

11

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS
**GERENCIAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DO PROJETO**

11

GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Definir e identificar aspectos importantes no gerenciamento de pessoas para que um projeto seja realizado.



COMPETÊNCIAS

Saber definir e caracterizar os processos do gerenciamento de recursos humanos do projeto.



HABILIDADES

Identificar os processos de gerenciamento de recursos humanos mais adequados à organização.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem vamos entender o que envolve o Planejamento de Recursos Humanos em projetos, no que se refere a identificação e à documentação das funções, hierarquia e responsabilidades do projeto. Falaremos também da criação de um plano de gerenciamento de pessoal, além da obtenção dos recursos humanos que são necessários para que o projeto seja finalizado. Outro tópico a ser abordado aqui trata do desenvolvimento da equipe do projeto relacionado à melhoria de competências, habilidades e interações entre os membros da equipe do projeto.

PARA COMEÇAR

Pessoal, olá!

Gerenciar os Recursos Humanos, seja para um projeto, seja de uma organização como um todo é fator crucial e depende do bom desempenho do gestor para que o que foi planejado possa, de fato, acontecer. Aqui aprenderemos sobre os processos que nos auxiliarão a gerenciar e organizar a equipe do projeto, afinal, essa equipe é composta por pessoas que possuem funções, responsabilidades definidas.

Nesta Unidade de Aprendizagem vamos entender o que envolve o Planejamento de recursos humanos em projetos, no que se refere à identificação e à documentação das funções, hierarquia e responsabilidades do projeto. Falaremos também da criação de um plano de gerenciamento de pessoal, além da obtenção dos recursos humanos que são necessários para que o projeto seja finalizado. Outro tópico a ser abordado aqui trata do desenvolvimento da equipe do projeto relaciona-se à melhoria de competências, habilidades e interações entre os membros da equipe do projeto. Quando cada um pode contribuir da melhor forma possível para que o projeto tenha um excelente desempenho, todos ganham, seja

em experiência, seja em tempo e até mesmo na satisfação em ter realizado em bom trabalho. E, por último, porém não menos importante, falaremos do Gerenciamento da equipe do projeto, oferecendo apoio, retorno aos questionamentos e respostas depois das medidas de desempenho da equipe. Esse tópico compõe os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto.

Vamos pensar na seguinte situação: surge um projeto novo para uma empresa fabricante de produtos eletroeletrônicos. Já existem diversos projetos em andamento, porém o novo deverá envolver nova tecnologia. Em uma pesquisa inicial verificou-se que no quadro de funcionários não existem colaboradores capacitados para formar a equipe responsável pelo projeto. O que fazer? Como fazer? O que é importante e deve ser considerado? Será que basta contratar pessoas?

Bem, as dúvidas são muitas, então sugiro que passemos à fundamentação teórica e, ao final, voltemos a pensar sobre a situação dessa empresa.

Vamos lá? Boa leitura!

FUNDAMENTOS

Podemos definir gerenciamento de recursos humanos do projeto como sendo o conjunto de processos, com suas entradas e saídas, que auxiliam na identificação de todos os envolvidos no desenvolvimento do projeto, ou seja, na distribuição das funções, responsabilidades entre os membros que compõe a equipe do projeto. Devemos saber que os membros da equipe do projeto, embora assumam funções diferentes no planejamento do projeto, devem se envolver desde o planejamento até as tomadas de decisões. Essa integração é mais facilmente identificada em projetos pequenos, onde a equipe também é reduzida. Esse envolvimento é traduzido, ao longo do tempo, como fortalecimento da equipe, especialização e comprometimento, ou seja, é algo importante e que deve ser considerado.

Na equipe de gerenciamento de projeto existem subdivisões ou subconjuntos e um deles é responsável pelo planejamento, pelo controle e pelo encerramento do projeto, também conhecido como equipe líder, equipe executiva ou equipe principal. O patrocinador (*sponsor*) trabalha junto da equipe de gerenciamento, oferecendo suporte à distribuição dos recursos financeiros, exercendo influência sobre os interessados (*stakeholders*) buscando apoio para beneficiar o projeto. Segundo Muto (2008), o gerenciamento de recursos humanos do projeto se divide entre a equipe de gerenciamento do projeto e os membros ou pessoas envolvidas no projeto (Tabela 1).

