

# **Gerenciamento dos recursos humanos do projeto**

**Prof. Dr. João Carlos Lopes Fernandes**

E-mail: joao.fernandes1@docente.unip.br

## Introdução

- Segundo o Guia PMBOK®, o Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
  - A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas com foco no término do projeto.

# Processos para o Gerenciamento de RH



## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- Planejar o gerenciamento dos recursos humanos ou desenvolver o plano de recursos humanos tem como objetivo identificar e documentar as funções, responsabilidades, competências necessárias e relações hierárquicas.

## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- Plano de Gerenciamento do Projeto
- Requisitos de Recursos das Atividades
- Fatores Ambientais da Empresa
- Ativos de Processos Organizacionais

## 9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP**
  - É a principal referência para a equipe do projeto, pois descreve, junto com seus planos auxiliares, como os processos serão executados, controlados, monitorados e encerrados, guiando a equipe durante todo o projeto.
  - Segundo o Guia PMBOK®, o PGP integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento, não estando limitado a:
    - O ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase;
    - Resultados das adequações feitas pela equipe de gerenciamento do projeto;
    - Como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto;
    - Um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas;

## 9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Requisitos de Recursos das Atividades - RRA**
  - Todo recurso necessário para a realização de cada atividade do pacote de trabalho, como pessoal, materiais, equipamentos, localização, entre outros.
  - Os RRA determinam os tipos e as quantidades de recursos necessários para cada atividade do pacote de trabalho.
  - A somatória dos recursos de todas atividades do pacote de trabalho é o total dos recursos necessários para concluir o pacote de trabalho.
  - Segundo o Guia PMBOK®, a documentação dos requisitos de recursos para cada atividade pode incluir a base de estimativa para cada recurso, assim como as premissas que foram feitas na determinação de quais tipos de recursos são aplicados, suas disponibilidades e quais quantidades são usadas.
  - Essas informações podem estar integral ou parcialmente no cronograma e/ou no dicionário da EAP.

## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Fatores Ambientais da Empresa - FAE**
  - São fatores internos ou externos que podem influenciar o sucesso do projeto, tais como:
    - Cultura, estrutura e processos organizacionais;
    - Padrões governamentais ou do setor;
    - Infraestrutura;
    - Condições do mercado;
    - Produtos, serviços e resultados disponíveis no mercado;
    - Fornecedores e sua reputação ou desempenho anterior;
    - Termos e condições usuais para produtos, serviços e resultados ou para o setor específico.



## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Ativos de Processos Organizacionais - APO**
  - São os ativos relacionados aos processos da empresa que podem impactar no sucesso do projeto. Podem ser:
    - Planos formais ou não, políticas, diretrizes e procedimentos.
    - Procedimentos de qualidade, auditorias, listas de verificação, instruções de trabalho, regras gerais em diversas áreas
    - Requisitos de comunicação, gerenciamento de questões e defeitos, controles financeiros e tratamento de riscos, entre outros.

## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos - PGRH**
  - É um dos planos auxiliares do plano de gerenciamento do projeto.
  - Ele fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados.

## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- Organogramas e descrições de cargos
- Rede de relacionamentos
- Teoria organizacional
- Opinião Especializada
- Reuniões

## **9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Organogramas e Descrições de Cargos - ODC**
  - Organograma é a forma gráfica de apresentar a estrutura da organização, no nosso caso, a estrutura organizacional do projeto.
  - A forma mais comum de representar a estrutura organizacional do projeto é através de um gráfico apresentando a hierarquia do projeto.
  - Complementar ao organograma, usa-se bastante gráficos matriciais para representar as responsabilidades da equipe do projeto, principalmente, o gráfico RACI (Responsible, Accountable, Consult and Inform).
  - Para projetos mais complexos, muitas vezes, é necessário descrever os cargos necessários com detalhes de habilidades, competências e pré-requisitos, de modo a garantir a formação da equipe mais adequada para o projeto.

## 9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Rede de Relacionamentos - Networking**
  - A rede de relacionamentos, mas, conhecida pelo termo inglês, Networking, é essencial para ter sucesso em seus projetos.
  - Os projetos dependem das pessoas, e o networking permitirá que você se aproxime das pessoas criando uma rede sólida de amigos que poderão lhe ajudar em seus projetos.
  - O networking mais efetivo e duradouro é aquele feito de forma mais natural e construído baseado em um relação ganha-ganha entre ambas as partes.

