

# Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

## PMBOK – Capítulo 9

Caio Cardozo

Eric Naves dos Reis

Mateus Vilela

Marcos Bedo

Rafael Stéfano

# Sumário

---

- Desenvolver Planos de Recursos Humanos;
- Mobilizar a Equipe do Projeto;
- Desenvolver a Equipe do Projeto;
- Gerenciar a Equipe do Projeto;
- Estudo de Caso;

# Desenvolver o Plano de Recursos Humanos:

- Identificação de documentação de funções, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas do projeto e plano de gerenciamento do pessoal;



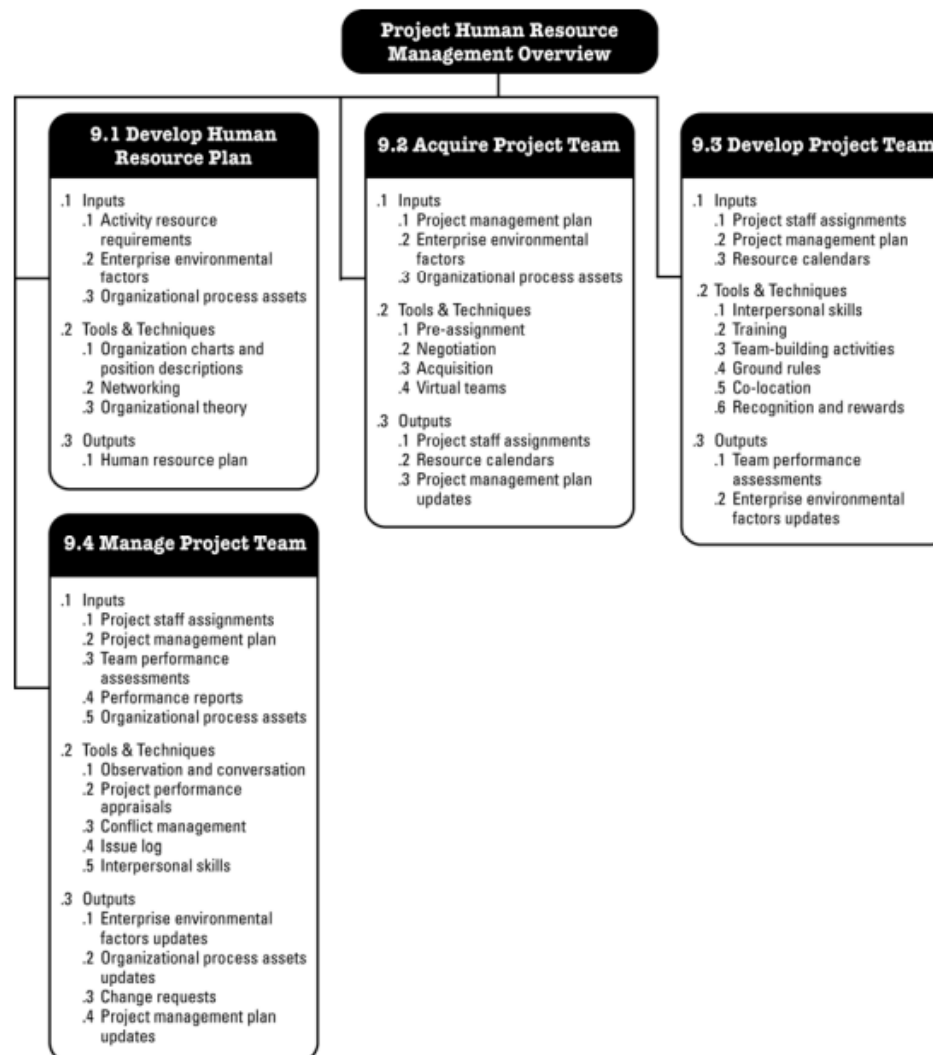
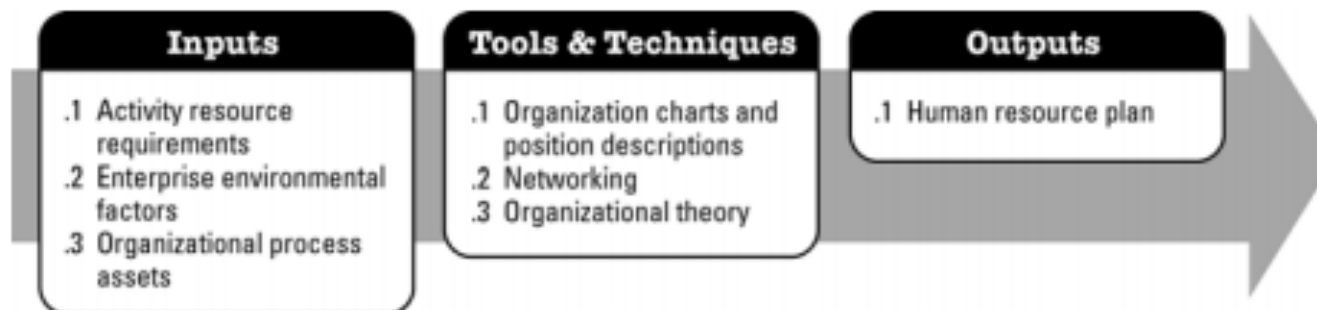
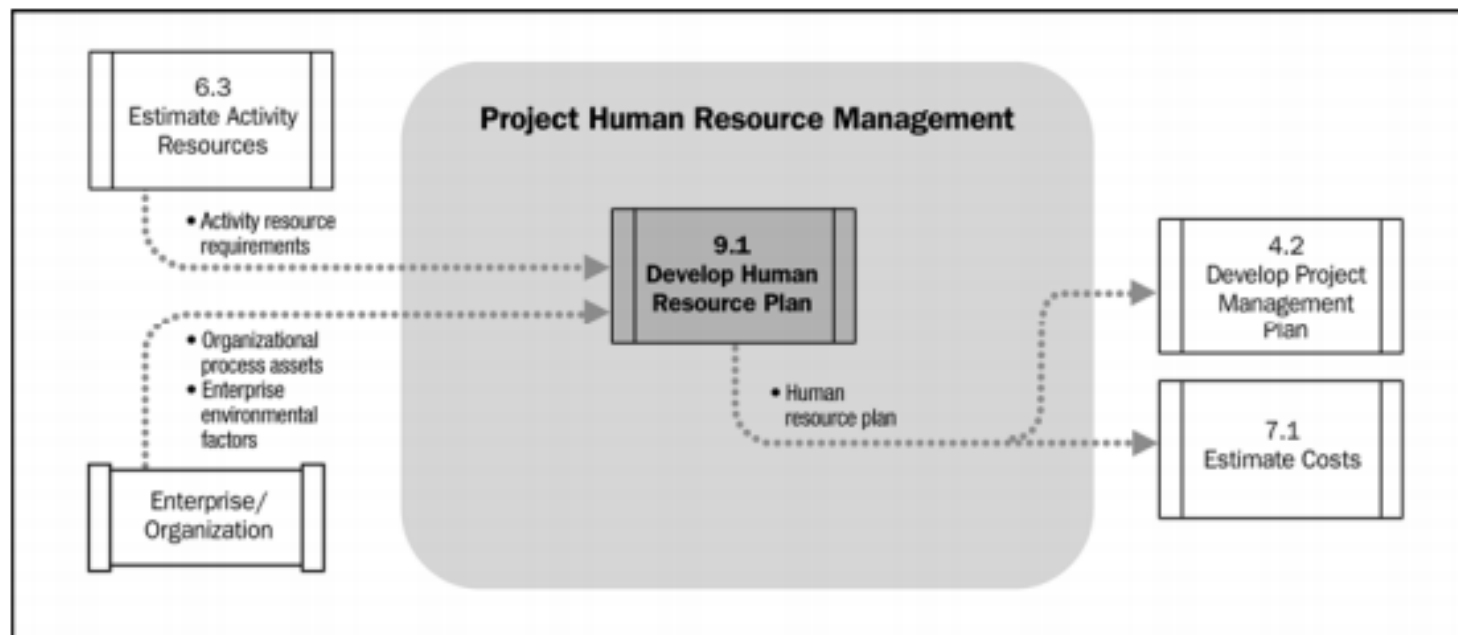


