

A Abordagem da Pedra Preciosa para o Gerenciamento da Integração: Mantendo o Molde de Gelatina Intacto

Por Len Gambla, PMP, CPA

Eu sempre pensei que o gerenciamento da integração fosse um pouco mais arte do que ciência, o qual eu comparava com o desafio de manter um molde de gelatina intacto durante temperaturas cada vez mais altas. Balanceando aqui, ajustando ali – e ao mesmo tempo mantendo o foco no principal objetivo do projeto. Eu considero que o desafio produz estímulo e ansiedade ao mesmo tempo – eu diria mais estímulo do que ansiedade, e é por causa disso que continuo a buscar oportunidades em gerenciamento de projetos.

Nos últimos anos estive procurando por uma melhor forma de contextualizar este mais importante, e ainda oscilante, aspecto do gerenciamento de projetos.

Recentemente, eu encontrei uma maneira que funciona para mim – Eu a chamo de “abordagem da pedra preciosa para o gerenciamento da integração”.

O Modelo Pedra Preciosa

Uma pedra preciosa pode ser lapidada de certa maneira permitindo visualizar cada aspecto que possui. A luz refratada destaca o brilho e a suave interconectividade da pedra; e, você provavelmente gostaria do

mesmo para o seu projeto – a oportunidade de olhar profundamente dentro do projeto e ver o quanto ele está interconectado e/ou onde as inclusões tradicionais deveriam existir.

Utilizar esta metáfora me ajudou a contextualizar melhor o gerenciamento da integração e a enxergar melhor o gerenciamento de projetos como uma disciplina holística, com cada área do projeto estando intrinsicamente ligada a todo o resto. Uma falha em uma área pode causar impacto em todas as outras; de modo oposto, um projeto em pleno funcionamento irá se destacar brilhantemente.

Modele sua Própria Pedra Preciosa

Pense em um projeto recente que você gerenciou, ou talvez em um em que você foi membro da equipe. Que fluxos de trabalho ou equipes apoiaram esse projeto? Havia uma equipe técnica, uma equipe de apoio de recursos humanos, uma equipe de controle de qualidade, de apoio contábil, de contratos e/ou uma equipe de riscos?

Imagine cada um desses grupos/departamentos representando

uma das extremidades de uma pedra preciosa. Por exemplo, uma das extremidades representaria riscos; as outras representariam os gerenciamentos de escopo, recursos humanos, custos, comunicações ou aquisições e assim por diante. Consulte o diagrama abaixo (Figura 1) para um exemplo. O diagrama é bastante genérico e é utilizado apenas para fins ilustrativos. Um dos objetivos que você terá como gerente de projetos será o de identificar cada uma das áreas de sua pedra preciosa:

O seu projeto em particular pode ter extremidades semelhantes e/ou conter muito mais, dependendo de sua complexidade. Se você está indeciso sobre por onde começar a projetar sua própria pedra, você sempre pode começar pelas Áreas de Conhecimento do Project Management Institute (PMI)®.

semelhantes às que foram vividas recentemente entre 2010 e 2011, eu era membro de um PMO (Escritório de projetos / *Project Management Office*) de um projeto de operações de paz cuja missão era apoiar 1.500 tropas do Oeste Africano designadas para proteger civis em meio ao conflito. Naquela época, eu estava liderando as operações comerciais para o PMO e este foi o elo principal entre a equipe de operações e a equipe de negócios.

Usando este contexto como pano de fundo vamos voltar para o nosso diagrama e examinar a relação entre recursos humanos e algumas outras extremidades (áreas do projeto) para ilustrar como o conceito de pedra preciosa pode ser usado para integrar as áreas de um PMO durante as fases de planejamento, execução e monitoramento e controle, em particular.

Começando com recursos humanos (RH) e escopo, vamos pensar primeiro em como

essas duas áreas se inter-relacionam de modo geral e, em seguida, como elas se relacionam neste exemplo em particular. Em geral, pode-se dizer que o escopo de um projeto ajudará a definir, no mínimo, o tipo de pessoal necessário para o projeto. Uma vez que o escopo do projeto está definido mais detalhadamente e pacotes de trabalho e atividades são

construídos durante o processo de planejamento, ficarão mais claros os recursos necessários. Uma relação menos comum entre RH e escopo pode ser que o escopo de um projeto pode ser limitado desde o início, dependendo do número e tipo de pessoal disponível, e, por exemplo, se os recursos são fixos. Há mais relações entre estas duas áreas para incluir: com a mudança de requisitos, pode ser necessário o aumento ou diminuição do