Tabela 1. Subdivisão do gerenciamento de recursos humanos do projeto.

Fonte: Adaptado de Muto, 2008.

SUBDIVISÃO DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO		
1	Equipe de gerenciamento do projeto	Responsável por atividades como planejar, controlar, encerrar. Normalmente chamada de equipe principal, executiva ou líder.
2	Membros ou pessoas envolvidas no projeto	Responsáveis por executar as atividades definidas para o projeto.

Figura 1. Visão geral do gerenciamento de recursos humanos do projeto.

Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

Para que possamos ter uma ideia sobre os processos que estão envolvidos no gerenciamento de recursos humanos do projeto, verifiquemos na Figura 1 quais são eles, com suas entradas, ferramentas e saídas.



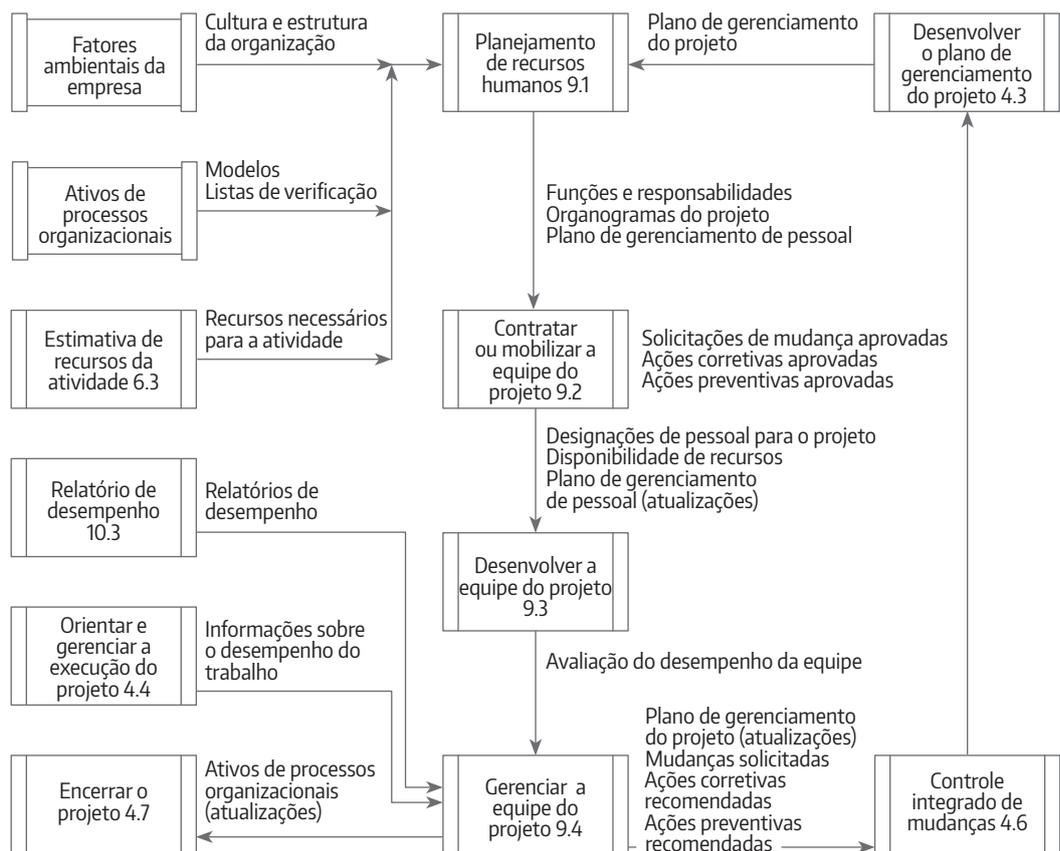


CONCEITO

Podemos definir gerenciamento de recursos humanos do projeto como sendo o conjunto de processos, com suas entradas e saídas, que auxiliam na identificação de todos os envolvidos no desenvolvimento do projeto.

Os processos que compõe o gerenciamento de recursos humanos do projeto interagem entre outras áreas do conhecimento, além da interação existente entre eles mesmos. Caso o projeto esteja dividido em fases, essas interações também acontecerão nas fases definidas. Para que possamos ter uma ideia de como isso acontece, vamos verificar a Figura 2. Ela não apresenta todos os processos, nem todas as interações existentes, e o objetivo de apresentá-la aqui é para que você tenha mesmo uma ideia inicial de como acontecem as interações já comentadas entre os processos.

