

9

GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe do projeto podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe à medida que o projeto progride. Os membros da equipe do projeto também podem ser referidos como pessoal do projeto. Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. A participação dos membros da equipe durante o planejamento agrupa seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto.

A Figura 9-1 mostra uma visão geral dos processos de gerenciamento dos recursos humanos do projeto, que são:

- 9.1 Desenvolver o plano dos recursos humanos**—O processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.
- 9.2 Mobilizar a equipe do projeto**—O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto.
- 9.3 Desenvolver a equipe do projeto**—O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- 9.4 Gerenciar a equipe do projeto**—O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Esses processos interagem entre si e com os de outras áreas de conhecimento como descrito em detalhes na Seção 3 e no Anexo A1.

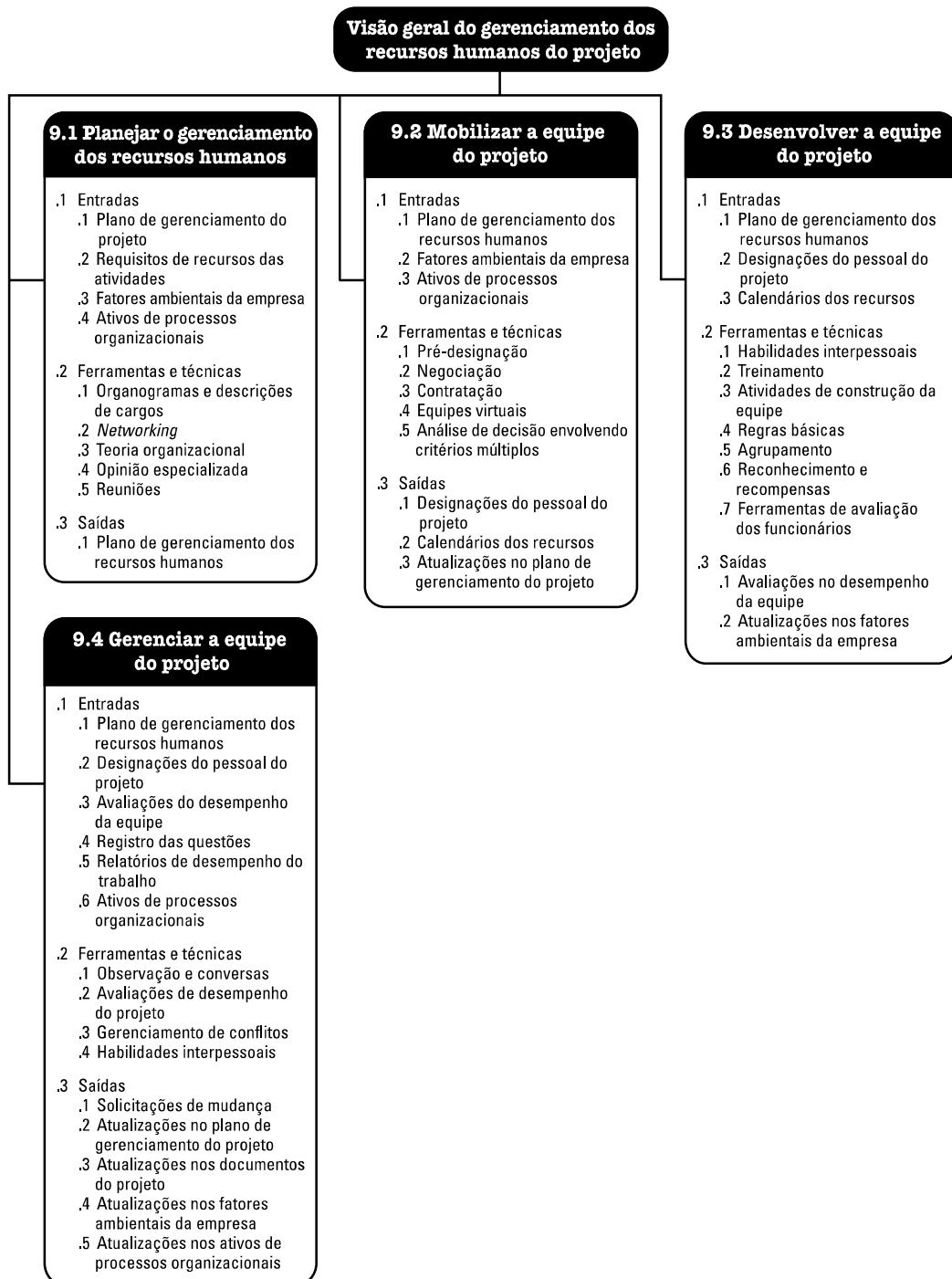
Como resultado dessas interações, um planejamento adicional pode ser necessário ao longo do projeto. Por exemplo:

- Depois que os membros da equipe inicial criam uma estrutura analítica do projeto, pode ser necessário mobilizar pessoal adicional para a equipe.
- À medida que membros adicionais são incluídos na equipe, seus níveis de experiência, ou inexperiência, podem reduzir ou aumentar os riscos do projeto, criando a necessidade de planejamentos de riscos adicionais.
- Quando as durações das atividades são estimadas, orçadas, delimitadas ou planejadas antes da identificação de todos os membros da equipe do projeto e seus níveis de competências, as durações das atividades podem mudar.

A equipe de gerenciamento de projetos é um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento do projeto e liderança, como iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento das várias fases do projeto. Este grupo também pode ser chamado de equipe principal, equipe executiva, ou equipe de liderança. Em projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento do projeto podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas exclusivamente pelo gerente de projetos. O patrocinador do projeto trabalha com a equipe de gerenciamento de projetos, geralmente dando apoio em questões como financiamento do projeto, esclarecimento do escopo, monitoramento do progresso, e influenciando as partes interessadas da organização solicitante e executora para beneficiar o projeto.

Gerenciar e liderar a equipe do projeto inclui, mas não se limita, a:

- **Influenciar a equipe do projeto.** O gerente de projetos deve estar ciente e influenciar, quando possível, os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto. Esses fatores incluem o ambiente da equipe, localizações geográficas dos membros da equipe, comunicações entre as partes interessadas, questões políticas internas e externas, questões culturais, exclusividade organizacional e outros fatores que podem alterar o desempenho do projeto.
- **Comportamento profissional e ético.** A equipe de gerenciamento de projetos deve estar ciente, assumir o compromisso e garantir que todos os membros da equipe tenham um comportamento ético.

**Figura 9-1. Visão geral do gerenciamento dos recursos humanos do projeto**

9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos

Planejar o gerenciamento dos recursos humanos é o processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal. O principal benefício desse processo é o estabelecimento dos papéis, responsabilidades e organogramas do projeto, além do plano de gerenciamento de pessoal, incluindo o cronograma para mobilização e liberação de pessoal. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 9-2. A Figura 9-3 ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

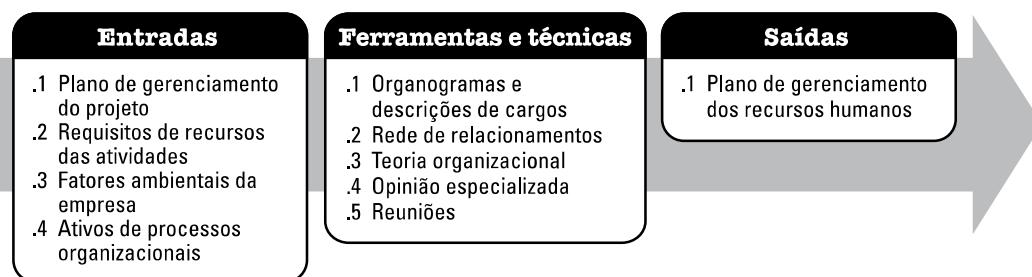


Figura 9-2. Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

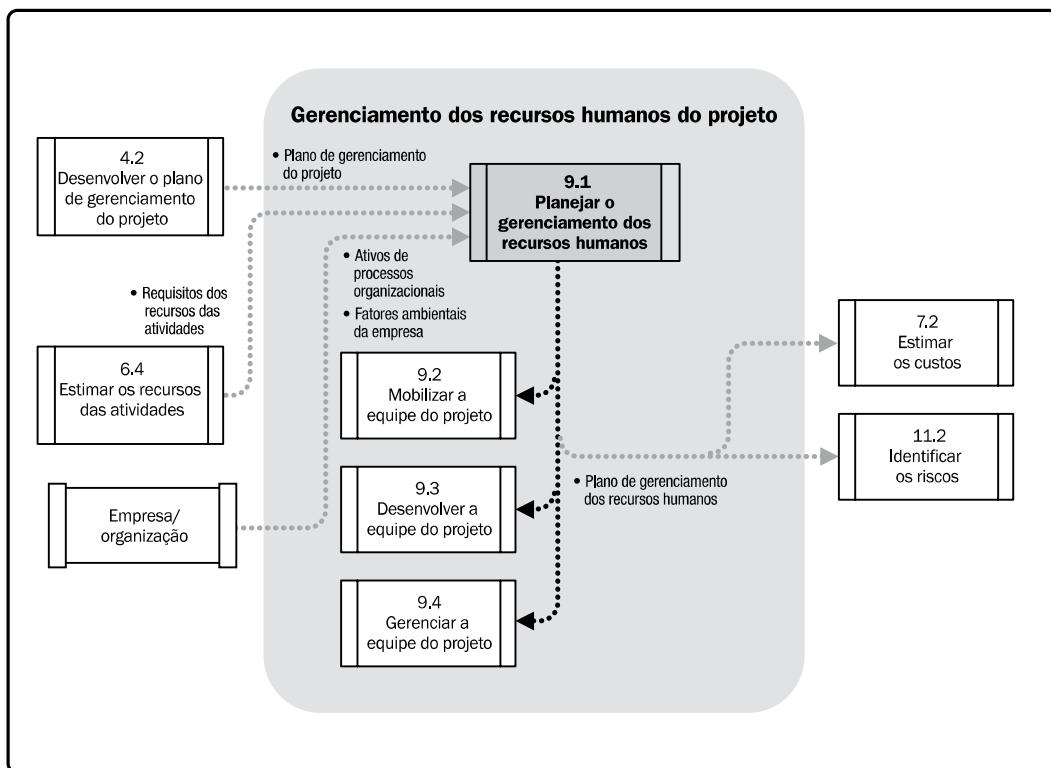


Figura 9-3. Diagrama do fluxo de dados do projeto Planejar o gerenciamento dos recursos

