

GESTÃO DE PROJETOS

Gerenciamento de Recursos Humanos

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto de dez áreas:

- Gerenciamento de processos;
- Gerenciamento da Integração;
- Gerenciamento de Escopo;
- Gerenciamento de Tempo;
- Gerenciamento de Custos;
- Gerenciamento de Qualidade;
- **Gerenciamento de Recursos Humanos;**
- Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciamento de Risco;
- Gerenciamento das Aquisições;

RECURSOS HUMANOS

O planejamento de recursos humanos deve ser feito com base nas atividades programadas para o projeto, pois envolve habilidades e competências específicas para realizá-las.

Uma dificuldade recorrente é alocação dos profissionais nos projetos, pois os recursos identificados precisam estar disponíveis para o período planejado.

Traduzindo em poucas palavras: o Gerente de Projeto precisa ter o recurso certo, no momento certo!

RECURSOS HUMANOS

Para a alocação de profissionais em projetos, podem ser consideradas atividades de treinamentos complementares, a fim de adequar a capacitação do profissional à necessidade da atividade a ser executada.

Desta forma as lacunas identificadas podem ser supridas através de:

- Treinar algum profissional da organização que atenda aos pré-requisitos;
- Contratar um novo colaborador;
- Contratar uma empresa especializada para suprir a demanda específica;
- Contratar mão de obra temporária para o projeto.

RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos do projeto são tão cruciais que é relativamente comum revisar o cronograma do projeto baseado na disponibilidade de recursos.

As organizações que trabalham em ambiente multiprojetos podem ter a figura do *Resource Manager* (Gerente de Recursos). Este profissional é responsável por gerir o compartilhamento de recursos humanos, o desenvolvimento dos mesmos e de sua avaliação de desempenho.

O Gerente de Recursos avalia caso a caso, quais as alternativas para complementação de expertise quando os recursos internos se mostram inexistentes, insuficientes ou indisponíveis para execução de uma determinada atividade.

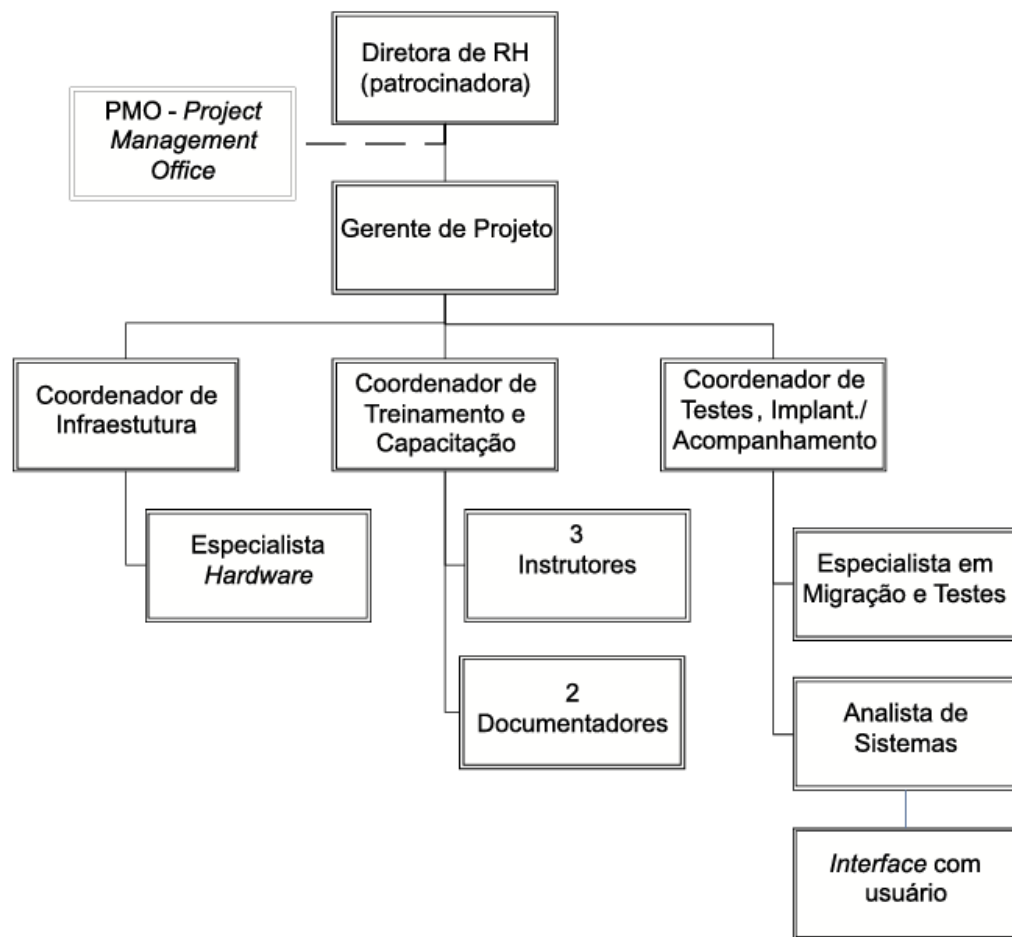
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSUAL DE UM PROJETO

