

2020.2

Sejam bem-vindos!

GESTÃO DE PROJETOS

GESTÃO DE PROJETOS

Prof. Msc. Rogério de Campos

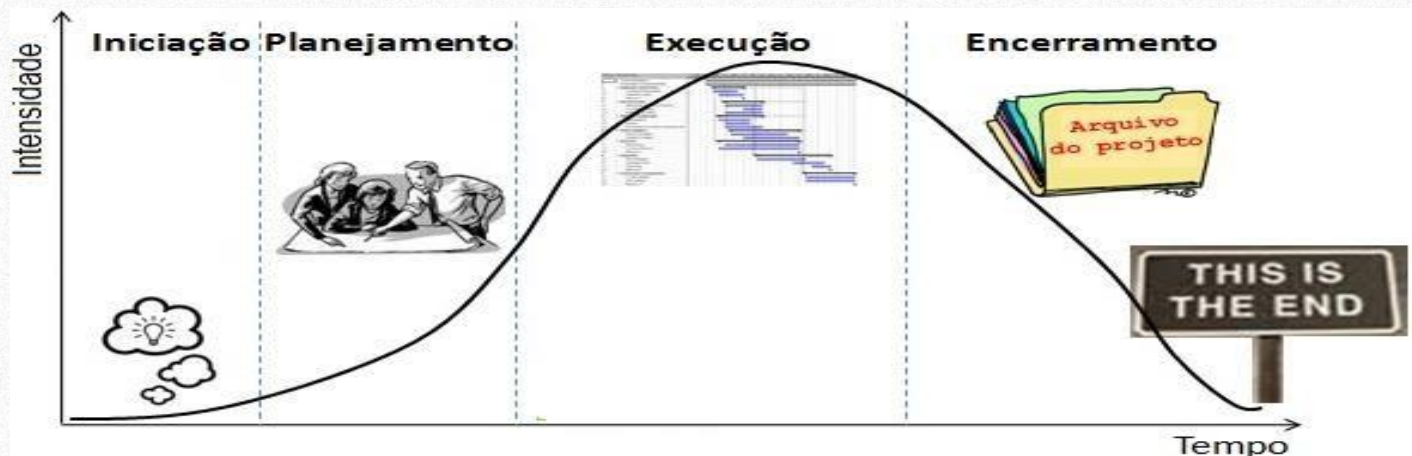


rogerio.campos@fmu.br

CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Ciclos de Vida de Projeto

- A organização ou os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial;
- A equipe de gerenciamento seleciona as fases do ciclo de vida, os processos, as ferramentas e técnicas adequadas ao projeto;
- Oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projetos.

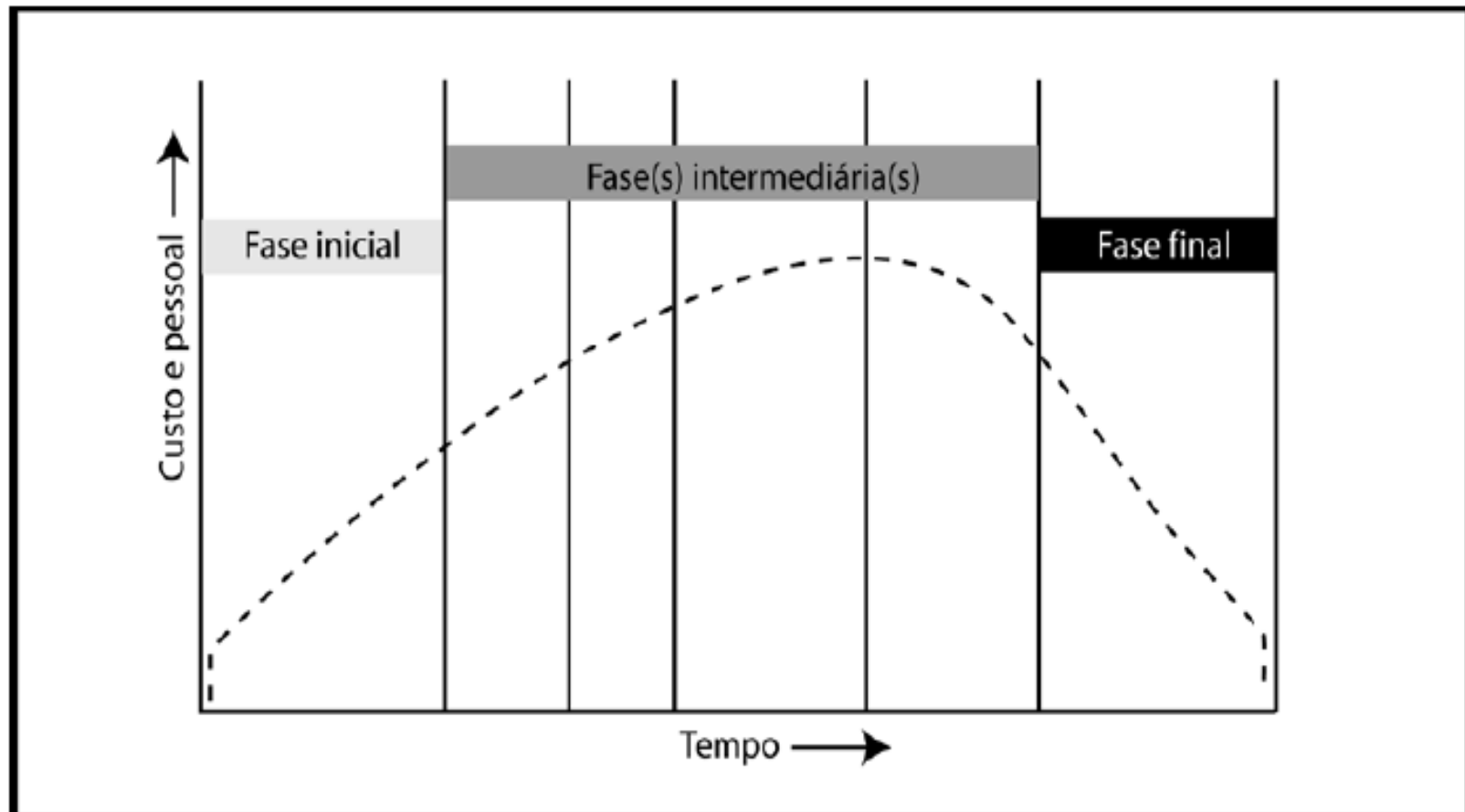


- Início do projeto
- Organização e preparação
- Execução de trabalho do projeto
- Encerramento do projeto

