

Gerenciamento de Projetos - Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Caio Cardozo
Eric Naves dos Reis
Mateus Vilela
Marcos Vinicius Bedo
Rafael Stéfano

1. Introdução

Essa monografia tem como objetivo introduzir conceitos básicos sobre gerenciamento de Recursos Humanos em termos de Gerência de Projetos. O estudo foi baseado em informações obtidas através do Pmbok e estudos de casos.

A equipe do projeto é composta por pessoas com tarefas e responsabilidades atribuídas para que possa ser executado, até o término, o projeto. Todo projeto tem seu prazo final, e a aplicação desse gerenciamento colabora para que o prazo seja cumprido com êxito.

Embora seja comum falar de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e tomada de decisões do projeto. O envolvimento dos membros da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto muitas vezes podem mudar conforme o projeto se desenvolve.

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os métodos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Tais métodos e etapas serão vistos com mais detalhes adiante.

2. Processo de Gerenciamento de Recursos Humanos

2.1 Desenvolver o Plano de Recursos Humanos

Desenvolver o plano de recursos humanos é o processo de identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, e criar um plano de gerenciamento de pessoal. O planejamento de recursos humanos é usado para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto.

O plano de recursos humanos documenta papéis e responsabilidades do projeto, organogramas do projeto e o plano de gerenciamento de pessoal, incluindo o cronograma para mobilização e liberação de pessoal. Também pode incluir identificação de necessidades de treinamento, estratégias para construção da equipe, 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. É importante considerar a disponibilidade de recursos humanos escassos ou limitados, ou a concorrência por eles. Os papéis do projeto podem ser designados para pessoas ou grupos, que podem ser internos ou externos à organização executora do projeto.

2.1.1 Entradas

- **Requisitos de Recursos das Atividades**

O planejamento de recursos humanos usa requisitos de recursos das atividades para determinar as necessidades de recursos humanos do projeto.

- **Fatores Ambientais da Empresa**

Os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo de desenvolver o plano de recursos humanos incluem, entre outros: Cultura e estrutura da organização, Recursos humanos existentes, Políticas de administração de pessoal, Condições do mercado.

- **Ativos de Processos Organizacionais**

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar a equipe do projeto no processo de desenvolver o plano de recursos humanos incluem, entre outros: Processos e políticas padrão da organização e descrições de papéis padronizados, Modelos para organogramas e descrições de cargos e Informações históricas sobre estruturas organizacionais que funcionaram em projetos anteriores.

2.1.2 Ferramentas e Técnicas

- **Organogramas**

Existem diversos formatos para documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe. A maioria dos formatos correspondem a um de três tipos: hierárquico, matricial e em formatos de texto.

- **Redes de Relacionamentos**

O desenvolvimento de uma rede de relacionamentos (também conhecida como networking) envolve 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.

- **Teoria Organizacional**

A teoria organizacional fornece informações sobre a forma como as pessoas, as equipes e as unidades organizacionais se comportam. O uso eficaz dessas informações pode reduzir o tempo, o custo e o esforço necessários para criar as saídas do planejamento de recursos humanos e aumentar a probabilidade de que o planejamento seja eficaz. É importante reconhecer que diferentes estruturas organizacionais têm diferentes respostas individuais, desempenhos individuais e características de relacionamentos.

2.1.3 Saídas

- **Plano de Recursos Humanos**

O plano de recursos humanos, como parte do plano de gerenciamento do projeto, fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados. O plano de recursos humanos deve incluir, entre outros itens:

- Papéis e responsabilidades: É necessário abordar os seguintes tópicos ao listar os papéis e responsabilidades necessárias para concluir um projeto:
 - **Papel:** A designação que descreve a parte de um projeto pela qual uma pessoa é responsável e responde pelos resultados. Exemplos de papéis de projeto: engenheiro civil, assessor jurídico, analista de negócios e coordenador de testes. A clareza do papel em relação à autoridade, responsabilidades e limites deve ser documentada.
 - **Autoridade:** O direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões e assinar aprovações. 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:** 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 atividades 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 (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, como parte do plano de recursos humanos, que integra o plano de gerenciamento do projeto, descreve quando e como os requisitos de recursos humanos serão atendidos. 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 as ações recorrentes de mobilização e desenvolvimento dos membros da equipe.

