

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 02

Processo 9.1

Objetivos Específicos

- Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos.

Temas

Introdução

1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

Considerações finais

Referências

Introdução

A área de gerenciamento de recursos humanos geralmente é complexa, subjetiva e desafiadora, principalmente em se tratando dos recursos humanos em projetos, em que seus integrantes são multidisciplinares e advêm de diversas áreas da organização em prol de uma meta em comum.

O maior objetivo de gerenciar bem os recursos humanos em projetos é possibilitar a utilização mais efetiva das pessoas envolvidas, assim, é preciso planejar de maneira adequada os processos e as pessoas para a efetividade do projeto.

Segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), planejar recursos humanos inclui os processos que determinam funções, gerenciam a equipe, definem responsabilidades e relações hierárquicas do projeto. Sua equipe consiste em pessoas com papéis, funções e responsabilidades definidas para compô-lo.

O objetivo desta aula, portanto, é apresentar os conceitos básicos relacionados ao Gerenciamento dos Recursos Humanos em Projetos com base no PMBOK *guide*. Ao final, você estará apto a compreender o processo que inclui o planejamento do Gerenciamento dos Recursos Humanos, a definição da estrutura organizacional do projeto, bem como a definição dos requisitos de pessoas para fazê-lo acontecer.

1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

Para planejar os recursos humanos, o primeiro passo é identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas do projeto. O PMBOK *guide* (PMI, 2013) aborda o Planejamento do Gerenciamento em Recursos Humanos em como e quando os recursos humanos entram e saem do projeto.

Os processos de controle e acompanhamento que estão presentes no Gerenciamento de Recursos Humanos do projeto possuem três componentes. O primeiro é a entrada de informações e dados que alimentarão o processo. O segundo são as técnicas e ferramentas que servirão para documentar as rotinas do dia a dia do trabalho. E o terceiro são as saídas que são utilizadas pela equipe do gerenciamento.

Verificaremos a visão geral do processo, que são: as entradas, ferramentas e técnicas e as saídas, conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013).

1.1 Entradas para o Planejamento em Recursos Humanos

Todo projeto se constitui de dados e informações precisas para a organização e funcionamento do trabalho. As entradas para o Planejamento em Recursos Humanos

constituem o Plano do Gerenciamento do Projeto, os requisitos de recursos das atividades, os atores ambientais na empresa e os ativos de processos organizacionais.

1.1.1 Plano do Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto, conforme PMBOK *guide* (PMI, 2013), é usado para desenvolver o plano de gerenciamento dos recursos humanos, que descreve quando e como serão atendidos os requisitos das pessoas que farão parte do projeto, o ciclo de vida e os processos de cada fase, como o trabalho será executado, como ele será documentado e como serão realizadas as comunicações entre as partes.

1.1.2 Requisitos de recursos das atividades

Conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013), a função dos requisitos de recursos das atividades no planejamento de recursos humanos é determinar as necessidades de mais pessoas no projeto.

E, além disso, representam também a identificação da capacidade técnica dos membros da equipe para realizar as tarefas para as quais foram designados e se há sintonia entre eles. Os requisitos e as competências dos membros da equipe são identificados progressivamente, como parte do processo de planejamento de recursos humanos (PMI, 2013).

1.1.3 Fatores ambientais da empresa

Para se fazer uma boa definição das funções e responsabilidades em um projeto, é importante verificar os fatores ambientais da empresa, pois eles podem influenciar o planejamento de recursos humanos. Deve-se observar, segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), os seguintes itens:

- cultura e estrutura organizacional;
- recursos humanos existentes;
- dispersão geográfica dos membros da equipe;
- políticas de administração de pessoal; e
- condições do mercado.

1.1.4 Ativos de processos organizacionais

Representam as experiências passadas pela empresa durante o desenvolvimento do projeto, que se tornarão documentos de registros das lições aprendidas. Esses ativos de

processos organizacionais podem influenciar a equipe do projeto no desenvolvimento do plano de recursos humanos e, conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013), incluem:

- processos e políticas-padrão da organização e descrições de papéis padronizados;
- modelos para organogramas e descrições de cargo;
- procedimentos de encaminhamento para a abordagem de questões dentro da equipe e da organização executora;
- informações históricas sobre estruturas organizacionais que funcionaram em projetos anteriores.

