Gerenciamento de recursos humanos do projeto

*André Cirilo - 10989*

*Rodrigo Cunha -11019*

**Gerenciamento de recursos humanos do projeto**

No gerenciamento de recursos humanos do projeto estão incluídos os processos que organizam e gerenciam a equipa do projeto. Os membros da equipa do projeto podem ser chamados de “pessoal do projeto”. As responsabilidades de gerenciamento de projetos podem ser compartilhadas por toda a equipa ou administradas unicamente pelo gerente de projetos. O patrocinador do projeto trabalha com a equipa, esclarecendo dúvidas de forma a beneficiar o projeto.

**Planeamento de recursos humanos**

O planeamento de recursos humanos consiste na determinação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto assim como na criação do plano de gerenciamento do pessoal. As funções podem ser atribuídas individualmente ou em grupo. As pessoas ou grupos aos quais as tarefas foram atribuídas podem pertencer ou não à organização que executa o projeto. No plano de gerenciamento do pessoal podem estar incluídas informações de como e quando os membros da equipa do projeto serão contratados, as necessidades de treino, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto deste plano na organização.

**Entradas**

**Fatores ambientais da empresa**

A definição das funções e responsabilidades do projeto é desenvolvida entendendo as maneiras em que as organizações existentes estarão envolvidas e de como as disciplinas técnicas e as pessoas interagem entre elas no momento.

Fatores ambientais que envolvem cultura e estrutura organizacional relevantes para a empresa são:

**Organizacional.** Quais as organizações ou departamentos que estarão envolvidos no projeto. Quais os acordos de trabalho entre eles. Quais os relacionamentos formais e informais entre eles.

**Técnico.** As disciplinas especiais e áreas de especialização necessárias para acabar os projeto. A coordenação dos diferentes tipos de linguagens de software, as abordagens de engenharia ou tipos de equipamentos. A existência de desafios exclusivos nas transições de uma fase do ciclo de vida para o próximo.

**Interpessoal.** Conhecimento dos tipos de relações hierárquicas formais e informais existentes entre as pessoas candidatas à equipa do projeto, das descrições de cargo dos candidatos, as suas relações supervisor-subordinado, fornecedor-cliente, as diferenças

* **Logístico.** Noção da distância que separas as pessoas e unidades que farão parte do projeto.

**Político.** Pesquisa dos grupos e pessoas que possuem poder informal em áreas importantes para o projeto, alianças informais existentes, metas e agendas individuais das possíveis partes interessadas no projeto.

Além dos fatores listados acima, existem outras restrições que limitam as opções da equipa do projeto.

**Estrutura organizacional.** Quando uma matriz fraca é a estrutura básica de uma organização, significa que o gerente de projetos tem uma função relativamente mais fraca.

**Acordos de negociação coletiva.** Acordos contratuais com sindicatos ou outros grupos de funcionários podem exigir determinadas funções ou relações hierárquicas.

**Condições econômicas.** As limitações económicas podem restringir as opções de pessoal. Temos como exemplo de possíveis limitações a falta de orçamento para formação ou viagens.

* **Ativos de processos organizacionais**

Conforme o amadurecimento da metodologia de gerenciamento de projetos dentro da organização, as experiencias passadas de planeamento de recursos humanos são disponibilizadas para os processos organizacionais para ajudar a planear o projeto atual. Os modelos e as listas de verificação reduzem a quantidade de tempo de planeamento necessária no início de um projeto e reduzem a probabilidade de esquecimento de responsabilidades importantes.

**Modelos.** Os modelos que podem vir a ser úteis no planeamento de recursos humanos incluem organogramas do projeto, descrições de cargos, avaliações de desempenho e uma abordagem padrão para gerenciamento de conflitos.

**Listas de verificação**. Listas de verificação que podem vir a ser úteis no planeamento de recursos humanos visto que incluem funções e responsabilidades comuns do projeto, competências típicas, programas de formação a serem considerados, regras básicas da equipa, considerações de segurança, problemas de conformidade e ideias de premiação.

