os desejos dos clientes.

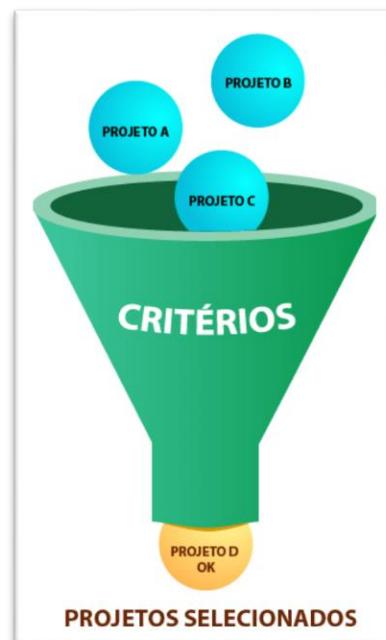
Esse mesmo processo é aplicável ao projeto de desenvolvimento de produtos como uma forma de classificar e priorizar as metas que melhor atendam às necessidades dos clientes e da empresa. Como o desdobramento da função qualidade procura casar as necessidades dos clientes com a qualidade máxima, utilizando menos recursos e em um ciclo de tempo abreviado, a técnica é compatível com a tríade **prazo, custo e qualidade** do gerenciamento dos projetos.

O pano de fundo para essa abordagem são as clássicas categorias da análise de SWOT. Assunto visto anteriormente, que pode mostrar que uma empresa deva preferir projetos que:

- Ajudem a abrir novos mercados;
- Aumentem a imagem da empresa;
- Desenvolvam conhecimento a ser utilizado em projetos futuros;
- Criem uma forte vantagem competitiva.

07

Com base nos critérios estratégicos definidos pela Governança da empresa, os projetos são então priorizados levando em consideração quais projetos precisam de atenção imediata e quais deveriam ser postos em “banho-maria”.



Para que a Governança de TI seja eficaz com o desdobramento da função qualidade, os objetivos organizacionais têm de ser traduzidos em **critérios para seleção de projetos**.

Essa não é uma tarefa fácil, pois os critérios de seleção devem:

- permitir estimar quando o projeto deveria ser iniciado,
- ser aplicáveis a todos os projetos e
- indicar o caminho para as ações corretivas quando necessário.

Os critérios de seleção também podem ser categorizados, uma vez que alguns deveriam ter mais peso do que outros. Estando com critérios priorizados e categorizados, forma-se uma matriz, apresentando os projetos, graduando conforme os critérios.

O **comitê de priorização de projetos** precisa reunir de tempos e tempos para reavaliar as classificações, pois, à medida que o tempo passa, a situação pode **mudar**. O alinhamento estratégico de projetos tem por objetivos reavaliar essas situações e alterar as prioridades de projetos de modo que as metas da organização ainda sejam atendidas, em consequência, em alguns casos, pode-se liquidar um projeto antes que seja iniciado ou mesmo que já esteja em desenvolvimento. É aí que entram as técnicas de gerenciamento de riscos.

Mudra

O mercado se aquece ou se retrai, as prioridades globais de uma organização mudam, cronogramas podem escorregar e os recursos podem ficar mais escassos.

08

4- AVALIANDO OS RISCOS DOS PROJETOS

Estudamos durante o curso os **riscos do projeto**. Importante destacar que a Governança de TI está sempre preocupada com esse processo, pois projetos são negócios arriscados. O alinhamento geral de projetos inclui a supervisão dos riscos acumulados dos projetos de uma organização. Isso significa que devem existir processos para:

- identificação,
- quantificação,
- desenvolvimento de respostas e
- controle do risco.

E esses processos são aplicados a todos os projetos da empresa, preferencialmente em uma linguagem que todos compreendam.

O foco tem de estar no estabelecimento e na comunicação de uma **metodologia de gerenciamento de riscos** e no monitoramento regular dos dados de risco do portfólio dos projetos. A abordagem do gerenciamento de riscos precisa levar em consideração também os riscos do negócio como riscos associados unicamente a cada projeto. Determinar um risco de negócio significa calcular a probabilidade de um mercado favorável no prazo de anos.

Um risco puramente relacionado a projeto envolve:

- força maior,
- ou ações da natureza,
- acidentes,
- atrasos na entrega,
- limitações de recursos que impactem diretamente a implementação do projeto.

Todos os tipos de riscos precisam ser examinados e gerenciados.

09

O risco tem três componentes:

- O evento ou fato que caracteriza o risco;
- A probabilidade de que o evento realmente aconteça;
- O impacto, medido em termos financeiros, do acontecimento do evento.

O gerenciamento de riscos envolve:

- a identificação desses possíveis eventos,
- o cálculo das probabilidades e impactos,
- desenvolvimento de respostas para lidar com os eventos, caso eles ocorram e
- controle do processo global.

Como o gerenciamento de riscos não é algo feito intuitivamente pela maioria dos gerentes de projetos, é preciso haver uma metodologia para cobrir os riscos desde o início até o término de um projeto.

Um resumo de algumas ferramentas e técnicas de gerenciamento de riscos é apresentado a seguir:

Identificação

Quantificação

Respostas ao risco

Controle de riscos

Identificação

Ferramentas para a identificação de riscos incluem entrevistas com especialistas, brainstorming, técnica Delphi, técnica de grupos nominais, ferramentas Crawford e diagrama de afinidades, todas elas tendo o objetivo de identificar eventos prováveis que possam resultar em risco para um projeto.

Quantificação

Ferramentas clássicas para quantificar o risco incluem a análise de impacto utilizando probabilidade, convergência de rumos, fatores econômicos e financeiros, como por exemplo, os utilizados para determinar as prioridades de projeto (lucratividade, retorno sobre o valor presente líquido, taxa interna de retorno, valor esperado) e árvores de decisão (formulários de análise de risco).

Respostas ao risco

Quando um evento de risco acontece, a resposta precisa ser “sob demanda”, o que implica a seleção de estratégias de risco e, então, o desenvolvimento das possíveis respostas. As estratégias clássicas do gerenciamento de riscos são a aceitação (aceitar as consequências), a negação (eliminação de riscos). Se a estratégia não for a de aceitar as consequências do risco, nem a de negar riscos desativando as causas, então a alternativa é a mitigação. As opções para a mitigação incluem a minimização da probabilidade, a minimização do valor do impacto e o desvio, repassando o impacto para outras ou fazendo manobras e alterações para minimizar o efeito.

Controle de riscos

Como tanto os projetos como o risco são dinâmicos, uma reavaliação periódica faz parte de programa. Isso significa utilizar os critérios de resposta ao risco, desenvolvidos anteriormente, para estabelecer o controle. Essas reavaliações podem ser amarradas a uma programação de datas (semanal, mensal ou trimestral) ou a indicadores específicos que influenciem o projeto. O controle de risco abrange a análise de novos riscos e as probabilidades e impactos de outros projetos em andamento, assim como a revisão dos planos e estratégias de mitigação.

10

RESUMO

Nesse módulo veremos dos projetos na Governança da TI e da Organização. Na Governança de TI existem etapas para assegurar que os projetos estejam estrategicamente alinhados: Estratégias da empresa, Alinhamento geral de projetos, Princípios específicos de projetos e Implementação de projetos.

A Governança de TI pode definir um papel (*sponsor*), que é encarregado de cuidar e alimentar um projeto de modo que ele receba recursos e obtenha cobertura política dentro da organização.

Para ter o máximo impacto sobre a organização, os projetos precisam ser sistematicamente classificados, é a chamada priorização. A priorização leva em consideração quais projetos precisam de atenção imediata e quais deveriam ser postos em banho-maria.

O alinhamento geral de projetos também inclui a supervisão dos riscos dos projetos. Isso significa que devem existir processos para identificação, quantificação, desenvolvimento de respostas e controle do risco.

A abordagem do gerenciamento de riscos precisa levar em consideração também os riscos do negócio como riscos associados unicamente a cada projeto. A Governança de TI define essa abordagem de acordo com o alinhamento estratégico definido pela Governança da Organização.

UNIDADE 3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

MÓDULO 2 – TRAÇOS E TENDÊNCIAS DA GESTÃO DO RH

01

1- ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS

Alinhar o conjunto de projetos da empresa de modo que suas contribuições para os objetivos da Governança sejam maximizados exige uma coordenação formal para assegurar que as ações de cada projeto caminhem de forma rápida em direção aos objetivos corporativos. Exige-se mais do que a velha abordagem “granada por cima do muro”, em que a equipe de planejamento de negócios identifica e caracteriza o projeto e então o joga para o grupo de gerenciamento de projetos, desinformado e não engajado, e ainda espera-se que concretize o projeto.



