



Gerenciamento de Projetos pelo PMBoK 6^a.Edição

Nossas atividades Data Limite:

- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 1 e 2:
 - <https://forms.gle/A2rXDKbtnfMC2T496>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 5 e 6:
 - <https://forms.gle/LU44iwpZxecjZpFC7>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 7
 - <https://forms.gle/Va8SiNQjx2j6XjYt9>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 8,9 e 10
 - <https://forms.gle/hugjnzgtjEymdPUEA>
- As demais atividades vem a cada duas aulas

Resultado de nossas atividades:

- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 1 e 2:
 - [https://github.com/DeepFluxion/Gerenciamento_Projetos/blob/master/Controle_Entregas/Atividade%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20Aula%201%20e%202%20\(respostas\)%20\(07_10_20\).csv](https://github.com/DeepFluxion/Gerenciamento_Projetos/blob/master/Controle_Entregas/Atividade%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20Aula%201%20e%202%20(respostas)%20(07_10_20).csv)
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 5 e 6:
 - [https://github.com/DeepFluxion/Gerenciamento_Projetos/blob/master/Controle_Entregas/Atividade%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20Aula%205%20e%206%20\(respostas\)%20\(07_10_20\).csv](https://github.com/DeepFluxion/Gerenciamento_Projetos/blob/master/Controle_Entregas/Atividade%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20Aula%205%20e%206%20(respostas)%20(07_10_20).csv)
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 7
 - [https://github.com/DeepFluxion/Gerenciamento_Projetos/blob/master/Controle_Entregas/Atividade%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20Aula%207%20\(respostas\)%20\(07_10_20\).csv](https://github.com/DeepFluxion/Gerenciamento_Projetos/blob/master/Controle_Entregas/Atividade%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20Aula%207%20(respostas)%20(07_10_20).csv)
- As demais atividades vem a cada duas aulas

