

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 07

Processo 13.3

Objetivos Específicos

- Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

Temas

Introdução

1 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Considerações finais

Referências

Introdução

As empresas precisam entender que fazem parte de um sistema complexo e que, cada vez mais, dependem da relação de todo o ambiente interno e externo para sobreviverem. Entretanto, precisarão estarem abertas para resolver e solucionar futuros problemas que confrontarão a cada dia.

Nesse contexto, gerenciar as partes interessadas ajuda as empresas a entenderem melhor o seu entorno e verificarem com antecedência futuras oportunidades e possíveis riscos que a organização pode enfrentar.

A importância do engajamento das partes interessadas fortalece as relações e traz mais conhecimento e inovação para a empresa. Além disso, as empresas necessitam estar atentas aos indícios de que um mal gerenciamento das partes interessadas pode afetá-las significativamente.

Desse modo, as organizações precisam de processos que assegurem o bom gerenciamento das partes interessadas, com profissionalismo e dedicação. Na área de projetos, é de suma importância esse gerenciamento. Pois, como sabemos, gerenciar o engajamento das partes interessadas é mais uma das tarefas relevantes e de responsabilidade do gerente de projeto. Nesse processo, o gerente deve engajar todos os envolvidos no projeto, para que ele consiga o êxito no final.

1 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

Para o Guia PMBOK (PMI, 2013), gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas, para atender às suas necessidades e expectativas. Lidar com as partes interessadas carece, por parte do gerente de projetos, uma maior habilidade de comunicação.

A comunicação deve ser incentivada pelo gerente de projetos, pois aumenta o nível de apoio das partes interessadas, minimiza as resistências e amplia as chances de bons resultados no final do projeto. Para que isso ocorra, o gerente de projeto deve trabalhar as atividades que envolvem o engajamento das partes interessadas. Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 405), essas atividades abordam questões como:

- Engajar as partes interessadas nas etapas apropriadas do projeto para obter ou confirmar seu compromisso continuado com o êxito do projeto;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas através da negociação e comunicação a fim de assegurar o alcance das metas do projeto;
- Abordar as preocupações potenciais que ainda não se tornaram problemas e antecipar problemas futuros que podem ser colocados pelas partes interessadas.

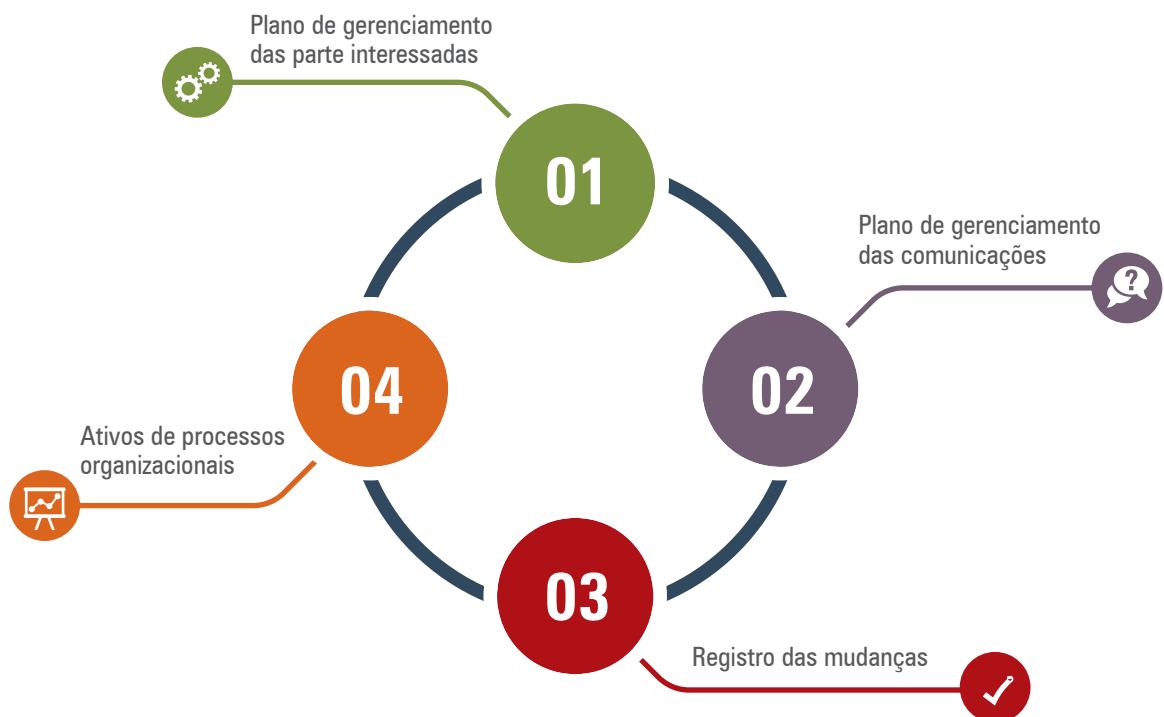
Tais preocupações precisam ser identificadas e discutidas o mais cedo possível para analisar os riscos associados do projeto; e

- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas.

Saber gerenciar as partes interessadas faz com que todos os participantes do projeto entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto. Se o gerente de projeto fizer um bom gerenciamento e uma boa comunicação com as partes interessadas, ele conseguirá que as partes o apoiem ativamente, ajudando-o nas orientações das atividades e nas decisões no decorrer do projeto.

Geralmente, a resistência e as influências das partes interessadas no projeto ocorrem nas fases iniciais deste. Nesse momento, o gerente de projetos deve atuar ativamente e manter um constante controle das partes interessadas. Dessa forma, quando perceber alguma reação negativa das partes interessadas, é possível adotar medidas preventivas para que ele obtenha o apoio e minimize os impactos negativos que acaso surjam.

1.1 Gerenciar o engajamento das partes interessadas – Entradas



1.1.1 Plano de gerenciamento das partes interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas fornece orientação das várias partes envolvidas no projeto e define as melhores estratégias que influenciam o aumento do apoio, a redução das resistências e a minimização de qualquer impacto negativo dos envolvidos que possa surgir durante todo o ciclo de vida do projeto (PMI, 2013).

O plano de gerenciamento das partes interessadas descreve os métodos e as tecnologias utilizadas para a comunicação das partes interessadas, por exemplo:

- principais partes interessadas que podem atrapalhar consideravelmente o projeto de modo significativo;
- o nível de participação no projeto de cada parte interessada;
- os grupos de partes interessadas e sua administração;
- matriz de análise das partes interessadas.

Como um dos objetivos do gerente de projetos é diminuir as resistências, ele deve avaliar todas as informações e todos os detalhes necessários pertinentes ao plano de gerenciamento. Assim, toda a documentação e informação levantada ajudará o gerente de projeto a definir uma estratégia de identificação de todos os envolvidos.

1.1.2 Plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações fornece as orientações e informações sobre o gerenciamento das expectativas das partes interessadas (PMI, 2013). Apresenta a maneira como os processos de comunicação serão gerenciados, iniciando com a identificação das partes interessadas até a finalização do projeto. As informações mais utilizadas incluem:

- requisitos de comunicações das partes interessadas;
- informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
- motivo da distribuição da informação;
- pessoas ou grupos que receberão as informações;
- processo de encaminhamento;
- propósito, responsável, destinatários;
- meios de comunicação ou tecnologia;
- frequência, início e término;
- critério para escalção;
- método para atualização do plano;
- glossário do projeto;

- modelos e diretrizes para reuniões, e-mail, entre outros.

O plano de gerenciamento das comunicações deve ser um plano de fácil entendimento, pois nele conterá informações úteis a todos os envolvidos no projeto.

