

# Boas práticas para alocação de recursos em uma estrutura multiprojetos

*Good practices for resources allocation in a multiproject structure*

*Leonardo Becher Souza<sup>1</sup>  
William Anderson Chupil<sup>2</sup>  
Wilmara Bastos<sup>3</sup>  
Thiago Ayres de Araújo Castro<sup>4</sup>*

## Resumo

O presente no artigo visa sugerir boas práticas para uma alocação de recursos mais homogênea e condizente com a real demanda de projetos de uma empresa cujo processo de definição e alocação de recursos em projetos é inexistente. Para tanto, a metodologia adotada consiste em avaliar a estrutura atual, coletar informações internas e consolidar tais dados de forma a obter uma visão geral do cenário de projetos, para assim identificar pontos fracos onde boas práticas e melhorias podem ser aplicadas. Os resultados obtidos, com base nos levantamentos realizados, levam à sugestão de um método de categorização de recursos humanos, onde habilidades e fatores específicos de cada recurso são levados em conta. Os resultados mostrados permitem uma melhor visão, do ponto de vista do gerente de projetos, sobre cada recurso e suas habilidades – como e quanto esse profissional pode contribuir para o projeto, possibilitando que sua demanda seja suprida sem a necessidade de superdimensionar seu cronograma e sem superalocar nenhum recurso humano – além de auxiliar no processo de capacitação de recursos menos experientes.

Palavras-chave: Capacidade. Alocação. Projetos. Categorização.

---

<sup>1</sup> Cursando Especialização em Gestão de Projetos pela FAE Centro Universitário. Graduado em Tecnologia em Desenvolvimento de Sistemas Distribuídos pela UTFPR. *E-mail*: leonardo.bsouza@gmail.com

<sup>2</sup> Cursando Especialização em Gestão de Projetos pela FAE Centro Universitário. Graduado em Tecnologia em Sistemas de Telecomunicação pela UTFPR. *E-mail*: william.chupil@gmail.com

<sup>3</sup> Cursando Especialização em Gestão de Projetos pela FAE Centro Universitário. Graduada em Ciências Contábeis pela SPEI. *E-mail*: wbastos@pr.sebrae.com.br

<sup>4</sup> Graduado em Gestão de Tecnologia. Mestrando em Governança Corporativa pelo ISAE. Tem especialização em Gestão Estratégica Empresarial pela FGV; especialização internacional em Gestão de Projetos pela George Washington University (EUA); especialização em Gestão de Negócios pela ESIC Madrid (Espanha) e especialização em Docência no Ensino Superior pela FGV. Professor da disciplina de Gestão de Projetos pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: thiago@thiagoayres.com

## Abstract

The present article aims to suggest good practices for an optimized and well distributed resources allocation considering the real project demand of a company whose process of definition and allocation of resources in projects is absent. Therefore, the methodology adopted consists of evaluating the current company structure, gathering internal information and consolidating such data in order to obtain an overview of the project scenario, so that weaknesses are identified and good practices and improvements can be applied. The results obtained by the surveys lead to the suggestion of a categorization method of human resources, where all skills and specific characteristics of each resource are taken into consideration. The achieved results allow a better understanding, from the Project Manager's point of view, about each resource and its skills - how and how much this professional can contribute to the project, enabling its demand to be supplied without the need of over dimension its schedule and over allocate any human resource - besides assisting in the process of training less experienced human resources.

Keywords: Capacity. Allocation. Projects. Categorization. Empowerment.

## Introdução

Como alocar e distribuir recursos de maneira adequada e condizente com os objetivos estratégicos de cada projeto sem afetar os projetos já em andamento? Trata-se de uma situação muito abordada em empresas de médio-grande porte dentro de suas próprias estruturas de PMO<sup>1</sup>. O grande objetivo desta pesquisa é estudar, avaliar e propor boas práticas e melhorias que podem vir a ser aplicadas em uma empresa prestadora de serviços de TI para uma multinacional que se enquadra nas dificuldades citadas.