A Governança de TI entende que toda a organização deve *comprar o projeto*, ou seja, todos devem estar envolvidos, para que tudo ocorra como planejado e o cliente fique satisfeito.

O mercado muda rapidamente e as declarações de política corporativa devem refletir essas mudanças. Nas grandes empresas, muitas ações são executadas concomitantemente, portanto, há diversos projetos sendo executados em um dado momento: projetos de transformação, programas de melhoria contínua, expansões da fábrica, projetos de manutenção, de terceirização e de melhoria da qualidade de vida. A Governança em TI é responsável por acompanhar todos esses projetos, ainda que não envolvam diretamente a TI.

Para ser uma ideia, os grandes bancos possuem mais de 100 projetos em sua esteira de produção. Os gerentes, que nos velhos tempos supervisionavam pessoas ou agiam como corretores de informações entre os níveis hierárquicos superiores e inferiores, servem agora como gerente de projetos ou como gerentes de gerentes de projetos.

02

Como podemos perceber, os projetos são a forma pela qual as estratégias corporativas são colocadas em vigor, por isso é fundamental que eles sejam realizados de acordo com a filosofia, estratégia e objetivos definidos pela Governança de TI, alinhados com as definições da Governança corporativa.

Os documentos iniciais de cada projeto são instrumentos importantes nessa fase, pois com a participação e aprovação da Governança de TI, deverá responder à pergunta básica:



De que forma o projeto contribuirá para os objetivos corporativos globais?

Os **documentos iniciais** devem também abranger tópicos como:

- objetivos,
- relações com *stakeholders*,
- metodologias,
- filosofia de gerenciamento de projetos,
- declaração de escopo,
- principais interfaces e
- um rápido plano de gerenciamento de projetos.

Os eventos de manutenção, programados dentro do ciclo de vida dos projetos, são uma forma de manter o projeto alinhado com os interesses corporativos. Um método clássico é a **auditoria de gerenciamento de projetos**. Essa auditoria tipicamente compara a prática corrente com o plano de gerenciamento de projetos, que é o mapa para a implementação de projetos. A auditoria pode também ser expandida para incluir as questões de qualidade, como os padrões da Governança de TI.

O uso de programas pode contribuir para uma maior eficácia na gestão dos projetos da empresa, alinhados com os padrões da Governança de TI e da Governança da organização. Vejamos a seguir.

03

2- O QUE É UM PROGRAMA PARA A ORGANIZAÇÃO?

Segundo a MSP - Managing Successful Programmes, *programa* é uma estrutura organizacional temporária e flexível criada para coordenar, dirigir e supervisionar a implementação de um conjunto de projetos e atividades relacionadas para entregar saídas e benefícios relacionados com um objetivo estratégico da organização.

São grupos de projetos sinérgicos gerenciados por meio de uma estrutura temporária para desenvolver capacidades organizacionais com vistas ao alcance de benefícios estratégicos. Sendo assim é importante para a Governança da empresa e da TI, o uso de programas para gerenciar as implementações.

Quando se trata de órgãos públicos, o programa é um instrumento de organização da atuação governamental com vistas ao enfrentamento de um problema. Assim, todas as ações do governo estão estruturadas em programas orientados para realização dos objetivos estratégicos definidos. Nas organizações privadas não é muito diferente.

Apresentamos a seguir os tipos de programas mais implementados.

2.1- Tipos de programas

Programa orientado à Estratégia	Programa Emergente	Programa de Conformidade
<ul style="list-style-type: none"> • Criado para implementar uma visão claramente definida pelo nível top da organização; • Tende a usar uma abordagem TOP DOWN com implicações multifuncionais sobre diversas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgem como uma evolução a partir de projetos individuais e, às vezes, concorrentes dentro da organização; • Chegou-se ao reconhecimento de que o gerenciamento coordenado desses projetos é necessário para entregar as mudanças e os benefícios desejados; • É transitório, pois acaba se transformando num programa confirmado pelo planejamento da organização, na medida em que sua visão de contexto e direção foram definidos e estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Também conhecido como programa "must do", que significa "devo fazer"; • A organização não tem escolha a não ser mudar como resultado de um evento externo, como alteração de legislação; • Os benefícios podem ser expressos em termos de aderência e conformidade ou implicações negativas evitadas pela não conformidade.

3- PROGRAMAS PARA GESTÃO DE MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Os programas são criados para realizar mudanças. Mostraremos nesse módulo dois modelos muito conceituados, que são o modelo de Kurt Lewin e de Kotter.

3.1- Kurt Lewin

O modelo foi desenvolvido pelo psicólogo social Kurt Lewin na década de 40, mas ainda hoje é aplicado em inúmeras empresas no mundo todo. Seu modelo de estágio de mudança é conhecido como **Descongelar – Mudar – Recongelar**, fazendo uma analogia com a alteração da forma de um bloco de gelo.



Descongele

O descongelamento requer a diminuição da força dos valores, atitudes ou comportamentos diante de novas experiências ou informações desafiadoras, refletindo a insatisfação com o estado atual da situação. Essa fase implica a motivação para a mudança, geralmente associada a processos de ansiedade que requerem a criação de segurança psicológica como forma de reduzir a resistência para alterar a situação presente.

Mude

Na segunda fase, a mudança efetiva, ocorre o desenvolvimento de novos valores, atitudes, comportamentos etc. Trata-se de um processo que envolve questões sociais, cognitivas, afetivas e comportamentais e apenas ocorrerá diante da motivação prévia das pessoas ou dos grupos para adquirir novas informações que permitam ver a situação de um modo diferente.

Congele novamente

A fase final, o reengelamento, consiste na estabilização das mudanças efetuadas, que são integradas aos processos operacionais da organização ou do grupo. Essas mudanças devem ser reforçadas e serão objeto de nova análise de acordo com a dinâmica da organização. A estabilização é fundamental para evitar retrocessos à situação anterior e sua duração varia consoante o tipo e a especificidade da mudança realizada.

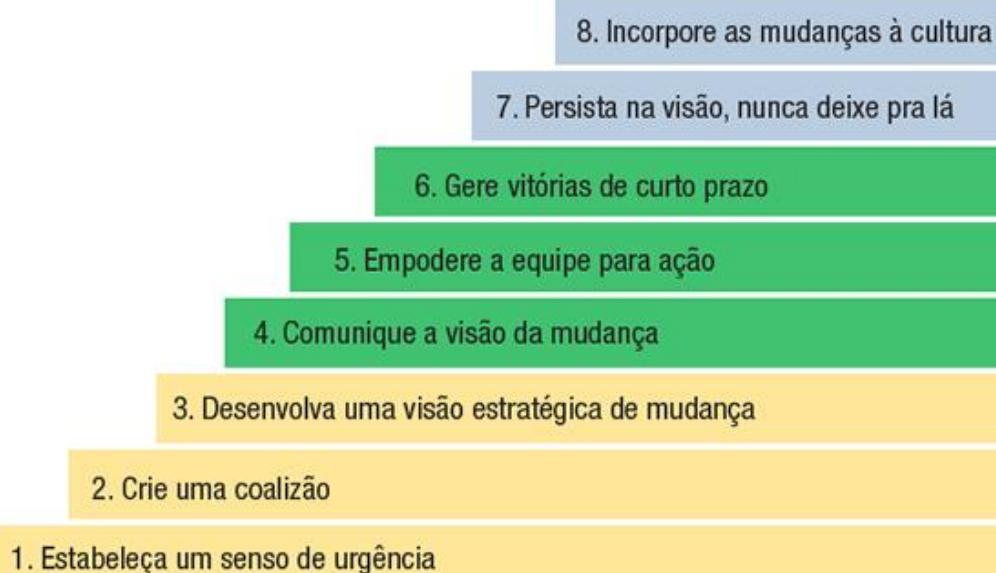
06

3.2- Kotter

A função principal de um bom líder, de acordo com John Kotter, é **produzir a mudança** e esse processo necessariamente precisa abranger ao menos os seguintes itens:

- estabelecimento da direção estratégica da empresa;
- comunicação das metas aos recursos humanos e motivação e
- inspiração para que elas sejam cumpridas.

Kotler sugere oito passos para promover a mudança dentro das empresas. Vejamos a seguir.



