

Capítulo 9: Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Tabela de integrantes do grupo:

Dados do coordenador do grupo			
Número USP	Nome	e-mail	Telefone
8991706	Beatriz Aires Tortora	beatriz.tortora@usp.br	(11) 991045955
Número USP	Nome		
8991939	Euclides Jitsukawa Varjao		
8990598	João Paulo Falcão de Queiroz		
8585971	Marcela Tuboi da Ponta		
8585324	Peter Stephen Connaster		
8670267	Victor Arved Street Coelho		

São Paulo

2017

Resumo

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto é pautado pelos processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. São deveres de seus responsáveis influenciar a equipe do projeto e possuir comportamento profissional e ético, garantindo o mesmo dos demais envolvidos. Portanto, para tais profissionais, são necessárias habilidades em comunicação, gerenciamento de conflitos e negociação. Não raro, também possuem características de liderança.

Existem quatro etapas essenciais a serem seguidas para se obter um projeto adequado. São elas: desenvolver o plano dos recursos humanos (determinar e identificar recursos humanos com habilidades necessárias, identificar necessidades de treinamento, confeccionar cronograma e fazer planos de reconhecimento e recompensas), mobilizar a equipe do projeto (confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter a equipe necessária), desenvolver a equipe do projeto (melhorar competências e a interação da equipe e do ambiente global) e gerenciar a equipe do projeto (acompanhar o desempenho, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto).

Não se deve esquecer, entretanto, que o processo previamente descrito deve ser iterativo. Ou seja, cada uma das etapas pode e/ou deve ser repetida e revisada ao longo de seu desenvolvimento. Isso porque, muitas vezes, aparecem necessidades não detectadas em um primeiro momento que pode resultar, por exemplo, na necessidade de pessoal adicional para a equipe, em planejamentos de riscos adicionais e na mudança no tempo de duração das atividades.

O desenvolvimento das etapas citadas é minuciosamente descrito a partir de suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas. Por conta da extensão e do grau de complexidade de cada uma delas, apenas serão citados seus tópicos a seguir. No que diz respeito ao desenvolvimento do plano dos recursos humanos, o início é marcado pelo plano de gerenciamento do projeto, requisitos de recursos das atividades, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais. Para tanto, utilizam-se de organogramas (hierárquicos, matriciais ou em formatos de texto) e descrições de cargos, rede de relacionamentos formais e informais (*networking*), teoria organizacional sobre pessoas e equipes, opinião especializada e reuniões. Como

