



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (PCS) UTILIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FABRICIO PELLOSO PIURCOSKY

Centro Universitário do Sul de Minas
fabricio@unis.edu.br

EDNA APARECIDA CUSTODIO

Centro Universitário do Sul de Minas
edna.professora@hotmail.com

MATHEUS GUEDES

Centro Universitário do Sul de Minas
matheus.guedes@unis.edu.br

PEDRO DOS SANTOS PORTUGAL JUNIOR

Centro Universitário do Sul de Minas
pedrorotaract@hotmail.com



IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (PCS) UTILIZANDO O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Resumo

O presente estudo descreve o processo de implantação do Plano de Cargos e Salários (PCS) em uma empresa de médio porte atuante no segmento da saúde. As empresas se preocupam com a carreira do colaborador como fator de retenção de talentos, pois se o profissional é chave para a empresa, ela fará todos os esforços para retê-lo, incluindo a elaboração de um plano de cargos e salários. Diante do atual cenário este trabalho pretende demonstrar as vantagens da aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos na implantação do PCS. Para alcançar tal objetivo, será realizado um estudo de caso na empresa Oncominas e pesquisados periódicos referentes ao assunto. Ao término deste estudo percebe-se que a disciplina no cumprimento das etapas do projeto, propostas no PMBOK, garante uma entrega de excelente qualidade e eficácia nos resultados, comparada a mesma implantação sem o uso das melhores práticas do gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Gestão de recursos humanos. Cargos e salários.

Abstract

The present study describes the process of implementation of the Plan of Career and Salaries in a medium-sized company operating in the health segment. Companies are concerned about the career of the employee as a factor of talent retention. If the professional is important for the company, it will make every effort to keep him, including the development of a Career and Salaries Plan. Given the current scenario this work intends to demonstrate the benefits of applying the best practices of project management in the implementation of CSP. To achieve this goal, a detailed case study will be held at Oncominas Company and periodicals will be researched on the subject. At the end of this study it is clear that the discipline in the accomplishment of the project stages, recommended in the PMBOK, ensures delivery of excellent quality and effective results, compared to the same implementation without the use of the best practices of project management.

Keywords: Project management. Human resources management. Career and salaries.

1 Introdução

Este trabalho aborda o tema da utilização do gerenciamento de projetos para implantação do plano de cargos e salários na Clínica Oncominas, devido à morosidade e falta de qualidade do processo sem o uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Tal abordagem se justifica devido ao fato dos muitos benefícios conseguidos com o gerenciamento de projeto durante e após a implantação do Plano de Cargos e Salários.

Devido à importância do referido plano no processo de desenvolvimento empresarial, a utilização do gerenciamento de projetos, nesse contexto de implantação, passa uma maior confiabilidade e credibilidade, pois além de agilizar o processo de construção do plano de cargos e salários, cumprindo prazos estabelecidos, respeita o planejamento estratégico e a



cultura da organização e ainda cumpre o investimento estipulado para o projeto. Sendo assim, este trabalho pretende demonstrar as vantagens da aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos na implantação do Plano de Cargos e Salários - PCS.

Para atingir tal objetivo foi realizado um estudo de caso na Clínica Oncominas, uma empresa prestadora de serviço na área de saúde, cujas unidades estão situadas na região sul mineira. Além da observação da prática empresarial foram pesquisados diversos autores que tratam dos assuntos relacionados a este caso.

Conclui-se que a disciplina no cumprimento das etapas do projeto, propostas no PMBOK, garante uma entrega de excelente qualidade e eficácia nos resultados, comparada a mesma implantação sem o uso das melhores práticas do gerenciamento de projetos. É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para a comunidade acadêmica, uma vez que se trata da vivência e certificação dos resultados positivos aplicados na realidade empresarial, dos conceitos aprendidos durante o curso, especificamente da disciplina de gerenciamento de projetos.

2 Cargos e Salários

A discussão sobre Plano de Cargos e Salários - PCS, muito mais que dar conta de estruturar a análise e definição dos cargos, deve representar uma oportunidade de se discutir toda a política de pessoal da organização. O plano de cargos e salários é um conjunto de regras e normas, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das empresas. Englobam salários, recompensas e punições, teoria da equidade, compensações e produtividade e planos de carreira e sucessão. Argyris apud Chiavenato (2003) afirma que a fundamentação teórica da administração de cargos e salários está relacionada a duas teorias: das expectativas e da equidade.

