



Gerenciamento de Projetos pelo PMBoK 6^a.Edição

Papel do gerente de projetos

- O gerente do projetos não deve gerenciar todas as funções do projetos, mas deve ter conhecimentos de gestão de projetos, conhecimento técnicos e experiência,
- Fornece a equipe do projeto a liderança, o planejamento e a coordenação por meio de comunicação.
- É um papel crítico e desempenhado em todo o ciclo de vida do projeto
- Esfera de influência do gerente de projetos
 - O projeto
 - A organização
 - O setor da organização
 - Disciplina profissional
 - Interdisciplinar

Competências do gerente de projetos

Gerenciamento técnico de projetos

Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários ao gerenciamento de projetos
Aspectos técnicos da função

Liderança

Conhecimentos, habilidade e atitudes necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe

Gerenciamento estratégicos e de Negócios

Conhecimento e expertise no setor e na organização de forma a melhorar o desempenho e fornecer os resultados do negócio

Gerenciamento técnico de projetos

- São as habilidades para aplicar o conhecimento em gerenciamento de projetos para atingir os resultados desejados.
- Estar consciente da expertise pessoal e onde encontrar outros com a expertise necessária é importante para obter os sucesso (PMI, 2017)
- De acordo com o PMI (2017) pesquisas indicam que os gerentes de projetos bem sucedidos possuem as habilidades do quadro ao lado.

Concentrar-se nos elementos críticos do gerenciamento técnico de projetos, em particular:

Fatores essenciais para o sucesso do projetos:
Cronograma
Relatórios financeiros e Registro de questões

Adaptação de ferramentas

Ferramentas convencionais de GP
Processos da organização

Focar em:
Gestão de cronograma, custos, recursos e riscos

Gerenciamento estratégico do negócio

- **Envolvem a capacidade de identificar a visão geral de alto nível da organização e implementar decisões e ações que apoiam o alinhamento estratégico e a inovação.**
- **Envolvem conhecimento do produto e do ambiente externo onde o produto está sendo desenvolvido**

Aspectos de negócio essenciais de um projeto

- Valor estratégico para a organização
- Valor para os membros do projeto
- Valor para clientes
- Alinhamento com a estratégia da empresa

Desenvolver uma estratégia apropriada

- Trabalhar com o patrocinador
- Trabalhar com os membros da equipe
- Engajar partes interessadas

Implementar esta estratégia

- Tomar as decisões de modo alinhado com a estratégia
- Traduzir a estratégia em táticas adequadas

Conhecer a organização

- Missão,
- Valores,
- Aspectos Operacionais,
- Metas,
- Produtos e Mercados

Liderança



Liderança



Liderança

- Dedicar tempo suficiente
- Administra expectativas
- Fornecer e aceitar feedback de forma positiva
- Perguntar e ouvir

Liderança

Gerenciar Conflitos

- Construção de confiança
- Solução de preocupações
- Busca de consenso
- Balanceamento de metas concorrentes e opostas
- Aplicação de habilidade de persuasão, negociação, compromisso e resolução de conflitos
- Desenvolver relacionamentos
- Visão de longo prazo
- Desenvolver e aplicar constantemente a perspicácia política

Diferenciação entre Liderança e Gerenciamento

Gerentes de projeto precisam trabalhar com gerenciamento e liderança.

Gerenciamento está relacionado em orientar como uma pessoa ir de um ponto a outro empregando uma série de comportamentos esperados.

Liderança envolve trabalhar com os outros por meio de discussão ou debate para guia-los de um ponto a outro.

O IMPORTANTE É SABER DIFERENCIAR AS SITUAÇÃO E MANTER O EQUILÍBRIOS CONFORME A SITUAÇÃO.

Ao lado alguns exemplos de comportamento de gerenciamento e de liderança

Gerenciamento

Manter

Administrar

Sistemas e estrutura

Apoia-se em controle

Aceita o status quo

Age corretamente

Foco nas questões operacionais e solução de problemas

Liderança

Desenvolver

Inovar

Relacionamentos

Inspira confiança

Questiona o status quo

Faz o que é necessário fazer

Foco na visão, alinhamento, motivação e inspiração

Estilos de Liderança

O tema Liderança é muito amplo e envolve muitas pesquisas na área de negócios.

Porém sua importância é inegável seja em gestão de projetos ou em qualquer área de uma organização.

Sem querer esgotar o assunto, pode-se fazer alguns exemplos de estilos de Liderança que são listados pelo PMBoK.

O sucesso de cada estilo dependerá do próprio gerente de projetos, da organização e da equipe.

Estilos que funcionam bem num lugar podem não funcionar em outros, assim é muito importante que o gerente de projetos tenha flexibilidade e habilidade para adaptar seus estilos às diversas situações que podem aparecer em sua carreira.

Laissez-faire

- Permite que a equipe tome suas próprias decisões e estabeleça suas metas

Iterativo

- Navega entre mais de um estilo

Transacional

- Foco nos objetivos, feedback, recompensas, gestão por exceção

Carismático

- Capaz de inspirar um alto nível de energia, confiança e convicções

Líder servidor

- Coloca as pessoas em primeiro lugar

Transformacional

- Capacita sua equipe, motiva e inova

Agora é com você ?



Com base nos conceitos que discutimos até agora pense um pouco e anote num pedaço de papel:

Como tem direcionado seu desenvolvimento nos últimos tempos.

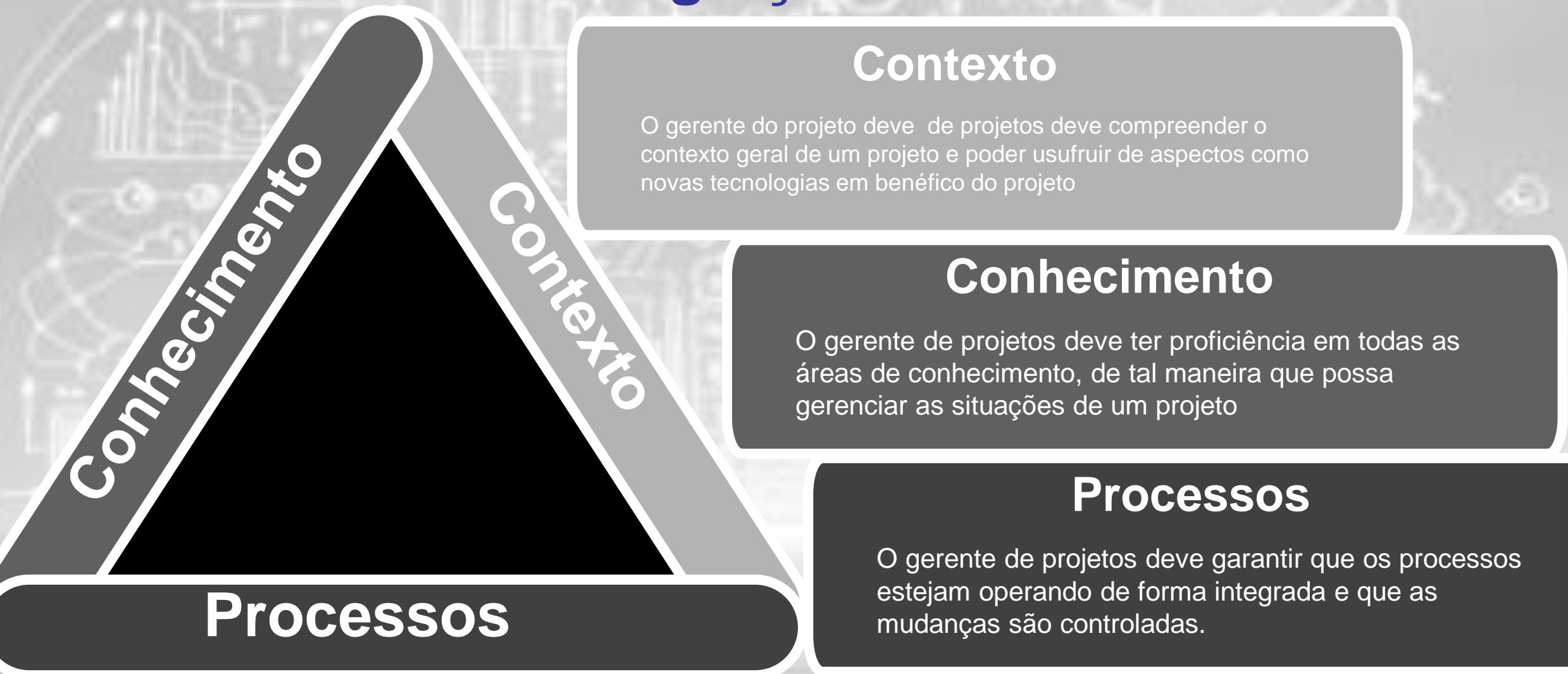
Agora que você conhece as competências necessárias para um gerente de projetos, quais são seus pontos fortes, onde você pode melhorar ?



