

Aula 4: Contexto de Gerência de Projeto

SSC124 - Gestão de Projetos

Profa. Dra. Elisa Yumi Nakagawa

elisa@icmc.usp.br

2. Semestre de 2010

Conteúdo

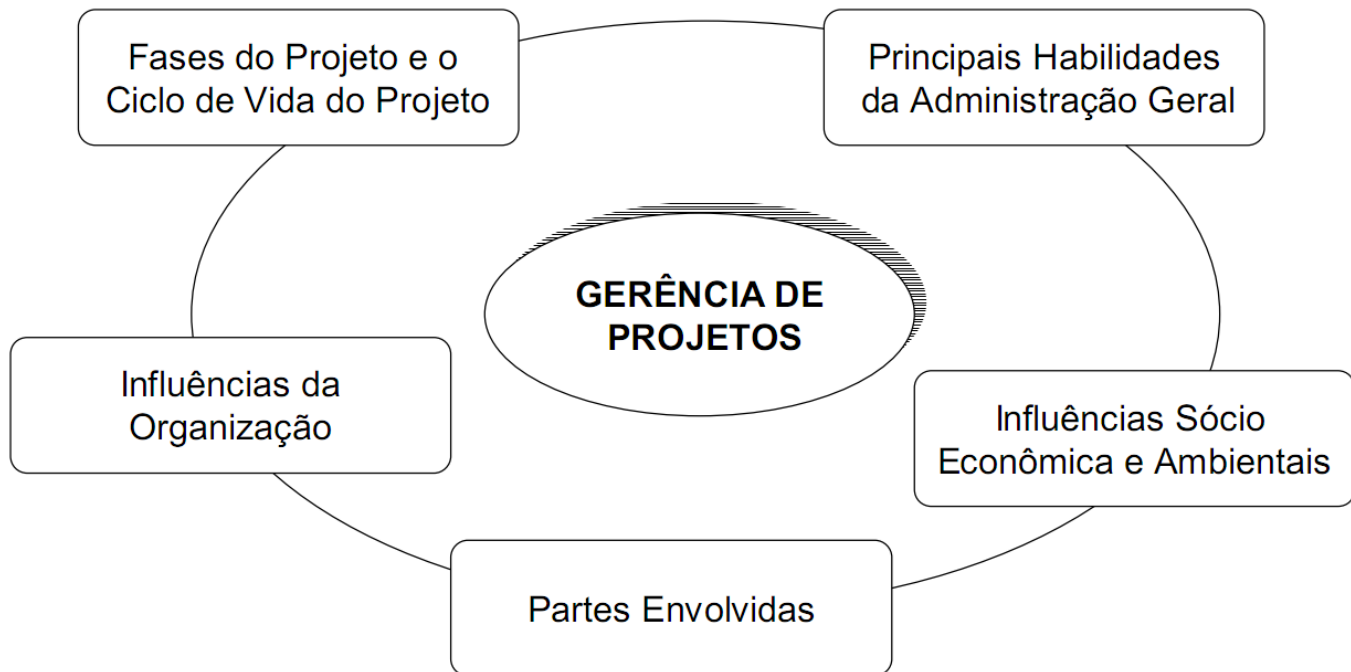
- Introdução
- Tópicos da gerência de projeto
 1. Principais habilidades da administração
 2. Influências sócio-econômicas e ambientais
 3. Partes envolvidas do projeto
 4. Influências da organização
 5. Fases do projeto e ciclo de vida do mesmo
- Conclusão

Introdução

- Tanto os projetos quanto a gerência de projetos se inserem num ambiente mais amplo do que o projeto propriamente dito
- A equipe de gerência deve compreender esse **contexto** mais amplo.