## 9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Teoria Organizacional**

- A Teoria organizacional estuda as organizações e suas relações em diferentes níveis de análise:
  - **Macro:** Estudo de populações de organizações / Campos organizacionais / Ambiente de organizações
  - **Organizacional:** Análise da organização em si mesma como objeto / Relações intra-organizacionais / Relações organização-ambiente
  - **Micro:** O indivíduo ou o grupo em organizações como objeto de análise / Comportamento individual e grupal na organização / Relações indivíduo-organização.

Através dela, o GP pode entender melhor o funcionamento tanto da organização, quanto das suas partes interessadas e do ambiente na qual a organização está inserido.

## 9.1. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Opinião Especializada**

- A opinião especializada é a ferramenta e técnica mais usada pelos processos do Guia PMBOK®.
- Ela pode ser obtida por meio de consultas individuais ou em formato de painel (discussões de grupo, pesquisas de opinião).
- Ela é citada em 28 dos 47 processos do guia e por isso, deve sempre ser considerada.
- A razão é simples, gerencie seu projeto de forma eficaz e procure o especialista para os assuntos que não domina. Como diria o celebre Tom Peters: *"Do what you do best, outsource the rest"*.

## **9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto**

- Mobilizar a equipe do projeto tem como objetivo obter os recursos humanos necessários para o projeto.



## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos
  - Fatores ambientais da empresa
  - Ativos de processos organizacionais
- *Todos foram abordados anteriormente.*

## **9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto**

- Designações do Pessoal do Projeto
- Calendários dos Recursos
- Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto

## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Designações do Pessoal do Projeto - DPP**
  - Segundo o Guia PMBOK®, o pessoal do projeto estará pronto quando pessoas apropriadas tiverem sido designadas.
  - A documentação dessas designações pode incluir um diretório da equipe do projeto, memorandos para membros da equipe, e inclusão de nomes em outras partes do plano de gerenciamento do projeto, como organogramas e cronogramas.

## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Calendários dos Recursos**

- Contém a quantidade e a disponibilidade dos recursos do projeto.
- Muito importante para a área de tempo por ser base para calcular o prazo do projeto e de suas atividades e para a área de aquisições por conter os calendários dos recursos contratados.
- Nos softwares de gerenciamento de projetos, como o Microsoft Project e o Primavera, você pode incluir um calendário específico para os recursos que tem calendários diferentes do calendário padrão do projeto.

## **9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto**

- Pré-Designação
- Negociação
- Contratação
- Equipes Virtuais
- Análise de Decisão Envolvendo Critérios Múltiplos

## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Pré-Designação**
  - Consiste em designar parte da equipe antes de iniciar o projeto.
  - Muito útil, principalmente, para os membros da equipe críticos para o sucesso do projeto e difíceis de serem encontrados.

## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Negociação**

- Como em todos os projetos, os recursos são limitados, e a cada dia mais escassos, e a negociação torna-se ferramenta indispensável para montar a equipe do projeto.
- Abaixo algumas dicas que poderão facilitar sua negociação:
  - Mantenha um bom relacionamento com os gerentes responsáveis por recursos;
  - Identifique os principais interesses e motivações desses gerentes, como métricas que compõe seu bônus, interesses pessoais, ...
  - Identifique os recursos mais escassos da empresa e mantenha-se alinhado com eles;
  - Faça o máximo para manter um bom relacionamento com todos na empresa;
  - Sempre entenda os interesses dos demais e ajude-os quando puder;
- A negociação é sempre facilitada quando você conhece os interesses e têm um bom relacionamento com a outra parte.

## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Contratação**

- Com equipes cada vez mais enxutas, contratar parte da equipe do projeto é quase uma premissa para os projetos.
- Por esse motivo é sempre importante ter bons fornecedores selecionados que possuam bons recursos.



## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Equipes Virtuais**
  - Devido ao aperfeiçoamento da tecnologia de áudio e vídeo conferência e com o trânsito cada dia pior, ter parte da equipe fora está cada dia mais fácil para a empresa e mais motivador para a equipe.
  - Porém, trabalhar com equipes virtuais aumenta a complexidade do projeto tornando fundamental planejar bem as comunicações.

## 9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

- **Análise de Decisão Envolvendo Critérios Múltiplos**
  - Para selecionar bem a equipe do projeto, deve-se definir objetivamente os critérios para seleção para cada recurso necessário.
  - A análise de decisão envolvendo critérios múltiplos auxilia na escolha dos recursos mais adequados para o projeto e retira um pouco da subjetividade na seleção.
  - Além de definir bem os critérios, é importante que os mesmos sejam refinados de forma contínua.
  - Através de pesos definidos para cada critério, pode se classificar os candidatos selecionando os finalistas para cada posição.