O Triangulo de Talentos PMI ©



O Gerente de Projetos como agente de Integração



Partes Interessadas



Membros externos do Projeto

- Patrocinadores
- Órgãos reguladores
- Comitês diretivos
- Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)
- Usuários finais
- Clientes
- Fornecedores
- Partes interessadas

Membros internos do Projeto

- Gestores dos Recursos
- Membros da equipe
- Gerentes de Programa e Portfolio

Gerente do projeto

Conhecendo algumas partes interessadas



O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

O gerente funcional concentra-se em no gerenciamento de uma área administrativa ou técnica.

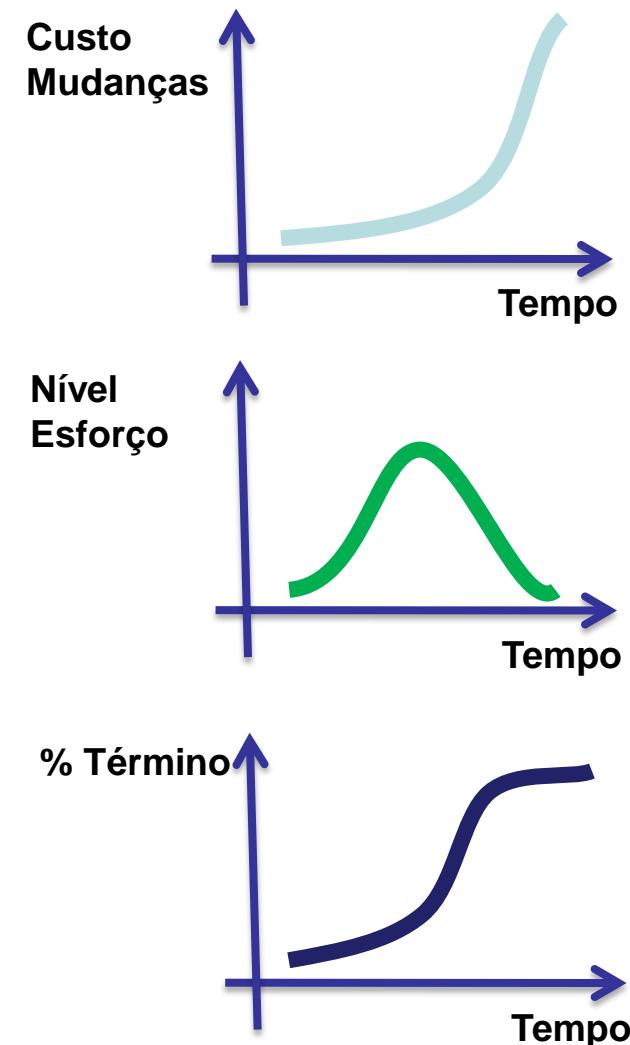
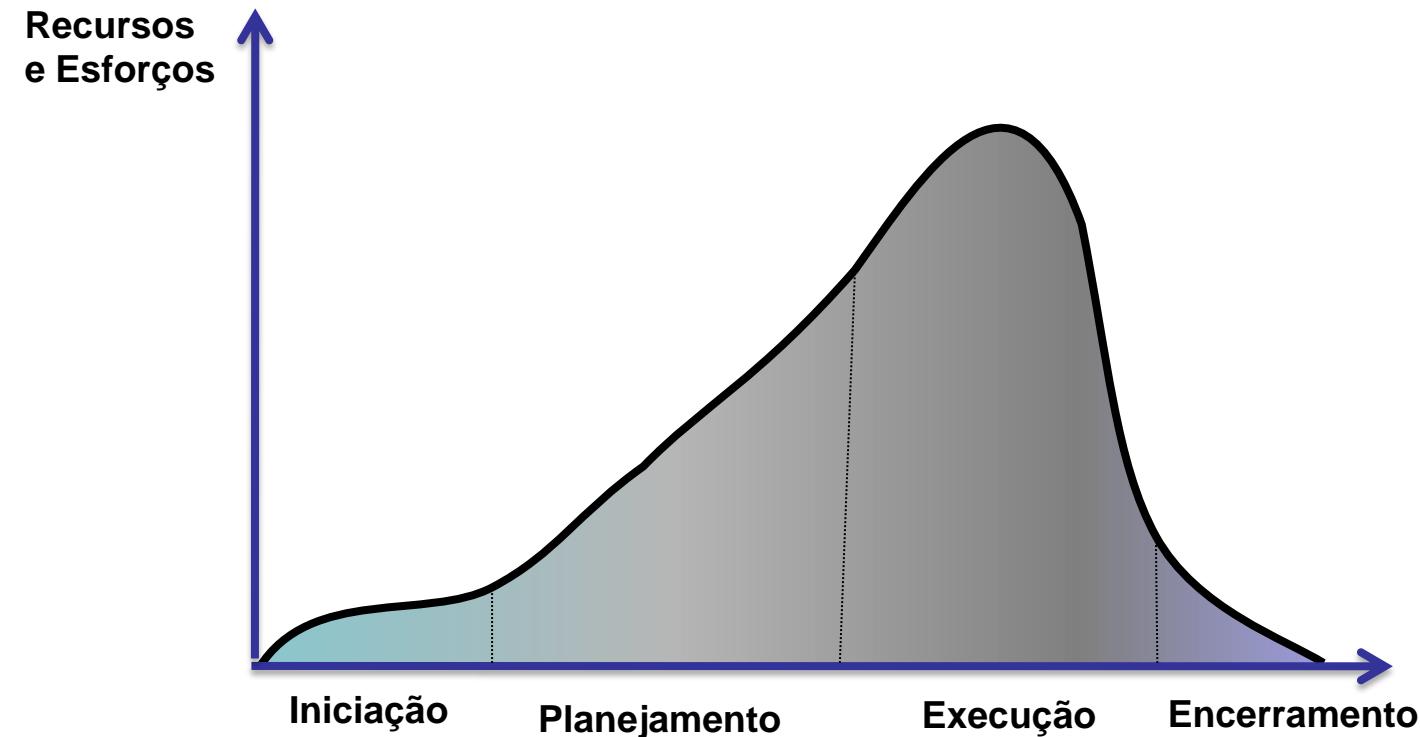
Os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal, como produção, vendas ou distribuição.