Figura 2. Exemplo de interações entre os processos do gerenciamento de recursos humanos do projeto.
Fonte: PMI, 2004.



1. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



CONCEITO

Podemos definir Planejamento de Recursos Humanos como sendo a determinação das funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, onde é criado o plano de gerenciamento de pessoal.

Em um projeto as pessoas alocadas podem ser internas ou externas à organização responsável por executar o projeto e o plano de gerenciamento de pessoal deve incluir informações sobre contratação ou mobilização, sobre a necessidade de treinamentos específicos para a equipe do projeto, se existirá maneiras de premiação de acordo com o desempenho da equipe.

O planejamento de recursos humanos, sendo um processo, também possui entradas, ferramentas e técnicas e saídas (Figura 3). Vamos ao detalhamento de cada uma dessas definições?

Figura 3.
Detalhamento
do processo de
Planejamento de
recursos humanos.
Fonte: PMI, 2004.

DETALHAMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
1 Fatores ambientais da empresa	1 Organogramas e descrições de cargos	1 Funções e responsabilidades
2 Ativos de processos organizacionais	2 Networking	2 Organogramas do projeto
3 Plano de gerenciamento do projeto • Recursos necessários para a atividade	3 Teoria organizacional	3 Plano de gerenciamento de pessoal

Na entrada temos que considerar os fatores ambientais da empresa, pois a definição de funções e responsabilidades do projeto será desenvolvida com base no envolvimento entre as organizações envolvidas, na interação existente entre as pessoas e as disciplinas técnicas existentes. Podemos citar cinco fatores ambientais importantes para a organização que serão descritos na Tabela 2. Só para lembrar, esses fatores ambientais estão relacionados a cultura e estrutura da empresa.

Tabela 2.
Detalhamento dos fatores ambientais da empresa.
Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

DETALHAMENTO DOS FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA	
Organizacional	Organizações ou departamentos envolvidos?
	Existem acordos de trabalho entre eles?
	Existem relacionamentos formais e informais?
Técnico	Disciplinas ou áreas especiais para finalizar o projeto?
	Existem equipamentos que precisarão de coordenação?
	Existe algum desafio exclusivo nas transições das fases do ciclo de vida?
Interpessoal	Relações hierárquicas formais e informais?
	Descrições de cargos dos candidatos?
	Relações supervisor–subordinado?
	Relações fornecedor–cliente?
	Diferenças culturais/idioma afetarão o projeto?
	Níveis de confiança e respeito atuais?

Para a execução de um projeto podem existir restrições, que são exemplificadas na Tabela 3. Essas restrições podem limitar o desempenho ou flexibilidade dos projetos.

Tabela 3.
Detalhamento das possíveis restrições.
Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Estrutura básica, função mais fraca para o gerente de projeto.
ACORDO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA	Algumas relações, com sindicatos por exemplo, podem exigir relações hierárquicas determinadas.
CONDIÇÕES ECONÔMICAS	Redução financeira pode limitar ações do pessoal; viagens, por exemplo, podem ser cortadas.

Outra entrada no planejamento de recursos humanos relaciona-se aos ativos de processos organizacionais, que ajuda no planejamento atual: conforme a metodologia de gerenciamento de projetos vai sendo estabelecida ao longo do tempo, dentro de uma empresa, as experiências são disponibilizadas como ativos de processos organizacionais. Quando existem modelos que já foram anteriormente utilizados, eles ajudam no planejamento dos novos projetos na verificação da quantidade de tempo necessária para o início do projeto e a inclusão de responsabilidades importantes. Então, dividimos esse processo em dois:

- **Modelos:** inclui a organização do projeto, organograma, descrições de cargos, avaliações de desempenho, padronizações de abordagem como a abordagem para gerenciamento de conflitos;
- **Listas de verificação:** incluem funções e responsabilidades, competências, programas de treinamento, regras básicas da equipe, problemas de conformidade, aspectos relacionados a segurança e listas de verificação.