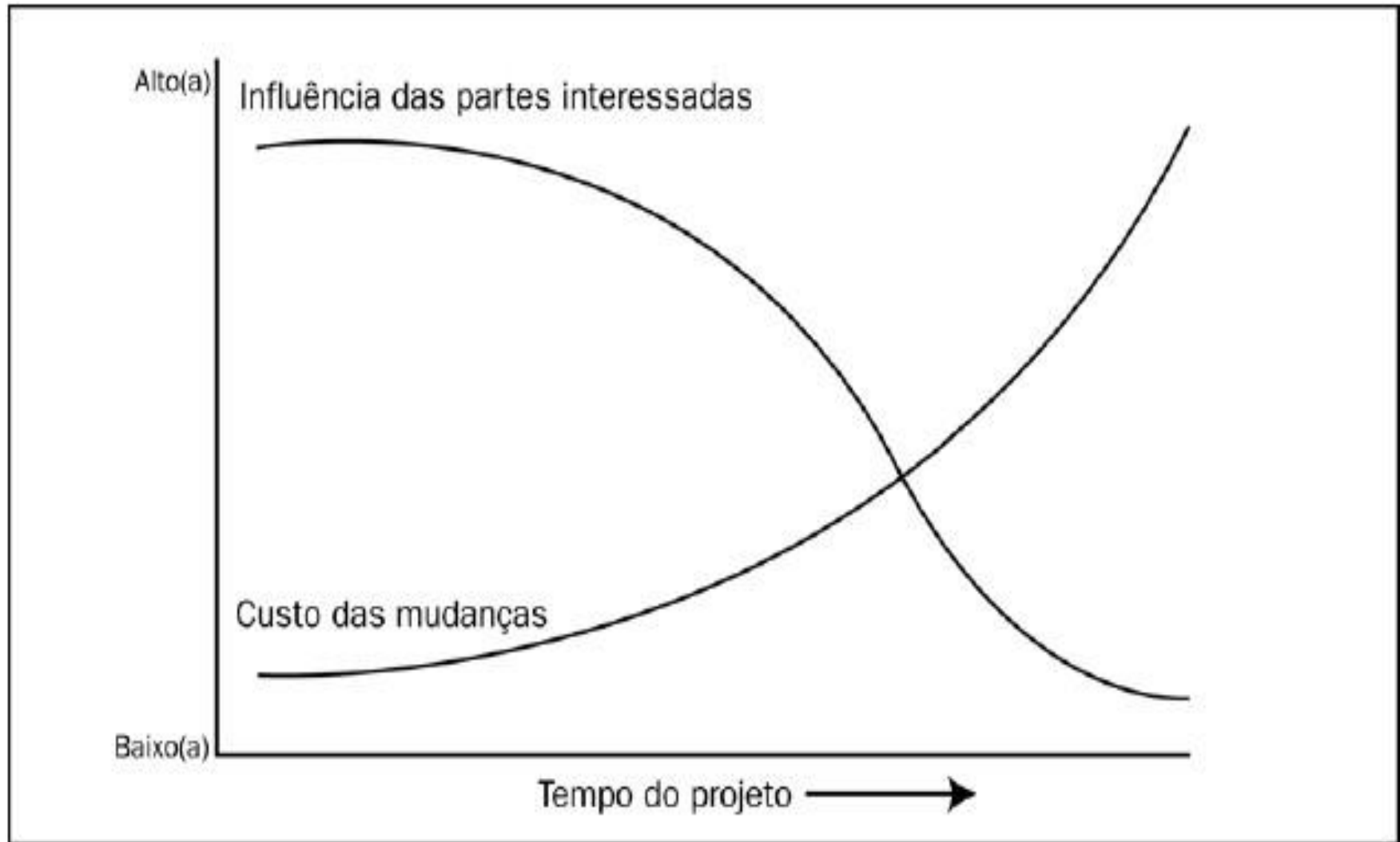
- Os ciclos de vida do projeto geralmente definem:
 - Que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase;
 - Quando as entregas devem ser geradas em cada fase;
 - Quem está envolvido em cada fase;
 - Como controlar e aprovar cada fase.

Características dos ciclos de Vida de Projeto

Características comuns dos ciclos de vida dos projetos

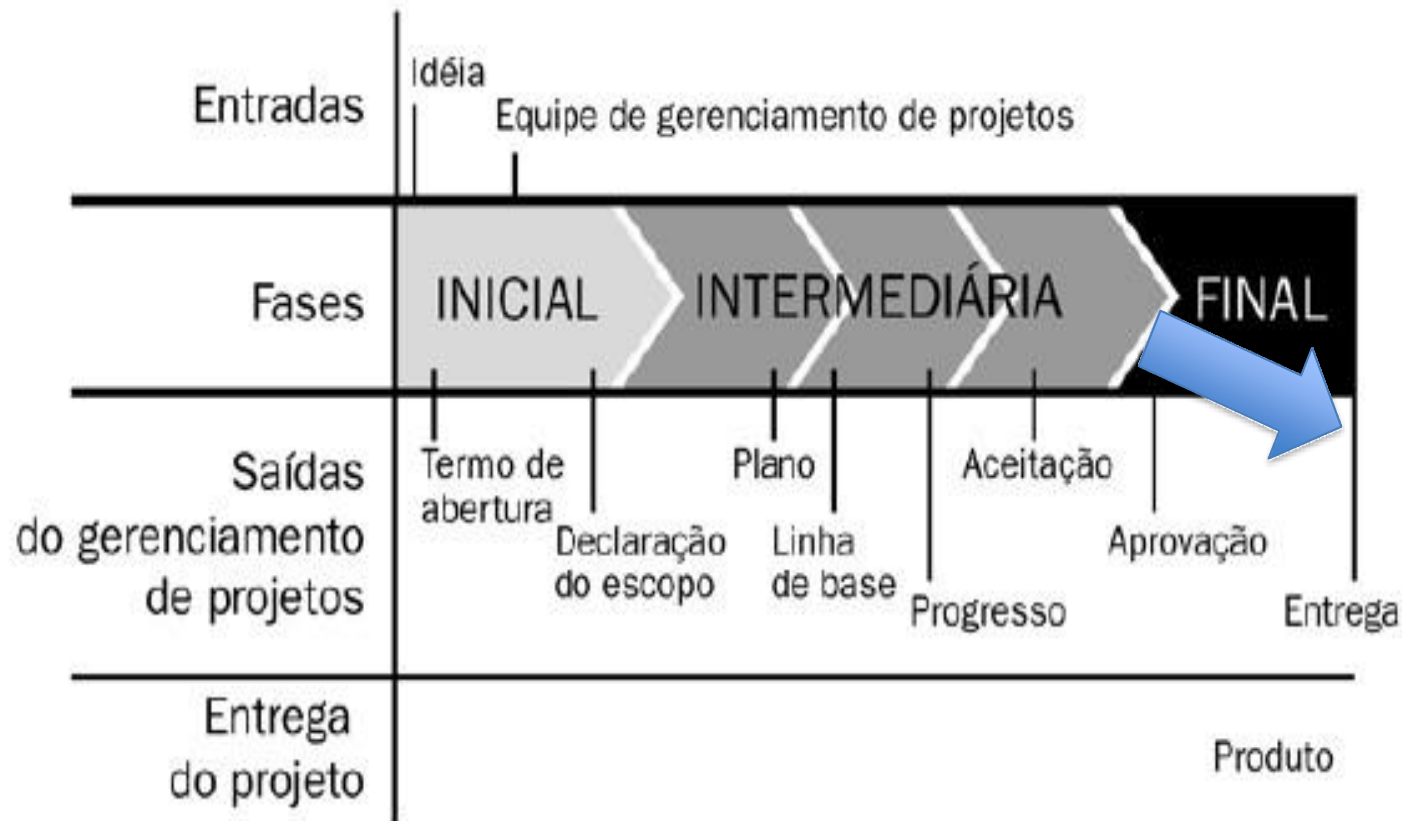


Características dos ciclos de Vida de Projeto



- Projetos podem relacionar:
 - Acompanhamento de fase específica
 - Muitas fases do projeto
- Algumas organizações estabelecem políticas que padronizam todos os projetos, enquanto outras permitem que a equipe de gerenciamento escolha as políticas mais apropriadas para o seu projeto específico.