O planejamento dos recursos humanos é usado para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o sucesso do projeto. O plano de gerenciamento dos recursos humanos descreve como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados dentro de um projeto. Ele também contém o plano de gerenciamento do pessoal incluindo cronogramas para a mobilização e liberação de pessoal, identificação das necessidades de treinamento, estratégias para construção da equipe, planos para programas de reconhecimento e recompensas, estratégias para a mobilização e liberação de pessoal, planos para programas de reconhecimento e recompensas, considerações sobre conformidade, questões de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal sobre a organização.

O planejamento de recursos humanos eficaz deve considerar e planejar para a disponibilidade ou a competição por recursos escassos. As funções do projeto podem ser designadas a pessoas ou membros da equipe. Essas equipes ou membros da equipe podem ser internos ou externos à organização executora do projeto. Outros projetos podem estar competindo por recursos humanos com as mesmas competências ou conjuntos de habilidades. Considerando esses fatores, os custos, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas do projeto podem ser significativamente afetadas.

9.1.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: entradas

9.1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

Descrito na Seção 4.2.3.1. O plano de gerenciamento do projeto é usado para desenvolver o plano de gerenciamento dos recursos humanos como descrito na Seção 9.1.3.1. As informações usadas para o desenvolvimento do plano de gerenciamento dos recursos humanos incluem, mas não se limitam, a:

- O ciclo de vida do projeto e os processos que serão aplicados a cada fase,
- Como o trabalho será executado para cumprir os objetivos do projeto,
- Um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas,
- Um plano de gerenciamento de configuração que documenta como o gerenciamento de configuração será realizado,
- Como a integridade das linhas de base será mantida, e
- Necessidades e métodos de comunicação entre as partes interessadas.

9.1.1.2 Requisitos de recursos das atividades

Descritos na Seção 6.4.3.1. O planejamento dos recursos humanos usa requisitos de recursos das atividades para determinar as necessidades de recursos humanos do projeto. Os requisitos preliminares relativos aos membros da equipe do projeto necessários e suas competências são elaborados progressivamente como parte do processo Planejar o gerenciamento dos recursos humanos.

9.1.1.3 Fatores ambientais da empresa

Descritos na Seção 2.1.5. Os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo Planejar o gerenciamento dos recursos humanos incluem, mas não estão limitados, a:

- Cultura e estrutura da organização,
- Recursos humanos existentes,
- Dispersão geográfica dos membros da equipe,
- Políticas de administração de pessoal, e
- Condições do mercado.

9.1.1.4 Ativos de processos organizacionais

Descritos na Seção 2.1.4. Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Planejar o gerenciamento dos recursos humanos incluem, mas não estão limitados, a:

- Processos e políticas padronizados da organização e descrições de papéis;
- Modelos para organogramas e descrições de cargos;
- Lições aprendidas sobre estruturas organizacionais que funcionaram em projetos anteriores; e
- Procedimentos de encaminhamento para a abordagem de questões dentro da equipe e da organização executora.

9.1.2 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: ferramentas e técnicas

9.1.2.1 Organogramas e descrições de cargos

Existem diversos formatos para documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe. A maioria dos formatos correspondem a um dos três tipos (Figura 9-4): hierárquicos, matriciais e em formatos de texto. Além disso, algumas designações do projeto estão listadas em planos auxiliares, tais como os planos de gerenciamento de riscos, qualidade ou comunicações. Independentemente do método usado, o objetivo é garantir que cada pacote de trabalho tenha um responsável bem definido, e que todos os membros da equipe entendam claramente seus papéis e responsabilidades. Por exemplo, um formato hierárquico pode ser usado de um modo mais generalizado, enquanto um formato de texto pode ser mais adequado para documentar as responsabilidades detalhadas.

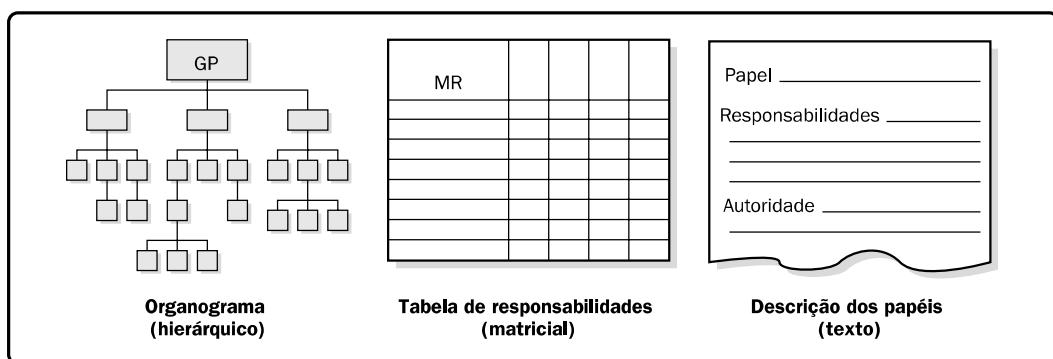


Figura 9-4. Formatos de definição dos papéis e responsabilidades

- **Gráficos hierárquicos.** A estrutura de organograma tradicional pode ser usada para mostrar posições e relações em um formato gráfico de cima para baixo. As estruturas analíticas do projeto (EAPs) designadas para mostrar como as entregas do projeto são desdobradas em pacotes de trabalho fornecem uma visão das áreas de responsabilidade de um modo geral. Enquanto a EAP mostra um desdobramento das entregas do projeto, a estrutura analítica organizacional (EAO) é organizada de acordo com os departamentos, as unidades ou equipes da organização existentes, com as atividades ou os pacotes de trabalho do projeto listados sob cada departamento. Um departamento operacional, como tecnologia da informação ou compras, pode ver todas as suas responsabilidades de projeto observando sua parte da EAO. A estrutura analítica dos recursos (EAR) é uma lista hierárquica dos recursos organizada por categoria e tipo de recursos, usada para facilitar o planejamento e controlar o trabalho do projeto. Cada nível descendente (mais baixo) representa uma descrição cada vez mais detalhada do recurso até que seja suficientemente pequeno para o uso em conjunto com a estrutura analítica do projeto (EAP) para permitir o planejamento, monitoramento e controle do projeto. A estrutura analítica dos recursos é útil para monitorar os custos do projeto e pode ser alinhada com o sistema de contabilidade da organização. Ela pode incluir outras categorias de recursos, além das categorias de recursos humanos.

- Gráficos matriciais.** Uma matriz de responsabilidades (MR) é uma tabela que mostra os recursos do projeto alocados a cada pacote de trabalho. É usada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto. Em projetos maiores, as MRs podem ser desenvolvidas em vários níveis. Por exemplo, uma MR de alto nível pode definir que um grupo ou uma unidade da equipe do projeto é responsável por cada componente da EAP, enquanto MRs de nível mais baixo são usadas no grupo para designar papéis, responsabilidades e níveis de autoridade para atividades específicas. O formato matricial mostra todas as atividades associadas a uma pessoa e todas as pessoas associadas a uma atividade. Isso também assegura que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem, em última análise, está encarregado ou tem autoridade sobre o trabalho. Um exemplo de MR é um gráfico RACI (Responsável pela execução, responsável pela aprovação, é consultado e informado), mostrado na Figura 9-5. O exemplo de gráfico mostra o trabalho a ser feito na coluna da esquerda como atividades. Os recursos designados podem ser mostrados como pessoas ou grupos. O gerente de projetos pode selecionar outras opções como designações de “liderança” e “recurso” ou outras, conforme apropriado para o projeto. O gráfico RACI é uma ferramenta útil quando a equipe tem recursos internos e externos, para garantir divisões claras de papéis e expectativas.