Introdução

- Tópicos envolvidos no contexto de gerência de projeto

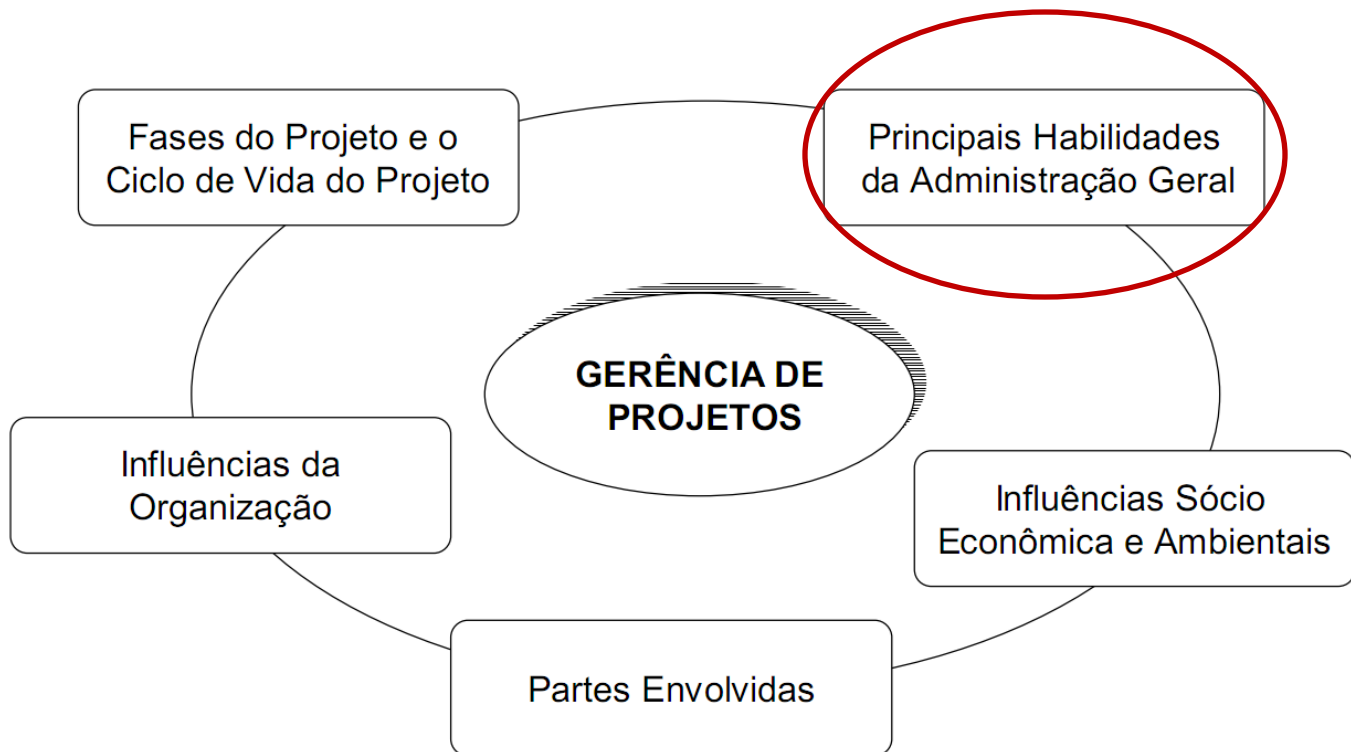


Introdução

- Tópicos envolvidos no contexto de gerência de projeto
- “Os melhores gerentes de projetos procuram identificar essas influências e gerenciá-las para beneficiar o projeto e a organização

Contexto de gerência de projeto

- Tópicos envolvidos



Contexto da Gerência:

1- Principais Habilidades da Administração

- As habilidades da administração geral são frequentemente essenciais para o gerente de projeto
 - Liderança
 - Comunicação
 - Negociação
 - Solução de problemas
 - Influência na organização

Liderança

- Estabelecer direção
 - Desenvolver ao mesmo tempo uma visão de futuro e as estratégias de mudança para atingir essa visão
- Alinhar pessoas
 - Comunicar esta visão, através de palavras e ações, às pessoas cuja cooperação possa ser necessária para atingir essa visão
- Motivação e inspiração
 - Ajudar as pessoas adquirirem energia para superar resistência a mudanças que podem ser de caráter político, burocrático e relacionadas a recursos.