Silva (2007) destaca a teoria das expectativas como introdutora de elementos que procuram explicar como a influência das diferenças individuais produz algum tipo de motivação nas pessoas, convalidada em suas crenças e expectativas, com base em três pontos:

- a) O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz?
- b) O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa?
- c) Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande?

Segundo Dutra (2002) é possível associar agregação de valor das pessoas para a organização ao nível da complexidade de suas atribuições, esforço e responsabilidades, ou seja, enxergar a entrega da pessoa e avaliar a complexidade dessa entrega e, conseqüentemente, atribuir a ela uma remuneração.

Para que as empresas possam administrar de forma eficaz essa questão, são implantados os planos de cargos e salários, também conhecidos como PCS.

2.1 O binômio trabalho x remuneração

As empresas estão interessadas na capacidade de entrega de resultados no menor tempo possível, exigindo de seus colaboradores as competências necessárias e, até mesmo, com certa vantagem ou diferencial competitivo. Por outro lado, ao ser bem-sucedido e ingressar na empresa, o profissional considera importante continuar buscando seu desenvolvimento. Manter a abertura a novos aprendizados, monitorar seu comportamento e atentar para um novo ambiente organizacional são seus desafios constantes para construir seu plano de carreira. Nessa relação, há um ganho financeiro e terá uma parcela atrelada aos



resultados de cada colaborador. Hanashiro (2007) diz que é uma troca e enquanto as duas partes precisarem uma da outra, o contrato continua. 4

As empresas se preocupam com a carreira do colaborador como fator de retenção de talentos, pois se o profissional é chave para a empresa, ela fará todos os esforços para retê-lo, incluindo a elaboração de um plano de cargos e salários.

A decisão de criar o PCS demonstra que a organização já percebeu a necessidade de ter uma forma organizada de administrar os seus cargos e os seus salários dentro de sua estrutura.

Segundo Marras (2012) geralmente, essa necessidade se faz sentir por meio dos seguintes sinais:

1. Pressão sindical;
2. Pressão interna diante da insatisfação dos níveis de remuneração atual;
3. Perda da mão de obra especializada para o mercado;
4. Dificuldade de recrutamento de mão de obra; e
5. Baixa produtividade.

No caso específico da organização – foco deste estudo de caso – o motivo da implantação do PCS foi para prevenção para os sinais citados acima.

Em sua obra *Administração da Remuneração*, Marras (2012) narra que, normalmente, as organizações que ainda não tem como instrumento gerencial uma estrutura formal de cargos e salários recorrem a informações, nem sempre verídicas, de valores salariais para remunerar os seus empregados, o que pode resultar em insatisfação provocando disfunções danosas para a organização.

Nesse ponto é que a empresa sente a necessidade de criar instrumentos mais adequados para administrar os seus cargos e salários passando a pensar na possibilidade de construir estruturas salariais de acordo com os padrões ditados pela administração que constrói um bom planejamento estratégico.

2.2 A construção do plano de cargos e salários

Conforme citado por Marras (2012) há no mercado, diversos modelos de Planos de Cargos e Salários – PCS para serem implementados e a decisão por essa escolha deve se basear em três soluções:

- Utilizar o próprio know-how e recursos humanos internos;
- Contratar um consultor para orientar os principais passos do programa e implantá-lo com recursos próprios; e
- Valer-se de uma consultoria especializada para a montagem de todo o projeto.

Na maioria das vezes, a empresa delega a elaboração do PCS a uma consultoria especializada, pois, se bem elaborado, traz várias vantagens:

- Permite transparência e solidez à política salarial, deixando claros para todos os colaboradores os critérios de promoção e reajustes, pois quando as pessoas têm as responsabilidades de seu cargo bem definidas e sabem qual o caminho podem percorrer dentro das organizações, tendem a ficar mais motivadas e focadas.
- Ajuda a própria organização a se planejar de forma estratégica, pois toma conhecimento com clareza, de real dimensão de seu quadro funcional e das formas de expansão do mesmo.



- Permite uma melhor contratação, através de seleção de pessoal baseada em perfil definido pela descrição e avaliação dos cargos coerente com uma escolha baseada em competências, favorecendo assim uma estrutura enxuta, onde os contratados sabem quais as entregas e resultados devem fornecer ao contratante e onde as regras são claras para ambos os lados.

Na obra *Administração de Recursos Humanos*, Vizioli (2010) nos lembra de que o ponto de partida para a elaboração do PCS é a análise de cargos, seguidos pelos procedimentos de avaliação de cargos, pesquisa salarial, definição da estrutura salarial e enquadramentos dos cargos e estabelecimento da política salarial.