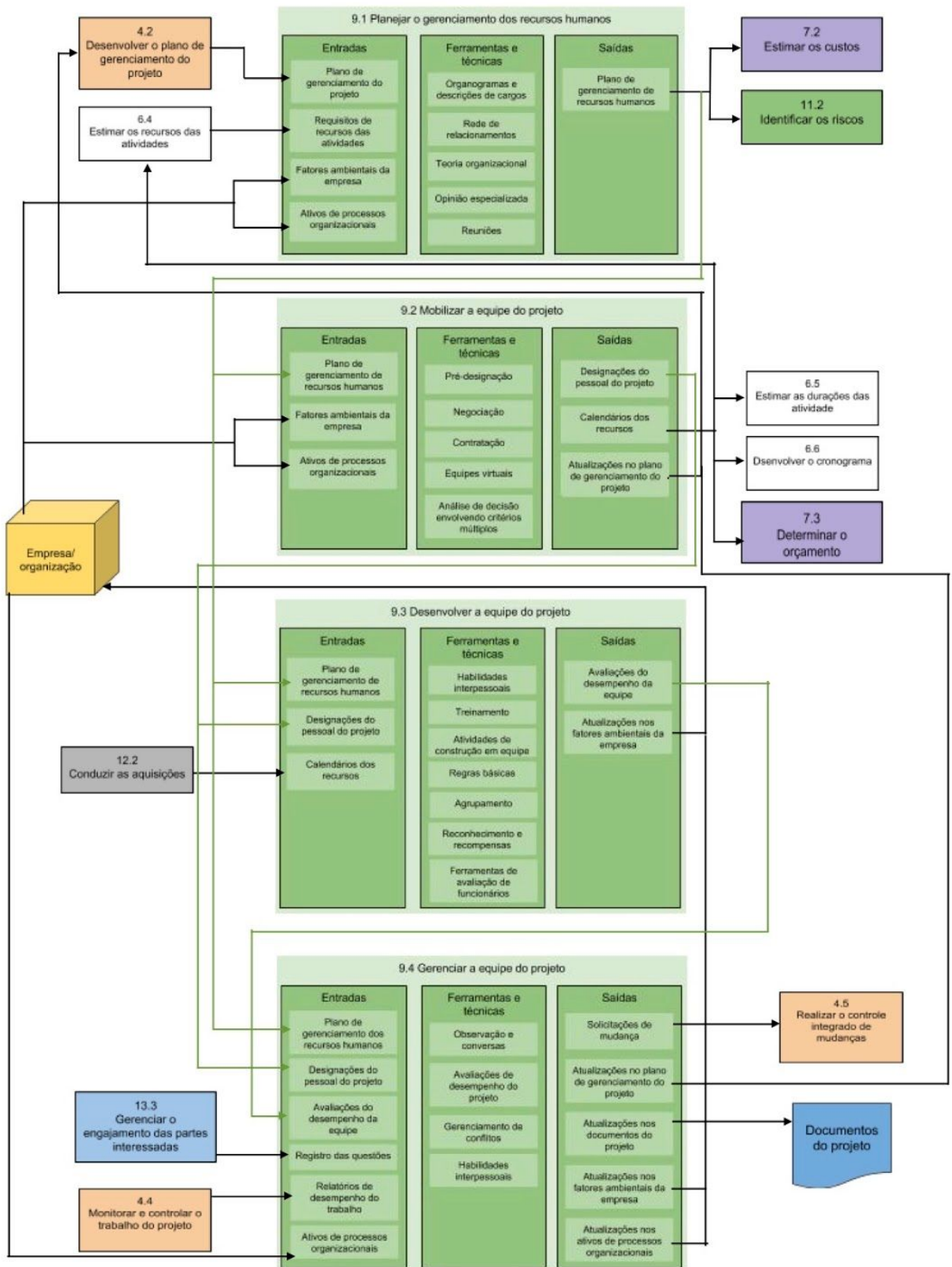
resultado, é obtido o plano de gerenciamento dos recursos humanos, que é de fundamental importância para todas as etapas seguintes.