Comunicação

- Comunicar envolve trocas de informações
 - O emissor é responsável por tornar a comunicação clara, coerente e completa permitindo que o receptor a receba corretamente
 - O receptor é responsável por garantir que a informação foi recebida de forma integral e estendida corretamente
- A comunicação tem diversas dimensões
 - Oral e escrita, falada e ouvida
 - Interna (dentro do projeto) e externa (ao cliente, à mídia, etc.)
 - Formal (relatórios) e informal (memorandos e conversas)
 - Vertical (para cima e para baixo na organização) e horizontal (entre pares e organizações parceiras)

Negociação

- Negociar significa “discutir” com os outros com o objetivo de chegar a um acordo
- Ocorre em torno de diversas questões, em diversos momentos e em vários níveis de projeto
- Alguns motivos
 - Objetivos de escopo, custo e cronograma
 - Mudanças de escopo, custo e cronograma
 - Termos e condições contratuais
 - Designações
 - Recursos

Solução de Problemas

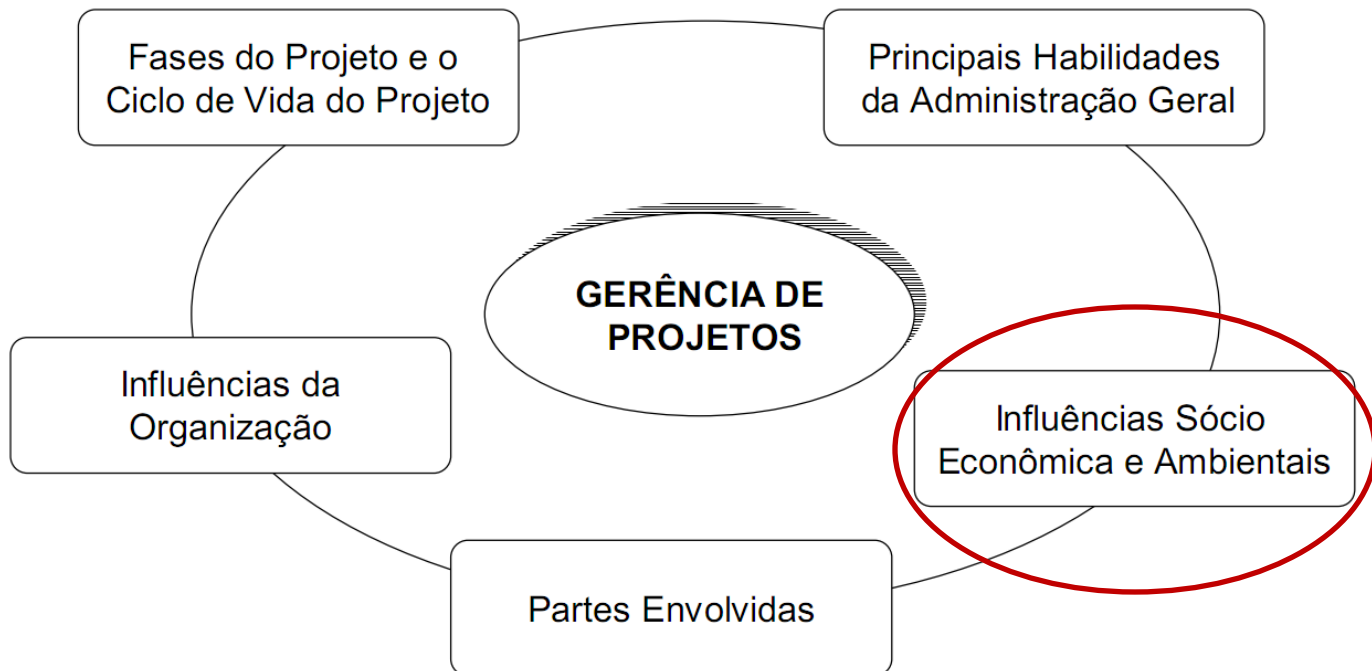
- Solucionar problemas envolve uma combinação entre *definição do problema* e *tomada de decisão*.
- A definição do problema requerer diferenciar
 - Sintomas e causas
 - Problemas externos e internos
 - Natureza do problema: técnica, gerencial ou inter-pessoal
- A tomada de decisão consiste em
 - Análise do problema
 - Identificar soluções
 - Escolher a solução (conta própria ou de outras partes)
 - Tempo de tomada de decisão (muito cedo ou muito tarde)