8 PASSOS PARA LIDERAR A MUDANÇA

Kotter

John Kotter é considerado um guru da mudança e da liderança na Harvard Business School. Nasceu em 1947 e se tornou Bacharel em Engenharia Elétrica e Ciência da Computação, em 1968, no Massachusetts Institute of Technology. Três anos depois concluiu o mestrado na mesma universidade e em 1972 ele se tornou doutor em Administração de Negócios pela Harvard, onde permaneceu como professor.

Estabeleça um senso de urgência

Para que uma mudança possa acontecer efetivamente, o primeiro passo é envolver as pessoas que irão participar dela. Desde a alta administração, passando pelos funcionários e chegando a investidores e clientes. É preciso que todas as pessoas compreendam as razões da mudança, e a importância de agir imediatamente, para que a motivação possa ser despertada em cada uma delas.

Crie uma coalizão para liberar a mudança

É fundamental é a identificação de funcionários e gestores que possam servir como agentes da mudança. Essas pessoas podem ser escolhidas não somente pelo cargo que ocupam, mas também por seu status, experiência no tema, ou até mesmo importância política. Na prática, eles poderão influenciar as pessoas de seu círculo durante o processo de mudança e ajudar a eliminar problemas antes mesmo que eles venham à tona.

Desenvolva uma visão estratégica de mudança

Assim como as empresas utilizam a visão de futuro para nortear equipes na busca pelos objetivos estratégicos do negócio, elas podem aproveitar a mesma ferramenta para os processos de mudança. Aqui, é preciso elaborar uma visão com os principais valores relacionados à mudança, de forma altamente concisa e objetiva, permitindo que todos compreendam de forma rápida o que precisará ser feito no dia a dia para se adequar à nova situação.

Comunique a visão da demanda

O processo de mudança provavelmente irá competir pela atenção da equipe com muitas outras questões prioritárias na organização. Por isso, é fundamental direcionar esforços para que a visão da mudança seja devidamente comunicada nos diferentes níveis organizacionais para garantir seu aprendizado por todos da empresa.

Empodere a equipe para a ação

Alguns processos de mudança falham não somente pela falta de adesão das pessoas, mas também pelo despreparo da empresa na hora de virar a mesa. No 5º passo, Kotter propõe que as empresas se certifiquem de que as barreiras humanas, técnicas e normativas, sejam devidamente removidas para que as novas soluções possam ser abraçadas sem empecilhos.

Isso deve se dar através do empoderamento e envolvimento de toda a estrutura da empresa no processo de mudança.

Gere vitórias de curto prazo

As pessoas se sentem mais motivadas quando percebem algum progresso nas atividades que executam. Dessa forma, outro importante passo é a criação de metas e incentivos para as equipes no curto prazo, com o objetivo de comemorar os objetivos alcançados e dar recompensas para aqueles que agirem em favor da mudança.

Durante o planejamento da mudança, esse passo também diz respeito à priorização das iniciativas, cujos efeitos podem ser sentidos imediatamente, o que irá ajudar a provar como o processo pode ser benéfico para a organização.

Persista na visão, nunca deixe para lá

Ainda que os ganhos de curto prazo sejam atrativos num momento inicial, as mudanças verdadeiras levam certo tempo para serem totalmente absorvidas. Por isso, não perca o foco nas mudanças estruturais e mais profundas, pois somente elas serão capazes de trazer melhorias contínuas para os processos e projetos.

Incorpore as mudanças a cultura

Muito mais que passar por um período de mudança, Kotter prega que as empresas precisam incorporá-la no DNA do negócio. Essa iniciativa deve partir da liderança, por meio do reforço constante sobre quais as expectativas do novo cenário, mas também na sua incorporação nos sistemas formais, evitando que a nova realidade seja deixada de lado por força do hábito. Integrar mudança na cultura da empresa, vai preparar sua equipe para mudanças futuras. Cabe aos gestores fomentar um ambiente adequado para que as organizações atravessem processos de mudança sem problemas.

07

4 - MSP - GESTÃO DE PROGRAMAS BEM-SUCEDIDOS

É uma metodologia criada pelo governo Britânico com a missão de “Ajudar o Governo a entregar o melhor retorno possível do gasto público.”, com vistas a impulsionar a melhoria da capacidade do governo, central de projetos, aquisições e gerenciamento de programas através do desenvolvimento de habilidades de pessoas, processos e ferramentas.

A gestão de programas de sucesso (MSP) sugere um quadro estruturado para organizações de todos os tamanhos e de todos os setores para melhorar as suas práticas, oferecer melhores serviços e preparar-se para o futuro de forma eficaz.

As organizações de hoje estão em um clima constante e crescente de mudanças. Aquelas que aprendem a se transformar por meio de uma liderança eficaz e controle estratégico, estão, portanto, mais propensas a sobreviver e a prosperar.

Onde há grande mudança haverá complexidade, risco, muitas interdependências para gerir e prioridades conflitantes para resolver. A experiência mostra que as organizações tendem a deixar de entregar a mudança com sucesso, por que:

- Falta de apoio da alta gerência
- A liderança é fraca;
- As estimativas para a mudança não possibilitam a execução totalmente;
- O foco da mudança não está voltado para os benefícios;
- Não há imagem real da capacidade futura;
- Não é clara a mudança ou não foi bem divulgada;
- A organização não consegue mudar a cultura;
- Há engajamento insuficiente de partes interessadas.

A adoção de uma abordagem de gestão de programa como o MSP proporciona um quadro estruturado que pode ajudar as organizações a evitar essas armadilhas e alcançar seus objetivos.

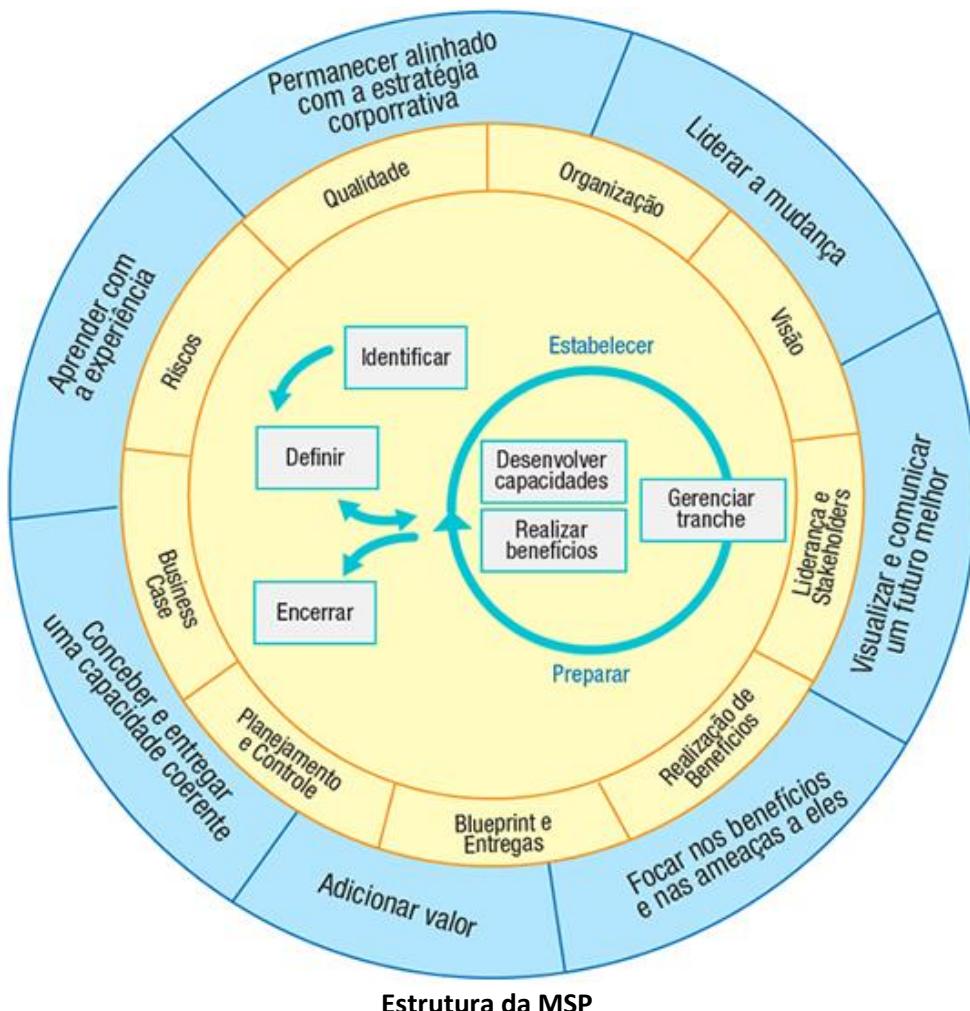
4.1- Estrutura MSP

Apresentaremos a seguir conceitos da metodologia MSP, porém não a abordaremos na sua profundidade, sendo necessário ao aluno que se identificar com o assunto buscar essa especialização, caso queira.