O Patrocinador é um executivo de alto nível dentro da organização que tem o papel de assegurar as condições para a execução dos projetos

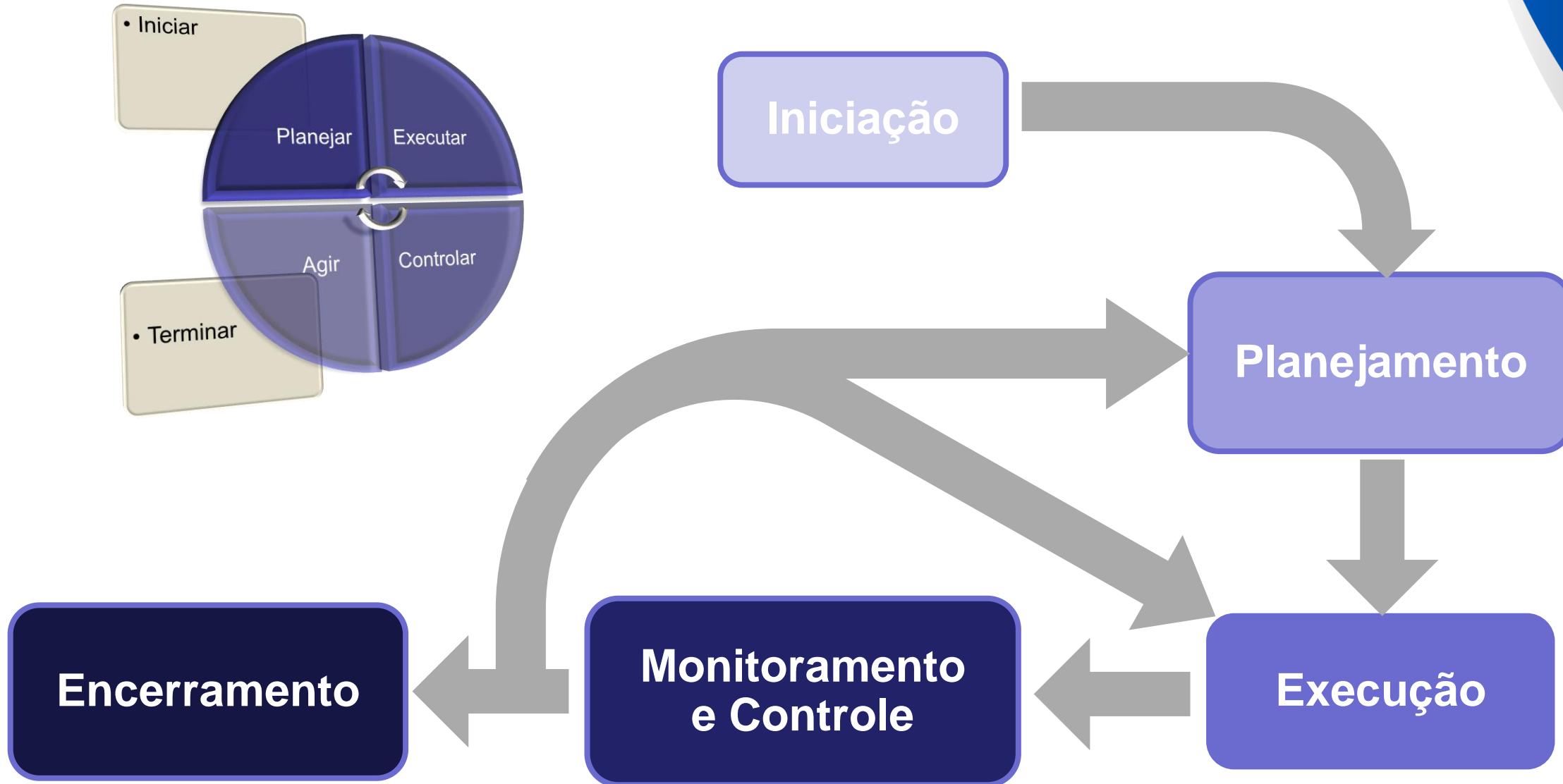
Ciclo de vida genérico



Características do ciclo de vida



Grupos de processos



Definição dos grupos de processos

Iniciação

- São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para seu inícios.

Planejamento

- São os processos necessários para definir o escopo do projetos, definir os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

Execução

- Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projetos para satisfazer seus requisitos