A adequada alocação de recursos é o objeto de estudo decorrente da necessidade encontrada por um setor de uma empresa prestadora de serviços de TI que atua globalmente. Essa dificuldade tem origem na grande demanda de serviços requisitados pelo seu maior cliente, uma grande montadora do ramo automobilístico, que, por sua vez, exige do prestador de serviços pessoas devidamente qualificadas e com experiência para atuar nos projetos, uma vez que o sistema no qual a montadora solicita tal serviço é de grande complexidade e criticidade para o ambiente de produção de suas fábricas ao redor do mundo. Em contrapartida, a empresa prestadora de serviços dispõe de recursos humanos limitados.

Para o desenvolvimento deste estudo, a empresa prestadora de serviços e seus processos serão profundamente avaliados. Espera-se encontrar alternativas para a alocação adequada de recursos humanos, por exemplo, quando a empresa precisar entregar um projeto com a sua já conhecida qualidade e comprometimento, mesmo não dispondo de tempo e recursos suficientes para isso.

É importante deixar claro que a ideia em si não resolverá o problema, visto que, além do fator organização e revisão de processos, trata-se de uma questão de aquisição de recursos humanos e capacitação, ou seja, um processo que envolve muito além da área de projetos. O foco da situação é, diante da estrutura já existente, sem contar com

investimentos adicionais, viabilizar uma maneira que auxilie no processo de alocação adequada dos recursos devidamente capacitados a trabalhar em projetos, buscando assim um melhor equilíbrio de demanda e atividades com a realidade do efetivo da empresa.

## 1 Objetivos e Justificativa

O objetivo geral deste estudo é compreender o processo de alocação de recursos e sua relação com o fator demanda. A partir do objetivo geral, tem-se os objetivos específicos, a saber: pesquisar e identificar metodologias, e boas práticas referentes a gerenciamento de capacidade; descrever como é a estrutura de projeto atual da prestadora de serviços; revisar processos internos visando entender o fluxo de aceitação de projetos e como sua execução é conduzida; compreender o atual processo de definição de recursos humanos de acordo com suas capacidades e, por último, apontar boas práticas para melhor alocação de recursos.

A grande razão pela qual o estudo proposto se faz necessário vem dos seguintes fatores: desgaste apresentado por recursos humanos mais experientes ao longo dos anos; crescente demanda de projetos em centros até então de domínio da concorrência; limitações sofridas do programa de aquisição e capacitação de recursos em decorrência da atual crise financeira; necessidade de manter um padrão de qualidade, não demonstrando ao cliente as dificuldades internas quanto a recursos humanos e suas especialidades; capacidade de responder adequadamente as propostas de projetos recebidas e saber avaliar seu grau de importância perante o cliente e direcioná-las de acordo e, por fim, zelar pela imagem da empresa.

## 2 Fundamentação Teórica

Alguns conceitos fundamentais de gerenciamento de projetos serão abordados a seguir e

<sup>1</sup> *Project management institute* - escritório de gerenciamento de projetos.

servirão também como base para o desenvolvimento do estudo proposto para esse trabalho.

## 2.1 Gestão da capacidade

A gestão da capacidade no ambiente de projetos tem início na elaboração das propostas de serviço. Nesta fase o líder da torre de Gerenciamento de Projetos faz a estimativa de horas, baseada no escopo inicial e já sinaliza uma possível demanda para o período. É possível que os mesmos profissionais trabalhem em projetos e operação. Muitas empresas trabalham dessa forma para economizar custos, mas sofrem impactos na agilidade dos projetos. A operação sofre pressão para manter o *status quo*<sup>2</sup> com seus *Service Level Agreements*<sup>3</sup> (SLAs) e os projetos que representam uma situação futura têm sua prioridade reduzida. Empresas que estabelecem contratos de maior duração têm maior chance de segmentar seus recursos humanos, pois têm seus custos suportados. Desse modo, conseguem separar profissionais que desempenhem suas funções para a execução de projetos e gestão operacional (RODRIGUES, 2013).

A palavra **capacidade** é comumente associada à ideia de volume máximo, espaço ou quantidade máxima de alguma coisa (capacidade estática). Assim, dizemos que a empresa prestadora de serviços de TI possui dez técnicos e que todos somados têm capacidade de produzir 24 horas diárias durante sete dias na semana. Por conseguinte, a empresa tem a capacidade máxima de 1.680 horas semanais e/ou 6.720 horas mensais. Portanto, a capacidade de uma operação pode ser definida como a quantidade máxima de operações realizadas num espaço de tempo em condições normais de trabalho. Os gerentes de projeto utilizam a capacidade máxima para designar a distribuição das demandas (WILKER, 2011).

