

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Prof. Me. Joseffe Barroso de Oliveira

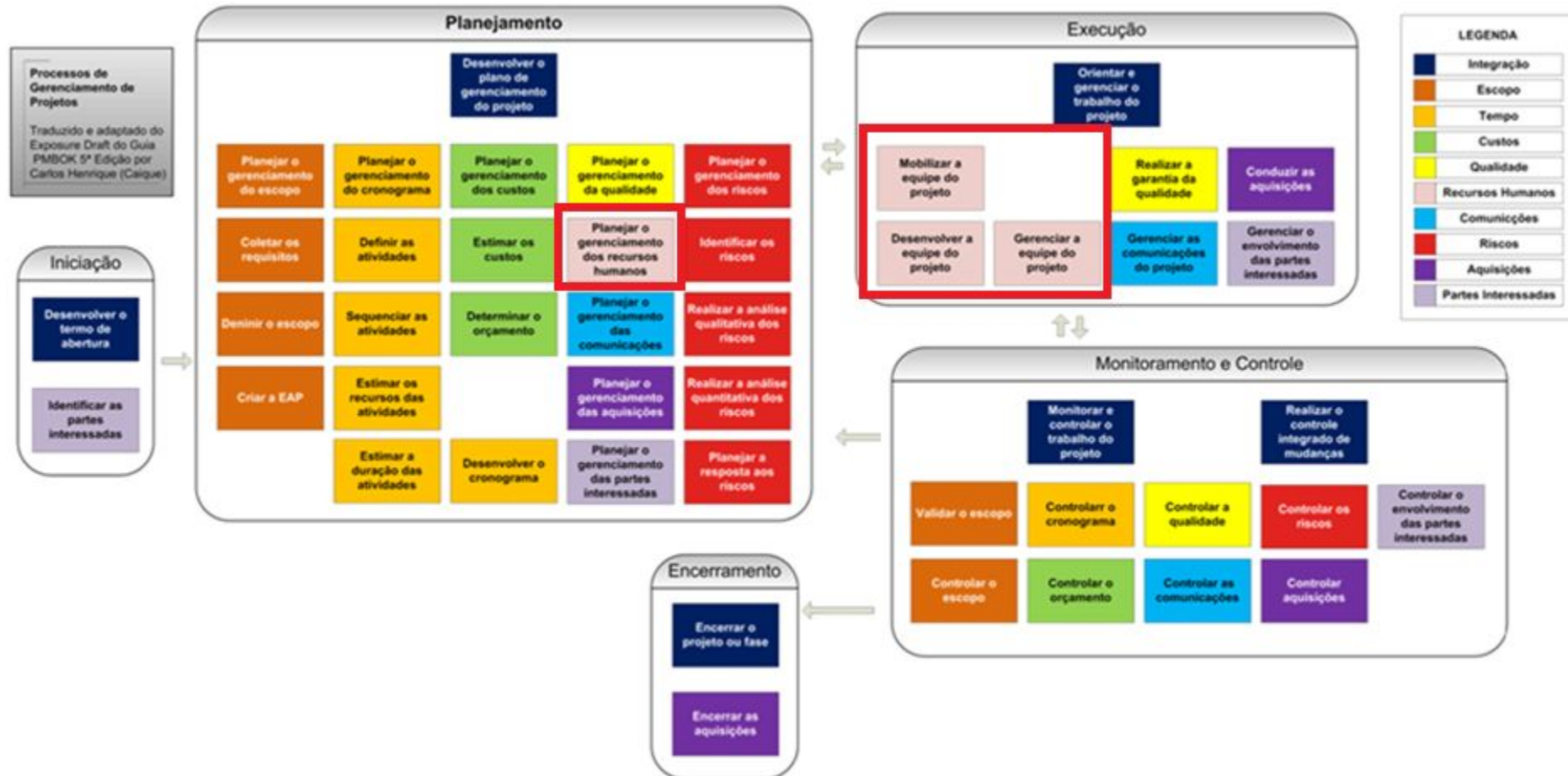
Gerenciamento de Projetos (PMBok)

Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Ele é composto pelo planejamento organizacional, montagem da equipe e desenvolvimento da equipe



Processos de gerenciamento dos recursos humanos



Gerenciamento de RH - Processos

- **Planejar o gerenciamento dos recursos humanos** - Identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além da criação do plano de gerenciamento de pessoal.
- **Mobilizar a equipe do projeto** - Obtenção dos recursos humanos necessários para o projeto.
- **Desenvolver a equipe do projeto** - Melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- **Gerenciar a equipe do projeto** - Acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecimento de feedback, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Ferramentas, áreas e competências de RH

- Liderança, comunicação, negociação;
- Delegação, motivação, instrução, mentoraç o e outros assuntos relacionados ao trato com indivíduos;
- Desenvolvimento de equipe, tratamento de conflitos e outros assuntos relacionados ao trato com grupos;
- Avalia o de desempenho, recrutamento, reten o, relações de trabalho, regulamentações de saúde e segurança e outros assuntos relacionados   administração da função de recursos humanos.