São elementos relativos à estruturação organizacional e processual de um projeto:

- **Organograma Hierárquico;**
- **Matriz de Responsabilidades;**
- **Manual de Procedimentos.**

ORGANOGRAMA

➤ **Organograma hierárquico:** representação gráfica através da qual se identifica a estrutura organizativa de um projeto, evidenciando os níveis hierárquicos, as posições, as relações de subordinação e de assessoria.



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

➤ **Matriz de Responsabilidades:** representação matricial que evidencia as conexões entre componentes da EAP ("entregáveis") e os profissionais do projeto.

Na Matriz de Responsabilidades, a conexão deve ser feita por siglas, deixando claro qual é o nível de responsabilidade do profissional para o item ("entregável", *work package* ou atividade). No exemplo temos A = Aprova; P = Participa e R = Responsável. **É importante que todo item tenha um Responsável e somente um Responsável.**

	Elaborar Plano de Treinamento	Desenvolver Material de Cursos	Ministrar Cursos para Usuários	Ministrar Curso Técnico	Ministrar Curso para Help Desk	Apresentar Avaliações Cursos
Sponsor	A					P
Gerente de Projeto	R	A				R
Instrutor 1		P	R			
Instrutor 2		P		R		
Instrutor 3		P			R	
Documentador 1	P	R			P	
Documentador 2	P	P			P	

Legenda: A = Aprova P = Participa R = Responsável

MANUAL DE PROCEDIMENTOS

➤ **Manual de Procedimentos:** Conjunto de normas e procedimentos técnicos e/ou administrativos que devem ser seguidos no projeto.

Exemplos: procedimentos de aquisição de materiais e serviços na organização, procedimentos para lançamento de horas nos projetos, procedimentos e políticas para prestação de contas de despesas efetuadas, documentação mínima exigida para efeitos de auditoria (evidências), níveis de aprovação para contratação de novos profissionais, políticas de premiação individuais e em grupo, etc.

Em geral, não se trata de um único “manual”, mas de um conjunto de documentos que balizam o dia a dia da organização.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Embora pouco usual, torna-se oportuno que se crie um Indicador de Recursos Humanos no projeto, quanto a pelo menos três dimensões:

- **Disponibilidade:** se as necessidades de recursos vêm sendo supridas, sejam com recursos internos ou externos;
- **Capacitação:** se os recursos alocados nos projetos têm as competências requeridas para o desenvolvimento das atividades planejadas;
- **Satisfação da equipe do projeto:** se os profissionais alocados vêm recebendo as instruções de forma clara e precisa, se recebem feedback acerca do desempenho profissional.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

As duas primeiras dimensões (**disponibilidade e capacitação**) são elementos importantes que podem comprometer os **prazos/custos** no projeto. Ademais, o conjunto deste indicador capturado de vários projetos pode subsidiar o *Resource Manager* na elaboração de plano de ações preventivas/corretivas na organização.

A terceira dimensão (**Satisfação** da equipe do projeto) está mais associada à **atuação do Gerente de Projeto e do patrocinador**, podendo servir como feedback para uma análise individual crítica e reflexiva.

O conjunto destas avaliações poderá amparar o PMO na **gestão do conhecimento** da organização.

CONCEITOS RELEVANTES

- ✓ São as pessoas que fazem um projeto acontecer!
- ✓ As pessoas são diferentes e reagem de forma diferente aos mesmos estímulos e incentivos.
- ✓ Cada novo projeto é uma oportunidade de se obterem novos conhecimentos, novas experiências e novos relacionamentos pessoais e profissionais.
- ✓ Todo "entregável", *work package* ou atividade de um projeto deve ter um responsável, e só um!
- ✓ Avaliações de desempenho devem ser efetuadas, sobretudo, no transcorrer do projeto. Feedback é um instrumento de melhoria no desempenho.

SEXTO PASSO DO TRABALHO

Continuando a documentação do projeto, vamos:

- ☐ Elaborar a documentação de RH;
 - ☐ Etapa 1 – Definir os níveis hierárquicos e construir um organograma hierárquico;
 - ☐ Etapa 2 – Definir a Matriz de Responsabilidades para cada entregável do projeto.

Lembre-se: O Organograma de um projeto indica a estrutura hierárquica, enquanto a Matriz de Responsabilidades apresenta os responsáveis diretos pelos "entregáveis".