<sup>2</sup> Termo em latim que significa "estado atual das coisas".

<sup>3</sup> Acordos de nível de serviço.

**Para que um sistema de múltiplos projetos opere de maneira eficaz numa organização, é preciso assegurar que os projetos não fiquem sobrecarregados.**

Para que um sistema de múltiplos projetos opere de maneira eficaz numa organização, é preciso assegurar que os projetos não fiquem sobrecarregados. Além disso, quando há decisões a tomar entre tarefas de projetos que competem por um recurso, deve haver uma prioridade que esteja alinhada com a maximização do benefício do conjunto total de projetos, de modo que o recurso em questão escolha e trabalhe na tarefa correta, sem atuar em multitarefas. O primeiro desses requisitos está diretamente relacionado a entender e gerenciar a organização com base nas suas restrições (DINSMORE; CABANIS-BREWIN, 2014).

Restrição = Capacidade = Desempenho

Ainda segundo Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014), um conjunto de recursos montados para uma determinada finalidade tem tipicamente um ou, no máximo, alguns poucos gargalos, isto é, restrições para o sistema como um todo, que limitam sua capacidade de produção. A exceção é quando esses recursos-gargalos são forçados artificialmente em outro sentido ou são mal gerenciados a ponto de não serem identificados como tendo uma sobrecarga. Um potencial recurso-gargalo geralmente é identificado como um fator que limita o desempenho do projeto.

A questão não é quantos projetos são iniciados, nem quantos estão ocupados, muito menos o sucesso em um projeto importante. A questão é quantos projetos são finalizados em um

período de tempo com rapidez e confiabilidade. Trata-se de maximizar o desempenho do portfólio de projetos, sendo que o ponto principal é entender os gargalos e restrições, carregando-os de maneira racional e aumentando sistematicamente sua capacidade.

Para mensurar o planejamento da capacidade, segundo Rodrigues (2013), primeiramente é preciso inventariar as capacidades existentes na empresa, seja por vias formais como um “mapeamento de competências”, seja com uma planilha Excel ou uma folha de papel sulfite. Tendo em mãos a lista de profissionais e as capacidades disponíveis, inicia-se o trabalho de projetar sua disponibilidade ao longo do tempo (histograma) e a partir daí, atualizar periodicamente a alocação individual. Sem um assíduo controle de demanda  $\times$  capacidade é impossível gerir um negócio de forma saudável. O processo de trabalho se torna um contínuo ciclo de urgência, caça aos culpados, conjecturas sobre a competência e a boa vontade das pessoas. Atualmente o mercado globalizado não vem mais tolerando esse tipo de ineficiência, por isso empresas menos competitivas tendem a extinção, isso se chama “a lei do mais forte”.

### 3 Metodologia de Pesquisa

Baseando-se nos objetivos descritos e no contexto que a ideia principal se adequa, a técnica de pesquisa a ser utilizada para o prosseguimento e materialização do estudo estabelecida será o estudo de caso.

Estudo de caso é uma análise intensiva de uma situação particular (TULL; HAWKINS, 1976, p. 323) e, conforme Goode e Hatt (1969, p. 422), um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.

Toda a informação, dados e evidências que serão apresentados no decorrer deste estudo serão coletados abordando conceitos, diretrizes e condutas da empresa prestadora de serviços, visando correlacionar as informações observadas com as referências apresentadas, que, por sua vez,

**A quantidade de projetos, aliada à utilização de recursos, é a chave para identificar a maneira como recursos humanos são alocados com que frequência.**

servirão de base para o desenvolvimento da ideia principal da pesquisa, isto é, sugerir metodologias ou ideias, ou até pequenas mudanças que possam contribuir para a melhor e mais adequada alocação de recursos possível.

#### 3.1 Estrutura de Pesquisa

Visando elaborar o estudo de caso e adquirir dados suficientes para o prosseguimento do estudo, uma série de pesquisas deverão ser conduzidas buscando esclarecer métodos utilizados pela empresa e definições que possam dar o direcionamento adequado para o levantamento de dados.

As pesquisas em si são tratadas por meio dos objetivos específicos, cada uma será conduzida de maneira específica e posteriormente utilizada para atingir o objetivo final do estudo.

