

Gestão de Recursos Humanos



Prof. Jeferson Souza, MSc. (thejefecomp)

thejefecomp@neartword.com



PARA QUE SERVE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

Definição

A gestão de recursos humanos engloba um conjunto de processos necessários para organizar, gerir, e liderar a equipe do projeto. Portanto, a gestão de recursos humanos está focada nas pessoas.

OS PROCESSOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Processos

Os seguintes processos fazem parte da gestão de recursos humanos:

- ▶ Plano de gestão dos recursos humanos;
- ▶ Definição da equipe do projeto;
- ▶ Desenvolvimento da equipe do projeto;
- ▶ Gestão da equipe do projeto.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Definição

A etapa de planejamento de gestão dos recursos humanos visa identificar e documentar os papéis, responsabilidades, e competências necessárias à equipe do projeto, a considerar os relacionamentos dentro da equipe no suporte à criação de um plano de gestão de equipe.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão do projeto;
- ▶ Recursos associados a cada atividade;
- ▶ Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - ENTRADAS: RECURSOS ASSOCIADOS A CADA ATIVIDADE

Recursos associados a cada atividade

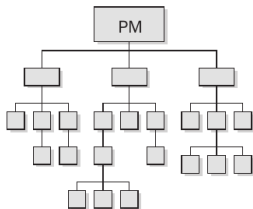
Essa etapa visa identificar os recursos humanos necessários para execução de cada uma das atividades do projeto. Nesta etapa é necessário verificar a disponibilidade e carga de trabalho já existente de cada uma das pessoas, de forma a não atribuir uma carga de trabalho adicional irrealista, consoante as capacidades técnicas e físicas dos indivíduos.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

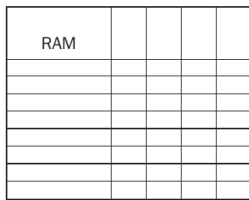
- ▶ Gráficos de organização e descrição dos papéis;
- ▶ Rede de relacionamentos [*Networking*];
- ▶ Teoria organizacional;
- ▶ Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ▶ Reuniões.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PAPÉIS



Organization Chart
(hierarchical)



Responsibility Chart
(matrix)

A Role Description form with the following fields:
Role _____
Responsibilities _____

Authority _____

Role Description
(text)

Fonte: [PMI, 2013]

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

GRÁFICOS HIERÁRQUICOS - ORGANOGRAMAS

Gráficos hierárquicos - Organogramas

Gráficos hierárquicos, do tipo organograma, são utilizados para visualizar a equipe de projeto juntamente com a sua hierarquia e os relacionamentos [diretos/indiretos] entre os diferentes membros. Os organogramas permitem visualizar não só a relação entre as pessoas mas também entre as unidades, departamentos, e equipes as quais as mesmas estão associadas. É um tipo de gráfico importante para ter uma visão simples e rápida dos membros do projeto.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS GRÁFICOS MATRICIAIS

Gráficos matriciais

Os gráficos matriciais, também chamados de matriz de atribuição de responsabilidades (RAM), permitem uma visualização em forma de tabela [linhas/colunas] a qual pode ser utilizada na exibição das responsabilidades atribuídas a um dado indivíduo, consoante às atividades do projeto. Para projetos maiores, as RAMs podem ser especificadas em diferentes níveis, a incluir não só os indivíduos mas também equipes e departamentos com suas devidas responsabilidades.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

GRÁFICOS MATRICIAIS - EXEMPLO

RACI Chart	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

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

Fonte: [PMI, 2013]

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS FORMATOS ORIENTADOS A TEXTO

Formatos orientados a texto

Papéis de membros de equipe, juntamente com suas responsabilidades, podem ser especificados em formatos orientados a texto quando necessitam de uma descrição detalhada. O formato específico vai depender da organização, gestor de projetos, ou uma combinação de ambos, de forma que seja possível representar facilmente os detalhes associados a um dado papel e suas responsabilidades.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

REDE DE RELACIONAMENTOS [*Networking*]