Figura 9-1. Resumo do gerenciamento dos recursos humanos do projeto



**Figura 9-2. Desenvolver o plano de recursos humanos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas**



**Figura 9-3. Diagrama de fluxo de dados do processo Desenvolver o plano de recursos humanos**

# Desenvolver o plano de recursos humanos - ferramentas e técnicas:

- Organogramas e descrições de técnicas:

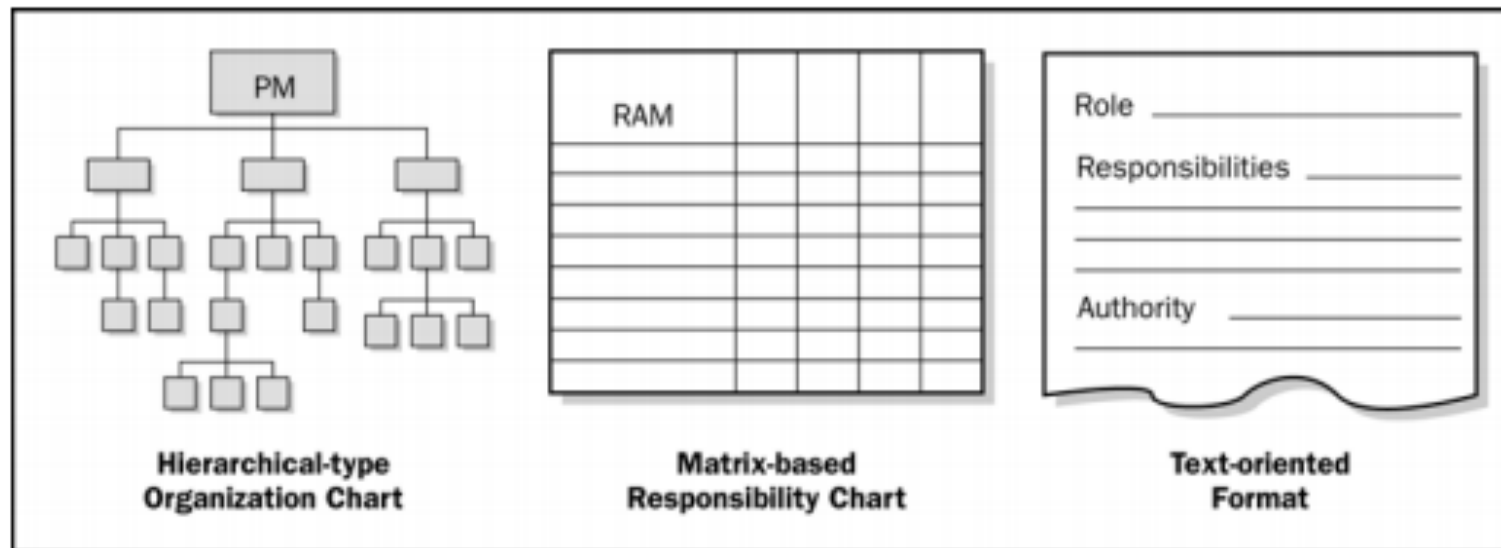


Figura 9-4. Formatos de definição dos papéis e responsabilidades

# Matriz de Responsabilidades

RACI Chart	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Define	A	R	I	I	I
Design	I	A	R	C	C
Develop	I	A	R	C	C
Test	A	I	I	R	I

R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform

Figura 9-5. Matriz de responsabilidades (MR) usando um formato RACI



## Desenvolver o plano de recursos humanos - ferramentas e técnicas:

- Rede de relacionamentos: O desenvolvimento da rede de relacionamentos pode ser uma técnica útil no início de um projeto. Também pode ser um método eficaz para aprimorar o desenvolvimento do profissional de gerenciamento de projetos durante o projeto e após o encerramento.

# Desenvolver o plano de recursos humanos - ferramentas e técnicas:

- Teoria Organizacional: A teoria organizacional fornece informações sobre a forma como as pessoas, as equipes e as unidades organizacionais se comportam.

# Desenvolver o plano de recursos humanos - saídas:

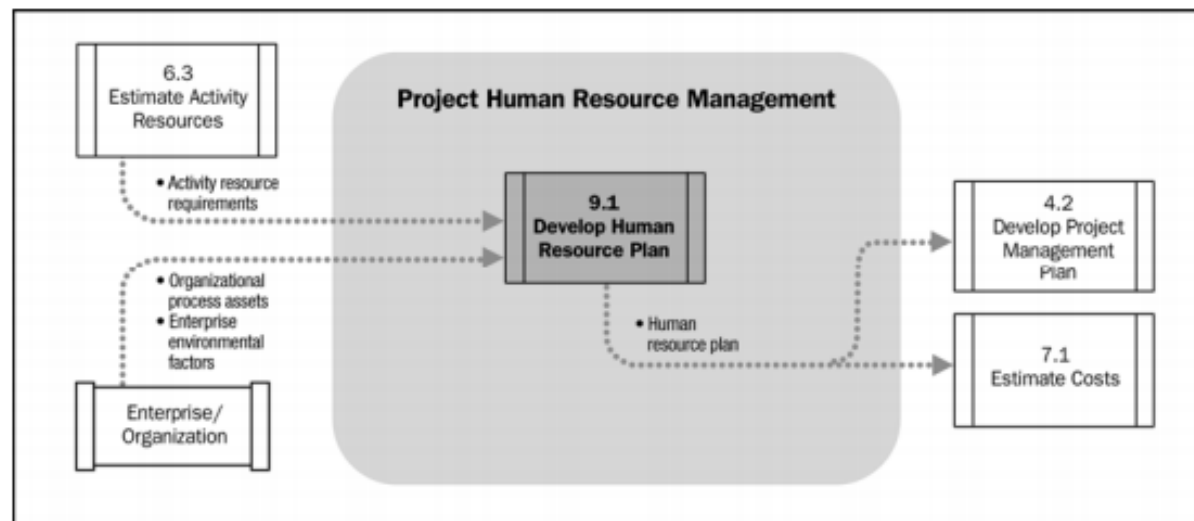


Figura 9-3. Diagrama de fluxo de dados do processo Desenvolver o plano de recursos humanos

# Desenvolver o plano de recursos humanos - saídas:

- Plano de recursos humanos:
  - O plano de recursos humanos, como parte do plano de gerenciamento do projeto, fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados. O plano de recursos humanos deve incluir, entre outros itens:

# Desenvolver o plano de recursos humanos - saídas:

- Plano de recursos humanos:
  - Papéis e responsabilidades:
    - Papel. A designação que descreve a parte de um projeto pela qual uma pessoa é responsável e responde pelos resultados.
    - Autoridade. O direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões e assinar Aprovações.
    - Responsabilidade. O trabalho que se espera que um membro da equipe do projeto execute para concluir as atividades do projeto.
    - Competência. A habilidade e a capacidade necessárias para concluir atividades do projeto.