Para melhor embasamento, os dados a serem levantados e analisados serão coletados através da quantidade de projetos conduzidos entre março de 2014 a setembro de 2015 e pela quantidade de recursos envolvidos em projetos nesse período.

A quantidade de projetos, aliada à utilização de recursos, é a chave para identificar a maneira como recursos humanos são alocados e com que frequência.

A partir das informações levantadas através da metodologia proposta, espera-se obter os seguintes dados: quantidade de projetos executados; quantidade de recursos aplicados

por projeto; quantidade de pessoas alocadas em cada projeto; tempo de execução de cada projeto; maiores informações quanto à complexidade de projetos específicos; mensuração da disponibilidade de recursos da organização, suas demandas de projetos e alocação desses recursos em cada demanda.

### 3.2 Apresentação da Empresa e Breve Histórico

A empresa prestadora de serviços, referida a partir deste momento como “Systems”, é uma empresa multinacional, de grande expressão em especial na Europa. Está presente em inúmeros países e, no Brasil em específico, possui mais de 1500 funcionários distribuídos em diversas filiais ao redor do país. Oferece serviços de consultoria, infraestrutura de TI e telecomunicações, além de ser um dos líderes em prover serviços de TI para o setor automotivo.

Dentre os clientes que usufruem dos serviços ofertados pela Systems no setor automotivo, destaca-se um, por ser parte do objeto de estudo e que a partir deste momento será referido como “Auto”. A Auto é uma empresa multinacional de grande porte no setor automotivo, que, por sua vez, utiliza dos serviços da Systems para inúmeros propósitos, dentre eles seu sistema de controle de manufatura, aqui referido como “Pcontrol”<sup>4</sup>.

O Pcontrol é um sistema modular, onde cada módulo serve para um específico propósito. Seus principais módulos são:

- DISP: disponibiliza veículos para a produção;
- Core: gerencia e controla veículos em todas as áreas que contemplam o fluxo produtivo, desde armação, pintura e montagem;
- WH: controla o depósito de carrocerias;
- JIT: gerencia pedidos para fornecedores;

- QS: controla a qualidade do veículo;
- Report: permite a elaboração e visualização de relatórios;
- SWAP: gerencia trocas lógicas entre carrocerias;
- Base: serve como base para preparação da infraestrutura e sistema operacional do sistema de produção.

Atualmente a Systems é a maior detentora de recursos humanos especializados em um ou mais módulos do sistema Pcontrol. O fato de dispor de especialistas com experiência em projetos internacionais e com conhecimento de processo de manufatura aliado ao conhecimento técnico, faz da Systems a parceira prioritária da Auto sobre qualquer tema referente ao Pcontrol. Por ser um sistema utilizado mundialmente, o Pcontrol é atualizado pela matriz periodicamente para novas versões, a fim de contemplar diversas solicitações de mudanças em seus módulos e, conseqüentemente, trazer sempre novas funcionalidades e conceitos para seus respectivos usuários finais. O processo de atualização dos módulos Pcontrol é tratado como projeto de grande porte, o que se deve a fatores, como: complexidade, criticidade, disponibilidade e custos.

**O processo de atualização dos módulos Pcontrol é tratado como projeto de grande porte, o que se deve a fatores, como: complexidade, criticidade, disponibilidade e custos.**

<sup>4</sup> O termo “Pcontrol” foi criado pela equipe desta pesquisa e se refere ao sistema de controle de produção.

O objeto de estudo visa pesquisar, entender e constatar todo o processo que envolve projetos referentes ao sistema Pcontrol para a Systems e, posteriormente, apontar boas práticas para uma melhor alocação de recursos. Antes de abordar os processos internos da Systems, o fluxo que define e direciona projetos Pcontrol, do ponto de vista Auto, precisa também ser entendido.

### 3.3 Coleta de Dados

Para entender a situação da Systems perante seu recente histórico de projetos e assim poder identificar como estes foram conduzidos e sob quais especificações, um levantamento considerando seus recentes projetos mais expressivos e de grande porte foi analisado. A coleta das informações foi baseada na quantidade de projetos entregues pela empresa Systems para o cliente Auto entre março de 2014 a setembro de 2015.