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- Desenvolver a equipe do projeto tem como objetivo melhorar as competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- Deve ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto, mas apresentam melhores benefícios quando conduzido no início do projeto.

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- Plano de gerenciamento dos recursos Humanos
  - Designações do pessoal do projeto
  - Calendários dos recursos
- *Todos foram abordados anteriormente.*

## **9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto**

- Avaliações do Desempenho da Equipe
- Atualizações dos Fatores Ambientais da Empresa

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- **Avaliações do Desempenho da Equipe**
  - O gerente de projeto deve avaliar constantemente o desempenho da equipe do projeto.
  - Quando houver alguma performance abaixo do esperado, o GP deve identificar suas causas e atuar imediatamente fornecendo todas as ferramentas e a capacitação necessária para garantir um time motivado e com boa performance.
  - O GP deve também avaliar a performance do time para verificar se os recursos investidos em capacitação e ferramentas estão trazendo o retorno esperado para a equipe.
  - Sempre que possível, deve-se usar indicadores objetivos para avaliar a eficácia do time como:
    - Aumento da produtividade individual ou da equipe;
    - Redução da taxa de rotatividade;
    - Indicadores de pesquisas de climas.

## **9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto**

- Habilidades Interpessoais
- Treinamento
- Atividades de Construção da Equipe
- Regras Básicas
- Agrupamento
- Reconhecimento e Recompensas
- Ferramentas de Avaliação dos Funcionários

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- **Habilidades Interpessoais**

- As habilidades interpessoais serão fundamentais para o GP gerenciar sua equipe e gerenciar as expectativas das partes interessadas.
- Abaixo algumas das habilidade interpessoais mais usadas pelo GP:
  - Liderança;
  - Desenvolvimento da equipe;
  - Motivação;
  - Comunicação;
  - Influência;
  - Processo decisório;
  - Conhecimento político e cultural;
  - Negociação.



## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- **Treinamento**
  - O treinamento é essencial para que as pessoas sejam produtivas e que os prazos sejam cumpridos.
  - O gerente de projeto deve sempre avaliar as necessidades de capacitação de sua equipe e providenciar os treinamentos sempre que necessário.
  - Ele deve avaliar as causas de atraso no projeto e, principalmente, conversar com as pessoas que não estão cumprindo o prazo para identificar necessidades de capacitação.

## **9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto**

- **Atividades de Construção da Equipe**
  - O principal objetivo das atividades de construção da equipe é fazer que os membros da equipe trabalhem juntos com maior eficiência.
  - Elas aperfeiçoam o trabalho em equipe, fazendo que os resultados do grupo sejam cada dia melhores, e seus integrantes estejam em melhor sintonia e mais conectados.

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- **Regras Básicas**
  - Regras básicas definem um conjunto de regras e procedimentos que norteiam o trabalho de toda equipe.
  - Se forem bem definidas e consenso entre todos, podem motivar a equipe e fazer uma grande diferença no resultado do projeto.

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- **Agrupamento**
  - O agrupamento consiste em unir a equipe do projeto em um local físico com o intuito de tornar as decisões mais ágeis e as atividades mais produtivas.
  - Em determinadas situações, ele pode ser prejudicial ao projeto, principalmente, quando existem conflitos evidentes entre membros da equipe.

## **9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto**

- **Reconhecimento e Recompensas**
  - Reconhecer e recompensar é a base para motivar qualquer membro da equipe.
  - O GP deve estar sempre atento ao desempenho da equipe e saber reconhecer e recompensar individualmente e em grupo.

## 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- **Ferramentas de Avaliação dos Funcionários**
  - A avaliação individual por funcionário deve ocorrer sempre que o desempenho da equipe for avaliado de modo a ajudar a entender de como cada membro da equipe atua de forma individual e em equipe.
  - Existem várias ferramentas para avaliar os funcionários de forma individual, entre elas podemos citar, a entrevista, dinâmicas de grupo, testes, etc.

