

# 5 Gerenciamento de Recursos Humanos

---

Me. Edvin Kalil Freitas Granville  
Foz do Iguaçu,  
Abril de 2011

## OBJETIVO



- Definir gerenciamento de recursos humanos (RH), de maneira alinhada ao PMBOK;
- Refletir a respeito da dimensão humana de um projeto;
- Apresentar os processos e os documentos de gerenciamento de RH.



# GERENCIAMENTO DE RH

## ESTRUTURA DA AULA

1. Conceito
2. Processos
3. Documentos



# GERENCIAMENTO DE RH

## CONCEITO

Pessoas são o elo central dos projetos e seu recurso mais importante

Os resultados do projeto são fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos, a satisfação pessoal e a qualidade de vida são fatores chaves da motivação de qualquer profissional

## GERENCIAMENTO DE RH



### CONCEITO

O objetivo é o de realizar o melhor uso das pessoas envolvidas no projeto, na definição de metas, planos, organização do trabalho, produção de resultados, direcionamento, coordenação e controle do projeto.



Vargas (2005)

## GERENCIAMENTO DE RH



### CONCEITO

- No passado a maioria dos projetos tinham com ênfase os aspectos técnicos, sendo a perspectiva humana relegada a segundo plano.
  
- Hoje admite-se que:
  - As pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto;
  - Os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas.



Vargas (2005)

# GERENCIAMENTO DE RH



## CONCEITO

Inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

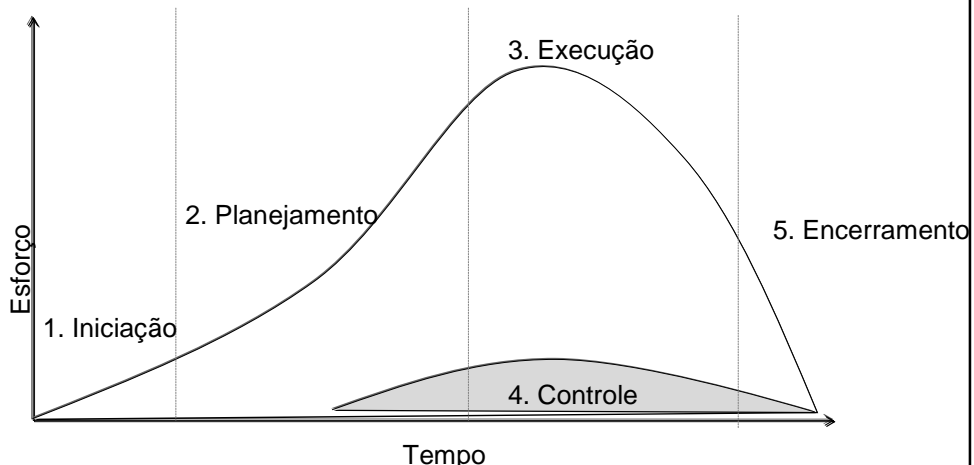
A equipe do projeto é composta por pessoas com papéis e responsabilidades, sendo positivo que todos participem do planejamento e na tomada de decisões.

O número de membros da equipe pode variar ao longo do projeto.



PMBOK (2008)

# GERENCIAMENTO DE RH



tipo	Empreendedor Inovador criativo	Análítico Planejador Técnico integrador	Comandante Chefe Gerente controlador	Finalizador Facilitador Instrutor
------	--------------------------------------	--	---	---

## PAPÉIS

- **Gerentes de projetos.** Os gerentes de projetos são designados pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. Este é um papel conspícuo com grandes desafios, de grande responsabilidade e com prioridades mutáveis. Ela requer flexibilidade, bom senso, liderança forte e habilidades de negociação, além de um conhecimento sólido das práticas de gerenciamento de projetos. Um gerente de projetos precisa ser capaz de entender os detalhes do projeto, mas gerenciá-lo com uma perspectiva global. Como responsável pelo sucesso do projeto, um gerente de projetos fica encarregado de todos os aspectos do mesmo que incluem, mas não se limitam a:



- Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto e todos os planos componentes relacionados;
- Manter o projeto na direção correta em relação ao cronograma e orçamento;
- Identificação, monitoramento e resposta aos riscos e
- Fornecimento de relatórios precisos e oportunos das métricas dos projetos.