Seqüência típica de fases no ciclo de vida de um projeto



Fases do Projeto de software

Conceitual

Avaliar a idéia e analisar os riscos, custos, requisitos iniciais



Planejamento

Organização das atividades, recursos, documentos necessários



Implementação

Desenvolver o produto/serviço até que ele esteja pronto



Finalização

Transferência e avaliação dos resultados, realocação dos recursos



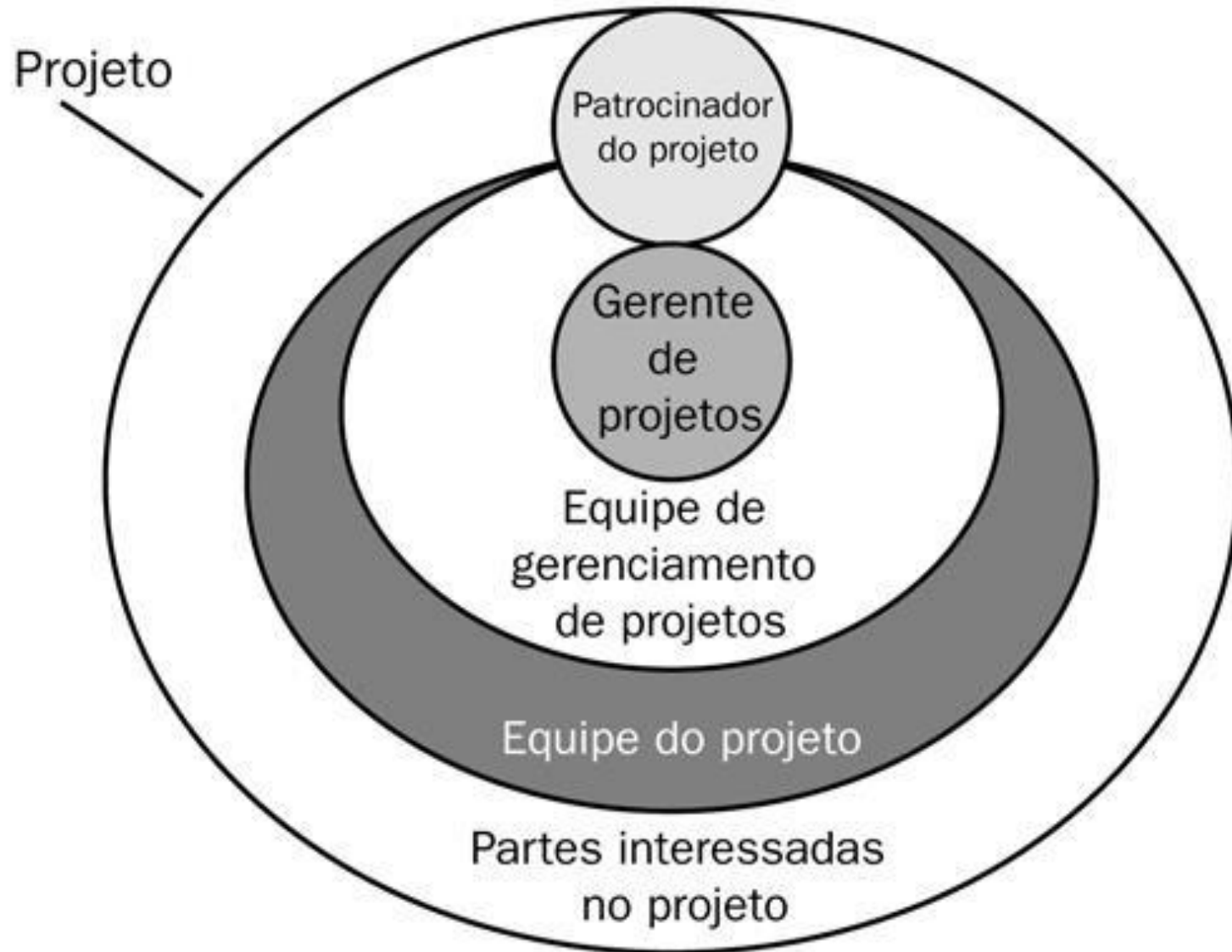
- Decisões devem ser tomadas:
 - Pessoas envolvidas
 - Recursos necessários
 - Abordagem adotada para o termino do trabalho
 - Se haverá mais de uma fase envolvida
- Estrutura de fases especificas
 - Especificar o que é permitido e esperado do projeto
 - Decisão sobre o início da fase seguinte do projeto

- Três tipos básicos de relações entre as fases:
 - Relação sequencial
 - Relação sobreposta
 - Técnica de compressão do cronograma
 - Relação iterativa
 - Apenas uma fase está planejada
 - Ambientes indefinidos, incertos ou rápida transformação

São **pessoas e organizações** ativamente envolvidas no Projeto. Podem exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto.



Partes interessadas do Projeto



Papéis ou funções nos projetos

Gerente de
Projeto

Patrocinador

> Stakeholder



Partes interessadas do Projeto

Stakeholders



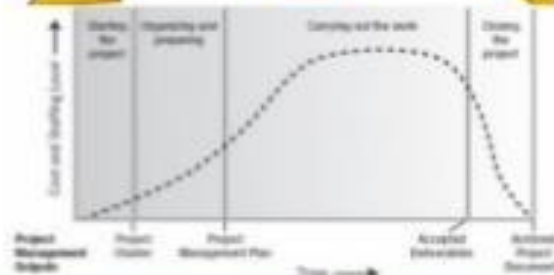
AFETAREMOS
Fato!



SEREMOS AFETADOS



PODEREMOS NOS SENTIR AFETADOS
Talvez!



CICLO DE VIDA DO PROJETO

Partes interessadas do Projeto

FMU
COMPLEXO EDUCACIONAL

FIAMFAAM



Há muitos interessados nos projetos.

Como tratar os conflitos?



Durante o projeto...

Identificá-los o quanto antes

Mapear suas expectativas ('espero que...')

Mapear seus requisitos técnicos

Mapear seus níveis de interesses

Mapear seus níveis de influência

Planejar a forma de comunicação com eles

Gerenciar seus engajamentos

Processos dentro da Área



Identificar as partes Interessadas do Projeto



Existem vários tipos de Stakeholders, o livro “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency” (Ronald K. MITCHEL, Bradley R. AGLE e , Donna J. WOOD) define sete tipos:

- ✓ Adormecido
- ✓ Arbitrário
- ✓ Reivindicador
- ✓ Dominante
- ✓ Perigoso
- ✓ Dependente
- ✓ Definitivo

Lembrando que as partes interessadas podem ser internas e externas: funcionários da empresa prestadora, cliente ou fornecedor, Governo, órgãos públicos, ONGs, comunidade afetada pelo projeto etc.

