



Gestão Aplicada a Projetos

Soraya Gervásio

Unidade 2

Administração em tempos de projetos



Administrar ainda é convencional

Conforme Chiavenato (2014), a origem etimológica de *administração* remete à subordinação a alguém que irá dirigir a aplicação de seus recursos. E dele ainda, são as seguintes constatações:

Gerenciar é administrar variáveis de

- Tarefas (excelência operacional)
- Estrutura (articulação de recursos e competências)
- Pessoas (envolvimento)
- Tecnologia (base para operações)
- Ambiente (mundo dos negócios)
- Competitividade (para resultados sustentáveis)

Gestão de áreas funcionais da Administração:

- Competências (pessoas) -> Distintas e Complementares
- Operações (produção) -> Produto (tangível)
-> Serviço (intangível)
- Marketing (promoção) -> Divulgação
- Finanças (orçamento) -> contabilidade, fluxo de caixa, orçamento
- Resultados (sucesso, ou não)

Gestão, portanto:

Pode ser compreendida, conforme Valeriano (2005), como um “sistema de administração”. Podemos inferir que isso implica na interação de áreas funcionais que sofrem direta influência do ambiente externo (governo, concorrência, economia, clima, insumos...) dentro do ambiente interno

Gerenciar -> Administrar processos

Liderar é diferente de gerenciar:

Liderança é a habilidade de conduzir pessoas para objetivos comuns por causa de seu carisma.

->caráter
->competência técnica
(=>admiração)

Isso quer dizer que liderar está mais relacionado a influenciar comportamentos, e gerenciar está mais relacionado a administrar processos.

Liderança -> Influenciar Pessoas

Nos fundamentos da administração tem-se

- **Nível institucional** – Direção, cenários e estratégias *Estratégias a nível MACRO*
- **Nível tático** – Gerência dos planos táticos e controle do ambiente interno. *Estratégias a nível MICRO*
- **Nível operacional** – Supervisão para cumprimento de tarefas.

Eficiência-> Estrutura Funcional (convencional) (Focar no processo)

Eficácia -> Equipe de Projetos (Focar no resultado)



Se a administrar envolve a gestão rotineira de processos e a liderança de pessoas, como então, gerenciar projetos onde nada é convencional e as pessoas não estão susceptíveis ao carisma de seus gestores?

Fonte da imagem:

https://www.google.com.br/search?q=imagens+do+wikipedia&espv=2&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwibqaj30K7SAhXFI5AKHcV6C8MQsAQILQ#tbm=isch&q=d%C3%BAvida+imagem&*&imgsrc=_4_VRaPudiv-DM

O que é projeto, afinal?

(Empresarial)

Projeto é um **evento empresarial** cujo resultado é **inédito** e sua realização é sob **condições rigorosamente determinadas.**

Evento empresarial porque

O trabalho de projetos não permite a participação de amadores. Exige a reunião de profissionais com competências multidisciplinares que, juntos e quase ao vivo, produzirão, sem chance de retrabalho, uma solução inédita que pode ser tangível (produto) ou intangível (serviço).

O ineditismo

O mercado exige respostas rápidas, != improvisada personalizadas e de alto valor agregado. Quando isso é impossível, por meio da estrutura convencional e rotineira da empresa, constitui-se uma equipe (interna, externa ou mista) altamente qualificada para resolver a situação problema.

Solução

As condições rigorosamente predeterminadas

São necessárias para que, especialmente, os prazos e custos **respeitem o investimento** realizado pelos patrocinadores **e as expectativas firmadas**, via contrato (formal ou psicológico), com todas as pessoas direta ou indiretamente impactadas pelo projeto.

Síntese, principais tópicos

- Gerenciar processos, e liderar pessoas.
- Projetos prioriza eficácia de resultados, empresas visam eficiência de processos para resultados.
- Em projetos há forte demanda por profissionais qualificados. No mercado convencional há muitos qualificados sendo desclassificados.

Para o PMI, conforme

**[https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/
WhatIsProjectManagement.aspx](https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx)**

É necessário ter **conhecimento em 10 áreas**

1. Gerenciamento da Integração
2. Gerenciamento de Escopo
3. Gerenciamento de Custos
4. Gerenciamento de Qualidade
5. Gerenciamento das Aquisições

E são **10 áreas de conhecimento**

- 6. Gerenciamento de Recursos Humanos
- 7. Gerenciamento das Comunicações
- 8. Gerenciamento de Risco
- 9. Gerenciamento de Tempo
- 10. Gerenciamento das Partes Interessadas

O domínio destas 10 áreas de conhecimento facilitará o seu gerenciamento

1. Conhecimento de **Integração**

Recursos Humanos
Partes Interessadas
Comunicação

Relativo aos **processos e atividades** que acontecerão ao longo do projeto.