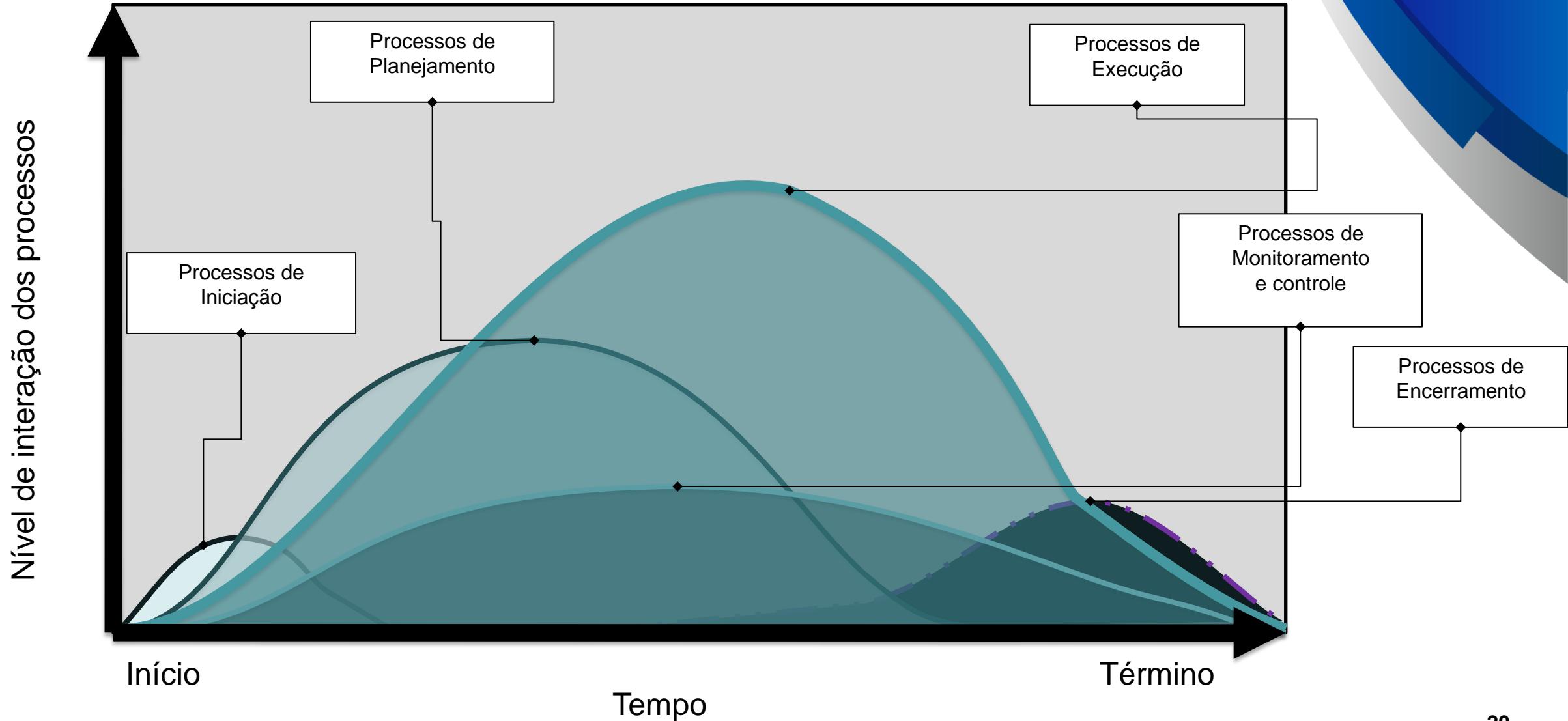
Monitoramento e Controle

- Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso do projetos, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes

Encerramento

- Os processos necessários para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato

Integração dos processos



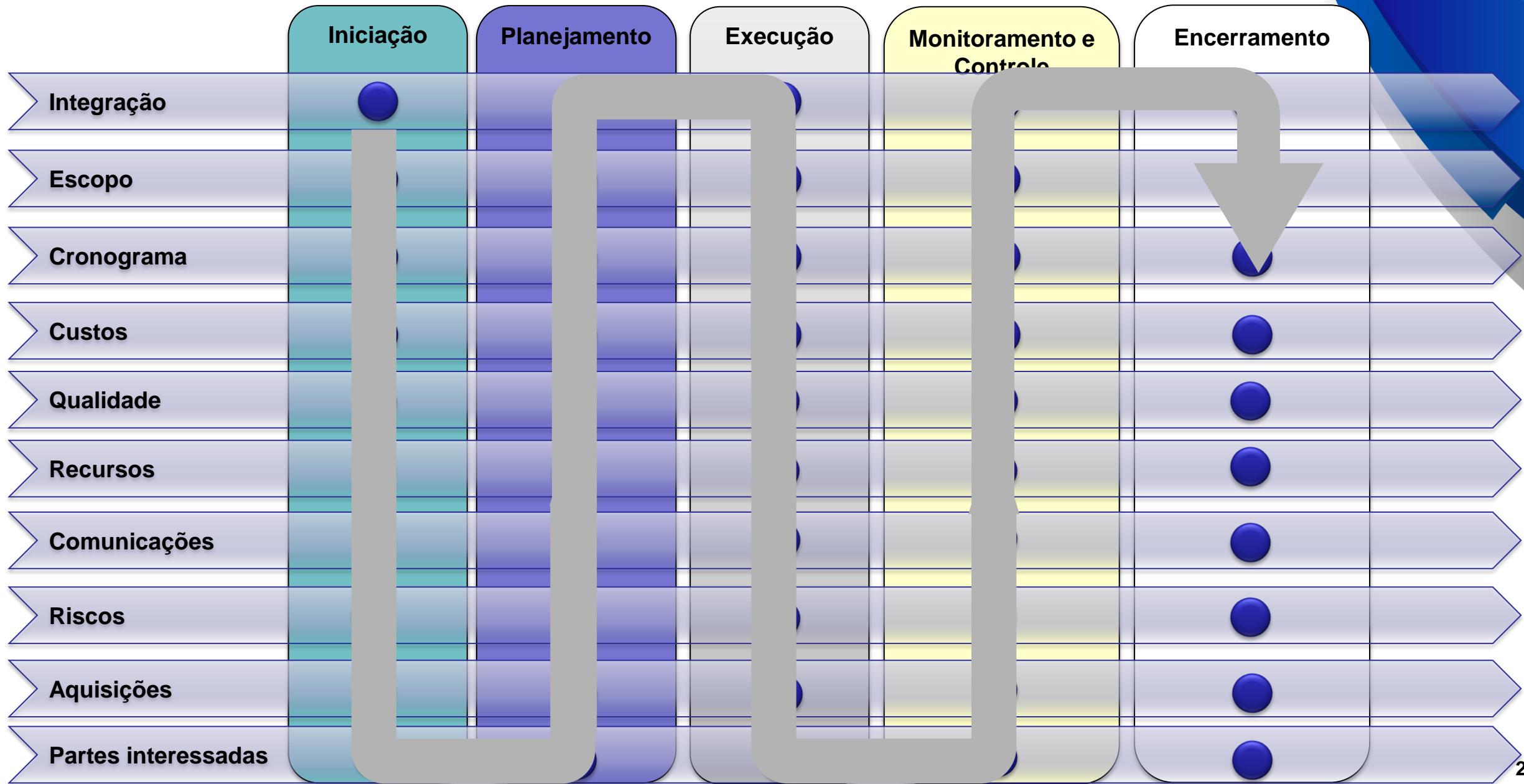
Áreas de conhecimento

As áreas do conhecimento são uma parte essencial na estrutura do framework do PMI.

Você perceberá que os processos são organizados de uma forma evolutiva e que cada um é montado de forma que você sempre tenha as informações necessárias produzidas nos passos anteriores



Estrutura do Framework do PMBoK



Gerenciamento da Integração do Projeto

Inclui os processos e atividades necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de Gerenciamentos de Projetos nos seus grupos de processos.

Gerenciamento da integração

4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto'

4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto

4.4 Gerenciar o conhecimento do projeto

4.5 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

4.6 Realizar o controle integrado de mudanças

4.7 Encerrar a fase ou o projeto

Gerenciamento do escopo do projeto

Inclui os projetos necessários para assegurar que o projeto conte com todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.

Gerenciamento do Escopo do Projeto

5.1 Planejar o gerenciamento do escopo do projeto

5.2 Coletar requisitos

5.3 Definir o escopo

5.3 Definir o escopo

5.5 Validar o escopo

5.6 Controlar o escopo

Gerenciamento do cronograma do projeto

Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

Gerenciamento do cronograma do projeto

6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

6.2 Definir as atividades

6.3 Sequenciar as atividades

6.4. Estimar duração das atividades

6.5 Desenvolver o cronograma

6.6 Controlar o Cronograma

Gerenciamento de custos do projeto

Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, financiamentos, gerenciamento e controle de custos, de modo que o orçamento possa ser terminado dentro do prazo orçado.

