

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 10

Integridade das Linhas de Base do Gerenciamento dos Recursos Humanos e das Partes Interessadas do Projeto

Objetivos Específicos

- Reconhecer a integração entre os processos do gerenciamento dos recursos humanos e das partes interessadas do projeto.

Temas

Introdução

1 Gerenciamento da integração do projeto

2 Integração das linhas de base

3 Gerenciando os conflitos

Considerações finais

Referências

Introdução

O gerenciamento de integração é uma das áreas de conhecimento do PMBOK. Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013), essa integração inclui os processos e as atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades, dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto, sendo essenciais para a execução e a conclusão do projeto.

Fazer essa integração resulta em escolhas assertivas na alocação, nos objetivos, nas atividades, nos possíveis conflitos e nas dependências entre áreas de conhecimento, a fim de gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas, atendendo a todos os requisitos.

Nesta aula, iremos focar na integração entre os processos do gerenciamento dos recursos humanos e das partes interessadas do projeto.

1 Gerenciamento da integração do projeto

Para o Guia PMBOK (PMI, 2013), a necessidade do gerenciamento da integração do projeto é de suma importância para se atuar em situações em que os processos distintos têm uma interação, incluindo as atividades necessárias para gerenciar documentos, garantir a consistência com o plano de gerenciamento do projeto e as entregas de produto, serviço ou capacidade. O PMBOK (PMI, 2013) lista os processos importantes e essenciais para a gestão do projeto de integração, conforme segue:

- **Desenvolver o termo de abertura do projeto:** nesse processo elabora-se um documento que autoriza formalmente a existência do projeto. Algumas entradas para esse processo podem ser a especificação do trabalho, o contrato, os fatores ambientais da empresa, entre outras.
- **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:** são especificadas ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar os planos subsidiários. Esse processo define como o projeto é executado, monitorado, controlado e encerrado. As linhas de base e os planos subsidiários integrados do projeto podem ser incluídos no plano de gerenciamento do projeto.
- **Orientar e gerenciar a execução do projeto:** processo de liderar e acompanhar a realização do trabalho, definido no plano de gerenciamento do projeto. Realiza as orientações para ações corretivas e preventivas. A comunicação é a área de conhecimento à qual esse processo pode fazer parte.
- **Monitorar e controlar a execução do projeto:** processo responsável pelo acompanhamento, revisão e registro do progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto. Esse

processo fornece informações para dar suporte ao relatório de andamento, medição de progresso e previsão.

- **Realizar o controle integrado de mudanças:** o processo revisa todas as solicitações, a aprovação e o gerenciamento das mudanças nas entregas, nos ativos de processos organizacionais e nos documentos do projeto.
- **Encerrar o projeto ou fase:** o processo finaliza todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para encerrar formalmente o projeto ou a fase (PMI, 2013).

Esses processos interagem entre si e com as outras áreas de conhecimento. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), os gerentes de projetos mais experientes sabem que não há uma única maneira de gerenciar um projeto. Dessa forma, aplicam conhecimentos em gerenciamento de projeto, habilidades e processos necessários para alcançar o desempenho desejado do projeto.

Para o Guia PMBOK (PMI, 2013), a determinação de que um processo específico não é exigido não significa que ele não deva ser discutido. O gerente do projeto e a equipe do projeto precisam abordar todos os processos e o ambiente do projeto para determinar o nível de implementação de cada processo no projeto.

Se o projeto tiver mais de uma fase, o nível de rigor aplicado em cada fase deve ser apropriado para cada fase. Essa determinação é também abordada pelo gerente e pela equipe do projeto (PMI, 2013).

A natureza integrativa dos projetos e o gerenciamento de projetos podem ser entendidos considerando-se outros tipos de atividades realizadas durante a execução de um projeto (PMI, 2013). São exemplos de algumas atividades realizadas pela equipe de gerenciamento:

- Desenvolver, revisar, analisar e entender o escopo. Isso inclui os requisitos do projeto e produto, critérios, premissas, restrições e outras influências relacionadas ao projeto, e como cada um será gerenciado ou discutido dentro do projeto;
- Transformar as informações do projeto coletadas em um plano de gerenciamento do projeto, usando uma abordagem estruturada como descrita no Guia PMBOK;
- Realizar atividades para produzir as entregas do projeto; e
- Medir e monitorar o progresso do projeto e tomar as medidas necessárias para atender aos objetivos do projeto (PMI, 2013).