Uma das opções da consultoria contratada é o desenvolvimento do trabalho por projetos. Portanto, será tratado a seguir sobre a gestão de projetos.

3 Gerenciamento de Projetos

Segundo o *PMBOK Guide* (2013), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”. Isso implica um prazo limitado, uma data estipulada para conclusão e um resultado diferente daquele produzido no curso da rotina operacional.

3.1 A metodologia de projetos

Para Keelling (2002) a metodologia utilizada para construção de um projeto é antiga e, nos primórdios dos tempos, como por exemplo, na construção das pirâmides do Egito, já existia um caminho a ser seguido pelos construtores (podendo ser chamado de esboço), porém não se conseguia acompanhar a obra e não havia um comprometimento com o cumprimento de prazos. As obras se estendiam pelos tempos, o planejamento financeiro se esgotava e às vezes não se conseguia o sucesso com a conclusão. Atualmente, os projetos evoluíram e se apresentam em muitas formas e tamanhos, porém apresentam características comuns:

- São empreendimentos independentes;
- Possuem propósitos e objetivos distintos;
- São de duração limitada;
- Trabalham com datas determinadas para início e conclusão;
- Possuem recursos próprios (incluindo financeiros e humanos); e
- Trabalham com administração e estrutura administrativas próprias.

Vargas (2009) afirma que o gerenciamento de projetos não propõe nada revolucionário e novo. Sua proposta é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental. Outro fator que impulsiona o gerenciamento de projetos é o crescimento da competitividade. Quem for mais rápido e competente certamente conseguirá melhores resultados. E, cada vez mais, o gerente cumpre o papel de administrador de mudanças, pois administrar a rotina de trabalho é fator diferenciador entre as organizações bem e malsucedidas.

3.2 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é uma ferramenta extremamente eficaz, pois segue rigorosamente os critérios definidos pelo PMI. E, de acordo com Vargas (2009) em seu livro



Manual Prático do Plano de Projeto - Utilizando o PMBOK *Guide 4th*, essa eficácia se dá através dos seguintes passos:

1. Criar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) - termo que autoriza o projeto e suas fases. Segundo definição do PMBOK *Guide 5th*, TAP é o documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao grupo de projetos autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

2. Descrever a Declaração do Escopo Preliminar do projeto (DEP), que é um texto que formaliza uma descrição do escopo em linhas gerais. Entende-se por escopo, ponto em que se almeja alcançar, propósitos ou metas a serem atingidas. Logo em seguida, elabora-se a Declaração do Escopo do projeto (DE), que descreve em detalhes, as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar essas entregas. Também fornece um entendimento comum do escopo do projeto a todas as partes interessadas no projeto e descreve os principais objetivos do mesmo. Além disso, permite que a equipe do projeto realize um planejamento mais detalhado, orienta o trabalho da equipe do projeto durante a execução e fornece a linha de base para avaliar solicitações de mudanças ou trabalho adicional e verificar se estão contidos dentro ou fora dos limites do projeto.

O grau e o nível de detalhe com que uma DE define o trabalho que será realizado e o trabalho que será excluído podem determinar a eficácia com que a equipe de gerenciamento de projetos poderá controlar o escopo global do projeto. O Plano de Gerenciamento do Escopo (PGE), por sua vez, pode determinar a eficácia com que a equipe de gerenciamento de projetos poderá planejar, gerenciar e controlar a execução do projeto. A DE inclui, diretamente ou referenciando outros documentos:

- Objetivos do projeto. Os objetivos do projeto incluem os critérios mensuráveis do sucesso do projeto. Os projetos podem possuir uma ampla variedade de objetivos técnicos, de negócios, custo, cronograma e qualidade. Os objetivos do projeto também podem incluir metas de custo, cronograma e qualidade.

- Descrição do escopo do produto. Descreve as características do produto, serviço ou resultado para cuja criação o projeto foi realizado. Essas características terão normalmente menos detalhes nas fases iniciais e mais detalhes nas fases posteriores, conforme as características do produto forem progressivamente elaboradas.

- Requisitos do projeto. Descreve as condições ou capacidades que devem ser atendidas ou possuídas pelas entregas do projeto para satisfazer um contrato, norma, especificação ou outros documentos formalmente impostos. As análises das partes interessadas de todas as suas necessidades, desejos e expectativas são convertidas em requisitos priorizados.

- Limites do projeto. Normalmente identifica o que está incluído dentro do projeto. Declara de forma explícita a que está excluído do projeto, para evitar que uma parte interessada possa supor que um produto, serviço ou resultado específico é um componente do projeto.