A gestão por programas, atualmente, é uma prática que está começando a ser utilizada pelas grandes empresas. O Banco Central do Brasil é um dos órgãos federais que está buscando esse conhecimento, e vem investindo na sua utilização. A Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil também estão com estudos para acompanharem a iniciativa do Banco Central.

A estrutura MSP é baseada em três conceitos fundamentais:

- **Princípios** (parte externa do círculo);
- **Temas de Governança** (entre a extremidade e o centro);
- **Fluxo Transformacional** (centro do círculo).



Princípios

Estes são derivados de lições positivas e negativas retiradas de experiências do programa. São os fatores comuns que sustentam o sucesso de qualquer mudança. Os princípios ficam no círculo na parte mais externa:

- Permanecer alinhado com a estratégia corporativa;
- Liderar a mudança;
- Visualizar e comunicar um futuro melhor;
- Focar nos benefícios e nas ameaças a eles;
- Adicionar valor;
- Conceber e entregar uma capacidade coerente;
- Aprender com a experiência.

Temas de Governança

Estes definem a abordagem de uma organização para a gestão do programa, permitindo que a estrutura de um programa ajude a colocar em prática a liderança necessária, as equipes que irão fazer as entregas, dando a melhor chance de sucesso. Os Temas de Governança ficam entre a extremidade e o centro:

- Organização;
- Visão;
- Liderança e *stakeholders*;
- Realização de benefícios;
- *Blueprint* e entregas;
- Planejamento e controle;
- *Business case*;
- Riscos;
- Qualidade.

Fluxo Transformacional

Fornece uma rota através do ciclo de vida de um programa desde a sua concepção até a entrega das novas capacidades, resultados e benefícios. Os elementos do fluxo transformacional encontram-se no centro:

- Definir;
- Identificar;
- Entregar a capacidade;
- Realizar benefícios;
- Gerenciar tranches;
- Preparar;
- Estabelecer;
- Encerrar.

4.2- Conceitos importantes para programas e a MSP

Visão

Imagen de um futuro que será entregue pelo programa.

Entregas

Produto ou serviço verificável previsto no escopo do projeto, que contribui para o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Capacidades

Mobilização de pessoas e recursos que proporciona ao processo o resultado desejado. Advém da combinação das saídas dos projetos e antecede a transição.

Benefícios

Melhoria mensurável que advém de um resultado percebido como vantagem por uma ou mais partes interessadas e que contribui para um ou mais objetivos organizacionais.

Blueprint

Modelo da capacidade operacional que deverá ser posta em prática para viabilizar os resultados necessários e benefícios.

Tranche

Subconjunto dos projetos de um programa estruturado para implementar uma etapa das mudanças em capacidades e benefícios.

Transição

Transferência das capacidades para os processos de modo a produzir os resultados e os benefícios prometidos pelo programa, a assimilação das novas formas de trabalho e a descontinuação das antigas.

Governança

Framework de controle através do qual os programas entregam as mudanças e se mantém dentro da visibilidade e controle corporativos.

10

4.3- Papéis da MSP

A MSP define as funções e responsabilidades de todos os que necessitam para formar parte da liderança de um programa.

A liderança eficaz de um programa é conseguida através de tomada de decisão informada e um regime de gestão flexível.

Os principais papéis envolvidos são:

- Grupo de Patrocinadores;
- Responsável Sênior e proprietário;
- Gerente do Programa;
- Gerente de Mudança de Negócios;
- Escritório de Programa.

11

RESUMO

Alinhar o conjunto de projetos da empresa de modo que suas contribuições para os objetivos da Governança sejam maximizados exige uma coordenação formal para assegurar que as ações de cada projeto caminhem de forma rápida em direção aos objetivos corporativos.

Nas grandes empresas, muitas ações são executadas concomitantemente, portanto, há diversos projetos sendo executados em um dado momento: projetos de transformação, programas de melhoria contínua, expansões da fábrica, projetos de manutenção, de terceirização e de melhoria da qualidade de vida. A Governança em TI é responsável por acompanhar todos esses projetos, ainda que não envolvam diretamente a TI.

MSP é uma metodologia criada pelo governo Britânico com a missão de ajudar o governo a entregar o melhor retorno possível do gasto público. A MSP define programa como uma estrutura organizacional temporária e flexível criada para coordenar, dirigir e supervisionar a implementação de um conjunto de projetos e atividades relacionadas para entregar saídas e benefícios relacionados com um objetivo estratégico da organização.

A estrutura MSP é baseada em três conceitos fundamentais, sendo **Princípios** que são derivados de lições positivas e negativas retiradas de experiências do programa, temos os **Temas de Governança**, que definem a abordagem de uma organização para a gestão do programa e, finalizando, o **Fluxo Transformacional**, o qual fornece uma rota através do ciclo de vida de um programa desde a sua concepção até a entrega das novas capacidades, resultados e benefícios.

UNIDADE 3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

MÓDULO 3 – LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

01

1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GOVERNANÇA DA EMPRESA

Na vida as pessoas interagem uma com as outras, formam grupos que interagem com outras pessoas e grupos, que baseados em suas crenças, valores e ideais buscam objetivos individuais e coletivos. Como seres humanos, possuímos limitações individuais que nos levam a cooperar uns com os outros, para alcançarmos certos objetivos, onde não conseguiríamos trabalhando sozinhos.

O contexto de gestão de pessoas contempla pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte da vida trabalhando em “organizações temporárias” no seu ciclo produtivo. Isso porque a Governança da empresa pode definir organizações temporárias como projetos, pois as pessoas que trabalham em projetos dedicam-se de forma temporária até que o projeto seja concluído, deslocando-se para o próximo projeto consecutivamente.

Seguindo essa linha, a gestão de recursos humanos prepara seus talentos para esses tipos de empreendimento com vistas a se obter o comprometimento das pessoas para a realização de cada atividade do projeto, no intuito de atingir o objetivo proposto e propiciar a essas pessoas condições para atingirem suas metas profissionais e pessoais.

Segundo o professor [Alexandre Travassos](#), a Governança de TI pode definir na gestão de pessoas um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. O professor cita sete processos básicos da gestão de pessoas em gerenciamento de projetos:

- [Processos de planejar pessoas;](#)
- [Processos de agregar pessoas;](#)
- [Processos de alocar pessoas;](#)
- [Processos de recompensar pessoas;](#)
- [Processos e desenvolver pessoas;](#)
- [Processos de manter pessoas;](#)
- [Processos de monitorar pessoas.](#)

Alexandre Travassos

Travassos é Gerente de Programas e de Projetos da Caixa Econômica Federal. O conteúdo mencionado é referente ao seu artigo publicado no Mundo PM, Junho/Julho 2008.

Processos de planejar pessoas

São os processos utilizados na identificação das competências necessárias para obtenção dos objetivos do projeto e a forma de gerenciar essas competências para alcance dos resultados.

Processos de agregar pessoas

São os processos utilizados para recrutar e selecionar os recursos humanos para o projeto, visando alinhar as competências necessárias às pessoas.

Processos de alocar pessoas

São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar no projeto, bem como o desenho dos cargos, funções e atribuições. Orientação das pessoas e forma de avaliação do desempenho.

Processos de recompensar pessoas

São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

Processos e desenvolver pessoas

São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências.

Processos de manter pessoas

São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem a administração de cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sociais.

Processos de monitorar pessoas

São os processos utilizados para acompanhar e controlar os resultados das atividades exercidas pelas pessoas e o grau de participação das pessoas no alcance de resultados.

02

Na Governança de TI é fundamental escolher a forma de tratar as pessoas que irão compor as equipes de projetos. Há diferenças consideráveis entre tratar as pessoas como **recursos** ou como **parceiras**. Abaixo as características desse tratamento:

Pessoas tratadas como RECURSOS

- Empregados isolados nos cargos;
- Horários rigidamente estabelecidos;
- Preocupação com normas e regras;
- Subordinação ao chefe;
- Fidelidade à organização;
- Dependência da chefia;
- Alienação à organização;
- Ênfase na especialização;
- Executora de tarefas;
- Ênfase nas destrezas manuais;
- Mão de obra.