Processos dentro da Área

Grupo de Processo	Processo
Iniciação	Identificar as Partes Interessadas
Planejamento	Planejar o Engajamento de Partes Interessadas
Execução	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas
Monitoramento & Controle	Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

1ª etapa

- Identificar todos os interessados
- Levantar informações relevantes
- Normalmente feito através de entrevistas

2ª etapa

- Identificar influências e impactos
- Ranquear e definir estratégia de abordagem
- Normalmente, usa gráficos ou tabelas de interesse x influência

3ª etapa

- Avaliar padrões de reação e/ou resposta
- Planejar como influenciá-los
- Mitigar os potenciais impactos negativos

Matrizes: Poder x Interesse, Poder x Influência e Impacto x Influência

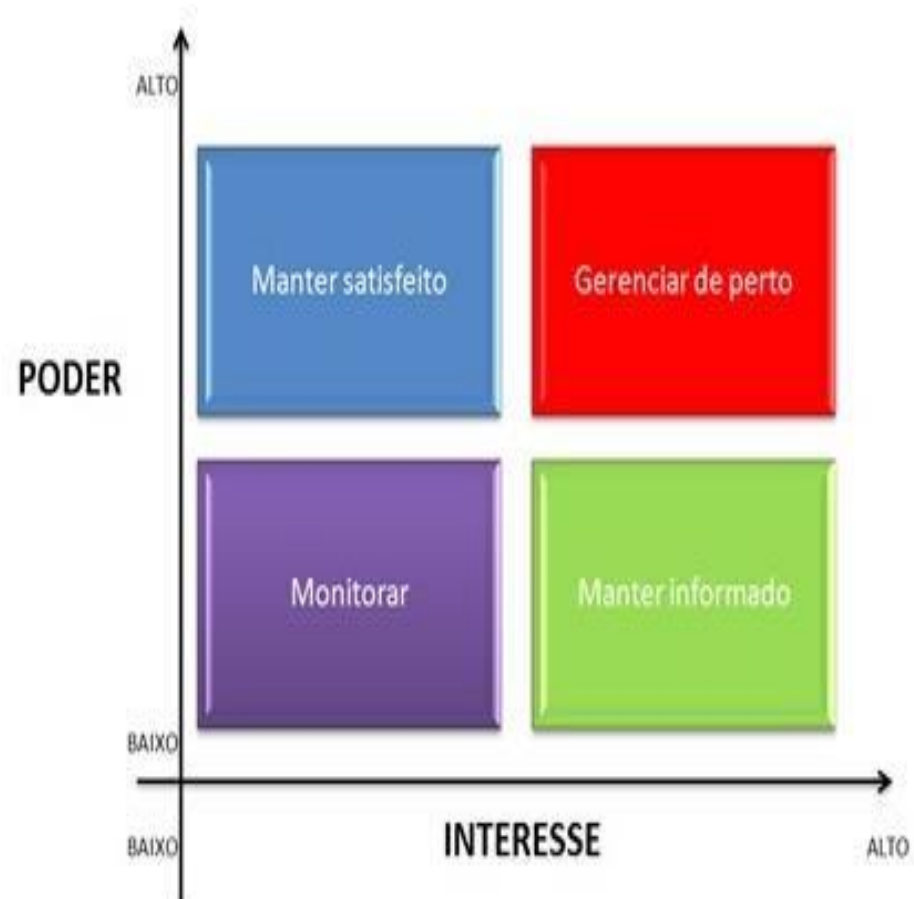
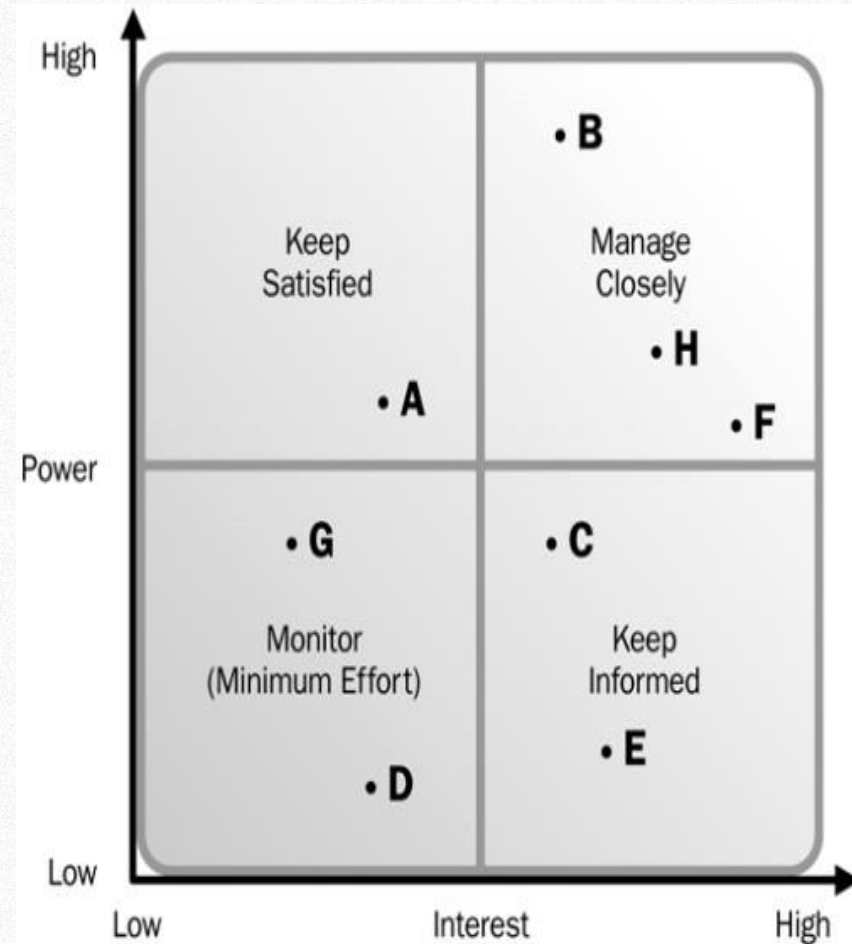
Esta ferramenta mapeia a relação entre Poder e Interesse das Partes Interessadas (PI) ao longo de um projeto. A análise é qualitativa e a quantidade de níveis é variável.

O objetivo da ferramenta é Identificar as PIs para determinar que estratégias serão utilizadas para gerenciá-las.

Por exemplo: um projeto de “substituição de um ERP na empresa”, quem poderiam ser as partes interessadas?

Identificar as partes interessadas do Projeto

Matrizes: Poder x Interesse, Poder x Influência e Impacto x Influência



Identificar as partes interessadas do Projeto

INTERESSE POSITIVO



INTERESSE NEGATIVO



Identificar as partes interessadas do Projeto

MANTER SATISFEITO

GERENCIAR COM ATENÇÃO

COORDENADOR DE
IMPLANTAÇÃO

DE NOSSA

MONITORAR

MANTER INFORMADO

PAULO ROBERTO
DA TE

ATA DO
FATJAMENTO

MEDSWARE

CONSULTOR

GESTOR

Identificar as partes interessadas do Projeto

Matriz de Identificação de Stakeholders

Nome	Nome da Parte Interessada	
Posição	Sua posição na organização	
Papel	Função que desempenha no projeto	
Contato	Endereço; Telefone; e-mail	
Necessidades	Necessidades ou desejos de alto nível para o produto ou Projeto	
Expectativas	Expectativas para o produto ou projeto	
Influência	Nível de Influência no Projeto	
Classificação	Interno ou Externo	

Roteiro Exemplo para uma Entrevista

- ▶ Qual sua opinião quanto a necessidade deste Projeto?
- ▶ Na sua opinião quem mais vai sofrer 'impacto' durante a execução ou ao final do projeto?
- ▶ Quais os resultados esperados para o projeto em termos de custo e prazo?
- ▶ De que forma poderemos avaliar se conseguimos alcançar os objetivos do projeto? Quando você considerará que o projeto estará finalizado a contento?
- ▶ Quais as mudanças você acredita que deverá realizar para se adaptar as mudanças provocadas pelo projeto?
- ▶ Como você enxerga o papel de sua área no projeto?
- ▶ Que mudanças você acredita que sua área ou você podem implementar para que o projeto seja mais eficiente?
- ▶ Me aconselhas a conversar com mais alguém especificamente?



