

# GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

*UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
(GUIA PMBOK®)  
4ª EDIÇÃO*

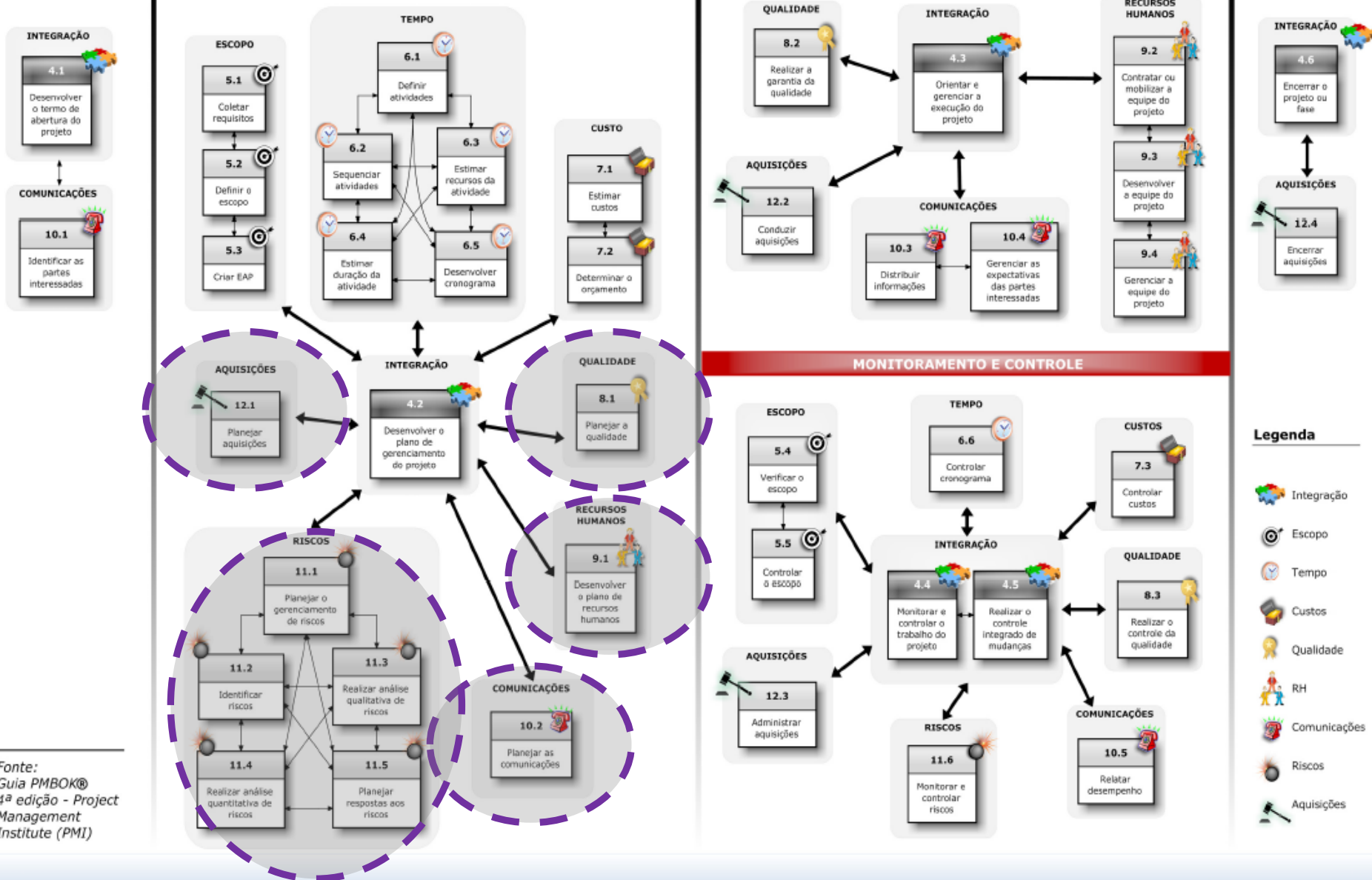
**Leonardo *Cruz* Mello, PMP**  
([cruz.jf@gmail.com](mailto:cruz.jf@gmail.com) - <http://www.linkedin.com/in/leocruz>)

## INICIAÇÃO

## PLANEJAMENTO

## EXECUÇÃO

## ENCERRAMENTO



# Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

Existe diferença entre equipe do projeto e equipe de gerenciamento do projeto?

Equipe de gerenciamento de projetos:

- ❑ É um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento de projetos.
- ❑ Em projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento de projetos podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas unicamente pelo gerente de projetos.

# Gerenciar e liderar a equipe do projeto também inclui...

## Influenciar a equipe do projeto

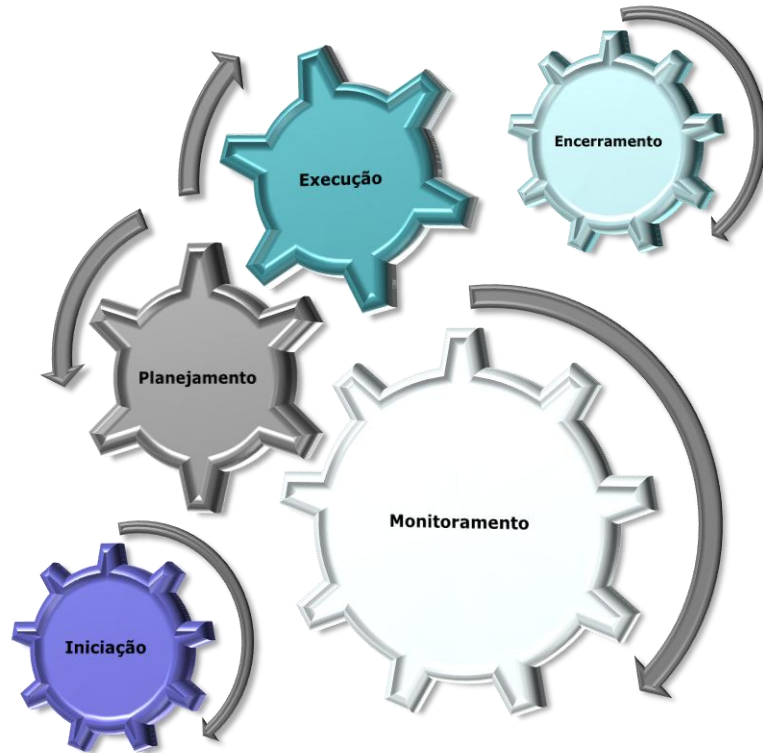
- Conhecer, e influenciar quando possível, os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto.
- Isso inclui o ambiente da equipe, localizações geográficas dos membros da equipe, comunicações entre as partes interessadas, questões políticas internas e externas, questões culturais, singularidade organizacional e outros fatores de pessoal 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 comprometimento ético.

# Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

## *Grupos de processos*



### **Desenvolver o plano de recursos humanos**

- O processo de identificação e documentação de funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

### **Mobilizar a equipe do projeto**

- O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.