Pessoas tratadas como PARCEIRAS

- Colaboradores agrupados em equipes;
- Metas negociadas e compartilhadas;
- Preocupação com resultados;
- Atendimento e satisfação do cliente;
- Vinculação à missão e à visão;
- Interdependência com colegas e equipes;
- Participação e comprometimento;
- Ênfase na ética e na responsabilidade;
- Fornecedores de atividade;
- Ênfase no conhecimento;
- Inteligência e talento.

Como recursos as pessoas requerem um maior nível de gerenciamento para obtenção de um desempenho satisfatório de suas atividades, uma vez que são tratadas como passivos da ação de cada projeto.

Sendo assim o ideal é tratar as pessoas como parceiras. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades e a inteligência, que proporciona decisões racionais e o alcance dos objetivos.

A Governança da empresa deve investir para que as pessoas deixem de ser meramente recursos e passem a ser parceiras comprometidas com o desempenho máximo de suas atribuições e com o sucesso da organização.

03

2 - FATORES QUE AFETAM A GESTÃO DE RH

Alguns fatores que podem afetar o gerenciamento de recursos humanos na Governança e consequentemente na organização. Podemos citar como fatores principais:

- o absenteísmo,
- a rotatividade de pessoas e
- a mudança de escopo de trabalho.

Vejamos a seguir cada um desses fatores.

04

a) Absenteísmo

É a frequência e / ou a duração de tempo de trabalho perdido quando os recursos não comparecem ao trabalho.

Vários estudos já foram realizados para identificar as causas do absenteísmo. Fatores como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte, embora impactantes, não representam a causa raiz. É importante que a organização incentive a presença e desestimule as ausências, por meio de práticas gerenciais e culturais que privilegiem a participação ao mesmo tempo em que desenvolvam atitudes, valores e objetivos comuns.





A Governança de TI deve estabelecer em seus projetos indicadores e índices de absenteísmo nas equipes e estabelecer ações preventivas para manter o índice em patamares aceitáveis e que consigam manter as entregas dos projetos em dia.

Deve-se trabalhar com o estímulo motivacional, que reduz consideravelmente o índice de absenteísmo nas equipes de projetos.

05

b) Rotatividade de pessoas

A Governança de TI atualmente se preocupa muito com esse fator.

A rotatividade de pessoas é o resultado de saídas e entradas de pessoas nos projetos.

Essa rotatividade provoca impacto no plano de gerenciamento de recursos humanos e em diversos outros planos do gerenciamento de projetos. Quando um recurso experiente sai do projeto, leva a experiência e a vivência adquirida. O recurso substituto traz a necessidade de capacitação e aprendizagem. Essa curva de aprendizado impacta em tempo, custo e qualidade, que são pilares do gerenciamento do projeto.

As causas do alto índice de rotatividade de pessoal muitas vezes estão relacionadas ao não tratamento do absenteísmo, ou seja, as causas motivacionais do absenteísmo, se não tratadas, levam à rotatividade de pessoas. Algumas vezes a rotatividade não está ligada à motivação das pessoas, mas à falta de planejamento dos recursos nos projetos. Em ambos os casos a rotatividade acontece inicialmente pelo desligamento de pessoas, que consequentemente originam admissões de outras pessoas.

Existem dois tipos de desligamentos:

Desligamento por iniciativa da pessoa

Ocorre quando um recurso decide por razões pessoais ou profissionais desligar-se do projeto e da empresa.

Desligamento por iniciativa da organização

Ocorre quando o projeto decide desligar o recurso, seja para substitui-lo por outro, seja para corrigir um problema de seleção inadequada, seja para reduzir o escopo do trabalho.

06

c) Mudança de escopo de trabalho

Imagine você elaborando o seu TCC conforme as orientações iniciais do professor. Depois de algum tempo, o professor muda os parâmetros do seu TCC. Você então começa a corrigir conforme pedido, quando de repente, o professor pede que você não continue aquele assunto, pois acredita que está obsoleto e sugere outro tema para seu TCC, com seus respectivos critérios. Você então começa um novo

TCC, com outro tema e outros caminhos a serem percorridos. Depois de algum tempo, o professor sugere mudanças no seu texto e você as realiza prontamente. Entretanto, o professor repensa a sugestão dada para a troca do tema do TCC e sugere que você retome o tema anterior. Consegue imaginar o grau de insatisfação que essas mudanças proporcionaram?

É algo parecido que ocorre com os colaboradores de um projeto. Quando se inicia um projeto, sabe-se exatamente o que precisa entregar. Entretanto, mudanças não são raras. Vão surgindo ao longo do projeto, uma a uma, já que, em certos momentos, é difícil dizer não ao cliente e muitas vezes as alterações sugeridas são grandes melhorias. Entretanto, essas mudanças, por menores que sejam, causam impacto na equipe do projeto.

Mudanças no cronograma, por exemplo, afetam a equipe, pois tem-se a impressão de que a equipe trabalha muito, mas entrega pouco ou nada. A falta de gestão e de negociação dessas mudanças com o Gestor pode causar dispensas de alguns recursos, que ficam desmotivados pela falta ou não cumprimento do planejamento.

Essa insatisfação pode gerar pedidos de saída da equipe. A Governança de TI deve trabalhar e incentivar os Gerentes de Projetos, para que eles possam negociar com os gestores as mudanças no formato de pacotes. Pacote nada mais é que juntar mais solicitações para que se faça tudo de uma vez em uma determinada data, ao contrário de fazer aleatoriamente.

Esse assunto já foi abordado em outras disciplinas e Unidades, mas esse aspecto de gerar desligamento somente aqui foi abordado.

07

3 - GESTÃO ESTRATÉGICA DO RH

Atualmente os três elementos que distinguem com clareza a gestão estratégica dos RH (Recursos Humanos) são:

- a) As considerações dos RH como recursos decisivos para a competitividade das organizações;
- b) O enfoque sistêmico ou integrador na gestão de recursos humanos, ou seja, toda empresa deve ser afetada positivamente a partir de uma correta gestão do talento humano;
- c) A necessidade de que exista coerência ou ajuste entre a gestão de recursos humanos e a estratégia empresarial.

Gestão estratégica de recursos humanos é o conjunto de decisões e ações diretivas no âmbito organizacional que influam sobre as pessoas, buscando a melhoria contínua, durante o planejamento, a implantação e o controle das estratégias organizacionais e considerando-se as interações com o ambiente.



É necessário adotar um sistema de gestão de recursos humanos refletido num modelo com enfoque participativo, proativo e multidisciplinar.

A Governança de TI pode tratar a gestão de recursos humanos como um desafio que depende não só de ferramentas e métodos, mas também de habilidades interpessoais, principalmente na seara da liderança e da motivação.

Os projetos, pela sua natureza incerta e temporária, exigem do gerente de projetos um esforço grande no correto gerenciamento de seus recursos a fim de agrupar valor aos resultados das ações do projeto.

08

Recordando um assunto já visto e discutido no curso, vamos falar um pouco da hierarquia de necessidades de Maslow ou simplesmente pirâmide de Maslow, segundo a qual as pessoas buscam satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, de relacionamento, de estima e de realização pessoal, dentro dos grupos, respectivamente:

- Necessidades básicas,
- necessidades psicológicas e
- necessidades de autorrealização, como mostrado na figura.



09

A Teoria de Maslow é um conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional.

De acordo com a ideia de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização plena. O esquema descrito na Pirâmide de Maslow trata justamente da hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano.



A maior ferramenta do gerente para motivação de seus liderados é a capacidade de oferecer oportunidades de crescimento e reconhecimento para seus resultados em um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

10

4 - CONSTRUINDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Governança da organização deve zelar pelo crescimento de seus profissionais, tanto tecnicamente como individualmente, com o objetivo de diminuir o absenteísmo e a rotatividade de pessoas nos projetos e na empresa.

Segundo a professora [Karina Silveira](#), com o objetivo de integrar as necessidades individuais e organizacionais, uma nova teoria organizacional vem surgindo, mostrando como as estruturas burocráticas, estilos de liderança e a organização de trabalho de maneira geral podem ser modificados gerando motivação.

Essas ações têm como objetivo fazer com que os trabalhadores se sintam mais úteis e importantes, dando-lhes mais autonomia, responsabilidade e reconhecimento.