Liderança

Liderar significa fazer com que, em primeiro lugar, os subordinados assimilem bem o objetivo comum de seu grupo, e, então, mobilizá-los na busca de sua consecução. Assim sendo, o exercício da liderança implica tentar convencer os subordinados a aceitar os objetivos do trabalho, fazê-los perceber sua importância e, tendo em vista a consecução desses objetivos, demonstrar tenacidade e paciência. Além disso, liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os subordinados”

(Yoshio Kondo – Motivação Humana)



Características de um Líder

- Um líder deve possuir uma visão (sonho/ação), uma meta comum à sua equipe
- A liderança requer vontade e tenacidade que maximizam os esforços no sentido do alcance dos objetivos (do sonho)
- Liderança se concretiza na medida em que se consegue o respaldo da equipe, apta a sonhar o mesmo sonho
- Liderança requer competência para executar todos os tipos de atividades que estejam destinadas aos seus subordinados
- Não cabe ao líder interferir naquilo que os próprios subordinados estejam aptos a executar. Só atuar em momentos de crise. Pois interessa ver crescer a competência de todos os funcionários
- A busca do êxito deve ser constante, mas que não seja às custas de prejuízos para os funcionários
- Feedback constante e conselhos pertinentes são armas de um bom líder

Liderança

GERENTE TRADICIONAL	LÍDER DA QUALIDADE
administração centralizada	administração descentralizada
supervisão rígida	delegação de poder
gerência autoritária	gerência participativa
gerência de indivíduos	gerência de equipes
punição de erros	discussão dos problemas

Estilos de Liderança

- **Liderança Diretiva ou Autoritária** – É aquela em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera que façam sem opinar;
- **Liderança de Apoio** – É aquela onde o líder mostra interesse e amizade, preocupa-se verdadeiramente com os liderados e procura aproximar-se de todos;
- **Liderança Participativa** - É aquela onde o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais;
- **Liderança Orientada por Realização**: o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança em suas capacidades para atingi-los com bom desempenho

O Líder pode optar por estilos diferentes de agir. Tudo depende da situação e do grupo

Chefe X Líder



CHEFE: tem a visão de que:	LÍDER: tem a visão de que
Administra recursos humanos	Lidera pessoas
Precisa ganhar sempre	Precisa ganhar mais do que perder
Tem todo o poder	Tem competência
Conflitos são aborrecimentos	Conflitos são lições
Crises são riscos	Crises são oportunidades
Pessoas trabalham por dinheiro	Pessoas trabalham também por dinheiro
Tem subordinados e chefes	Tem parceiros

Matriz de Responsabilidades

Um dos resultados do processo de planejamento é a definição sobre os papéis (quem vai fazer o quê) e as responsabilidades (quem tem poder de decisão sobre o quê) dentro da equipe de projeto.

Podemos dizer que as funções e responsabilidades podem ser definidas, num primeiro momento, da seguinte forma:

- **Gerente de Projeto** – é o responsável pelo planejamento e controle das atividades do projeto;
- **Elementos do time** – fornecem informações na fase de planejamento do projeto (principalmente estimativas de tempo, custo, etc) e executam as tarefas definidas para o projeto;
- **Gerência Superior da Empresa** – deve dar suporte ao Gerente do Projeto em suas decisões, e aprovar as mudanças, quando necessário. Obviamente, este suporte e aprovação não são automáticos; faz parte do papel de Gerenciamento Superior questionar o trabalho executado, exigir reportes periódicos do gerente do Projeto, etc.