Gráfico RACI	Indivíduo				
	Atividade	Ana	João	Carlos	Cláudia
Criar termo de abertura	A	R	I	I	I
Coletar os requisitos	I	A	R	C	C
Apresentar solicitação de mudança	I	A	R	R	C
Desenvolver plano de testes	A	C	I	I	R

R = Responsável A = Responsável pela aprovação C = Consultar I = Informar

Figura 9-5. Matriz RACI

- Em formatos de texto.** As responsabilidades de membros da equipe que requerem descrições detalhadas podem ser especificadas em formatos de texto. Normalmente em forma de uma lista organizada ou formulário, esses documentos fornecem informações como responsabilidades, autoridade, competências e qualificações. Os documentos são conhecidos por diversos nomes, incluindo descrições de cargos e formulários de papel-responsabilidade-autoridade. Esses documentos podem ser usados como modelos para futuros projetos, especialmente quando as informações são atualizadas ao longo do projeto atual com a aplicação das lições aprendidas.

9.1.2.2 Networking

Networking é a interação formal e informal com outras pessoas na organização, no setor ou no ambiente profissional. É uma forma construtiva de entender os fatores políticos e interpessoais que terão impacto na eficácia de diversas opções de gerenciamento de pessoal. O gerenciamento dos recursos humanos se beneficia de um networking bem sucedido melhorando o conhecimento e acesso aos recursos humanos tais como alta competência, experiência especializada e oportunidades de parcerias externas. Exemplos de atividades de networking em recursos humanos incluem correspondências proativas, reuniões de almoço, conversas informais durante reuniões e eventos, congressos e simpósios do setor. O desenvolvimento do networking pode ser uma técnica útil no início de um projeto. Também pode ser um método eficaz para aprimorar o desenvolvimento do profissional de gerenciamento de projetos durante e após o encerramento do projeto.

9.1.2.3 Teoria organizacional

A teoria organizacional fornece informações sobre a forma como as pessoas, as equipes e as unidades organizacionais se comportam. O uso eficaz de temas comuns identificados na teoria organizacional pode reduzir o tempo, o custo e o esforço necessários para preparar os resultados do processo Planejar o gerenciamento dos recursos humanos e melhorar a eficiência do planejamento. É importante reconhecer que diferentes estruturas organizacionais têm diferentes respostas individuais, desempenhos individuais e características de relacionamentos pessoais. Além disso, as teorias organizacionais aplicáveis podem recomendar a prática de um estilo de liderança flexível que se adapte à mudanças no nível de maturidade de uma equipe ao longo do ciclo de vida do projeto.

9.1.2.4 Opinião especializada

Durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento dos recursos humanos, a opinião especializada é usada para:

- Listar os requisitos preliminares das habilidades necessárias;
- Analisar os papéis requeridos para o projeto com base em descrições padronizadas dos papéis dentro da organização;
- Determinar o nível de esforço preliminar e a quantidade de recursos necessários para alcançar os objetivos do projeto;
- Determinar os relacionamentos hierárquicos necessários com base na cultura organizacional;
- Fornecer diretrizes sobre o tempo hábil exigido para o pessoal com base nas lições aprendidas e nas condições do mercado;
- Identificar os riscos associados aos planos de mobilização, retenção e liberação de pessoal; e
- Identificar e recomendar programas para o cumprimento dos contratos governamentais e com sindicatos aplicáveis.

9.1.2.5 Reuniões

Ao planejar o gerenciamento dos recursos humanos do projeto, a equipe de gerenciamento do projeto fará reuniões de planejamento. Essas reuniões influenciam a combinação de outras ferramentas e técnicas que permitem que todos os membros da equipe de gerenciamento do projeto cheguem a um consenso sobre o plano de gerenciamento dos recursos humanos.

9.1.3 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: saídas

9.1.3.1 Plano de gerenciamento dos recursos humanos

O plano de gerenciamento dos recursos humanos, uma parte do plano de gerenciamento do projeto, fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados e, por fim, liberados. O plano de gerenciamento dos recursos humanos e quaisquer revisões subsequentes também são entradas no processo Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.

O plano de gerenciamento dos recursos humanos inclui, mas não está limitado, a:

- **Papéis e responsabilidades.** É necessário abordar os seguintes tópicos ao listar os papéis e responsabilidades necessárias para concluir um projeto:
 - *Papel.* A função assumida ou a ser designada a uma pessoa no projeto. Exemplos de papéis de projeto são engenheiro civil, analista de negócios e coordenador de testes. A clareza do papel em relação a autoridade, responsabilidades e limites deve ser documentada.
 - *Autoridade.* O direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões, assinar aprovações, aceitar entregas e influenciar outras pessoas para executar o trabalho do projeto. Exemplos de decisões que precisam de autoridade clara incluem a seleção de um método para concluir uma atividade, aceitação da qualidade e como responder às variações no projeto. Os membros da equipe atuam melhor quando seus níveis de autoridade individuais correspondem às suas responsabilidades individuais.
 - *Responsabilidade.* As obrigações e o trabalho que se espera que um membro da equipe do projeto execute para concluir as atividades do projeto.
 - *Competência.* A habilidade e a capacidade necessárias para concluir as atividades designadas dentro das restrições do projeto. Se os membros da equipe do projeto não têm as competências necessárias, o desempenho pode ser prejudicado. Quando essas incompatibilidades são identificadas, respostas proativas tais como treinamento, contratação, mudanças no cronograma ou mudanças no escopo são iniciadas.

- **Organogramas do projeto.** Um organograma do projeto é uma exibição gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas. Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto. Por exemplo, o organograma do projeto para uma equipe de resposta a desastres com 3.000 pessoas terá mais detalhes do que um organograma de um projeto interno com 20 pessoas.
- **Plano de gerenciamento de pessoal.** O plano de gerenciamento de pessoal é um componente do plano de gerenciamento dos recursos humanos que descreve quando e como os membros da equipe do projeto serão mobilizados e por quanto tempo seus serviços serão necessários. Ele descreve como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos. O plano de gerenciamento de pessoal pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto. O plano é atualizado continuamente durante o projeto para direcionar membros da equipe que foram anexados e incluir ações de desenvolvimento. As informações no plano de gerenciamento de pessoal variam de acordo com a área de aplicação e o tamanho do projeto, mas os itens que devem ser considerados incluem:
 - *Mobilização do pessoal.* Algumas questões surgem ao planejar a mobilização dos membros da equipe do projeto. Por exemplo, se os recursos humanos vêm de dentro da organização ou de fontes externas contratadas; se os membros da equipe necessitam trabalhar em um local central ou podem trabalhar em locais distantes; os custos associados com cada nível de especialidade necessária para o projeto; e o nível de assistência que o departamento de recursos humanos da organização e gerentes funcionais podem fornecer à equipe de gerenciamento do projeto.
 - *Calendários dos recursos.* Calendários que identificam os dias úteis e turnos em que cada recurso específico encontra-se disponível. O plano de gerenciamento de pessoal descreve os intervalos de tempo necessários para membros da equipe do projeto, individual ou coletivamente, e também quando as atividades de mobilização, como o recrutamento, devem começar. Uma ferramenta para representar graficamente os recursos humanos é o histograma de recursos, usado pela equipe de gerenciamento de projetos como um meio de fornecer uma representação visual ou designação de recursos a todas as partes interessadas. Este gráfico ilustra quantas horas uma pessoa, um departamento, ou uma equipe inteira de projeto serão necessários a cada semana ou mês durante o projeto. O gráfico pode incluir uma linha horizontal que representa o número máximo de horas disponíveis de um recurso específico. As barras que se estendem além do número máximo de horas disponíveis identificam a necessidade de uma estratégia de otimização dos recursos (Seção 6.6.2.4), tais como o acréscimo de mais recursos ou a modificação do cronograma. Um exemplo de histograma de recursos é ilustrado na Figura 9-6.