# Desenvolver o plano de recursos humanos - saídas:

- Plano de recursos humanos:
  - Organogramas do projeto:
    - Um organograma do projeto é uma exibição gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas. Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto.

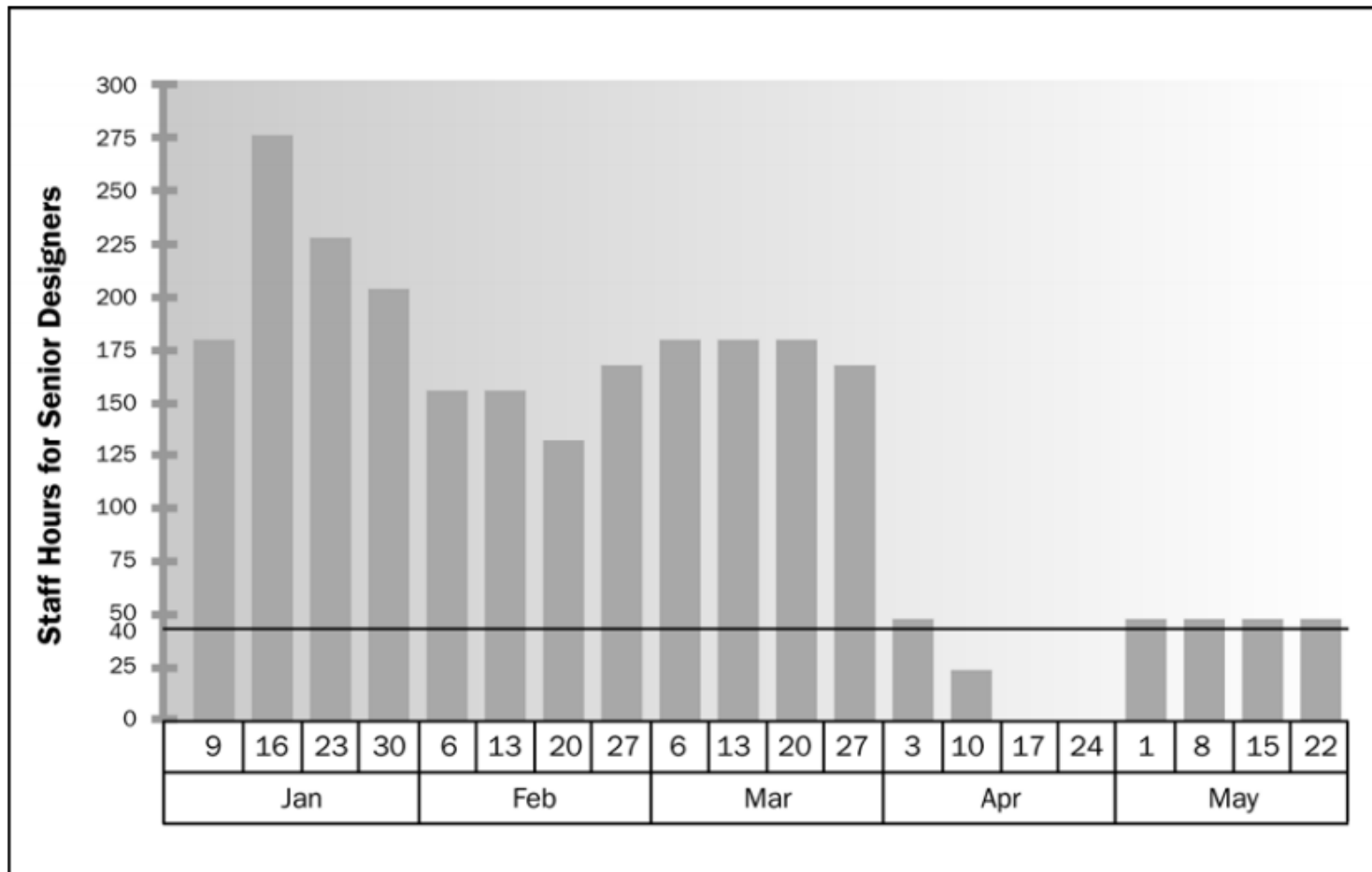
# Desenvolver o plano de recursos humanos - saídas:

- Plano de recursos humanos:
  - Plano de gerenciamento de pessoal: O plano de gerenciamento de pessoal, como parte do plano de recursos humanos, que integra o plano de gerenciamento do projeto, descreve quando e como os requisitos de recursos humanos serão atendidos. As informações no plano de gerenciamento de pessoal variam de acordo com a área de aplicação e o tamanho do projeto, mas os itens que devem ser considerados incluem:

# Desenvolver o plano de recursos humanos - saídas:

- Plano de recursos humanos:
  - Plano de gerenciamento de pessoal:
    - Mobilização do pessoal. Algumas questões surgem ao planejar a mobilização dos membros da equipe do projeto.
    - Calendários de recursos. O plano de gerenciamento de pessoal descreve os intervalos de tempo necessários para membros da equipe do projeto, individual ou coletivamente, e também quando as atividades de mobilização (como o recrutamento) devem começar.