Integração das Atividades

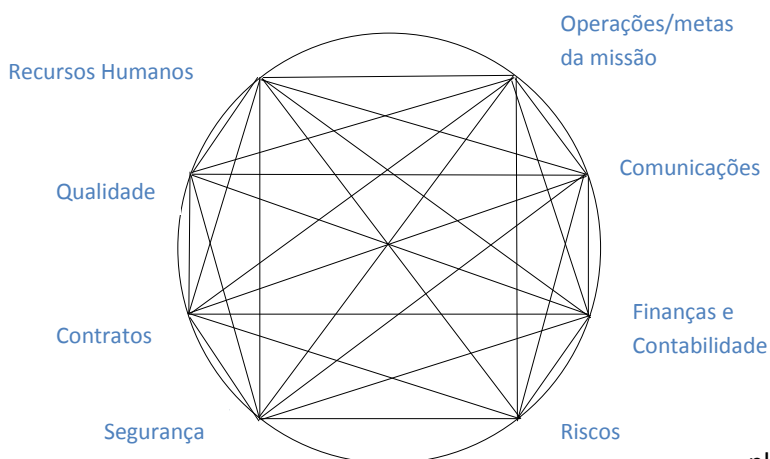


Figura 1: A pedra preciosa do gerenciamento de projetos

Vamos Integrar

Vamos aplicar a teoria da pedra preciosa em um projeto real. Em 2003, quando a Costa do Marfim teve revoltas civis

número e tipo de pessoal; o aumento de escopo é controlado, assim como a equipe é lembrada do trabalho que possui; e os papéis de novos membros da equipe são mais bem compreendidos no contexto do escopo do projeto.

Mudando para exemplos específicos, como foi o caso em particular da Costa do Marfim, o escopo do projeto e os pacotes de trabalho foram razoavelmente bem definidos, o que ajudou a determinar o número e tipo de pessoal necessário para liderar os diferentes fluxos de trabalho. Isto é, sem dúvida, o que levou um recrutador a me chamar. Com base na minha experiência e formação, me pediram para liderar os fluxos de trabalho de negócios e sua integração com as operações. Outro membro do PMO foi escolhido para liderar as áreas de comunicações táticas e organizacionais devido à sua experiência na área de comunicações militares. A combinação entre a nossa experiência e habilidades e o escopo do projeto ajudaram no sucesso global do projeto.

Outro exemplo que vem à mente para ilustrar a relação entre as duas áreas é que uma vez que estávamos no local de operação e as forças de paz tinham chegado, era evidente que nosso escopo precisava aumentar. Uma suposição do projeto era de que as forças de paz iriam suprir sua própria alimentação, quando se tornou óbvio que isso não seria possível por diversas razões e nossa equipe foi solicitada a realizar esta função. Isso exigiu um aumento formal do escopo, o que me obrigou então a contratar um número de pessoas para alcançar esse propósito.

Continuando com RH, tire um momento para visualizar sua inter-relação com todos os outros pontos da pedra preciosa. Você

já pensou sobre os efeitos que eventos em outras áreas têm em RH e vice-versa? Eu irei levá-lo a um rápido passeio sobre como eu visualizo a integração de RH com riscos, finanças e operações e darei alguns exemplos.

RH e Riscos

Como RH e riscos se inter-relacionam? Ao olhar para riscos pode-se dizer que indivíduos competentes, formados e bem treinados em uma área de especialização, provavelmente reduziram os riscos do projeto. É amplamente aceito que um dos maiores riscos em governo ou negócios é contratar pessoas sem a competência necessária e/ou não treiná-las adequadamente, uma vez contratadas. Na verdade, este é um componente crítico, não apenas de um plano de RH padrão, mas também da primeira camada do Modelo de Controle Financeiro COSO (1992, Relatório COSO: Controles Internos – Um Modelo Integrado).

Ao olharmos para o nosso exemplo de operações de paz e vemos a relação entre RH e riscos, vemos que o primeiro exemplo que vem à tona é na área de veículos. Foi atribuída a nós a tarefa de abastecimento e manutenção de uma variedade de veículos para as forças de paz. Contratar alguém sem uma forte experiência em manutenção de veículos e liderar comboios teria sido extremamente arriscado. As forças de paz, cuja missão era patrulhar vastas áreas do país, confiavam em nossa capacidade de manter os seus veículos na estrada. Não ter uma pessoa experiente liderando este fluxo de trabalho teria nos colocado em grande risco, porque tínhamos um contrato para manter uma taxa de 90% dos veículos operáveis. Não atender a este quesito teria arriscado o sucesso da missão.

