

# Gerenciamento de Projetos

## Aula 11

### Gerenciamento dos Recursos Humanos e das Comunicações do Projeto

#### Objetivos Específicos

- Conhecer os processos necessários para gerenciar os recursos humanos e as comunicações do projeto.

#### Temas

Introdução

1 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

2 Gerenciamento das comunicações do projeto

Considerações finais

Referências

## Introdução

O objetivo desta aula é mostrar a importância do gerenciamento dos recursos humanos e das comunicações de um projeto. O gerenciamento de recursos humanos de um projeto tem seu foco de trabalho nas pessoas, e elas compõem todo o projeto.

Por sua vez, com relação ao gerenciamento das comunicações de um projeto, veremos que, certamente, a comunicação é uma das áreas de conhecimento mais importantes para o gerente de projetos, se não for a mais importante.



A comunicação representa cerca de 90% do tempo do gerente de projetos.

Nesta aula, serão destacadas algumas questões importantes sobre o desenvolvimento da equipe do projeto e como estruturar um plano de comunicação. Lembrando que o planejamento, a execução e a monitoração constante continuam sendo essenciais durante a realização de um projeto.

## 1 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

O gerenciamento de recursos humanos inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe é composta de pessoas, cada qual com sua função e responsabilidades bem definidas e atribuídas para a realização do projeto.

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento dos recursos humanos do projeto é composto pelas etapas:

- Planejar o gerenciamento dos recursos humanos;
- Desenvolver a equipe do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto.

Figura 1 – Gerenciamento dos recursos humanos do projeto



Os membros da equipe do projeto devem apoiar não somente a sua execução, mas também o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. O envolvimento dos membros da equipe desde o início do projeto acrescenta especialização para a solução proposta durante o processo de planejamento e potencializa o sucesso da realização do projeto.

A escolha dos recursos humanos deve ser feita com muita precisão, pois as incertezas existentes nos projetos podem ser tantas que o gerente de projetos precisa de uma equipe com competência técnica e disposta a superar todos os desafios, possibilitando o cumprimento dos seus objetivos.

Problemas de falta de recursos parecem estar presentes na maioria dos projetos, mas essa é uma questão que o gerente de projetos deve endereçar ao patrocinador ou, no caso de uma organização não projetizada (organização cujas principais estruturas são por departamentos e funções), ao gerente funcional da área, informando que não tem recursos suficientes ou disponíveis para cumprir os prazos estabelecidos.

O gerente de projetos também deve se acostumar com conflitos que surgirão dentro da equipe, praticamente inevitáveis, devido às características das mais diversas pessoas envolvidas e às próprias características do projeto.

Segundo Mulcahy (2004, p. 284), as causas mais comuns de conflitos em projetos são: "cronograma, prioridades do projeto, recursos, opiniões técnicas, procedimentos administrativos, custos e, por fim, a personalidade das pessoas envolvidas".

## 1.1 Como criar um planejamento dos recursos humanos do projeto?



### Importante

Na elaboração do plano de gerenciamento de recursos humanos, é necessário mapear quais são os perfis e habilidades necessárias para a realização do projeto, bem como definir claramente a responsabilidade de cada recurso.

No gerenciamento dos recursos humanos do plano, o gerente de projetos precisa criar artefatos contendo a matriz de responsabilidade e o organograma da equipe do projeto.

Você já deve ter ouvido alguém dizer: “não sei o que devo fazer” ou “quem executa essa atividade?”. Quem responde às dúvidas e define quem executa cada uma das tarefas é o gerente de projetos; essa é uma de suas responsabilidades.

Um gerente de projetos deve mostrar claramente os papéis e as responsabilidades dos membros da equipe, do cliente e de outras partes interessadas.

Uma das formas de documentar e ter uma visão das responsabilidades em um planejamento de recursos humanos é elaborando uma matriz de responsabilidade ou uma tabela RACI, que significa:

- **R** = Responsável pela execução
- **A** = Aprovador
- **C** = Consultado
- **I** = Informado

RACI é um tipo de matriz de responsabilidades que define os papéis com mais detalhes e clareza. A Tabela 1 mostra um exemplo de uma matriz RACI. Nesta tabela, identificamos, por exemplo, que a atividade W deve ser realizada somente com a aprovação do gerente de projetos e do patrocinador, que a equipe é responsável pela sua execução, e que o cliente deve ser informado.

A atividade Y, por sua vez, é de responsabilidade do cliente, exige a consulta do gerente de projetos e da equipe, e o patrocinador deve ser informado a respeito da sua realização.

Tabela 1 – Matriz RACI

Atividade	Gerente de Projetos	Equipe	Patrocinador	Cliente
<b>W</b>	A	R	A	I
<b>X</b>	A	R	A	I
<b>Y</b>	C	C	I	R
<b>Z</b>	C	C	I	R

Havendo possibilidade, a atribuição dada na matriz de responsabilidade deve ser feita diretamente para o recurso responsável e não para um departamento ou área.

Caso seja necessário um escalonamento, precisamos conhecer a hierarquia da organização ou do projeto.

Por exemplo, em uma organização com matriz funcional, o gerente de projetos identifica que a causa-raiz de um atraso está na entrega de uma atividade por um analista. O gerente percebe que se trata de um problema de performance do analista, mas que não deve tratar do problema diretamente com ele, e sim com o gerente funcional, pois é ele quem tem o papel de solucionar o problema com seu analista.

