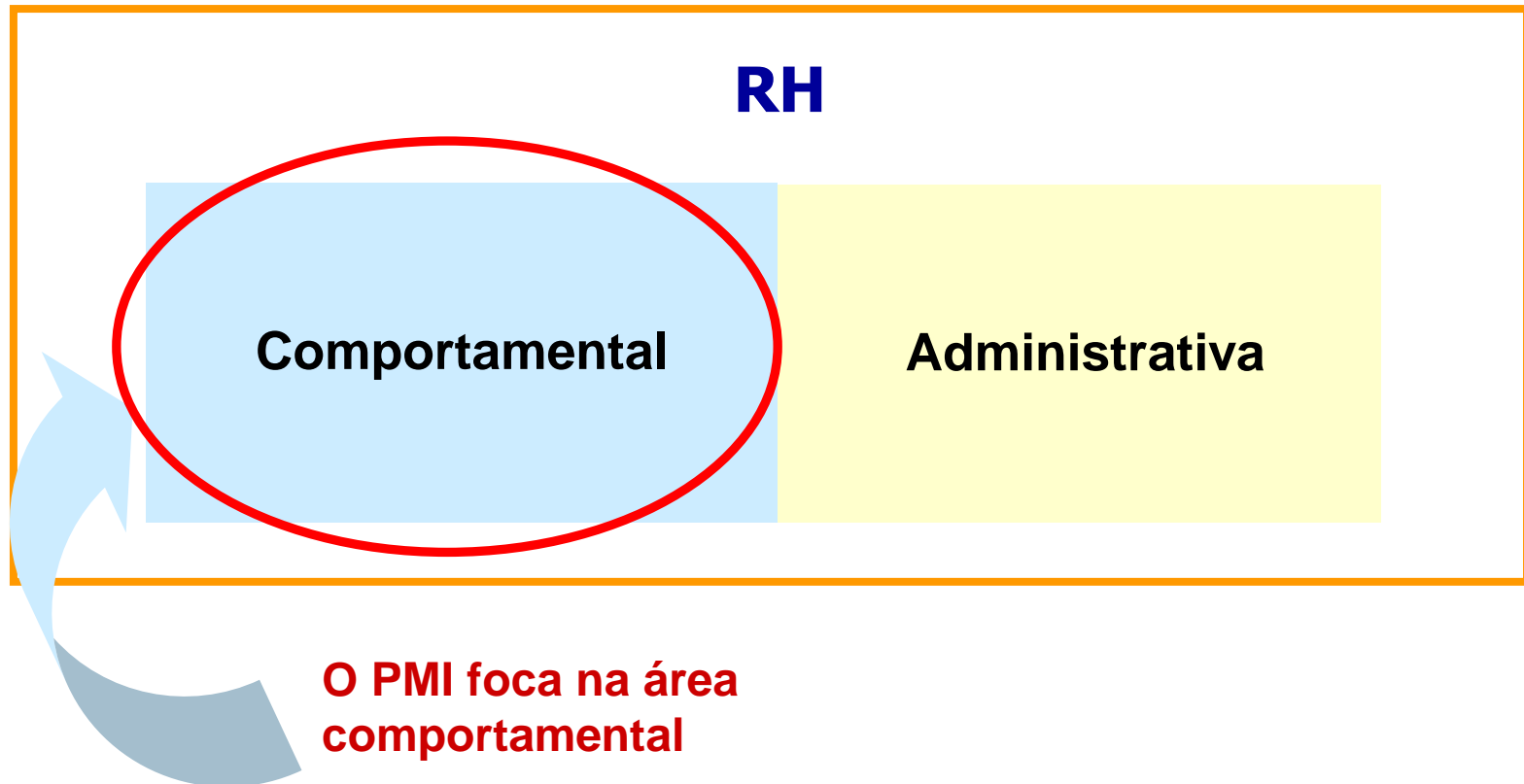


GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

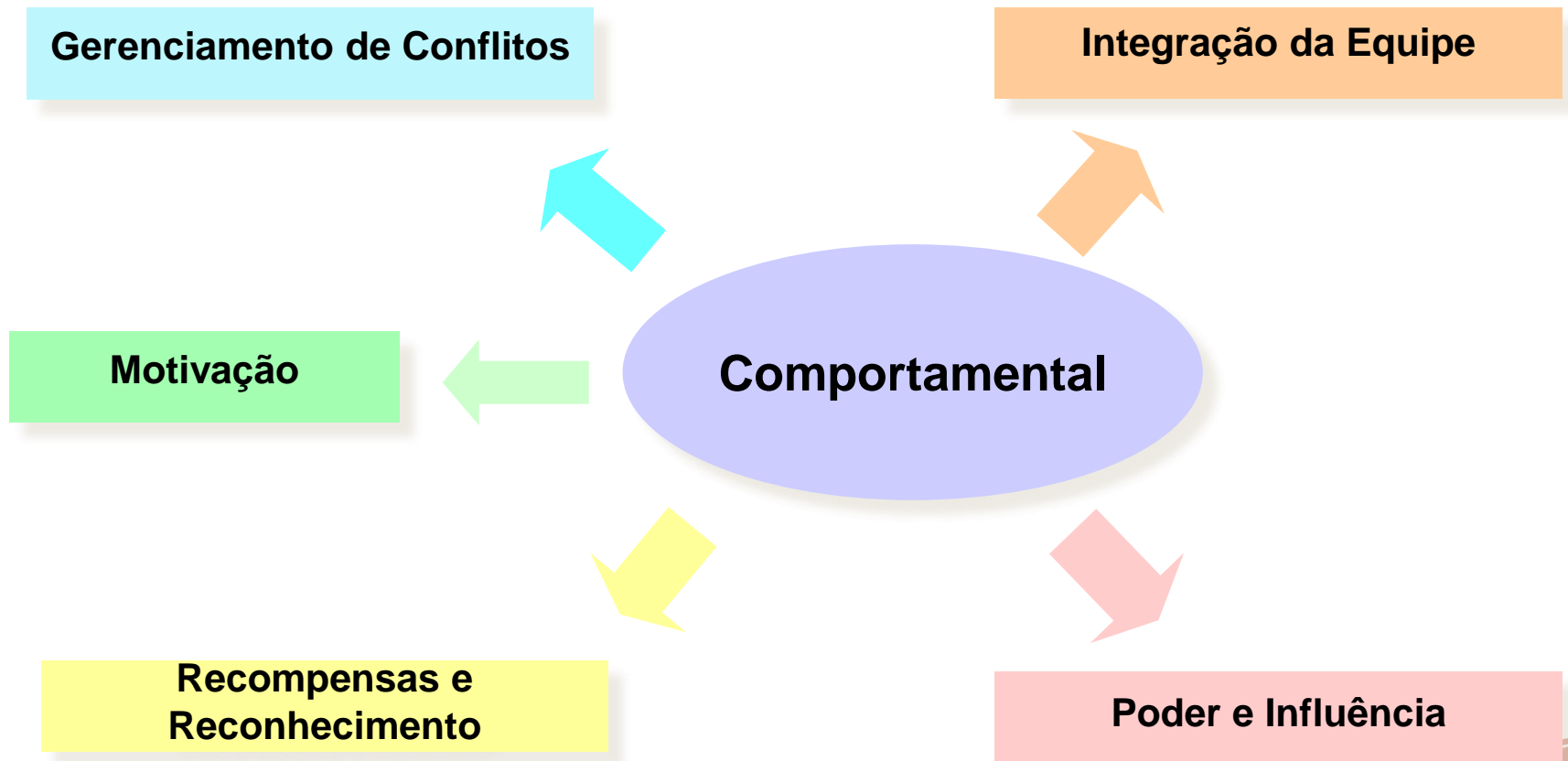
Prof^a Luciana B. Frigo



• O PMI® divide o RH em duas áreas:



- A Área Comportamental do RH:



- A Área Administrativa do RH:

**Regulamentação
Governamental**

Compensação e Avaliação

Administrativa

**O exame PMP
NÃO foca nesta
área!**

**Relações com os
Funcionários**



Sucesso do Projeto



Alocação correta de recursos.
Profissionais motivados.
Definição correta da organização do projeto.