Análise das partes interessadas do Projeto

- É uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto.
- Ela identifica os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto.



- **Técnicas:**
 - Brainstorming: Os participantes se preparam para a sessão de avaliação e criação.
- **Saídas:**
 - Registro das partes interessadas:
 - **Identificação:** nome, contatos, posição, local e papel no projeto
 - **Avaliação:** interesse, influências, expectativas e fase de maior interesse
 - **Classificação:** interna/externa, apoiadora/neutra/resistente, direção de influência, etc.

Exemplo

Envolvido	Posição na Organização	Papel no Projeto	Nível de Interesse	Nível de Influência
Fulano	Diretor	Patrocinador	Baixo	Alto
Beltrano	Coordenador	Cliente	Alto	Médio
Cicrano	Coordenador	Cliente	Baixo	Alto

Classificar quanto ao Engajamento

- Sem conhecimento e impactos do projeto

DESINFORMADO



- Resistente a mudança

RESISTENTE



- Não dá apoio e não resiste

NEUTRO



- Dá apoio a mudança

DÁ APOIO



- Ativamente engajado em garantir o êxito

LIDERA



APRENDA A LER O AMBIENTE

Técnicas - Propósito

Identificar como o projeto afeta a Parte Interessada e como ela afeta o projeto

Determinar o nível de engajamento ideal e o atual

Planejar formas de engajá-la e gerenciar suas expectativas para atingir os objetivos

Matriz de Engajamento

Desinformado

Não sabe o impacto nem o potencial do projeto

Resistente

- Sabe do impacto e do potencial, mas resiste às mudanças

Neutro

- Sabe do impacto e do potencial, mas não resiste nem apoia

Apoiadora

- Sabe do impacto e do potencial, apoia as mudanças

Líder

- Sabe do impacto e do potencial, engajado e busca o sucesso

Planejar o engajamento das partes Interessadas

Envolvido	Posição na Organização	Papel no Projeto	Nível de Interesse	Nível de Influência	Engajamento Atual	Engajamento Necessário	Estratégia
Fulano	Presidente	Patrocinador	Baixo	Alto	Inconsciente	Entusiasta	Dupla abordagem
Beltrano	Diretor	Cliente	Médio	Alto	Resistente	Apoiador	Dupla abordagem
Cicrano	Gerente	Cliente	Alto	Médio	Neutro	Apoiador	Mostrar benefícios
Fulano II	Supervisor	Usuário Chave	Médio	Médio	Apoiador	Apoiador	n/a
Beltrano II	Analista	Usuário	Baixo	Baixo	Entusiasta	Apoiador	n/a

Planejar o engajamento das partes Interessadas

Matriz de avaliação do nível de engajamento

Essa matriz auxilia o gerente de projeto a **identificar lacunas** entre o grau de engajamento **atual (A)** de uma parte interessada e o nível **desejado (D)**.

Stakeholder	NÍVEL DE ENGAJAMENTO				
	Não Informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
João		A	D		
Maria			A	D	
José				A	D
Pedro	A D				

Sistemas Organizacionais

Organizações baseadas em projetos são aquelas que cujas operações consistem basicamente de projetos, que estão incluídas em duas categorias:

1. Organizações cuja receita é obtida principalmente da realização de projetos para terceiros sob contrato por exemplo com empresas de arquitetura, de engenharia, desenvolvedores de sistemas, consultores e entre outros.

Sistemas Organizacionais

2. Organizações que adotaram o gerenciamento por projetos. Essas organizações normalmente possuem sistemas de gerenciamento instalados para facilitar o gerenciamento de projetos.

Por exemplo, seus sistemas financeiros em geral são especificamente projetados para contabilizar, acompanhar e emitir relatórios de diversos projetos simultâneos

- A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto.

- As culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto.
- Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados
- Políticas e procedimentos
- Visão das relações de autoridade
- Ética do trabalho e horas de trabalho.

Exemplo 1

Com relação à equipe: Uma equipe que propõe uma abordagem usual ou de alto risco tem maior probabilidade de garantir aprovação em uma organização agressiva ou empreendedora.



Exemplo 2

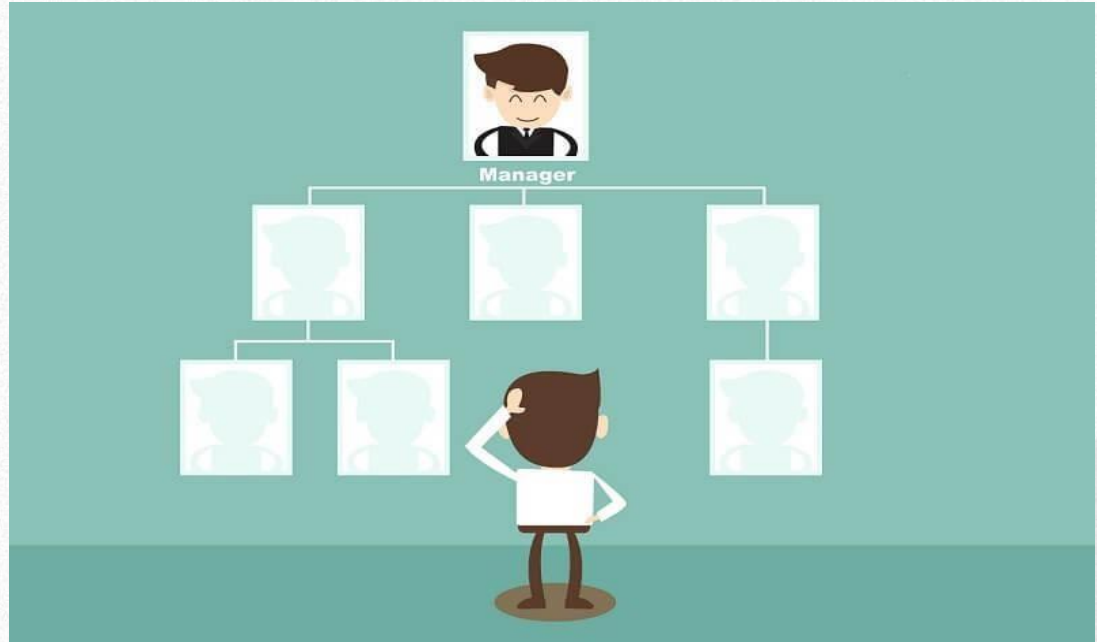
Com relação ao gerente de projetos: Um gerente de projetos com estilo altamente participativo provavelmente encontrará problemas em uma organização com hierarquia rígida, enquanto um gerente de projetos com estilo autoritário também enfrentará problemas em uma organização participativa.