RH e Finanças

Uma das integrações mais comuns entre RH e finanças envolve folha de pagamento. Se o financeiro não pagar, pagar o valor errado ou não fizer reembolsos em tempo hábil, em muitos casos as pessoas não comparecem ao trabalho. Ainda assim, estes eventos ocorrem frequentemente em projetos, devido a comunicações deficientes e/ou processos de integração ineficazes entre os dois grupos. (Viu como não tão sutilmente, liguei outras extremidades da pedra - RH e Comunicações?). Outros exemplos de integração entre RH e finanças podem incluir pagar as pessoas que não trabalham mais para o projeto (ou na empresa), coordenar deduções obrigatórias (por exemplo, país “caloteiros”, que devem pagar pensão alimentícia), e/ou a assegurar que a quantia correta de contribuições de aposentadoria está sendo retida.

Para prover outro exemplo de integração entre RH e finanças, posso oferecer uma história clássica, que eu provavelmente nunca irei esquecer, embora não esteja relacionada com o mesmo projeto de operações de paz. Meu empregador anterior foi contratado para prestar suporte operacional e de manutenção para uma base militar na África. Estávamos usando dois contratos de trabalho distintos no projeto – um acordo para empregados do País Anfitrião (PA) e um para empregados exilados. No total, foram cerca de 900 funcionários, dos quais 400 eram PAs.

O departamento de recursos humanos havia contratado uma gerente de RH inexperiente (consulte a seção anterior para exemplos de potenciais problemas com outros aspectos do projeto), que não

estava familiarizada com as políticas e procedimentos da empresa. Como resultado, ela forneceu acidentalmente a todos os empregados PAs o acordo empregatício dos exilados para revisão e assinatura. No acordo para empregados PAs havia provisões para seguro de saúde internacional e dois voos para a Europa, entre outros benefícios. Como isto era empolgante para todos! Bem, mais rápido do que o RH tinha imaginado, todos os funcionários do país anfitrião tinham devidamente assinado e devolvido seus acordos – sem dúvida que eles iriam querer os voos para a Europa, bem como o seguro de saúde internacional. Uma vez que a empresa percebeu seu erro, ela tentou retirar o acordo, mas isso não foi fácil. A empresa rapidamente se tornou consciente da integração entre RH e o departamento jurídico, nesse momento, porque os funcionários do país anfitrião reclamaram com o departamento jurídico sobre quebra de contrato e entraram com ações judiciais em alguns casos.

Este erro de contrato de trabalho resultou em uma perda de US\$500.000 para a empresa porque os custos extras com seguros, benefícios e voos não estavam licitados e acordados com o cliente. Uma vez que isto foi levado ao cliente, ele tomou ciência do evento, mas não pagou por esse erro.

Muitos de vocês provavelmente podem observar como este exemplo também está integrado com a (falta de) qualidade e com as áreas de comunicação, por exemplo.

RH e Operações

Como gerentes de projeto, temos que, a cada dia, tomar rapidamente, uma série de decisões baseadas em informações. Estas decisões são geralmente tomadas depois de examinar as escolhas disponíveis, mas bem antes de obtermos todas as informações que gostaríamos. Para ilustrar a integração entre RH e operações, vamos discutir o conceito de oferecer um pacote de remuneração acentuadamente diferente do que a média do setor; qual efeito isso teria em atrair e/ou reter pessoal mais qualificado? Certamente, no caso de oferecer remuneração substancialmente menor e menos benefícios do que a média do setor é altamente irrealista considerar que os melhores profissionais irão migrar para a empresa. Oferecer muito mais do que a média do setor vai atrair os melhores profissionais, ainda que juntamente com muitos outros sem as mesmas credenciais.

Olhando para outro exemplo, vamos considerar a importância de verificar o emprego anterior e referências ao recrutar pessoal experiente. Operacionalmente, é quase certo que uma adequada avaliação e contratação de pessoal mais bem qualificado contribuirão para uma melhor qualidade técnica das entregas. Para colocar isso em perspectiva, imagine a contratação de pessoal de segurança armada sem um componente adequado de avaliação de RH. Isso poderia potencialmente colocar todos os funcionários, a organização, e muito mais, em grande risco.

Para ilustrar ainda mais o relacionamento e referindo a um projeto na República Democrática do Congo no qual eu estava envolvido anos atrás, a equipe de recursos humanos do programa não verificou as referências de um profissional antes de contratá-lo como gerente de projeto. Se

eles tivessem feito isso, o escritório de projetos do programa provavelmente não teria realizado com esta pessoa uma primeira entrevista, muito menos feito a oferta de emprego. No entanto, a realidade foi que este profissional foi contratado, posicionado e em algumas semanas praticamente acabou com o projeto. O resultado final foi que ele levou a equipe às três seguintes conclusões: índices de satisfação do cliente vergonhosamente baixos, alto nível de atrito e uma redefinição do escopo do projeto, até ele ser demitido alguns meses mais tarde.