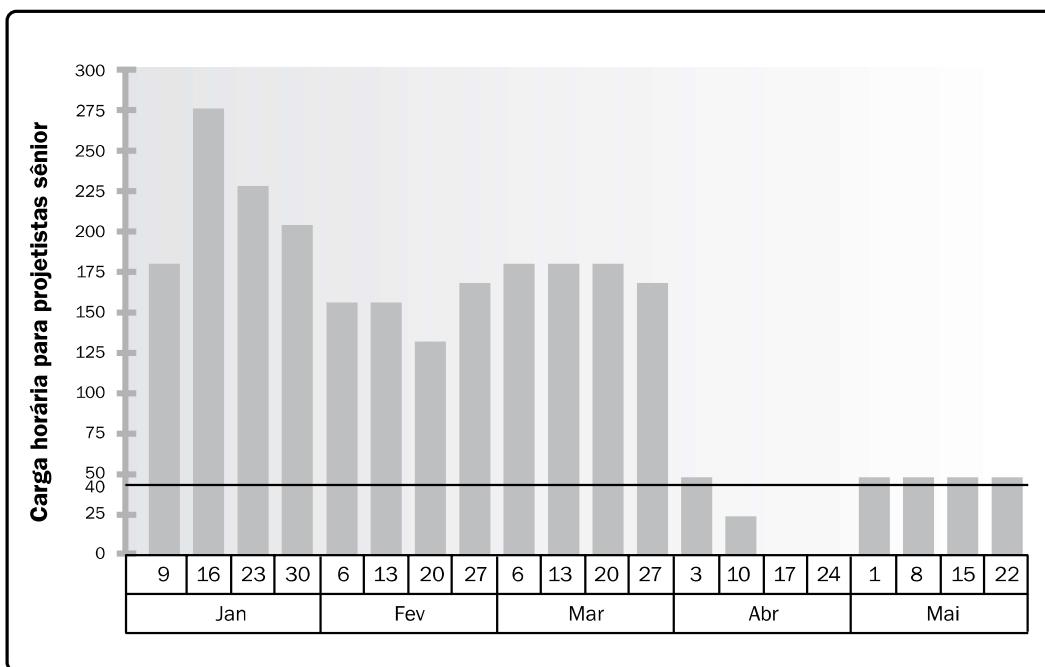


Figura 9-6. Histograma de recursos ilustrativo

- *Plano de liberação de pessoal.* Determinar o método e a ocasião para liberar membros da equipe beneficia tanto o projeto quanto os membros da equipe. Quando membros da equipe são liberados de um projeto, os custos associados a esses recursos não são mais lançados no projeto, o que reduz os custos do projeto. A motivação melhora quando transições tranquilas para futuros projetos já estão planejadas. Um plano de liberação de pessoal também ajuda a reduzir os riscos de recursos humanos que podem ocorrer durante ou no final de um projeto.
- *Necessidades de treinamento.* Caso se espere que os membros da equipe possam não ter as competências necessárias, um plano de treinamento poderá ser desenvolvido como parte do projeto. O plano também pode incluir formas de ajudar os membros da equipe a obter certificações que comprovariam sua capacidade para beneficiar o projeto.
- *Reconhecimento e recompensas.* Critérios claros para recompensas e um sistema planejado para seu uso ajudam a promover e reforçar os comportamentos desejados. Para serem eficazes, o reconhecimento e as recompensas devem se basear em atividades e desempenho que possam ser controlados por uma pessoa. Por exemplo, um membro da equipe que será recompensado por cumprir os objetivos de custos deve ter um nível de controle apropriado sobre as decisões que afetam as despesas. Criar um plano com prazos definidos para distribuição de recompensas garante que o reconhecimento ocorra e não seja esquecido. O reconhecimento e as recompensas são parte do processo Desenvolver a equipe do projeto (Seção 9.3).

- *Conformidade.* O plano de gerenciamento de pessoal pode incluir estratégias para cumprimento das regulamentações do governo aplicáveis, contratos com sindicatos e outras políticas de recursos humanos estabelecidas.
- *Segurança.* Políticas e procedimentos que protegem os membros da equipe contra riscos de segurança podem ser incluídos no plano de gerenciamento de pessoal e no registro dos riscos.

9.2 Mobilizar a equipe do projeto

Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício desse processo consiste em esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de se obter uma equipe de sucesso. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustrados na Figura 9-7. A Figura 9-8 ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

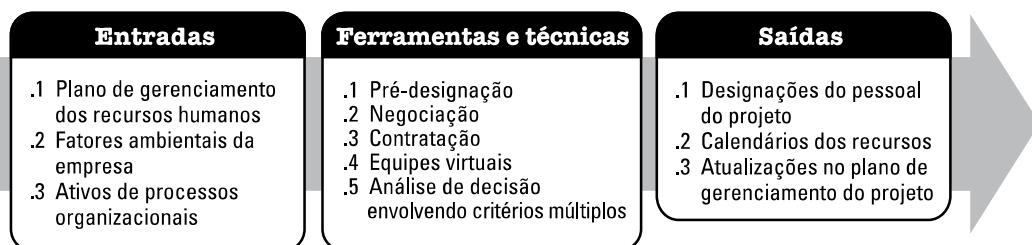


Figura 9-7. Mobilizar a equipe do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

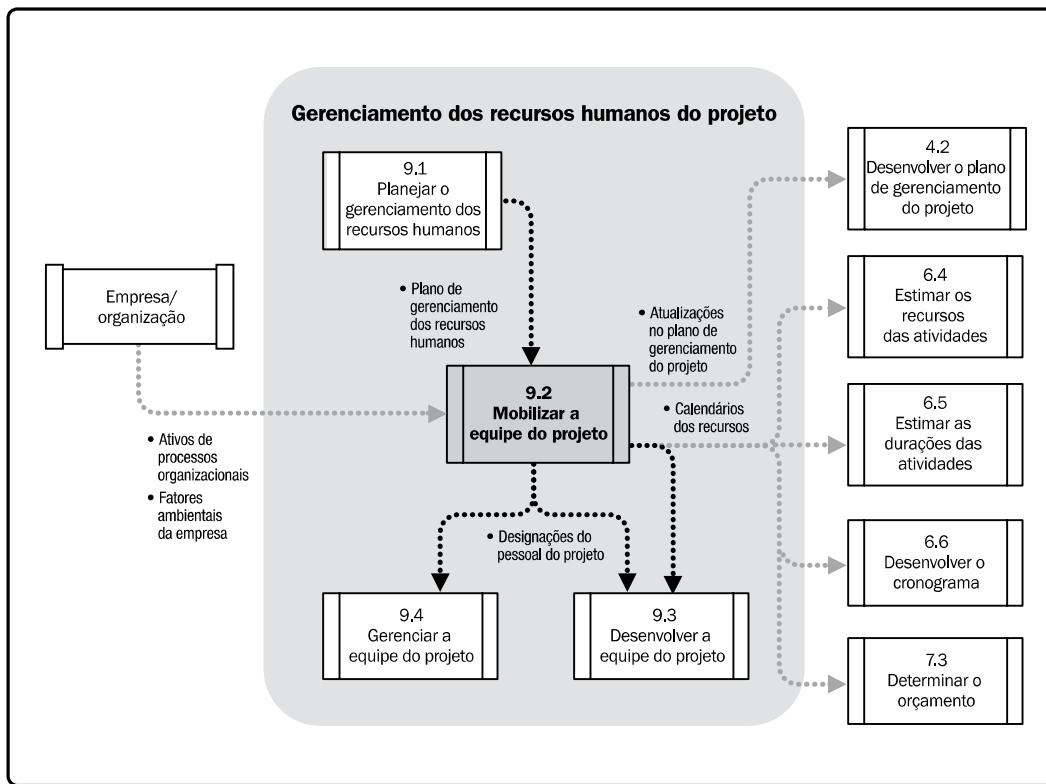


Figura 9-8. Diagrama do fluxo de dados do processo Mobilizar a equipe do projeto

A equipe de gerenciamento do projeto pode ou não ter controle direto sobre a seleção dos membros da equipe devido a acordos de negociação coletiva, uso de pessoal subcontratado, ambiente de projeto em estrutura matricial, relações hierárquicas internas ou externas, ou diversas outras razões. É importante que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização da equipe do projeto:

- O gerente de projetos ou a equipe de gerenciamento de projetos deve negociar com eficácia e influenciar outras pessoas que estejam em uma posição de fornecer os recursos humanos necessários para o projeto.
- Deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos. Recursos humanos ou capacidades insuficientes podem reduzir a probabilidade de sucesso e, na pior das hipóteses, resultar no cancelamento do projeto.
- Se os recursos humanos não estiverem disponíveis devido a restrições, fatores econômicos ou designações anteriores para outros projetos, o gerente de projetos ou a equipe do projeto pode precisar designar recursos alternativos, talvez com menos competências, desde que não ocorra infração de requisitos jurídicos, regulatórios, obrigatórios ou outros critérios específicos.

Esses fatores devem ser considerados e planejados nas etapas de planejamento do projeto. O gerente de projetos ou a equipe de gerenciamento de projetos deverá considerar o impacto de qualquer indisponibilidade de recursos humanos necessários no cronograma, no orçamento, nos riscos, na qualidade, nos planos de treinamento, e nos outros planos de gerenciamento do projeto.

9.2.1 Mobilizar a equipe do projeto: entradas

9.2.1.1 Plano de gerenciamento dos recursos humanos

Descrito na Seção 9.1.3.1. O plano de gerenciamento dos recursos humanos fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser identificados, mobilizados, gerenciados e, por fim, liberados. Ele inclui:

- Papéis e responsabilidades definindo os cargos, as habilidades e as competências que o projeto exige;
- Organogramas do projeto indicando o número de pessoas necessárias para o projeto; e
- Plano de gerenciamento de pessoal delineando os períodos de tempo em que cada membro da equipe do projeto será necessário, e outras informações importantes para engajar a equipe do projeto.

9.2.1.2 Fatores ambientais da empresa

Descritos na Seção 2.1.5. Os fatores ambientais da empresa que influenciam o processo Mobilizar a equipe do projeto incluem, mas não estão limitados, a:

- Informações existentes de recursos humanos, incluindo disponibilidade, níveis de competência, experiência anterior, interesse em trabalhar no projeto e taxas de custo;
- Políticas de administração de pessoal como, por exemplo, as que afetam a terceirização;
- Estrutura organizacional, conforme descrita na Seção 2.3.1; e
- Equipe baseada no mesmo lugar ou em vários lugares.

9.2.1.3 Ativos de processos organizacionais

Descritos na Seção 2.1.4. Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Mobilizar a equipe do projeto incluem, mas não estão limitados, às políticas padrão da organização, processo e procedimentos.