É interessante colocar que, para liderar uma equipe, o gerente de projetos, que também pode ser um líder, deve exercer essa liderança de forma participativa, sempre com enfoque tanto nas tarefas quanto nas pessoas, usando o bom senso para ambos os casos.



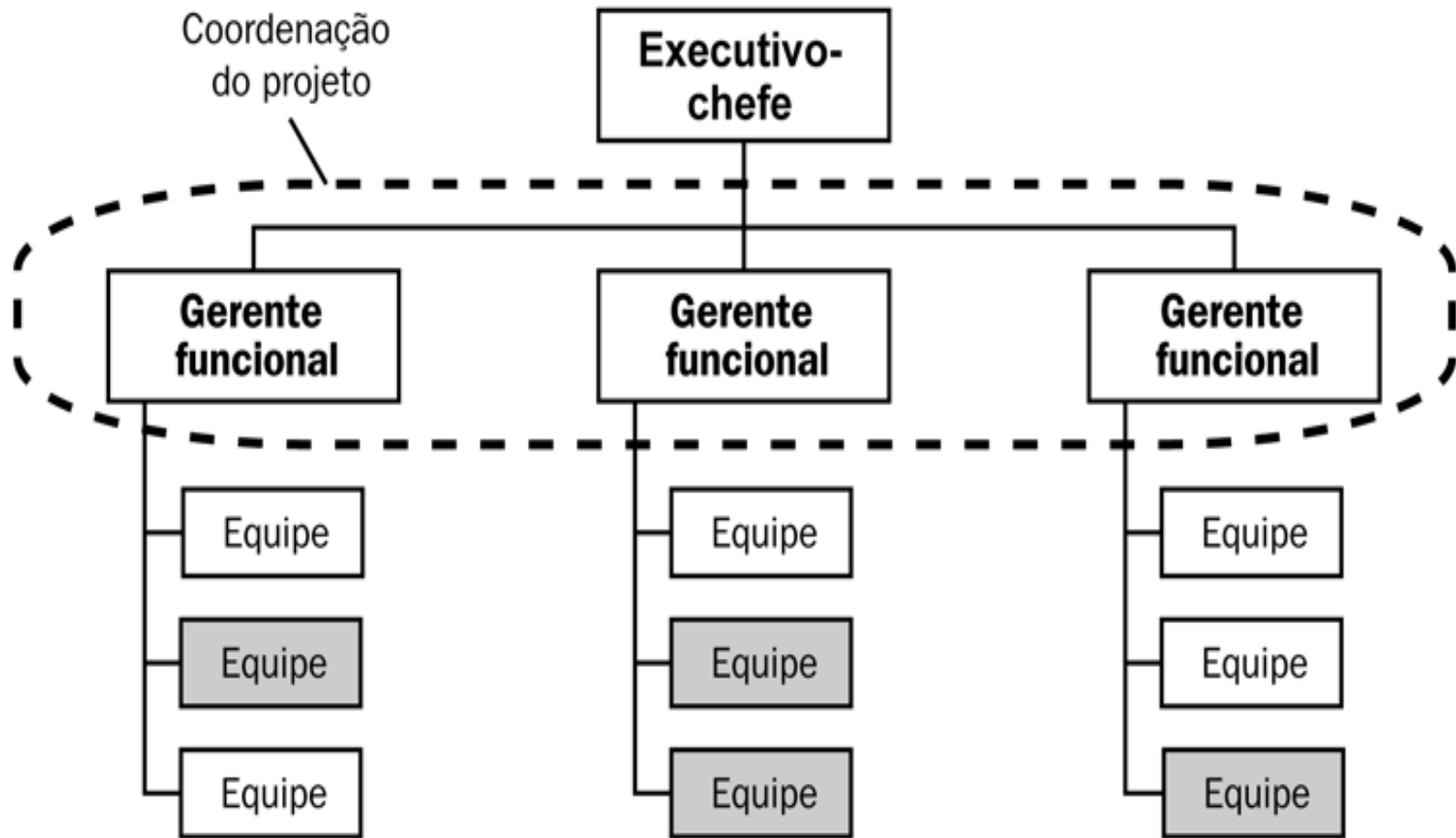
- É um fator ambiental da empresa, que pode afetar a disponibilidade de recursos.
- Influenciar a maneira como os projetos são conduzidos.



Estruturas Organizacionais

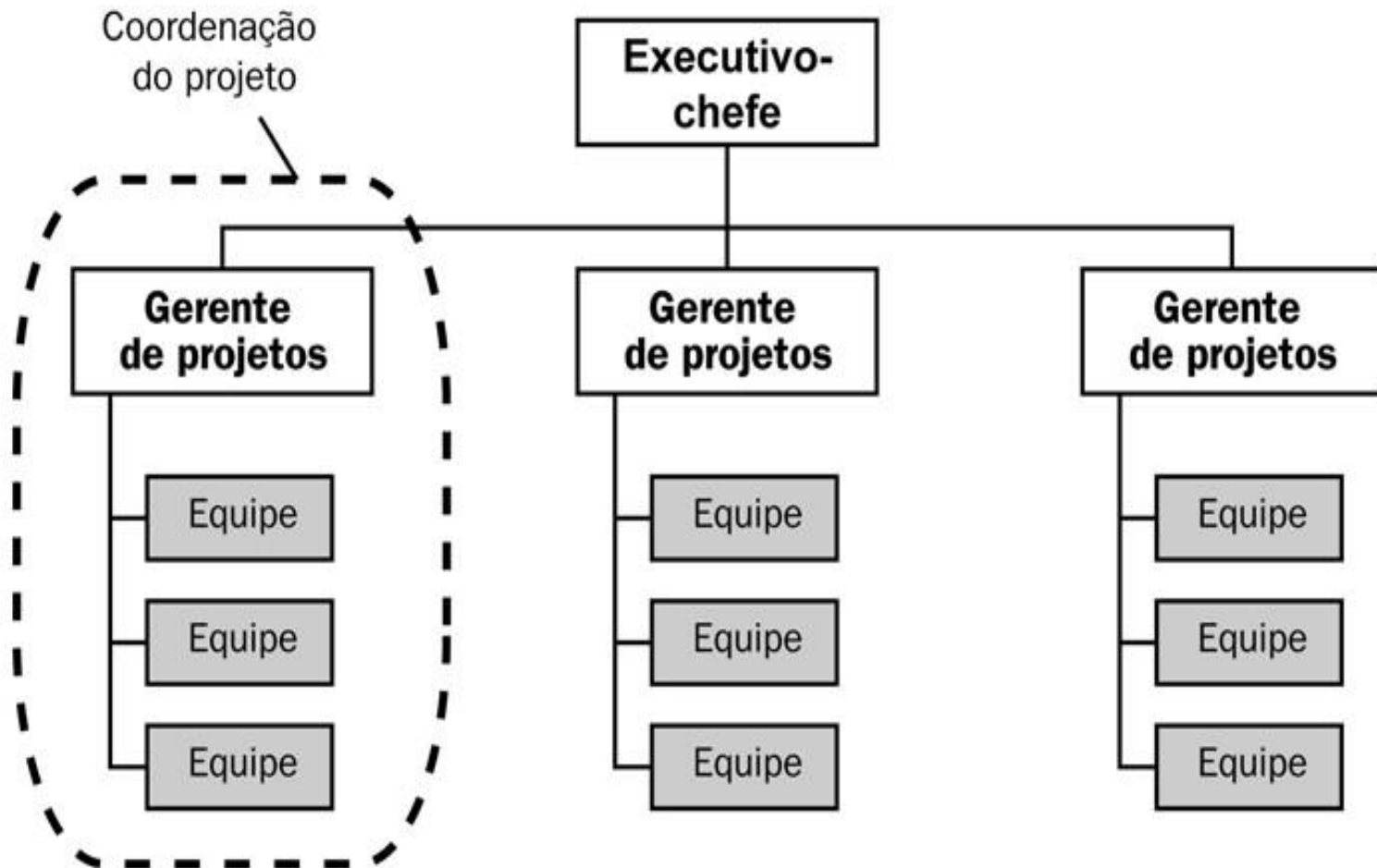
<div> <div>Estrutura da organização</div> <div>Características do projeto</div> </div>	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Estruturas Organizacionais - Funcional