Realizar o planejamento de recursos humanos é importante para identificar, documentar e designar as funções, e isso é fundamental para realizar um bom desenvolvimento nas atividades e garantir o sucesso do projeto.

1.2 Ferramentas e técnicas para o Planejamento em Recursos Humanos

No planejamento de um projeto, é necessário ter ferramentas e técnicas apropriadas para registrar todas as informações necessárias ao seu desenvolvimento. No caso do planejamento dos recursos humanos, as ferramentas e técnicas mais utilizadas e indicadas pelo PMBOK *guide* (PMI, 2013) são os organogramas e as descrições de cargos, a rede de relacionamentos e a teoria organizacional.

1.2.1 Organogramas e descrições de cargos

O organograma serve para se ter uma visão ampla de todos os recursos que estarão vinculados ao projeto. Os formatos podem ser: hierárquico, matricial ou em formato de texto. Podem existir ainda outros documentos auxiliares, como os planos de riscos, qualidade ou comunicações.

A descrição de cargos, por sua vez, é importantíssima, pois, através dela, podem ser identificados quais os profissionais mais qualificados para as funções.

1.2.2 Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos entre os envolvidos no projeto e demais membros da organização é um atributo importantíssimo para gerar sincronia e inovação entre os membros da equipe e pessoas que fazem parte da organização. Essa interação pode ser formal ou informal.

Essas atividades de relacionamentos propiciam o desenvolvimento da equipe e podem ser realizadas em qualquer lugar, principalmente em ambientes descontraídos, como em almoços, conversas informais durante o café, reuniões ou eventos.

1.2.3 Teoria organizacional

Existem infinitas literaturas escritas sobre como funcionam as organizações, como elas podem e devem ser estruturadas. Esse conhecimento pode ser utilizado na Gestão de Projetos. A teoria organizacional serve para fornecer informações, como gerir as pessoas, as equipes e as unidades organizacionais.

A utilização correta e o uso efetivo dessas informações reduzem o tempo, o custo e os esforços necessários para criar saídas inteligentes e aumentar as chances de realizar um bom planejamento de recursos humanos e efetividade no processo.

1.3 Saídas para o Planejamento em Recursos Humanos

Após as pessoas serem designadas em suas funções dentro de um determinado projeto, pode haver alterações, pois o processo deve ser interativo. Porém, eventuais mudanças devem ser documentadas.

O plano de recursos humanos deve fornecer orientação sobre como os recursos humanos do projeto serão definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e liberados através da identificação de papéis, autoridade, responsabilidade e competência.

Conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013), é necessário abordar os seguintes tópicos ao listar os papéis e as responsabilidades necessárias para concluir o projeto:

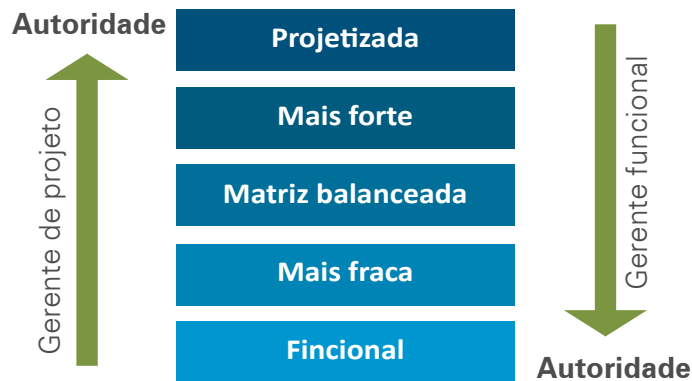
- papel: descreve a parte de um projeto pela qual uma pessoa é responsável e responde pelos resultados;
- autoridade: direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões e assinar aprovações;
- responsabilidade: o trabalho que se espera que um membro da equipe do projeto execute para concluir as atividades do projeto;
- competência: habilidade e a capacidade necessárias para concluir atividades do projeto.

1.4 Estrutura organizacional do projeto

Uma estrutura organizacional do projeto é desenhada com o objetivo de alcançar o sucesso do projeto, representa o trabalho, as responsabilidades, as divisões das atividades e a escolha da estrutura organizacional mais adequada ao contexto.