Algumas medidas podem ser tomadas a fim de influenciar o comportamento dos trabalhadores, com vistas a otimizar o funcionamento eficaz e eficiente da empresa, através de uma padronização de posturas e comportamentos, tais como:

- Descrição e estrutura de cargos e salários;
- Definição de organograma;
- Definição de matriz de responsabilidades;
- Avaliação de desempenho.

Estas ações têm como objetivo fornecer às empresas e aos trabalhadores maior estabilidade e segurança.

Karina Silveira

Karina Rochido Silveira é Engenheira de Orçamento, Planejamento e Controle. Artigo publicado http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/370 (acessível em 12/09/2016)

11

Além destas medidas, a Governança das empresas deve ter suas **políticas de RH bem definidas**, tais como:

- Política de processos seletivos e/ou de sucessão da organização privilegiando a competência;
- Ter um programa de **treinamento** e desenvolvimento muito bem articulado;
- Ter ações estruturadas de qualidade de vida, medicina do trabalho, ações de bem-estar social, serviço social, apoio psicológico, desenvolvimento de equipe, responsabilidade social e empresarial;
- Ter uma política de reconhecimento e recompensa ajustada às práticas do mercado, bem como compatíveis à realidade da empresa e as necessidades dos trabalhadores;
- Estimular um programa de comunicação empresarial transparente e eficaz de tal forma que todos os colaboradores se sintam seguros e informados de todos os passos e ações que a organização está tomando e irá tomar;
- Estimular a gestão participativa, como uma prática em todos os níveis hierárquicos;
- Ter uma **política de benefícios** ajustada às expectativas do trabalhador;
- Ter na política de RH instrumentos eficazes para identificar os motivos dos desligamentos, a fim de estudar possíveis erros de percurso na gestão de pessoas.

Treinamento

Esse programa deve ser voltado para o crescimento profissional e pessoal.

Política de benefícios

Tal política de gestão de benefícios deve ser atrativa e que retenha talentos.

12

4.1- Formando e Retendo Talentos

Outro desafio enfrentado pelas organizações tem sido como **formar e reter talentos**. As organizações não podem mais se permitir investir em projetos de recursos humanos que não deem retorno.

Treinar é formar pessoas. É fazer com que os profissionais aprendam novas atitudes, desenvolvam novos conhecimentos, estejam mais atentos e preparados na relação direta e indireta com os clientes, sejam eles internos ou externos.

O treinamento pode fazer com que os colaboradores consigam modificar alguns hábitos impróprios ao ambiente em que estão inseridos e que se tornem mais eficazes no que fazem. Enfim, **treinar significa preparar a pessoa para o cargo atual ou um do futuro**.



A Governança de TI define políticas para que o conhecimento seja compartilhado e disseminado. Quanto mais informações são compartilhadas, maior é o seu retorno, tanto para os colaboradores quanto para a própria organização.

Dessa forma busca modelar e gerenciar a cultura de uma organização, estabelecendo novas maneiras de trabalho e construindo um quadro de pessoas que realmente queiram trabalhar no ambiente criado pela Governança da empresa.

13

As pessoas são um dos fatores críticos para o sucesso de uma organização. O ideal é que colaboradores busquem nas empresas não apenas o salário, mas também as oportunidades disponíveis, uma integração com o tipo de trabalho que a empresa desenvolve, bem como com o ambiente no qual eles irão trabalhar. Estes itens refletem a cultura de uma empresa.



Por outro lado, as empresas devem ser um lugar de trabalho atrativo para os talentos, assim como os talentos são atrativos para as empresas. As empresas que investem nos seus talentos apresentam um importante diferencial para o mercado.

14

A Governança de TI está preocupada e está atuando estrategicamente para gerenciar os recursos de forma que retenha os funcionários de TI com ações prévias, na antecipação de possíveis desgastes. Mudanças, inovações e premiações podem ajudar a manter as equipes motivadas. Não se trata apenas de adotar técnicas, métodos e ferramentas de trabalho e controle, mas de considerar os funcionários como parceiros, como uma família.



A Governança de TI deve exigir que os recursos dos projetos sejam tratados com mais assertividade, com mais interlocução e uma postura mais humanista, sem, contudo, abolir o raciocínio prático e lógico. Poderíamos dizer que cada membro da equipe deva ser tratado como profissional, com todo o respeito que merece.

Muitas empresas valorizam a produtividade dos profissionais e são flexíveis quanto ao cumprimento de horário. Isso porque acreditam que pessoas de TI trabalham com criação, são pessoas que usam a imaginação para fazer um tipo de arte, já que algumas soluções para certos problemas na TI aparecem quando menos se espera. A Governança de TI deve preocupar-se com isso e buscar evoluir no tratamento humanizado com os seus recursos.

Empresas como a Google conseguem resultados expressivos dos seus colaboradores. Isso porque alguns profissionais fazem seu horário e possuem no seu ambiente de trabalho mecanismos para aumentar a motivação, tais como parques, academia, jogos, dentre outros. No Brasil, a legislação rígida e retrógrada não propicia esses tipos de iniciativas.

15

RESUMO

Vimos neste módulo que o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. A Governança da empresa pode definir organizações temporárias, que são chamadas de projetos.

Na Governança de TI devemos escolher a forma como vai se tratar as pessoas que irão compor as equipes de projetos. Podemos tratar as pessoas como recursos ou como parceiras. Exploraremos esse assunto com mais detalhes no módulo.

O absenteísmo, a rotatividade de pessoas e a mudança de escopo de trabalho podem afetar o gerenciamento de recursos humanos na Governança e consequentemente na organização. Sendo assim, a Governança da organização deve preocupar-se com o crescimento de seus profissionais, tanto tecnicamente como individualmente, com o objetivo de diminuir o absenteísmo e a rotatividade de pessoas nos projetos e na empresa.

Muitas empresas valorizam profissionais que são produtivos, ou seja, valoriza a produtividade mais que o cumprimento de horário.

UNIDADE 3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

MÓDULO 4 – TECNOLOGIA NA GESTÃO DO RH

01

1- AÇÕES DE TREINAMENTO DA GOVERNANÇA DE TI

A Governança de TI adota uma solução óbvia para as organizações que tenham interesse no desenvolvimento e implantação de programas de treinamento: colocar em andamento programas para educar as pessoas nas disciplinas necessárias para o desenvolvimento da tecnologia na empresa. À medida que o número de profissionais treinados aumenta, a capacidade geral das empresas em lidar com projetos naturalmente cresce.

A área de Recursos Humanos (RH) deve apoiar as ações da Governança de TI com técnicas e programas para formação técnica dos profissionais envolvidos nos projetos. Ações como programas de treinamentos, formação de pessoas para realizar *mentoring*, implantação de um programa de *coaching* e apoio no desenvolvimento de treinamento internos ou contratação externa. Essas ações devem ser monitoradas e avaliadas posteriormente para verificar se a equipe teve um ganho no seu desempenho.

A Governança de TI tem de expor aos profissionais da TI e de toda a empresa informações que sejam relevantes e úteis. Para isso, pode planejar treinamentos, os quais precisam ser desenvolvidos e aplicados em todas as áreas. Abaixo apresentamos exemplos de alguns conteúdos importantes a serem abordados:

- Fundamentos;
- Programas interativos;
- Questões voltadas a disciplinas específicas;
- Conceitos gerais de gestão;
- Conhecimento técnico específico.

Há uma grande variedade de assuntos a serem abordados na **educação em gerenciamento de projetos**. A Governança de TI entende que esses tópicos podem não ser aplicados a todos os projetos e consequentemente a todos os recursos dos projetos. Alguns recursos necessitaram adentrar mais profundamente em alguns desses tópicos, tudo depende do projeto ou processo que está participando.

Fundamentos

Seminários envolvendo os fundamentos específicos de gerenciamento de projetos, inclusive as áreas do ciclo de vida de projetos e do universo de conhecimento em gerenciamento de projetos, compõem a etapa inicial. Outros seminários básicos visam as habilidades gerenciais e o uso prático de ferramentas de gerenciamento de projetos.

Programas interativos

Direcionados para equipes intactas e grupos fundidos, esses programas envolvem os conceitos de integração para os participantes do projeto e principais envolvidos, assim como eventos de alto impacto, como seminários de partida de projetos.

Questões voltadas a disciplina específicas

Cursos customizados são oferecidos para os recursos que lidam com especialidades, como desenvolvimento de *software*, integração de sistemas, pesquisas, dentre outros. A customização envolve o uso de estudos de casos detalhados, exemplos, jargões da área e um instrutor que conheça gerenciamento de projetos como disciplinas envolvidas.