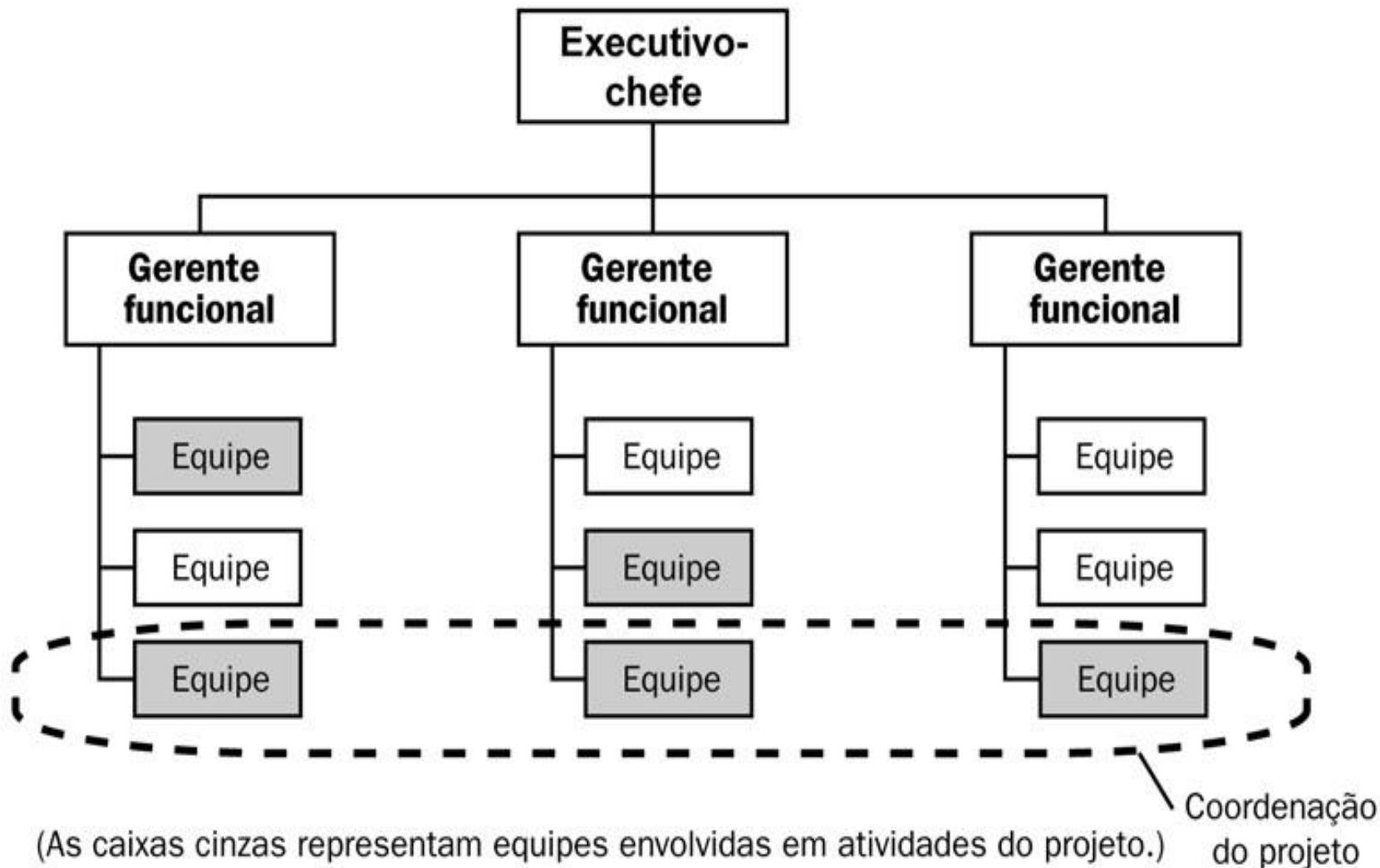
(As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.)