Gerencie com Clareza

Como você pôde ver nos exemplos anteriores, uma ação em uma área de conhecimento, em quaisquer dos grupos de processos, está intrinsicamente ligada a todas as outras áreas de conhecimento do projeto. Nos parágrafos anteriores, embora eu tentasse isolar alguns exemplos para ilustrar a relação entre RH e outra área, a realidade é que há frequentemente múltiplas áreas envolvidas em qualquer evento. Quando foi a última vez que nós, como gerentes de projeto, olhamos para a integração através de uma lente como a de uma pedra preciosa?

Será que nós, como gerentes de projeto, treinamos nossos líderes de equipe a pensar desta forma integrada? Como seria valioso se as decisões de seus líderes de equipe fossem influenciadas pelo contexto de como suas potenciais escolhas afetam todas as outras áreas de conhecimento?

Em suas reuniões executivas ao redor da mesa de conferências (visualize cada executivo como uma extremidade de sua pedra preciosa), as estratégias para riscos eminentes são discutidas em termos de

como elas podem afetar as áreas de outros líderes de equipe?

Por exemplo, como pode uma decisão tomada por sua equipe de segurança em uma zona de conflito, afetar operações, finanças ou RH? Como pode a logística e o desempenho em aquisições impactar nossa capacidade de fornecer os serviços que prometemos prover e assim atingir os objetivos de nosso projeto? Como poderia um contrato escrito de forma clara nos ajudar a planejar/executar/monitorar nosso projeto em termos de contabilização de ativos ou despesas? Estes são apenas alguns exemplos adicionais sobre inter-relações e eu os encorajo a explorar mais.

A Sequência Linear *Versus* a Teoria da Pedra Preciosa

Pessoalmente, o modelo da pedra preciosa me ajudou a entender melhor tanto o conceito de integração, quanto a integrar de forma tangível as áreas de um projeto em cada grupo de processos. Por exemplo, o modelo tem me ajudado a enxergar que gerenciar um projeto não segue uma sequência linear. Com o modelo da pedra preciosa é possível começar com quase qualquer extremidade (processo de área de conhecimento) e examinar como este processo afeta qualquer outro. Posso começar com os processos de riscos e seus efeitos sobre aquisições, antes de saltar para finanças, em seguida para operações e depois para qualidade, por exemplo. É menos importante onde eu começo do que garantir que eu sou capaz de enxergar quais efeitos uma decisão terá sobre cada área do projeto.

Conclusão

Cada área de conhecimento de um projeto está integrada a todas as outras. É nosso papel, como gerentes de projeto, mapear

as diversas extremidades das pedras preciosas de nossos projetos e garantir que elas estão integradas. Encorajo você a examinar as escolhas no contexto da pedra preciosa e a tomar decisões com base nessa análise holística. Ensine seus gerentes a fazer o mesmo. Depois de tudo, você quer que esta pedra brilhe e que o molde de gelatina fique intacto! Em minha experiência, esta é a gestão da integração no seu melhor.

Muitos dos artigos e livros que tenho encontrado sobre gestão da integração expõem muito bem o conceito, mas eu não encontrei um modelo em que poderia utilizar de forma tangível para explicar o conceito ou mostrar aos colegas como aplicá-lo. Isso não quer dizer que não haja modelos sobre o tema – é mais provável que sejam publicações que ainda tenho que ler!

Agradecimentos

O material acima é baseado e inspirado nas pesquisas de Alvino E. Fantini na área de design de currículo pela SIT Graduate Institute in Brattleboro, Vermont, USA. Com o Sr. Fantini, aprendi bastante sobre muitos temas, incluindo a forma de utilizar os meus anos de ensino de polo aquático e artes marciais enquanto eu me esforçava para me tornar um instrutor melhor.

Sobre o autor

Len Gambla baseou-se em uma variedade de experiências, que vão de salva-vidas em South Beach e em Miami Beach, Flórida, EUA, lecionando em universidades, e praticando muitos esportes – para sua graduação no programa MAT de Formação Internacional e, mais recentemente, liderando projetos como gerente sênior na Deloitte Consulting. Sr. Gambla liderou equipes, bem como projetos completos em

mais de 10 países durante os últimos 12 anos nas áreas de operações de paz, operações e manutenção, esforços antiterrorismo, transformação financeira e prontidão para auditoria. Sr. Gambla é certificado como PMP, CPA, e CGFM e é também um membro ativo da *International Facilities Management Association* e recebeu a designação FMP. Ele acolhe positivamente comentários sobre esse artigo e gostaria de lhe agradecer por lê-lo. Informações adicionais sobre Len Gambla estão disponíveis no LinkedIn.

Sobre Deloitte

Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma empresa privada do Reino Unido e sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Por favor, acesse www.deloitte.com/about para uma descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e suas empresas associadas. Acesse www.deloitte.com/us/about para uma descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte LLP e de suas subsidiárias.