**Figura 9-6. Histograma de recursos ilustrativo**

# Desenvolver o plano de recursos humanos: saídas:

## Plano de recursos humanos:

- Plano de gerenciamento de pessoal:
  - Plano de liberação de pessoal. Determinar o método e a ocasião para liberar membros da equipe beneficia o projeto e os membros da equipe.
  - Necessidades de treinamento. Se os membros da equipe que serão designados podem não ter as competências necessárias, um plano de treinamento pode ser desenvolvido como parte do projeto.
  - Reconhecimento e recompensas. Critérios claros para recompensas e um sistema planejado para seu uso ajudam a promover e reforçar os comportamentos desejados. Para serem eficazes, o reconhecimento e as recompensas devem se basear em atividades e desempenho que possam ser controlados por uma pessoa.
  - Conformidade. O plano de gerenciamento de pessoal pode incluir estratégias para cumprimento das regulamentações do governo aplicáveis, contratos com sindicatos e outras políticas de recursos humanos estabelecidas.
  - Segurança. Políticas e procedimentos que protegem os membros da equipe contra riscos de segurança podem ser incluídos no plano de gerenciamento de pessoal e no registro dos riscos.

# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- Consiste em obter o melhor de cada um para realizar o projeto no prazo estipulado.



# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **ENTRADAS**
- **.1 Fatores ambientais da empresa**
  - Disponibilidade
  - Capacidade
  - Interesses
  - Custo
  - Experiência



# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **ENTRADAS**
- **.2 Ativos de processos organizacionais**
- .3 Funções e responsabilidades
- .4 Organogramas do projeto
- .5 Plano de gerenciamento de pessoal

# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **ENTRADAS**
- .2 Ativos de processos organizacionais
- **.3 Funções e responsabilidades**
- .4 Organogramas do projeto
- .5 Plano de gerenciamento de pessoal

# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **ENTRADAS**
- .2 Ativos de processos organizacionais
- .3 Funções e responsabilidades
- **.4 Organogramas do projeto**
- .5 Plano de gerenciamento de pessoal

# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **ENTRADAS**
- .2 Ativos de processos organizacionais
- .3 Funções e responsabilidades
- .4 Organogramas do projeto
- **.5 Plano de gerenciamento de pessoal**



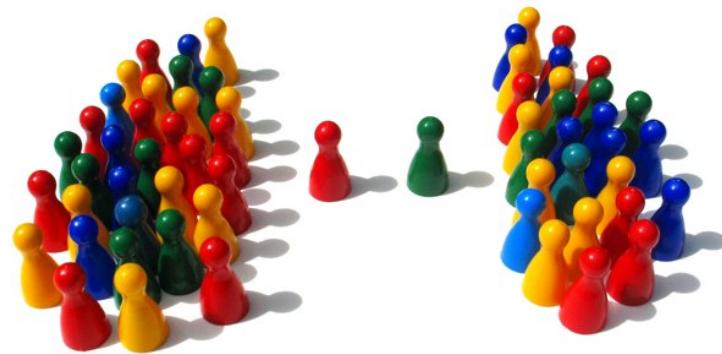
# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- FERRAMENTAS E TECNICAS

.1 Pré-designação

.2 Negociação

.3 Contratação ou mobilização



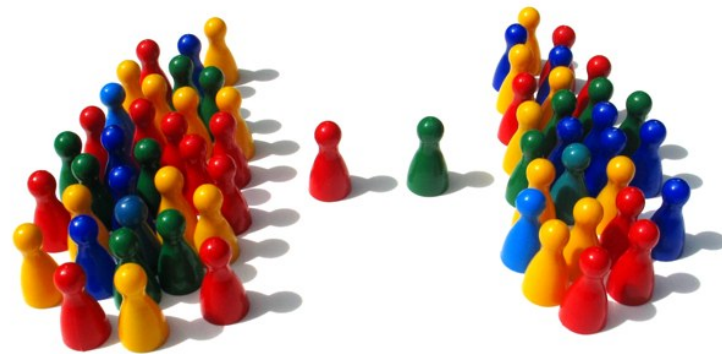
# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- FERRAMENTAS E TECNICAS