## 9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Gerenciar a equipe do projeto tem como objetivo acompanhar o desempenho da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto. A estrutura organizacional projetizada dá mais autonomia para o gerente de projeto gerenciar sua equipe, em estruturas matriciais e principalmente, em uma estrutura funcional o gerente de projeto tem pouca autonomia.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- Plano de gerenciamento dos recursos humanos
- Designações do pessoal do projeto
- Avaliações do desempenho da equipe
- Registro das questões
- Relatórios de desempenho
- Ativos de processos organizacionais



## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Plano de gerenciamento dos recursos humanos**
  - O plano de recursos humanos, ou, plano de gerenciamento fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Designações do pessoal do projeto**
  - O pessoal do projeto estará pronto quando pessoas apropriadas tiverem sido designadas.
  - A documentação dessas designações pode incluir um diretório da equipe do projeto, memorandos para membros da equipe, e inclusão de nomes em outras partes do plano de gerenciamento do projeto, como organogramas e cronogramas.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Avaliação do desempenho da equipe**
  - O gerente de projeto deve avaliar constantemente o desempenho da equipe do projeto.
  - Quando houver alguma performance abaixo do esperado, o GP deve identificar suas causas e atuar imediatamente fornecendo todas as ferramentas e a capacitação necessária para garantir um time motivado e com boa performance.
  - O GP deve também avaliar a performance do time para verificar se os recursos investidos em capacitação e ferramentas estão trazendo o retorno esperado para a equipe.

## 9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Registro das questões**
  - O registro das questões, mais conhecido pelo termo em inglês, Issues Log, é o documento que registra todas as questões e problemas ocorridos no projeto.
  - Ele é um dos documentos mais importantes do projeto, pois, trata os problemas e as questões do projeto.
  - O GP usa o Issues Log para documentar e monitorar sua solução, e deve, inicialmente, definir e classificar as questões com base na urgência e no impacto potencial.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Relatórios de desempenho**
  - Os relatórios de desempenho (ou relatórios sobre o desempenho do trabalho) organizam e resumem as informações sobre o desempenho do trabalho e apresentam análises comparando o realizado com o planejado (linha de base).
  - Eles informam a situação e o progresso no nível de detalhe requerido.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Ativos de processos organizacionais**
  - Os ativos de processos organizacionais são os ativos relacionados aos processos da empresa que podem impactar no sucesso do projeto.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- Solicitações de mudança
- Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações dos documentos do projeto
- Atualizações dos Fatores ambientais da empresa
- Atualizações dos Ativos de processos organizacionais

## 9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Solicitações de mudança**
  - Durante o projeto existirão várias solicitações de mudança e o GP deve se preocupar em definir o Controle Integrado de Mudanças no planejamento do projeto.
  - Processos relacionados a saída:
    - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto
    - Monitorar e controlar o trabalho do projeto
    - Validar o escopo
    - Controlar o escopo
    - Entre outros...
  - Processos relacionados a entrada:
    - Realizar o controle integrado de mudanças



## 9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Documentos do projeto**
  - Os documentos do projeto são referenciados como entrada de dois processos e suas atualizações de praticamente todos processos.
  - Esta é uma das entradas mais genéricas possíveis, pois, documento do projeto pode ser qualquer documento/saída dos processos de gerenciamento de projeto.
  - No processo Conduzir as aquisições, os documentos do projeto mais relevantes são o Registro dos riscos e as Decisões contratuais relacionadas a riscos.
  - No processo Identificar os riscos, os documentos do projeto mais relevantes são o Registro das Premissas e outras informações úteis para identificar os riscos.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- Observação e conversas
- Avaliações de desempenho do projeto
- Gerenciamento de conflitos
- Habilidades interpessoais

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Observação e conversas**
  - As conversas são fundamentais para gerenciar a equipe do projeto.
  - Através delas e suas observações, as equipes se aproximam, resolvem seus problemas, dão feedback, identificam causas de baixo desempenho, e encontram soluções.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Avaliações de desempenho do projeto**
  - As avaliações de desempenho do projeto é necessária para antecipar problemas futuros, identificar causas de baixo desempenho e solucioná-las, rever previsões e metas, e principalmente, aprender com os erros e acertos para termos mais sucesso em nossos projetos.
  - Sua periodicidade e formato varia dependendo das características e da situação do projeto.

## 9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

- **Gerenciamento de conflitos**
  - Atualmente, os ambientes estão cada dia mais competitivos e com maior pressão, acarretando em mais conflitos.
  - O gerente de projeto deve mapear rapidamente as partes interessadas e seus principais interesses no projeto, principalmente, as pessoas mais resistentes ao projeto e mais melindrosas, e criar estratégias para reduzir essas resistências e possíveis conflitos.

## **9.4. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- **Habilidades interpessoais**
  - As habilidades interpessoais serão fundamentais para o GP gerenciar sua equipe e gerenciar as expectativas das partes interessadas.