

Conceitos e documentação no planejamento de recursos humanos

QUEM FARÁ O TRABALHO DO PROJETO? A RESPOSTA CERTA É A EQUIPE DO PROJETO EM CONJUNTO COM O GERENTE DO PROJETO. TODOS OS GRUPOS OU INDIVÍDUOS QUE CONTRIBUEM COM SEU TEMPO, HABILIDADES E EMPENHO PARA PROJETO SÃO CONSIDERADOS MEMBROS DO PROJETO. MAS, COMO GERENCIÁ-LOS? É O QUE VEREMOS NESTA AULA!

Gerenciamento dos recursos humanos do projeto



O gerenciamento dos recursos humanos do projeto compreende os processos que organizam e gerenciam toda a equipe do projeto (PMI, 2008).

A equipe do projeto é composta pelas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto.

O tipo e o número de membros da equipe do projeto podem mudar com frequência ao longo do projeto.

Para Verzuh (2000), são as pessoas, não os *softwares* ou os planos, quem completam os projetos. Um projeto bem-sucedido é resultante de pessoas que concordam com objetivos e depois os alcançam.

É muito importante o engajamento e a participação dos membros da equipe desde o início, pois agrega seus conhecimentos durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

Mesmo os papéis e responsabilidades sendo especificados e designados para os membros da equipe do projeto, é necessário o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões.

É importante lembrar que o envolvimento e a motivação das pessoas nos processos e nos projetos são de fundamental importância para a boa execução dos mesmos. Sem bons recursos humanos (e sua boa gestão) não há projeto perfeito nem processo perfeito!

O PMBOK subdivide o gerenciamento dos custos em quatro processos (PMI, 2008):

1. Desenvolver o plano de recursos humanos: identificar e documentar as funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além de criar um plano de gerenciamento do pessoal.
2. Mobilizar a equipe do projeto: confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter da equipe necessária para concluir as designações do projeto.
3. Desenvolver a equipe do projeto: melhorar competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
4. Gerenciar a equipe do projeto: acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Desenvolver o plano de recursos humanos

Segundo o PMI (2008), desenvolver o plano de recursos humanos é o processo de identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto e, além disso, criar um plano de gerenciamento de pessoal.

O planejamento de RH é utilizado para decidir e identificar recursos humanos (pessoas) com as habilidades necessárias para o êxito do projeto, ou seja, para que o projeto seja concluído com sucesso.

Para Heldman (2005), devem ser considerados outros fatores no planejamento da equipe do projeto como:

- Habilidades necessárias para cada tarefa ou grupo de tarefas
- Capacidade de aprender coisas novas
- Conhecimento
- Personalidade
- Disponibilidade
- Experiência
- Capacidade de trabalhar bem com os outros (trabalho em equipe)

O plano de RH 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. Nem todas as pessoas e equipes ficarão disponíveis o tempo todo em que o projeto estiver em andamento.

Também pode incluir identificação de necessidades de treinamento, estratégias para organização da equipe, programas de reconhecimento e recompensas individuais ou em grupo (para motivação das pessoas), questões de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal sobre a organização (a empresa).

É importante considerar a disponibilidade de recursos humanos escassos ou limitados ou, ainda, a concorrência por eles. Na área de TI, podemos destacar que alguns profissionais podem ser difíceis de serem encontrados à disposição no mercado, por exemplo, analistas, programadores ou desenvolvedores JAVA com experiência plena ou sênior, isso pode fazer com que, pela escassez de mão de obra ou pela concorrência entre os contratantes, seus salários sejam maiores.

Os papéis (ou responsabilidades) do projeto podem ser designados para pessoas ou grupos. As pessoas ou os grupos podem ser internos ou externos (terceiros) à organização executora do projeto.

Considerando esses fatores, os custos do projeto, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas podem ser significativamente afetados.

Um planejamento de recursos humanos eficaz e eficiente deve considerar e planejar esses fatores, e desenvolver opções de recursos humanos.

Existem diversos formatos para documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe.

A maioria dos formatos corresponde a um de três tipos: hierárquico, matricial e em formatos de texto.

Além disso, algumas designações do projeto estão listadas em planos auxiliares de gerenciamento do projeto, como os planos de riscos, qualidade ou comunicações.

Independentemente do método usado, o objetivo é garantir que cada pacote de trabalho (veja EAP na aula 10) tenha um responsável claro e que todos os membros da equipe entendam seus papéis e responsabilidades.

Um diagrama que pode auxiliar nesta tarefa é a Matriz de Responsabilidades (MR) que utiliza o padrão RACI (*Responsible, Accountable, Consult e Inform*) com os termos: "Responsável pela execução", "Responsável pela aprovação", "É consultado" e "É informado".

Esse padrão pode ser personalizado ou simplificado, de acordo com a necessidade do projeto que você estiver desenvolvendo. Heldman (2005) sugere que não sejam criados mais do que seis termos a fim de evitar confusão na matriz de responsabilidades.

Veja o exemplo na figura a seguir, utilizamos três termos: aprovar, executar e revisar.

Matriz de responsabilidade	Pessoas				
Atividades	Maria	João	Alex	Marcelo	Ana
Comprar materiais	E	A		R	
Desenhar planta baixa do local	A	E		R	
Instalar ativos de rede	R		A	E	E
Instalar caneletas e cabo de rede	R	E	E		A
Legenda: A - aprovado/ E - executar/ R - revisar					

No diagrama você tem uma visão geral de todos os pacotes de trabalho e todas as pessoas envolvidas, ou seja, tudo o que deve ser feito, quem está envolvido com o que e qual o nível de responsabilidade de cada pessoa. Bastante fácil e prático.

REFERÊNCIA

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos Fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PMI - Project Management Institute. *PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

VERZUH, Eric. *MBA Compacto: Gestão de Projetos*. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