As interações entre os processos, acima mencionados, nos grupos de processos de gerenciamento do projeto são realizadas de forma iterativa.



Para pensar

Considerando um projeto recente que você gerenciou ou participou como membro da equipe: quais os fluxos de trabalho ou quais equipes apoiaram esse projeto? Havia uma equipe técnica? Havia uma equipe de apoio de recursos humanos? Havia uma equipe de controle de qualidade? Quais equipes estavam trabalhando integradas na realização do projeto?

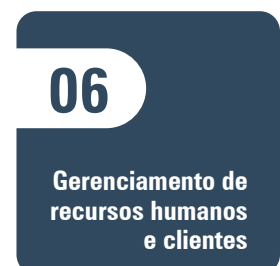
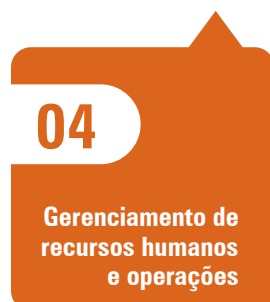
2 Integração das linhas de base

Qualquer gerente de projeto gostaria de poder ver o projeto com mais profundidade, verificar se ele está interconectado com todos os processos e poder intervir antes que algo de errado possa acontecer.

Se o gerente de projeto conseguir visualizar todo o gerenciamento e a integração do projeto, ele poderá identificar falhas que, futuramente, poderão causar impactos em outras áreas. Sabendo disso antecipadamente, o gerente de projeto poderá ajustar os pontos fracos, se necessário.

Por outro lado, se o projeto está em plena execução e funcionando harmoniosamente, se destacará dos outros e, para obter ótimos resultados, todas as partes interessadas do projeto devem estar integradas com muita sinergia.

Para que isso ocorra, vamos analisar a integração entre os processos do gerenciamento dos recursos humanos e das partes interessadas do projeto.



2.1 Gerenciamento de recursos humanos e escopo

O pessoal necessário para participar do projeto decorre da definição do escopo do projeto. Uma vez definido o escopo, serão detalhadas as atividades do cronograma, bem como os recursos necessários para executá-las.

A integração entre o processo de gerenciamento de recursos humanos e escopo será determinante, pois, em função deste último, pode-se definir a quantidade e as qualificações das pessoas que deverão participar do projeto e se há disponibilidade desses recursos na organização.

A adequação das experiências e habilidades de recursos humanos ao escopo do projeto será um fator determinante do sucesso global do projeto.

2.2 Gerenciamento de recursos humanos e riscos

O recrutamento e a mobilização de profissionais competentes para desempenhar as atividades do projeto minimizará os riscos do projeto. Por isso, um dos maiores riscos de um projeto não atingir os seus objetivos pode estar relacionado à contratação de pessoas que não têm a competência necessária para realizar as atividades do projeto.

Caso não consiga ninguém competente para exercer a função, a organização deverá treinar profissionais para que adquiram o conhecimento necessário e, assim, exerçam as funções com maestria.

2.3 Gerenciamento de recursos humanos e finanças

A relação entre o gerenciamento de recursos humanos e finanças de um projeto reside no custeio dos profissionais alocados no projeto e os recursos de materiais.

Os atrasos nos pagamentos da remuneração da equipe do projeto podem acarretar desmotivação e absenteísmo dos profissionais no trabalho, causando atrasos na entrega do projeto e, conseqüentemente, o seu insucesso.

Esses episódios ocorrem frequentemente em projetos, em razão da má comunicação e dos processos de integração não eficientes entre essas duas áreas de conhecimento.