Estruturas Organizacionais por projeto

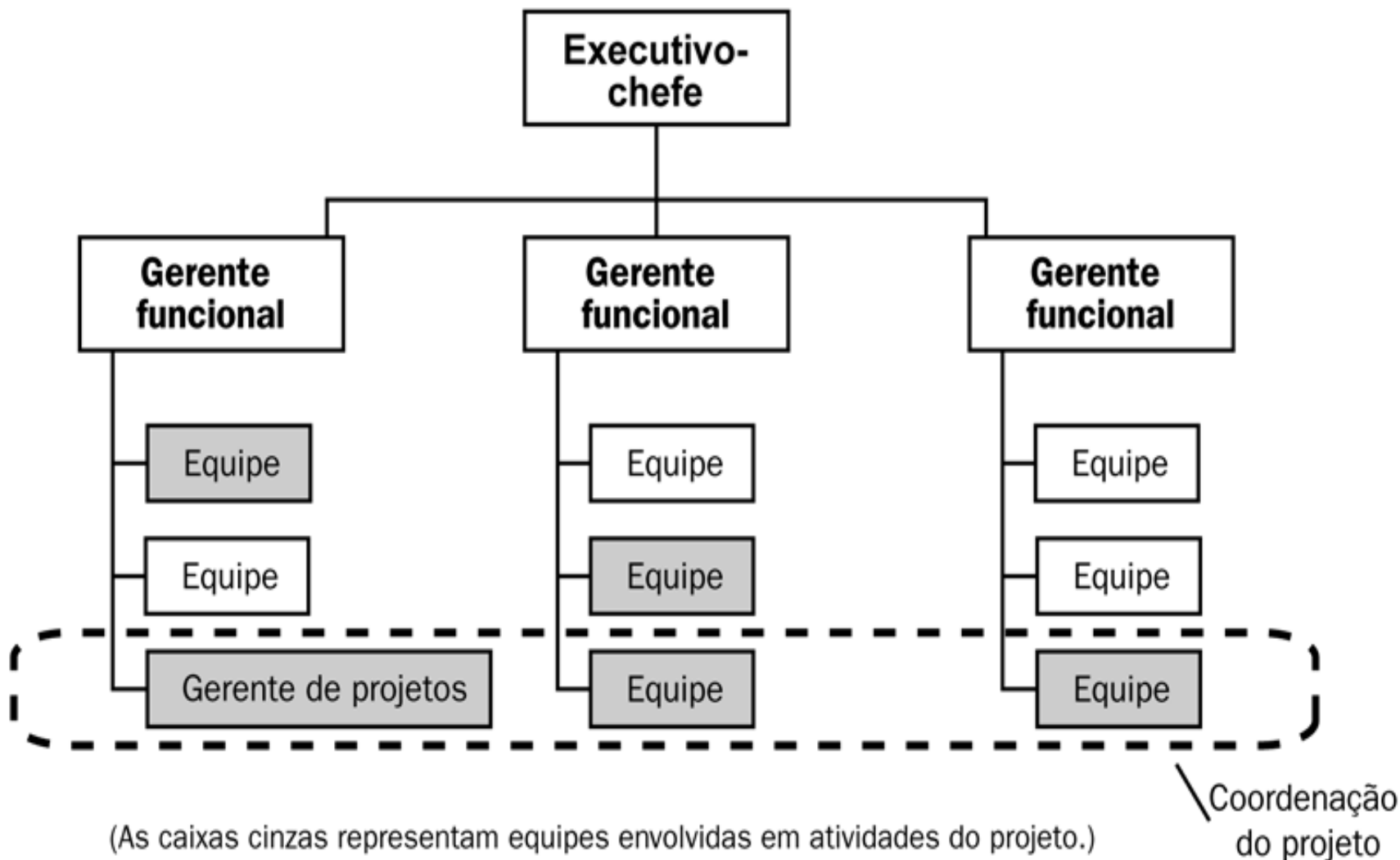


(As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.)

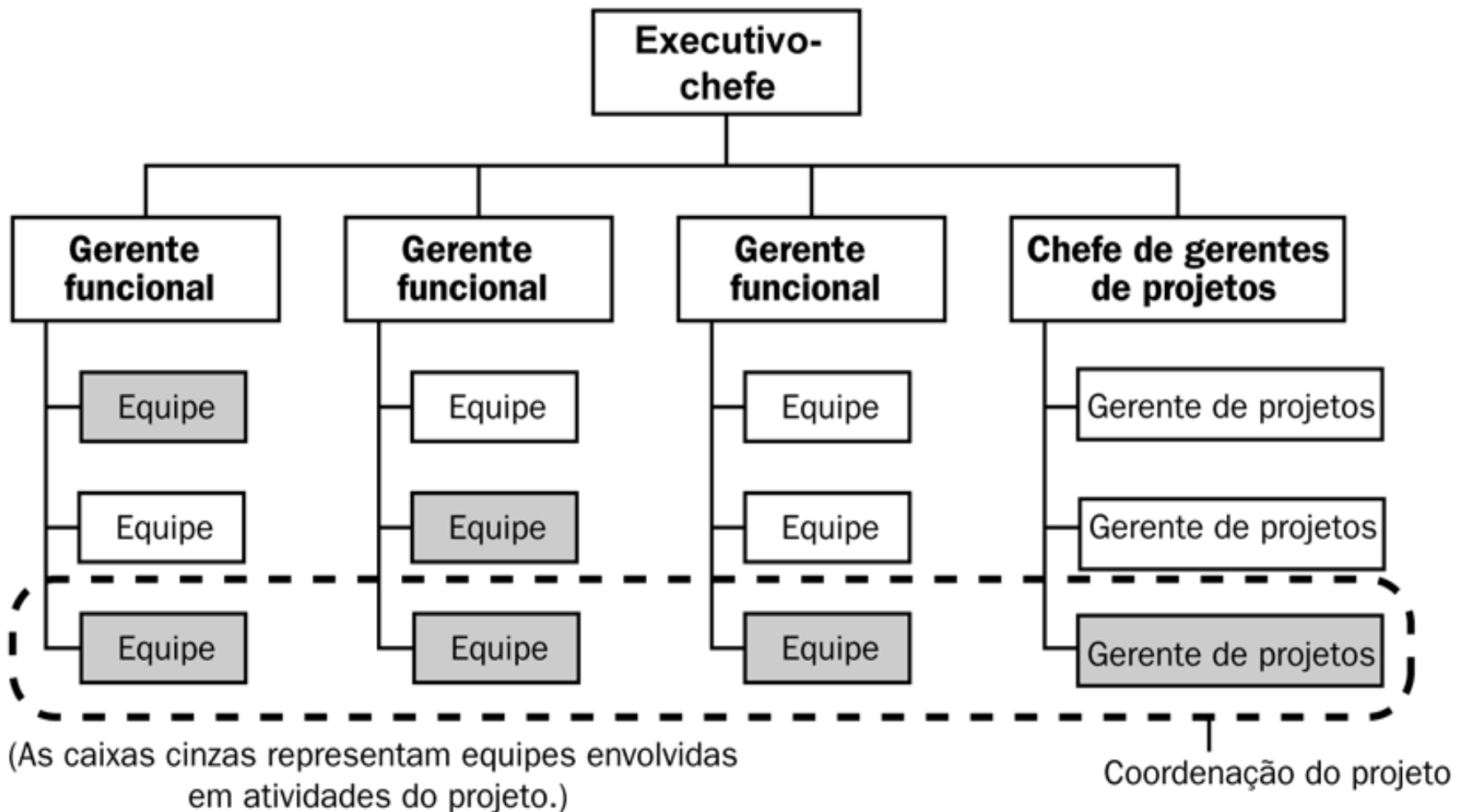
Estruturas Organizacionais – Matricial fraca



Estruturas Organizacionais – Matricial balanceada



Estruturas Organizacionais – Matricial forte



A função do PMO nas estruturas organizacionais



- Um PMO (Project Management Office) pode existir em qualquer uma das estruturas organizacionais (Funcional, Matricial ou por projetos)
- A função de um PMO em uma organização pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos específicos sobre projetos individuais.

- Representa a sua percepção dos relacionamentos das partes interessadas do seu projeto.
- Sua percepção pode ser diferente de outro gerente de projeto e a parte interessada pode não gostar da forma da sua decisão.

Mapa das influências no projeto - exemplo

Poder de Influência entre as Partes		Roberto Silva	Rosana Leite	Manuel Gonçalves	Rodrigo Vilela	Maria Antonieta	Grupo Comercial 1	Grupo Comercial 2	Grupo Comercial 3
Roberto Silva - CEO	😊		F	--	P	--	F	F	F
Rosana Leite - Gerente Produto	😐	--		P	--	F	F	P	P
Manuel Gonçalves - Técnico TI	😡	F	--		P	--	--	--	--
Rodrigo Vilela - Gerente Comercial	😐	P	--	P		--	--	F	--
Maria Antonieta - Secretária	😊	--	--	F	--		F	F	F
Grupo Comercial 1 – 5 indivíduos	😐	--	--	--	--	--		F	P
Grupo Comercial 2 – 5 indivíduos	😡	--	--	--	--	--	--		F
Grupo Comercial 3 – 10 indivíduos	😊	--	--	--	--	--	F	P	

Legenda:

F: Influência Forte

P: Influência Pequena

--: Sem Influência

😊: Satisfeito/Interessado no Proj. 😐: Pouco Interesse no Proj. 😡: Insatisfeito/Sem Interesse no Proj.

Mapa de Relacionamentos

Escritório de Projetos - O que é um PMO?

<https://www.youtube.com/watch?v=nk2pXrHXMwA>

DÚVIDAS PELO CHAT