### **Desenvolver a equipe do projeto**

- O processo de melhoria de competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

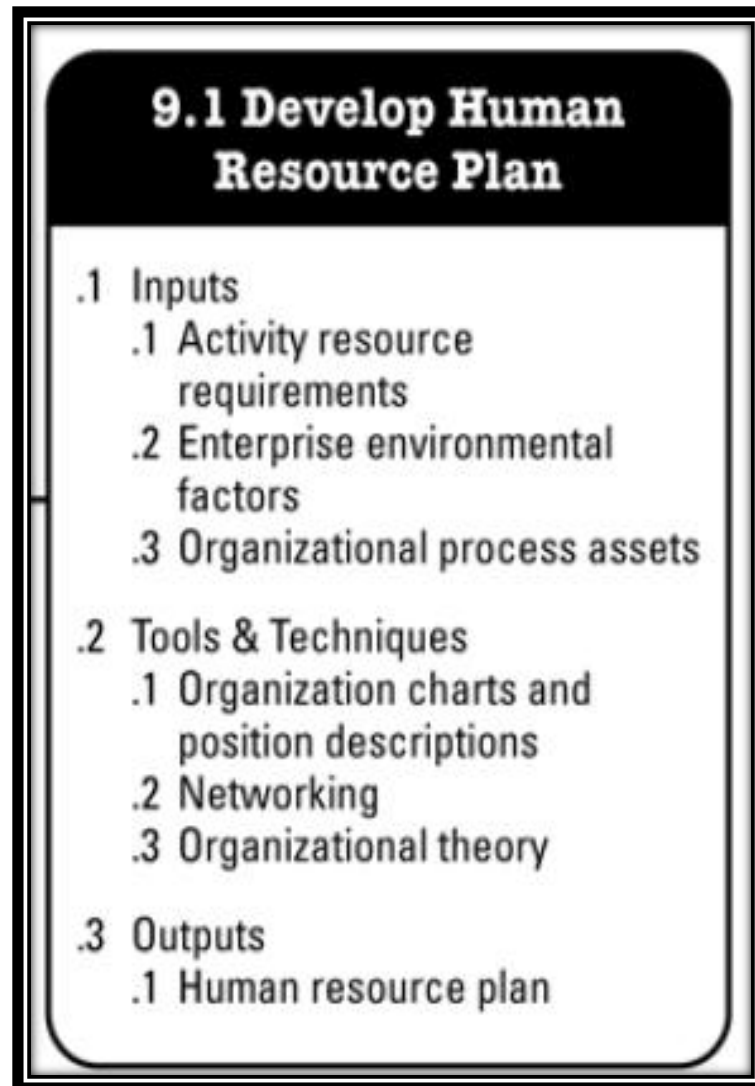
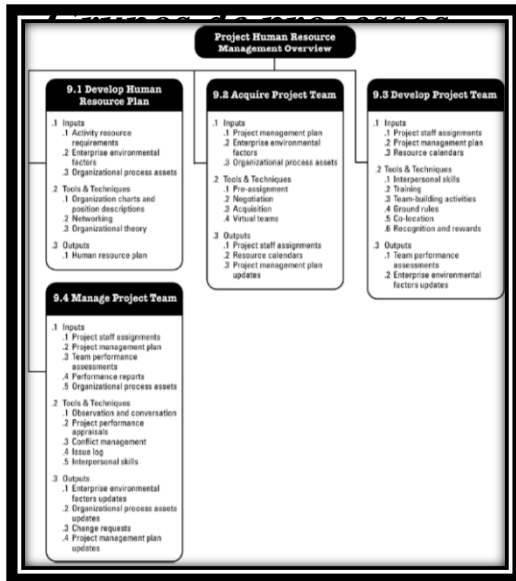
### **Gerenciar a equipe do projeto**

- O processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

# **Na prática os processos interagem exigindo atenção constante durante o planejamento**

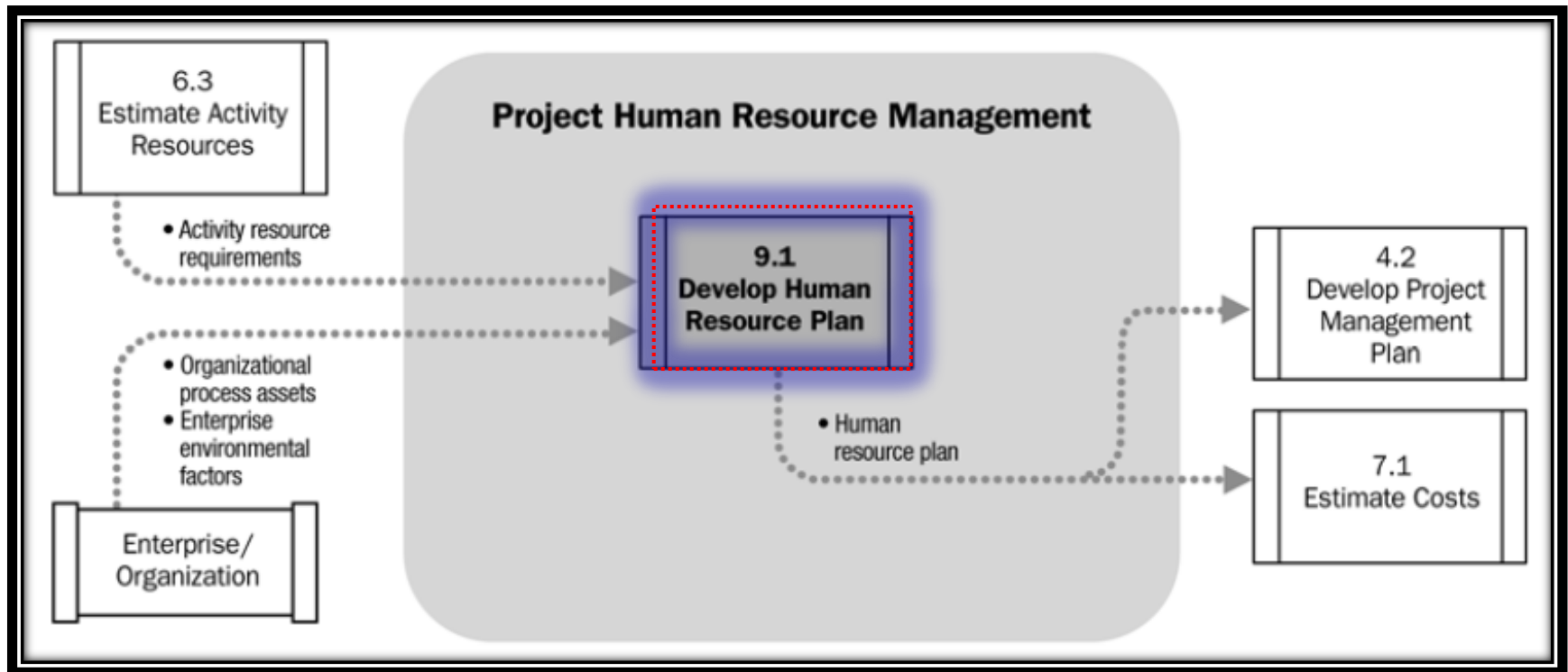
- ✓ Depois que os membros da equipe inicial criam uma estrutura analítica do projeto, pode ser necessário contratar ou mobilizar pessoal adicional.
- ✓ Quando membros adicionais são incluídos na equipe, seus níveis de experiência (ou in experiência) podem aumentar ou reduzir o risco do projeto, criando a necessidade de atualizações complementares no planejamento de riscos.
- ✓ Quando as durações das atividades são estimadas antes da identificação de todos os membros da equipe do projeto e de seus níveis de competências, essas durações estarão sujeitas a alterações.