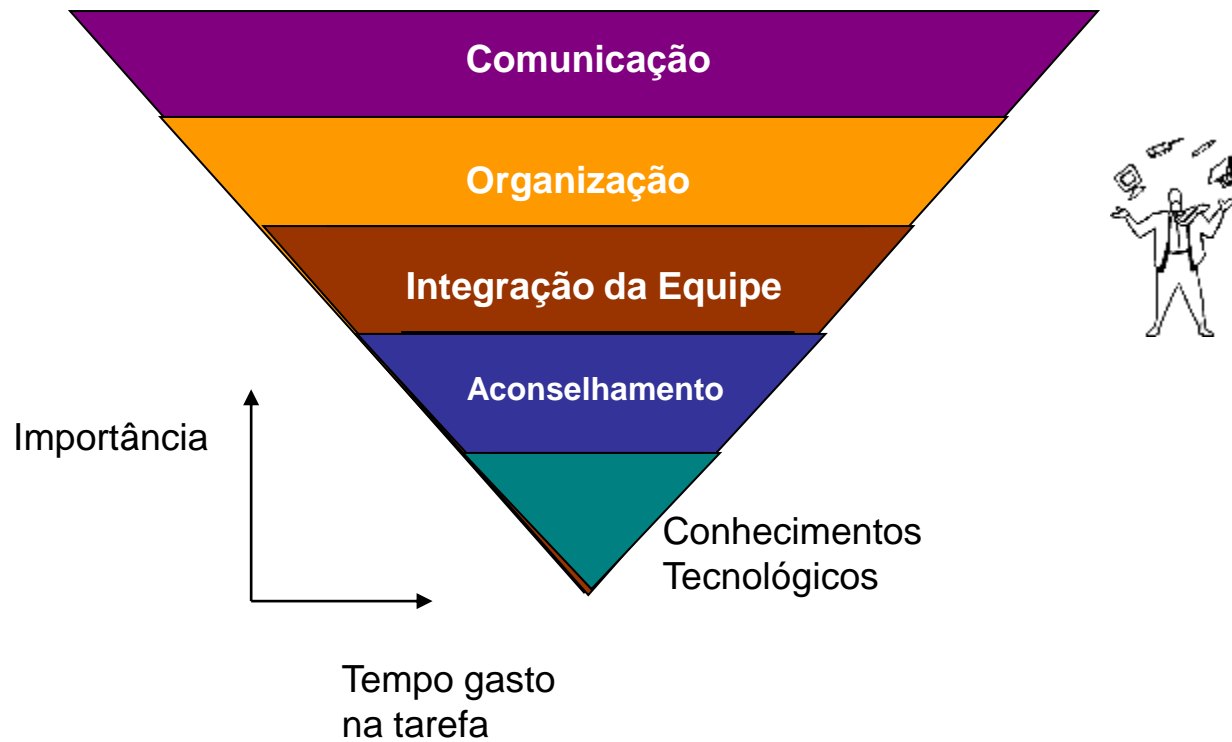
Fracasso do Projeto



Gerente do Projeto não possui as habilidades necessárias.
Gerente do Projeto sem autoridade ou não definido.
A equipe não conhece claramente suas atribuições.
Apoio inadequado do patrocinador.
Omissão de alta gerência.



● Habilidades de Gerenciamento



■ Funções, Papéis e Responsabilidades:

Equipe do Projeto (“*Project Team*”)

- Composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto.
- Deve ser envolvida em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto.
- A equipe de gerenciamento de projetos - subconjunto da equipe do projeto responsável pelas atividades de gerenciamento de projetos, como planejamento, controle e encerramento.



■ Funções, Papéis e Responsabilidades:

Equipe do Projeto (“*Project Team*”)

- Participa do Planejamento do Projeto.
- Participa de Reuniões e Gera Relatórios.
- Estima tempo e recursos necessários para atividades.
- Executa e conclui suas atividades com qualidade.
- Identifica restrições e premissas.
- Sugere ações corretivas.



- Funções, Papéis e Responsabilidades:

- Patrocinador / Iniciador (“*Sponsor*” / “*Initiator*”)

- Provê os recursos financeiros para o projeto.
 - Junto com o cliente aceita formalmente o produto.
 - Explicita o seu nível de tolerância a riscos.
 - Estabelece marcos, datas de entregas e outras restrições.
 - Aprova o orçamento e alterações no mesmo.
 - Protege o projeto de pressões externas.
 - NÃO assina o Termo de Abertura do Projeto (Project Charter), a não ser que ele seja também da alta gerência.