O gerente de projetos é o líder responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador, a equipe do projeto e outras principais partes interessadas. O gerente de projetos ocupa o centro das interações entre as partes interessadas e o projeto em si.

PMBOK (2008)

## PAPÉIS



- **Equipe do projeto.** Uma equipe de projeto é composta pelo gerente do projeto, pela equipe de gerenciamento do projeto e por outros membros da equipe que executam o trabalho mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento do projeto. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou com um conjunto específico de habilidades e que executam o trabalho do projeto.
- **Gerentes funcionais.** Gerentes funcionais são pessoas-chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisição. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e têm uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional. O gerente funcional pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviços ao projeto.

PMBOK (2008)

# PAPÉIS



## Papel de um gerente de projetos

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal.

Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode se reportar a um gerente funcional. Em outros casos, um gerente de projetos pode ser um dos vários gerentes de projetos que se reporta a um gerente de portfólios ou de programas que é, em última instância, o responsável pelos projetos no âmbito da empresa. Nesse tipo de estrutura, o gerente de projetos trabalha estreitamente com o gerente de portfólios ou de programas para atingir os objetivos do projeto e garantir que o plano do mesmo esteja alinhado com o plano do programa central.

PMBOK (2008)

# PAPÉIS



## Papel de um gerente de projetos

Muitas das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos são específicas ao gerenciamento de projetos. No entanto, compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas não é suficiente para um gerenciamento eficaz. Além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento geral exigidas, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha as seguintes três características:

- .1 Conhecimento.** Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- .2 Desempenho.** Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- .3 Pessoal.** Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

PMBOK (2008)

## INTRAEMPREENDEDOR?



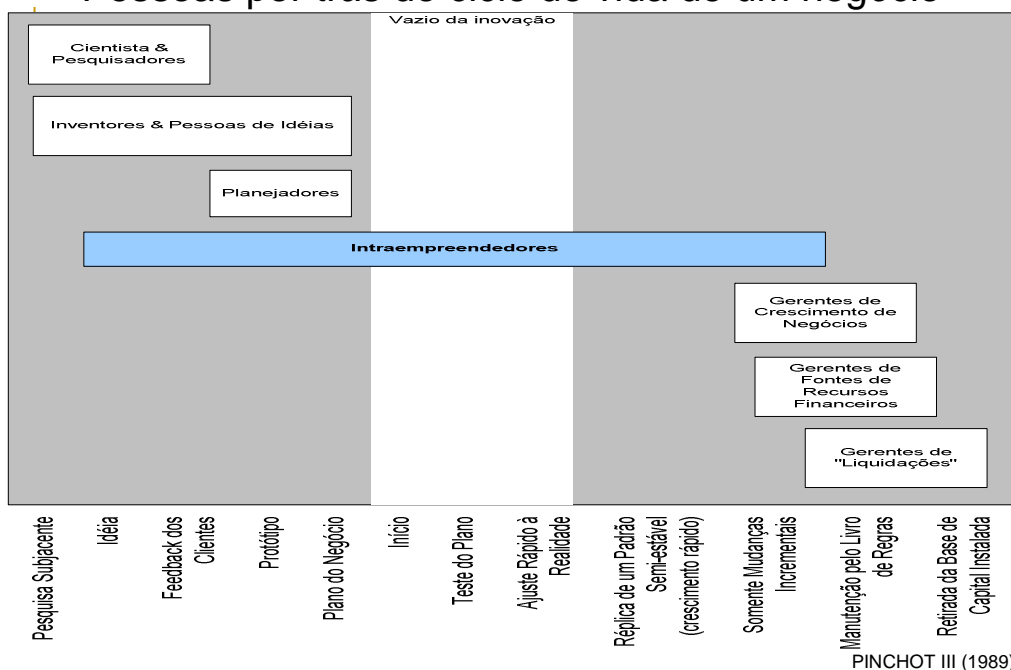
- Empresas inovadoras como IBM, 3M e Texas Instruments reconhecem indivíduos que fazem importantes contribuições **sem se tornarem gerentes** (criaram um segundo caminho - carreira Y)