O levantamento de dados proposto foi capaz de identificar pontos fracos no atual processo de alocação de recursos em conformidade com a demanda recebida pela Systems. Dois pontos foram identificados: a subutilização de muitos e a superalocação de poucos recursos humanos disponíveis. Nele, o tipo de especialidade e o nível de tais recursos são parcialmente documentados. Outro ponto observado foi que alguns projetos utilizam dos mesmos recursos frequentemente e, inclusive, em outros projetos em paralelo, sendo que mais de um recurso com maior experiência pode ser requisitado por projeto.

Após a identificação dos pontos fracos de todo o processo de projetos Pcontrol, entende-se que o plano de melhoria deve envolver: otimização da distribuição, capacitação e categorização dos recursos dentro da estrutura da Systems, visando alcançar tal objetivo proposto através da criação de um método de pontuação de recursos humanos, considerando experiência, especialidade Pcontrol e atributos secundários. Baseando-se no método proposto, todos os recursos que estão dentro dos considerados disponíveis para projetos

**No levantamento, dois pontos fracos foram identificados: a subutilização de muitos e a superalocação de poucos recursos humanos disponíveis. Nele, o tipo de especialidade e o nível de tais recursos são parcialmente documentados.**

Pcontrol serão categorizados e *ratings*<sup>5</sup> definidos conforme pontuação atingida por recurso. Por conseguinte, recomendações para a utilização de recursos humanos em projetos serão criadas.

### 3.4 Método de Pontuação de Recursos

Considerando a necessidade de categorizar recursos e utilizá-los apropriadamente em projetos Pcontrol, um método de pontuação será proposto, buscando avaliar os recursos sob vários aspectos para que o fator subutilização seja reduzido ao máximo e uma alocação mais homogênea seja alcançada.

Serão levados em consideração os seguintes fatores macro: tempo de empresa, especialidades Pcontrol, idioma inglês e idioma alemão. A pontuação aplicada para o tempo de empresa será 10 pontos para 1 a 3 anos; 20 pontos para 3 a 5 anos; 30 pontos para 5 a 8 anos; 40 pontos para 8 a 10 anos e 60 pontos para 10 ou mais anos. Já para as especialidades Pcontrol, a pontuação aplicada será 10 pontos para o nível júnior; 30 pontos para o nível pleno e 50 pontos para o nível sênior. Para o idioma inglês, será praticado 5 pontos para o nível básico; 15 pontos para o nível intermediário e 40 pontos para o nível avançado; já para o idioma alemão será aplicado 15, 35 e 50 pontos para os níveis básico, intermediário e avançado, respectivamente.

<sup>5</sup> Classificações.

A partir dos critérios estabelecidos, o seguinte resultado foi obtido:

TABELA 1 - Categorização de recursos por pontuação

Identificação do recurso	PONTUAÇÃO												SOMA	
	Tempo de empresa	ESPECIALIDADE PCONTROL										Idioma		
		GP	BASE	DISP	CORE	WH	JIT	GS	REPORT	SWAP	Alemão	Inglês		
Recurso 1	60	50	30	30	50	50	30	10	-	10	-	40	360	
Recurso 2	60	50	10	-	10	10	10	50	50	10	-	40	300	
Recurso 3	60	50	10	30	50	30	10	10	-	30	50	40	370	
Recurso 4	60	10	50	10	10	10	30	10	10	10	50	40	300	
Recurso 5	40	10	50	-	-	-	50	-	10	-	-	40	200	
Recurso 6	40	10	10	50	50	30	50	10	-	50	-	40	340	
Recurso 7	40	10	10	-	10	-	10	50	30	-	-	40	200	
Recurso 8	40	-	10	30	50	50	10	10	-	30	-	15	245	
Recurso 9	60	-	30	50	50	30	30	10	-	50	-	15	325	
Recurso 10	40	-	10	10	30	10	10	50	50	30	-	40	280	
Recurso 11	40	-	10	-	10	-	10	50	30	10	-	40	200	
Recurso 12	30	50	10	-	10	-	-	50	10	-	-	40	200	
Recurso 13	20	-	-	-	10	-	-	10	-	-	15	15	70	
Recurso 14	40	50	10	50	50	50	10	10	-	30	35	40	375	
Recurso 15	20	-	-	30	30	10	10	10	-	-	-	15	125	
Recurso 16	40	-	30	50	50	30	50	10	-	50	-	40	350	
Recurso 17	30	-	50	-	-	-	50	-	10	30	-	5	175	
Recurso 18	20	-	30	-	-	-	30	-	-	-	-	5	85	
Recurso 19	20	-	10	30	50	50	10	10	-	-	-	15	195	
Recurso 20	40	-	-	10	30	10	10	10	-	30	-	5	145	
Recurso 21	20	-	10	50	50	30	50	10	-	50	-	15	285	
Recurso 22	30	10	10	50	50	10	30	10	-	10	-	40	250	
Recurso 23	40	-	30	10	30	10	50	10	-	-	-	5	185	
Recurso 24	20	-	10	30	30	10	10	10	-	-	15	15	150	
Recurso 25	20	30	-	-	-	-	10	-	-	-	-	15	75	
Recurso 26	30	50	-	-	-	10	-	-	-	-	-	40	130	
Recurso 27	20	-	-	-	10	-	-	30	10	-	-	15	85	
Recurso 28	10	-	-	-	-	-	-	10	30	-	-	15	65	
Recurso 29	10	-	-	-	10	10	-	-	-	-	-	15	45	
Recurso 30	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	40	60	
Recurso 31	0	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	15	55	
Recurso 32	10	-	-	-	-	-	-	30	10	-	-	15	65	
Recurso 33	30	-	30	-	-	-	30	-	-	-	-	5	95	
Recurso 34	20	-	-	10	10	10	30	10	-	-	-	5	95	
Recurso 35	60	30	-	-	-	-	-	-	-	-	15	5	110	
Recurso 36	20	-	-	-	-	-	-	30	30	-	-	5	85	
Recurso 37	10	-	-	-	10	-	-	10	30	-	-	15	75	
Recurso 38	10	-	-	-	-	-	30	-	-	-	-	40	80	
Recurso 39	60	-	30	-	-	-	10	-	-	-	-	5	105	
Recurso 40	10	-	-	-	-	-	-	10	30	-	-	40	90	

FONTE: Os autores (2015)



Uma vez definida a pontuação de cada recurso condizente com suas habilidades gerais, uma definição precisa ser estabelecida quanto à categoria à qual tal recurso se enquadra, denominada *rating*.

Os *ratings* serão aplicados da seguinte forma: os recursos classificados como *rating* A são os que obtiveram 300 ou mais pontos; *rating* B aqueles com pontuação igual a 200 ou menor que 300; *rating* C os recursos com pontuação igual a 100 ou menor que 200; *rating* D, pontuação igual a 0 ou menor que 100.

Sendo assim, conforme pontuação obtida mediante a categorização aplicada, obtém-se o seguinte resultado:

TABELA 2 – Resultado da pontuação aplicada para os recursos

ID DO RECURSO	FUNÇÃO	TOTAL PONTOS	RATING	ID DO RECURSO	FUNÇÃO	TOTAL PONTOS	RATING
Recurso 14	Gerente de Projetos	375	A	Recurso 20	Analista de Sistemas	145	C
Recurso 3	Gerente de Programas	370	A	Recurso 26	Gerente de Projetos	130	C
Recurso 1	Gerente Funcional	360	A	Recurso 15	Analista de Sistemas	125	C
Recurso 16	Consultor de Sistemas	350	A	Recurso 35	Gerente de Projetos	110	C
Recurso 6	Gerente de Projetos	340	A	Recurso 39	Analista de Sistemas	105	C
Recurso 9	Consultor de Sistemas	325	A	Recurso 34	Analista de Sistemas	95	D
Recurso 2	Gerente Funcional	300	A	Recurso 33	Analista de Sistemas	95	D
Recurso 4	Consultor de Sistemas	300	A	Recurso 40	Analista de Sistemas	90	D
Recurso 21	Analista de Sistemas	285	B	Recurso 18	Analista de Sistemas	85	D
Recurso 10	Analista de Sistemas	280	B	Recurso 36	Analista de Sistemas	85	D
Recurso 22	Coordenador de Suporte	250	B	Recurso 27	Analista de Sistemas	85	D
Recurso 8	Analista de Sistemas	245	B	Recurso 38	Analista de Sistemas	80	D
Recurso 12	Gerente de Projetos	200	B	Recurso 37	Analista de Sistemas	75	D
Recurso 11	Analista de Sistemas	200	B	Recurso 25	Gerente de Projetos	75	D
Recurso 5	Consultor de Sistemas	200	B	Recurso 13	Analista de Sistemas	70	D
Recurso 7	Coordenador de Suporte	200	B	Recurso 28	Analista de Sistemas	65	D
Recurso 19	Analista de Sistemas	195	C	Recurso 32	Analista de Sistemas	65	D
Recurso 23	Analista de Sistemas	185	C	Recurso 30	Analista de Sistemas	60	D
Recurso 17	Analista de Sistemas	175	C	Recurso 31	Analista de Sistemas	55	D
Recurso 24	Analista de Sistemas	150	C	Recurso 29	Analista de Sistemas	45	D