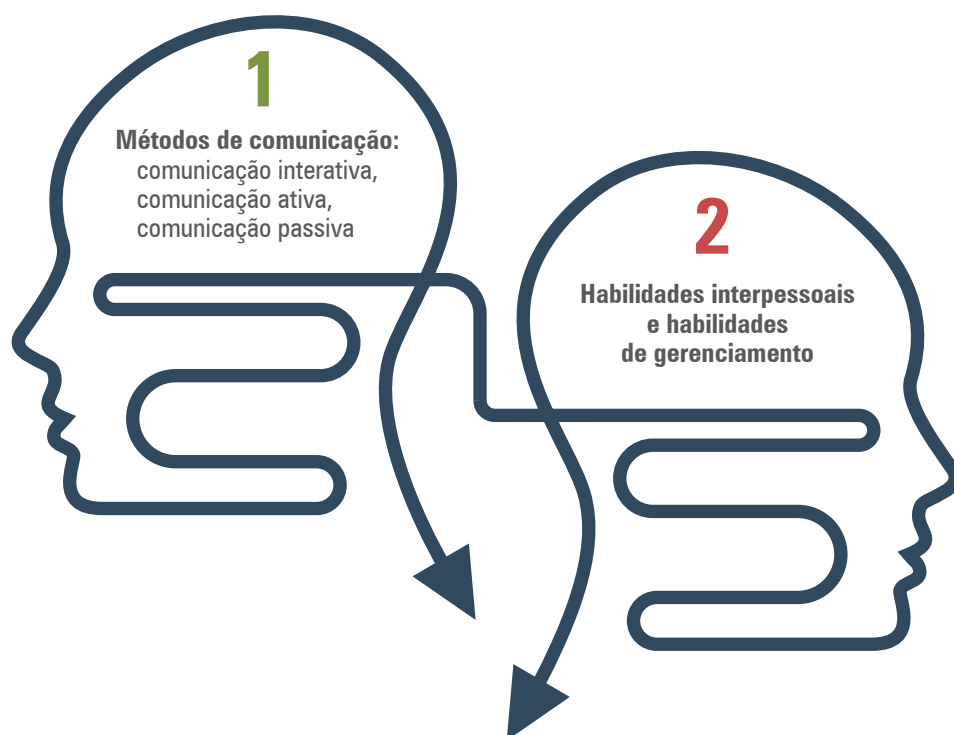
1.1.3 Registro das mudanças

O registro das mudanças, ou solicitações das mudanças, é usado para documentar as mudanças que ocorrem durante o projeto. Esse é um dos documentos mais importantes do projeto, porque registra e detalha todas as solicitações feitas, avalia seu impacto, aprova ou rejeita a mudança, faz o replanejamento e comunicação a todos os envolvidos e acompanha as solicitações realizadas. Todas as mudanças e eventuais impactos no projeto em termos de tempo, custo e risco são comunicadas às partes interessadas apropriadas.

1.1.4 Ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais são ativos que envolvem os processos da organização e que podem impactar no processo de gerenciar o engajamento das partes interessadas. O processo inclui: a política, os planos formais ou informais, as diretrizes, os procedimentos, as auditorias, as regras gerais, os requisitos de comunicação, os controles financeiros, as informações históricas, entre outros.

1.2 Gerenciar o engajamento das partes interessadas – Ferramentas e técnicas



1.2.1 Métodos de comunicação

Os métodos de comunicação servem para identificar quais os métodos de comunicações são usados durante o gerenciamento do engajamento das partes interessadas. Com base nos métodos, o gerente de projetos decide como será a comunicação com as partes interessadas.

O Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 295) sugere alguns métodos de comunicação que podem ser usados pelo gerente de projetos, que são: comunicação passiva, ativa e interativa.

- Comunicação interativa
 - Troca de informações multidirecional entre duas ou mais partes;
 - Forma mais eficiente de garantir entendimento comum por todos;
 - Reuniões, telefonemas, videoconferências etc.
- Comunicação ativa
 - Informações enviadas para destinatários específicos;
 - Garante distribuição das informações, mas não verifica se chegaram ou foram compreendidas pelo público-alvo;
 - Cartas, memorandos, relatórios, e-mails, faxes, correio de voz.
- Comunicação passiva
 - Para volumes elevados de informações ou público muito grandes;
 - Requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério;
 - Intranet, e-learning, repositórios de conhecimentos etc.