- Terceiro caminho poderia ser a carreira intra-empresarial – tornar idéias e protótipos em realidades lucrativas



PINCHOT III (1989)

## Pessoas por trás do ciclo de vida de um negócio



## INTRAEMPREENDEDOR?



- Visão – experiência psicologia ao dirigir um carro por exemplo, brincar com a nova oportunidade de negócio com os “olhos da mente”



- Quanto melhor a imaginação da pessoa mais concreto será o plano  
ex.: Beethoven compôs sinfonias mesmo surdo

- Modelo mental das idéias e dos conceitos

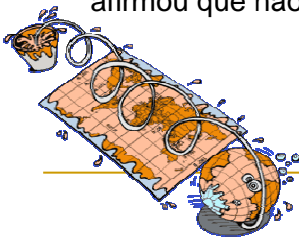


PINCHOT III (1989)

## INTRAEMPREENDEDOR?

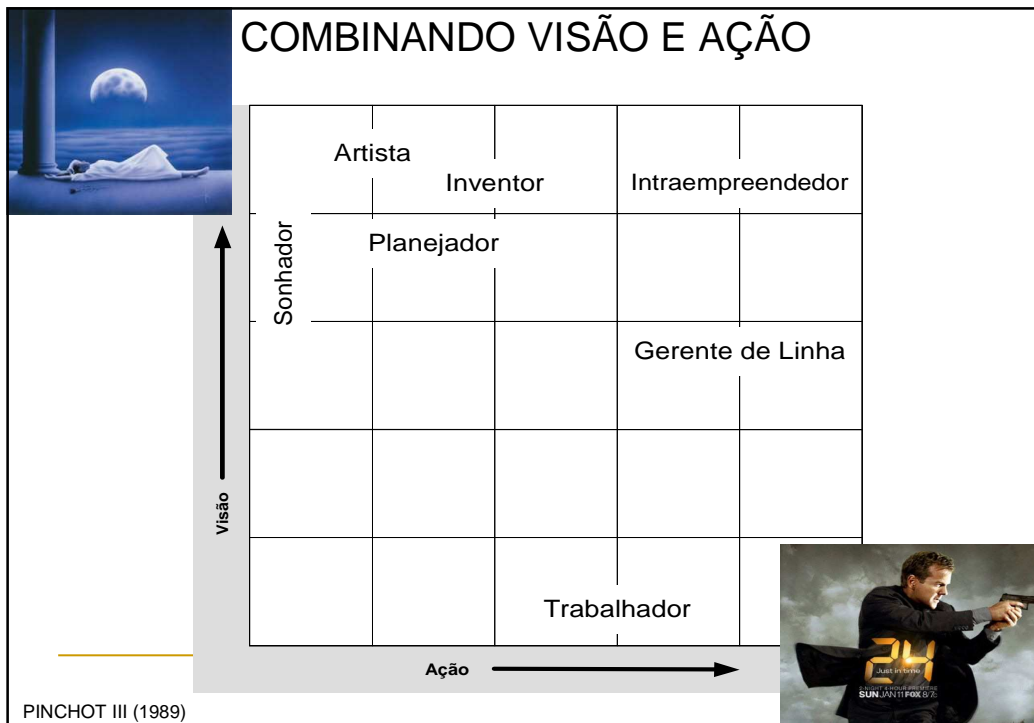


- Natureza da visão – capacidade para imaginar realidades de negócios e organização
- Modelo operacional de todos os aspectos do negócio, construção e testes de modelos mentais
- Art Fry, inventor do Post-it – marketing afirmou que os clientes não aceitaram a ideia, e a produção afirmou que não poderia ser produzido



- Intraempreendedor é o gerente geral de um negócio que ainda não existe (frequentemente tem experiência tecnológica ou de marketing)

PINCHOT III (1989)