**Em projetos para clientes externos é esperado que
o patrocinador seja o cliente**



- Funções, Papéis e Responsabilidades:

- Interessados no Projeto (“*Stakeholders*”)

- Devem ser envolvidos na criação do Termo de Abertura do Projeto e da Declaração Preliminar de Escopo.
 - Identificam restrições.
 - Se tornam responsáveis por identificar e gerenciar riscos.
 - Também se envolvem:
 - No desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto
 - Aprovação de Mudanças no Projeto
 - Verificação do Escopo



- Funções, Papéis e Responsabilidades:

- Alta Gerência (“*Senior Management*”)

- Define, seleciona e prioriza projetos.
 - Estabelece condições para que a equipe possa planejar e executar o projeto.
 - Resolve questões referentes à restrição tripla (“*triple constraint*”).
 - Lida os impactos do projeto nas operações da empresa.
 - Aprova o Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*) e possíveis modificações nele.
 - Resolve conflitos que fujam do âmbito do Gerente de Projeto.



- Funções, Papéis e Responsabilidades:

Gerente do Projeto (“*Project Manager*”)

- Gerencia o projeto de maneira que este atinja seus objetivos -> Responsável pelo Sucesso ou Fracasso do projeto
- Lidera e direciona os esforços de planejamento.
- Integra os componentes do projeto em um conjunto coeso que atenda as necessidades do cliente.



- Funções, Papéis e Responsabilidades:

Gerente do Projeto (“*Project Manager*”)

- Mantém controle sobre o projeto através da medição do desempenho deste.
- É responsável por controlar as comunicações do projeto.
- Determina e entrega os níveis requeridos de qualidade para o projeto.



- Matriz de Designação de Responsabilidades – MDR ou MR (*Responsibility Assignment Matrix – RAM*)

Gráfico RACI	Pessoa				
Atividade	Ana	Beto	Carlos	Dina	Edu
Definir	A	R	I	I	I
Projetar	I	A	R	C	C
Desenvolver	I	A	R	C	C
Testar	A	I	I	R	I

R = Responsável A = Reporta-se C = Consultoria I = Informar



Networking

- A interação informal com outras pessoas em uma organização ou setor é uma forma construtiva de entender fatores políticos e interpessoais que irão afetar a eficácia das diversas opções de gerenciamento de pessoal.



As atribuições do Gerente de Projeto

Integrador	<ul style="list-style-type: none">● Resolução de problemas● Tomada de decisão
Comunicador	<ul style="list-style-type: none">● Interfaces Organizacionais● Interfaces Técnicas● Interfaces Interpessoais
Líder	<ul style="list-style-type: none">● Negociação● Comunicação com todos os interessados● Integração dos aspectos técnicos do projeto
Apoiador	<ul style="list-style-type: none">● Desenvolvimento de uma atmosfera colaborativa



Estilos de Gerenciamento

Direcionador

- Diz aos outros o que fazer

Facilitador

- Coordena as entradas dos demais

Mentor

- Instrui os demais

Apoiador

- Provê assistência ao longo do projeto.

Autocrático

- Toma todas as decisões
- Não considera opiniões alheias
- Provoca ressentimento na equipe

Conivente (*Laissez-faire*)

- Integrantes da equipe desfrutam de muita liberdade para execução de suas tarefas

Democrático

- Consulta a equipe para decidir
- Considera opiniões dos demais



Tipos de Poder do Gerente de Projeto

Legítimo

- Gerente do poder é oficialmente designado responsável pelo projeto

Recompensa

- Utiliza promoções e bonificações como meio para conseguir o trabalho feito

Penalidade

- Utiliza ameaças e punições como meio para conseguir o trabalho feito

Especialista

- Reconhecimento em virtude do conhecimento acumulado

Referência

- GP é tido como referencial a ser seguido.



“Contratar ou mobilizar a equipe do projeto é o processo de obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto”.