Resultados Atividade Aula 1 e 2 161

Respostas

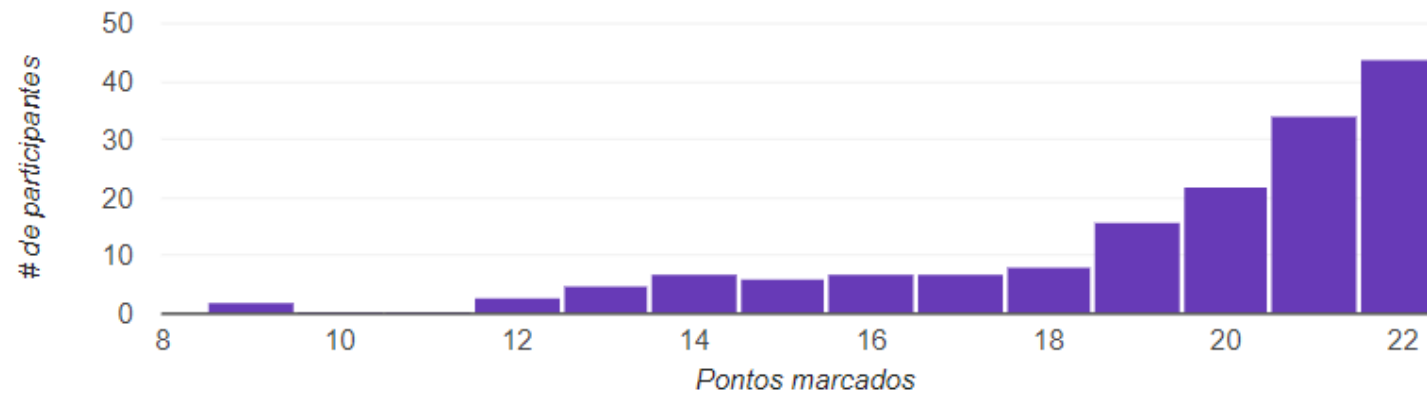
Informações

Mediano
19,3 / 22 pontos

Mediana
20 / 22 pontos

Intervalo
9 - 22 pontos

Distribuição do total de pontos



Resultados Atividade Aula 5 e 6 137 Respostas

Informações

Mediano

20,61 / 24 pontos

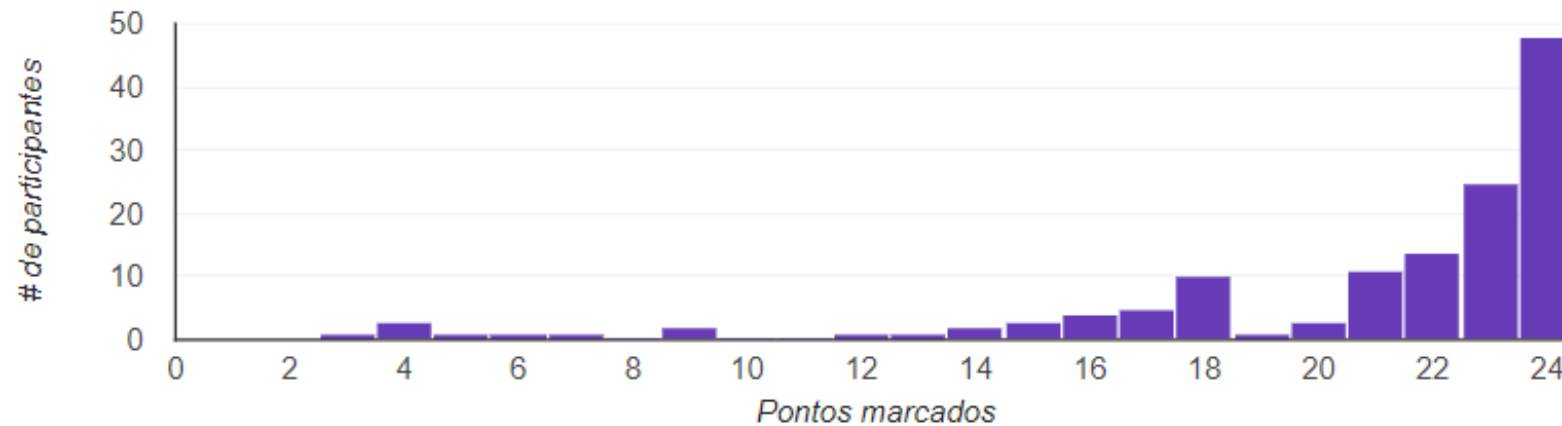
Mediana

23 / 24 pontos

Intervalo

3 - 24 pontos

Distribuição do total de pontos



Resultados Atividade Aula 7 118

Respostas

Mediano

13,55 / 15 pontos

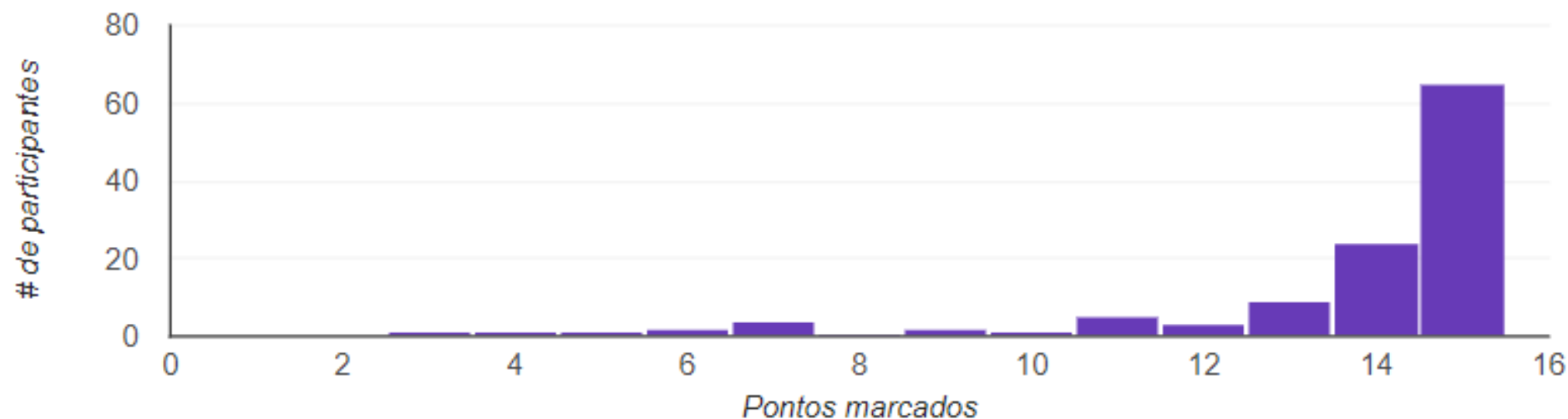
Mediana

15 / 15 pontos

Intervalo

3 - 15 pontos

Distribuição do total de pontos



Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 8,9 e 10 - 69 Respostas

Informações

Mediano

19,46 / 22 pontos

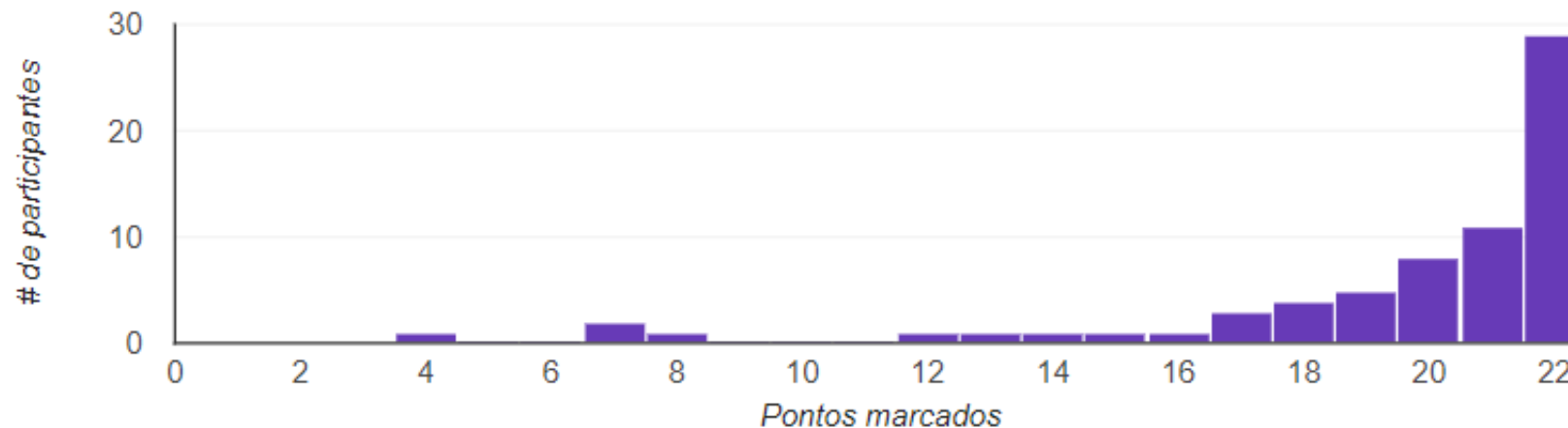
Mediana

21 / 22 pontos

Intervalo

4 - 22 pontos

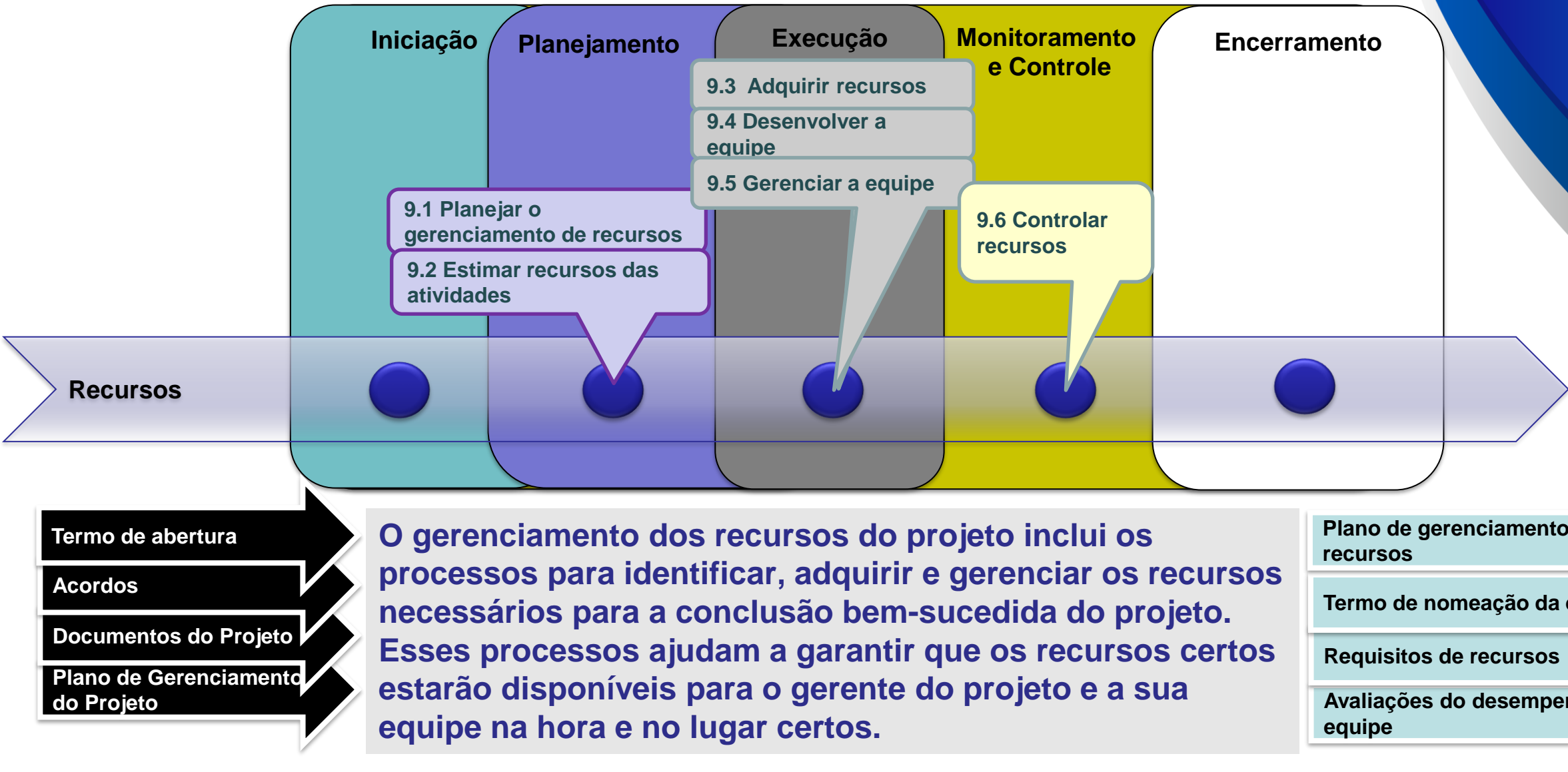
Distribuição do total de pontos





	Iniciação	Planejamento				Execução		Monitoramento e Controle		Encerramento
Integração	4.1	4.2				4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
Escopo		5.1	5.2	5.3	5.4			5.5	5.6	
Cronograma		6.1	6.2	6.3	6.4			6.6		
		6.5								
Custos		7.1	7.2	7.3				7.4		
Qualidade		8.1				8.2		8.3		
Recursos		9.1	9.2			9.3	9.4	9.5	9.6	
Comunicações		10.1				10.2		10.3		
Riscos		11.1	11.2	11.3	11.4	11.6		11.7		
		11.5								
Aquisições		12.1				12.2		12.3		
Partes interessadas	13.1	13.2				13.3		13.3		

Gerenciamento de recursos do projeto



Visão Geral dos Processos

9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos

- O processo de definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.

9.2 Estimar os Recursos das Atividades

- O processo de estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.

9.3 Adquirir Recursos

- O processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto

9.4 Desenvolver a Equipe

- O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