## INTRAEMPREENDEDOR?



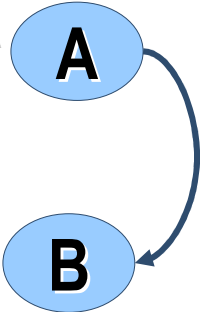
- Gerente atenção dispersa – intra-empreendedor atenção focada
- Intra-empreendedor:
  - tende a colocar objetivos à frente das pessoas
  - estabelecimento de metas e padrões de qualidade
- Maneira positiva de ver o futuro:
  - O fracasso é um atraso temporário com o qual se deve aprender a lidar
  - Responsáveis pelo seu próprio destino, por isso não tendem a culpar os outros pelo fracasso
  - Disposição do intraempreendedor em assumir riscos dentro da empresa – troca de parcela de lucro da empresa por bônus baseado no desempenho do grupo.
  - Pensamento de longo prazo – visões de cinco a dez anos



PINCHOT III (1989)

# LIDERANÇA SITUACIONAL

O estilo adotado por A



*Modelo de Hersey & Blanchard*

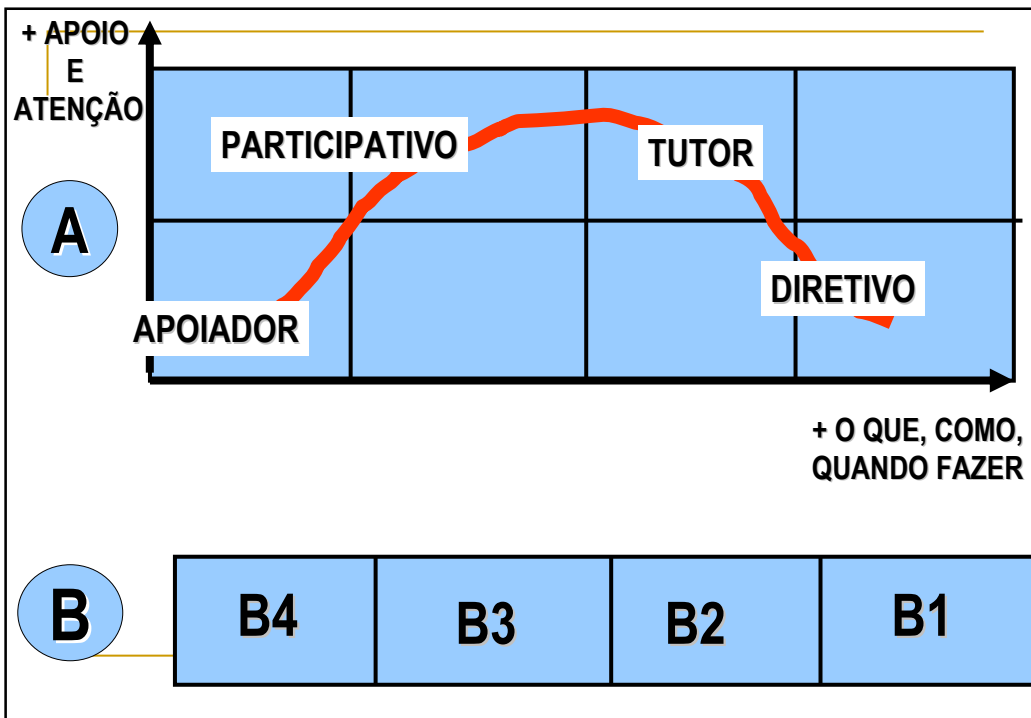
Depende das Condições de B



motivação

	-	+
-	B1	B2
+	B3	B4

Robbins (2006)