- Entregas do projeto. As entregas incluem tanto as saídas que compõem o produto ou serviço do projeto, como resultados auxiliares, como documentação e relatórios de gerenciamento de projetos. Dependendo da declaração do escopo do projeto, as entregas podem ser descritas de forma sumarizada ou detalhada.

- Critérios de aceitação de produtos. Define o processo e os critérios para aceitar os produtos terminados.



- Restrições do projeto. Lista e descreve as restrições específicas do projeto associadas ao escopo do projeto que limitam as opções da equipe. Por exemplo, são incluídos um orçamento predefinido ou datas impostas (marcos do cronograma) divulgadas pelo cliente ou pela organização executora. Quando um projeto for realizado sob contrato, em geral as cláusulas contratuais se constituirão em restrições. As restrições listadas na declaração do escopo detalhada do projeto são normalmente mais numerosas e mais detalhadas do que as listadas no termo de abertura do projeto.

- Premissas do projeto. Lista e descreve as premissas específicas do projeto associadas ao escopo do projeto e o impacto potencial dessas premissas, se não forem confirmadas. Frequentemente, as equipes de projetos identificam, documentam e validam as premissas como parte do seu processo de planejamento.

- Organização inicial do projeto. São identificados os membros da equipe do projeto e as partes interessadas.

- Riscos iniciais definidos. Identifica os riscos conhecidos.

- Marcos do cronograma. O cliente ou a organização executora podem identificar marcos e colocar datas impostas nesses marcos do cronograma. Essas datas podem ser consideradas como restrições do cronograma.

- Limitação de fundos. Descreve qualquer limitação dos recursos financeiros do projeto, uma limitação do valor total ou uma limitação imposta em prazos especificados.

- Estimativa de custos. A estimativa de custos do projeto indica o custo total esperado do projeto e é normalmente precedida de um modificador que fornece alguma indicação de exatidão como, por exemplo, conceitual ou definitiva.

- Requisitos do gerenciamento de configuração do projeto. Descreve o nível de gerenciamento de configuração e controle de mudanças que será implementado no projeto.

- Especificações do projeto. Identifica os documentos de especificação com os quais o projeto deve estar de acordo.

- Requisitos de aprovação. Identifica os requisitos de aprovação que podem ser aplicados a itens como objetivos, entregas, documentos e trabalho do projeto.

3. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), que é um documento formal e aprovado que define como o projeto será executado, monitorado / controlado e encerrado. Ele pode ser resumido ou detalhado e pode ser formado por um ou mais planos auxiliares e outros documentos de planejamento.

4. Definir e sequenciar as atividades, ou seja, identificação das atividades, quantidade de recursos; estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar cada atividade individual do cronograma.

5. Orçar - agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos.

6. Desenvolver o cronograma – análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequencias das atividades para criar o cronograma do projeto.

7. Planejar a qualidade – Identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como satisfazê-los.

8. Orientar e gerenciar execução – execução do trabalho definido no PGP para atingir os requisitos definidos na DE.

9. Monitorar e controlar o projeto – acompanhamento e verificações constantes do escopo e cronograma, custos e qualidade.

10. Encerrar o projeto - Finalização de todas as atividades em todos os grupos de processos para encerrar formalmente o projeto ou uma de suas fases.



Segundo Menezes (2009, p.68) o objetivo da administração de projetos é o “alcançar controle adequado, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade estipulada”. A chamada restrição tripla em projetos merece atenção constante, pois cumprir com precisão todos os prazos é um dos fatores que avalia o bom desempenho na condução do projeto que vem acompanhado de um controle e cumprimento do orçamento previsto conforme estipulado no escopo. O significado de qualidade, neste trinômio, está ligado ao cumprimento das especificações do escopo do projeto, bem como aos resultados apresentados.

4 O Case

A Clínica Oncominas é uma empresa prestadora de serviço na área de saúde especializada em tratamento da doença de câncer. Atende todo sul de Minas e está presente em cinco cidades da região. Tem uma cultura organizacional bem definida e um planejamento estratégico bem estruturado. Detentora de duas certificações de qualidade, e em preparação para mais duas. No ano de 1993, foi fundada a Oncosul no município de Varginha - MG, partindo da necessidade de se implantar um serviço de oncologia que atendesse a região do Sul de Minas.