9.5 Gerenciar a Equipe

- O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

9.6 Controlar os Recursos

- O processo de garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos, e executar ações corretivas

CONCEITOS ESSENCIAIS PARA GERENCIAMENTO DE RECURSOS DO PROJETO

A equipe do projeto consiste de indivíduos com papéis e responsabilidades atribuídos, que trabalham coletivamente para alcançar um objetivo de projeto compartilhado.

O gerente do projeto deve investir esforço adequado para adquirir, gerenciar, motivar e dar autonomia à equipe do projeto.

Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico.

A participação dos membros da equipe durante o planejamento agrega seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto..

O GERENTE DO PROJETO E A EQUIPE

- O gerente do projeto deve ser tanto líder como gerente da equipe do projeto. Além das atividades de gerenciamento de projetos como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar as várias fases do projeto, o gerente do projeto é responsável pela formação da equipe como um grupo eficaz. O gerente do projeto deve estar ciente de diferentes aspectos que influenciam a equipe, como:
 - Ambiente da equipe,
 - Localização geográfica dos membros da equipe,
 - Comunicações entre partes interessadas,
 - Gerenciamento de mudanças organizacionais,
 - Política interna e externa,
 - Questões culturais e fatores de exclusividade da organização, e
 - Outros fatores que podem alterar o desempenho do projeto.
- Como líder, o gerente do projeto também é responsável por desenvolver de forma proativa as habilidades e competências da equipe, e também manter e aprimorar a satisfação e a motivação da equipe.
- O gerente do projeto deve conhecer e cumprir o comportamento profissional e ético, e garantir que todos os membros da equipe cumpram esses comportamentos.