Gerenciamento dos custos do projeto

7.1 Planejar o gerenciamento de custos

7.2 Estimar custos

7.3 Determinar o orçamento

7.4 Controlar custos

Gerenciamento da qualidade do projeto

Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produtos para atender as expectativas das partes interessadas

Gerenciamento da Qualidade do Projeto

8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade

8.2 Gerenciar a qualidade

8.3 Controlar a qualidade

Gerenciamento de recursos do projeto

Inclui processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto

Gerenciamento de recursos do projeto

9.1 Planejar o gerenciamento de recursos

9.2 Estimar recursos das atividades

9.3 Adquirir recursos

9.4 Desenvolver a equipe

9.5 Gerenciar a equipe

9.6 Controlar recursos

Gerenciamento das comunicações do projeto

Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projetos sejam coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada

Gerenciamento das comunicações do projeto

10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações

10.2 Gerenciar as comunicações

10.3 Monitorar as comunicações

Gerenciamento de riscos

Inclui processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de respostas e monitoramento de risco em um projeto.

Gerenciamento do riscos

11.1 Planejar o gerenciamento de riscos

11.2 Identificar os riscos

11.3 Realizar a análise qualitativa de riscos

11.4 Realizar a análise quantitativa de riscos

11.5 Planejar as respostas aos riscos

11.6 Implementar respostas aos riscos

11.7 Monitorar os riscos

Gerenciamento de aquisições

Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Gerenciamento de aquisições

12.1 Planejar o gerenciamento de aquisições

12.2 Conduzir as aquisições

12.3 Controlar as aquisições

Gerenciamento de Partes Interessadas

Inclui os processos exigidos para identificar grupos, ou organizações, que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução no projeto.