# Gerenciamento dos recursos humanos do projeto



# Desenvolver o plano de recursos humanos

## *Diagrama de fluxo do processo*





# **Desenvolver o plano de recursos humanos**

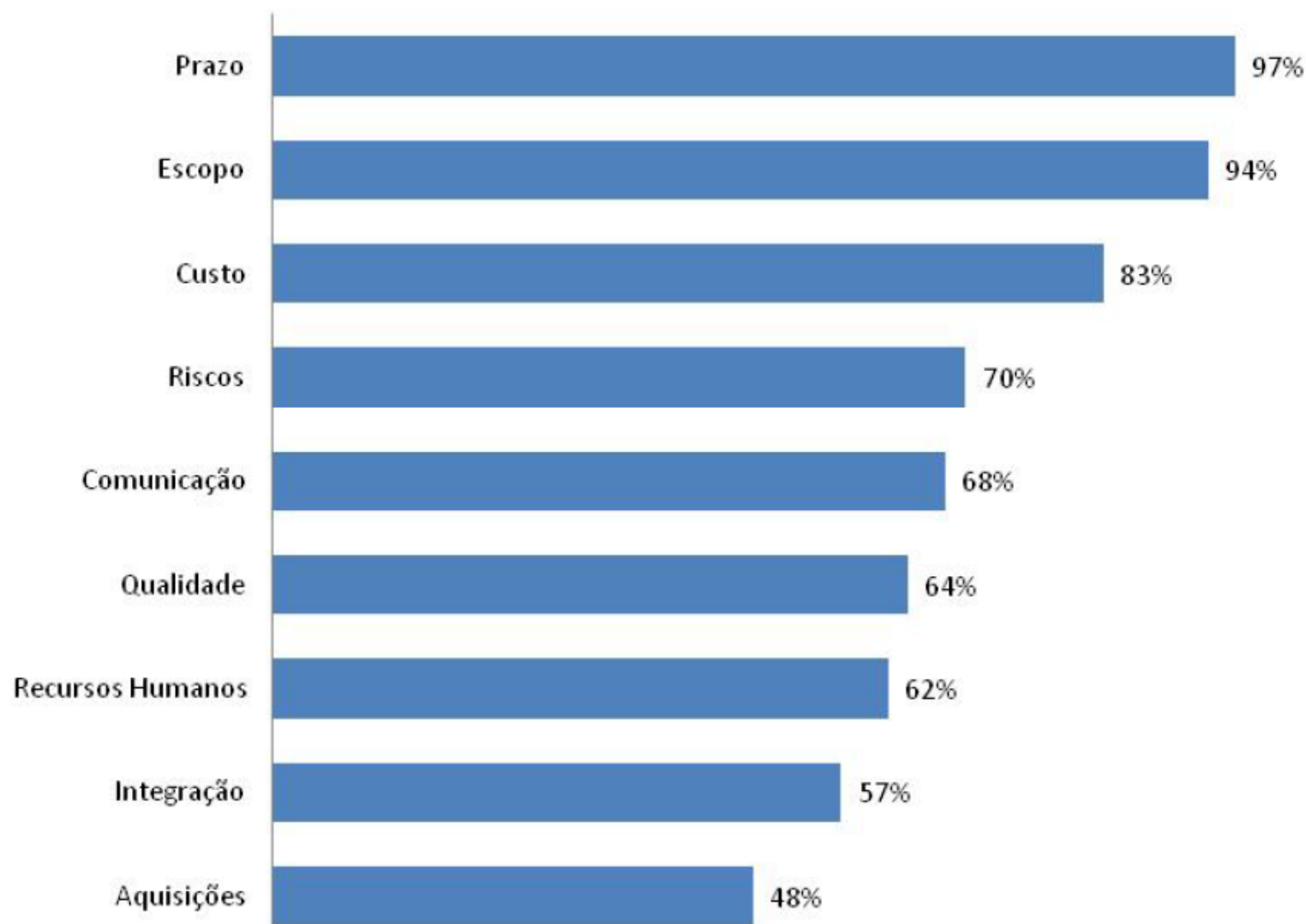
**Desenvolver o plano de recursos humanos é o processo de identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas do projeto, e criar um plano de gerenciamento de pessoal.**

- ❑ Os papéis do projeto podem ser designados para pessoas ou grupos, podendo estes serem internos ou externos à organização executora do projeto.
- ❑ Outros projetos podem estar concorrendo por recursos com as mesmas competências ou conjuntos de habilidades. Considerando esses fatores, os custos do projeto, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas podem ser significativamente afetadas.
- ❑ Um planejamento de recursos humanos eficaz deve considerar e planejar esses fatores, e desenvolver opções de recursos humanos.

# **Todas as alternativas abaixo são saídas do processo Desenvolver o plano de recursos humanos, EXCETO?**

- a) Papéis e responsabilidade
- b) Organogramas do projeto
- c) Quantidade de recursos necessários
- d) Plano de gerenciamento de pessoal

# Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos



*Percentual de organizações que citou o item*

# Desenvolver o plano de recursos humanos

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



# Desenvolver o plano de recursos humanos

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



# Entradas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## 1. Requisitos de recursos das atividades

### Rosalina a Gerente de Projetos



Os requisitos de recursos das atividades são utilizados para determinar as necessidades de recursos humanos do projeto.

- ❑ Requisitos de recursos das atividades (saída do processo Estimar os recursos da atividade), tem por objetivo identificar os tipos e as quantidades de recursos necessários para cada atividade do pacote de trabalho.

**Durante o planejamento do projeto em uma estrutura matricial, o gerente de projeto identifica a necessidade de novos recursos humanos. Para quem ele deve solicitar estes recursos?**

- a) Gerente de projeto
- b) Gerente funcional
- c) Time
- d) Patrocinador

# Entradas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*



## 2. Fatores ambientais da empresa

### Organizacional

- Quais organizações ou departamentos estarão envolvidos no projeto? Quais são os acordos de trabalho atuais entre eles? Quais relacionamentos formais e informais existem entre eles?

### Técnico

- Que disciplinas especiais e áreas de especialização serão necessárias para terminar este projeto? Existem diferentes tipos de linguagens de software ou abordagens de engenharia?

### Interpessoal

- Quais tipos de relações hierárquicas formais e informais existem entre as pessoas candidatas à equipe do projeto? Quais são as descrições de cargos? Quais são suas relações fornecedor-cliente? Quais diferenças culturais ou de idioma afetarão as relações de trabalho?

### Logístico

- Qual a distância que separa as pessoas e as unidades que farão parte do projeto? Existem pessoas em diferentes prédios, fusos horários ou países?

### Político

- Quais são as metas individuais das possíveis partes interessadas no projeto? Quais grupos e pessoas possuem poder informal em áreas importantes para o projeto? Quais as alianças informais existentes?

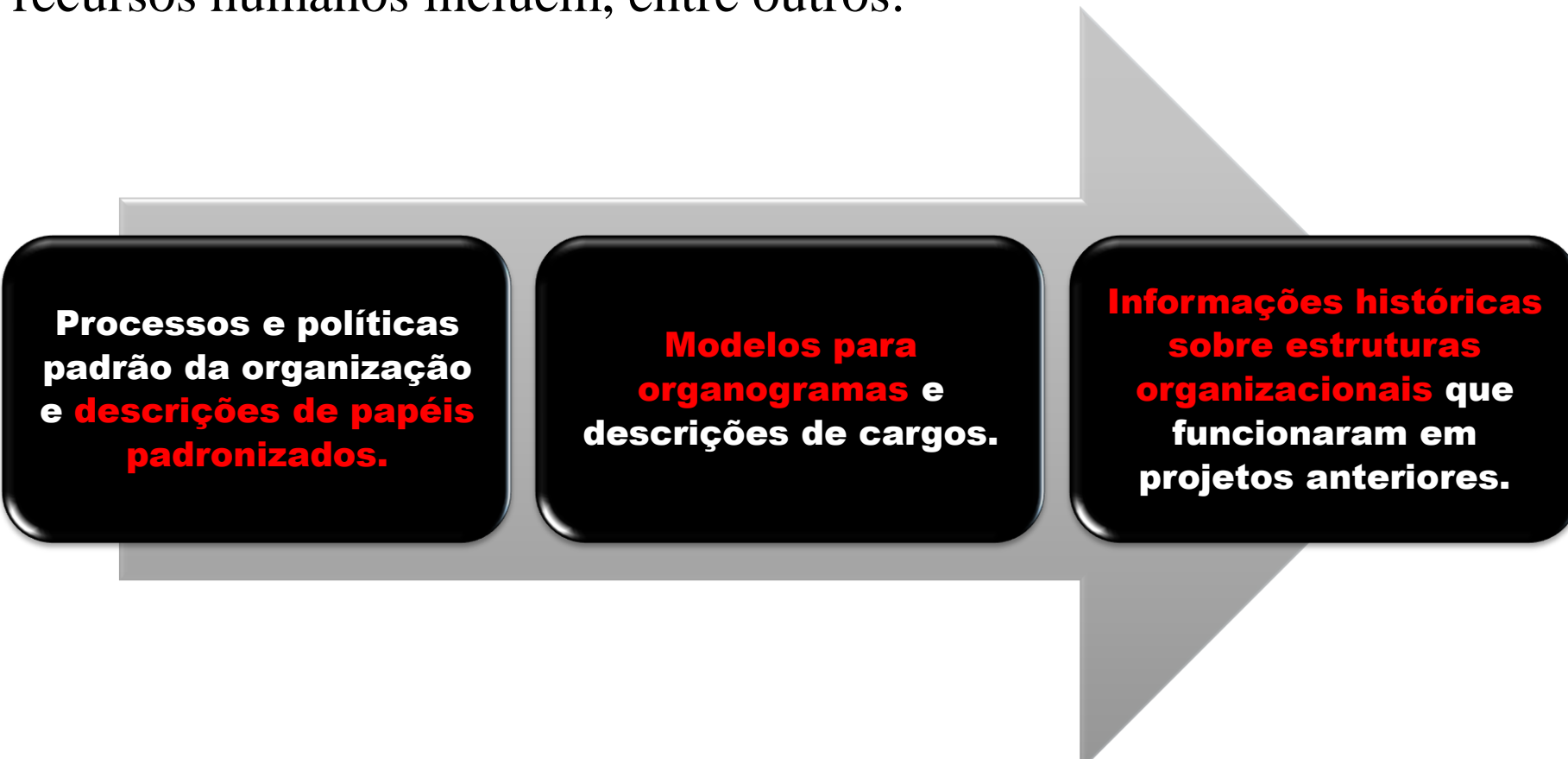


# Entradas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## 3. 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.**

**Informações históricas sobre estruturas organizacionais que funcionaram em projetos anteriores.**

# Desenvolver o plano de recursos humanos

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## 1. Organogramas e descrições de cargos

Todas as funções e responsabilidades no projeto devem estar designadas claramente e associadas à declaração de escopo do projeto.

Formatos para documentar os papéis e responsabilidades...



Independentemente do método usado, o objetivo é garantir que cada pacote de trabalho tenha um responsável claro, e que todos os membros da equipe entendam seus papéis e responsabilidades.

# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## Gráficos de hierarquia

A aparência da **Estrutura Analítica Organizacional** (*Organizational Breakdown Structure (OBS)*) e da **Estrutura Analítica de Recursos** (*Resource Breakdown Structure (RBS)*) é semelhante à da **EAP**.

**EAP**

Estrutura Analítica de Projeto

- Organizada de acordo com a decomposição das entregas do projeto.

**EAO**

Estrutura Analítica Organizacional

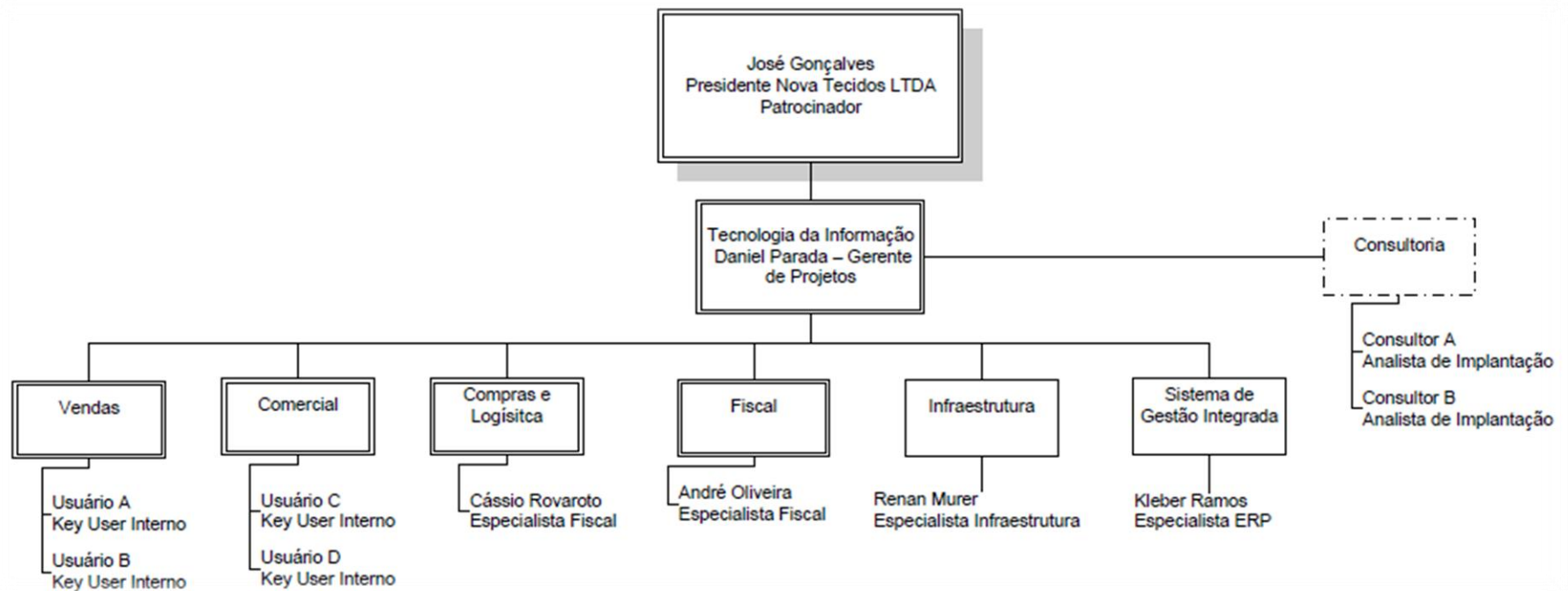
- Organizada de acordo com os departamentos, as unidades ou equipes da organização, **com as atividades ou os pacotes de trabalho do projeto listados sob cada departamento.**

**EAR**

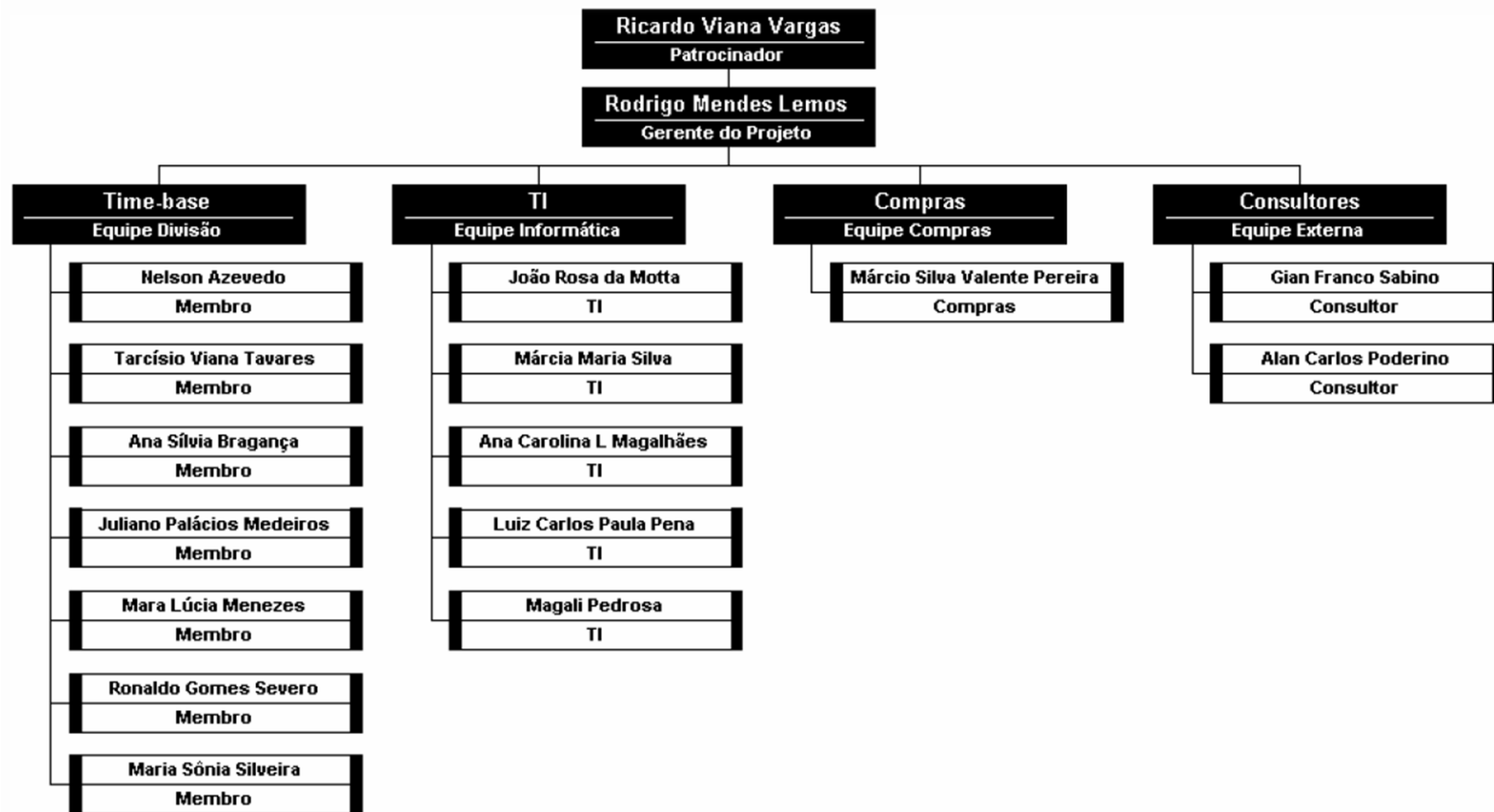
Estrutura Analítica de Recursos

- **Usado para desdobrar o projeto por tipos de recursos,** podendo incluir outras categorias de recursos, além das categorias de recursos humanos.

# Organograma do projeto



# Organograma do projeto



# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## Gráficos matriciais

A matriz de responsabilidades (MR - *responsibility assignment matrix (RAM)*) é usada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto.

**É possível desenvolver RAMs em vários níveis, de acordo com o tamanho do projeto...**

### **RAM de alto nível**

- *Pode definir que um grupo ou uma unidade da equipe do projeto é responsável por algo em cada **componente da EAP.***

### **RAM de nível mais baixo**

- *Usadas para designar papéis, responsabilidades e níveis de autoridade para **atividades específicas.***

# Matriz de Responsabilidades

“Em um PROJETO GRANDE, poderá haver MUITAS PESSOAS que TEM ALGUM PAPEL NO PROCESSO de criação e de aprovação das entregas do projeto. AS VEZES ESSE PROCESSO É DIRETO E SIMPLES, por exemplo, uma pessoa cria um documento e uma outra pessoa aprova. Em outros casos, poderá haver muitas pessoas envolvidas na criação de uma entrega, e várias outras que necessitam aprová-la.”

“Para os CENÁRIOS COMPLICADOS QUE ENVOLVEM MUITAS PESSOAS, é altamente conveniente ter uma MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARA AS ENTREGAS. Isso ajuda a ESTABELECEER AS EXPECTATIVAS, e assegurar que as pessoas saibam de suas responsabilidades. Por exemplo, você necessita saber se os membros do Comitê de Direção deverão aprovar o documento dos requerimentos de negócio ou não. A Matriz de Responsabilidade esclarecerá todos os papéis e responsabilidades.”

“O PROPÓSITO DA MATRIZ DE RESPONSABILIDADE É PROPORCIONAR ENTENDIMENTO COMUM E OBTER UM ACORDO SOBRE QUEM FAZ O QUE, assim pode-se definir as colunas com a quantidade de detalhes que faz sentido. Após concluída a Matriz, a mesma deverá ser circulada para aprovação.”



# Matriz RACI

## Funções: Responsável, Aprovador, Consultado e Informado

- ✓ O trabalho a ser realizado é apresentado na coluna da esquerda como atividades;
- ✓ Os recursos são colocados na primeira linha (podendo ser exibido como pessoas ou grupos);
- ✓ Normalmente há somente uma pessoa responsável pela criação da entrega, embora muitas pessoas possam fornecer informações.

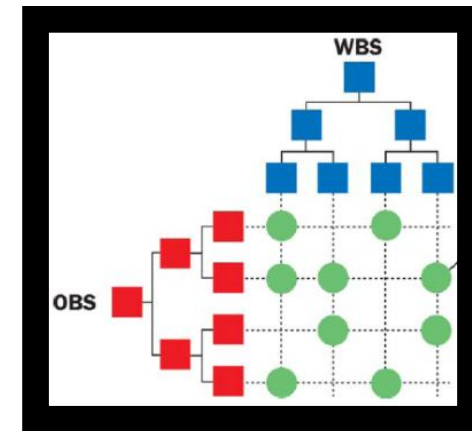
| RACI Chart | Person |     |        |      |    |
|------------|--------|-----|--------|------|----|
| Activity   | Ann    | Ben | Carlos | Dina | Ed |
| Define     | A      | R   | I      | I    | I  |
| Design     | I      | A   | R      | C    | C  |
| Develop    | I      | A   | R      | C    | C  |
| Test       | A      | I   | I      | R    | I  |

R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform  
 R = responsible A = accountable C = Consult I = Inform

|         |   |   |   |   |   |
|---------|---|---|---|---|---|
| Test    | A | I | I | R | I |
| Develop | I | A | R | C | C |

### Exam Spotlight

According to the *PMBOK Guide*, the RAM relates the OBS to the WBS to assure that every component of the work of the project is assigned to an individual.





|                                   | Project processes | Project scope | WBS definition | Project schedule | Artifact | Resources | Project task | Project status | Archiving | External communication s | Internal communication s   | Scheduling (rooms, meetings) | Desktop Support | Work Environment |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|----------------|------------------|----------|-----------|--------------|----------------|-----------|--------------------------|--|------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Project sponsor</b>            |                   | C,F           |                | G                |          | I         |              | H              |           | C                        | G  |                              |                 |                  |
| <b>Project manager</b>            | C,D,F             | D,E           | C,D,J          | C,J              |          | C         |              | E              | D         | C                        | C,E  |                              | C,G             | D                |
| <b>Project control office</b>     | F                 |               |                |                  |          |           |              | E              | C,H       | D                        | C,D  | D                            |                 |                  |
| <b>Project track lead</b>         | E                 | F             |                | D,E,F,J          | C,E,H    | D,L       | C,D,E        | D              |           |                          | E  |                              |                 |                  |
| <b>Phase team lead</b>            |                   |               |                | J                | D,E,F,H  | F         | E,F,H        | C              |           |                          | E  |                              |                 |                  |
| <b>Artifact owner</b>             |                   |               |                |                  | E,F,H    |           | E            |                |           |                          | C  |                              |                 |                  |
| <b>Artifact author</b>            |                   |               |                |                  | E,F,F    |           | E            |                |           |                          |  |                              |                 |                  |
| <b>Artifact developer</b>         |                   |               | D              |                  |          |           | E            |                |           |                          |  |                              |                 |                  |
| <b>Business analyst SR.</b>       |                   |               |                | G                |          |           | E            |                |           |                          |  |                              |                 |                  |
| <b>Business analyst</b>           |                   |               |                |                  |          |           | E            |                |           |                          |  |                              |                 |                  |
| <b>Technical analyst</b>          |                   | D             |                |                  |          |           | E            |                |           |                          |  |                              | D               |                  |
| <b>System architect</b>           |                   | E             |                |                  |          |           |              |                |           |                          |  |                              |                 |                  |
| <b>Methodology SME</b>            | D,E               |               | D              |                  |          |           |              |                |           | A                        | Primary ownership: Creation  |                              |                 |                  |
| <b>Subject matter expert</b>      |                   | G             | C              | G                |          |           | E            |                |           | B                        | Secondary ownership: Administering   |                              |                 |                  |
| <b>Content provider</b>           |                   |               |                |                  |          |           | E            |                | J         | C                        | Initiating<br>Planning<br>Implementing<br>Controlling<br>Monitoring<br>Closing |                              |                 |                  |
| <b>Technical writer</b>           |                   |               |                |                  |          |           | E            |                | J         | D                        |  |                              |                 |                  |
| <b>Business writer</b>            |                   |               |                |                  |          |           | E            |                |           | E                        |  |                              |                 |                  |
| <b>Quality assurance auditor</b>  | G,J               | G,J           | G,J            |                  |          |           |              |                |           | F                        |  |                              |                 |                  |
| <b>Quality control technician</b> |                   |               |                |                  | H,J      |           |              |                |           | G                        |  |                              |                 |                  |
|                                   |                   |               |                |                  |          |           |              |                |           | H                        |  |                              |                 |                  |
|                                   |                   |               |                |                  |          |           |              |                |           | I                        |  |                              |                 |                  |
|                                   |                   |               |                |                  |          |           |              |                |           | J                        |  |                              |                 |                  |
|                                   |                   |               |                |                  |          |           |              |                |           | L                        | Approving<br>Reporting<br>Assigning  |                              |                 |                  |

**Roles and responsibilities matrix**

To read the chart, a project team member should determine what role one is playing at any point and what area of responsibility is of concern.

For example, if a person is assigned as **an artifact owner** and wants to determine his or her responsibilities for the tasks to create the artifact, he or she would read across and find the letters: E, F, H.

**Referring to the chart legend, the artifact owner is responsible for E = implementing the task, F = controlling the task, and H = closing the task.**

# **Uma matriz de responsabilidades apresenta todas as afirmativas abaixo, EXCETO:**

- a) Tempo
- b) Recursos
- c) Nomes
- d) Pacotes de trabalho

# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## **Formatos orientados a texto**

Os formatos orientados a texto são também conhecidos como 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 no projeto atual com a aplicação das lições aprendidas.

**São utilizados quando as responsabilidades de membros da equipe requerem descrições detalhadas.**

- *Normalmente são em forma de uma lista organizada ou formulário.*
- *Fornecem informações como responsabilidades, autoridade e qualificações.*

| Função                         | Descrição das responsabilidades da função   |
|--------------------------------|---|
| <b>Analista de Negócios</b>    | <i>Responsável pela modelagem do negocio; definição e modelagem dos requisitos; acompanhamento dos engenheiros de software em suas atividades; atua no entendimento do negócio e suas regras; elabora modelos de dados do projeto, documentações técnicas nos projetos, plano de testes, realizações de casos de uso; conduz os testes integrados no sistema; planeja e conduz a implantação do sistema gerado.</i>                         |
| <b>Analista de Sistemas</b>    | <i>Responsável pela modelagem funcional e não-funcional do sistema.</i>   |
| <b>Arquiteto de Software</b>   | <i>Responsável pela arquitetura do sistema e definição de como o sistema deverá ser implementado.</i>   |
| <b>Engenheiro de Qualidade</b> | <i>Identifica e gerencia iniciativas de melhoria da qualidade no âmbito organizacional; apoia a gerência de qualidade em atividades de controle de projetos de captação de recursos e eventos; apoia à implantação das normas de qualidade da empresa em cada área administrativa; adota e mantém normas de qualidade da organização; participa em atividades de auditoria da adoção dos processos de qualidade pelas áreas da empresa.</i> |
| <b>Gerente de Projeto</b>      | <i>Responsável pelo gerenciamento e acompanhamento do projeto. Faz alocação e planejamento dos recursos do projeto como um todo. Acompanha o uso adequado de metodologia e padrões do projeto.</i>  |

# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## Outras seções do plano de gerenciamento do projeto

Algumas responsabilidades relacionadas ao gerenciamento do projeto são listadas e explicadas em outras seções do plano de gerenciamento do projeto....



### ***Registro de riscos***

- *Lista proprietários dos riscos.*



### ***Plano de comunicações***

- *Lista membros da equipe responsáveis pelas atividades de comunicação.*



### ***Plano de qualidade***

- *Designa os responsáveis por realizar as atividades de garantia da qualidade e controle da qualidade.*

# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*

## 2. Networking

É uma forma construtiva de entender os fatores políticos e interpessoais que terão impacto na eficácia de diversas opções de gerenciamento de pessoal.



# **Algumas dicas importantes para quem quer manter sua rede de relacionamentos...**

## **Sair do casulo**

- Olhar muito além do setor e área em que se trabalha. Em networking, valem tanto os colegas de trabalho, do momento ou do passado, contatos com fornecedores e parceiros, colegas do tempo de Universidade, conhecidos da vizinhança. Enfim deve-se manter um bom relacionamento com todos, independente da área de atuação.

## **Arranjar tempo**

- É necessário criar, arranjar tempo para cultivar as relações, nunca se restrinja a encontrar apenas pessoas com quem trabalha. Eventos com conteúdos interessantes, cursos de alto nível, seminários especializados são também ótimas oportunidades para encontrar as pessoas certas.

## **Ética é essencial**

- Tudo começa pela ética em qualquer assunto a ser tratado. Além disso, profissionais éticos são mais bem avaliados e queridos pelas pessoas de seu círculo.

## **Divulgue seus projetos**

- Sem exageros é importante falar de seus projetos e realizações do passado recente. Em troca, demonstre interesse pelas realizações dos interlocutores. Lembre-se: saber ouvir é fundamental.



# Ferramentas e técnicas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*



## 3. Teoria organizacional

A teoria organizacional fornece informações sobre a forma como as pessoas, as equipes e as unidades organizacionais se comportam.

Teoria da motivação:

- ❑ *Teoria de X e Y de McGregor;*
- ❑ *Maslow;*
- ❑ *Herzberg.*



# McGregor

Teoria de X e Y de McGregor acreditava que todos os trabalhadores podiam ser classificados em dois grupos, X e Y.



## Teoria X

- Os gerentes que aceitam esta teoria acreditam que as pessoas precisam ser supervisionadas o tempo todo.
- As pessoas são incapazes, não assumem responsabilidades e evitam trabalhar sempre que possível.



## Teoria Y

- Os gerentes que aceitam esta teoria acreditam que as pessoas estão dispostas a trabalhar sem supervisão e querem ser bem sucedidas.
- As pessoas podem orientar seus próprios esforços.



# Maslow

A hierarquia de necessidades de Maslow, é uma divisão na qual as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Ele criou uma pirâmide para mostrar como as pessoas são motivadas e disse que alguém não pode subir para o nível seguinte sem satisfazer os níveis inferiores.

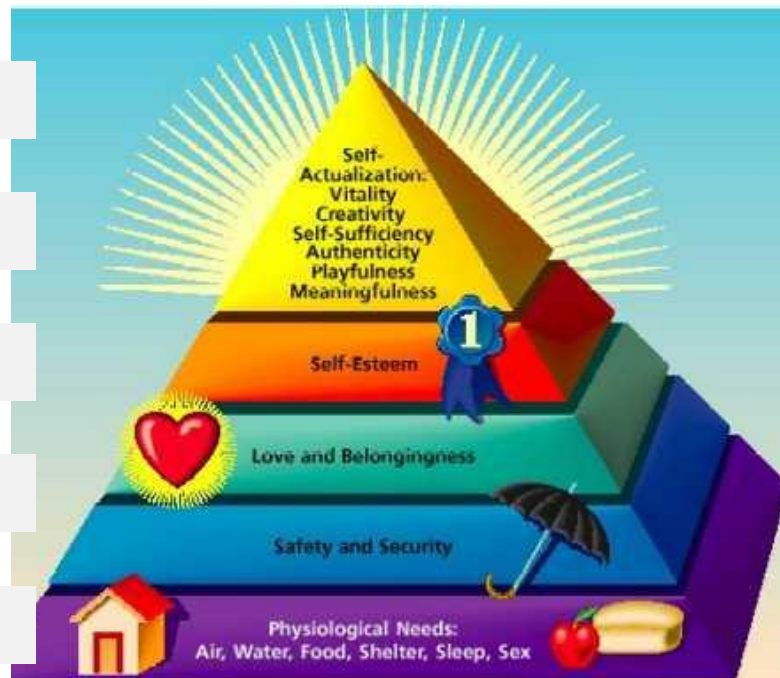
**Realização pessoal**

**Estima**

**Amor/relacionamento**

**Segurança**

**Fisiologia**



Fonte: PMP Exam Prep, Fifth Edition: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam, Rita Mulcahy

# Herzberg

## Fatores Higiênicos

- São aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha.
- São as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.
- **Na maioria das circunstâncias, melhorá-los não vai aumentar a motivação. Os fatores higiênicos não são suficientes para motivar as pessoas.**

## Fatores Motivacionais

- São aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si.
- **São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.**
- O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

# Lição para os gerentes de projeto



*“A melhor forma de motivar as pessoas é recompensá-las e deixá-las crescer. Os aumentos salariais não têm esse efeito. Muitos gerentes de projetos discordam inicialmente dessa afirmativa, até que têm uma oportunidade para pensar nela. Além disso, o gerente de projetos pode não ter qualquer influência sobre aumentos salariais se os membros da equipe não estão subordinados à ele.”*



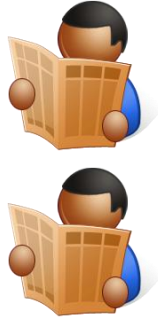
# Desenvolver o plano de recursos humanos

*Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas*



# Saídas

*Desenvolver o plano de recursos humanos*



## 1. 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;
- ❑ Organogramas do projeto;
- ❑ Plano de gerenciamento de pessoal.