GERENCIAMENTO DE RECURSOS FÍSICOS

- O gerenciamento de recursos físicos concentra-se em alocar e usar recursos físicos (materiais, equipamentos e suprimentos, por exemplo) necessários para conclusão bem-sucedida do projeto de forma eficiente e eficaz.
- Para fazer isso, as organizações precisam ter dados sobre demandas de recursos (agora e em um futuro razoável), configurações de recursos que serão necessárias para atender a essas demandas e o suprimento de recursos.
 - Deixar de gerenciar e controlar os recursos com eficiência é uma fonte de risco para a conclusão bem-sucedida dos projetos. Por exemplo:
 - Deixar de garantir a disponibilidade de infraestruturas ou equipamentos críticos a tempo poderá resultar em atrasos na fabricação do produto final,
 - Encomendar material de baixa qualidade pode prejudicar a qualidade do produto, causando uma taxa elevada de recalls ou retrabalho, e
 - Manter muito estoque pode resultar em custos operacionais altos e reduzir o lucro da organização. Por outro lado, um nível de estoque inaceitavelmente baixo pode resultar em não satisfazer a demanda do cliente e, novamente, reduzir o lucro da organização.

MÉTODOS PARA GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

- Devido à natureza escassa de recursos críticos, em alguns setores, várias tendências tornaram-se populares nos últimos anos.
- Existe uma extensa literatura sobre gerenciamento enxuto (lean), fabricação just-in-time (JIT), Kaizen, manutenção produtiva total (MPT), teoria das restrições (TOC) e outros métodos.
- O gerente do projeto deve determinar se a organização executora adota uma ou mais ferramentas de gerenciamento de recursos e adaptar o projeto de acordo.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE)

- A Inteligência Emocional é a capacidade de administrar as emoções para alcançar objetivos.
- A partir desta definição, é possível entender porque as pessoas devem saber lidar com seus medos, inseguranças e insatisfações em prol do êxito nas atividades.
- O gerente do projeto deve investir em IE pessoal, aprimorando as competências internas (por exemplo, autogerenciamento e autoconsciência) e externas (por exemplo, gerenciamento de relacionamentos).
- Pesquisas sugerem que as equipes de projeto que têm êxito no desenvolvimento de IE da equipe, ou se tornam um grupo emocionalmente competente, são mais eficazes. Além disso, há redução na rotatividade do pessoal.

EQUIPES AUTO-ORGANIZÁVEIS.

- O aumento no uso de abordagens ágeis principalmente para a execução de projetos de TI originou a equipe auto-organizável, que funciona com ausência de controle centralizado.
- Em projetos com equipes auto-organizáveis, o papel de gerente do projeto (que pode não ser denominado gerente do projeto) fornece à equipe o ambiente e o apoio necessários, e confia na equipe para que o trabalho seja feito.
- As equipes auto-organizáveis de sucesso em geral consistem em generalistas, em vez de especialistas em um assunto, que se adaptam continuamente ao ambiente em constante mudança e acolhem o feedback construtivo.

EQUIPES VIRTUAIS/EQUIPES DISTRIBUÍDAS.

- A globalização de projetos promoveu a necessidade de equipes virtuais que trabalhem no mesmo projeto, mas não estão agrupadas no mesmo local.
- A disponibilidade de tecnologias de comunicação como e-mail, audioconferência, mídias sociais, reuniões pela Internet e videoconferências viabilizou as equipes virtuais.
- Administrar equipes virtuais tem vantagens exclusivas, como poder usar expertise especial em uma equipe do projeto, mesmo quando o especialista não está na mesma área geográfica, incorporar funcionários que trabalham em escritórios residenciais, e incluir pessoas com limitações de mobilidade ou deficiências.
- Os desafios de gerenciar equipes virtuais são principalmente na área de comunicação, incluindo um possível sentimento de isolamento, lacunas no compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe, e dificuldades para monitorar o progresso e a produtividade, possíveis diferenças de fuso horário e culturais.

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO PROJETO

Como cada projeto é único, o gerente do projeto precisará adaptar a forma como os processos de Gerenciamento dos Recursos do Projeto são aplicados. Os itens a serem considerados para adaptação incluem, mas não estão limitados a:

- Diversidade. Qual é o histórico de diversidade da equipe?
- Localização física. Qual é a localização física dos membros da equipe e dos recursos físicos?
- Recursos específicos do setor. Quais recursos especiais são necessários no setor?
- Contratação de membros da equipe. Como os membros da equipe serão contratados para o projeto? Os recursos de equipe estão no projeto em tempo integral ou parcial?
- Gerenciamento da equipe. Como o desenvolvimento da equipe é gerenciado para o projeto? Existem ferramentas organizacionais para gerenciar o desenvolvimento da equipe ou será necessário criar novas? A equipe tem integrantes com necessidades especiais? A equipe precisará de treinamento especial para gerenciar a diversidade?
- Abordagens do ciclo de vida. Qual abordagem de ciclo de vida será usada no projeto?