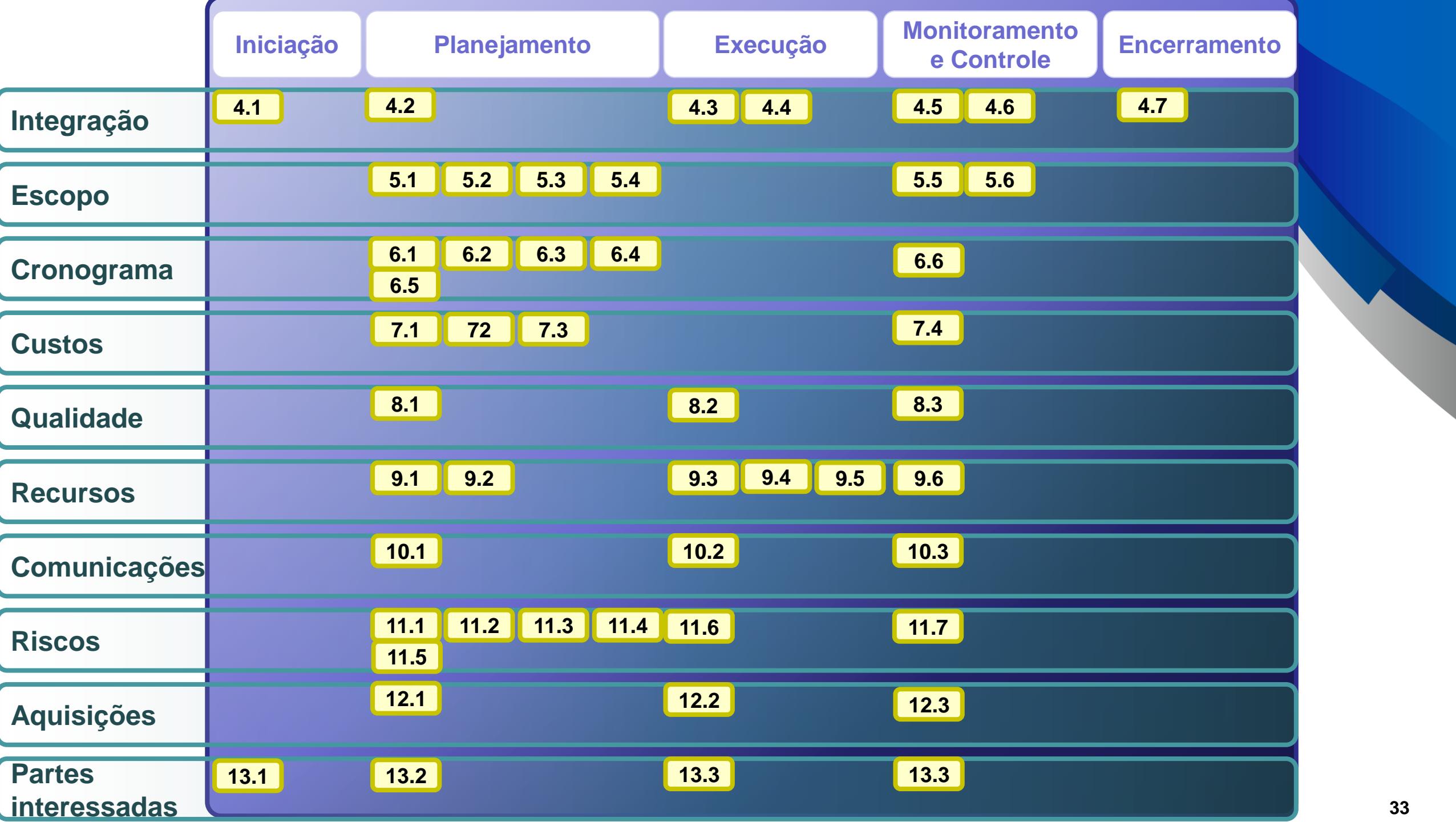
Gerenciamento de Partes Interessadas

13.1 Identificar partes interessadas

13.2 Planejar o engajamento de partes interessadas

13.3 Gerenciar o engajamento de partes interessadas

13.4 Monitorar o engajamento de partes interessadas





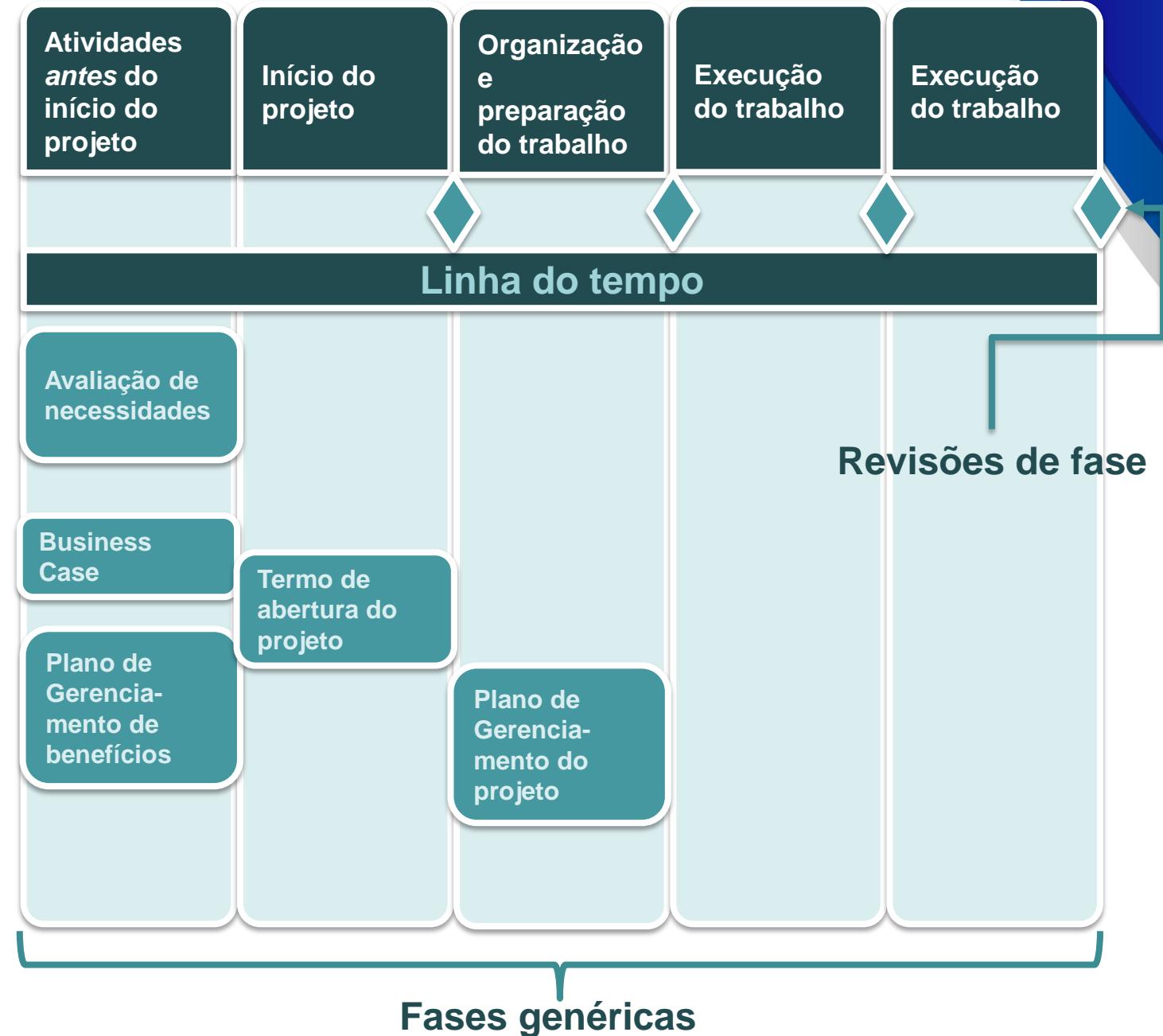
Ciclo de Vida e Grupos de Processos

O Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida de um projeto se caracteriza por fases

Algumas tarefas são realizadas antes do início do projeto e estão ligadas à sua concepção e ao entendimento de suas necessidades

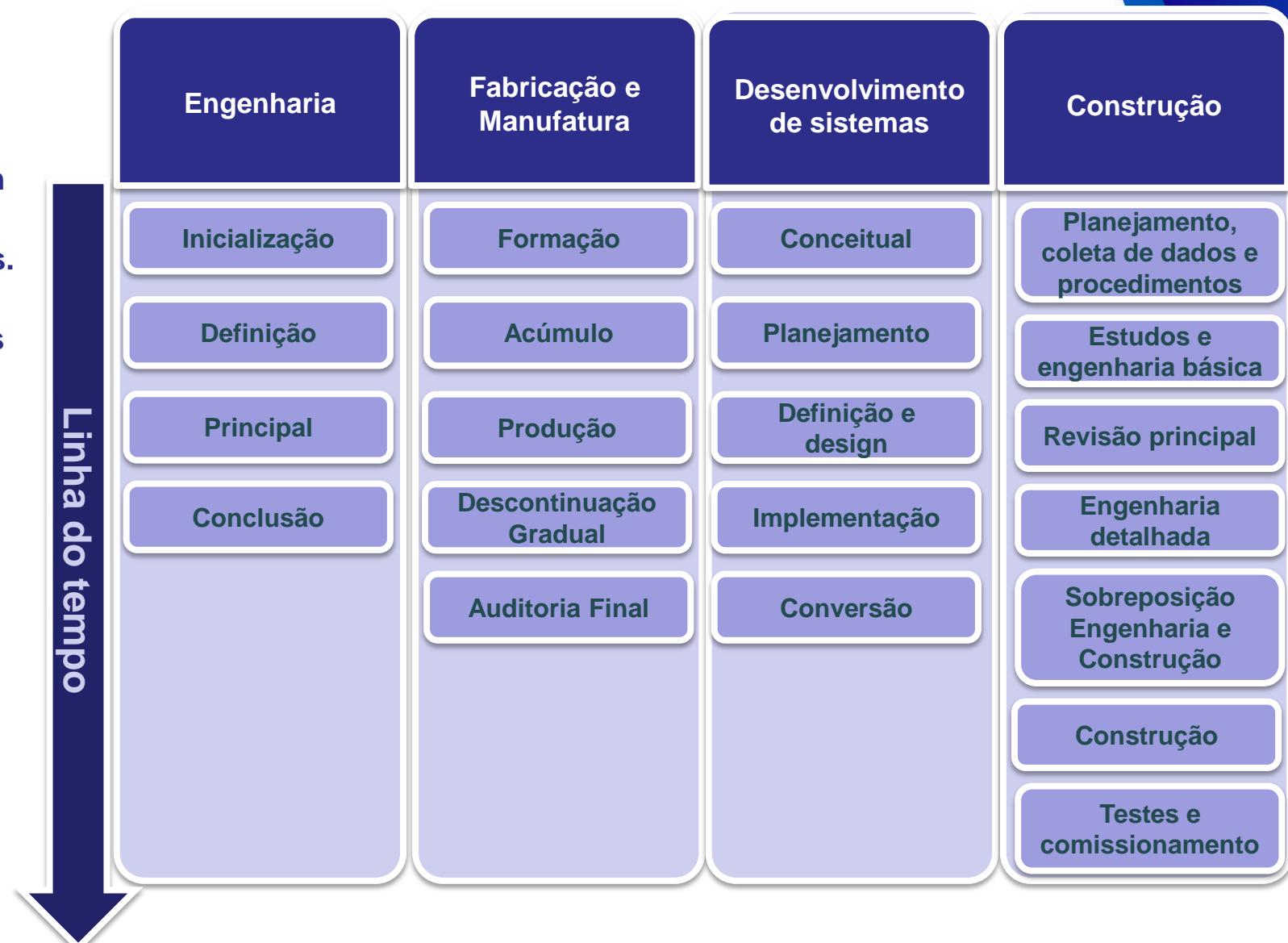
A lado apresenta-se um ciclo de vida genérico para qualquer tipo de projeto.



O Ciclo de Vida do Projeto em diferentes negócios

Conforme a área de negócios em que o projeto é desenvolvido, diferentes fases são necessárias. As metodologias desenvolvidas pelas organizações muitas vezes preveem o ciclo de vida, estabelecendo processos de revisão bem como requisitos, como governança e entregáveis, esperados para cada etapa.

No quadro ao lado alguns exemplos dados por Kerzner (2010)



Nível de Recursos x Nível de incerteza x Custos de mudanças

Nas fases conceituais e de planejamento, as tarefas normalmente demandam por menos recursos.