Matriz de Responsabilidade

Responsabilidade	Gerente do Projeto	Engenheiro
Recebimento e entendimento da solicitação junto ao cliente	R	E
Levantamento de Estimativas	R	E
Envio de Estimativa ao cliente e coleta da aprovação	R	E
Identificação dos recursos	E	R
Gerar estrutura de pastas na rede	R	I
Gerar cronograma do projeto	R	E
Efetuar reunião de Kick off	R	E
Definir plano Geral do Projeto	R	I
Definir Solução Técnica detalhada	I	R
Integrar plano detalhado	R	E
Condução de reuniões técnicas do projeto	E	R
Desenvolver documento de status semanal ao cliente	R	E
Atualizar cronograma	R	E
Identificar issues e riscos do projeto e informar ao Gerente de Projetos	R / I	R
Identificar Planos para resolver os Issues e identificar responsáveis	R	E

Legenda: R: Responsável – I: Informado – E:Executor

Montagem da Equipe - Técnicas

Negociações

Esta é uma palavra que está presente no dia a dia do Gerenciamento de Projetos. No caso da alocação pessoal, é preciso negociar para obter o compromisso da liberação das pessoas para o projeto, tanto com os gerentes funcionais (responsáveis pelos recursos) quanto com os outros gerentes de projeto (quando existe concorrência pelos recursos mais especializados).

DICAS:

- Separe as pessoas dos problemas;
- Concentre-se nos interesses, não nas posições;
- Crie alternativas antes de decidir;
- Estabeleça critérios que ajudem na decisão;
- Evite julgamento prematuro;

Montagem da Equipe - Técnicas

- **Contratação** – Caso a organização executora não disponha de todos os recursos humanos necessários para executar o projeto e/ou faça a opção de terceirizar uma parte do projeto, será necessário recorrer à contratação de mão-de-obra externa.
- **Equipes virtuais** - As equipes virtuais podem ser definidas como grupos de pessoas com uma meta compartilhada que executam suas funções sem se encontrarem pessoalmente na maior parte do tempo. A disponibilidade de comunicação eletrônica, como e-mail e videoconferência, viabilizou a existência dessas equipes.

Montagem da Equipe

- **Pessoal do Projeto Alocado** – A conclusão desta fase é representada pela montagem final da equipe, ou seja, no momento em que as pessoas apropriadas estejam devidamente comprometidas com o projeto, na medida das suas necessidades. A alocação pode ser em tempo parcial ou integral, durante todo o período do projeto ou partes dele, conforme seja determinado.
- **Relação da equipe do projeto** – É a lista de todos os envolvidos no projeto, nomeados individualmente ou através de seus grupos, departamentos ou equipes, dependendo do caso.

Desenvolvimento da Equipe - Técnicas

- **Sistemas de reconhecimento e recompensa** – São ações formais do gerenciamento do projeto que servem para estimular a obtenção de resultados, através de um bom trabalho individual e de equipe.
- **Equipe no mesmo local físico** – A colocação da equipe em um mesmo local físico tem o objetivo primário de desenvolver sua capacidade de funcionar como uma equipe. Esta estratégia é amplamente utilizada em grandes projetos e também pode ser eficiente em pequenos projetos (por exemplo, com uma sala de guerra - “war room” – onde a equipe se reúne e afixa cronogramas, atualizações, etc.).
- **Treinamento** – O treinamento inclui todas as atividades planejadas para aumentar as competências da equipe do projeto. Alguns autores

Desenvolvimento da Equipe - Resultados

- **Melhorias de Desempenho.** A saída primária do desenvolvimento da equipe é a melhoria no desempenho do projeto. Vários fatores podem influenciar o desempenho do projeto: Melhoria das habilidades individuais, melhoria no comportamento da equipe, melhoria tanto nas capacidades individuais, quanto na capacidade como time.
- **Entrada para avaliação de desempenho.** O pessoal do projeto deve, geralmente, fornecer informações para a avaliação do desempenho de quaisquer membros da equipe com os quais interagem de forma significativa.

Gerenciar a equipe do projeto

- Gerenciar a equipe do projeto envolve o acompanhamento do desempenho de membros da equipe, o fornecimento de feedback, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.
- O gerenciamento da equipe do projeto é complicado quando membros da equipe prestam contas para um gerente funcional e também para o gerente de projetos dentro de uma organização matricial.