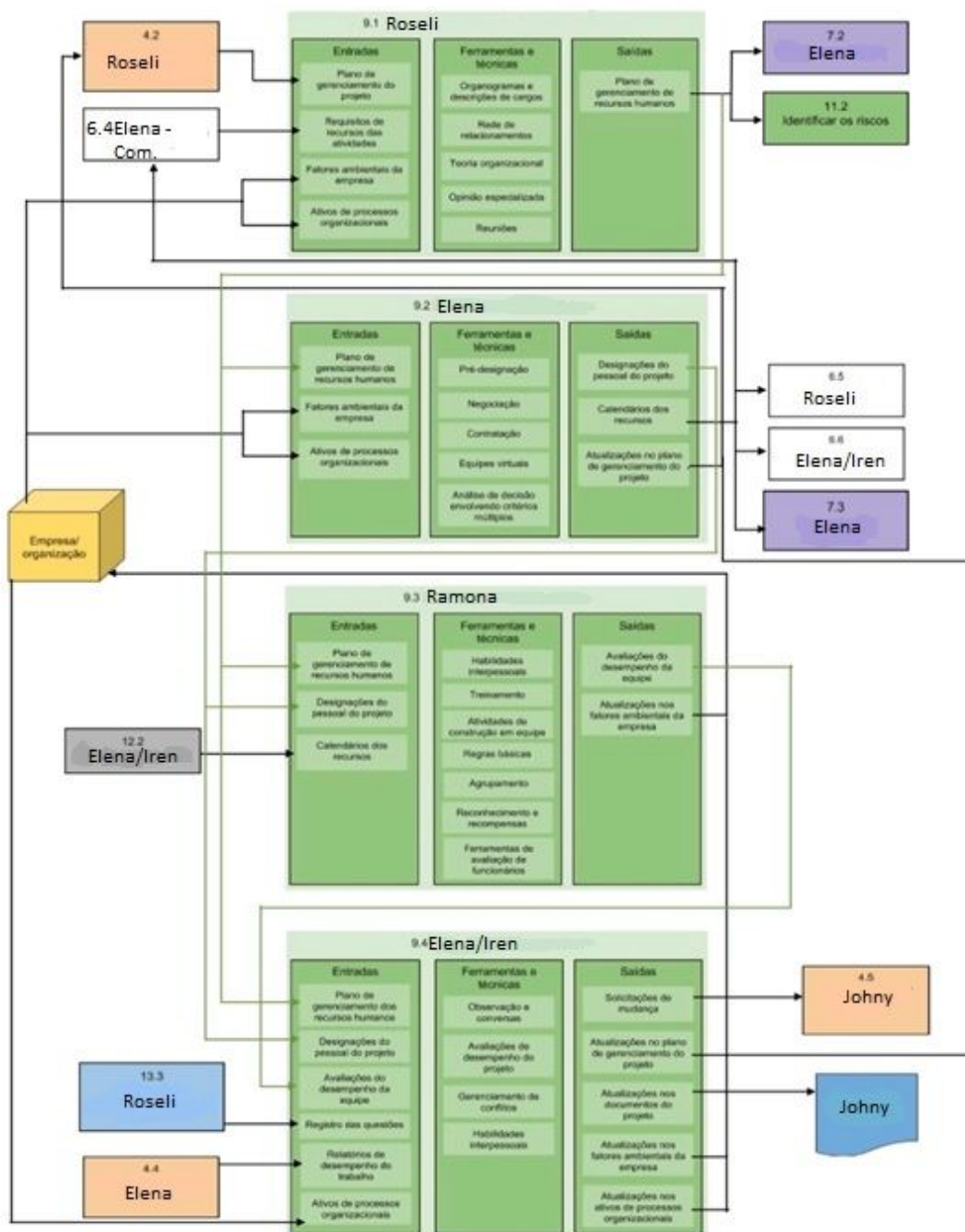
A mobilização da equipe de projeto, por sua vez, utiliza-se dos papéis e responsabilidades, organogramas do projeto e plano de gerenciamento de pessoal previamente obtidos, somados aos fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais (políticas padrão da organização, processo e procedimentos). Assim, a partir de tal pré-designação, avalia-se a necessidade de negociação com gerentes funcionais, outras equipes de gerenciamento de projetos e organizações externas, além da possibilidade de contratação de pessoal e utilização de equipes virtuais. Em seguida, realiza-se uma análise de decisão envolvendo critérios múltiplos (como disponibilidade, custo, capacidade, conhecimento e habilidades), a fim de classificar ou pontuar possíveis membros da equipe. A partir disso, retorna designações do pessoal do projeto, calendários de recursos e atualizações no plano de gerenciamento do projeto.

Já o desenvolvimento da equipe do projeto, possui como entradas o plano de gerenciamento dos recursos humanos, as designações do pessoal do projeto e o calendários de recursos. Nessa etapa, desenvolvem-se as habilidades interpessoais (competências sociais) dos membros da equipe, a partir de treinamentos formais ou informais (como programas de mentoria e/ou *coaching*), atividades em grupo, adoção de regras básicas (código de conduta), determinação de reconhecimento e recompensas (como forma de motivação) e ferramentas de avaliação dos pontos fracos e fortes dos funcionários. Como saída, aparecem a avaliação do desempenho da equipe e atualizações nos fatores ambientais da empresa.