FONTE: Os autores (2015)

Considerando a categorização realizada até então e os objetivos do método proposto, algumas recomendações que visam otimizar a alocação de recursos, em conformidade com o método proposto, precisam ser aplicadas. Tais recomendações visam o equilíbrio das equipes de projeto, evitando subalocação, superalocação e também auxiliando no processo de capacitação.

Um mesmo projeto Pcontrol não pode conter mais de um recurso *rating* A, sendo que a utilização de um recurso *rating* A implica na obrigatoriedade da utilização de um ou mais recursos *rating* D. Recursos *rating* B podem substituir um recurso *rating* A, desde que em uma de suas especialidades. A indisponibilidade de um recurso *rating* A pode implicar na utilização de dois recursos *rating* B. É obrigatória a utilização de ao menos dois recursos *rating* C em todo projeto e de ao menos um recurso *rating* D por projeto. Recursos *rating* A podem ser alocados temporariamente em projetos visando otimizar seu tempo e aproveitamento.

## Conclusão

Diante dos objetivos apontados ao longo do estudo, entende-se que o método proposto é condizente e permite uma visão mais ampla do que de fato a Systems dispõe em termos de recursos humanos e como estes podem ser utilizados.

O processo de alocação de recursos da Systems foi esclarecido, estudado, avaliado e, considerando que o método proposto visa atacar os pontos fracos desse processo, pode-se concluir que para tais pontos identificados durante o desenvolvimento do estudo, resultados satisfatórios são alcançados: subalocação é evitada, superalocação é reduzida, recursos são melhor identificados e, conseqüentemente, mais bem distribuídos em projetos.

Outro fator importante, referente ao método proposto, é que este pode ser expandido e adequado por quem o utiliza, sem grandes

problemas. Novas categorias podem ser adicionadas e seus pontos podem ser definidos por outros critérios. Entretanto, é interessante que os pesos das habilidades a serem consideradas sejam sempre os mais reais possíveis. Isso evita uma categorização irreal e não coloca recursos em patamares além de suas reais capacidades. Portanto, para qualquer adequação do método já proposto, recomenda-se fortemente que outras pessoas, com visões, opiniões e níveis diferentes, contanto que dentro da empresa e em posições hierárquicas importantes (no que se refere a projetos), participem de tal definição.

Foi possível observar durante, o desenvolvimento do estudo, que o objeto aqui desenvolvido se enquadra em outra área do Gerenciamento de Projetos, e que pode futuramente ser integrado ao método proposto, o Gerenciamento de Portfólio. Além de categorizar e distribuir recursos, pode-se olhar através do panorama da priorização de projetos, a fim de servir como uma ferramenta valiosa para balancear ainda mais o fator demanda x execução. Também é perfeitamente possível utilizar o método com o apoio de outras áreas funcionais da empresa, como o RH, buscando agregar fatores de categorização de origem comportamental e/ou pessoal para uma avaliação mais completa do recurso, olhando além da perspectiva técnica.

## Referências

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWING, J. **AMA**: manual de gerenciamento de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Companhia. Editora Nacional, 1969.

RODRIGUES, E. **Gestão da capacidade**, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.elirodrigues.com/2013/03/26/gestao-da-capacidade>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan, 1976.

WILKER, B. **Gerenciamento da capacidade de produção**. Disponível em: <<http://www.bwsconsultoria.com/2011/04/gerenciamento-da-capacidade-de-producao.html>>. Acesso em: 21 out. 2015.

- Recebido em: 06/07/2016
- Aprovado em: 05/11/2016