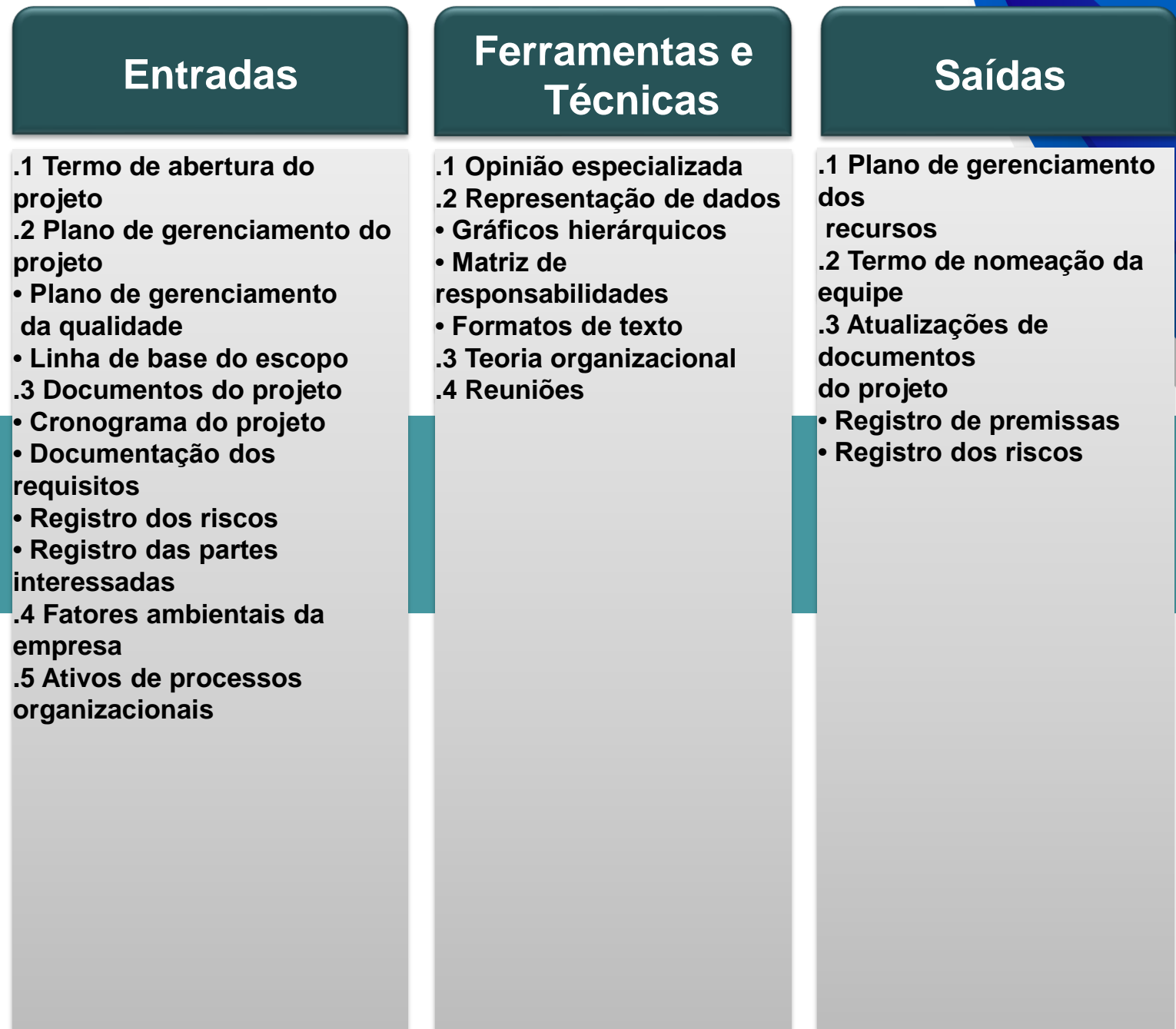
9.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

Planejar o Gerenciamento dos Recursos é o processo de definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.

O principal benefício deste processo é definir a abordagem e o nível de esforço de gerencial necessários para o gerenciamento de recursos do projeto com base no tipo e complexidade do projeto.

Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.



Matriz de responsabilidades

- Uma MR mostra os recursos do projeto alocados a cada pacote de trabalho.
- Um exemplo de gráfico matricial é uma matriz de responsabilidades (MR), que mostra os recursos do projeto designados para cada pacote de trabalho.
- É usada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto.
- Em projetos maiores, as MRs podem ser desenvolvidas em vários níveis. Por exemplo, uma MR de alto nível pode definir as responsabilidades de uma equipe do projeto, grupo ou unidade em cada componente da EAP.
- MRs de nível mais baixo são usadas no grupo para designar papéis, responsabilidades e níveis de autoridade para atividades específicas.
- O formato matricial mostra todas as atividades associadas a uma pessoa e todas as pessoas associadas a uma atividade. Isso também garante que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem, em última análise, está encarregado ou tem autoridade sobre o trabalho. Um exemplo de MR é um gráfico RACI (responsável pela execução, responsável pela aprovação, é consultado e é informado), mostrado No próximo slide.
- O exemplo de gráfico mostra o trabalho a ser feito na coluna da esquerda como atividades. Os recursos designados podem ser mostrados como pessoas ou grupos.
- O gerente do projeto pode selecionar outras opções, como designações de “liderança” e “recurso”, conforme apropriado para o projeto. Uma matriz RACI é uma ferramenta útil para garantir a designação clara de papéis e responsabilidades quando a equipe consiste em recursos internos e externos

Exemplo Matriz RACI

Organograma RACI	Pessoa				
Atividade	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Criar termo de abertura	A	R	I	I	I
Coletar os requisitos	I	A	R	C	C
Enviar solicitação de mudança	I	A	R	R	C
Desenvolver plano de teste	A	C	I	I	R
R = responsável pela execução A = responsável pela aprovação C = aquele que é consultado I = aquele que é informado					

9.2 ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES

Estimar os Recursos das Atividades é o processo de estimar recursos da equipe e o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.

O principal benefício deste processo é identificar o tipo, a quantidade e as características dos recursos exigidos para concluir o projeto.

Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura ao lado



Características do processo Estimar os Recursos das Atividades

- O processo Estimar os Recursos das Atividades é estreitamente coordenado com outros processos, como o processo Estimar os Custos. Por exemplo:
 - Uma equipe de um projeto de construção precisa estar familiarizada com a legislação local de construção.
 - Geralmente, tal conhecimento pode ser facilmente disponibilizado por vendedores locais. Se o mercado de mão de obra interno carecer de experiência em técnicas de construção incomuns ou especializadas, o custo adicional de um consultor pode ser a maneira mais eficaz de garantir o conhecimento da legislação local de construção.
 - Uma equipe de planejamento do setor automotivo precisa estar familiarizada com as mais recentes técnicas de montagem automatizada.
 - O conhecimento necessário pode ser obtido por meio da contratação de um consultor, do envio de um projetista a um seminário de robótica, ou da inclusão de alguém da produção como um membro da equipe do projeto.

9.3 ADQUIRIR RECURSOS

Adquirir recursos é o processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.

O principal benefício desse processo é definir e orientar a seleção de recursos, e designá-los para as respectivas atividades.

Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.

As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.

Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos recursos
 - Plano de gerenciamento das aquisições
 - Linha de base dos custos
- .2 Documentos do projeto
 - Cronograma do projeto
 - Calendários dos recursos
 - Requisitos de recursos
 - Registro das partes interessadas
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Tomada de decisões
 - Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos
- .2 Habilidades interpessoais e de equipe
 - Negociação
- .3 Pré-designação
- .4 Equipes virtuais

Saídas

- .1 Designações de recursos físicos
- .2 Designações da equipe do projeto
- .3 Calendários dos recursos
- .4 Solicitações de mudança
- .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos recursos
 - Linha de base dos custos
- .6 Atualizações de documentos do projeto
 - Registro das lições aprendidas
 - Cronograma do projeto
 - Estrutura analítica dos recursos
 - Requisitos de recursos
 - Registro dos riscos
 - Registro das partes interessadas
- .7 Atualizações nos fatores ambientais da empresa
- .8 Atualizações de ativos de processos organizacionais

Características do processo Adquirir Recursos

- Os recursos necessários para o projeto podem ser internos ou externos à organização executora do projeto. Os recursos internos são adquiridos (designados) a partir de gerentes funcionais ou de recursos. Os recursos externos são adquiridos por meio dos processos de aquisições.
- A equipe de gerenciamento do projeto pode ou não ter controle direto sobre a seleção dos recursos, devido a acordos de negociação coletiva, uso de pessoal subcontratado, ambiente de projeto em estrutura matricial, relações hierárquicas internas ou externas, ou outras razões. É importante que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização dos recursos do projeto:

Características do processo Adquirir Recursos

- É importante que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização dos recursos do projeto:
 - O gerente do projeto ou a equipe do projeto deve negociar com eficácia e influenciar outras pessoas que estejam em uma posição de fornecer os recursos físicos e de equipe necessários para o projeto.
 - Deixar de mobilizar os recursos necessários para o projeto pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos do projeto. Recursos ou capacidades insuficientes podem reduzir a probabilidade de sucesso e, no pior cenário, resultar no cancelamento do projeto.
 - Se os recursos de equipe não estiverem disponíveis devido a restrições, como fatores econômicos ou designações para outros projetos, o gerente do projeto ou a equipe do projeto pode precisar designar recursos alternativos, talvez com diferentes competências ou custos. Recursos alternativos são permitidos, desde que não ocorra infração de requisitos jurídicos, regulatórios, obrigatórios ou outros critérios específicos.

9.4 DESENVOLVER A EQUIPE

Desenvolver a Equipe é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

O principal benefício deste processo é que resulta em trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, funcionários motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal e melhoria geral do desempenho do projeto.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.

Entradas

- 1 Plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos recursos
- .2 Documentos do projeto
 - Registro das lições aprendidas
 - Cronograma do projeto
 - Designações da equipe do projeto
 - Calendários dos recursos
 - Termo de nomeação da equipe
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Agrupamento
- .2 Equipes virtuais
- .3 Tecnologias de comunicações
- .4 Habilidades interpessoais e de equipe
 - Gerenciamento de conflitos
 - Influência
 - Motivação
 - Negociação
 - Construção de equipes
- .5 Reconhecimento e recompensas
- .6 Treinamento
- .7 Avaliações individuais e da equipe
- .8 Reuniões

Saídas

- .1 Avaliações do desempenho da equipe
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos recursos
- .4 Atualizações de documentos do projeto
 - Registro das lições aprendidas
 - Cronograma do projeto
 - Designações da equipe do projeto
 - Calendários dos recursos
 - Termo de nomeação da equipe
- .5 Atualizações nos fatores ambientais da empresa
- .6 Atualizações de ativos de processos organizacionais

Características do processo Desenvolver a Equipe

- Os gerentes de projetos precisam ter habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançar um alto desempenho de equipe e cumprir os objetivos do projeto.
- O trabalho em equipe é um fator essencial para o êxito do projeto, e desenvolver equipes de projetos eficazes é uma das responsabilidades primárias do gerente do projeto.
- Os gerentes de projetos devem criar um ambiente que facilite o trabalho em equipe e motive a equipe continuamente, proporcionando desafios e oportunidades, oferecendo feedback e apoio conforme necessário, e reconhecendo e recompensando o bom desempenho.

Fatores que afetam o desempenho da equipe

- Usar comunicação aberta e eficaz,
- Criar oportunidades para desenvolvimento de equipes,
- Desenvolver a confiança entre membros da equipe,
- Gerenciar conflitos de forma construtiva,
- Estimular a resolução colaborativa de problemas, e
- Incentivar processo decisório colaborativo.

OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

- Os objetivos de desenvolver uma equipe do projeto incluem, mas não estão limitados a:
- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, com redução de custos e cronogramas, e aumento da qualidade;
- Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipe;
- Criar uma cultura de equipe dinâmica, coesa e colaborativa a fim de:
 - (1) melhorar a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe e a cooperação, e
 - (2) permitir treinamento e mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e expertise; e
- Habilitar a equipe a participar em processos decisórios e assumir responsabilidade das soluções fornecidas para aumentar a produtividade da equipe e obter resultados mais eficazes e eficientes.

MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

- Um dos modelos usados para descrever o desenvolvimento da equipe é a escada de Tuckman, que inclui cinco etapas de desenvolvimento pelas quais as equipes podem passar

FORMAÇÃO.

- Nesta fase, os membros da equipe se reúnem e são informados sobre o projeto, e seus papéis e responsabilidades formais.
- Os membros da equipe tendem a ser independentes e a não estarem tão abertos nesta fase.

CONFLITO

- Nesta fase, a equipe começa a considerar o trabalho do projeto, as decisões técnicas e a abordagem de gerenciamento de projetos.
- Se os membros da equipe não colaborarem ou não forem receptivos à ideias e pontos de vista diferentes, o ambiente pode se tornar contraprodutivo.