A terceira e última entrada no planejamento de recursos humanos refere-se ao plano de gerenciamento do projeto. Nele estão incluídos os recursos necessários para que as atividades planejadas possam acontecer. Além das necessidades, estão também nessa entrada as descrições das atividades, o gerenciamento de riscos, o gerenciamento de aquisições, a garantia da qualidade, enfim, as informações que auxiliarão a equipe a mapear todas as funções e responsabilidades necessárias. Então, nesta entrada estarão os requisitos preliminares sobre pessoas, competências e necessidades para os membros da equipe do projeto.

Existem as ferramentas e técnicas para o planejamento de recursos humanos. A primeira delas é o organograma e as descrições de cargos. Entre os diversos tipos de formatos existentes para documentar funções e responsabilidades, os mais comuns são:

- **Gráficos de hierarquia:** organograma tradicional pode ser útil para que consigamos apontar posições e relacionamentos. As entregas do projeto são mostradas na forma de estrutura analítica de projeto (EAP). O organograma (ORG) tem aparência semelhante à EAP com a diferença em ser organizado de acordo com unidades, equipes ou departamentos de uma empresa. Abaixo de cada departamento são listadas as atividades do projeto. Temos ainda a estrutura analítica de recursos (EAR) que é útil para auxiliar na verificação de custos do projeto onde podem ser descritas categorias de recursos diferentes e recursos humanos;
- **Gráfico matricial:** também conhecido como matriz de responsabilidade, ou MR, é usada para mostrar as interligações entre os membros da equipe e as atividades ou trabalhos que precisam ser realizados. Dependendo do tamanho do projeto, é possível desenvolver a MR em níveis diferenciados. A MR permite que todas as atividades associadas a uma pessoa sejam visualizadas. Permite ainda representar grupos de pessoas, todas as pessoas associadas a uma determinada atividade. Veja exemplo na Tabela 4:

GRÁFICO RACI	PESSOA				
	Adriana	Arnaldo	Wilson	Paula	Elaine
Atividade					
Definições	A	R	I	I	I
Projeto	I	A	R	C	C
Desenvolvimento	I	A	R	C	C
Teste	A	I	I	R	I

R = Responsável A = Reporta-se C = Consultoria I = Informar

- **Formatos orientados a texto:** como o próprio nome sugere, as responsabilidades dos membros são fornecidas através de detalhes e especificações em texto. Nesse texto, geralmente, estão descritas as responsabilidades, autoridade, competência e qualificações. As descrições, conhecidas como função-responsabilidade-autoridade, tornam-se modelos muito utilizados para futuros projetos, principalmente quando trazem informações atualizadas;
- **Outras seções do plano de gerenciamento do projeto:** Algumas etapas são descritas a parte como é o caso do registro de riscos da lista de proprietários dos riscos, ou o plano de comunicações e lista de membros da equipe que são responsáveis por essa atividade. No plano de gerenciamento do projeto pode existir outras seções, com um detalhamento melhor, com descrições, responsabilidades.

Outra ferramenta ou técnica abordada é o *Networking*, ou rede de relacionamentos. Bastante comum, é útil para a integração das pessoas, favorece a troca de experiências. Recomenda-se que o *networking* sejam realizado antes do início do projeto, pois representa uma medida eficaz, é uma técnica útil, Na verdade, é útil durante toda a realização do projeto, e esse *networking* pode acontecer através de conversas informais, realização de feiras, simpósios, congressos, enfim, em reuniões entre pessoas de um grupo ou organização.

Outra ferramenta ou técnica no planejamento de recursos humanos é a teoria organizacional, com o objetivo de fornecer informações sobre o comportamento das pessoas, unidades participantes do projeto, unidades organizacionais. Segundo PMI (2004), “a aplicação de princípios comprovados reduz a quantidade de tempo necessária para criar as saídas do planejamento de recursos humanos e aumenta a probabilidade de eficácia do planejamento”.



ATENÇÃO

O objetivo em utilizar qualquer um dos métodos é impedir que exista ambiguidade nas determinações dos cargos, funções, atividades, ou seja, quanto ao proprietário de cada parte do trabalho a ser executado e que tudo esteja o mais claro possível para toda equipe.

Saídas no planejamento de recursos humanos do projeto

Vamos falar agora dos processos de saída existentes no planejamento de recursos humanos. São basicamente três, que serão descritas e detalhadas agora.