1.2.2 Habilidades interpessoais e habilidades de gerenciamento

Para gerenciar as partes interessadas, o gerente de projetos deve ter algumas habilidades interpessoais e de gerenciamento, que o ajudem nesse processo. Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013), essas habilidades são:

Quadro 1 – Habilidades interpessoais e de gerenciamento

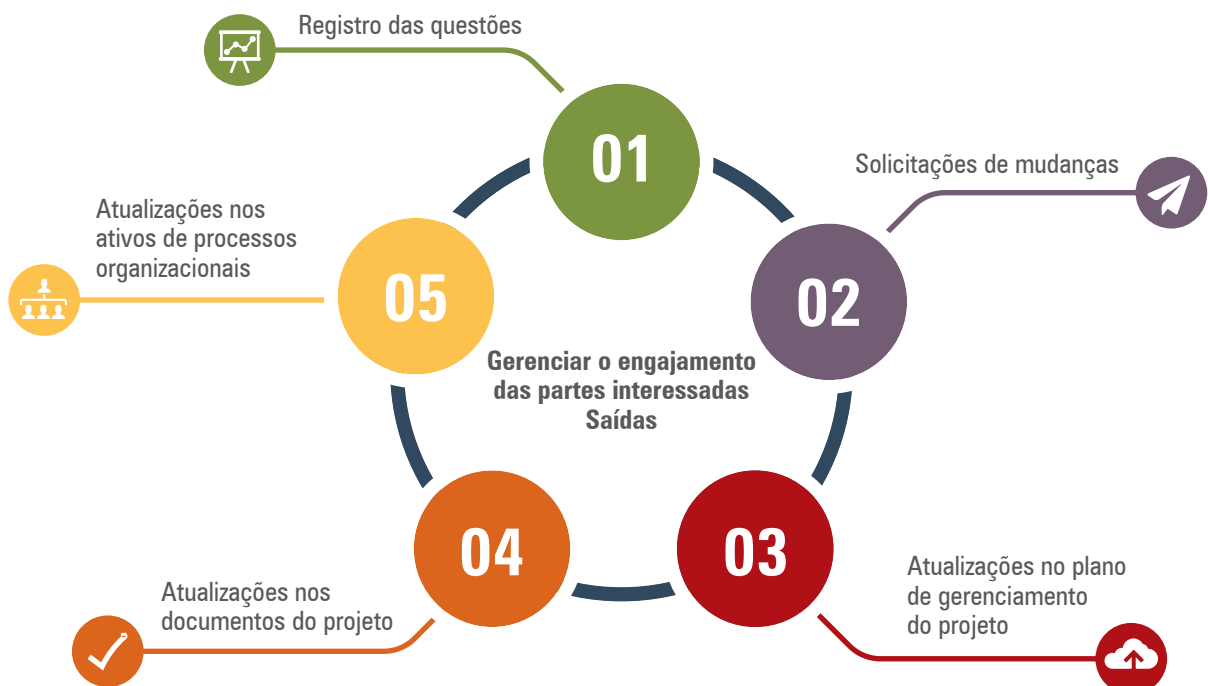
Habilidades interpessoais	Habilidades de gerenciamento
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de confiança; • Solução de conflitos; • Escuta ativa; • Superação da resistência à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o consenso para alcançar os objetivos do projeto; • Influenciar as pessoas a apoiar o projeto; • Negociar acordos para atender às necessidades do projeto; • Modificar o comportamento organizacional para aceitar os resultados do projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2013, p. 408).

O gerente de projetos utiliza dessas habilidades para gerenciar, coordenar e harmonizar o grupo, a fim de cumprir os objetivos do projeto.