.1 Pré-designação

.2 **Negociação**

.3 Contratação ou mobilização



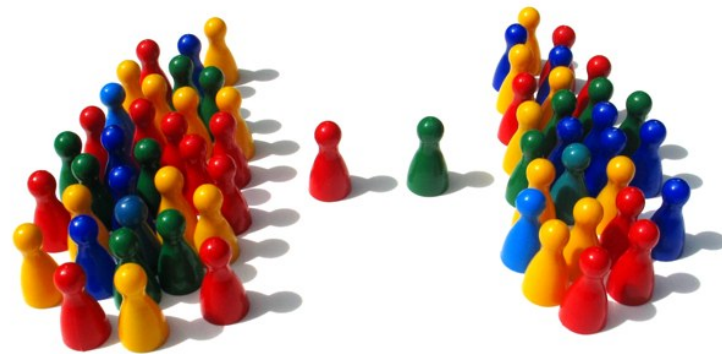
# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- FERRAMENTAS E TECNICAS

.1 Pré-designação

.2 Negociação

.3 Contratação ou mobilização



# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

## .4 Equipes Virtuais



-Vantagens



# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

## .4 Equipes Virtuais



## -Vantagens



# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

**Formar equipes de pessoas da mesma empresa que moram em áreas geográficas distantes entre si**



**Incluir pessoas com deficiência de locomoção**



**Formar equipes de pessoas que trabalham em diferentes turnos ou horas**

# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **SAIDAS**

- .1 Designações de pessoal para o projeto**
- .2 Disponibilidade de recursos
- .3 Plano de gerenciamento de pessoal (atualizações)

# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **SAIDAS**

- .1 Designações de pessoal para o projeto
- .2 Disponibilidade de recursos**
- .3 Plano de gerenciamento de pessoal  
(atualizações)



# MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

- **SAIDAS**

- .1 Designações de pessoal para o projeto
- .2 Disponibilidade de recursos
- .3 Plano de gerenciamento de pessoal  
(atualizações)**



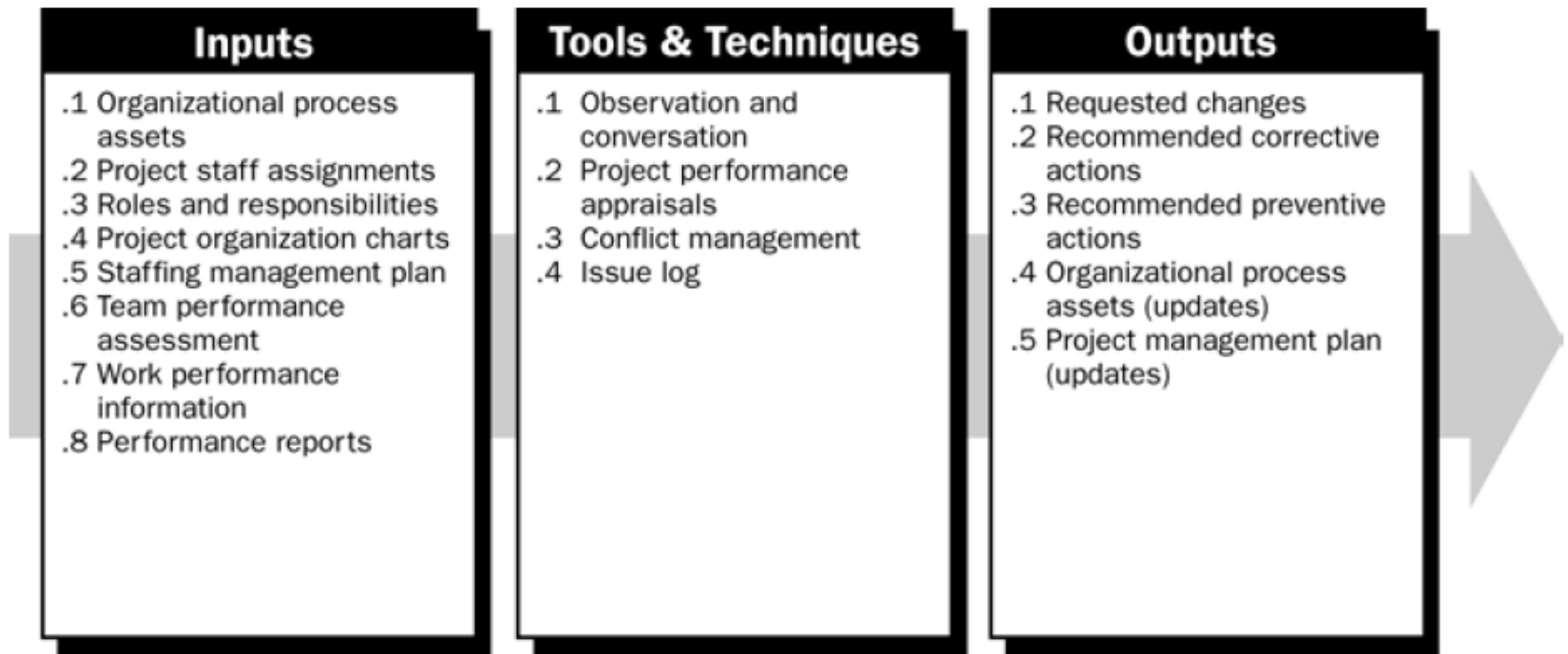
# Desenvolver a Equipe de Projeto

Melhorar a competência e a interação da equipe de projeto para obter uma melhor performance

## Objetivos

- Melhorar técnicas da equipe de projeto no sentido de que possam completar as atividades.
- Melhorar e fazer notável o “sentimento” de confiança mútua e coesão dos membros da equipe de projeto para que possam obter um melhor desempenho em grupo.