A primeira delas é a saída denominada Funções e Responsabilidades. Essa saída é composta por quatro itens, a saber: função, autoridade, responsabilidade e competência. Vamos entender o que cada uma delas representa? Verifique a Tabela 5.

Tabela 5. Funções e responsabilidades – processo de saída no planejamento de recursos humanos do projeto.
Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

FUNÇÃO	Descreve a responsabilidade de uma pessoa no projeto definindo com clareza os limites e autoridade. Por exemplo, função de advogado, de analista.
AUTORIDADE	Responsabilidade sobre a aplicação de recursos, tomada de decisão. Os níveis individuais devem corresponder às funções individuais.
RESPONSABILIDADE	Como o próprio nome sugere, descreve o que deve ser feito, quais são as atividades de cada membro da equipe.
COMPETÊNCIA	Informa as habilidades e capacidades necessárias para que as atividades possam ser realizadas no projeto.

O segundo processo de saída no planejamento de recursos humanos do projeto refere-se aos organogramas do projeto. Você já deve saber que um organograma, certo? Mas para recordar, vamos à definição do Houaiss (2010), trata-se de um gráfico da estrutura hierárquica de uma organização social capaz de representar, de forma simultânea, diferentes elementos do grupo e as ligações existentes entre eles. Os organogramas podem ser simples, para detalhar, por exemplo, projetos onde apenas 30 pessoas estão envolvidas; ou complexo, com o envolvimento de um número maior de pessoas, por exemplo, 2.500. Ele pode ser formal, ou informal e, dependendo da necessidade do projeto, pode ainda ser genérico ou bem detalhado.

O terceiro e último processo de saída no planejamento de recursos humanos refere-se ao Plano de gerenciamento de pessoal. Já vimos que esse plano consiste em um subconjunto do plano de gerenciamento do projeto como um todo e sua função é descrever quando e de que forma os requisitos de recursos humanos serão atendidos. Assim como o organograma, esse plano de gerenciamento de pessoal também pode ser informal ou formal, genérico ou detalhado, e o que vai determinar o nível de formalidade e de detalhamento é o próprio projeto e suas necessidades.

Há uma demanda por atualização constante do plano de gerenciamento de pessoal e isso se deve às necessidades de recrutamento, seleção,

treinamento, acompanhamento dos membros da equipe. Neste processo são incluídos sete itens. Esses itens podem variar, de acordo com a dimensão, a área e a equipe de projeto. Vamos analisá-los:

Recrutamento e seleção

Aqui são definidas questões importantes como, por exemplo, como será feito o recrutamento e seleção das pessoas que irão compor a equipe? Esse recrutamento será oferecido dentro da empresa ou fora dela? Quais custos estão envolvidos na preparação de cada nível de especialização? O departamento de recursos humanos da empresa poderá auxiliar oferecendo assistência à equipe de projetos?

- **Tabela de horários:** nesse item é possível estabelecer os prazos necessários para que cada membro da equipe ou para que cada grupo realize suas tarefas, recrutamento ou seleção. É comum utilizarmos um histograma para representar os recursos humanos, as horas de trabalho. Outra forma é utilizar o gráfico em barras, que pode representar as horas necessárias, seja semanal ou mensal, de cada membro da equipe ou grupo. É importante acompanhar o desempenho e dedicação das pessoas que compõe o grupo do projeto, a equipe do projeto. O sucesso de projeto é responsabilidade de todos!
- **Critérios de liberação:** cabe a esse item a informação de desligamento das pessoas que compõe a equipe do projeto. Por exemplo, imagine que para um projeto de 12 meses, depois de seis meses uma parte da equipe possa ser liberada. Essa informação será útil para verificação das tarefas concluídas e para a suspensão do pagamento, quando é o caso de contrato por tempo determinado pelo período do projeto;
- **Necessidade de treinamento:** caso a equipe do projeto não possua as competências necessárias para levar o projeto adiante, é possível elaborar um plano de treinamento objetivando não apenas o desenvolvimento das competências para o projeto, mas também as competências pessoais de cada membro da equipe. Desenvolver a equipe é algo necessário e importante para a organização;
- **Reconhecimento e premiações:** a ideia é sempre valorizar os recursos humanos na empresa, afinal, sem eles nada seria possível. Quando se prepara um plano para o reconhecimento e possíveis premiações, as pessoas trabalham mais motivadas, sabem que se tiverem um desempenho bom serão reconhecidas. Segundo PMI (2004), “a criação de um plano com momentos estabelecidos para

premiações garante que o reconhecimento ocorrerá e que não será esquecido”;

- **Conformidade:** existem leis relacionadas aos direitos dos trabalhadores e o gerenciamento de pessoal deve se preocupar em estar em conformidade com a legislação existente;
- **Segurança:** podem ser incluídos no gerenciamento de pessoal e no gerenciamento de riscos políticas voltadas à proteção do trabalhador, ou seja, dos membros da equipe.