Ter habilidades para gerenciar uma equipe de projetos é imprescindível para o sucesso do projeto. Somos, por natureza, motivados pelos interesses pessoais. Para ser um bom líder, o gerente de projeto deve deixar o “eu, o mim e o meu” de lado e começar a entender o todo. Respeitar, agradecer, tolerar, influenciar, ouvir, elogiar e orientar devem fazer parte do dia a dia do gerente, assim ele chega à excelência.

1.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas – Saídas



1.3.1 Registro das questões

O registro das questões documenta e registra as questões e os problemas ocorridos durante o projeto. Atualiza-se o registro quando são identificadas novas questões e as atuais são resolvidas. Para registrar e monitorar as questões, o gerente de projeto deve identificar as alternativas, verificando sua urgência e seu impacto, percebendo as melhores soluções e realizando as ações. Após acompanhar essas ações, ele deve divulgar a solução e manter o bom relacionamento com as partes interessadas.

O que não for resolvido gera conflitos e descontentamento. Por isso, o gerente de projetos deve realizar um bom gerenciamento das partes interessadas, registrar as ações e envolver todos os responsáveis nas tomadas de decisões.

1.3.2 Solicitações de mudanças

O projeto não é um processo estático, assim, são permitidas as mudanças no gerenciamento do engajamento das partes interessadas. Dessa forma, existirão várias solicitações de mudanças do produto, serviço ou projeto. O gerente de projetos deve se preocupar em controlar essas solicitações.

1.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento das partes interessadas pode ser atualizado quando são identificados alguns requisitos de comunicação novos ou modificados. Atualiza-se também como solução das preocupações e resoluções das questões (PMI, 2013). O plano de gerenciamento do projeto é uma referência para a equipe, pois guia a execução, o controle, o monitoramento e o encerramento do projeto.

1.3.4 Atualizações nos documentos do projeto

Os documentos do projeto são atualizados quando há mudanças nas informações sobre as partes interessadas, porém, pode ser qualquer documento de saída do processo de gerenciamento de projeto. Os documentos são atualizados quando as partes interessadas não estiverem mais envolvidas e afetadas pelo projeto.

1.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais do projeto

Os ativos de processos organizacionais são relacionados aos processos da empresa e podem ser atualizados, entre eles incluem-se:

Quadro 2 – Ativos de processos organizacionais

Notificações das partes interessadas	Podem ser fornecidas informações às partes interessadas sobre questões solucionadas, mudanças aprovadas e a situação geral do projeto.
Relatórios do projeto	Os relatórios formais e informais do projeto descrevem o andamento do projeto e incluem lições aprendidas, registros de questões, relatórios de encerramento do projeto e resultados de outras áreas de conhecimento.
Apresentações do projeto	Informações formal ou informalmente fornecidas pela equipe do projeto a qualquer ou a todas as partes interessadas do projeto.
Registros do projeto	Os registros do projeto podem incluir correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevam o projeto.
Feedback das partes interessadas	As informações recebidas das partes interessadas relacionadas com as operações do projeto podem ser distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto.
Documentação de lições aprendidas	A documentação inclui a análise das causas principais dos problemas enfrentados, o motivo que ocasionou a ação corretiva escolhida e outros tipos de lições aprendidas sobre o gerenciamento das partes interessadas. As lições aprendidas são documentadas e distribuídas para que façam parte do banco de dados histórico, tanto do projeto quanto da organização executora.

Fonte: PMI (2013, p. 409).

Os ativos de processos organizacionais estão relacionados aos processos da empresa e podem impactar no sucesso ou insucesso do projeto.

Considerações finais

Promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto requer muitas habilidades do gerente de projeto e representa sucesso no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.

O gerente de projeto é o elo entre todas as partes interessadas, e o nível de habilidades que ele deve possuir (como saber ouvir, expor e indagar ideias, saber negociar, entender que as pessoas são diferentes) é de suma importância para o bom gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Referências

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