# Papéis e responsabilidades



## Papel



- Descreve a parte de um projeto pela qual uma pessoa é responsável e responde pelos resultados.
- A clareza do papel em relação a autoridade, responsabilidades e limites deve ser documentada.
- Exemplos de papéis de projeto: engenheiro civil, assessor jurídico, analista de negócios e coordenador de testes.

## 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.

## 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

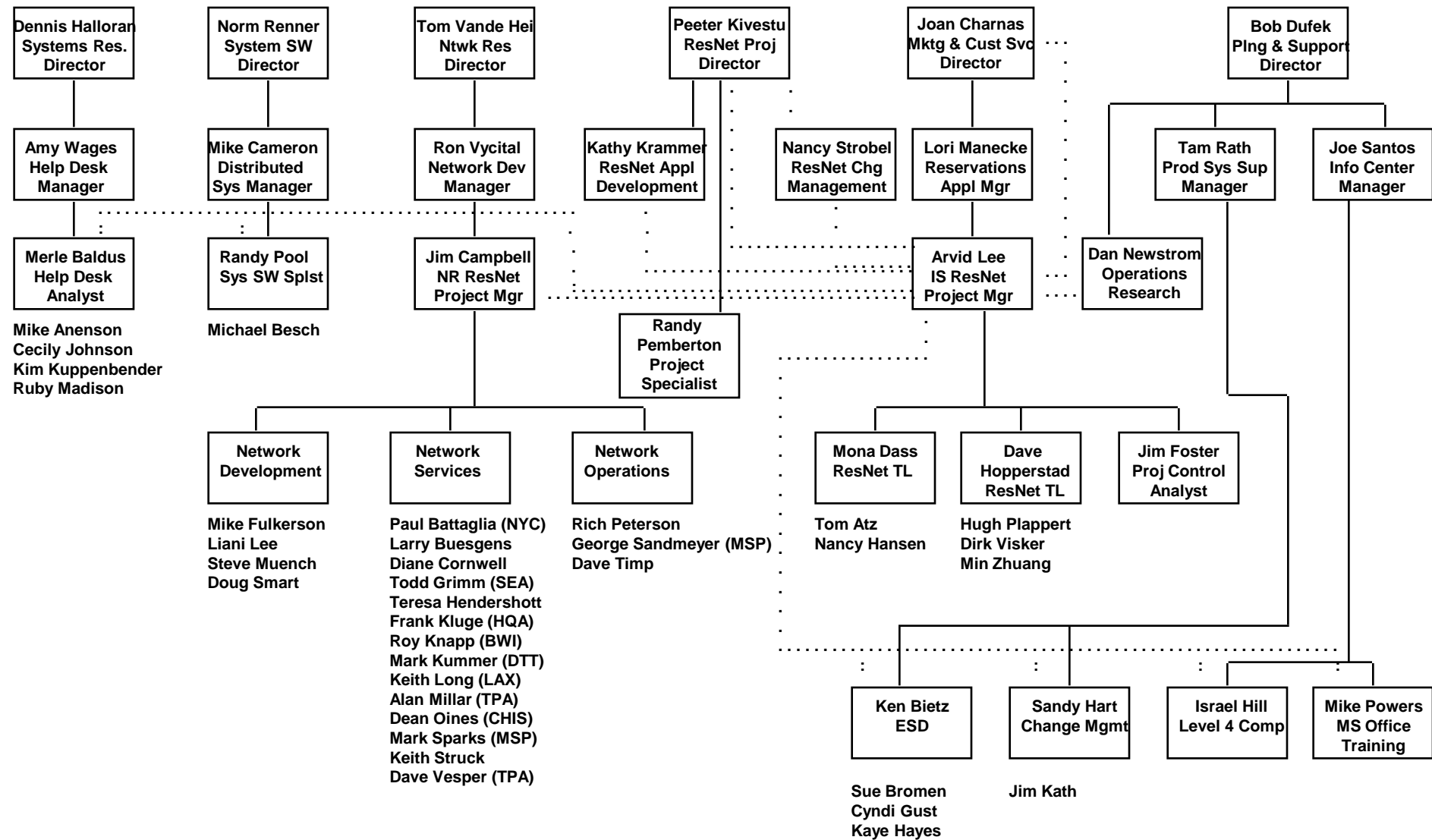
É uma exibição gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas.

Pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou amplamente estruturado, dependendo das necessidades do projeto.

- ❑ ...o organograma do projeto para uma equipe de 3.000 pessoas terá mais detalhes do que um organograma de um projeto interno com 20 pessoas.



# Organograma do projeto



# Plano de gerenciamento de pessoal



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 de pessoal;
- ❑ Plano de liberação do pessoal;
- ❑ Calendários de recursos;
- ❑ Necessidades de treinamento;
- ❑ Reconhecimento e recompensa;
- ❑ Conformidade;
- ❑ Segurança.



O plano é atualizado continuamente durante o projeto para direcionar as ações recorrentes de mobilização e desenvolvimento dos membros da equipe.

## **Mobilização do pessoal**

- Os recursos humanos virão de dentro da organização ou de fontes externas contratadas?
- Os membros da equipe irão trabalhar em um local central ou remotamente?
- Quanto apoio o departamento de recursos humanos e os gerentes funcionais da organização podem fornecer à equipe de gerenciamento de projetos?

## **Plano de liberação do pessoal**

- A determinação do método e do momento de liberação de membros da equipe beneficia tanto o projeto quanto os membros da equipe.
- Quando os 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 suaves para os projetos futuros já estão planejadas.

## **Calendário de recursos**

- Uma ferramenta para representações gráficas de recursos humanos é um histograma de recursos.
- Este gráfico de barras ilustra quantas horas uma pessoa, um departamento ou uma equipe de projeto inteira 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 nivelamento de recursos.



### **Necessidades de treinamento**

- Se os membros da equipe que serão designados não possuírem as competências necessárias, um plano de treinamento pode ser desenvolvido como parte do projeto.

### **Reconhecimento e recompensa**

- 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.

### **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.

# **Qual das afirmativas abaixo é o MELHOR método para tornar o sistema de recompensas MAIS efetivo?**

- a) Pagar os melhores salários aos melhores empregados
- b) Dar ao time chance de obter recompensas
- c) Tornar claro o link entre desempenho e recompensas
- d) Apresentar o sistema de recompensas da empresa

# Exercício prático

## Instruções

1. Este exercício deve ser realizado nos grupos formados nas disciplinas anteriores;
2. Desenvolva o organograma do projeto;
3. Descreva o diretório do time do projeto, contendo: nome, área, e-mail e telefone;
4. O tempo em aula para discussão é de 1h.