

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 08

Processo 13.4

Objetivos Específicos

- Controlar o engajamento das partes interessadas.

Temas

Introdução

1 Controlar o engajamento das partes interessadas

Considerações finais

Referências

Introdução

Gerenciar as partes interessadas é uma das maiores inquietações que os gerentes de projetos e as organizações possuem dentro de um projeto. Satisfazer às partes interessadas é um desafio constante e necessário para o aprimoramento, desenvolvimento e sucesso de um projeto.

No entanto, as partes interessadas devem ser controladas a fim de serem atendidas com qualidade, visto que o gerente de projetos deve intensivamente acompanhar, monitorar e fiscalizar o engajamento de todas as partes interessadas, para que consiga quebrar as resistências, se por acaso as encontrar.

Uma organização que se compromete em gerenciar de maneira competente e consciente as partes interessadas estabelece e mantém um ambiente agradável e favorável para o crescimento e desenvolvimento. Conseguindo, dessa forma, estimular um maior desempenho entre todos os envolvidos no projeto, visando à busca eficaz da qualidade do serviço e atingimento das metas e dos objetivos propostos no projeto.

Nesta aula, vamos estudar o processo 13.4 – Controlar o engajamento das partes interessadas, para entender a importância desse processo em um ambiente de projetos.

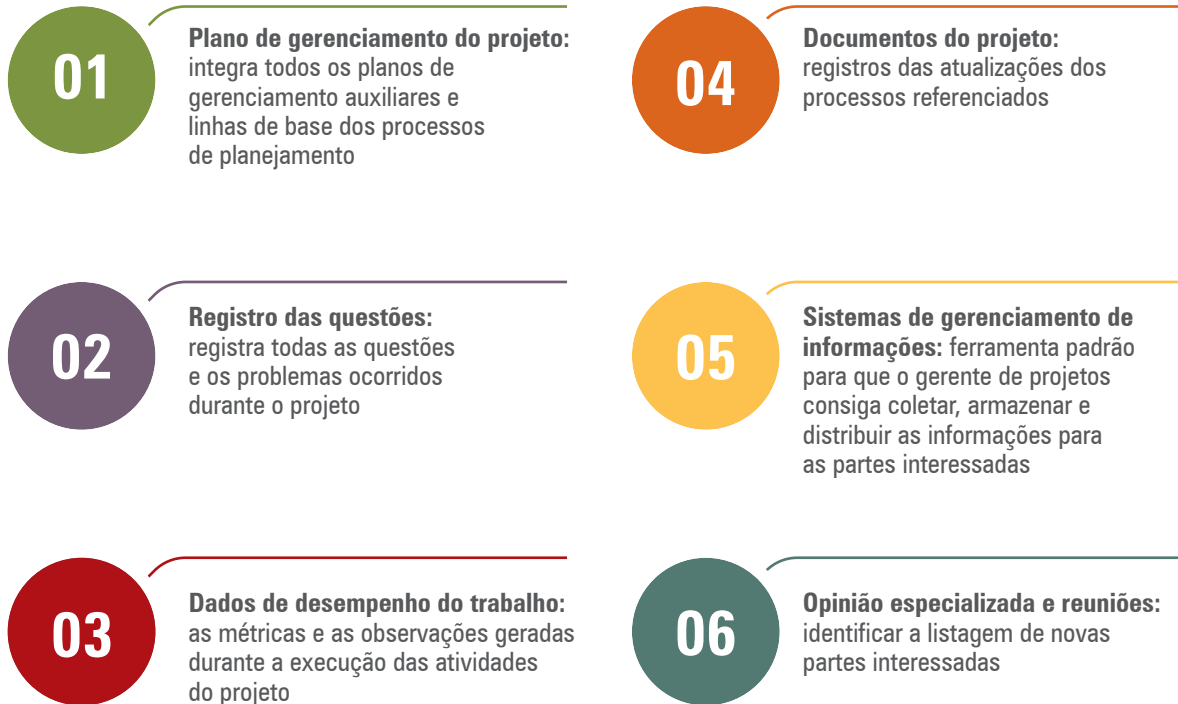
1 Controlar o engajamento das partes interessadas

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), controlar o engajamento das partes interessadas tem como objetivo monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas e ajustar as estratégias para engajá-las, eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

Seu principal objetivo é manter o envolvimento, a qualidade e a eficiência das atividades das partes interessadas, enquanto o projeto se desenvolve, em mudanças que ocorram no andamento do projeto.

Essas atividades de envolvimento incluem o plano de gerenciamento das partes interessadas e a sua execução durante o projeto. As partes interessadas devem ser constantemente controladas e esse é um ponto fundamental que envolve todo o gerenciamento de um projeto.

1.1 Controlar o engajamento das partes interessadas – Entradas



1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto, conhecido no ambiente do projeto como plano de projeto, é tido como uma das principais referências para a equipe do projeto. Nesse plano, é descrito como serão executados, controlados, monitorados e encerrados os processos, guiando a equipe durante todo o ciclo do projeto.

Para o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 411), o plano de gerenciamento do projeto integra todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento, incluindo informações que frequentemente são utilizadas, sendo elas:

- Ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase;
- Como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto;
- Como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos, como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados para o projeto;
- Um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas; e

- Necessidades e técnicas para a comunicação entre as partes interessadas.

Tendo esse plano em mãos, o gerente de projetos e a equipe conseguem monitorar o andamento do projeto, atuando efetivamente em cima das causas de desvios, caso ocorra qualquer não conformidade. O importante é realizar esse plano bem feito e disponibilizá-lo para toda a equipe saber, entender e seguir essa diretriz.

1.1.2 Registro das questões

O registro das questões é o documento que registra todas as questões e os problemas ocorridos durante o projeto. É um documento importante e nele se registram os problemas e as questões do projeto.

Através desse documento, o gerente de projetos também documenta e monitora as possíveis soluções, classificando-as com base na urgência e em seu impacto no projeto.

Para cada problema verificado, o gerente deve identificar quais as possíveis alternativas existentes para encontrar a melhor solução e, também, deve gerar as ações, acompanhá-las, divulgá-las, facilitar a comunicação com todos os envolvidos e manter um bom relacionamento com todas as partes interessadas.

Lembrando que questões mal resolvidas são pontos de conflitos e atrasos em projetos que podem resultar no cancelamento ou na suspensão do projeto.

1.1.3 Dados de desempenho do trabalho

Os dados de desempenho do trabalho são as métricas e as observações geradas durante a execução das atividades do projeto. Os dados são utilizados para gerar as informações desse desempenho, servindo, dessa forma, para tomada de decisões mais assertivas. Esses dados são demonstrados através de relatórios de desempenho trabalho.

Exemplos de dados de desempenho do trabalho incluem a percentagem registrada do trabalho concluído, as medidas de desempenho técnico, as datas de início e o término das atividades do cronograma, o número de solicitações de mudança, o número de defeitos, os custos reais, as durações reais etc.

Existem algumas técnicas conhecidas para gerenciar o desempenho, uma delas muito utilizada é o gerenciamento do valor agregado, que trabalha em cima dos seguintes dados de desempenho:

- Valor Planejado (VP): valor que deveria ser gasto, considerando o custo de linha da base;
- Valor Agregado (VA): valor que deveria ser gasto, considerando o trabalho já realizado;

- **Custo Real (CR):** custos reais para o trabalho já realizado por um recurso ou atividade até a data atual.

1.1.4 Documentos do projeto

Os documentos do projeto são os registros das atualizações dos processos referenciados durante o andamento do projeto. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), esses documentos são resultantes dos processos de iniciação, planejamento, execução e controle do engajamento das partes interessadas, como: o cronograma do projeto, o registro das partes interessadas, o registro das questões, o registro das mudanças, a comunicações do projeto, entre outros.

1.1.5 Sistemas de gerenciamento de informações

O sistema de distribuição de informações fornece uma ferramenta padrão para que o gerente de projetos consiga coletar, armazenar e distribuir as informações para as partes interessadas. Geralmente, essas informações são relacionadas com custo, progresso do cronograma e desempenho do projeto (PMI, 2013).

Com essas ferramentas, o gerente de projetos consolida as informações de vários sistemas ou fontes de dados, facilitando a distribuição para as partes interessadas do projeto. Existem várias formas, sistemas e ferramentas de formato de distribuição dessas informações, as mais utilizados são:

- **Distribuição de documentos impressos:** sistemas manuais de arquivamento, comunicação impressa, digitalização de documentos;
- **Ferramentas de conferência e comunicação:** e-mail, chat, telefone, videoconferência, websites;
- **Ferramentas de gerenciamento de projetos:** interface web para gerenciar projetos e elaborar cronogramas, escritórios virtuais, ferramentas colaborativas;
- **Sistemas de distribuição de informações:** ferramentas de coleta, armazenagem e distribuição sobre custo, prazo e desempenho, softwares de relatórios diversos, tabelas e planilhas.

Essas ferramentas devem ser utilizadas pelo gerente de projetos, assim ele garante que todas as partes interessadas estejam cientes do que ocorre em cada etapa do projeto.

1.1.6 Opinião especializada e reuniões

É utilizada para identificar a listagem de novas partes interessadas e também é realizada para uma nova avaliação das partes interessadas existentes no projeto. Para a avaliação, pode-

se pedir a opinião de grupos ou pessoas especializadas, por exemplo: a Alta Administração, outras unidades ou indivíduos atuantes na organização, as principais partes interessadas, o gerente de projetos, entre outros (PMI, 2013).

As reuniões servem para avaliar o andamento dos projetos, realizar trocas e analisar informações sobre o envolvimento e comprometimento das partes interessadas.

1.2 Controlar o engajamento das partes interessadas – Saídas



1.2.1 Informações sobre o desempenho do trabalho

As informações sobre o desempenho do trabalho são dados coletados de vários processos de controle, que foram analisados e integrados, baseados nos relacionamentos entre as áreas.

Esses dados foram transformados em informações de desempenho, fornecendo uma base sólida para as definições do projeto. Entretanto, os dados por si só não são utilizados para o processo decisório, isto porque os dados podem ter interpretações errôneas, diferente das informações que já passaram por um processo de análise, correlação e contextos sólidos.

As informações sobre o desempenho do trabalho são apresentadas em relatórios de desempenho do trabalho e contêm os status das entregas, a análise se os padrões da qualidade estão sendo atendidos, as estimativas para finalizar o cronograma, as lições aprendidas, entre outras.

1.2.2 Solicitações de mudanças

Em ambientes de projetos sempre haverá mudanças, e as análises de desempenho de projeto e interações com partes interessadas de um projeto frequentemente geram solicitações de mudança. Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013) essas solicitações são realizadas através do processo Realizar o controle integrado de mudanças, tais como:

- as ações corretivas recomendadas incluem mudanças que alinhem o desempenho futuro esperado com o plano de gerenciamento do projeto;
- as ações preventivas recomendadas podem reduzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo futuro para o projeto (PMI, 2013).

1.2.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

No decorrer do projeto, em que todos os envolvidos já estão comprometidos no trabalho, a eficácia geral da estratégia de gerenciamento das partes interessadas pode ser avaliada.

À medida que vão ocorrendo necessidades de mudanças, deve haver atualizações nas seções afetadas do plano de gerenciamento do projeto. Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros:

Figura 1 – Elementos do plano de gerenciamento do projeto



Fonte: Adaptada do Guia PMBOK (PMI, 2013).

Os elementos do plano de gerenciamento do projeto devem ser sempre atualizados. Os gerentes de projetos e as partes interessadas do projeto o utilizarão como um guia para as lições aprendidas.

1.2.4 Atualizações nos documentos do projeto

Os documentos do projeto podem ser atualizados constantemente, conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013). Entre os documentos que podemos atualizar, estão:

O registro das partes interessadas, que é atualizado quando há mudanças nas informações sobre as partes interessadas, quando são identificadas novas partes interessadas, se partes interessadas registradas não estiverem mais envolvidas ou não forem mais afetadas pelo projeto ou ainda se forem necessárias outras atualizações para partes interessadas específicas.

O registro das questões é atualizado quando são identificadas novas questões e as questões atuais são resolvidas.

1.2.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Entre os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados estão incluídos:

Tabela 1 – 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 da causa-raiz 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 como da organização executora.

Fonte: PMI (2013, p. 422).

As informações obtidas dos ativos de processos organizacionais são informações valiosas e esse conteúdo pode ser utilizado para melhorias de futuros projetos. Por isso, a importância de manter essas informações atualizadas e registradas, pois isso leva o gerente e a sua equipe de projeto, a cada novo desafio, se superarem com maestria.

Considerações finais

Controlar as partes interessadas no projeto resultará em um ótimo gerenciamento do projeto. O gerente de projeto – que tem sob seu controle todo o gerenciamento do projeto, todas as atualizações referentes a documentos, ativos e registros – saberá dar andamento preciso a todos os problemas que podem ocorrer durante o decorrer do projeto.

Um excelente gerenciamento das partes interessadas fará a satisfação de todos os envolvidos no projeto e esse é o resultado de se controlar com efetividade as partes interessadas. O controle das partes interessadas propiciará aprimoramento e um desenvolvimento constante nas atividades do projeto, cada vez com mais qualidade e satisfação de todas as partes interessadas.

Referências

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