2.2 Mobilizar a Equipe do Projeto

Mobilizar a equipe do projeto consiste em obter o melhor dos recursos humanos necessários para terminar o projeto no prazo estipulado. Veremos superficialmente algumas das entradas, ferramentas e técnicas e saída relacionadas a este processo.

2.2.1 Entradas

- **Fatores Ambientais da Empresa**

Toda empresa necessita de recursos humanos com características que se adequem ao perfil da empresa. Essa seleção é benéfica tanto para o empregado, que estará em um ambiente mais próximo ao seu perfil, quanto para a empresa.

Empregados selecionados para participarem da equipe do projeto são obtidos de todas as fontes disponíveis da empresa, tanto internas quanto externas. Nem sempre a equipe que gerencia o projeto determina e/ou influencia na contratação dos mesmos, porém quando isso ocorre, algumas características podem ser consideradas, como:

- Disponibilidade: Quem está disponível e quando estará disponível?
- Capacidade: Quais competências as pessoas possuem?
- Interesses: As pessoas estão interessadas em trabalhar neste projeto?
- Custo: Quanto receberá cada membro da equipe, especialmente se for contratado de fora da organização?
- Experiência: O membro da equipe já realizou algum trabalho semelhante? O resultado deste trabalho foi satisfatório?

- **Ativos de Processos Organizacionais**

As organizações envolvidas no projeto podem e provavelmente tem políticas e ou procedimentos que controlam as designações de pessoal. O

departamento de RH auxilia com o recrutamento e contratações dos membros da equipe do projeto de forma que se encaixe nesses procedimentos e políticas.

- **Funções e Responsabilidades**

As funções e responsabilidades definem as posições, habilidades e competências exigidas pelo projeto, como por exemplo, a função que o membro possui na equipe, sua competência e sua responsabilidade para com o projeto.

- **Organogramas do Projeto**

Os organogramas do projeto já foram apresentados em 4.1.3

- **Plano de Gerenciamento de Pessoal**

O plano de gerenciamento de pessoal já foi apresentado em 4.1.3

2.2.2 Ferramentas e Técnicas

- **Pré-Designação**

Algumas vezes os membros da equipe são pré-designados. Essa situação poderá ocorrer se o projeto depender da especialização de pessoas específicas ou se algumas designações de pessoal forem definidas dentro do termo de abertura do projeto.

- **Negociação**

As contratações de pessoal são negociadas em muitos projetos. As vezes são necessárias negociações com gerentes funcionais com a finalidade de garantir que o projeto receberá adequadamente pessoal competente no prazo necessário, e que os membros da equipe do projeto conseguirão trabalhar no projeto até que as tarefas sob sua responsabilidade sejam terminadas.

A capacidade da equipe de gerenciamento de projetos de influenciar outras pessoas tem função importante na negociação de designações de pessoal. Por exemplo, um gerente funcional irá analisar os benefícios e a importância dos projetos conflitantes quando estiver determinando para onde deverá designar funcionários extremamente competentes que são disputados por todas as equipes do projeto.

- **Contratação ou Mobilização**

Em alguns casos, a organização não possui o pessoal interno necessário para terminar o projeto. Os serviços exigidos podem ser adquiridos de fontes externas, ou seja, isso pode envolver a contratação de consultores individuais ou a subcontratação de trabalho de outras organizações.

- **Equipes Virtuais**

Há novas possibilidades durante a contratação ou a mobilização de membros da equipe do projeto com a contratação de equipes virtuais. As equipes virtuais são definidas como grupos de pessoas que executam suas funções sem se encontrarem pessoalmente na maior parte do tempo. Eles se utilizam da disponibilidade de comunicação eletrônica, como email e videoconferência. O formato da equipe virtual possibilita:

- Formar equipes de pessoas da mesma empresa, mas que moram em áreas geográficas distantes entre si;
- Adicionar especialização a uma equipe do projeto, embora o especialista não esteja na mesma área geográfica;
- Incorporar funcionários que trabalham a partir de escritórios domésticos;
- Formar equipes de pessoas que trabalham em diferentes turnos ou horas;
- Incluir pessoas com deficiência de locomoção;
- Avançar em projetos que seriam ignorados devido a despesas com viagens.