**Plano de gerenciamento do projeto**

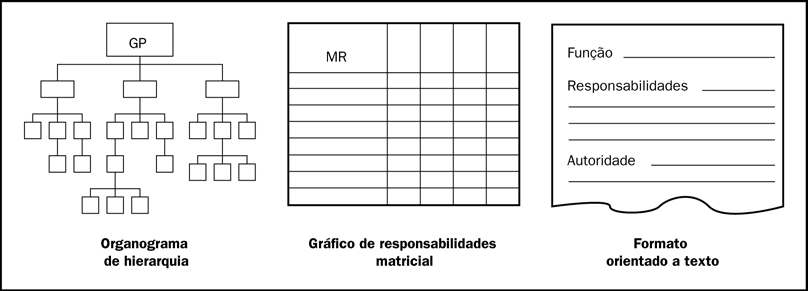
No plano de gerenciamento do projeto estão incluídos os recursos necessários para a atividade e as descrições de atividades de gerenciamento de projetos, como garantia da qualidade, gerenciamento de riscos e aquisições, que irão ajudar a equipa a identificar todas as funções e responsabilidades necessárias.

**Recursos necessários para a atividade.** O planeamento de recursos humanos usa os recursos necessários para a atividade de forma a determinar as necessidades de recursos humanos para o projeto. Os requisitos preliminares relativos às pessoas e competências necessárias para os membros da equipa são refinados como parte do processo Planeamento de recursos humanos.

**Planeamento de recursos humanos: Ferramentas e técnicas**

**Organogramas e descrições de cargos**

Existe bastante diversidade no que toca a formatos para documentar funções e responsabilidades de membros da equipa. A maioria dos formatos está enquadrado em um destes três tipos: de hierarquia, matricial e orientado a texto. Além disso, algumas atribuições do projeto são listadas em planos auxiliares do projeto, como os planos de risco, qualidade ou comunicações. Seja qual for a combinação de métodos usada, o objetivo é garantir que não haja ambiguidade quanto ao proprietário de cada pacote de trabalho e que todos os membros da equipa tenham um entendimento claro de suas funções e responsabilidades.



**Networking.** A interação informal com outras pessoas numa organização ou setor é uma forma construtiva de entender e abranger conhecimentos sobre vários fatores que poderão afetar a eficácia das diversas opções de gerenciamento do pessoal. As atividades de networking de recursos humanos incluem almoços, interações em feiras ou conferencias. Embora Networking possa ser eficaz durante a realização do projeto, usar esta ferramenta antes do inicio da produção poderá ser uma forma de evitar erros.

**Teoria organizacional**. Fornece informações relativas ao comportamento das pessoas, equipas e unidade organizacionais. A aplicação destes princípios aumenta a probabilidade de eficácia de planeamento.

**Saídas**

**Funções e responsabilidades**

Itens abordados quando são listadas as funções e responsabilidades necessárias para terminar o projeto:

**Função.** Tarefa atribuída a um membro da equipa.

**Autoridade.** As figuras de autoridade têm o direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões ou assinar aprovações. Exemplos: seleção de um método para terminar uma atividade, aprovação de qualidade e como responder a variações ou mudanças do projeto. Os membros da equipa operam melhor quando seus níveis individuais de autoridade correspondem às suas responsabilidades individuais.

**Responsabilidade.** O trabalho que um membro da equipa do projeto deve realizar para terminar as atividades do projeto.

**Competência.** A habilidade e a capacidade necessárias para terminar as atividades do projeto. Se os membros da equipa não possuírem as competências necessárias, é possível que o desempenho seja comprometido. Quando esses desajustamentos são identificados, são iniciadas respostas como contratação, mudanças no cronograma ou mudanças do objetivo.

**Organogramas do projeto.** Um organograma de projeto é uma representação gráfica dos membros da equipa e as suas relações hierárquicas. Pode ser formal ou informal, dependendo das necessidades do projeto.

**Plano de gerenciamento do pessoal**

O plano de gerenciamento do pessoal, traça quando e como serão resolvidos os requisitos de recursos humanos. O plano é continuamente atualizado durante o projeto para orientar o recrutamento e a seleção de membros da equipa em andamento e ações de desenvolvimento. As informações no plano de gerenciamento de pessoal variam de acordo com a área de aplicação e o tamanho do projeto, mas os itens a serem considerados incluem:

**Recrutamento e seleção.** No recrutamento e seleção existem vários fatores a ter em conta. A origem dos recursos humanos, o ambiente do local de trabalho, custos...

**Tabela de horários.** O plano de gerenciamento de pessoal descreve os prazos necessários para os membros da equipa e também quando as atividades de recrutamento e seleção devem ser iniciadas.

**Critérios de liberação.** Quando os membros da equipa são retirados de um projeto no momento ideal, é possível eliminar os pagamentos feitos para pessoas que concluíram as suas tarefas e reduzir os custos. A moral da equipa melhora quando as transições para projetos futuros já estiverem planeadas.