2.4 Gerenciamento de recursos humanos e operações

Os gerentes de projetos tomam várias decisões baseadas em informações, as quais vêm de várias áreas da empresa e dos profissionais alocados no projeto. Para serem assertivos e tomarem as decisões corretas, os gerentes de projetos devem ter os melhores profissionais em sua equipe e, para isso, a remuneração da equipe deve ser adequada.

Assim, a integração entre as áreas é essencial: saber como está a empresa, seu financeiro e o que o projeto precisa é imprescindível para atrair e reter os bons profissionais. Pois, se a remuneração e o pacote de benefícios for menor do que outra empresa, certamente perde-se os melhores profissionais.

Nesse sentido, na medida do possível, atrair os melhores profissionais será benéfico para o sucesso do projeto.

2.5 Gerenciamento de recursos humanos e fornecedores

Quando um grande projeto é iniciado na organização, geralmente conta-se com a participação de vários fornecedores para contribuir na sua elaboração.

A organização deve realizar uma gestão desses fornecedores, que devem ser acompanhados constantemente para que não surja nenhum problema no futuro do projeto. Para realizar essa gestão, muitas vezes é necessário alocar-se uma ou mais pessoas da equipe do projeto para essa função. Esses profissionais devem estar preparados para executarem de forma integrada essa atividade, pois deverão entender todas as atividades desempenhadas pelo fornecedor, saber gerenciá-lo, manter um bom relacionamento e ter uma ótima comunicação com ele.

As empresas, muitas vezes, não dão a atenção devida ao fornecedor, não o integrando totalmente ao projeto. Em função disso, suas atividades nem sempre saem como desejado pela empresa, pois o fornecedor muitas vezes não tem uma visão do contexto em que o projeto está sendo desenvolvido.

Deve haver uma comunicação clara e transparente com os fornecedores, considerando-os como parte da equipe do projeto. Dessa forma, eles se sentirão mais à vontade em colocar suas ideias e ajudar o projeto dentro da sua área de atuação. A organização deve fazer um treinamento efetivo e constante com os fornecedores para desenvolvê-los e ensiná-los, quanto às práticas da empresa, quanto à forma que seus serviços ou produtos deverão ser entregues. Agindo assim, a empresa e o projeto só têm a ganhar.

2.6 Gerenciamento de recursos humanos e clientes

Eis um ponto que a empresa peca muito: o cliente.

Se realizarmos uma pesquisa de satisfação dos clientes, com os resultados da sua encomenda, provavelmente chegaríamos a um resultado em que a grande maioria ficou insatisfeita, muitas vezes, não com o resultado, mas com todos os problemas que enfrentaram na execução do projeto.

E por que isso acontece? Muitas vezes por não integrar o cliente como um todo no projeto, isto é, não ouvir o que realmente o cliente está buscando. Para que se obtenha sucesso em um projeto, o cliente tem que estar conectado com a equipe e com o projeto.

O cliente nunca deve ser enganado: as informações do projeto, sendo boas ou ruins, devem ser repassadas com profissionalismo. Com essa transparência, o cliente se sente mais seguro e com confiança de que o projeto dará certo.

3 Gerenciando os conflitos

Por mais que todos saibam que conflitos não levam a nada, eles são muito frequentes em uma equipe de projetos. Esses conflitos atrapalham o andamento do projeto e prejudicam a integração de todos os envolvidos.

O papel do gerente de projetos nesse gerenciamento é crucial para o bom andamento do projeto. Ele deve promover a integração de todas as partes interessadas, deve gerenciar de forma efetiva os recursos humanos, deve ter uma mente aberta para conseguir negociar os conflitos que venha a ocorrer e direcionar a equipe, as áreas de apoio e todas as partes interessadas na condução do bom andamento do projeto.

Considerações finais

Cada processo de um projeto está integrado a todos os outros. O papel do gerente de projeto é o de mapear as diversas áreas envolvidas no projeto e garantir que elas estarão integradas.

Qualquer ação sobre determinado processo estará ligada a todos os outros processos. Sendo assim, múltiplas áreas são envolvidas e toda a equipe que trabalha em um projeto deve estar integrada.

Referências

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