2. CONTRATAR OU MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO



CONCEITO

Ao processo de obtenção de recursos para que o projeto seja terminado dá-se o nome de contratação ou mobilização da equipe (PMI, 2009).

Caberá ao gerente de projeto dar à equipe de gerenciamento de projetos acesso ou não ao controle dos membros que compõe a equipe do projeto, às pessoas selecionadas. Para esse processo também existem entradas, ferramentas e técnicas e saídas (Figura 4). Vamos ao detalhamento de cada item?

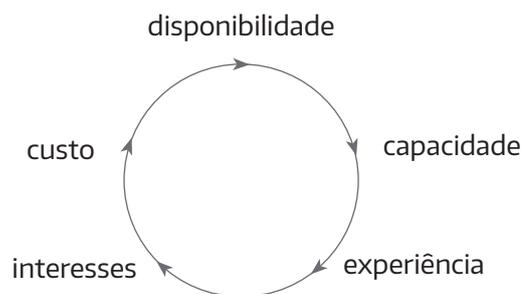
Figura 4. Entradas, ferramentas e técnicas e saídas-processos presentes na contratação e/ou mobilização das pessoas da equipe do projeto. Fonte: PMI, 2004.

ENTRADAS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS E SAÍDAS- PROCESSOS PRESENTES NA CONTRATAÇÃO E/OU MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS DA EQUIPE DO PROJETO		
ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
1 Fatores ambientais da empresa	1 Pré-designação	1 Designações de pessoal para o projeto
2 Ativos de processos organizacionais	2 Negociação	2 Disponibilidade de recursos
3 Funções e responsabilidades	3 Contratação ou mobilização	3 Plano de gerenciamento de pessoal (atualizações)
4 Organogramas do projeto	4 Equipes virtuais	
5 Plano de gerenciamento de pessoal		

As entradas do processo de contratar ou mobilizar a equipe de projeto é dividida em cinco itens. Cada um dos itens será explicado, e começaremos falando do item Fatores ambientais da empresa. Você deve lembrar que este é um processo presente nos processos do gerenciamento de projetos, certo? Se não se lembra, vale a pena recordar. Consulte a UA 2!

Bem, cabe a esse processo obter fontes disponíveis, internas ou externas à organização, considerando a capacidade de influenciar ou de orientar designação pessoal. As características envolvidas são (Figura 5):

Figura 5.
Características do
processo de entrada
na contratação
ou mobilização
de pessoas.
Fonte: Adaptado
de PMI, 2004.



A identificação dessas características permitirão que sejam mobilizadas ou contratadas pessoas que realmente contribuirão com o desenvolvimento e finalização do projeto. É importante saber quem são as pessoas, quais são os interesses delas, elas sabem do projeto, elas têm competências para atuar no projeto, já tiveram experiência com projetos parecidos na organização ou fora dela...

Outro processo contido na mobilização ou contratação de pessoas refere-se aos ativos de processos organizacionais. Cabe a ela as políticas, procedimentos ou diretrizes que controlarão as designações de pessoas. Aqui também é possível contar com o apoio ou orientação do departamento de recursos humanos da empresa.

O terceiro processo relacionado à mobilização ou contratação de pessoas diz respeito às definições de posições, habilidades e competências relativas às funções e responsabilidades do projeto.

Outro processo de entrada refere-se ao organograma do projeto, já explicado na seção anterior.

E, por último, temos o plano de gerenciamento de pessoal que, juntamente com o cronograma do projeto, identificará e fará a associação de cada membro da equipe com os períodos de tempo necessários para a contratação ou mobilização das pessoas que compõe a equipe.