Decidir qual estrutura organizacional utilizar em cada caso é um dos pontos mais importantes para o gerenciamento de projetos. Existem três formas básicas de estruturar o projeto: funcional, matricial e por projetos.

Figura 1 – Variação de autoridade entre os gerentes de projetos e funcionais

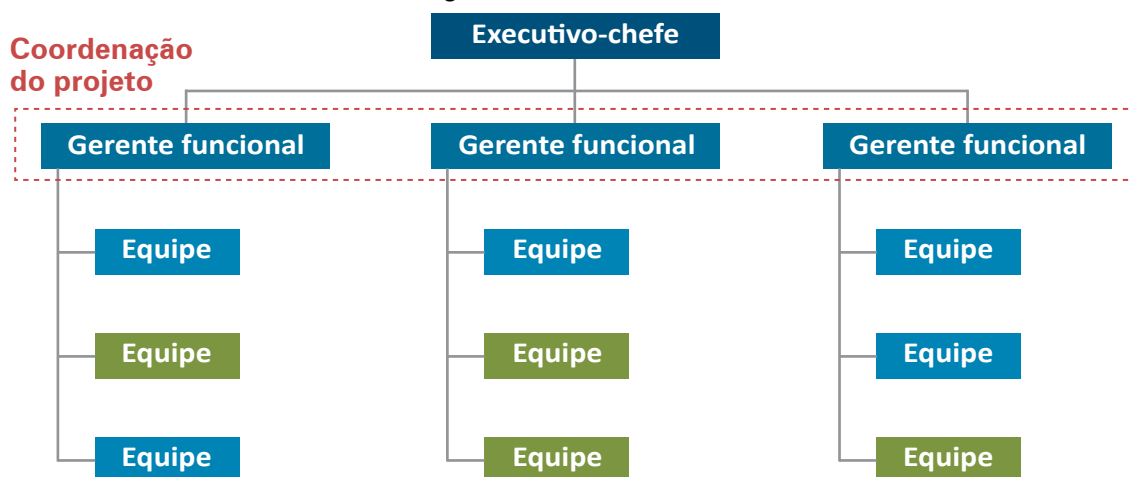


Fonte: Raj et al. (2006).

Geralmente, as estruturas funcionais não são apropriadas para projetos, pois o nível de autoridade do gerente de projeto e do gerente funcional irá variar em cada uma das estruturas. A maioria das empresas adota ainda esse tipo de estrutura. Porém, há obstáculos na condução do gerenciamento do projeto. Nesse modelo, os recursos estão alocados nas diversas áreas da empresa. A figura do gerente de projeto não tem muita autoridade sobre os recursos do projeto, os quais estão vinculados ao gerente funcional, preocupado com suas tarefas do dia a dia, podendo ocasionar atrasos e elevado número de horas alocadas por parte do gerente de projeto.

Na estrutura funcional, os gerentes funcionais têm autoridade formal sobre a maioria dos recursos. Essa estrutura não é muito adequada em projetos que requeiram uma diversidade de pessoas com conhecimentos multidisciplinares.