Influência na Organização

- Influenciar a organização envolve a habilidade de “conseguir que as coisas sejam feitas”
- Exige entender
 - Estruturas formais e informais de todas as organizações envolvidas
 - Mecanismos de política e poder
- Precisa ter poder para
 - Influenciar comportamentos
 - Modificar o curso dos acontecimentos
 - Vencer resistências
 - Fazer os outros fazerem coisas que não fariam
 - Conseguir ações coletivas de pessoas com interesses diferentes
 - Capacidade de utilizar conflito e desordem criativamente

Contexto de gerência de projeto

- Tópicos envolvidos



Contexto da Gerência:

2- Influências Sócio-Econômicas e Ambientais

- As condições e tendências sócio-econômicas e ambientais que podem ter um grande efeito nos projetos
- A equipe de gerência deve estar atenta às principais influências sócio-econômicas que frequentemente afetam os projetos:
 - Regulamento e padrões
 - Internacionalização
 - Influências culturais
 - Sustentabilidade social, econômica e ambiental

Regulamentos e Padrões

- Padrão
 - Documento aprovado por um organismo reconhecido
 - Uso comum e repetitivo
 - Provê
 - Regras
 - Diretrizes
 - Características do produto, processo ou serviços
 - Não obrigatório
- Regulamento
 - Documento que estabelece
 - Características de produtos, processos e serviços
 - Condições administrativas aplicáveis
 - Obediência é obrigatória

Internacionalização

- Organizações ultrapassando fronteiras nacionais e isso reflete nos projetos
- Considerações
 - Fuso horário
 - Feriados nacionais e regionais
 - Solicitações de viagens para reuniões
 - Logística de teleconferência
 - Diferenças políticas
 - ...

Influências Culturais

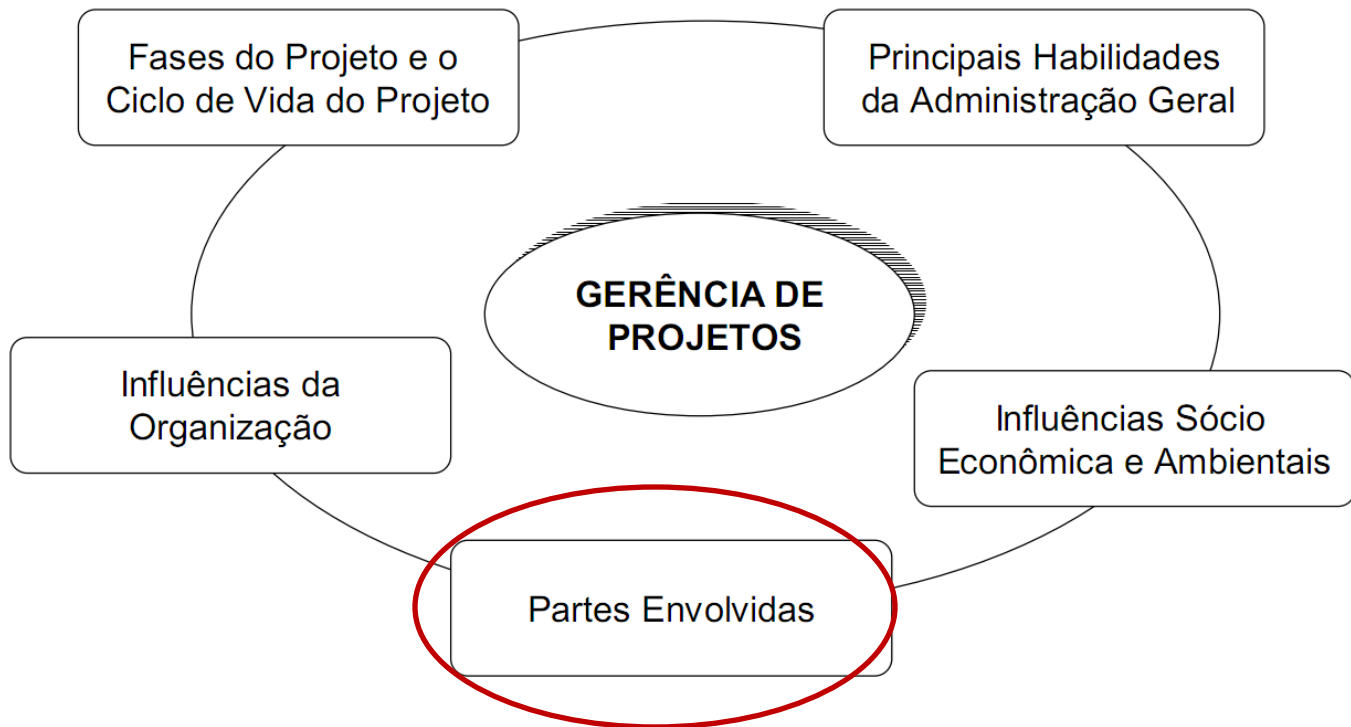
- Cultura
 - Padrões de comportamento social
 - Artes
 - Crenças
 - Costumes
 - Produtos do trabalho
 - Pensamentos
- Projeto: considerar as normas culturais
 - Práticas políticas, econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas
 - Costumes, crenças e atitudes

