

# Gestão de Recursos Humanos



Jeferson Souza (thejefecomp), Ph.D. Candidate  
[thejefecomp@neartword.com](mailto: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

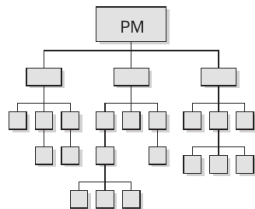
Essa etapa visa identificar os recursos humanos necessários para execução de cada uma das atividades do projeto. Nesta etapa é necessário verificar a disponibilidade e carga de trabalho já existente de cada uma das pessoas, de forma a não atribuir uma carga de trabalho adicional irrealista, consoante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

A responsibility matrix table with 'RAM' in the top-left cell. The table has 5 rows and 5 columns.

RAM				

**Responsibility Chart**  
(matrix)

A form for role description with three sections: 'Role' followed by a line, 'Responsibilities' followed by three lines, and 'Authority' followed by a line.

**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 constituírem 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 aquando 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

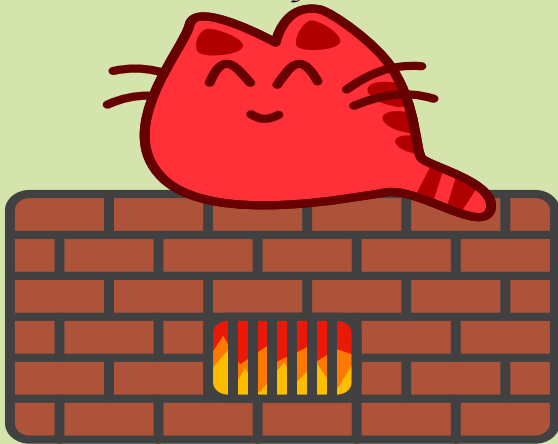
“Practical Project Management: A User’s Guide to Getting Things Done”. 1st Edition. 2015.



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!*