As ferramentas técnicas do processo de contratar ou mobilizar a equipe do projeto é dividida em quatro itens. São eles, a pré-designação, a negociação, a contratação ou mobilização e, por fim, a alocação de equipes virtuais.

Vamos ao detalhamento de cada um dos itens. Sobre a pré-designação, é algo que pode ocorrer, quando os membros da equipe já são conhecidos de forma antecipada. Geralmente essa situação ocorre, Segundo PMI (2004), "se o projeto for resultado de pessoas específicas prometidas como parte de uma proposta competitiva, se o projeto depender da especialização de pessoas específicas ou se algumas designações de pessoas forem definidas dentro do tempo de abertura do projeto. Como o próprio nome sugere, quando é efetivada a designação prévia".

A negociação é outra ferramenta e técnica importante, envolve o poder de influenciar pessoas, estabelecer prazos adequados à resolução das

atividades, das tarefas, bem como utilizar de forma adequada os recursos escassos ou muito especializados. Por exemplo, a negociação é importante para que seja possível alocar as pessoas mais qualificadas para as tarefas que exigem maior qualificação, mesmo que eles sejam membros disputados por outras equipes.

A contratação ou mobilização é a penúltima ferramenta ou técnica e cabe à ela identificar o pessoal necessário para que o projeto seja finalizado. Poderão ser exigidas fontes externas, contratação de pessoal especializado, de consultores de áreas.

E a última ferramenta ou técnica relaciona-se às equipes virtuais. Existe uma tendência em desenvolver certos tipos de projetos onde as pessoas que compõe a equipe estão distribuídas pelo mundo e trocam informações através do uso da internet. Um exemplo disso é a Volkswagen, que obteve sucesso no desenvolvimento de um produto usando em equipes virtuais. As pessoas da equipe não se encontram pessoalmente, tudo é realizado à distância. Hoje existe tecnologia que possibilita a execução de projetos assim, dividido entre pessoas fisicamente distantes que compartilham o mesmo objetivo: finalizar o projeto. Para que isso seja possível é importante que o planejamento da comunicação seja efetivo e considere as diferenças. Conflitos podem surgir, por isso é importante estabelecer protocolos a serem seguidos por todos.

Vamos agora para a descrição das saídas do processo de contratação ou mobilização da equipe do projeto. Esse processo é dividido em três itens:

- **Designação de pessoal para o projeto:** relaciona-se à designação das pessoas adequadas para trabalhar no projeto;
- **Disponibilidade de recursos:** refere-se aos períodos de tempo necessários para que cada membro possa trabalhar. Quando existe um cronograma confiável é possível administrar melhor os conflitos existentes nos cronogramas individuais;
- **Plano de gerenciamento de pessoal, no que se refere às atualizações:** as atualizações só serão necessárias se houver modificações no plano de gerenciamento de pessoal. Qualquer tipo de afastamento do pessoal que compõe a equipe do projeto também provocará a necessidade de atualizações.

3. DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO

Vamos falar agora do processo de desenvolvimento da equipe do projeto, lembrando sempre que é importante valorizar o capital humano da empresa, pois isso fará com que as pessoas se empenhem mais, desempenhem suas tarefas mais motivadas, o que causará impacto no

desempenho do projeto. Temos, basicamente, dois aprimoramentos a serem descritos. O primeiro refere-se ao aprimoramento dos membros da equipe; o segundo é o aprimoramento da confiança e coesão que deve existir entre os membros da equipe, sempre objetivando o aumento da produtividade, o que terá como consequência a melhor qualidade do trabalho da equipe.

Como os demais processos, para o desenvolvimento da equipe também existem entradas, ferramentas e técnicas e saídas, ilustradas pela Figura 6.

Figura 6. Entradas, ferramentas e técnicas, saídas do processo de desenvolvimento de pessoas.
Fonte: PMI, 2004.

ENTRADAS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS, SAÍDAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS		
ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
1 Designações de pessoal para o projeto	1 Habilidades de gerenciamento geral	1 Avaliação do desempenho da equipe
2 Plano de gerenciamento de pessoal	2 Treinamento	
3 Disponibilidade de recursos	3 Atividades de formação da equipe	
	4 Regras básicas	
	5 Agrupamento	
	6 Reconhecimento e premiações	

As regras básicas contidas nas ferramentas e técnicas referem-se ao compromisso inicial visando diminuir os mal-entendidos que, por ventura, possam acontecer.

4. GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO



CONCEITO

O gerenciamento da equipe de projeto envolve o acompanhamento do desempenho da equipe, o fornecimento de retorno sobre o desempenho observado, a solução de problemas, a coordenação de mudanças (PMI, 2009).

Temos, na figura a seguir, as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas atribuídas ao processo de gerenciamento da equipe do projeto.

Figura 7. Entradas, ferramentas e técnicas, saídas do processo de gerenciamento de pessoas.

Fonte: PMI, 2004.

ENTRADAS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS, SAÍDAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS		
ENTRADAS	FERRAMENTAS E TÉCNICAS	SAÍDAS
1 Ativos de processos organizacionais	1 Observação e conversas	1 Mudanças solicitadas
2 Designações de pessoal para o projeto	2 Avaliações de desempenho do projeto	2 Ações corretivas recomendadas
3 Funções e responsabilidades	3 Gerenciamento de conflitos	3 Ações preventivas recomendadas
4 Organogramas do projeto	4 Registro de problemas	4 Ativos de processos organizacionais (atualizações)
5 Plano de gerenciamento de pessoal		5 Plano de gerenciamento do projeto (atualizações)
6 Avaliação do desempenho da equipe		
7 Informações sobre o desempenho do trabalho		
8 Relatórios de desempenho		

O gerenciamento da equipe pode ser dificultado quando integrantes se reportam a mais de um gerente, isso pode ser um fator crítico impedindo o sucesso pleno do projeto. Temos algumas ferramentas a serem comentadas, como o caso das conversas e observações, que permite o monitoramento de indicadores que relacionam, por exemplo, o progresso e as entregas do projeto. Outra ferramenta e técnica importante é a avaliação de desempenho do projeto, que permitirá uma avaliação de todas as etapas do projeto, envolvendo as pessoas da equipe, O gerenciamento de conflitos, que proporcionará maior produtividade, o registro de problemas que servirá como histórico dos desafios enfrentados e das lições aprendidas durante o projeto.



Vamos à leitura de mais um texto sobre gerenciamento de recursos humanos, na visão de outro profissional do mercado. Vale lembrar que sem os recursos humanos, a melhor proposta de projeto não pode ser executada.

1. MORAES, Frederico Dias. Projeto 09 – Gerenciamento de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/projeto-09-gerenciamento-de-recursos-humanos/25078/>>. [9/9/2008]. Acesso em jun. 2012.

Gerenciamento de recursos humanos no projeto¹

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Embora seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto. O envolvimento dos membros da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto muitas vezes podem mudar conforme o projeto se desenvolve. Os membros da equipe do projeto podem ser chamados de pessoal do projeto.

Os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto incluem:

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;
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.

Esses processos interagem entre si e também com processos nas outras áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver esforço de uma ou mais pessoas ou grupos de pessoas, dependendo das necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e também em uma ou mais fases do projeto, se ele estiver dividido em fases.

A escolha dos colaboradores do projeto precisa ser feita com muita cautela, pois o comprometimento de todos em alcançar os objetivos minimiza o risco de insucesso. As variáveis para o insucesso de um projeto são tantas que o gerente de projetos precisa de uma equipe competente, unida, comprometida e disposta a superar todos os eventos negativos, possibilitando o cumprimento dos objetivos do projeto (tempo, escopo, custo e qualidade).



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade você aprendeu sobre gerenciamento de recursos humanos do projeto, considerando os processos, suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas que compõe esses processos. Através das ilustrações foi possível perceber o grau de importância que o bom gerenciamento das pessoas da equipe tem para o alcance dos objetivos do projeto.

Agora que você já aprendeu sobre o gerenciamento de recursos humanos podemos avançar e aprender ainda mais sobre o gerenciamento do risco do projeto.

Bons estudos!

GLOSSÁRIO

Protocolo: segundo Houaiss (2009), é a característica do que segue normas rígidas de

procedimento; formalidade, etiqueta na diplomacia; cerimonial.

REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p.

MUTO, C.A.; PEREIRA, B. T. **Exame PMP: a Bíblia.** São Paulo: Brasport, 2008.

PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2009.

PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2004.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. [s.d.]. Acesso em: set. 2010.