Conceitos gerais de gestão

Os tópicos de aplicação geral incluem os princípios de negócios, desenvolvimento organizacional, *marketing*, técnicas de negociação, psicologia comportamental, planejamento e operações.

Conhecimento técnico específico

É necessário mais do que a mera familiaridade com a disciplina dominante do projeto, como por exemplo, para o desenvolvimento de sistemas exige-se o conhecimento de metodologias de desenvolvimento de sistemas, técnicas de programação, princípios de projeto de sistemas e padrões de produtividade.

02

Para uma verificação de quem precisa de conhecimentos específicos para cada atividade na TI, é necessária uma **avaliação dos recursos da empresa**. Essa avaliação leva em consideração todos os processos da TI e seus projetos, bem como as competências e habilidades necessárias para executá-las.

Apresentamos a seguir alguns grupos de pessoas que mais provavelmente precisarão de treinamentos em gerenciamento de projetos e processos:

- Gerentes de projetos e pessoal chave do projeto;
- Diretores e executivos da empresa;
- Gerentes de programas;
- Parceiros, clientes e fornecedores;
- Gerentes funcionais e pessoal de apoio.



Gerentes de projetos e pessoal chave do projeto

Esses são os participantes que fazem acontecer os projetos. São os recursos do projeto, gerente de projeto, analistas de sistemas, arquitetos de testes, pessoas de teste, processo, dentre outros. São as pessoas mais importantes no programa de educação.

Diretores e executivos da empresa

Esses participantes são como os donos e as principais pessoas da empresa. Embora não estejam atuando diretamente no dia a dia do projeto, são responsáveis por tudo, de modo que precisam conhecer como as coisas funcionam. O conhecimento dos processos de TI e da organização faz com que esses participantes entendam um pouco de tudo o que está acontecendo.

Gerentes de programas

Esse grupo de pessoas corresponde à equipe que orienta como os projetos devem ser tocados. Muito provavelmente são pessoas com vasta experiência em projetos e em processos. Mas mesmo com esse vasto conhecimento é importante que conheçam os fundamentos e as novas tendências da empresa. Eles são como mentores para os gerentes de projetos.

Parceiros, clientes e fornecedores

Esse grupo corresponde às pessoas que se beneficiarão, que usarão os projetos e as pessoas que fornecem algum tipo de serviço para a empresa. Todos eles estão interessados pelo projeto, cada um com o seu interesse específico.

Gerentes funcionais e pessoal de apoio

Esses são os especialistas que cuidam da saúde dos recursos dos projetos. Tratam do físico e da mente das pessoas. Para isso devem ser especialistas no que fazem, mas voltados para os profissionais de TI.

03

2- FAZENDO UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

Para trazer algum benefício para a organização, os esforços educacionais precisam atender ao que a Governança da empresa quer realizar, assim como a Governança de TI segue as metas estabelecidas pela empresa como um todo. A ligação com os planos estratégicos abrangentes é um importante fator no sucesso do programa.

Pode-se tratar as iniciativas de treinamentos como um programa e estabelecer atividades como se estivesse desenvolvendo um projeto em qualquer outra área. Em algum ponto, é claro, o projeto pode se tornar um programa contínuo e deixar de ter as características de um projeto, pois pode ter várias iniciativas.

Para se montar um **programa de treinamento** podemos realizar uma lista de atividades, como por exemplo:



Durante a etapa de planejamento de um programa educacional, além das questões da atividade, orçamento e cronograma, é necessário assegurar que o objetivo de cada curso e *workshop* esteja claro, não apenas para as pessoas que fazem o curso, mas também para os gestores, que devem conhecer o resultado esperado. Para que isso seja verdadeiro, forneça uma declaração ou descrição clara do curso ou do *workshop* para todos os envolvidos.

Reunir informações

Faça um *benchmarking* com outras organizações. Faça uma pesquisa de literatura. Descubra o que está acontecendo em uma organização na sua área de Governança de TI e em termos de gerenciamento de projetos. Mapeie as metodologias e ferramentas em uso, aprenda por que as coisas estão sendo feitas da forma atual. Faça um levantamento dos atuais profissionais e clientes e consulte especialistas internos e externos.

Estabelecer objetivos

Estabeleça a missão do programa e a visão, determinando os objetivos específicos a serem atendidos. A ideia é estabelecer a causa e como queremos que as coisas sejam no futuro.

Estabelecer estratégias

Obtenha forte patrocínio e determine como o programa deve ser desenvolvido. Pode-se utilizar instrutores internos ou externos para desenvolver o programa. Pode-se projetar os programas para equipes intactas ou para grupos mistos. Pode-se oferecer um programa intensivo ou uma sessão de treinamento prolongada. Tudo depende da estratégia que se quer utilizar e onde quer chegar.

Desenvolver e implementar o plano

Defina os componentes dos programas e as atividades a eles relacionadas, estabelecendo os orçamentos e os cronogramas e mobilize as pessoas necessárias para realizar o trabalho. Faça provisões para modificações e incorpore flexibilidade incluindo pontos para revisão ao longo do caminho.

04

2.1- Mentor de recursos da empresa

Um mentor pode ser considerado um treinador ou um técnico. *Mentoring* é um processo que acontece a partir da estruturação de uma relação que envolve o **mentor**, personagem que baseado no seu conhecimento e experiência tem a capacidade de estimular o crescimento cognitivo, social e emocional de outra pessoa.

A Governança pode trabalhar com essa modalidade no intuito de evoluir seus recursos. É muito comum profissionais serem eleitos como mentores de outros profissionais; a ideia é o crescimento profissional do colega que está sendo orientado.

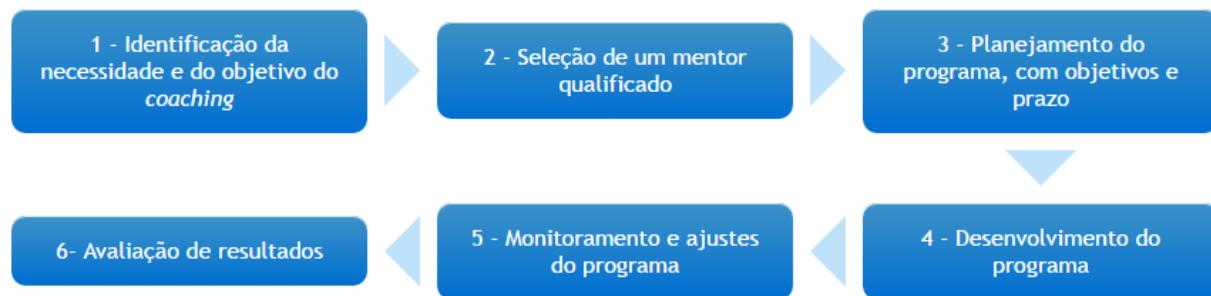


Para ser um mentor, geralmente a pessoa deve ser preparada na arte de realizar orientações individuais com o objetivo de melhorar o desempenho de alguém. O mentor pode ser um consultor externo ou um profissional interno.

05

A Governança de TI, preocupada com a evolução de seus recursos, normalmente identifica a necessidade e articula as primeiras reuniões entre os participantes e os mentores. As sessões iniciais geralmente são de duas horas de duração, envolvem um diálogo e um dimensionamento informal dos conhecimentos e capacidades do indivíduo na área, bem como os objetivos a serem alcançados.

A governança de TI, verificando a necessidade de crescimento de alguns recursos, pode desenvolver um programa que possui as seguintes etapas:



06

2.2- *Coaching*

Segundo o IBC, Instituto Brasileiro de *Coaching*, *coaching* é a maior e melhor metodologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade e a carreira que mais cresce no mundo. O Instituto afirma que o *coaching* pode ser tratado de uma maneira global e especializada, muitos tratam como uma profissão promissora.

Coaching pode ser definido como conjunto de recursos que utiliza várias técnicas, ferramentas, além do conhecimento de diversas áreas, como a administração, gestão de pessoas, psicologia, neurociência, recursos humanos, planejamento estratégico, entre outras visando à conquista de grandes e efetivos resultados em qualquer contexto, seja pessoal, profissional, social, familiar, espiritual ou financeiro.

Trata-se de um processo que produz mudanças positivas e duradouras em um curto espaço de tempo de forma efetiva e acelerada. *Coaching* representa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória.



O processo de *coaching* é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva.