9.2.2 Mobilizar a equipe do projeto: ferramentas e técnicas

9.2.2.1 Pré-designação

Quando os membros da equipe do projeto são selecionados com antecedência, eles são considerados pré-designados. Esta situação pode ocorrer se o projeto é resultado de pessoas específicas sendo identificadas como parte de uma proposta competitiva, se o projeto depende dos conhecimentos especializados de pessoas específicas, ou se algumas designações de pessoal são definidas no termo de abertura do projeto.

9.2.2.2 Negociação

As designações de pessoal são negociadas em muitos projetos. Por exemplo, a equipe de gerenciamento do projeto poderá precisar negociar com:

- Gerentes funcionais, para garantir que o projeto receba pessoal com as competências adequadas e no prazo necessário e que os membros da equipe do projeto estarão capazes, dispostos e autorizados a trabalhar no projeto até que suas responsabilidades sejam concluídas;
- Outras equipes de gerenciamento de projetos na organização executora, para designar de forma apropriada recursos humanos escassos ou especializados; e
- Organizações externas, fornecedores, prestadores de serviços e contratados externos, etc., para obter recursos humanos apropriados, escassos, especializados, qualificados, certificados ou de outro tipo especificado. É necessário dedicar atenção especial ao negociar políticas, práticas, processos, diretrizes, normas jurídicas e outros critérios com partes externas.

A capacidade da equipe de gerenciamento do projeto para influenciar outras pessoas tem um papel importante na negociação das designações de pessoal, assim como as questões políticas das organizações envolvidas. Por exemplo, um gerente funcional vai ponderar os benefícios e a visibilidade de projetos concorrentes ao determinar onde designar as pessoas com desempenho excepcional solicitadas por diversas equipes de projeto.

9.2.2.3 Contratação

Quando a organização executora não pode fornecer o pessoal necessário para concluir um projeto, os serviços necessários poderão ser contratados de fontes externas. Isso pode envolver a contratação de consultores individuais ou subcontratação de trabalho de outra organização.

9.2.2.4 Equipes virtuais

O uso de equipes virtuais cria novas possibilidades de mobilizar membros da equipe do projeto. As equipes virtuais podem ser definidas como grupos de pessoas com um objetivo compartilhado que executam seus papéis sem se encontrarem pessoalmente na maior parte do tempo. A disponibilidade da tecnologia de comunicação como *emails*, audioconferências, mídia social, reuniões pela *Internet*, e videoconferências viabilizaram as equipes virtuais. O formato de equipe virtual possibilita:

- Formar equipes com pessoas da mesma organização que moram em áreas geográficas dispersas;
- Acrescentar conhecimentos especializados a uma equipe de projeto, mesmo quando o especialista não está na mesma área geográfica;
- Incorporar funcionários que trabalham em escritórios residenciais;
- Formar equipes com pessoas que trabalham em turnos, horários ou dias diferentes;
- Incluir pessoas com limitações de mobilidade ou incapacidades; e
- Implementar projetos que teriam sido ignorados devido aos custos com viagens.

Há algumas desvantagens relacionadas com as equipes virtuais, tais como a possibilidade de mal-entendidos, a sensação de isolamento, dificuldades no compartilhamento do conhecimento e experiências entre os membros da equipe, e o custo da tecnologia apropriada. O planejamento das comunicações torna-se cada vez mais importante em um ambiente de equipe virtual. Poderá ser necessário um prazo adicional para definir expectativas claras, facilitar as comunicações, desenvolver protocolos para solucionar conflitos, incluir pessoas no processo decisório, entender diferenças culturais e compartilhar o crédito pelos êxitos.

9.2.2.5 Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos

Critérios de seleção são frequentemente usados como parte do processo de contratação da equipe do projeto. Através do uso de uma ferramenta de análise de decisão envolvendo critérios múltiplos, os critérios são desenvolvidos e usados para classificar ou pontuar possíveis membros da equipe. Os critérios são determinados de acordo com a importância relativa das necessidades dentro da equipe. Alguns exemplos dos critérios de seleção que podem ser usados na pontuação de membros da equipe são mostrados a seguir:

- **Disponibilidade.** Identificar se o membro da equipe está disponível para trabalhar no projeto dentro do prazo exigido. Verificar a existência de quaisquer preocupações sobre disponibilidade na duração do projeto.
- **Custo.** Verificar se o custo de acréscimo do membro da equipe está dentro do orçamento recomendado.
- **Experiência.** Verificar se o membro da equipe possui experiência relevante que contribuirá para o êxito do projeto.
- **Capacidade.** Verificar se o membro da equipe possui as competências necessárias para o projeto.

- **Conhecimento.** Considerar se o membro da equipe possui conhecimento relevante sobre o cliente, implementação de projetos semelhantes, e nuances do ambiente do projeto.
- **Habilidades.** Determinar se o membro da equipe possui as habilidades relevantes para usar uma ferramenta do projeto, em implementação ou treinamento.
- **Atitude.** Determinar se o membro possui a habilidade para trabalhar com outras pessoas em uma equipe coesa.
- **Fatores internacionais.** Considerar a localização, o fuso horário e as habilidades de comunicação do membro da equipe.

9.2.3 Mobilizar a equipe do projeto: saídas

9.2.3.1 Designações do pessoal do projeto

O pessoal do projeto estará pronto quando pessoas apropriadas tiverem sido designadas para a equipe. 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.

9.2.3.2 Calendários de recursos

Os calendários dos recursos documentam os períodos de tempo durante os quais cada membro da equipe do projeto está disponível para trabalhar no projeto. A criação de um cronograma confiável (Seção 6.6.3.1) depende de um bom entendimento das disponibilidades e restrições de cada pessoa, incluindo fusos horários, horários de trabalho, férias, feriados locais e compromissos com outros projetos.

9.2.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, ao plano de gerenciamento dos recursos humanos. Por exemplo, a pessoa designada para uma função pré-definida pode não satisfazer todos os requisitos descritos no plano de gerenciamento dos recursos humanos. Quando tais diferenças ocorrem, o plano de gerenciamento do projeto necessita ser atualizado a fim de mudar a estrutura, os papéis ou as responsabilidades da equipe.

9.3 Desenvolver a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele resulta no trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal, e numa melhoria do desempenho do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustrados na Figura 9-9. A Figura 9-10 mostra o diagrama de fluxo de dados do processo.



Figura 9-9. Desenvolver a equipe do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

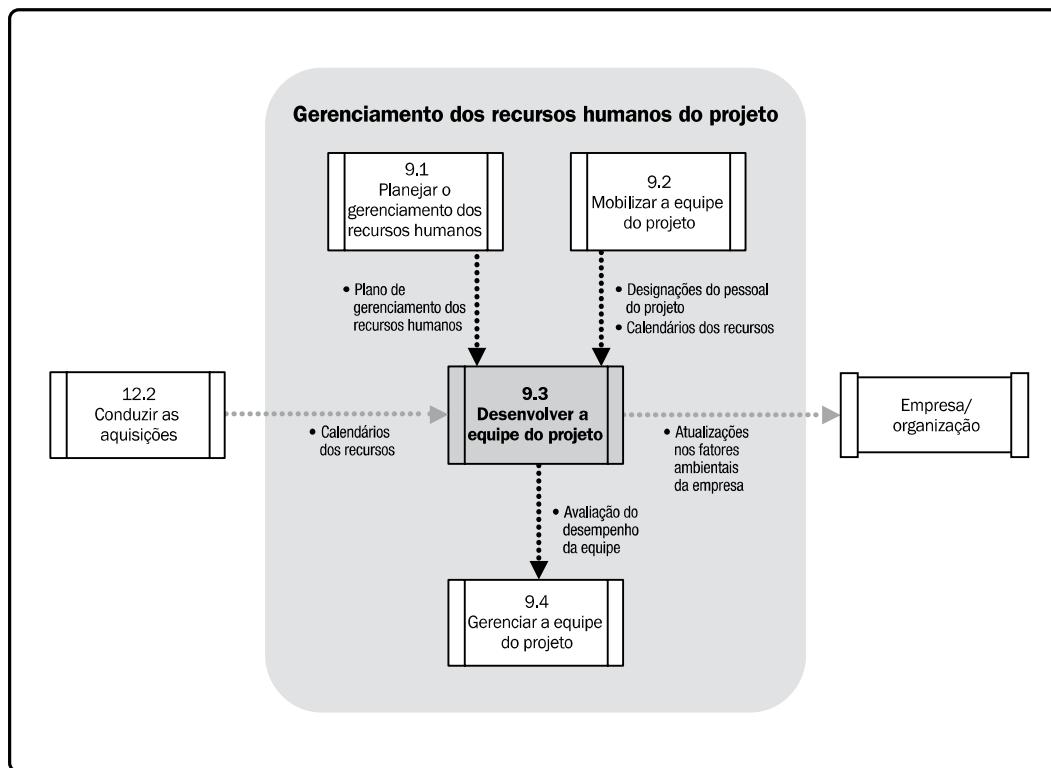


Figura 9-10. Diagrama do fluxo de dados do processo Desenvolver a equipe do projeto

Os gerentes de projetos devem adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançar um alto desempenho de equipe e cumprir os objetivos do projeto. O trabalho em equipe é um fator essencial para o êxito do projeto, e desenvolver equipes de projetos eficazes é uma das responsabilidades primárias do gerente de projetos. Os gerentes de projetos devem criar um ambiente que facilite o trabalho em equipe. Os gerentes de projetos devem motivar a equipe continuamente proporcionando desafios e oportunidades, oferecendo *feedback* e apoio conforme necessário, e reconhecendo e recompensando o bom desempenho. Uma equipe de alto desempenho pode ser formada com o uso de comunicações abertas e eficazes, criando-se oportunidades de formação de equipe, incentivando-se a confiança entre os membros da equipe, administrando-se conflitos de forma construtiva, e estimulando-se soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa. O gerente de projetos deve solicitar o apoio da administração e/ou influenciar as partes interessadas apropriadas para mobilizar os recursos necessários para desenvolver equipes de projeto eficazes.