Sustentabilidade Social, Econômica e Ambiental

- Todo projeto é planejado e implementado em um contexto social, econômico e ambiental e tem impactos positivos e negativos
- Organizações
 - Devem considerar responsabilidades sobre os impactos em seus projetos
 - Pessoas
 - Ambientes
 - Economia

Contexto de gerência de projeto

- Tópicos envolvidos



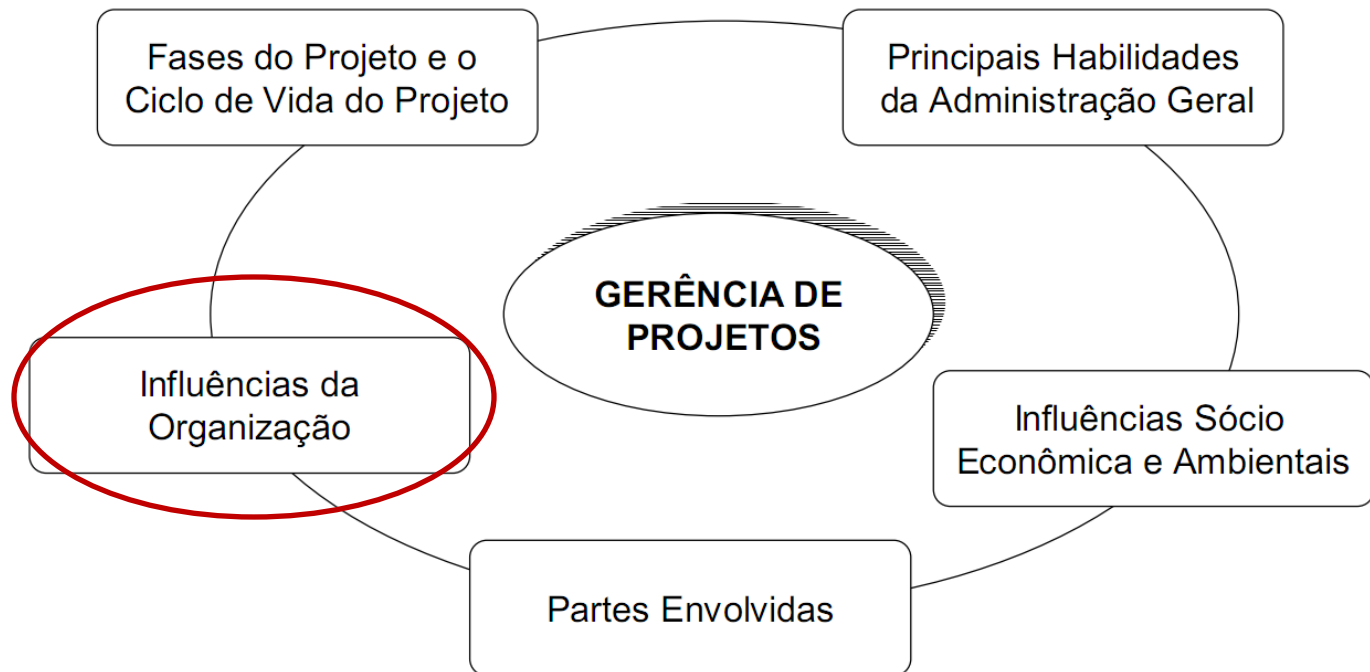
Contexto da Gerência:

3- Partes Envolvidas do Projeto

- As partes envolvidas são indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa pelo projeto
- Principais partes envolvidas
 - Gerente do projeto
 - Cliente
 - Organização executora
 - Membros da equipe do projeto
 - Patrocinador/acionistas

Contexto de gerência de projeto

- Tópicos envolvidos



Contexto da Gerência:

4- Influências da Organização

- Os projetos fazem parte de uma organização maior
- Principais aspectos dessas organizações estruturais maiores que podem influenciar o projeto:
 - Sistemas da organização
 - Estilo e cultura da organização
 - Escritório de gerência de projetos
 - Estrutura organizacional

Sistemas de Organização

- A equipe de gerência de projeto deve estar bastante consciente da forma como os sistemas da organização afetam o projeto
- Há duas categorias de organizações:
 - Organizações orientadas a projetos
 - As operações consistem basicamente de projetos
 - Gerência por projeto
 - Organizações não orientadas a projetos
 - Ausência de sistemas com orientação a projetos
 - Unidades administrativas

Estilo e Cultura da Organização

- A maioria das organizações desenvolveu cultura própria e única
- A cultura da organização frequentemente tem influência direta no projeto
- A cultura é refletida nos:
 - Valores
 - Normas
 - Crenças
 - Expectativas
 - Políticas e procedimentos
 - Visão das relações de autoridade

Escritório de Gerência de Projetos

- Um escritório de gerência de projeto pode operar em um contínuo fornecimento de funções de suporte para os gerentes de projeto na forma de:
 - Treinamento
 - Software
 - Padrões
 - Etc.
- O escritório de projetos fica responsável pelos resultados do projeto

Estrutura da Organização

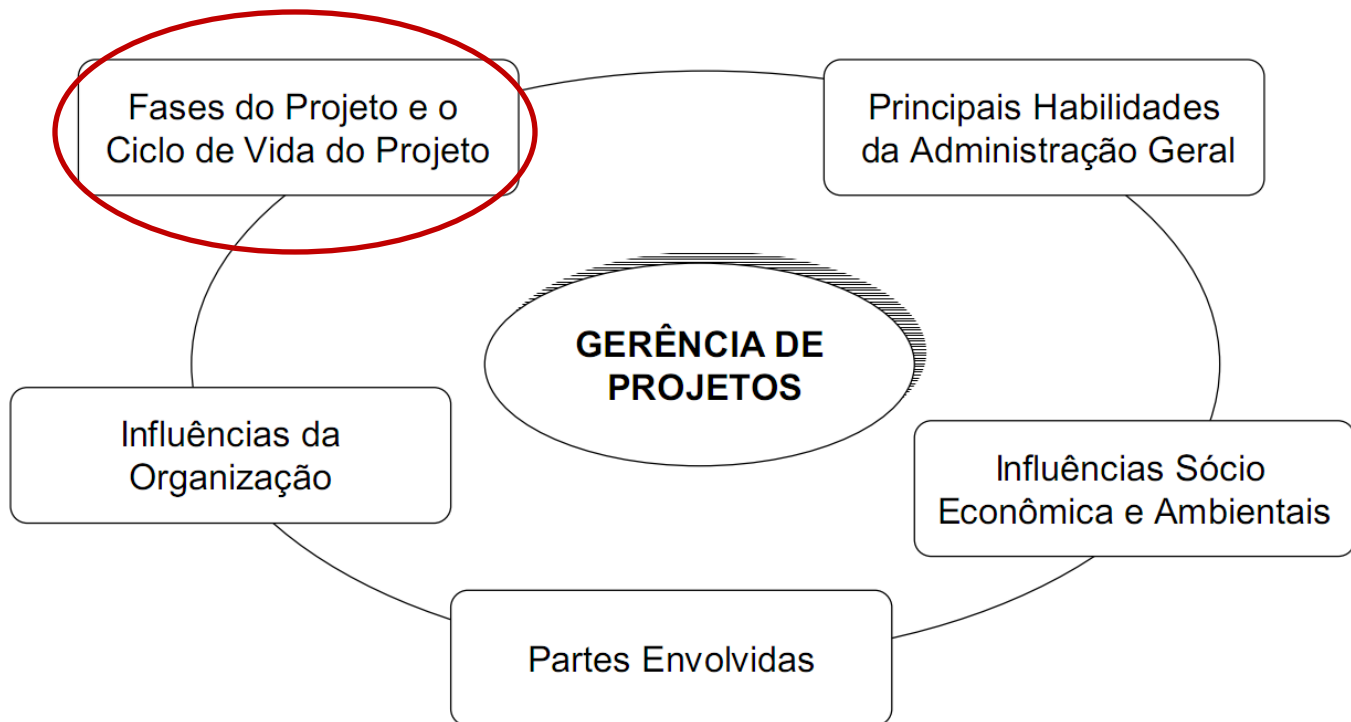
- A estrutura da organização executora restringe a disponibilidade ou as condições sob as quais os recursos se tornam disponíveis para o projeto
- O tipo de estrutura organizacional determina:
 - quem o gerente de projetos busca para obter recursos
 - como as comunicações devem ser administradas entre outros componentes do gerenciamento de projetos.