PMBOK® 3ª edição, p.209



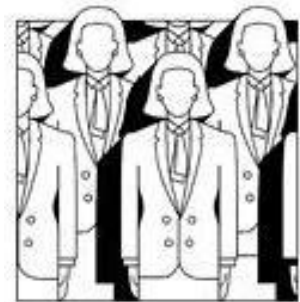
Negociação

- As designações de pessoal são negociadas em muitos projetos.
- Negociação com:
 - Gerentes Funcionais;
 - Outras equipes de gerenciamento de projeto.



Contratação ou Mobilização

- Quando a organização executora não possui o pessoal interno necessário para terminar o projeto, os serviços exigidos podem ser adquiridos de fontes externas.



Times virtuais

- Grupos de pessoas com uma meta compartilhada que executam suas funções sem se encontrarem pessoalmente na maior parte do tempo.



Designações de Pessoal para o Projeto

- Deve-se tentar evitar o Efeito Auréola (“HALO Effect”).
- Isto ocorre quando:
 - É feita uma extrapolação em relação às competências de um determinado integrante da equipe do projeto;
 - O problema consiste que muitas vezes esta extrapolação não condiz com a realidade;
 - Exemplo: Técnico promovido a Gerente.



“O processo Desenvolver a equipe do projeto melhora as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.”

PMBOK® 3ª edição, p.212



Habilidades de Gerenciamento Geral

Comunicação Eficaz

Influência sobre a organização

Liderança

Motivação

Negociação e Gerenciamento de Conflitos

Resolução de Problemas



Treinamento

- Inclui todas as atividades criadas para aprimorar as competências dos membros da equipe do projeto.
- O treinamento pode ser formal ou informal.



Reconhecimento e Promoções

- As decisões de premiação são tomadas, formal ou informalmente, durante o processo de gerenciamento da equipe do projeto, através de avaliações de desempenho.
- Somente os comportamentos desejáveis devem ser premiados.
- O reconhecimento e as premiações devem considerar as diferenças culturais.



Negociação

- Ganhar - Ganhar:



Tende a aumentar o apoio entre os membros da equipe.

- Ganhar - Perder:



Pode prejudicar a coesão da equipe.