07

Conduzido de maneira confidencial, o processo de coaching é realizado através das chamadas sessões, nas quais um profissional chamado coach tem a função de estimular, apoiar e despertar em seu cliente, também conhecido como coachee, o seu potencial infinito para que este conquiste tudo o que deseja.

As sessões de *coaching*, individuais ou em grupo, podem ser realizadas semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente e têm duração, em média, de uma a duas horas, tudo isso definido em comum acordo entre *coach* e *coachee*.

Por ser um processo completamente flexível, o *coaching* pode ser aplicado em qualquer contexto e direcionado a pessoas, profissionais das mais diversas profissões e empresas de diferentes portes e segmentos.



08

2.3- Treinar dentro da empresa ou externamente?

A Governança de TI pode optar em construir um programa de treinamento interno ou adquirir um programa com fornecedor externo.

Caso opte por um programa interno, é necessário focar em ações de mobilização com as pessoas certas para fornecer o apoio e realizar o esforço educacional. Caso use pessoas externas, como consultores e instrutores, outras questões precisam ser gerenciadas, como a seleção do fornecedor correto, a decisão de materiais que serão produzidos interna e externamente, e a forma de contratação dos serviços. Uma outra possibilidade é misturar as opções e ter parte do treinamento feito por pessoas internas de modo a obter o envolvimento e manter a cultura da empresa e fazer a outra parte por consultores externos, agregando assim experiência externa à equipe interna.

Abaixo algumas considerações, que podem auxiliar na escolha de instrutores internos ou externos:

Contratação externa	Misturar	Desenvolver internamente
<p>Para pequenas organizações, a abordagem de consultores externos tende a ser mais barata, pois geralmente a empresa não tem experiência com desenvolvimento de programas educacionais.</p>	<p>Empresas de porte médio ou grande poderão estar bem servidas usando pessoal interno e apoio externo para desenvolver e fornecer programas educacionais. Essa combinação fornece a sinergia e as garantias de que a empresa pode ter um conhecimento educacional para manter um programa em andamento.</p>	<p>No caso de organizações maduras, que conhecem suas necessidades e têm pessoas disponíveis para estruturar e fornecer os programas educacionais, há uma lógica em manter o esforço educacional internamente, mesmo que muitas empresas prefiram terceirizá-lo. Nesse caso, no entanto, alguém na organização tem de ser o encarregado de saber o que está acontecendo no mundo exterior, através de programas de <i>benchmarking</i> e de organizações profissionais.</p>

09

3 - GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS

A Gestão do desempenho de pessoas é um processo contínuo e sistemático da organização, que visa realizar a gestão do desempenho do profissional da empresa.

Esse processo torna possível responder a várias perguntas e redirecionar esforços, sempre que necessário, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, treinamentos, desenvolvimento, condução das equipes, reconhecimento do mérito e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas.

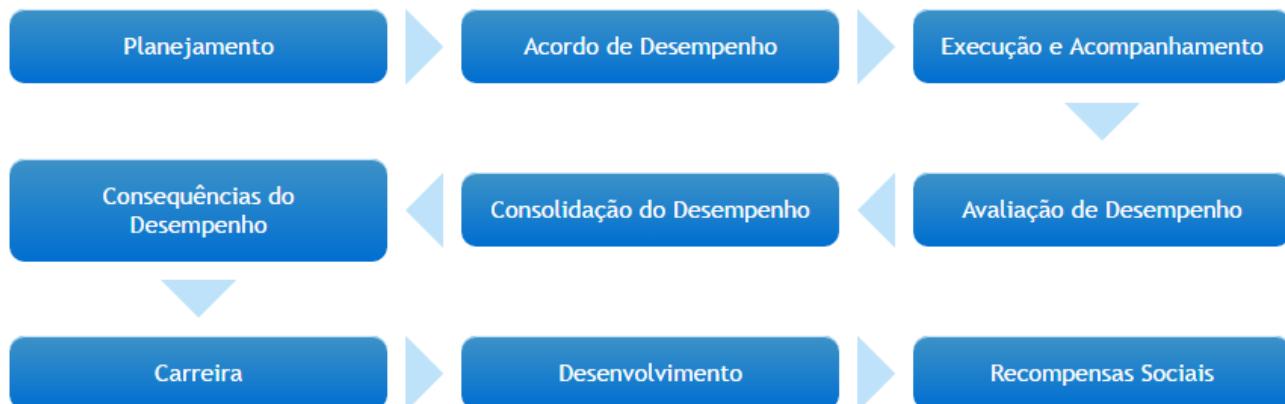
Os principais **objetivos**:

- Contribuir para viabilizar as aspirações da organização;
- Fortalecer a cultura de responsabilização e meritocracia;
- Criar e acompanhar métricas de desempenho para todos os níveis a partir do desdobramento dos objetivos empresariais;
- Promover uma gestão transparente de consequências.

O processo ocorre em ciclos e com algumas etapas. Tem seu início marcado pelo planejamento, seguido do Acordo de Desempenho, passando pela execução acompanhada. Cada empregado é protagonista na construção dos resultados e é orientado por seu gerente ao longo de todo o processo, até a verificação do que de fato foi realizado, com as consequências pertinentes ao desempenho de cada um.

10

Podemos destacar as seguintes **etapas do processo de gestão do desempenho**:



A aplicação de consequências visa reconhecer o empregado, promovendo **mudanças culturais** que levem a responsabilização e a meritocracia ao dia a dia dos empregados.

Por isso, é fundamental para que todos percebam a Gestão do Desempenho de Pessoas como uma prática efetiva que visa refletir a contribuição individual dos empregados para o alcance dos resultados da Governança, seja por meio do desenvolvimento necessário à execução de suas atividades, da possibilidade de oportunidades de carreira, ou da satisfação e engajamento.

Planejamento

No planejamento, definimos aonde queremos chegar e o que precisamos fazer para chegar lá. É o momento em que se observa o Mapa Estratégico, as Aspirações da Vice-Presidência, o mandato/responsabilidades de cada área, os Projetos Estratégicos e os indicadores da unidade definidos na Governança da Organização e na Governança da TI.

Acordo de Desempenho

No acordo individual de resultado, gestor e empregado estabelecem os objetivos esperados, os indicadores de mensuração do que deve ser realizado e os prazos para execução. Neste momento também é esclarecido o comportamento de entrega esperado, isto é, as competências que representam o Estilo de atuação, que deverá ser apresentado na busca dos objetivos, que é o que garante a qualidade desejada.

Execução e Acompanhamento

Depois de realizar o Acordo, é preciso acompanhar sua execução e o progresso do empregado durante todo o ciclo, com feedback constante sobre o desempenho apresentado e suporte do gestor.

Avaliação de Desempenho

Neste momento, é avaliado o que foi cumprido do Acordo de Desempenho, mensurando a contribuição de cada empregado para o alcance dos objetivos da empresa. O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma unidade ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada empregado e da sua atuação na equipe.

Consolidação do Desempenho

Após a apuração e a validação das avaliações, cada empregado terá o resultado final do seu desempenho.

Consequências do Desempenho
A partir do desempenho individual, é possível gerar consequências para os empregados.
Carreira
Permite vantagens competitivas na trajetória profissional.
Desenvolvimento
Possibilita a realização de ações que contribuam para o aprimoramento do desenvolvimento do empregado, contribuindo para melhoria contínua da sua atuação, qualificando os ciclos seguintes do Desempenho.
Recompensas Sociais
Propiciam o reconhecimento do seu Desempenho.

11

RESUMO

Vimos neste módulo que a Governança de TI coloca em andamento programas para educar as pessoas nas disciplinas necessárias para o desenvolvimento da tecnologia na empresa, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento.

Para beneficiar a organização, os esforços educacionais precisam atender ao que a Governança da empresa quer realizar. A Governança de TI segue as metas estabelecidas pela empresa como um todo. É muito comum profissionais serem eleitos como mentores de outros profissionais, a ideia é o crescimento profissional do colega que está sendo orientado. Mentor pode ser considerado um treinador ou um técnico. Outra prática importante é o *coaching*, que é a maior e melhor metodologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade e a carreira que mais cresce no mundo.

A Governança da Organização coordena a gestão do desempenho de pessoas, que é um processo contínuo e sistemático da organização. Esse processo torna possível responder a várias perguntas e redirecionar esforços, sempre que necessário, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, treinamentos, desenvolvimento, condução das equipes, reconhecimento do mérito e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas.