
Apostila de Gestão de Projetos

Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

Guia PMBOK® e PMI® são marcas registradas do Project Management Institute, Inc.

Editado por

Gladistone M. Afonso

2015

Curso de extensão em Gestão de Projetos
FASE/FMP

Capítulo 1

Objetivos e características

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos para organizar, gerenciar e liderar a equipe do projeto, que são as pessoas com papéis e responsabilidades atribuídos para completar o projeto.

Os processos que fazem parte do gerenciamento dos recursos humanos, representados na Figura 1.1, podem ser resumidos em:

Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: identificar e documentar os papéis, responsabilidades e habilidades requeridas, reportar relacionamentos e criar um plano de gerenciamento da equipe.

Mobilizar a equipe do projeto: confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter a equipe necessária para completar as atividades do projeto.

Desenvolver a equipe do projeto: melhorar as competências, interação dos membros da equipe e ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

Gerenciar a equipe do projeto: acompanhar o desempenho da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.



Figura 1.1: Processos do Gerenciamento dos recursos humanos

Capítulo 2

Planejar o gerenciamento dos recursos humanos

Planejar o gerenciamento dos recursos humanos é o processo de identificar e documentar os papéis, responsabilidades e habilidades requeridas, reportar relacionamentos e criar um plano de gerenciamento da equipe.

O processo de planejar o gerenciamento dos recursos humanos está representado na Figura 2.1 e será descrito a seguir.

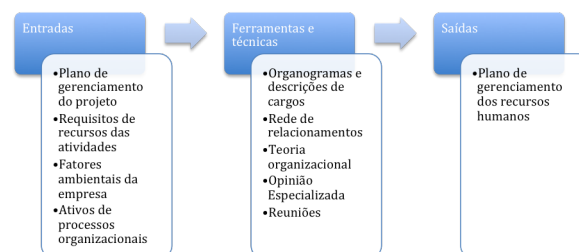


Figura 2.1: Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

2.1 Entradas

Plano de gerenciamento do projeto: ciclo de vida e processos que serão aplicados em cada fase, como o trabalho será executado para alcançar os objetivos do projeto, plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas,

plano de gerenciamento de configuração, como a integridade das linhas de base do projeto serão mantidas, necessidades e métodos de comunicação com as partes interessadas, etc.

Requisitos de recursos das atividades: utilizado para determinar as necessidades de recursos humanos para o projeto.

Fatores ambientais da empresa: cultura e estrutura organizacional, recursos humanos existentes, dispersão geográfica dos membros da equipe, políticas de administração de pessoal, condições de mercado, etc.

Ativos de processos organizacionais: processos padronizados, políticas e descrições de papéis, modelos de organogramas e descrições de papéis, lições aprendidas sobre estruturas organizacionais que funcionaram em projetos anteriores, procedimentos de escalonamento para lidar com problemas dentro da equipe e dentro da organização, etc.

2.2 Ferramentas e técnicas

Organogramas e descrições de cargos: garantir que cada pacote de trabalho tenha um dono único e que todos os membros da equipe tenham uma compreensão clara de seus papéis e responsabilidades.

Rede de relacionamentos: interações formais e informais com outras pessoas em uma organização, indústria ou ambiente profissional.

Teoria organizacional: oferece informação a respeito da forma como as pessoas, equipes e unidades organizacionais se comportam.

Opinião Especializada: listar requisitos preliminares para as habilidades necessárias, avaliar os papéis necessários para o projeto baseado em descrições padronizadas de papéis dentro da organização, determinar o nível de esforço preliminar e número de recursos necessários para alcançar os objetivos do projeto, determinar as subordinações necessárias baseado na cultura organizacional, oferecer orientações sobre o tempo necessário para formar a equipe, identificar riscos associados com a aquisição, retenção e desmobilização da equipe, identificar e recomendar programas para manter conformidade com contratos governamentais e sindicais, etc.

Reuniões: podem ser necessárias durante o planejamento do gerenciamento dos recursos humanos.

2.3 Saídas

Plano de gerenciamento dos recursos humanos: plano contendo papéis e responsabilidades, organograma do projeto, plano de gerenciamento da equipe, etc.

Capítulo 3

Mobilizar a equipe do projeto

Processo de confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter a equipe necessária para completar as atividades do projeto.

O processo de mobilizar a equipe do projeto está representado na Figura 3.1 e será descrito a seguir.



Figura 3.1: Mobilizar a equipe do projeto: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

3.1 Entradas

Plano de gerenciamento dos recursos humanos: oferece orientações sobre como os recursos humanos são identificados, compostos, gerenciados e eventualmente desmobilizados.

Fatores ambientais da empresa: informações existentes sobre recursos humanos (disponibilidade, níveis de competência, experiência anterior, interesse em trabalhar no projeto e custos), políticas de administração de pessoal, estrutura organizacional, localização, etc.

Ativos de processos organizacionais: políticas padronizadas da organização, processos, procedimentos, etc.

3.2 Ferramentas e técnicas

Pré-designação: ocorre quando os membros da equipe são selecionados com antecedência.

Negociação: a negociação de atribuição de pessoal é necessária em diversos projetos.

Contratação: quando a organização não consegue fornecer todo o pessoal necessário.

Equipes virtuais: grupos de pessoas com objetivos compartilhados que cumprem seus papéis com pouco ou nenhum contato físico.

Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos: utilizados para dar notas ou pontuar potenciais membros da equipe e auxiliar na sua seleção.

3.3 Saídas

Designações do pessoal do projeto: a composição do projeto acontece quando as pessoas apropriadas forem designadas à equipe.

Calendários dos recursos: documenta os períodos de tempo em que cada membro da equipe do projeto está disponível para o trabalho.

Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto: principalmente no plano de gerenciamento dos recursos humanos.

Capítulo 4

Desenvolver a equipe do projeto

Processo de melhorar as competências, interação dos membros da equipe e ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

O processo de desenvolver a equipe do projeto está representado na Figura 4.1 e será descrito a seguir.

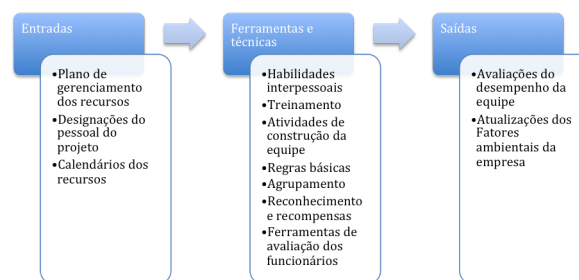


Figura 4.1: Desenvolver a equipe do projeto: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

4.1 Entradas

Plano de gerenciamento dos recursos: define estratégias de treinamento e planos para desenvolvimento da equipe do projeto.

Designações do pessoal do projeto: identifica as pessoas que estão na equipe.

Calendários dos recursos: identifica períodos em que os membros da equipe podem participar de atividades de desenvolvimento.

4.2 Ferramentas e técnicas

Habilidades interpessoais: competências comportamentais tais como habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipes e facilitação de grupos.

Treinamento: inclui todas as atividades para aumentar as competências dos membros da equipe.

Atividades de construção da equipe: tem como objetivo auxiliar os membros individuais da equipe a trabalhar em conjunto eficientemente.

Regras básicas: estabelece expectativas claras em relação ao comportamento aceitável da equipe do projeto.

Agrupamento: envolve colocar muitos ou todos os membros mais ativos da equipe em um mesmo local físico para aumentar sua habilidade de trabalhar em equipe.

Reconhecimento e recompensas: as pessoas são motivadas se elas se sentem valorizadas e essa valorização pode ser demonstrada através de recompensas (tangíveis ou intangíveis).

Ferramentas de avaliação dos funcionários: oferecem uma percepção de áreas de força e fraqueza.

4.3 Saídas

Avaliações do desempenho da equipe: podem incluir indicadores tais como melhorias em habilidades que permitam executar tarefas mais efetivamente, melhorias em competências que auxiliam a equipe funcionar melhor como equipe, redução na taxa de rotatividade, aumento na coesão da equipe, etc.

Atualizações dos Fatores ambientais da empresa: administração de pessoal, registros de treinamento de empregados, avaliação de habilidades, etc.

Capítulo 5

Gerenciar a equipe do projeto

É o processo de acompanhar o desempenho da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

O processo de gerenciar a equipe do projeto está representado na Figura 5.1 e será descrito a seguir.

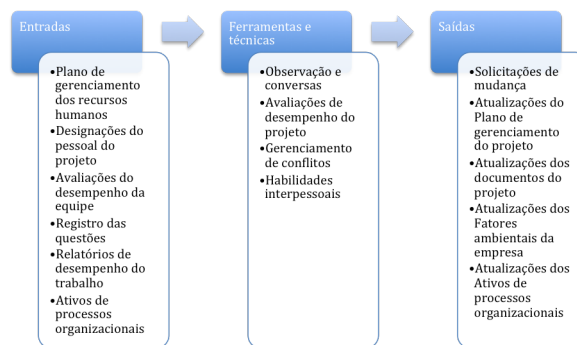


Figura 5.1: Gerenciar a equipe do projeto: entradas, ferramentas, técnicas e saídas

5.1 Entradas

Plano de gerenciamento dos recursos humanos: inclui os papéis e responsabilidades, organização do projeto, plano de gerenciamento do pessoal, etc.

Designações do pessoal do projeto: inclui a lista dos membros da equipe.

Avaliações do desempenho da equipe: através da avaliação contínua do desempenho da equipe, ações podem ser tomadas para resolver problemas, modificar a comunicação, resolver conflitos e melhorar a interação da equipe.

Registro das questões: usada para documentar e monitorar quem é responsável pela resolução de problemas específicos em uma data limite.

Relatórios de desempenho do trabalho: auxilia na determinação de futuras necessidades de pessoal, reconhecimentos e recompensas e atualizações no plano de gerenciamento de pessoal.

Ativos de processos organizacionais: certificados de apreciação, jornais internos, sites, estruturas de bônus, etc.

5.2 Ferramentas e técnicas

Observação e conversas: são usadas para manter contato com o trabalho e atitudes dos membros da equipe.

Avaliações de desempenho do projeto: tem como objetivo clarificar os papéis e responsabilidades, fornecer feedback construtivo, descobrir problemas desconhecidos ou não resolvidos, desenvolver planos de treinamento e estabelecer objetivos específicos para períodos futuros.

Gerenciamento de conflitos: resulta em uma maior produtividade e relacionamentos de trabalho positivos.

Habilidades interpessoais: incluem principalmente liderança, influência e tomada de decisão efetiva.

5.3 Saídas

Solicitações de mudança: mudanças na equipe podem impactar no projeto e alterar o cronograma ou orçamento.

Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto: principalmente no plano de gerenciamento de recursos humanos.

Atualizações dos documentos do projeto: registro de questões, descrição de papéis, designação de pessoal, etc.

Atualizações dos Fatores ambientais da empresa: entrada para avaliação de desempenho organizacional, competências de pessoal, etc.

Atualizações dos Ativos de processos organizacionais: informações históricas, lições aprendidas, modelos, processos padronizados, etc.