**Necessidades de treinamento.** Se forem esperadas certas competências por parte dos membros da equipa, será possível determinar um plano de treinamento ou formação como parte do projeto.

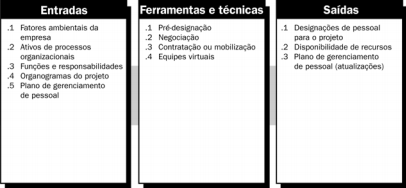
**Reconhecimento e premiações.** Para reforçar os comportamentos desejados, um sistema de premiação que irá recompensar a eficácia da pessoa em questão, levará a um aumento de produtividade por parte da equipa visto que estão conscientes que o seu trabalho não será esquecido.

**Conformidade.** No plano de gerenciamento do pessoal podem estar incluídas estratégias para atender a regulamentos governamentais, acordos de sindicatos e outras políticas de recursos humanos estabelecidas aplicáveis.

**Segurança.** Podem ser incluídos no plano de gerenciamento de pessoal as medidas e procedimentos para garantir a segurança dos membros da equipa.

**Contratar ou mobilizar a equipa do projeto**

Contratar ou mobilizar a equipa do projeto é o processo de obtenção de recursos humanos necessários para terminar o projeto. A equipa de gerenciamento de projetos pode ter ou não o controlo sobre os membros da equipa.



**Entradas**

**Fatores ambientais da empresa:**

Os membros são obtidos tanto internamento como externamente. Quando a equipa for capaz de influenciar e orientar designações do pessoal, as características a serem consideradas incluirão:

-Disponibilidade

-Capacidade

-Experiência

-Interesses

-Custo

**Ativos de processos organizacionais:**

As organizações envolvidas no projeto podem ter políticas, diretrizes ou procedimentos que controlam as designações de pessoal. Os departamentos podem ajudar com o recrutamento e orientações.

**Funções e responsabilidades**

As funções e responsabilidades definem as posições, habilidades e competências exigidas pelo projeto.

**Organogramas do projeto**

Os organogramas do projeto fornecem uma visão geral do número de pessoas necessárias para o projeto.

**Plano de gerenciamento de pessoal**

O plano de gerenciamento de pessoal, junto com o cronograma do projeto, identifica os períodos de tempo que casa membro da equipa é necessário.

**Ferramentas e técnicas**

**Pré designação:**

Em alguns casos, os membros da equipa são conhecidos antes; isto é, são pré designados. Isto ocorre quando o projeto for resultado de pessoas específicas como parte de uma proposta competitiva.

**Negociação.** A equipa pode precisar de negociar com: Gerentes funcionais para garantir que o projeto receberá pessoal competente no prazo estipulado, outras equipas de gerenciamento dentro da organização.

A capacidade da equipa influenciar outras pessoas tem a função de negociar as designações do pessoal. Por exemplo, um gerente irá analisar os benefícios e a importância dos projetos conflituosos.

**Contratação ou mobilização.** Quando a organização não possui o pessoal interno necessário para terminar o projeto, os serviços exigidos podem ser adquiridos de fontes externas. Pode envolver a contratação de consultores.

**Equipas virtuais**. O uso de equipas virtuais cria novas possibilidades durante a contratação de membros para a equipa. O formato da equipa virtual possibilita: Formatar equipas de pessoas da mesma empresa que moram em áreas distantes, adicionar especialização à equipa, incorporar funcionários que trabalham a partir de casa, formar equipas de pessoas que trabalham em diferentes turnos, incluir pessoas com deficiência motora, avançar com projetos que seriam ignorados devido às despesas das viagens.

**Saídas**

**Designações de pessoal para o projeto.** O projeto terá a sua lista de trabalhadores quando forem encontradas as pessoas adequadas. A documentação pode incluir a lista da equipa trabalhadora, como organogramas e cronogramas do projetos.

**Disponibilidade de recursos.** A disponibilidade dos recursos implica o tempo que cada membro da equipa pode trabalhar no projeto. Para a criação de um cronograma final confiável é necessário ter um bom entendimentos dos conflitos dos cronogramas individuais.

**Plano de gerenciamento do pessoal (atualizações)**

À medida que as vagas das funções e responsabilidades do projeto vão sendo preenchidas por pessoas especificas, talvez seja necessário mudanças no plano de gerenciamento, pois as pessoas raramente têm todas as competências necessárias para preencher os requisitos.