Os gerentes de projetos operam em um ambiente global e trabalham em projetos caracterizados pela diversidade cultural. Com frequência, os membros da equipe têm experiência em setores diversos, sabem vários idiomas e, às vezes, operam na “linguagem da equipe”, que pode ser uma linguagem ou norma que não é a sua nativa. A equipe de gerenciamento de projetos deve aproveitar tais diferenças culturais, concentrar-se em desenvolver e apoiar a equipe do projeto ao longo do ciclo de vida do mesmo, e promover o trabalho de forma interdependente, em um clima de confiança mútua. Desenvolver a equipe do projeto melhora as habilidades das pessoas, as competências técnicas, o ambiente global da equipe e o desempenho do projeto. Requer comunicação clara, oportunidade, eficaz e eficiente entre os membros da equipe ao longo da vida do projeto. Os objetivos de desenvolver uma equipe de projeto incluem, mas não estão limitados, a:

- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, enquanto reduz os custos e os cronogramas, e melhora a qualidade;
- Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipe; e
- Criar uma cultura de equipe dinâmica, coesa e colaborativa a fim de (1) melhorar a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe e a cooperação, e (2) permitir o treinamento e mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e experiências.

9.3.1 Desenvolver a equipe do projeto: entradas

9.3.1.1 Plano de gerenciamento dos recursos humanos

Descrito na Seção 9.1.3.1. O plano de gerenciamento dos recursos humanos fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, controlados e, por fim, liberados. Ele identifica as estratégias de treinamento e planos de desenvolvimento para a equipe do projeto. Itens como recompensas, *feedback*, treinamento adicional e ações disciplinares podem ser acrescentados ao plano como resultado de avaliações periódicas do desempenho da equipe e outras formas de gerenciamento da equipe do projeto.

9.3.1.2 Designações do pessoal do projeto

Descritas na Seção 9.2.3.1. O desenvolvimento da equipe começa com uma lista dos membros da equipe do projeto. Os documentos de designações do pessoal do projeto identificam as pessoas que estão na equipe.

9.3.1.3 Calendários de recursos

Descritos na Seção 9.2.3.2. Os calendários de recursos identificam as ocasiões em que os membros da equipe do projeto podem participar de atividades de desenvolvimento da equipe.

9.3.2 Desenvolver a equipe do projeto: ferramentas e técnicas

9.3.2.1 Habilidades interpessoais

Habilidades interpessoais, às vezes conhecidas como “soft skills”, são competências comportamentais que incluem capacidades tais como habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipe, e facilitação de grupos. Essas competências sociais são bens preciosos no desenvolvimento da equipe do projeto. Por exemplo, a equipe de gerenciamento do projeto pode usar a inteligência emocional para reduzir a tensão e aumentar a cooperação através da identificação, avaliação e controle dos sentimentos dos membros da equipe do projeto, antevendo suas ações, reconhecendo suas preocupações e fazendo um acompanhamento dos seus problemas.

9.3.2.2 Treinamento

O treinamento inclui todas as atividades projetadas para aprimorar as competências dos membros da equipe de projetos. O treinamento pode ser formal ou informal. Exemplos de métodos incluem o treinamento na sala de aula, *online*, ou baseado em computador, o treinamento realizado no trabalho com orientação de outro membro da equipe de projetos, a mentoria e o *coaching*. Se os membros da equipe do projeto não têm as habilidades gerenciais ou técnicas necessárias, tais técnicas podem ser desenvolvidas como parte do trabalho do projeto. O treinamento agendado ocorre conforme definido no plano de gerenciamento dos recursos humanos. O treinamento não planejado ocorre como resultado de observação, conversas e avaliações de desempenho do projeto realizadas durante o processo de gerenciamento da equipe do projeto. Os custos de treinamento poderiam ser incluídos no orçamento do projeto, ou incorridos pela organização executora, caso as habilidades acrescentadas possam ser úteis para projetos futuros. Poderia ser feito por instrutores internos ou externos.

9.3.2.3 Atividades de grupo

As atividades de construção da equipe podem variar desde uma apresentação de cinco minutos durante uma reunião de avaliação do andamento até uma experiência em outro local com um facilitador profissional com o objetivo de aprimorar as relações interpessoais. O objetivo das atividades de grupo é ajudar membros individuais da equipe a trabalhar juntos eficientemente. As estratégias de grupo são especialmente valiosas quando os membros trabalham em locais remotos, sem o benefício do contato presencial. Comunicações e atividades informais podem ajudar a desenvolver confiança e estabelecer bons relacionamentos de trabalho.

Como um processo contínuo, a construção da equipe é crucial para o êxito do projeto. Embora a construção da equipe seja essencial nas fases iniciais de um projeto, ele é um processo sem fim. As mudanças em um ambiente de projeto são inevitáveis e, para gerenciá-las com eficácia, um esforço de desenvolvimento de equipe contínuo ou renovado deve ser aplicado. O gerente de projetos deve monitorar continuamente a funcionalidade e o desempenho da equipe para determinar se são necessárias quaisquer ações para prevenir ou corrigir diversos problemas da equipe.

Um dos modelos usados para descrever o desenvolvimento da equipe é a Escada de Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977), que inclui as cinco etapas de desenvolvimento pelas quais passam as equipes. Embora a ocorrência ordenada dessas etapas seja comum, não é incomum que uma equipe fique estagnada em uma etapa específica ou regreda para uma etapa anterior. Os projetos com membros da equipe que trabalharam juntos no passado podem pular uma etapa.

- **Formação.** Nesta fase, a equipe se encontra e é informada sobre o projeto, seus papéis e responsabilidades formais. Os membros da equipe tendem a ser independentes e a não estarem tão abertos nesta fase.
- **Conflito.** Nesta fase, a equipe começa a considerar o trabalho do projeto, as decisões técnicas e a abordagem de gerenciamento de projetos. Se os membros da equipe não estiverem colaborativos e receptivos a ideias e pontos de vista diferentes, o ambiente pode se tornar contraprodutivo.
- **Acordo.** Na fase de acordo, os membros da equipe começam a trabalhar juntos e ajustam seus hábitos e comportamentos de trabalho para apoiar a equipe. Os membros da equipe aprendem a confiar uns nos outros.
- **Desempenho.** As equipes que alcançam a etapa de desempenho funcionam como uma unidade bem organizada. São interdependentes e solucionam os problemas com segurança e eficácia.
- **Dispersão.** Na fase de dispersão, a equipe conclui o trabalho e se desliga do projeto. Isso normalmente ocorre quando o pessoal é liberado do projeto logo que os resultados são finalizados, ou como parte da execução do processo Encerrar o projeto ou fase (Seção 4.6).

A duração de uma etapa específica depende da dinâmica, do tamanho e da liderança da equipe. Os gerentes de projetos devem ter um bom entendimento da dinâmica da equipe para orientar os membros durante todas as etapas de forma eficaz.

9.3.2.4 Regras básicas

As regras básicas definem expectativas claras a respeito do comportamento aceitável dos membros da equipe do projeto. Um compromisso com diretrizes claras desde o início reduz os mal-entendidos e aumenta a produtividade. Discutir regras básicas em áreas tais como código de conduta, comunicação, trabalho em equipe, ou cumprir normas de etiqueta permite que os membros da equipe descubram quais valores são importantes para os outros. Todos os membros da equipe do projeto compartilham a responsabilidade pela aplicação das regras definidas.

9.3.2.5 Agrupamento

O agrupamento, também referido como “matriz apertada”, envolve colocar alguns ou todos os membros mais ativos da equipe do projeto no mesmo local físico para aprimorar sua capacidade de atuar como uma equipe. O agrupamento pode ser temporário, como em ocasiões estrategicamente importantes durante o projeto, ou durante o projeto inteiro. As estratégias de agrupamento podem incluir uma sala de reuniões da equipe (às vezes chamada de “sala de guerra”), lugares para publicação de cronogramas, e outros lugares que incentivam a comunicação e ao senso de comunidade. Embora o agrupamento seja considerado uma boa estratégia, o uso de equipes virtuais pode proporcionar benefícios tais como o uso de recursos mais hábeis, custos reduzidos, menos viagens e despesas com transferências, e a proximidade dos membros da equipe dos fornecedores, clientes, ou de outras partes interessadas importantes.

9.3.2.6 Reconhecimento e recompensas

Parte do processo de desenvolvimento da equipe envolve reconhecer e recompensar o comportamento desejável. Os planos originais sobre formas de recompensar as pessoas são desenvolvidos durante o processo Planejar o gerenciamento dos recursos humanos. É importante reconhecer que uma recompensa específica concedida a qualquer indivíduo só será eficaz se atender a uma necessidade valorizada por aquele indivíduo. As decisões de conceder prêmios são tomadas, formal ou informalmente, durante o processo de gerenciamento da equipe do projeto através das avaliações de desempenho do projeto (Seção 9.4.2.2). As diferenças culturais devem ser consideradas ao determinar o reconhecimento e as recompensas.