Figura 2 – Estrutura funcional

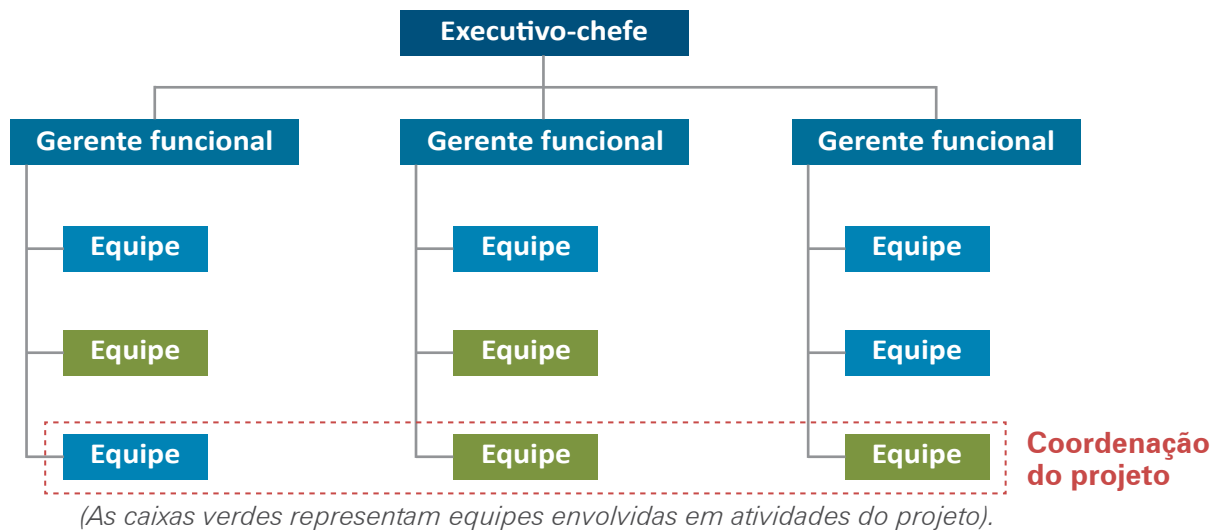


(As caixas verdes representam equipes envolvidas em atividades do projeto).

Fonte: PMI (2013).

Já na estrutura matricial, os projetos são caracterizados por equipes multidisciplinares, compostas por profissionais com habilidades e especialidades diferentes. As equipes são organizadas em forma de matriz; o gerente de projetos tem de médio a alto poder de tomada de decisão e autoridade formal sobre todos os recursos do projeto.

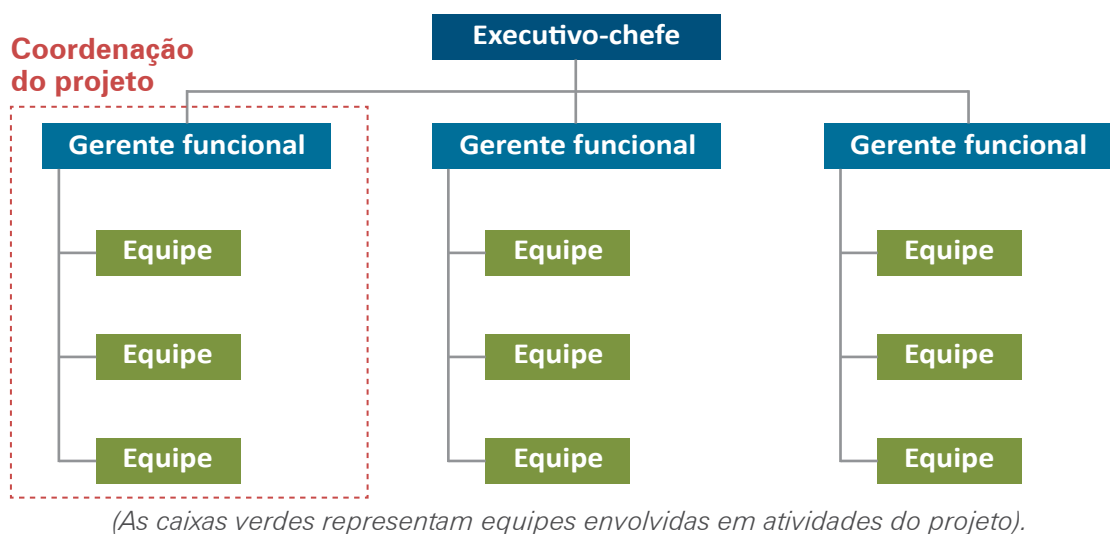
Figura 3 – Estrutura matricial



Fonte: PMI (2013).

A estrutura em que o gerente de projeto tem um alto nível de autoridade para gerenciar os recursos do projeto é a estrutura projetizada. Aqui os recursos são alocados por especialização para produzir um serviço ou produto único por períodos específicos.

Figura 4 – Estrutura projetizada



Fonte: PMI (2013).

As três estruturas podem ser utilizadas pelas empresas, não existe certo ou errado, nem a melhor ou pior, a estrutura deve ser adequada para um determinado projeto dentro do contexto cultural da organização.