Estrutura da Organização

- Tipos de estrutura da organização
 - Estrutura funcional
 - Estrutura projetizada
 - Estrutura matricial fraca
 - Estrutura matricial forte

Contexto de gerência de projeto

- Tópicos envolvidos



Contexto da Gerência

5. Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- FASES DO PROJETO

- As organizações que desenvolvem projetos usualmente dividem-nos em várias fases visando:
 - Um melhor controle gerencial; e
 - Uma ligação mais adequada de cada projeto aos seus processos operacionais contínuos.

Contexto da Gerência: Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- FASES DO PROJETO

- Marcadas pela conclusão de um ou mais produtos (*deliverables*)
- Um produto é um resultado do trabalho, tangível e verificável
 - Exemplo de produto:
 - Estudo de viabilidade
 - Projeto detalhado
 - Protótipo

Contexto da Gerência: Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- FASES DO PROJETO

- A conclusão de uma fase é geralmente marcada pela:
 - Revisão dos principais subprodutos
 - Avaliação do desempenho do projeto visando
 - Comumente denominadas: *phase exits* (saídas de fase); *stage gates* (passagens de estágio); ou *kill points* (pontos de término).

Contexto da Gerência: Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- O conjunto de fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida do projeto

Contexto da Gerência: 5- Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- CICLO DE VIDA DO PROJETO

- O ciclo de vida de um projeto serve para definir o início e o fim de um projeto
- Os subprodutos oriundos de uma fase normalmente são aprovados antes do início da próxima fase
- Quando os riscos são considerados aceitáveis, a fase subsequente pode iniciar antes da aprovação dos subprodutos – práticas denominadas *fast tracking*

Contexto da Gerência: 5- Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- CICLO DE VIDA DO PROJETO
 - Os ciclos de vida dos projetos definem:
 - O trabalho técnico realizado em cada fase
 - Quem deve estar envolvido em cada fase

Contexto da Gerência: 5- Fases do Projeto e o Ciclo de Vida do Projeto

- CICLO DE VIDA DO PROJETO

ciclo de vida de projeto \neq ciclo de vida de produto

- Exemplo:
 - Um projeto para lançar no mercado um novo computador de mesa é somente uma fase ou estágio do ciclo de vida deste produto

Conclusão

- É muito importante para um gerente de projeto compreender o contexto do projeto de diferentes perspectivas.

Exercício

- Pesquisar pela relação entre fases do ciclo de vida do projeto proposto pelo PMBOK versus áreas de conhecimento e processos relacionados.
- Entrega: na próxima aula.
- Escrito à mão.

Exercício

- Pesquisar pelas tipos de estrutura de uma organização (Estrutura funcional, Estrutura projetizada, Estrutura matricial fraca e Estrutura matricial forte) e como isso afeta a condução dos projetos.
- Entrega: na próxima aula.
- Escrito à mão.