2.2.3 Saídas

- **Designações de Pessoal para o Projeto**

O projeto terá o seu quadro de pessoal quando forem designadas para trabalhar nele as pessoas adequadas. A documentação pode incluir uma lista da equipe do projeto, memorandos para membros da equipe e nomes inseridos em outras partes do plano de gerenciamento do projeto, como organogramas e cronogramas do projeto.

- **Disponibilidade de Recursos**

A disponibilidade de recursos documenta os períodos de tempo em que cada membro da equipe do projeto pode trabalhar no projeto. A criação de um cronograma final e ainda por cima confiável depende de se ter um bom entendimento de todos os conflitos de cronograma individuais, inclusive período de férias, horários disponíveis e compromissos com outros projetos.

- **Plano de Gerenciamento de pessoal (atualizações)**

Conforme é preenchido as funções e responsabilidades do projeto, é necessário mudanças no plano de gerenciamento de pessoal, pois sem eles a maioria das pessoas corresponde aos requisitos pessoais planejados. Tais mudanças podem ocorrer também para registrar promoções, aposentadorias,

doenças, problemas de desempenho e mudanças na carga de trabalho, entre outros.

2.3 Desenvolvimento da Equipe de Projeto

O Desenvolvimento da Equipe de Projeto melhora a competência e a interação dos membros envolvidos no desenvolvimento do projeto no sentido de atingir os objetivos e melhora a eficiência da equipe.

Os principais objetivos do processo de Desenvolvimento da Equipe de Projeto incluem:

- Melhorar técnicas dos membros da equipe para que possuam as habilidades necessárias para a execução do projeto.
- Melhora das relações de confiança na direção de gerar um “espírito de grupo” melhorando a produtividade e as relações interpessoais.

Alguns exemplos de trabalho em grupo bem realizado incluem um correto balanceamento das tarefas, assessoramento de participante em caso de necessidade, comunicação e compartilhamento de informações.

2.3.1 Entradas

São necessárias três entradas concluídas para o início do processo, as quais são descritas abaixo.

- **Atribuições do Pessoal de Projeto**

O Desenvolvimento da Equipe começa com os documentos que listam as pessoas que estão envolvidas com o projeto.

- **Plano de Gerenciamento do Pessoal**

Este plano, apresentado em 4.2.3, identifica as estratégias de treinamento. Com o desenvolvimento do projeto, itens como recompensas, feedbacks e ações disciplinares podem ser adicionadas.

- **Disponibilidade de Recursos.**

A informação de disponibilidade de recursos identifica quando os membros da equipe poderão participar do projeto.

2.3.2 Ferramentas e Técnicas

- **Habilidades Gerais de Administração**

Relacionamento interpessoal é necessário para a manutenção da “harmonia” da equipe de projeto. Técnicas de empatia, criatividade e facilitação também são valiosos ativos para o gerenciamento da equipe.

- **Treinamento**

O treinamento pode incluir atividades que complementam as competências dos membros da Equipe. Pode ser realizado utilizando recursos humanos e tecnológicos, como cursos presenciais ou aulas web.

Os treinamentos podem ser planejados e agendados ou podem ser não-planejados, ou seja, sua necessidade pode ser detectada durante a execução do projeto, por meio de conversas ou avaliações de desempenho.

- **Atividades Construídas pelas Equipes**

As atividades da Equipe podem variar de atividades curtas até para atividades mais complexas. Definir atividades é importante do ponto de vista de aumentar o nível de confiança da equipe para tarefas que dependem de realização conjunta. Algumas atividades são particularmente valiosas quando o grupo se encontra dividido geograficamente sem o benefício do contato direto.

- **Regras Básicas**

As regras básicas definem claramente o comportamento esperado da equipe de projetos. A discussão das regras permite que os membros da equipe consigam perceber a delimitação de seus espaços e do restante dos membros. A divisão das responsabilidades entre os membros é interessante para que as regras sejam reforçadas e cumpridas.

- **Co-locação**

O fato de possuir uma sala de reunião para a equipe (ou as vezes chamada sala de guerra ou quartel general) é importante para a equipe no sentido de ter um lugar comum para a discussão e planejamento de atividades. A sala deve possuir equipamentos eletrônicos que possibilitem a comunicação de todos com todos.