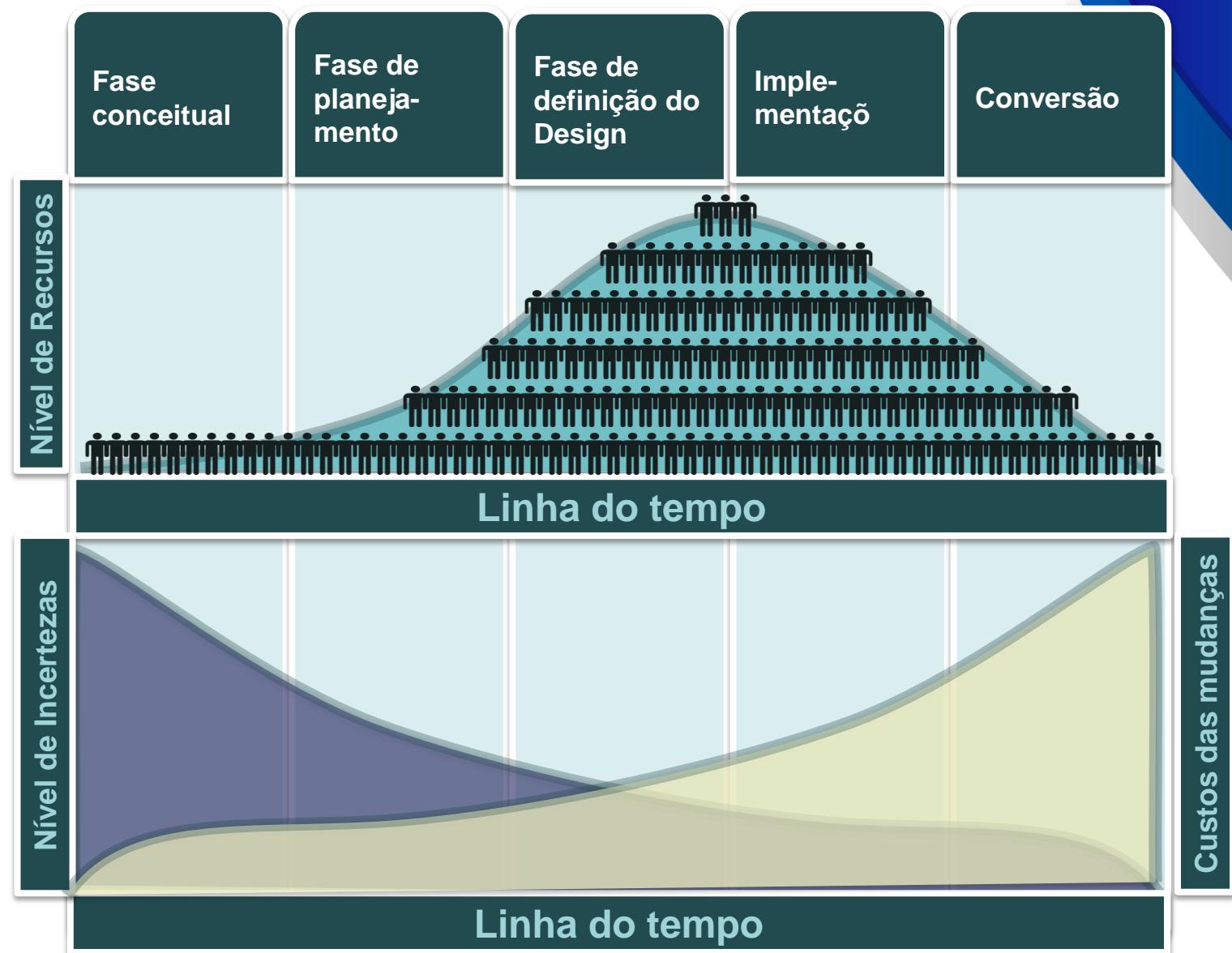
Ao longo do tempo, conforme se avança em direção ao desenvolvimento do produto final, novos recursos são adicionados.

Ao fim do projeto esses recursos são desmobilizados

É muito comum que se deseje avançar mais rápido pelas fases iniciais e se comece a produzir rapidamente.

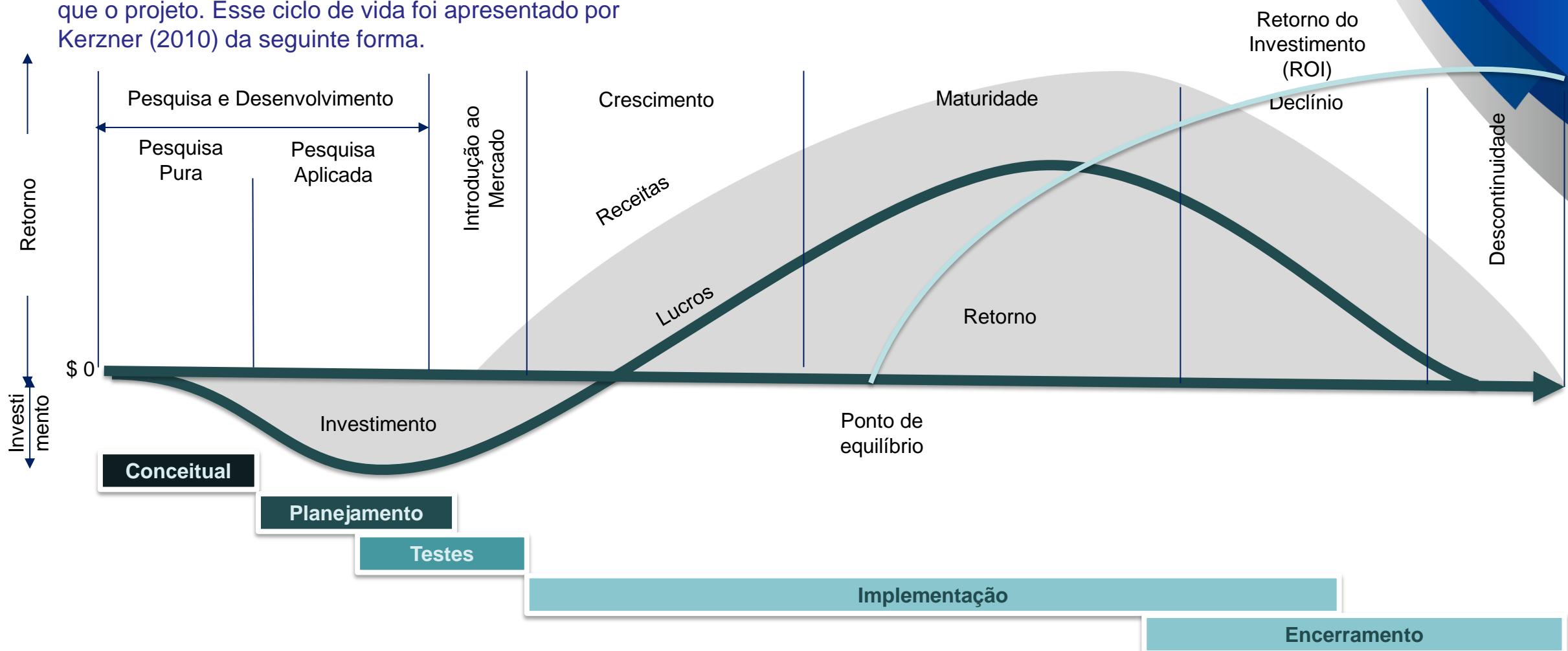
As fases iniciais de desenho de conceito e planejamento, servem para que se reduzam os níveis de incerteza, enquanto ainda os custos de mudança seja os mais baixos possíveis.