O gerente de projetos precisa entender que a função dele não é somente gerenciar as suas entregas, mas também as pessoas que atuam no projeto.

Gerenciar os recursos humanos do projeto nos remete aos temas abordados na aula 4. O gerente de projetos precisa saber trabalhar em equipe, se comunicar, se relacionar, gerenciar conflitos, desenvolver a equipe e fornecer condições motivadoras para ela.

O principal artefato no plano de gerenciamento de recursos humanos é um organograma da equipe do projeto, contendo o nome dos recursos e a sua respectiva atuação no projeto, bem como a matriz de responsabilidades.

Durante a execução do projeto é extremamente negativo para um gerente de projetos não saber quem é o responsável pela sua execução. O gerente de projetos precisa saber qual é o papel e a responsabilidade de cada um no projeto.

## 2 Gerenciamento das comunicações do projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que contempla os processos necessários para garantir a geração, a coleta, a distribuição e o armazenamento das informações do projeto.

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento das comunicações do projeto é composto por:

- Planejar o gerenciamento das comunicações;
- Gerenciar as comunicações;
- Controlar as comunicações.

**Figura 2 – Gerenciamento das comunicações do projeto**



Os processos de gerenciamento das comunicações fornecem a interligação das pessoas com as informações que são necessárias para a realização do projeto. O gerente de projeto gasta uma parte significativa de seu tempo de trabalho na comunicação com a equipe do projeto, partes interessadas, cliente e patrocinador.

## 2.1 Como criar um plano de comunicação do projeto?

O artefato do plano de gerenciamento das comunicações deve conter:

- A informação a ser divulgada;
- O responsável pela informação;
- O público-alvo;
- Quando será divulgada a informação;
- Qual a recorrência do envio da informação;
- Qual o meio a ser utilizado para envio da informação.

A informação, primeiro item do plano de gerenciamento de comunicação, pode ser fornecida como um e-mail, uma apresentação, uma reunião ou uma conferência, representados na Figura 3. Cabe ao gerente de projetos definir com as partes interessadas como será feita a comunicação do projeto.

Figura 3 – Meios de Comunicação



O plano de comunicação também é importante para definir como algumas notícias do projeto serão passadas adiante. Por exemplo: supondo que no meio do projeto fosse identificado um atraso de 80% do tempo disponível, mas que a equipe do projeto já havia descoberto uma forma de recuperar o atraso. Como essa informação seria divulgada? Quando seria divulgada? Quem seria o responsável pela divulgação? Dependendo da forma que fosse divulgada poderia criar insegurança entre as partes interessadas, portanto, a informação já deve ser passada juntamente com a solução encontrada ou um plano de ação.

## 2.2 Impactos da comunicação no projeto

Entre os vários motivos que levam um projeto ao insucesso, destaca-se a falta de um plano de comunicação do projeto ou um planejamento mal elaborado, sem levar em consideração os interesses de cada parte interessada e a definição dos meios de comunicação.

O gerenciamento da comunicação do projeto lida com a necessidade de fornecer informações aos envolvidos, com o objetivo de diminuir a resistência e as barreiras na sua execução. Parte das resistências podem ocorrer por falta de informações ou informações imprecisas, o que normalmente gera insegurança nas partes envolvidas.

O processo planejamento das comunicações determina as necessidades de informações e comunicação com as partes interessadas, por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem.

Você já deve ter escutado alguém dizer: “não sei qual é o *status* atual do projeto”, “não sei o que está acontecendo com o projeto” ou “não tenho visibilidade do que está sendo realizado no projeto”. Isso demonstra que o plano de comunicação do projeto não está atendendo as necessidades das partes interessadas e a comunicação não está fluindo de maneira consistente.

Quando uma parte interessada fica sem visibilidade do andamento do projeto, é porque o gerente de projetos não está realizando a comunicação do projeto com eficácia.

Por isso, no planejamento da comunicação, é importante que o gerente de projetos procure pelas principais partes interessadas, identifique quais são suas expectativas e saiba como elas gostariam de ser comunicadas quanto as entregas, ganhos ou perdas do projeto.

## Considerações finais

O capital humano é hoje o bem mais valioso de uma empresa em seus projetos. Para fazer com que ele aja a favor do sucesso, é necessário que o gerente de projetos acompanhe o gerenciamento de recursos humanos de maneira estratégica, possibilitando o engajamento e a participação.

O resultado do projeto dependerá única e exclusivamente do relacionamento interpessoal com a equipe; às vezes com uma boa conversa vale mais do que muitos e-mails formais. Deve-se sempre manter um canal de comunicação aberto, de maneira que todos da equipe tenham a mesma visão para o sucesso da execução ao projeto.

Com relação às comunicações, independente do tamanho do projeto que esteja sendo realizado, é necessário que o gerente de projetos elabore um planejamento que leve em consideração os interesses das partes interessadas, pois a ineficácia desse planejamento aumentará a probabilidade de insucesso no projeto.

O principal artefato do gerenciamento dos recursos humanos é a matriz de responsabilidade e o organograma organizacional da equipe que atenderá o projeto. No gerenciamento das comunicações, o principal artefato é o plano de comunicação.

## Referências

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Qualitymark, 2009.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. São Paulo: RMC Publications, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge). 5 ed. São Paulo: Ed PMI, 2013.

XAVIER, L. F. S.; XAVIER, C. M. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3. edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.