- **Reconhecimento e Premiação**

A premiação e reconhecimento é um item abordado já no Plano de Recursos Humanos, porém cabe destacar seu papel desde o ponto de vista da equipe e de seu desenvolvimento. Muitas premiações e bonificações são definidas durante a fase de execução do projeto, especialmente quando algumas metas são cumpridas com relação ao quesito tempo, sendo este normalmente o fator determinante para prêmios.

Também deve ser levado em consideração as diferenças culturais no momento do reconhecimento e da premiação.

2.3.3 Saídas

A saída do processo é a avaliação do desempenho da equipe que se dá através de parâmetros. Podem ocorrer avaliações formais e informais. O principal objetivo é medir a eficiência da equipe que é medido por aspectos quantitativos e qualitativos como taxa de rotatividade de pessoal, melhora das relações profissionais interpessoais e aquisição de novos conhecimentos e técnicas que permitirão a equipe realizar projetos futuros.

2.4 Gerenciamento de Equipes em Projetos

O Gerenciamento de equipes em projetos é responsável por uma série de atividades que visam melhor a performance de um time que realiza um determinado processo. Fazendo um bom uso desse tipo de gerenciamento, é possível que a equipe consiga se entender de uma forma que faça com que o trabalho de todos os envolvidos seja mais eficaz, e, ao mesmo tempo, mais agradável, uma vez que mantendo uma administração pensada da forma de trabalho desses membros, o líder saberá como trabalhar com cada membro e extraíndo deles o máximo possível para o projeto.

Através de feedbacks, resoluções de conflitos e acompanhamento do relacionamento entre os membros do time, o líder pode se preparar e resolver qualquer ocasional problema que pode surgir na gestão do time.

2.4.1 Entradas

Uma vez que o time tenha sido criado, o gerente recebe a lista de recursos humanos que ele terá a sua disposição. Tendo esse conjunto de pessoas, ele define qual pessoa será responsável por qual processo ou atividade do projeto. Dessa forma o gerente sempre terá um responsável final para cobrar e para entregar a atividade definida a ele.

Com o time já executando as atividades, é papel do gerente manter um acompanhamento na performance dos membros envolvidos para identificar membros que não estão com o desempenho esperado, ou reconhecer membros que estão indo além do esperado, criando assim uma cultura de reconhecimento para os membros com um poder de entrega maior, fazendo com que os membros fiquem incentivado na realização do trabalho.

2.4.2 Ferramentas e Técnicas

As ferramentas mais eficazes durante o gerenciamento de uma equipe vêm diretamente da forma de gestão do gerente e de suas habilidades interpessoais. Conversas são uma ferramenta muito forte, uma vez que uma conversa séria com

todos os membros do time separadamente pode gerar várias informações que podem ser extremamente úteis para a gestão do time como um todo. Junto dessas conversas, trabalhar feedbacks entre os membros e análise de performance, para que todos estejam conscientes do trabalho de todo o time.

Havendo algum conflito, é papel do gerente tratá-lo da melhor forma possível para os membros do time e para o projeto. É nesse momento que o gerente tem que usar suas habilidades interpessoais para contornar a situação. E por isso, o gerente de um projeto não pode ser visto como um chefe, alguém que somente manda e espera ser feito, o gerente deve ser visto como um líder, alguém que tem um conhecimento maior que o resto da equipe e que está disposto a ajudar os membros a realizarem suas atividades. Isso é alcançado através de uma proximidade maior entre o gerente e o time, além de uma transparência maior nas tomadas de decisões vindas de níveis acima da hierarquia dos membros.

2.4.3 Saídas

Sendo colocadas em prática todas as ferramentas e técnicas citadas acima, é de se esperar mudanças tanto na forma de trabalho do time como também no ambiente de trabalho da organização envolvida. Essa mudança deve ser abraçada, pois com certeza trará benefícios para o trabalho da equipe toda.

Problemas também podem ter sido encontrados e é necessário que ações sejam tomadas para resolver esses conflitos. É nesse ponto que mudanças são requisitadas e executadas sempre pensando na saúde do projeto e do time, pensando sempre no resultado final que deve ser alcançado.

3. Estudo de Caso: Aceplac

Para exemplificar o potencial da aplicação de boas estratégias de recursos humanos, foi escolhida a empresa Acesita Placas S/A – Aceplac, que, através de sua “gestão pelo pegar fazendo certo”, aumentou rapidamente sua lucratividade.