Em 1998 foi criada a unidade em Pouso Alegre, iniciando suas atividades em 2000 e inaugurando sua nova sede, equipada com a mais alta tecnologia em 2007. O sistema de planejamento permite que o cliente seja submetido a doses mais elevadas de radiação sem que os tecidos sadios próximos ao tumor sejam atingidos, diminuindo assim os efeitos colaterais durante o tratamento.

Diante do crescimento mercadológico e da expansão físico-geográfica do grupo, bem como da necessidade da solidificação de uma marca registrada, em agosto de 2003 nasceu a Oncominas.

No ano de 2010, a partir de um convite do Hospital Escola e da Faculdade de Medicina de Itajubá, a empresa inaugurou mais uma Unidade desta vez no município de Itajubá, onde passou a disponibilizar atendimento médico com profissionais especializados em Oncologia.

A equipe médica Oncominas é formada por Oncologistas Clínicos, Hematologistas e Radioterapeutas, todos com título de especialização nas respectivas áreas de atuação. Já a equipe assistencial é composta por enfermeiras, farmacêuticas, recepcionistas, equipes administrativas e auxiliares de limpeza, todos treinados para oferecer um atendimento humanizado e seguro aos clientes.

A contratação de uma consultoria para implantação do PCS na Oncominas se efetivou, após auditoria da Organização Nacional de Acreditação (ONA) e que tem por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do país. E, este mesmo órgão avaliador sugeriu melhorias na política de RH, e também em decorrência dos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional 2011, quando os funcionários solicitaram um maior reconhecimento de seu desempenho e valorização de suas funções.

4.1 O processo de implantação do PCS

O trabalho foi iniciado com a definição e descrição de cargos como sugere toda literatura sobre PCS. Quando a etapa de avaliação de cargos exigiu a formação de um comitê,



houve a necessidade de uma consulta ao planejamento estratégico, onde foram encontradas, naquele momento, algumas inconsistências, sendo necessário retomar a discussão sobre a cultura organizacional e procurar um consenso entre os diretores, nos pontos contraditórios. A implantação foi paralisada para que a cultura e o planejamento estratégico fossem repensados e novamente firmados. Um retrabalho foi iniciado no tocante as definições da cultura e estratégias do planejamento. Após dois meses, as atividades do PCS foram retomadas, quando questionadas as etapas do mesmo e também o custo. Neste momento, a falta de um cronograma preestabelecido foi relevante. As etapas continuaram a serem trabalhadas apenas por uma pessoa da equipe juntamente com a consultoria, ou seja, não houve comprometimento por parte da diretoria. Mais alguns meses e outros eventos considerados como prioridades foram solicitadas à consultoria que, novamente relegou a implantação do PCS para segundo plano. Enfim, após seis meses de trabalho, o processo de implantação do PCS estava parcialmente desenvolvido e o cliente insatisfeito com a qualidade, custo e prazo.

Para alavancar o processo, de forma produtiva, a consultoria constatou a necessidade de maior rigidez e comprometimento por parte da empresa e optou então pela aplicação das melhores práticas do gerenciamento de projetos, sendo a proposta aceita pelo cliente.

4.2 As vantagens da utilização das melhores práticas do gerenciamento de projetos

Com a definição de um conjunto de processos e as funções de controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo unificado funcional, concretiza-se o trabalho de elaboração e implantação do PCS.

Na junção do fator externo que foi a exigência da empresa auditora, quando do processo de acreditação, para um maior investimento em melhorias na política de RH, e do fator interno que foi a solicitação dos colaboradores referente a um maior reconhecimento de seu desempenho e valorização de suas funções, resultou na culminância para a implantação do plano de cargos e salários na Clínica Oncominas.

Por decisão da diretoria, o gerenciamento de projetos direcionou o plano para um sistema que privilegia o desempenho humano como alavancagem de resultados, focando valores de cargos para funções montado numa estrutura que possibilite aumentos de méritos, sem perder de vista o parâmetro do mercado, isto é, a remuneração média praticada e considerando a política de benefícios praticada pelas empresas do mesmo ramo e porte. Conseqüentemente com o ganho na pontuação no quesito política de RH, a empresa conquistou um nível maior na auditoria de qualidade.

O modelo de PCS mais praticado pelo mercado é o sistema que segue um cronograma de atividades planejadas de acordo com os seguintes passos:

1. Análise das funções.
2. Descrição e análise dos cargos.
3. Pesquisa salarial.
4. Definição da política salarial.
5. Avaliação dos cargos.
6. Cálculo das estruturas.
7. Cálculo do custo do enquadramento.
8. Comunicação aos colaboradores.

Esses mesmos itens são considerados como entregáveis sob a perspectiva das melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Para evitar transtornos em todos os níveis da organização é importante deixar claro, nas comunicações, que o PCS é um instrumento gerencial que está sendo implantado para



auxiliar as lideranças na administração dos recursos humanos. Há necessidade de formação do comitê - equipe de gerentes e supervisores com bons conhecimentos dos processos, fluxos de trabalho e autonomia que decidirão questões táticas e operacionais do projeto.

Seguindo as orientações do grupo de processos do PMI, é elaborado o Termo de Abertura do Projeto- TAP (apêndice I) e, posteriormente o preenchimento da Declaração de Escopo - DE (apêndice II) e o cronograma estabelecido (apêndice III).

No quadro I é demonstrado um comparativo entre o uso e não uso das melhores práticas do gerenciamento de projetos para elaboração e implantação do PCS na Clínica Oncominas.

Quadro 1 - Comparativo entre o uso e não uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos

<i>Sem uso das melhores práticas do gerenciamento de projetos</i>	<i>Com uso das melhores práticas do gerenciamento de projetos</i>
Solicitações, acordos e mudanças são verbalizados.	Solicitações, acordos e mudanças são documentados no plano de gerenciamento de mudanças.
PCS é considerado mais uma atividade rotineira.	É considerado um projeto prioritário, gerando valor agregado por estar alinhado ao planejamento estratégico.
Surgem outras demandas no decorrer do projeto.	Exigência do preenchimento do escopo do projeto e respeito ao que foi estabelecido.
Informações e processos independentes.	Informações e processos interligados pelo diagrama de rede.
Ações aleatórias.	Ações seguem sequência lógica.
Inexistência de programação e planejamento das ações.	Existência e sequência de cronograma com alocação de recursos e estimativa de duração.
Solicitações de outras demandas gerando perdas de tempo.	Gerenciamento de riscos de acordo com a restrição tripla.
Desvio de foco.	O foco é o projeto.
Acompanhamento esporádico do projeto.	Cumprimento do plano de gerenciamento do escopo
Equipe empresarial é informada do andamento do projeto.	Equipe empresarial participa diretamente e se compromete com o andamento do projeto e seus resultados.
O projeto é “tocado” conforme disponibilidade de tempo.	O projeto obedece todas as etapas conforme exigem as melhores práticas do PMI.

Fonte: Próprios Autores

A utilização das melhores práticas foi decisiva para a composição das políticas de recursos humanos, conforme sugerido pela Organização Nacional de Acreditação – ONA, abrindo caminho para a melhoria contínua.



5 Resultado da Consultoria

Com reuniões periódicas para as entregas de cada etapa, o cumprimento rigoroso do cronograma e a disciplina nas pesquisas e fornecimento claro de informações, somado ao comprometimento e empenho da equipe de consultores juntamente como comitê da empresa, ao final de quatro meses o PCS foi implantado com êxito. Aprovado pela diretoria e comunicado a todos os colaboradores, que demonstraram satisfação e motivação ao receberem as informações sobre o PCS.

Entre os benefícios da utilização do gerenciamento de projetos, podem ser citados:

- Permite adaptação dos trabalhos ao mercado e à estratégia do cliente;
- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no ambiente, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Permite o controle de todas as fases implementadas devido ao detalhamento descrito e realizado;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

Sendo a acreditação um processo de avaliação externa de serviços, que resulta na atribuição de um certificado de mérito e um instrumento de aferição da gestão da qualidade, afirma-se que a implantação do plano de cargos e salários na Clínica Oncominas atingiu o objetivo.

O fechamento do projeto foi conduzido com avaliação para verificação do alcance dos objetivos, dos pontos positivos e de aprendizado com as falhas ocorridas.

6 Considerações Gerais

A utilização das melhores práticas do gerenciamento de projetos permitiu que o projeto atendesse satisfatoriamente às necessidades para as quais foi empreendido. E foi determinante no processo de implantação do PCS na Clínica Oncominas, pois além de atender as expectativas do cliente, fez executar um trabalho organizado, claro e confiável no tangente à qualidade, custos e prazos. Isso acrescentou mais um atributo qualificador na auditoria de acreditação.