CONFLITO

- Nesta fase, a equipe começa a considerar o trabalho do projeto, as decisões técnicas e a abordagem de gerenciamento de projetos.
- Se os membros da equipe não colaborarem ou não forem receptivos à ideias e pontos de vista diferentes, o ambiente pode se tornar contraprodutivo.

ACORDO.

- Nesta fase, os membros da equipe começam a trabalhar juntos e ajustam seus hábitos e comportamentos de trabalho para apoiar a equipe. Os membros da equipe aprendem a confiar uns nos outros.

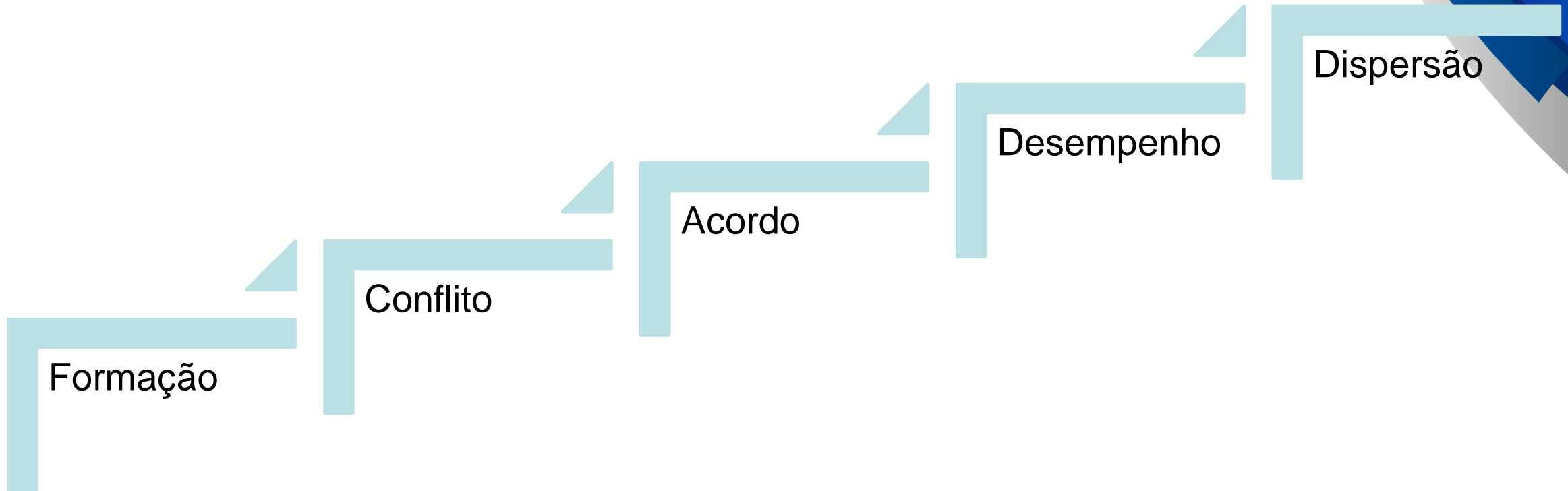
DESEMPENHO

- As equipes que alcançam a etapa de desempenho funcionam como uma unidade bem organizada.
- São interdependentes e solucionam os problemas com segurança e eficácia.

DISPERSÃO

- Nesta fase, a equipe conclui o trabalho e se desliga do projeto. Isso normalmente ocorre quando o pessoal é liberado do projeto logo que as entregas são finalizadas, ou como parte do processo Encerrar o Projeto ou Fase.

MODELO DE TUCKMAN



9.5 GERENCIAR A EQUIPE

Gerenciar a Equipe é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Os principais benefícios deste processo são influenciar o comportamento da equipe, gerenciar conflitos e solucionar problemas.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.

Entradas

- 1 Plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos recursos
- .2 Documentos do projeto
 - Registro das questões
 - Registro das lições aprendidas
 - Designações da equipe do projeto
- Termo de nomeação da equipe
- .3 Relatórios de desempenho do trabalho
- .4 Avaliações do desempenho da equipe
- .5 Fatores ambientais da empresa
- .6 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- 1 Habilidades interpessoais e de equipe
 - Gerenciamento de conflitos
 - Tomada de decisões
 - Inteligência emocional
 - Influência
 - Liderança
- .2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos

Saídas

- 1 Solicitações de mudança
- .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos recursos
 - Linha de base do cronograma
 - Linha de base dos custos
- .3 Atualizações de documentos do projeto
 - Registro das questões
 - Registro das lições aprendidas
 - Designações da equipe do projeto
- .4 Atualizações nos fatores ambientais da empresa

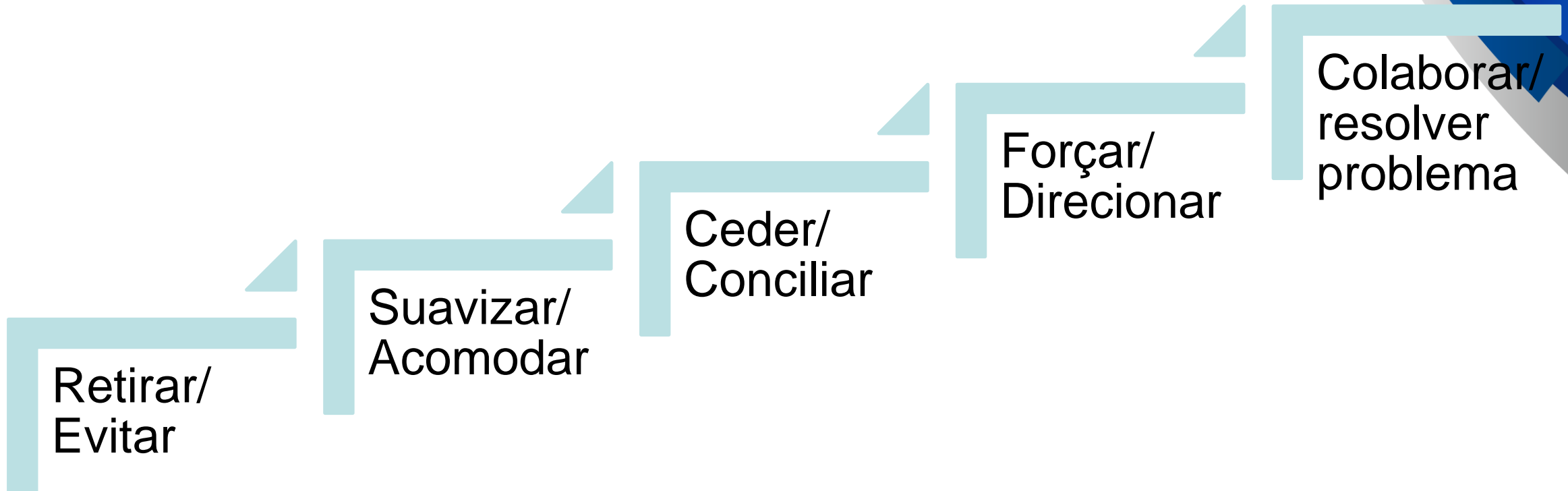
Características do processo Gerenciar a Equipe

- Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento e liderança para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho.
- O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança.
- Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho.
- O gerente do projeto precisa ter sensibilidade tanto para a disposição como para a capacidade dos membros da equipe para realizar o trabalho, e ajustar apropriadamente seus estilos de gerenciamento e liderança.
- Os membros da equipe com baixos níveis de habilidades precisarão de supervisão mais intensiva do que os que demonstraram capacidade e experiência.

Gerenciamento de conflitos

- Os conflitos são inevitáveis em um ambiente de projeto. As origens dos conflitos incluem recursos escassos, prioridades de cronograma e estilos de trabalho pessoais.
- As regras básicas da equipe, as normas do grupo e práticas sólidas de gerenciamento de projetos, como planejamento das comunicações e definição de papéis, reduzem a quantidade de conflitos.
- O êxito dos gerentes de projetos no gerenciamento das suas equipes de projetos geralmente depende de suas capacidades para solucionar conflitos. Diferentes gerentes de projetos podem usar diferentes métodos na resolução de conflitos.
- Os fatores que influenciam os métodos de resolução de conflitos incluem:
 - Importância e intensidade do conflito,
 - Pressão de prazo para resolver o conflito,
 - Poder relativo das pessoas envolvidas no conflito,
 - Importância de manter um bom relacionamento, e
 - Motivação para resolver o conflito a longo ou curto prazo.

Técnicas gerais para resolver conflitos



Técnicas gerais para resolver conflitos

- Retirar/evitar. Recuar de uma situação de conflito real ou potencial, adiando a questão até estar mais bem preparado, ou para ser resolvida por outros.
- Suavizar/acomodar. Enfatizar as áreas de acordo e não as diferenças; abrir mão da sua posição em favor das necessidades de outras pessoas para manter a harmonia e os relacionamentos.
- Ceder/conciliar. Encontrar soluções que tragam algum grau de satisfação para todas as partes a fim de alcançar uma solução temporária ou parcial para o conflito. Esta abordagem às vezes resulta em uma situação perde-perde.
- Forçar/direcionar. Forçar um ponto de vista à custa de outro; oferecer apenas soluções ganha-perde, geralmente aplicadas através de uma posição de força para resolver uma emergência. Esta abordagem com frequência resulta em uma situação ganha-perde.
- Colaborar/resolver o problema. Incorporar diversos pontos de vista e opiniões com perspectivas diferentes; exige uma atitude cooperativa e um diálogo aberto que normalmente conduz ao consenso e ao comprometimento. Esta abordagem pode resultar em uma situação ganha-ganha.

9.6 CONTROLAR OS RECURSOS

Controlar os recursos é o processo de garantir que os recursos atribuídos e alocados ao projeto estão disponíveis conforme planejado, bem como monitorar a utilização planejada versus utilização real de recursos e executar ação corretiva conforme necessário.

O principal benefício deste processo é garantir que os recursos designados estejam disponíveis para o projeto na hora certa e no lugar certo, e sejam liberados quando não forem mais necessários.

Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas e saídas deste processo estão ilustradas na Figura ao lado.

Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto**
 - Plano de gerenciamento dos recursos
- .2 Documentos do projeto**
 - Registro das questões
 - Registro das lições aprendidas
 - Designações de recursos físicos
 - Cronograma do projeto
 - Estrutura analítica dos recursos
 - Requisitos de recursos
 - Registro dos riscos
- .3 Dados de desempenho do trabalho**
- .4 Acordos**
- .5 Ativos de processos organizacionais**

Ferramentas e Técnicas

- 1 Análise de dados**
 - Análise de alternativas
 - Análise de custo-benefício
 - Análises de desempenho
 - Análise de tendências
- .2 Solução de problemas**
- .3 Habilidades interpessoais e de equipe**
 - Negociação
 - Influência
- .4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos**

Saídas

- .1 Informações sobre o desempenho do trabalho**
- .2 Solicitações de mudança**
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto**
 - Plano de gerenciamento dos recursos
 - Linha de base do cronograma
 - Linha de base dos custos
- .4 Atualizações de documentos do projeto**
 - Registro de premissas
 - Registro das questões
 - Registro das lições aprendidas
 - Designações de recursos físicos
 - Estrutura analítica dos recursos
 - Registro dos riscos

Características do processo Controlar os Recursos

- A atualização da alocação de recursos requer saber quais recursos reais foram usados até o momento e quais ainda são necessários. Isso é feito principalmente através da avaliação da utilização do desempenho até o momento. Controlar os Recursos envolve:
 - Monitoramento de gastos com recursos,
 - Identificar e administrar carências/excessos de recursos em tempo hábil,
 - Garantir que os recursos sejam usados e liberados em conformidade com o plano e as necessidades do projeto,
 - Informar as partes interessadas apropriadas se houver qualquer questão com recursos relevantes,
 - Influenciar os fatores que podem criar mudanças no uso de recursos, e
 - Gerenciar as mudanças reais à medida que ocorrem.