Partindo dos resultados obtidos com as etapas anteriores, principalmente no que diz respeito ao plano de gerenciamento dos recursos humanos, o gerenciamento da equipe do projeto consiste em realizar avaliações de desempenho do projeto, gerenciar conflitos, ficar atento a observações, conversas e habilidades pessoais, buscando aproveitar os pontos fortes dos membros da equipe. Assim, retorna solicitações de mudança, além de atualizações no plano de gerenciamento do projeto, nos documentos do projeto, nos fatores ambientais da empresa e nos ativos de processos organizacionais, garantindo um bom funcionamento da equipe de RH.

Fluxograma com os processos correspondentes ao capítulo





Acima pode-se verificar o fluxograma de processos aplicado a Febrace 2017, com informações fornecidas pela Prof. Roseli de Deus Lopes.

Base de conhecimento (mídias)

Arquivo PDF:

Uma proposta de gerência de Recursos Humanos baseada no PMBok para uma fábrica de software de pequeno porte. Disponível em:<http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/5318/1/MONOGRAFIA_Uma_proposta_de_gerencia_de_recursos_humanos_baseada_no_PMBok_para_uma_fabrica_de_softwa_re_de_pequeno_porte.pdf>. Acesso em: 28/03/2017.

O arquivo PDF é uma monografia apresentada ao Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Ciência da Computação para obtenção do título de Bacharel em Ciência da Computação e, portanto, não se resume unicamente ao capítulo 9 da 5ª edição do guia PMBok, referente ao gerenciamento dos recursos humanos. Há, entretanto, um item inteiro destinado a isso (3.4 - Gerência de Recursos Humanos), o que facilita a consulta do documento. Tal tópico apresenta um resumo detalhado do guia em questão, bem como diagramas retirados do mesmo. Por esse motivo, contribui imensamente para análises mais específicas acerca do tema Recursos Humanos.

Arquivo PPT:

Apresentação sobre RH Estratégico do Instituto Chiavenato. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/keity/rh-estrategico-presentation>>. Acesso em: 28/03/2017.

Apresentação sobre o gerenciamento dos recursos humanos do projeto e estudo de caso pela UC Berkeley. Disponível em: <<https://people.eecs.ku.edu/~saiedian/811/Papers/pmbok-hr-mgmt.ppt>>. Acesso em: 28/03/2017.

Ambas as apresentações citam o PMBOK como fonte direta e apresentam os conceitos que são amplamente estudados no guia, como: entradas, ferramentas e técnicas e saídas. As apresentações também contêm fluxogramas retirados do livro à fim de mostrar toda a parte de planejamento, desenvolvimento e gerenciamento dos

recursos humanos de um projeto.

Vídeos:

Drawn Out: Project Human Resource Management Knowledge Area PMBOK 5 (no voiceover). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SIJ9AhoNJjs>>. Acesso em: 28/03/2017.

O vídeo é uma breve animação que cita e resume em poucas frases as quatro principais etapas que constituem o processo de gerenciamento dos recursos humanos de um projeto. Sua principal contribuição é o grande poder de síntese, que facilita retomar os pontos-chave explorados no capítulo. Entretanto, isso só se torna possível para quem já possui algum tipo de contato com o guia PMBok ou mesmo com o assunto.

Project Human Resource Management. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1FTlulv44sc>>. Acesso em: 28/03/2017.

Embora não haja qualquer especificação sobre relação direta com o PMBok, o vídeo em questão aborda os temas tratados no capítulo 9 (Gerenciamento dos recursos humanos do projeto) da 5ª edição. Trata-se de uma vídeo-aula, praticamente inteiramente narrada com voiceover. Nele, há uma série de textos, tabelas e fluxogramas que ajudam na compreensão do tema. O poder de síntese é alto. Seu maior ponto negativo, no entanto, é o fato de ser inteiramente em inglês.