**Desenvolver a equipa do projeto**

O processo de desenvolver a equipa visa em: aperfeiçoar as habilidades dos membros da equipa com fins de os tornar cada vez mais eficazes; Aprimorar a confiança e coesão entre os membros da equipe, deste modo, aumentando a sua produtividade e a qualidade de serviço.

Exemplos de um trabalho em equipe eficaz incluem ajuda mútua quando houver desequilíbrio da carga de trabalho, comunicação adequadas às preferências individuais e compartilhamento de informações e recursos

**Entradas**

**Designação de pessoal para o projeto.** Apresentação de uma lista dos membros de equipa do projeto. Os documentos de designação do pessoal para o projeto identificam as pessoas que estão na equipa.

**Plano de gerenciamento de pessoal.** Serve para identificar as estratégias e os planos de treinamento para o desenvolvimento da equipe do projeto. Consoante o desenvolvimento do projeto itens como premiações, feedback, treinamento adicional e ações disciplinares são adicionados ao plano como resultado das avaliações contínuas do desempenho da equipa.

**Disponibilidade de recursos.** Identificam os momentos em que os membros da equipa podem participar em atividades de desenvolvimento da equipa.

**Ferramentas e técnicas**

**Habilidades de gerenciamento geral.** Conhecidas também como “soft skills”, baseia-se na compreensão dos sentimentos dos membros da equipa, da antecipação de suas ações, do reconhecimento das suas preocupações e do acompanhamento dos seus problemas.

**Treinamento.** Inclui a criação de todas as atividades visadas em aperfeiçoar as competências dos membros da equipa. O treinamento pode ser formal ou informal. Os métodos de treinamento podem ser em sala de aula, on-line, baseado em computador, no trabalho oferecido por um outro membro da equipe do projeto, aconselhamento ou orientação.

**Atividades de formação da equipa.** Algumas atividades em grupo nem sempre são criadas como atividades de formação, mas podem aumentar a coesão da equipa quando o planeamento é estruturado e facilitado. É importante estimular a comunicação e as atividades informais de modo a desenvolver confiança e boas relações de trabalho. As estratégias de formação são particularmente valiosas quando se trabalha virtualmente, sem a vantagem de contacto pessoal.

**Regras básicas.** Estabelecem expectativas claras ao comportamento aceitável dos membros da equipa. O compromisso inicial com diretrizes claras diminui mal-entendidos e aumenta a produtividade. É importante o processo de discussão de regras básicas, visto que, permite a descoberta de valores importantes para todos. Todos os membros da equipa do projeto compartilham a responsabilidade de impor as regras uma vez que estejam estabelecidas.

**Agrupamento.** Envolve a colocação de muitos ou todos os mais ativos membros da equipa no mesmo local físico para melhorar suas capacidades de atuar como uma equipe. O agrupamento pode ser temporário ou durante todo o projeto. Pode-se tomar como estratégia sala de reuniões, com dispositivos de comunicação eletrónica, locais para divulgação de cronogramas e outras conveniências que melhoram a comunicação.

**Reconhecimento e premiações:** as decisões de premiação são tomadas formal ou informalmente, através de avaliações de desempenho (durante o processo de gerenciamento). Apenas os comportamentos desejados devem ser premiados, por exemplo, a disposição de trabalhar além do expediente para atender a um objetivo deve ser premiada ou reconhecida; trabalhar além do expediente para a resolução de um planeamento mal feito deve ser premiada.

**Saídas**

**Avaliação do desempenho da equipa**

Conforme os esforços de desenvolvimento como treinamento, formação da equipe e agrupamento são implementados, a equipe de gerenciamento de projetos faz avaliações informais ou formais da eficácia da equipe do projeto. Espera-se que estratégias e as atividades eficazes de desenvolvimento da equipa aumentem o seu desempenho, o que aumenta a probabilidade de que os objetivos do projeto sejam atendidos. A avaliação da eficácia de uma equipa pode incluir indicadores como:

* Melhorias nas habilidades que permitem que uma pessoa realize as atividades atribuídas de modo mais eficaz
* Melhorias nas competências e nos sentimentos que ajudam a equipa a atuar melhor como um grupo
* Taxa de rotatividade de pessoal reduzida

**Gerenciar a equipa do projeto**

Gerenciar a equipa do projeto envolve o acompanhamento do desempenho de membros da equipa, o fornecimento de feedback, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto. Como resultado o plano de gerenciamento de pessoal é atualizado.

O gerenciamento é complicado quando membros da equipa prestam contas para um gerente funcional. O gerenciamento eficaz muitas vezes é um fator critico de sucesso para o projeto.