Rede de relacionamentos [*Networking*]

A rede de relacionamentos [*networking*] representa a interação formal e informal dos membros da equipe do projeto com outras pessoas dentro da organização, do mercado o qual o projeto está inserido, ou até mesmo dentro do ambiente profissional de trabalho. É uma forma de compreender os fatores políticos e interpessoais que podem influenciar decisões de gestão dentro do projeto. Uma boa rede de relacionamentos permite ao gestor de projetos uma maior flexibilidade na definição da sua equipe do projeto, a conseguir a inclusão de pessoas com alta capacidade técnica mesmo face a uma disputa com outros projetos e gestores dentro da organização.

PLANO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - FERRAMENTAS/TÉCNICAS TEORIA ORGANIZACIONAL

Teoria organizacional

Fornece informação a respeito do comportamento das pessoas, equipes, e unidades dentro da organização. É importante ter em mente que diferentes organizações, com diferentes estruturas, podem vir a ter diferentes tempo de resposta de seus indivíduos, desempenho individual, e características de relacionar-se uns com os outros. Além disso, a aplicação da teoria organizacional incentiva o exercício de uma liderança flexível, a qual pode vir a adaptar-se face às mudanças de maturidade da equipe do projeto durante o seu ciclo de vida.

PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - RESULTADOS

Plano de gestão de recursos humanos

Como resultado esperado tem-se o plano de gestão de recursos humanos, o qual deve incluir [não limitado a]:

- ▶ Papéis e responsabilidades da equipe do projeto;
- ▶ Gráficos de organização do projeto tais como organogramas e matrizes de atribuição de responsabilidades;
- ▶ Plano de gestão da equipe do projeto.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO

Definição

É o processo de identificar e verificar a disponibilidade referente ao calendário dos diferentes potenciais recursos humanos, a implicar na definição e formação do time de pessoas que irá compor a equipe do projeto, juntamente com a atribuição de suas responsabilidades.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de recursos humanos;
- ▶ Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Pré-Atribuição;
- ▶ Negociação;
- ▶ Aquisição;
- ▶ Equipes virtuais;
- ▶ Análise de decisão multi-critério.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS PRÉ-ATRIBUIÇÃO

Pré-Atribuição

É a seleção de membros da equipe do projeto de forma antecipada, a depender de diferentes fatores tais como alta concorrência em sua utilização, e alta capacidade técnica no desempenho de suas funções.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS NEGOCIAÇÃO

Negociação

É o processo de negociação para a definição da equipe do projeto que pode necessitar de:

- ▶ Negociação direta com gestores funcionais [e.g. departamento de recursos humanos] para garantir que o projeto vai receber os recursos solicitados;
- ▶ Negociação com outras equipes de gestão;
- ▶ Negociação com entidades externas em caso de contratação direta/indireta de recursos humanos.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS AQUISIÇÃO

Aquisição

É o processo de aquisição de recursos humanos que a organização não possui para auxiliar na execução do projeto. Depois do processo de negociação, a aquisição dos recursos humanos é realizada por meio da contratação de serviços de consultores, os quais podem ser individuais ou associados à empresas de consultoria.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS EQUIPES VIRTUAIS

Equipes virtuais

São equipes de projeto formada por membros que praticamente não realizam reuniões presenciais, a ser compostas [usualmente] por membros separados geograficamente em diferentes departamentos, unidades, ou até mesmo países. Olá trabalho remoto! :-D.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS ANÁLISE DE DECISÃO MULTI-CRITÉRIO

Análise de decisão multi-critério

São análises que visam a utilização de diferentes critérios [com pesos associados] para auxiliar na seleção dos melhores recursos humanos que enquadrem-se nos critérios de seleção adotados.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS ANÁLISE DE DECISÃO MULTI-CRITÉRIO - EXEMPLO

Exemplos de critérios de seleção de recursos humanos:

- ▶ Disponibilidade;
- ▶ Custo;
- ▶ Experiência;
- ▶ Habilidade;
- ▶ Conhecimento;