Entenda as vantagens e desvantagens de cada estrutura.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens

ESTRUTURA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura organizacional duradoura Membros da equipe se reportam a somente um gerente funcional Recursos similares são centralizados e os setores são agrupados por especialidades 	<ul style="list-style-type: none"> Maior ênfase ao trabalho técnico do que ao projeto GP não tem autoridade e tem pouca influência sobre a equipe Membros da equipe leais ao gerente funcional
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos do projeto mais claros Máxima utilização de recursos escassos Melhor disseminação das informações tanto horizontal quanto verticalmente 	<ul style="list-style-type: none"> Multiplicidade de comando – dupla chefia Gerentes funcionais com prioridades diferentes das dos gerentes de projeto Maior probabilidade de conflitos e duplicidade de esforços
Projetizada	<ul style="list-style-type: none"> Foco da organização é o projeto Comunicação mais efetiva do que na organização funcional Total autoridade do GP sobre os membros da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Não há certeza quanto à recolocação após o término do projeto Duplicidade das funções exercidas Ineficiência no uso dos recursos, em especial dos altamente especializados

Fonte: Raj et al. (2006).

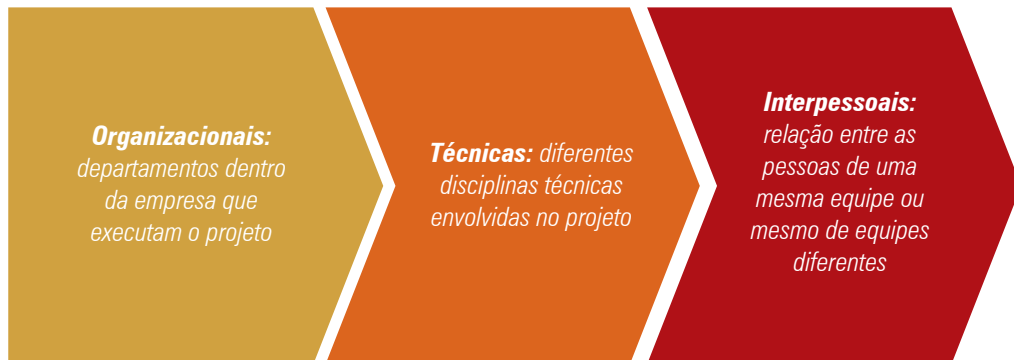
Vale ressaltar que cada estrutura dependerá de cada organização e de cada projeto. A definição da estrutura organizacional definirá o rumo a ser seguido e assim dará a sequência para selecionar, integrar e desenvolver as pessoas que participarão do projeto. O planejamento do projeto é a principal referência para a equipe.

1.4.1 Requisitos dos recursos humanos

Os requisitos dependerão dos fatores ambientais das empresas para serem definidos. Além disso, dependem da estrutura organizacional, dos acordos coletivos e das condições econômicas. Outro ponto importante correspondente ao amadurecimento em gestão de projetos da organização são as lições aprendidas das experiências vividas em projetos anteriores, que ajudam a organizar e planejar com mais efetividade os recursos humanos do projeto atual.

O Plano de Gerenciamento do Projeto fornece dados importantes para a definição de requisitos de pessoas. Para fazer uma boa definição das funções e responsabilidades, é necessário ter conhecimento de como as organizações e as diferentes disciplinas irão interagir durante esse processo. As interfaces do projeto se enquadram em três categorias: organizacionais, técnicas e interpessoais (POSSI et al., 2006).

As organizacionais são os departamentos dentro da empresa que executam o projeto. As interfaces técnicas são as diferentes disciplinas técnicas envolvidas no projeto. As interfaces interpessoais são entre as pessoas de uma mesma equipe ou mesmo de equipes diferentes.



Os papéis e as responsabilidades dos membros das equipes podem ser documentados em diversos formatos. As equipes podem trabalhar com informações informais ou formais, mas o problema, segundo Possi et al. (2006), é como estabelecer essa fronteira entre formal e informal, isto é, em que momento acabam as trocas de ideias e começam as lições aprendidas, documentadas e gravadas. Porém, há empresas que burocratizam muito o processo e documentam tudo. O que deve ser analisado é se a informação vale a pena ser documentada ou não.

Para documentar o processo, existem vários formatos, tais como: organograma de hierarquia, gráfico de responsabilidades e formato orientado a texto. O organograma de hierarquia será usado para mostrar posições e relacionamentos em um formato piramidal, isto é, de cima para baixo. Ele é organizado de acordo com os departamentos existentes na empresa (PMI, 2013).

O gráfico de responsabilidade é usado para ilustrar as relações entre um trabalho que precisa ser realizado e os membros da equipe do projeto. Já os formatos orientados a textos são usados para descrever as descrições que precisem de detalhes específicos.