ASSIM MUDAR UM CONCEITO DURANTE A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO PODE GERAR CUSTOS ADICIONAIS PESADOS !

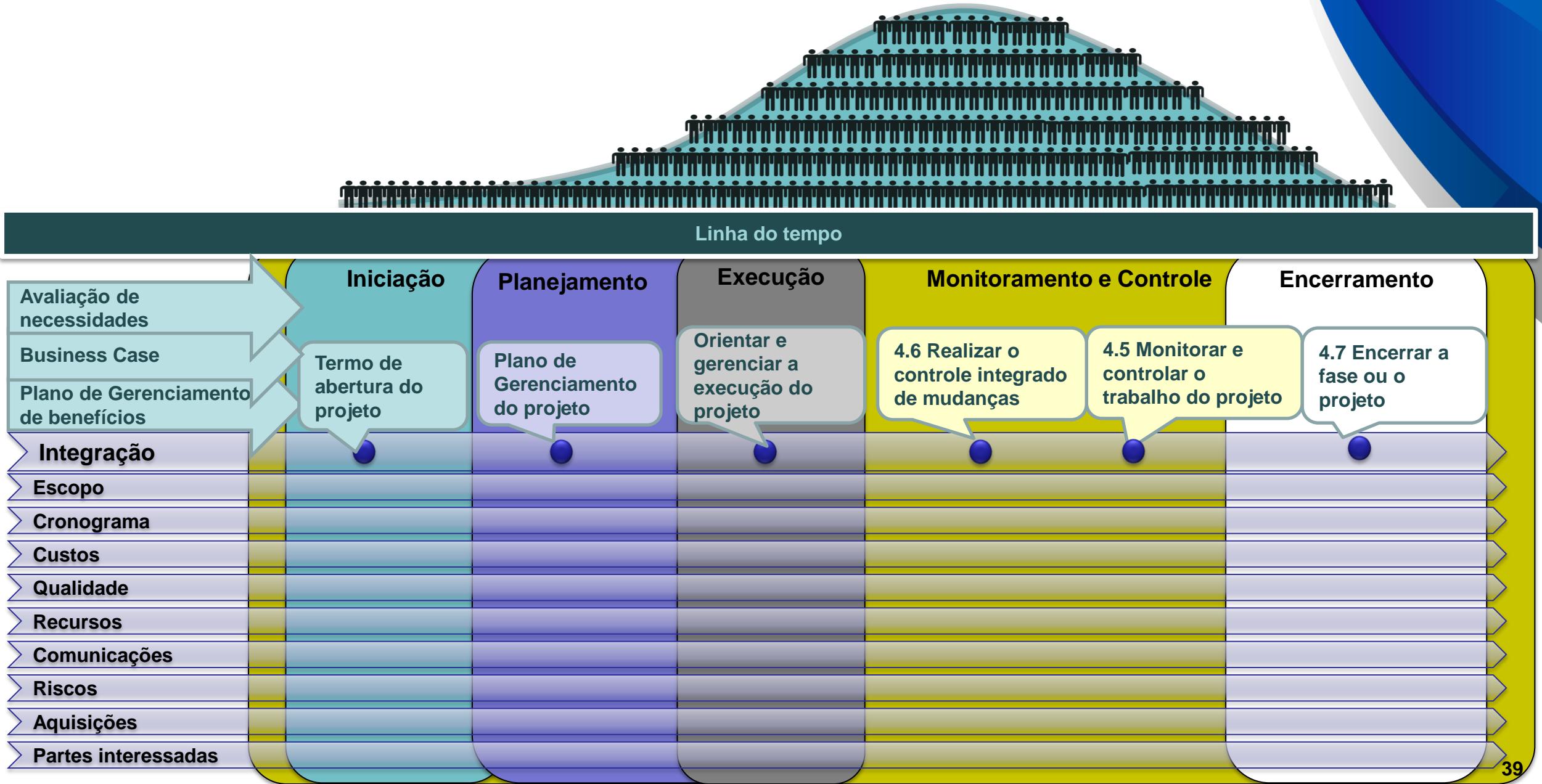


Ciclo de vida do produto

Em geral o produto, pode ter um ciclo de vida mais longo que o projeto. Esse ciclo de vida foi apresentado por Kerzner (2010) da seguinte forma.



Ciclo de Vida x Framework do PMBoK



Agora é com você ?



Com base nos conceitos que discutimos até agora pense um pouco e anote num pedaço de papel:

Ao iniciar a execução do Projeto, você verifica que a área de um gestor é altamente impactada pelos resultados do projeto. Porém nem o gestor nem a equipe não foram envolvidos até o momento.

Depois, você descobre que esse gestor normalmente sempre acaba demandando alterações e costuma se envolver mais no final dos projetos.

Ainda que sejam contribuições importantes, o processo de encerramento sempre é tumultuado por sua participação.

Por esse motivo não foi entrevistado antes do início do projeto.

- **Qual a melhor coisa a fazer?**
 - A. Manter o silencio e esperar que ele não se envolva neste projeto.
 - B. Ajustar o orçamento do projeto para as possíveis alterações propostas pelo gestor.
 - C. Procurar esse gestor discutir o projeto com ele e juntos avaliarem os impactos na área e no projeto.

Agora é com você ?



A. Manter o silencio e esperar que ele não se envolva neste projeto.

- Se a área dele será impactada é muito improvável que ele não se envolva. Esta é uma saída de procrastinação. Caso ele tenha razão e as mudanças sejam necessárias, como você está na iminência de iniciar a execução essa situação pode levar a altos custos de mudanças

B. Ajustar o orçamento do projeto para as possíveis alterações propostas pelo gestor.

- Você deverá reaprovar o orçamento do projeto, mas sem saber quais mudanças podem acontecer como irá elaborar um orçamento e justificar a mudança.

C. Procurar esse gestor discutir o projeto com ele e juntos avaliarem os impactos na área e no projeto.

- A fase de execução ainda está no início, ao procurar o gestor ao invés de evita-lo você terá uma condição melhor de negociar possíveis mudanças, seja porque a execução está no início e os custos de mudanças serão menores do que no meio da fase de execução.
- Além disso uma postura mais positiva com relação às eventuais mudanças propostas por este gestor, tendem a criar um ambiente de engajamento numa parte interessada crítica.

Fluxo de dados e informações do projeto

No exercício anterior você pôde observar uma situação que envolve claramente:

- Comunicações e fluxo de informações
- Engajamento de partes interessadas
- Gestão das mudanças no projeto

O Fluxo de dados e informações sobre o projeto é um conceito que envolve manter TODAS as partes interessadas informadas.

A lógica deste fluxo é apresentada ao lado