O fator humano no projeto apresenta particularidades que devem ser gerenciadas, pois cada pessoa envolvida, além das características profissionais, carrega crenças e valores pessoais que podem interferir no andamento do projeto. Ao se formar a equipe que trabalhará no projeto, esse binômio pessoal / profissional pode tanto ajudar como atrapalhar. Por isso é importante salientar que se alguém dentro da empresa tem a consciência do uso das melhores práticas, ajuda na concretização e sucesso do projeto, assim como o uso da matriz de responsabilidades que auxilia na distribuição das atribuições para com as atividades do projeto. E, neste caso, específico, a gerente administrativa e responsável pelo projeto possuía essa consciência, o que facilitou principalmente na identificação e entendimento dos conflitos ocorridos durante a execução do projeto.

Devido às limitações próprias de cada projeto em termos de prazo, custos e qualidade, durante seu andamento podem surgir algumas situações de pressão e conflitos que serão identificados e sanados pela proatividade da equipe, que assumindo uma postura preventiva pode minimizar e até mesmo evitar contratemplos e maus relacionamentos que poderiam resultar em perdas para o projeto como um todo. Isso exige da equipe maturidade, serenidade, comprometimento e conhecimento do trabalho e das pessoas envolvidas.



Enfim, a utilização das melhores práticas do PMI foi reconhecida como ferramenta eficaz e indispensável para os projetos futuros da Clínica Oncominas, como o projeto para implantação da Gestão de Riscos, já iniciado e implantação dos Programas de Responsabilidade Social, previsto para o primeiro semestre de 2014.

Com o hábito da utilização da gestão de projetos, que garante melhorias de desempenho nas implantações e inovações organizacionais garantindo uma vantagem competitiva no segmento em que atua, a empresa Oncominas pode se tornar um escritório de projetos (central de gerenciamento onde se busca as melhores práticas em projetos), com a equipe preparada para orientar e dar suporte aos futuros projetos, possibilitando que a empresa cresça de forma mais eficaz rumo ao sucesso.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto (2003). *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho*. São Paulo: Atlas.

DUTRA, Joel Souza (2002). *Gestão de Pessoas - modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

HANASHIRO, Darcy M. Mori (2007). *Gestão do Fator Humano - uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

KEELLING, Ralph (2002). *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva.

MARRAS, Jean Pierre (2012). *Administração de remuneração*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

MENEZES, Luís César Moura (2009). *Gestão de Projetos*. 2. ed. São Paulo. Atlas.

PMI (2013). *Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK 5. ed. EUA: Project Management Institute.

SILVA, Walmir Rufino da e Rodrigues, Cláudia Medianeira Cruz (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

VARGAS, Ricardo Viana (2009). *Gerenciamento de projetos - estabelecendo diferenciais competitivos*. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport.

VARGAS, Ricardo Viana (2009). *Manual Prático do Plano de Projeto - Utilizando o PMBOK Guide 4th Ed*. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport.

VIZZIOLI, Miguel (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil. Disponível em <<http://www.cbtanet.com.br/pmbok/principal.htm>>. Acesso em: 03. Jun. 2013.



IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

TERMO DE ABERTURA - *PROJECT CHARTER*

Preparado por	Edna Aparecida Custódio	Versão 01
Aprovado por	Adriene Aparecida de Souza	Data: 06/08/2012

- 1. TÍTULO DO PROJETO E DESCRIÇÃO**
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA CLÍNICA ONCOMINAS
- 2. GERENTE DE PROJETO DESIGNADO E NÍVEL DE AUTORIDADE**
Adriene Aparecida de Souza – Gerente Administrativo – Líder do Projeto
- 3. MOTIVAÇÃO**
 - Atender solicitação de auditoria do órgão responsável pela certificação da qualidade, que sugeriu melhorias na política de RH;
 - Atender solicitação dos colaboradores referente a um maior reconhecimento de seu desempenho e valorização de suas funções.
- 4. OBJETIVO DO PROJETO**
Implantar o plano de cargos na Clínica Oncominas para atender auditoria da qualidade, com foco na política de RH e consolidar a motivação dos colaboradores, num prazo de 4 meses, com investimento aproximado de R\$ 10.000,00.
- 5. ENTREGAS PRINCIPAIS/DELIVERABLES DO PROJETO**
 - Análise das funções.
 - Descrição e análise dos cargos.
 - Pesquisa salarial.
 - Definição da política salarial.
 - Avaliação dos cargos.
 - Cálculo das estruturas.
 - Cálculo do custo do enquadramento.
 - Comunicação aos colaboradores.
- 6. RECURSOS PRÉ-ALOCADOS**
 - Sala de reunião.
 - Computadores e planilhas.
 - Dois colaboradores de áreas estratégicas.
- 7. STAKEHOLDERS / PARTES INTERESSADAS**
Diretores, acionistas e colaboradores.
- 8. REQUISITOS CONHECIDOS DOS STAKEHOLDERS**
 - Certificação de qualidade.
 - Política de recursos humanos.
 - Motivação dos colaboradores.
 - Maior produtividade e consequente lucratividade.
- 9. PREMISSAS /RESTRICÇÕES BÁSICAS**
 - Planejamento estratégico estruturado.
 - Definição de prioridades.
 - Comprometimento e apoio da diretoria.
 - Liberação de colaboradores e informações de RH.
 - Disponibilidade financeira.



10. RISCOS INICIAIS

- Desvio do foco de prioridade.
- Não participação da diretoria.
- Inviabilidade financeira.

APROVAÇÕES

[Nome]	[Assinatura]	[Data]
--------	--------------	--------



IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

DECLARAÇÃO DE ESCOPO

SCOPE STATEMENT

Preparado por	Edna Aparecida Custódio	Versão 01
Aprovado por	Adriene Aparecida de Souza	Data: 06/08/2012

1. TÍTULO DO PROJETO

IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA CLÍNICA ONCOMINAS

2. SPONSOR/PATROCINADOR

ONCOMINAS

3. GERENTE DO PROJETO E NÍVEL DE AUTORIDADE

Adriene Aparecida de Souza – Gerente Administrativo – Líder do Projeto

4. EQUIPE DO PROJETO

Edna Aparecida Custódio – Consultora Responsável

Adriene Aparecida de Souza – Gerente Administrativa da Oncominas e responsável pelo Recursos Humanos - RH

Mariane Maia Santos Borges – Gerente da Qualidade

5. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto obedecerá ao prazo, seguindo as etapas estabelecidas no cronograma. Contará com a participação ativa da gerente administrativa da empresa nas duas primeiras fases (descrição e análise de cargos) e posteriormente do comitê, para as demais fases. Ao final de cada etapa será apresentado o resultado em reunião com a diretoria. O encerramento acontecerá após a apresentação do plano aos colaboradores.

6. OBJETIVO DO PROJETO

Implantar o plano de cargos na Clínica Oncominas para atender auditoria da qualidade, com foco na política de RH e consolidar a motivação dos colaboradores, num prazo de 4 meses, com investimento aproximado de R\$ 10.000,00.

7. JUSTIFICATIVA (MOTIVO) DO PROJETO

Após auditoria do órgão responsável pela certificação da qualidade dos serviços de saúde (ONA), que sugeriu melhorias na política de RH, e em decorrência dos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional 2011, quando os funcionários solicitaram um maior reconhecimento de seu desempenho e valorização de suas funções.

8. PRODUTO DO PROJETO

Plano de cargos e salários da Clínica Oncominas.

9. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

Comprometimento de todos os stakeholders, principalmente da diretoria.

Rigor no cumprimento do cronograma.

10. RESTRIÇÕES

Desvio do foco de prioridade.

Não participação da diretoria.

Inviabilidade financeira.

11. PREMISSAS

Planejamento estratégico estruturado.



- Definição de prioridades.
- Comprometimento e apoio da diretoria.
- Liberação de colaboradores e informações de RH.
- Disponibilidade financeira.

12. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS (O QUE NÃO SERÁ INCLUÍDO NO ESCOPO)

- Implantação do programa.
- Registro no Ministério do Trabalho.

13. ENTREGAS PRINCIPAIS/DELIVERABLES DO PROJETO

- Descrição e análise dos cargos.
- Pesquisa salarial.
- Avaliação dos cargos.
- Cálculo da estrutura salarial.
- Montagem da tabela salarial.
- Comunicação aos colaboradores.
- Encerramento.

14. ORÇAMENTO PREVISTO

- R\$ 2.500,00 – Elaboração do plano
- R\$7.500,00 – Implantação do plano (adequação de cargos e estrutura salarial)

15. MARCOS PRINCIPAIS DO PROJETO

- Aprovação pela diretoria e acionistas.
- Descrição e análise dos cargos.
- Formação do comitê.
- Avaliação dos cargos.
- Montagem dos critérios de ascensão profissional e progressão salarial.
- Cálculo da estrutura salarial.
- Estruturação do plano de cargos e salários.
- Comunicação aos colaboradores.
- Encerramento.

16. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO

- Ser coerente com o planejamento estratégico.
- Atender a política de RH.
- Motivar colaboradores e reter talentos.
- Respeitar o valor do investimento.
- Cumprir os prazos.

APROVAÇÕES

[Nome]

[Assinatura]

[Data]