Ferramentas

- Avaliações de desempenho.
Exemplo: feedback 360º
- Gerencia de conflitos:
Relações ganha-ganha
- Registro de problemas
O registro ajuda a equipe do projeto a monitorar problemas até o encerramento

MOTIVAÇÃO

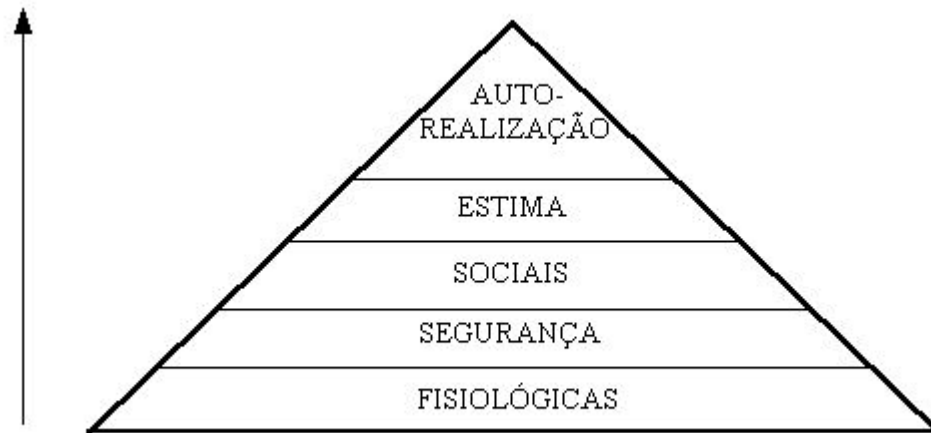
Teorias Motivacionais



- Todo conhecimento é relativo e temporário, mas os cientistas buscaram, em seus estudos sobre a motivação, estruturar teorias que pudessem ser aplicadas, de forma mais generalizada, ao comportamento humano, sobretudo quando de seu desempenho profissional.
- Não se pode perder de vista, entretanto, o fato de que a personalidade de cada pessoa é única e dinâmica, tendo uma forma própria de reagir frente a um fenômeno.

Teoria de Maslow

- Teoria mais conhecida e tem suporte na denominada hierarquia das necessidades humanas. Abraham Maslow foi um psicólogo americano que desenvolveu uma teoria da motivação pautada na crença de que todos os seres humanos baseiam seus comportamentos em uma escala hierárquica de necessidades que necessitam ser satisfeitas



Teoria de Maslow

- Necessidades Fisiológicas: (fome, sede, etc.)
 - – são também denominadas como básicas ou biológicas, devendo ser atendidas para garantirem a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades Segurança: (segurança e garantia, ausência de perigo) – sentir-se protegido, livre do perigo e garantido em sua situação.
- Segundo Chiavenato (1992)
 - “As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego. Se as ações e decisões gerenciais refletem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível, pode se tornar poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas”



Teoria de Maslow



- **Necessidades Sociais:** (afiliação, aceitação e fazer parte do grupo) – o homem passa a querer alcançar a afeição, a intimidade e a sensação de pertencer a alguém ou a um grupo. É o momento do amor. Busca-se amar e ser amado. Estas são as necessidades que se relacionam diretamente com a vida em grupo, a associação com outras pessoas.
- **Necessidades de Estima:** (realização, aprovação, competência e reconhecimento) – corresponde ao desejo de ser reconhecido por si mesmo e valorizado pela sociedade ou pelo grupo social (trabalho, sindicato, igreja, lar) do que se faz parte. São fundamentais para a realização da pessoa humana já que o homem precisa ser aprovado, aceito, respeito e valorizado pelos que o cercam. Estas necessidades estão atreladas, ainda, à maneira pelo qual o próprio indivíduo se vê a avalia (auto-avaliação)

Teoria de Maslow

- Necessidades de Auto Realização – (autocumprimento e realização de potencialidades próprias do indivíduo) respaldadas na busca de atingir seus ideais, realizando suas potencialidades. Segundo o próprio Maslow, somente aproximadamente 1% das pessoas conseguem atingir a realização destas necessidades de crescimento pessoal (Auto-Realização), que são predominantes na estrutura de organização psicológicas das pessoas saudáveis.



Teoria de Mc Gregor



TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas encaram o trabalho como "um mal necessário".	O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto as atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam o desafio.
Os trabalhadores não tomam iniciativa.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que os trabalhadores se engajem no trabalho é preciso utilizar um sistema de controle e punição.	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a autodirigirem-se e a autocontrolarem-se no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos

Teoria de Herzberg

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
SALÁRIO	REALIZAÇÃO
CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIMENTO
RELAÇÃO COM PARES, COM SUPERVISOR E COM SUBORDINADOS	RESPONSABILIDADE
SEGURANÇA	PROGRESSO
POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA	DESENVOLVIMENTO

Teoria de Herzberg

- Frederick Herzberg, ao estudar os fatores motivacionais que mobilizam um indivíduo, estruturou a teoria dos dois fatores que, segundo ele, seriam responsáveis pela ativação dos mecanismos internos que caracterizam a motivação
 - 1) Fatores Higiênicos e 2) Fatores Motivacionais.