É preciso identificar o fluxo das principais operações, detalhá-las em processos até chegar ao nível de atividades. **Matriz de responsabilidades-> Envolver a equipe**

2. Conhecimento do **escopo**

Conversar com Equipe + Partes Interessadas + Patrocinador

Delimita **o que será entregue** com máxima precisão, em todas as suas especificações e também, delimita o que não será entregue.

É muito importante coibir falsas expectativas ou ruídos de comunicação.

3. Conhecimento do tempo

Com base na identificação e integração de todas as atividades para cumprir o escopo, qual é o **prazo necessário** para realizar o projeto?

Observe que são muitas as validações intermediárias.

4. Conhecimento dos **custos**

Trabalha com o **orçamento**. Portanto, quais são os recursos financeiros, incluindo financiamentos, que serão aplicados e controlados dentro de cada mês do projeto? Qual será a reserva de contingência para um evento futuro e incerto se tudo deve ser previsto e controlado?

5. Conhecimento da **qualidade**

-> Cumprir com rigor técnico e ético

Relaciona-se aos **critérios de satisfação** do produto (tangível ou intangível) a ser entregue pelo projeto. Exige controles estatísticos de processo, monitoramento sistemático e melhoria contínua. Observe que qualidade antes de ser procedimento, é postura de vida...

6. Conhecimento dos **recursos humanos**

Define o **perfil requerido para cada profissional** que irá trabalhar no projeto, seja em tempo integral ou parcial.

Promove práticas, procedimentos e políticas que vão tornar o agrupamento de especialistas em uma equipe coesa e produtiva.

7. Conhecimento da **comunicação** ->Fazer-se entendido

Identificação das pessoas e canais de informação que serão planejados e atendidos de forma a gerenciar as diferenças culturais, organizacionais e de conjuntura geo política.

Observe que mais de 80% do conteúdo é captado nas entrelinhas. Fique atento!

8 Conhecimento dos **riscos**

Analisa o cenário externo para se precaver diante eventos dos mais pessimistas aos mais otimistas. No plano interno da organização, considera os pontos fortes e fracos que poderão impactar no projeto. Enfim, **cuida antecipadamente** da gestão dos riscos iminentes e estimados.

9 Conhecimento das aquisições

Administra todos os **processos de aquisição** que se fizerem necessários para a realização do projeto. Engloba também, a confecção e gestão de todos os contratos, ^{-> advogados} independente de seu objeto, incluindo os que surgirem em função de mudanças não previstas.

10 Conhecimento das partes interessadas

Identificação e gestão das expectativas das pessoas, comunidades, associações e outras corporações que serão impactadas direta ou indiretamente pelo projeto. Promove o engajamento de todos na viabilidade do projeto.

Agora que você já conhece as
10 áreas de conhecimento é importante saber
que elas *conversam* entre si dentro de
5 grandes processos de trabalho

Agora que você já conhece as 10 áreas de conhecimento é importante saber que elas conversam entre si dentro de 5 grandes processos de trabalho

Há 5 macro processos

1. Iniciação
2. Planejamento -> Usa as 10 áreas de conhecimento
3. Execução
4. Monitoramento e Controle
5. Encerramento

Processos 1 de iniciação

Autoriza o início de um projeto. E também, o início de cada fase dentro de um projeto que já esteja em curso.

Isso é necessário para garantir o alinhamento de todas as atividades e entregas, ao escopo contratado, conforme os requisitos previstos.

Processos 2 de planejamento

Lidar com Evidente e Eventual

Cuida de todos os processos e procedimentos de trabalho necessários para que os objetivos sejam atingidos, considerando-se para tanto, as inúmeras variáveis previstas e imprevistas que naturalmente surgem dentro do projeto.

Processos 3 de execução

Gasta muito tempo

Via de regra, é responsável pela maior alocação de horas e custos do projeto. Realiza o planejamento de forma a incorporar em sua execução todas as mudanças que forem devida e previamente autorizadas.

Quanto mais tempo é gasto no planejamento, menos tempo é gasto na execução

Processos 4 de monitoramento e controle

Mede e analisa todo o desempenho do projeto em suas diferentes fases e áreas de conhecimento. De forma sistemática coleta, analisa, controla e determina eventuais mudanças que serão necessárias para cumprimento efetivo dos objetivos. **Projeto = Solução objetiva e inédita**

Processos 5 de encerramento

Conclui formalmente todas as atividades do projeto. Somente pode dar como encerrado os processos e fases plenamente aderentes às especificações.

Proporciona um dos documentos mais relevantes para futuros projetos que o de *Lições Aprendidas*.