# GERENCIAMENTO DE RH

CONCEITO

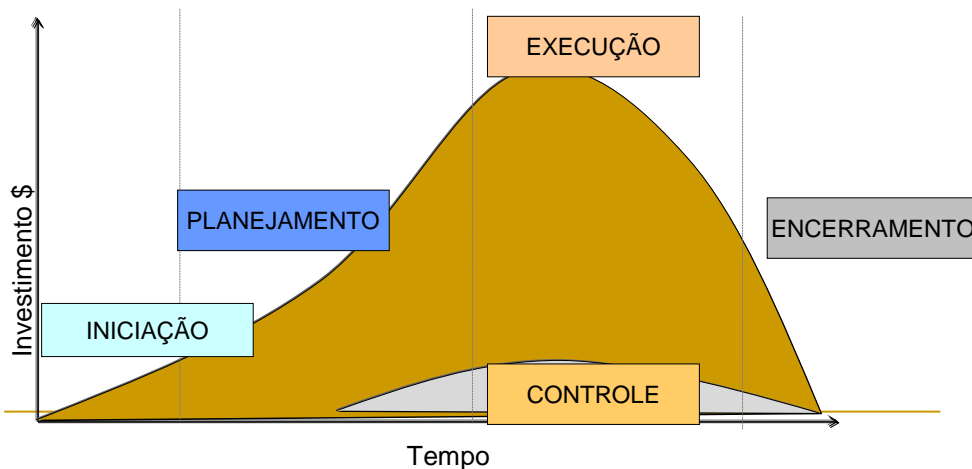
ÁREAS DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

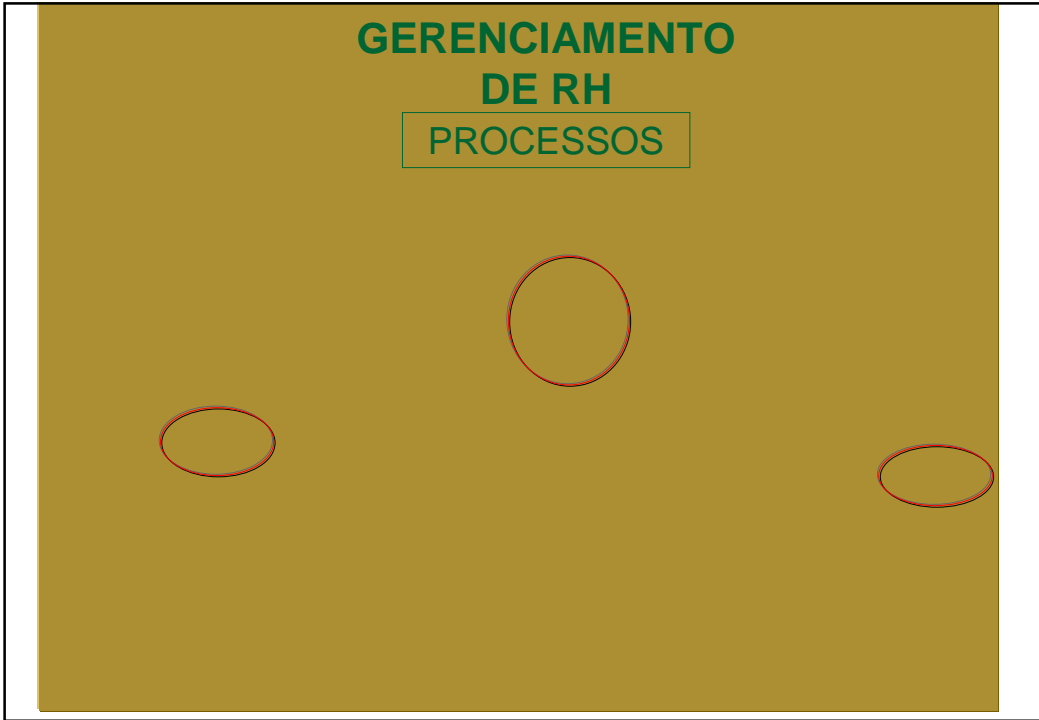


# GERENCIAMENTO DE RH

CONCEITO

FASES DO PROJETO (CICLO DE VIDA)





**GERENCIAMENTO DE RH**

**PROCESSOS**

1. Planejamento de RH
2. Contratar ou mobilizar equipe
3. Desenvolver a equipe
4. Gerenciar a equipe

INICIAÇÃO
PLANEJAMENTO
EXECUÇÃO
CONTROLE
ENCERRAMENTO

Vargas (2005)

## GERENCIAMENTO DE RH

### PROCESSOS



1. **Planejamento de recursos humanos** – Identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além da criação do plano de gerenciamento de pessoal.
2. **Contratar ou mobilizar a equipe do projeto** – Obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto.