# Entradas, Ferramentas e Técnicas



*Figura 1.0 – Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas do Processo de Desenvolvimento da Equipe de Projeto*

## Foco

O direcionamento dos esforços da equipe de projeto deve ser em todo o ciclo de vida do processo.

## Entradas

- Atribuições do pessoal de projeto
- Plano de gerenciamento do pessoal
- Disponibilidade de Recursos

## Ferramentas e Técnicas

- **Habilidades Gerais de Administração**

- Fator Humano: Interessar-se pelo dia-a-dia do projeto corrente

- **Treinamento**

- Inclui todas as atividades que envolvem adquirir competências para o projeto, sejam utilizados fatores humanos ou eletrônicos
- Treinamentos Planejados: Uso de agendamentos prévios
- Treinamentos Não-Planejados: Necessidade observada durante o processo de gerenciamento da equipe, por meio de conversas e também de acordo com a performance do time

# Construção das atividades da Equipe

- As atividades da equipe são muito variadas e muitas vezes podem propiciar uma interação maior entre os membros da equipe.
- As estratégias para as atividades são ainda de maior valor quando os membros da equipe trabalham em diferentes locais, com diferentes horários e sem o benefício do contato direto

# Regras Básicas

- Descrevem claramente o comportamento esperado da equipe de projetos
- A discussão das regras permite que os membros da equipe consigam perceber a delimitação dos espaços
- Dividir as responsabilidades entre os membros para que as regras sejam reforçadas e cumpridas



# Co-Localização

- Senso de lugar-comum
- Sala de Reuniões (ou Sala de Guerra) com equipamentos eletrônicos para vídeo-conferência

# Reconhecimento e Premiação

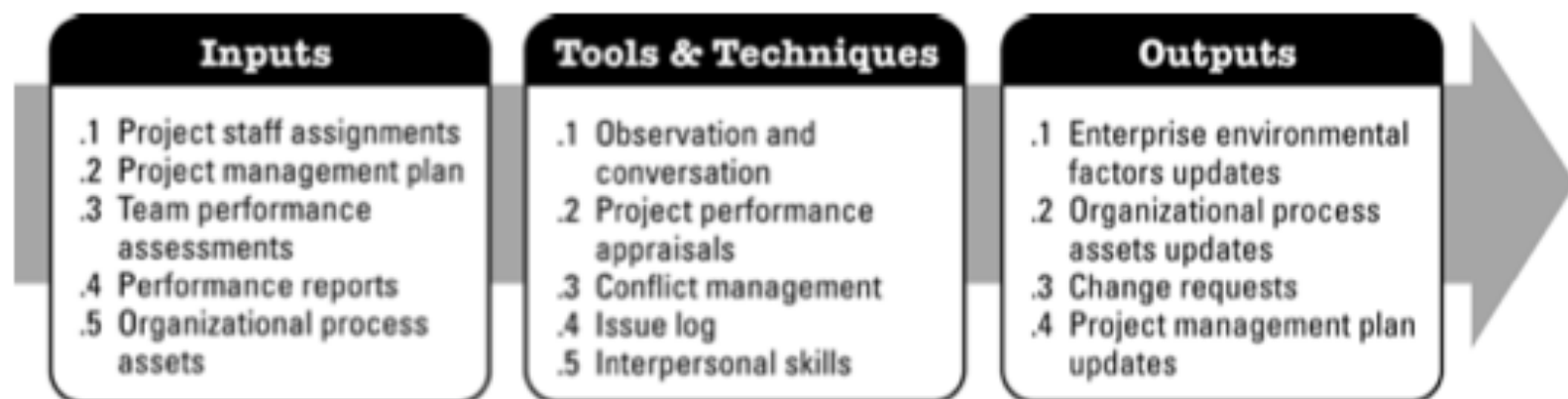
- Concepção original de premiação no Plano de Recursos Humanos
- Decisões sobre premiação são tomadas durante a execução do projeto
- A maioria das vezes sobre o critério tempo
- Diferenças culturais devem ser respeitadas

# Saídas

- Avaliação da performance da equipe
  - Avaliações formais e informais
  - Avaliação da eficiência da equipe pode ser medida baseada em:
    - Taxa de rotatividade de pessoal
    - Melhora das técnicas que permitem a equipe alcançar seus objetivos
    - Melhora das relações interpessoais entre os membros da equipe

# GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO

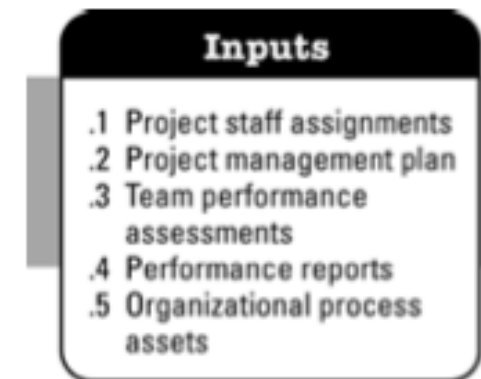
- Estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho;



# GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO

## ● ENTRADAS

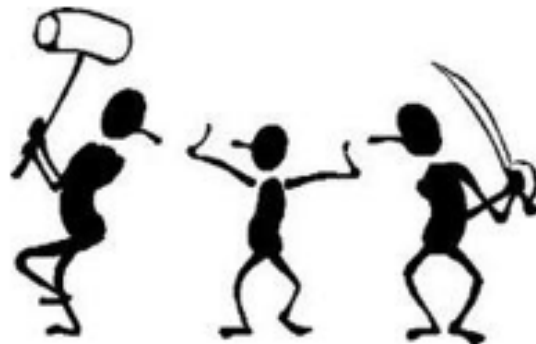
- 1. Alocação de equipe do projeto;
- 2. Planejamento da gerência do projeto;
- 3. Avaliação de performance do time;
- 4. Relatórios de Performance;
- 5. Ativos de processos organizacionais
  - Certificados de Reconhecimento;
  - Boletins Informativos;
  - Sistemas de Bonûs;
  - Etc...



# GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO

- **FERRAMENTAS E TECNICAS**

- 1. Observação e Conversas;
- 2. Avaliações de Desempenho do Projeto;
- 3. Gerenciamento de Conflitos;
- 4. Registro das Questões;
- 5. Habilidades Interpessoais;



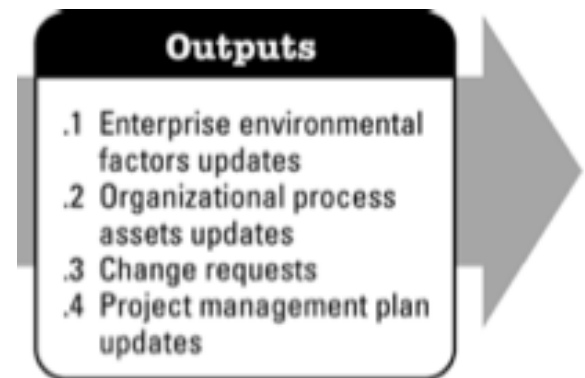
## Tools & Techniques

- .1 Observation and conversation
- .2 Project performance appraisals
- .3 Conflict management
- .4 Issue log
- .5 Interpersonal skills

# GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO

- **SAIDAS**

- 1. Atualizações:
  - Fatores ambientais da organização;
  - Ativos de processos organizacionais;
  - Plano de Gerenciamento do Projeto;
- 2. Solicitações de Mudanças;





## Estudo de Caso

Aceplac – “Gestão Pelo Pegar  
Fazendo Certo”



## Estudo de Caso

- Aceplac foi constituída em 30 de abril de 1994, como uma empresa controlada do Sistema Acesita
- Surgiu da compra dos ativos industriais da empresa Plaminor

# Estudo de Caso

- Plaminox tinha filosofia tradicional, com características autoritárias.
- Alguns dos vários problemas:
  - Empregados inseguros e desmotivados,
  - Ausência de Registros,
  - Capital de giro inexistente.

## Estudo de caso

- Aceplac decidiu resolver os problemas, onde possíveis, com estratégias de Recursos Humanos.
- Citaremos alguns das estratégias seguidas pela empresa.

# Estudo de Caso

- Kanban Saúde

- Os empregados foram incentivados a colocarem o boton do Kanban Saúde a cor que melhor definisse seu estado de espirito.
- Verde: satisfação, felicidade.
- Amarela: preocupação, indisposição.
- Vermelha: infelicidade, tensão.

# Estudo de Caso

- Café com o Presidente
  - Todo mês, nove empregados eram escolhidos para um café da manhã com o Presidente da empresa.
  - Início as 7h, sem horário previsto para o término.
  - Permitia ouvir os empregados, e comunicar-se melhor com eles.

# Estudo de Caso

- Relaxar sem Parar
  - Maior incidência de acidentes estava entre 4 e 5 horas de trabalho consecutivo.
  - Paradas de cinco minutos, para os empregados espreguiçarem, fazerem ginástica, caminhada acelerada, entre outras atividades.

# Estudo de Caso

- Estratégias simples, mas com grandes resultados:
  - Aumento de faturamento de 74% em 1995, 32% em 1996, quedas de apenas 18% em 1997 (consequência da crise asiática).
  - Produção de 5,5 mil. ton. em 1994, 13,5 em 1995 e 14,6 em 1997.

**DÚVIDAS?**





# Bibliografia

- PMBOK Edição 4 – Capítulo 9
- Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso na Empresa ACEPLAC
  - <<http://www.taniazambelli.com.br/artigos/ler.asp?cod=16>>
  - Ultimo acesso: 17/11/2010