As pessoas ficam motivadas se sentem que são valorizadas na organização e que este valor é demonstrado pelas recompensas que recebem. Em geral, o dinheiro é considerado um aspecto tangível de qualquer sistema de recompensas, mas as recompensas intangíveis podem ser tão ou mais eficazes. A maioria dos membros da equipe de projetos são motivados por oportunidades para se desenvolver, se realizar e usar suas habilidades profissionais enfrentando novos desafios. Uma boa estratégia para gerentes de projetos é conceder à equipe o reconhecimento durante o ciclo de vida do projeto e não esperar até que projeto seja concluído.

9.3.2.7 Ferramentas de avaliação dos funcionários

As ferramentas de avaliação dos funcionários dão ao gerente do projeto e à equipe do projeto uma percepção dos pontos fracos e fortes. Essas ferramentas ajudam os gerentes de projetos a analisar as preferências e aspirações dos membros da equipe, como eles processam e organizam as informações, como tendem a tomar decisões e como preferem interagir com as pessoas.

Várias ferramentas estão disponíveis tais como pesquisas sobre atitudes, avaliações específicas, entrevistas estruturadas, testes de habilidade e grupos de discussão. Essas ferramentas podem melhorar a compreensão, confiança, compromisso e comunicações entre os membros da equipe, e fazer com que as equipes se tornem mais produtivas no decorrer do projeto.

9.3.3 Desenvolver a equipe do projeto: saídas

9.3.3.1 Avaliações do desempenho da equipe

À medida que esforços de desenvolvimento da equipe do projeto tais como treinamento, formação da equipe e agrupamento são implementados, a equipe de gerenciamento do projeto realiza avaliações formais ou informais da eficácia da equipe do projeto. As estratégias e atividades eficazes para desenvolvimento da equipe devem aumentar o desempenho da equipe, o que aumenta a probabilidade de cumprir os objetivos do projeto. Os critérios para avaliação do desempenho da equipe devem ser determinados por todas as partes apropriadas e incorporados nas entradas do Desenvolvimento da equipe do projeto.

O desempenho de uma equipe bem-sucedida é medido em termos de êxito técnico de acordo com objetivos acordados para o projeto (incluindo os níveis de qualidade), desempenho em relação ao cronograma (conclusão no prazo) e desempenho em relação ao orçamento (conclusão de acordo com restrições financeiras). As equipes de alto desempenho são caracterizadas por esse comportamento orientado a tarefas e a resultados.

A avaliação da eficácia de uma equipe pode incluir indicadores como:

- Melhorias em habilidades que permitem que as pessoas realizem as tarefas com mais eficácia,
- Melhorias em competências que ajudam a equipe a ter melhor desempenho como equipe,
- Redução na taxa de rotatividade do pessoal, e
- Aumento na coesão da equipe com os membros da equipe compartilhando informações e experiências abertamente e se ajudando, para melhorar o desempenho geral do projeto.

Como resultado da realização de uma avaliação do desempenho geral da equipe, a equipe de gerenciamento do projeto pode identificar o treinamento, o *coaching*, a mentoria, a assistência ou as mudanças específicas necessárias para melhorar o desempenho da equipe. Isso também deve incluir a identificação de recursos adequados ou necessários para alcançar e implementar as melhorias identificadas na avaliação. Esses recursos e recomendações para melhoria da equipe devem ser bem documentados e encaminhados às partes relevantes.

9.3.3.2 Atualizações nos fatores ambientais da empresa

Os fatores ambientais da empresa que podem ser atualizados como resultado do processo Desenvolver a equipe do projeto incluem, entre outros, administração de pessoal, registros de treinamento de funcionários, e avaliações das habilidades.

9.4 Gerenciar a equipe do projeto

Gerenciar a equipe do projeto é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele influencia o comportamento da equipe, gerencia conflitos, soluciona problemas, e avalia o desempenho dos membros da equipe. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustrados na Figura 9-11. A Figura 9-12 mostra o diagrama de fluxo de dados do processo.

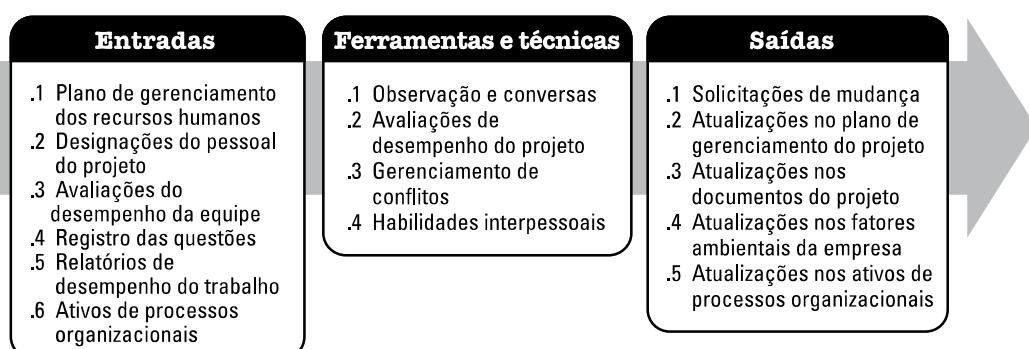


Figura 9-11. Gerenciar a equipe do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

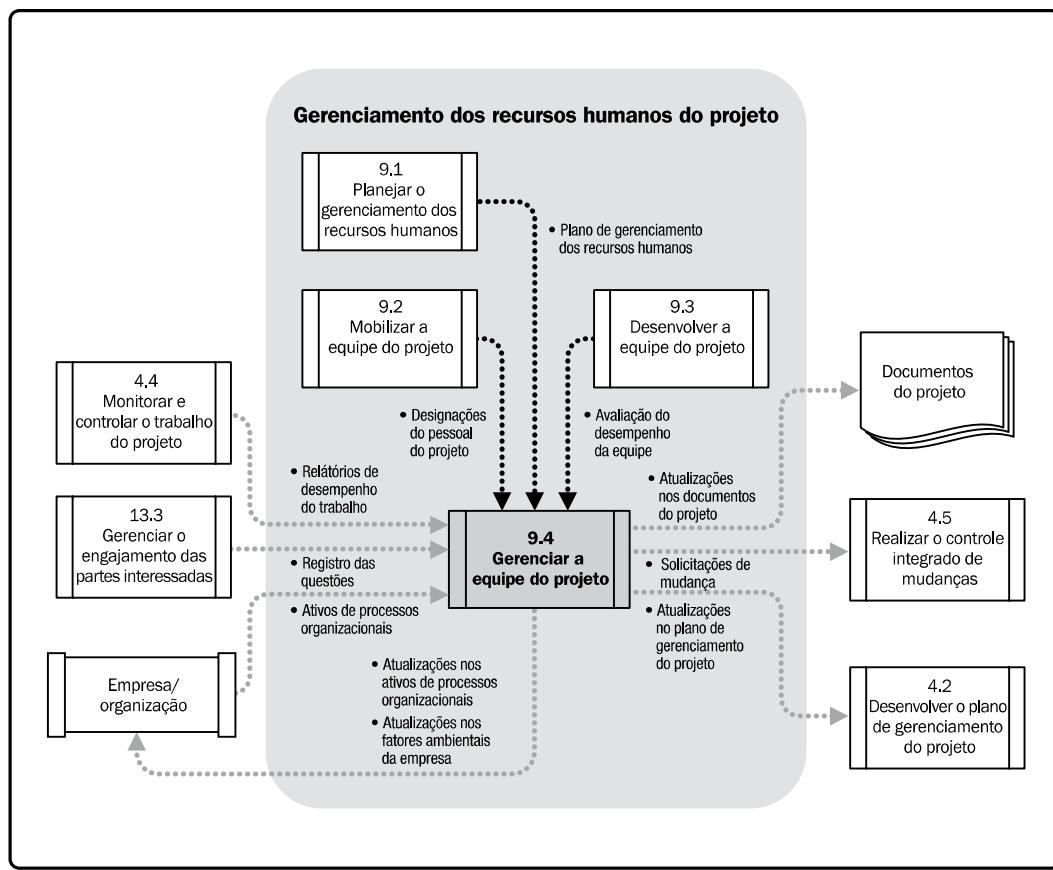


Figura 9-12. Diagrama do fluxo de dados do processo Gerenciar a equipe do projeto

Como resultado do gerenciamento da equipe do projeto, as solicitações de mudança são encaminhadas, o plano de gerenciamento dos recursos humanos é atualizado, as questões são resolvidas, são fornecidos comentários para as avaliações de desempenho e as lições aprendidas são acrescentadas ao banco de dados da organização.

Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho. O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho.

9.4.1 Gerenciar a equipe do projeto: entradas

9.4.1.1 Plano de gerenciamento dos recursos humanos

Descrito na Seção 9.2.3.1. O plano de gerenciamento dos recursos humanos fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados. Ele inclui, mas não está limitado, a:

- Papéis e responsabilidades,
- Organização do projeto, e
- Plano de gerenciamento de pessoal.