PMBOK (2008)

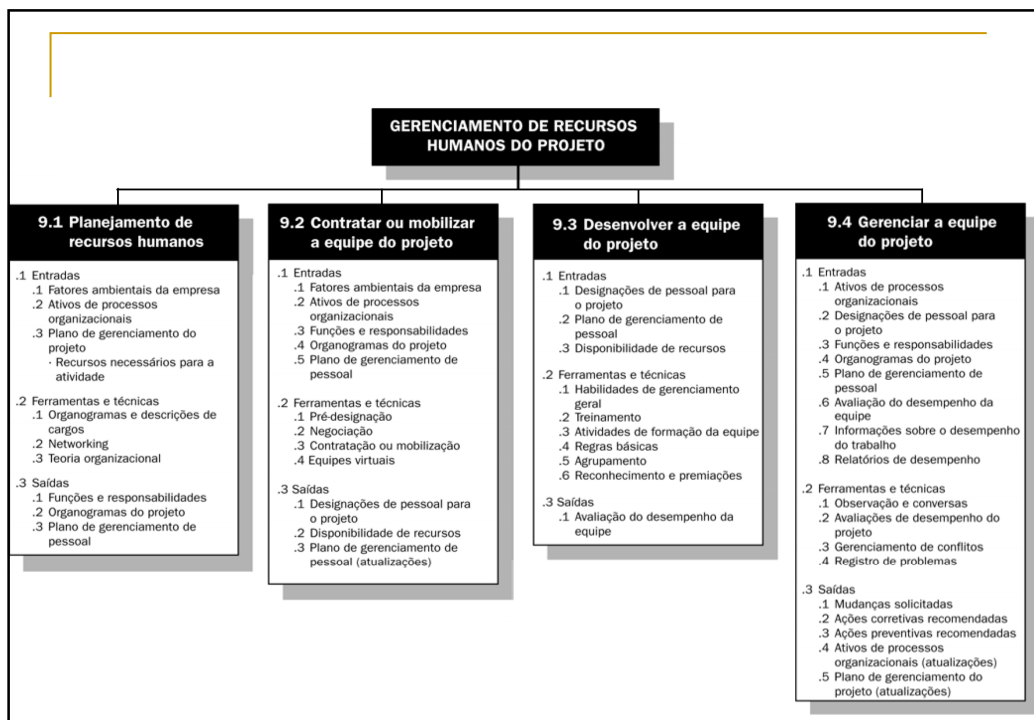
## GERENCIAMENTO DE RH

### PROCESSOS

3. **Desenvolver a equipe do projeto** – Melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
4. **Gerenciar a equipe do projeto** – Acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecimento de feedback, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.



PMBOK (2008)



## GERENCIAMENTO DE RH

### DOCUMENTOS



- a) Lista de pessoas;
- b) Diagrama de responsabilidades;
- c) Plano de gerenciamento de RH.

# GERENCIAMENTO DE RH

## DOCUMENTO



- Plano gerenciamento de Pessoal:
  - Título
  - Nome de quem elaborou documento;
  - Organograma do projeto
  - Diretório da equipe (informações como cargo, área de atuação e contato);
  - Matriz de responsabilidade;
  - Políticas para novas pessoas (inclui realocação e substituição);
  - Critérios para avaliação de resultados;
  - Critérios para bonificação da equipe;
  - Frequência da avaliação da equipe;
  - Alocação financeira para pessoas;
  - Administração plano;
  - Responsável pelo plano;
  - Frequência de atualização;
  - Outros assuntos;
  - Registro de alterações;
  - Assinatura.



## Revisão

- De que trata o gerenciamento de RH?
- Quais são os principais documentos para o gerenciamento de RH?



## OBRAS DE REFERÊNCIA

---

- CBTA, Centro Brasileiro de Tecnologia e Automação. Disponível *online* em <<http://www.cbtanet.com.br/default.asp>> acesso em 17 nov. de 2009.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PMBOK, **Project management body of knowledge**. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI) 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SANTOS A. **Capacitação em gerenciamento de projetos Itaipu Binacional**. Foz do Iguaçu: M7, 2008. (Apostila)
- VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando PMBOK guide**. 3. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Página oficial**. Disponível online em <<http://www.ricardo-vargas.com>>. Acesso em 01 de abril de 2011.