1.4.1.1 A descrição dos papéis e das responsabilidades

Para atender às demandas dos requisitos de pessoas no projeto, a construção da equipe deve ser realizada através do recrutamento e seleção de equipes internas ou externas. Há algumas características a serem consideradas nas designações de pessoas, conforme o PMBOK guide (PMI, 2013):

- **disponibilidade:** quem está disponível e quando está disponível;
- **capacidade:** quais competências as pessoas possuem?
- **experiência:** as pessoas realizaram trabalhos semelhantes ou relacionados?

- **interesses:** as pessoas estão interessadas em trabalhar nesse projeto?
- **custo:** quanto receberá cada membro da equipe?

Os papéis e as responsabilidades no Planejamento de Recursos Humanos definem as posições, as competências, as habilidades e os conhecimentos exigidos para cada função do projeto e ajudam a selecionar as pessoas mais adequadas a exercer a função no momento.

Os organogramas fornecem uma visão geral da quantidade de membros que o projeto irá precisar. O plano do gerenciamento de pessoas, juntamente com o cronograma do projeto, identifica os períodos em que as pessoas ficarão alocadas no projeto.



Para pensar

Os processos em projetos são documentados para o registro das lições aprendidas de cada etapa. Nesse processo, há vários obstáculos, inclusive problemas com a equipe. Considerando os conteúdos vistos até aqui, como você entende que deveria proceder para conduzir tais obstáculos para garantir o sucesso do projeto?

Um dos encaminhamentos para essas dificuldades é o de que gestor assuma que grande parte do que pode conseguir na condução de pessoas em projetos é prestar atenção, observar e conversar com a equipe sobre pontos a serem resolvidos (LOCOSELLI; ZENKER, 2014, p. 109).

1.5 Plano de Gerenciamento de Pessoas

O Plano de Gerenciamento de Pessoas, segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), descreve como e quando serão atendidos os requisitos de pessoas, podendo o plano ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, isso dependerá das necessidades de cada projeto e empresa.

Conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013), os itens que devem ser considerados no plano de gerenciamento de pessoas são:

- **recrutamento e seleção:** como será realizado? São recursos internos ou externos?
- **calendários dos recursos:** descrevem os intervalos de tempo que os membros estarão alocados no projeto e quando a atividade de recrutamento e seleção deve começar;
- **critérios de liberação:** descreve quando os membros da equipe devem ser liberados para começar suas atividades no projeto;

- **necessidades de treinamento:** se as pessoas que foram designadas para o projeto não possuem as devidas competências exigidas, deve-se ter um plano de desenvolvimento como parte do projeto;
- **reconhecimento e premiações:** devem ser construídos critérios claros baseados no desempenho para o reconhecimento e as premiações. É uma parte importante do projeto, pois promove a motivação na equipe em um todo;
- **conformidade:** é preciso incluir estratégias para atender a regulamentos governamentais, acordos sindicais e outras políticas de RH estabelecidas;
- **segurança:** políticas e procedimentos que protegem os membros da equipe contra riscos de segurança.

Um Plano de Gerenciamento de Pessoas bem elaborado, em que há a aplicação dos passos registrados no PMBOK *guide*, tem alta probabilidade proporcionar sucesso ao projeto.

Considerações finais

Um dos maiores desafios em gerenciar projetos é administrar as pessoas envolvidas nele. Por isso, um bom planejamento dos recursos humanos é essencial para a definição de objetivos do projeto e esclarecimento das funções e papéis.

Isso porque a maior dificuldade que um gerente de projeto terá com a sua equipe está relacionada ao comportamento e à falta de entendimento dos afazeres e objetivos do projeto. Nesse caso, o gerente de projeto deve ter um entendimento e uma maior percepção sobre o comportamento humano, que, aliado à comunicação efetiva, fará com que o desempenho dos membros do projeto aumente, garantindo o sucesso do projeto.

A forma de como fazer é mostrada pelo PMBOK *guide*, agora é colocar no papel e praticar!

Referências

LOCOSELLI, C. J.; ZENKER, M. R. **Gerenciamento dos Recursos Humanos em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

POSSI, M. et al. **Gerenciamento de projetos guia profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RAJ, P. P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.