**Entradas**

**Ativos de processos organizacionais.** A equipa deve utilizar as políticas, os procedimentos e os sistemas para premiar funcionários durante o andamento do projeto. Jantares de reconhecimento pela organização, certificados com "prêmios".

**Designações de pessoal para o projeto.** As designações de pessoal para o projeto fornecem uma lista dos membros da equipa do projeto que serão avaliados durante esse processo de monitoramento e controlo.

**Funções e responsabilidades.** Uma lista das funções e responsabilidades dos funcionários é usada para monitorar e avaliar o desempenho.

**Organogramas do projeto.** Os organogramas do projeto oferecem uma visão das relaçoes hierárquicas entre os membros da equipa do projeto.

**Plano de gerencia**. O plano de gerenciamento do pessoal lista os períodos de tempo em que se espera que os membros da equipa trabalhem no projeto.

**Avaliação do desempenho da equipa.** A equipa de gerenciamento de projetos realiza avaliações formais ou informais contínua do desempenho da equipa.

**Informações sobre o desempenho do trabalho.** Como parte do processo Orientar e gerenciar a execução do projeto, a equipa de gerenciamento de projetos observa diretamente o desempenho dos membros da equipa conforme ocorre.

**Relatórios de desempenho.** Os relatórios de desempenho fornecem documentação sobre desempenho em relação ao plano de gerenciamento do projeto.

**Ferramentas e técnicas**

**Observação e conversas**

São usadas para manter o contacto com o trabalho e as atitudes dos membros. A equipa monitoriza indicadores como progresso em relação às entregas, realizações que são fonte de orgulho e problemas interpessoais.

**Avaliações de desempenho do projeto**

A necessidade de avaliações formais ou informais, depende da extensão do projeto, da complexidade do projeto, da política organizacional entre outros. Os membros recebem feedback das pessoas que supervisionam o seu trabalho. O termo "360" significa que o feedback é fornecido para a pessoa que está a ser avaliada. Os objetivos de desempenho podem incluir um novo esclarecimento de funções e responsabilidades.

**Gerenciamento de conflitos**

Um gerenciamento de conflitos bem-sucedido resulta em maior produtividade e relações positivas. Quando gerenciadas adequadamente, as diferenças de opinião são saudáveis e podem aumentar a criatividade e melhorar a tomada de decisões. Se o conflito aumentar, o gerente de projetos deverá ajudar a facilitar uma resolução satisfatória.

**Registo de problemas**

Conforme surgem problemas durante o gerenciamento da equipa do projeto, um registo por escrito pode documentar pessoas responsáveis pela resolução de problemas específicos até uma data alvo. A resolução de problemas aborda obstáculos que podem impedir que a equipa atinja metas.

**Saídas**

**Mudanças solicitadas**

Mudanças de pessoal, por escolha ou por eventos incontroláveis, podem afetar o resto do plano do projeto

**Ações corretivas recomendadas**

As mudanças de pessoal incluir o deslocamento de pessoas para atribuições diferentes, a terceirização de algum trabalho e a substituição de membros que saem da equipa. A equipa de gerenciamento de projetos também determina como e quando devem ser anunciados um reconhecimento ou premiações com base no desempenho da equipa.

**Ações preventivas recomendadas**

Quando a equipa de gerenciamento de projetos identifica possíveis ou novos problemas de recursos humanos, é possível desenvolver ações preventivas para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de problemas que ocorram. As ações preventivas podem incluir treinamento em diferentes áreas para reduzir problemas.

**Ativos de processos organizacionais (atualizações)**

Entradas para avaliações de desempenho organizacional.

Documentação das lições aprendidas. Todo o conhecimento aprendido durante o projeto deve ser documentado. As lições aprendidas na área de recursos humanos podem incluir:

Organogramas do projeto, descrições de cargos e planos de gerenciamento de pessoal que podem ser salvos como modelos

Regras básicas, técnicas de gerenciamento de conflitos e eventos de reconhecimento que foram úteis.

Procedimentos para equipas virtuais, agrupamento, negociação, treinamento e formação da equipa que foram comprovadamente bem-sucedidos

Habilidades ou competências especiais de membros da equipa que foram descobertas durante o projeto.

Problemas e soluções documentadas no registo de problemas do projeto.

**Plano de Gerenciamento do projeto (atualizações)**

Solicitações de mudança aprovadas e ações corretivas podem resultar em atualizações do plano de gerenciamento de pessoal, uma parte do plano de gerenciamento do projeto.