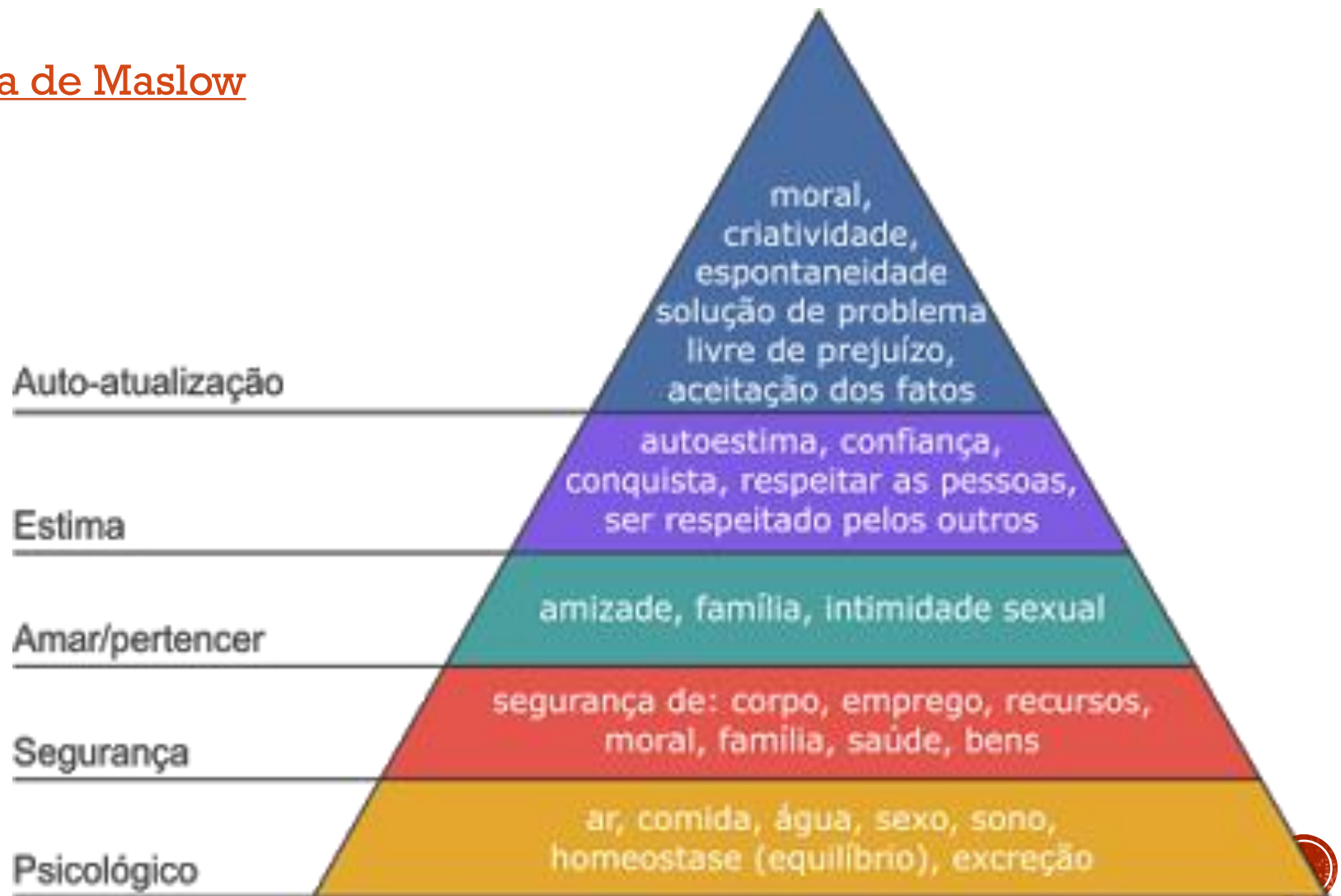


Reconhecimento e Promoções

- Teorias da Motivação
 - **Teoria de Maslow – Hierarquia das necessidades**
 - **Teoria de Herzberg**
 - **Teoria X e Y de McGregor**



Teoria de Maslow



Teoria de Herzberg

Fatores higiênicos insuficientes provocam a insatisfação e desmotivação, porém, quando são ótimos, não conseguem elevar substancial e duradouramente a satisfação

Exemplos de Fatores Higiênicos

- Condições de trabalho;
- Políticas administrativas;
- Salário;
- Vida pessoal;
- Relacionamento com a chefia, subordinados e pares;
- Status;
- Segurança.



Teoria de Herzberg

O trabalho em si é o que motiva as pessoas!

Exemplos de Agentes Motivacionais:

- Reconhecimento;
- Conteúdo do trabalho;
- Responsabilidade;
- Crescimento Profissional.



Teorias X e Y de McGregor

Profissionais X

- Preguiçosos e precisam de supervisão;
- Evitam o trabalho e não gostam de assumir responsabilidades;
- Regras rígidas são necessárias;
- Incentivos de desempenho;
- Ameaças à segurança do trabalho induzem a esforços.



Profissionais Y

- Ativos e satisfeitos pelo trabalho em si;
- Preferem trabalhar sem supervisão;
- Desenvolvimento profissional e respeito mútuo;
- Participação;
- Relacionamentos cordiais.



Teoria das Expectativas

- Empregados que acreditam que seus esforços os conduzirão a um desempenho efetivo e que esperam serem recompensados pelas suas conquistas permanecem produtivos enquanto as recompensas atingirem suas expectativas.
- Benefícios
 - Concedidos a todos os funcionários
- Premiações Especiais (“*Perks*”)
 - Jantares pagos pela empresa
 - Vagas em estacionamentos



Avaliação do Desempenho da Equipe

- Espera-se que as estratégias e as atividades eficazes de desenvolvimento da equipe aumentem o desempenho da equipe.
- Pode incluir indicadores tais como:
 - Melhorias nas habilidades que permitem que uma pessoa realize as atividades atribuídas de modo mais eficaz;
 - Melhorias nas competências e nos sentimentos que ajudam a equipe a atuar melhor como um grupo;
 - Taxa de rotatividade de pessoal reduzida.



“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.”

PMBOK® 3ª edição, p.212