9.4.1.2 Designações do pessoal do projeto

Descritas na Seção 9.2.3.1. As designações do pessoal do projeto fornecem a documentação que inclui a lista de membros da equipe do projeto.

9.4.1.3 Avaliações do desempenho da equipe

Descritas na Seção 9.3.3.1. A equipe de gerenciamento do projeto faz avaliações periódicas, formais ou informais, do desempenho da equipe do projeto. Ao avaliar continuamente o desempenho da equipe do projeto, é possível adotar ações para solucionar problemas, modificar a comunicação, abordar conflitos e melhorar a interação da equipe.

9.4.1.4 Registro das questões

As questões surgem durante o gerenciamento da equipe de projetos. O registro das questões pode ser usado para documentar e monitorar quem é responsável pela resolução de questões específicas num prazo definido.

9.4.1.5 Relatórios de desempenho do trabalho

Descritos na Seção 4.4.3.2. Os relatórios de desempenho do trabalho fornecem documentação sobre a situação atual do projeto em comparação com as previsões do projeto. As áreas de desempenho que podem ajudar o gerenciamento da equipe do projeto incluem resultados de controle do cronograma, controle de custos, controle da qualidade e validação do escopo. As informações dos relatórios de desempenho e as previsões relacionadas ajudam a determinar os requisitos futuros de recursos humanos, reconhecimento e recompensas, e atualizações no plano de gerenciamento de pessoal.

9.4.1.6 Ativos de processos organizacionais

Descritos na Seção 2.1.4. Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Gerenciar a equipe do projeto incluem, entre outros:

- Certificados de reconhecimento,
- *Newsletters*,
- *Websites*,
- Sistemas de bônus,
- Uniformes corporativos, e
- Outros benefícios organizacionais.

9.4.2 Gerenciar a equipe do projeto: ferramentas e técnicas

9.4.2.1 Observação e conversas

Observação e conversas são usadas para manter-se atualizado em relação ao trabalho e atitudes dos membros da equipe do projeto. A equipe de gerenciamento do projeto monitora o progresso em relação às entregas do projeto, conquistas que são motivo de orgulho para os membros da equipe, e questões interpessoais.

9.4.2.2 Avaliações de desempenho do projeto

Os objetivos para realizar avaliações de desempenho ao longo de um projeto podem incluir esclarecimento de papéis e responsabilidades, *feedback* construtivo para os membros da equipe, descoberta de questões desconhecidas ou não resolvidas, desenvolvimento de planos de treinamento individuais e o estabelecimento de metas específicas para períodos futuros.

A necessidade de avaliações de desempenho do projeto formais ou informais depende da duração e complexidade do projeto, da política organizacional, de requisitos de contratos de trabalho e da quantidade e qualidade da comunicação.

9.4.2.3 Gerenciamento de conflitos

Os conflitos são inevitáveis em um ambiente de projeto. As origens de conflitos incluem recursos escassos, prioridades de cronograma e estilos de trabalho pessoais. As regras básicas da equipe, as normas do grupo e práticas sólidas de gerenciamento de projetos, como planejamento das comunicações e definição de papéis, reduzem a quantidade de conflitos.

Um gerenciamento de conflitos bem-sucedido resulta em maior produtividade e em relacionamentos de trabalho positivos. Quando o gerenciamento é adequado, as diferenças de opinião podem resultar em aumento da criatividade e melhoria no processo decisório. Se as diferenças se tornam um fator negativo, os membros da equipe do projeto são inicialmente responsáveis pela sua resolução. Se o conflito se ampliar, o gerente de projetos deve ajudar a facilitar uma resolução satisfatória. O conflito deve ser abordado o mais cedo possível e, em geral, com privacidade, usando uma abordagem direta e colaborativa. Se o conflito continuar, procedimentos formais podem ser usados, incluindo ações disciplinares.

O êxito dos gerentes de projetos no gerenciamento das suas equipes de projetos geralmente depende muito da sua capacidade para solucionar conflitos. Diferentes gerentes de projetos podem utilizar diferentes métodos na resolução de conflitos. Os fatores que influenciam os métodos de resolução de conflitos incluem:

- Importância relativa e intensidade do conflito,
- Pressão de prazo para resolver o conflito,
- Posição assumida pelas pessoas envolvidas, e
- Motivação para resolver o conflito a longo ou curto prazo.

Existem cinco técnicas gerais para resolver conflitos. Como cada uma delas tem o seu lugar e sua função, elas não são apresentadas em nenhuma ordem específica:

- **Retirar/Evitar.** Recuar de uma situação de conflito atual ou potencial, adiando a questão até estar mais bem preparado, ou ser resolvida por outros.
- **Suavizar/Acomodar.** Enfatizar as áreas de acordo e não as diferenças, abrindo mão da sua posição em favor das necessidades das outras pessoas para manter a harmonia e os relacionamentos.
- **Comprometer/Reconciliar.** Encontrar soluções que tragam algum grau de satisfação para todas as partes a fim de alcançar uma solução temporária ou parcial para o conflito.
- **Forçar/Direcionar.** Forçar um ponto de vista às custas de outro; oferecer apenas soluções ganha-perde, geralmente aplicadas através de uma posição de poder para resolver uma emergência.
- **Colaborar/Resolver o problema.** Incorporar diversos pontos de vista e opiniões com perspectivas diferentes; exige uma atitude cooperativa e um diálogo aberto que normalmente conduz ao consenso e ao comprometimento.

9.4.2.4 Habilidades interpessoais

Os gerentes de projetos usam uma combinação de habilidades técnicas, pessoais e conceituais para analisar situações e interagir de forma apropriada com os membros da equipe. O uso de habilidades interpessoais apropriadas permite que os gerentes de projetos aproveitem ao máximo os pontos fortes de todos os membros da equipe.

Exemplos de habilidades interpessoais usadas com maior frequência por um gerente de projetos incluem:

- **Liderança.** Os projetos bem-sucedidos requerem habilidades sólidas de liderança. A liderança é importante em todas as fases do ciclo de vida do projeto. Existem muitas teorias de liderança que definem os estilos de liderança que devem ser usados para cada situação ou equipe conforme necessário. É especialmente importante comunicar a visão e inspirar a equipe do projeto a alcançar o alto desempenho.
- **Influência.** Como os gerentes de projetos frequentemente têm pouca ou nenhuma autoridade direta sobre os membros da equipe em um ambiente matricial, sua capacidade para influenciar as partes interessadas oportunamente é essencial para o êxito do projeto. As principais habilidades de influência incluem:
 - A capacidade de ser persuasivo e expressar claramente as ideias e as posições;
 - Alta capacidade para ouvir ativa e eficazmente;
 - Estar ciente e considerar diversas perspectivas em qualquer situação; e
 - Coletar informações relevantes e críticas para abordar questões importantes e alcançar acordos, mantendo a confiança mútua.
- **Processo decisório eficaz.** Envolve a capacidade para negociar e influenciar a organização e a equipe de gerenciamento de projetos. Algumas diretrizes para o processo decisório incluem:
 - Foco nas metas que devem ser alcançadas,
 - Seguir um processo para a tomada de decisões,
 - Estudar os fatores ambientais,
 - Analisar as informações disponíveis,
 - Desenvolver qualidades pessoais dos membros da equipe,
 - Estimular a criatividade da equipe, e
 - Gerenciar o risco.

9.4.3 Gerenciar a equipe do projeto: saídas

9.4.3.1 Solicitações de mudança

As mudanças de pessoal, seja por opção ou por eventos incontroláveis, podem afetar o restante do plano de gerenciamento do projeto. Quando as questões de pessoal atrapalham a equipe do projeto a aderir ao plano de gerenciamento do projeto como fazer com que o prazo seja estendido ou o estouro do orçamento, uma solicitação de mudança pode ser processada pelo processo. Realizar o controle integrado de mudanças. As mudanças de pessoal podem incluir transferência de pessoas para outras tarefas, terceirização de parte do trabalho e substituição de membros da equipe que se afastaram.

Ações preventivas são as ações desenvolvidas para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos problemas antes que eles ocorram. Essas ações podem incluir o treinamento multidisciplinado para reduzir os problemas durante as ausências de membros da equipe do projeto e esclarecimentos adicionais sobre os papéis para garantir que todas as responsabilidades sejam cumpridas.

9.4.3.2 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não se limitam, ao plano de gerenciamento dos recursos humanos.

9.4.3.3 Atualizações nos documentos do projeto

Os documentos do projeto que podem ser indiretamente atualizados incluem, mas não se limitam, a:

- Registro das questões,
- Descrição dos papéis, e
- Designações do pessoal do projeto.

9.4.3.4 Atualizações nos fatores ambientais da empresa

Os fatores ambientais da empresa que poderão requerer atualizações como resultado do processo Gerenciar a equipe projeto incluem, mas não se limitam a:

- Comentários para as avaliações de desempenho organizacionais, e
- Atualizações das habilidades do pessoal.

9.4.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que poderão requerer atualizações como resultado do processo Gerenciar a equipe do projeto incluem, mas não se limitam a:

- Informações históricas e documentação de lições aprendidas,
- Modelos, e
- Processos padronizados da empresa.