A empresa foi constituída em 30 de abril de 1994, como uma empresa controlada pelo Sistema Acesita, e surgiu a partir da compra dos ativos industriais da empresa Placas Mineiras de Aço Inoxidável – Plaminox S/A.

3.1 Situação Inicial

A situação que a Acesita encontrou ao assumir a empresa era preocupante. Dentre os vários problemas, alguns que valem a pena citar:

- Ausência de informações históricas;
- Empregados inseguros;

- Desconhecimento das necessidades dos clientes;
- Sem capital de giro;
- Dificuldade em enfrentar a inconstância do ambiente externo;
- Alto índice de acidentes;
- Moral baixo e pessoal altamente desconfiado.

A Aceplac começou sua administração de forma descentralizada. Sua estrutura hierárquica e de comando era simples: o Diretor Presidente possuía uma assessoria direta e o nível imediatamente abaixo era composto da Gerência Administrativo-Financeira, Gerência de Desenvolvimento e Manutenção e Gerência de Produção.

A partir de 1994, a empresa começou a implantar gradativamente programas de benefícios aos empregados, conforme resultados pelos mesmos iam sendo obtidos.

3.2 Algumas das Estratégias

A empresa seguiu várias estratégias, como criar conjuntos habitacionais, remanejamento de trabalhadores, subsidio de almoços e lanches, etc. Mas, para efeito de estudo, vamos nos focar apenas em algumas poucas das estratégias seguidas pela empresa.

3.2.1 Kanban Saúde:

Kanban é um termo japonês que significa marcador. Embora comumente usado em sistemas de entregas e marcação de produtos, pode ser também bandanas, faixas, etc.

Foi implementado com a finalidade de incentivar a participação ativa dos empregados nas atividades, a colaboração mútua entre os colegas, a melhoria no relacionamento interpessoal e nas condições de trabalho, qualidade na vida e no trabalho. Para seu correto funcionamento, todos os dias, o empregado deveria colocar o boton do Kanban Saúde, a cor que mais definisse seu estado de espírito:

- Verde: satisfação, felicidade;
- Amarelo: preocupação, indisposição;
- Vermelho: infelicidade, tensão.

3.2.2 Café com o Presidente

Era um canal de comunicação entre o empregado e a empresa. Através de um simples café da manhã, sempre com início às 7 h, e sem hora para acabar, nove empregados escolhidos, uma vez por mês, sentavam-se com o Diretor-Presidente para conversarem sobre diversos assuntos e situações, relativos à

empresa ou não. Durante o café, saíam elogios, críticas e sugestões. Um dos objetivos do programa era ouvir os empregados. Por isso, esse momento era muito disputado entre eles, o que possibilitou 100% de adesão

3.2.3 Relaxar sem Parar

Verificou-se que a maior incidência de acidentes estava no período entre 4 a 5 horas de trabalho consecutivos. No intuito de conscientizar os empregados da importância de se dar um tempo, de relaxar, de despertar para sair da rotina, foi implementado o programa “*Relaxar sem parar*”, com participação voluntária. O tempo de parada era de cinco minutos e os empregados se dirigiam para o campo da fábrica, quando a telefonista colocava música e aumentava o volume do som para indicar a chamada dos empregados. As atividades consistiam em espreguiçar, em fazer ginástica, caminhada acelerada, entre outras.

3.3 Resultados

Embora as estratégias seguidas tenham sido simples, grandes resultados foram obtidos. A taxa de acidentes caiu consideravelmente. A adesão dos empregados à empresa aumentou, assim como a qualidade do produto e vendas cresceram. A Aceplac concorreu, em 1997, ao Prêmio da Qualidade de Excelência Empresarial do SEBRAE e ganhou o título de “Destaque Empresarial”. Além do prêmio, a qualidade se destacou por ter apenas oito reclamações de clientes de 96 a 97.

A empresa obteve um aumento nas faturas de 74% em 1995, 32% em 1996 e quedas de apenas 18% em 1997 – ano em que ocorreu a crise asiática. A produção foi crescente, onde a empresa produziu 5,5 mil ton. em 1994, 13,5 em 1995 e 14,6 em 1997.

4. Bibliografia

- PMBOK Edição 4 – Capítulo 9
- Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso na Empresa ACEPLAC <<http://www.taniazambelli.com.br/artigos/ler.asp?cod=16>>
Ultimo acesso: 17/11/2010