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS ANÁLISE DE DECISÃO MULTI-CRITÉRIO - EXEMPLO (CONTINUAÇÃO)

- ▶ Competências;
- ▶ Atitude;
- ▶ Fatores internacionais.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - RESULTADOS

- ▶ Atribuição de responsabilidades aos membros do projeto;
- ▶ Calendários dos recursos;
- ▶ Atualizações no plano de gestão do projeto.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO

Definição

É o processo de identificar as fragilidades e desenvolver as capacidades técnicas e pessoais da equipe do projeto, com intuito de aumentar o desempenho de seus indivíduos.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de recursos humanos;
- ▶ Atribuição de responsabilidades aos membros do projeto;
- ▶ Calendários dos recursos.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Competências interpessoais;
- ▶ Treinamento;
- ▶ Atividades de *team-building*;
- ▶ Regras fundamentais;
- ▶ Colocação;
- ▶ Reconhecimento e premiação;
- ▶ Ferramentas de avaliação pessoal.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Competências interpessoais

É um conjunto de valências denominadas *soft skills* que evoluem, por exemplo, capacidade de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflito, negociação, influência, *team-building*, e capacidade de facilitador de grupos. As capacidades interpessoais se bem desenvolvidas podem ter um impacto extraordinariamente positivo na execução do projeto.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS TREINAMENTO

Treinamento

Visa a melhoria das competências de cada um dos membros da equipe do projeto. Os treinamentos podem ser formais, fornecidos por uma equipe especializada, ou informais, a serem concebidos e realizados pelos próprios membros do projeto. A identificação das fragilidades da equipe do projeto é de fundamental importância para a definição de um plano de treinamentos adequado.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS ATIVIDADES DE *Team-Building*

Atividades de *team-building*

As atividades de *team-building* são designadas para melhorias das capacidades de relacionamento interpessoais entre os membros da equipe do projeto. Podem ser promovidas por uma atividade simples, tal como uma reunião rápida durante o expediente, bem como por uma atividade fora do local de trabalho, realizada por uma equipe especializada.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS REGRAS FUNDAMENTAIS

Regras fundamentais

Estabelecem as regras fundamentais que delimitam as expectativas dos membros da equipe do projeto, a respeito do comportamento dos demais colegas de trabalho. As regras fundamentais podem definir desde um código de conduta, até a etiqueta que deve ser seguida por todos os membros da equipe do projeto durante reuniões.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS COLOCAÇÃO

Colocação

Visa identificar os membros mais ativos da equipe do projeto, a colocá-los no mesmo ambiente físico para facilitar a sua comunicação. O objetivo final é aumentar a sua capacidade de trabalho como uma equipe. A colocação pode ser temporária ou não, a depender de cada projeto.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS RECONHECIMENTO E PREMIAÇÃO

Reconhecimento e premiação

Faz parte do desenvolvimento da equipe do projeto realizar reconhecimento e premiações por bom comportamento, e desempenho durante a execução do projeto. O reconhecimento e a premiação são estratégias importantes, a constituem fontes de motivação para manter/aumentar o desempenho do trabalho realizado no projeto.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO PESSOAL

Ferramentas de avaliação pessoal

As ferramentas de avaliação pessoal visam identificar os pontos fortes e fracos de cada um dos membros da equipe do projeto. Elas fornecem para o gestor de projetos um panorama da equipe, a incluir, por exemplo, as preferências da equipe, suas aspirações, como cada indivíduo da equipe processa e organiza informação, como cada indivíduo da equipe toma decisões, além de poder indicar como cada indivíduo da equipe gosta de interagir com pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO - RESULTADOS

- ▶ Avaliação do desempenho da equipe do projeto;
- ▶ Atualizações dos fatores ambientais da organização.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO

Definição

É o processo de acompanhamento da execução do projeto por meio do acompanhamento individual de seus membros, a incluir monitoramento de seus desempenhos, fornecimento de feedback a respeito da execução de suas atividades, resolução de problemas a afetar a equipe, além da gestão de mudanças que possam vir a afetar o desempenho do trabalho realizado.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - ENTRADAS

- ▶ Plano de gestão de recursos humanos;
- ▶ Atribuições dos membros do projeto;
- ▶ Avaliações de desempenho da equipe;
- ▶ Registro de problemas ocorridos;
- ▶ Relatório de desempenho do trabalho;
- ▶ Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

- ▶ Observação e conversa;
- ▶ Exame do desempenho do projeto;
- ▶ Gestão de conflitos;
- ▶ Competências interpessoais;

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS OBSERVAÇÃO E CONVERSA

Observação e conversa

Permite estar “antenado” no andamento das atividades do projeto, a considerar o trabalho realizado e os membros da equipe. Por meio da observação dos diferentes indicadores do projeto, e conversa com os seus membros, é possível realizar o acompanhamento do projeto, de forma a atingir uma boa gestão.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS

EXAME DO DESEMPENHO DO PROJETO

Exame do desempenho do projeto

Um exame do desempenho do projeto pode ser necessário quando da necessidade de:

- ▶ Esclarecimentos a respeito de papéis e responsabilidades;
- ▶ Fornecer feedback construtivo para seus membros;
- ▶ Descoberta problemas não-resolvidos e/ou desconhecidos;
- ▶ Desenvolvimento de planos de treinamento individuais;
- ▶ Estabelecer objetivos específicos dentro do projeto.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS GESTÃO DE CONFLITOS

Gestão de conflitos

Atividade fundamental na gestão da equipe do projeto, a incluir a aplicação das seguintes técnicas:

- ▶ Evitar/Retirar-se de potenciais situações de conflito, a estar melhor preparado para promover sua resolução, ou permitir que terceiros o façam;
- ▶ Evidenciar áreas de interesse mútuo ao invés das diferenças;
- ▶ Busca de satisfação de todas as partes envolvidas;
- ▶ Imposição de medidas a serem adotadas em caso de situações estritas de emergência;
- ▶ Promover a colaboração para resolução de problemas.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - FERRAMENTAS/TÉCNICAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Competências interpessoais

Uso de competências interpessoais para melhor adaptar-se aos diferentes membros da equipe do projeto, a incluir capacidade de:

- ▶ Liderança;
- ▶ Influência;
- ▶ Tomada de decisões efetivas.

GESTÃO DA EQUIPE DO PROJETO - RESULTADOS

- ▶ Solicitações de mudanças;
- ▶ Atualizações no plano de gestão do projeto;
- ▶ Atualizações nos demais documentos do projeto;
- ▶ Atualizações nos fatores ambientais da organização;
- ▶ Atualizações nos processos organizacionais.

BIBLIOGRAFIA



Christine Petersen

"The Practical Guide to Project Management". 2nd Edition. 2017.



Martin VanDerSchouw

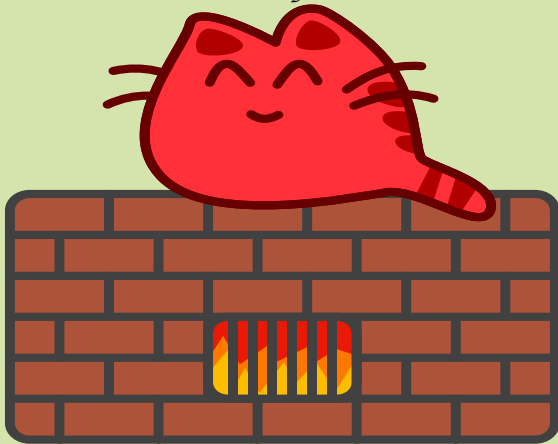
"Practical Project Management: A User's Guide to Getting Things Done". 1st Edition. 2015.



Project Management Institute, Inc.

"A Guide To The Project Management Body Of Knowledge". 5th Edition. 2013.

That's it folks!



Thank you for your attention!