

GESTÃO DE **PROJETOS**

Me. Fabio Luiz Iba

INICIAR

introdução

Introdução

Caro(a) aluno(a), a prática de gerenciamento de projetos pode ser orientada por meio de diversas metodologias diferentes. No entanto, uma das principais e mais conhecidas pelos profissionais da área é a metodologia tradicional, que possui como referência o Guia PMBOK (guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos). Nesta unidade, exploraremos algumas áreas do conhecimento apresentadas no Guia PMBOK, na busca pelas melhores práticas: a gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão das comunicações e, por fim, a gestão de riscos em projetos. Essas quatro áreas são fundamentais para o exercício do gerente de projetos, na busca pelo atendimento aos objetivos do projeto.



Gestão da Qualidade



Fonte: Le Moal Olivier / 123RF.

Caro(a) aluno(a), você já parou por um instante para refletir sobre o conceito de qualidade? Já pensou quais critérios são considerados ao se avaliar um produto ou serviço? Em algum momento de sua vida de consumidor você já deve ter

qualificado algum tipo de produto que tenha consumido como de boa ou de má qualidade. No entanto, quando buscamos, na literatura, a definição do termo, encontramos uma série de conceituações que não são definições universais, que sejam adequadas à maioria dos contextos. Nesse sentido, analisaremos alguns dos estudos mais relevantes acerca do tema.

Conceitos de Qualidade

O termo qualidade não tem uma única possibilidade de definição, tampouco de compreensão. É possível haver diversas interpretações, até entre as pessoas de uma empresa, ou um grupo de usuários. Se considerarmos um pequeno grupo de consumidores de um mesmo produto, terão grandes chances de haver definições e avaliações diferentes sobre o nível de qualidade ou não do produto.

O que você pode estar se questionando agora é o porquê de o conceito “qualidade” apresentar tantas possibilidades diferentes de interpretação. Alguns autores afirmam que essa variação é possível em razão da subjetividade do conceito, ou seja, por não apresentar uma definição objetiva, é possível defini-lo de formas diferentes, no entanto, quase sempre complementares.

Segundo Lobo (2010), não é possível conceituar qualidade sem considerar a evolução histórica acerca do tema, pois a interpretação dada ao termo até a Segunda Guerra Mundial, por exemplo, estava voltada às características físicas do produto. Após os anos 1950, a compreensão da qualidade voltava-se à qualidade total, em que todos os setores da organização passam a ter responsabilidade sobre o resultado do produto. De maneira complementar, conforme Carpinetti (2016), atualmente, podemos considerar que a qualidade está voltada ao atendimento das necessidades dos consumidores e pode ser compreendida como a satisfação dos clientes.

Para compreender melhor a evolução da qualidade, podemos analisá-la em quatro principais momentos ou eras, conforme Marshall Junior et al. (2008): (1) **Era da Inspeção**, em que a qualidade do produto era aferida com base na inspeção de cada produto no final da linha de montagem; (2) **Era do Controle Estatístico da Qualidade**, em que se passou a utilizar ferramentas estatísticas para verificar os requisitos de qualidade do produto; (3) **Era da Garantia da Qualidade**, que foi um período marcado pelo sucesso dos produtos japoneses,

em que a qualidade passou a ser garantida não apenas pelo setor de operações, mas também pela empresa como um todo; (4) a **Era da Gestão Estratégica da Qualidade** se iniciou no final do século 20 e início do século 21, e a gestão da qualidade passou a ser considerada um aspecto fundamental nas estratégias organizacionais.

A ISO (2005) (apud UM GUIA..., 2017, p. 274) determina que qualidade é “o grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos”. Dessa maneira, pensando nos atributos que aferem qualidade a um produto, é possível identificar alguns principais, conforme podemos verificar no Quadro 3.1:

Atributo	Descrição
Desempenho técnico ou funcional	Grau com que o produto cumpre a sua missão ou função básica.
Facilidade ou conveniência de uso	Inclui o grau com que o produto cumpre funções secundárias, que complementam a função básica.
Disponibilidade	Grau com que o produto encontra-se disponível para uso, quando requisitado (por exemplo: não está “quebrado”, não encontra-se em manutenção etc.)
Confiabilidade	Probabilidade que se tem de que o produto, estando disponível, consegue realizar sua função básica sem falhar, durante um tempo predeterminado e sob determinadas condições de uso.
Mantenabilidade	Facilidade de conduzir as atividades de manutenção no produto, sendo um atributo do projeto do produto.
Durabilidade	Vida útil média do produto, considerando os pontos de vista técnico e econômico.
Conformidade	Grau com que o produto encontra-se em conformidade com as especificações de projeto.
Instalação e orientação de uso	Orientação e facilidades disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto.

Assistência técnica	Fatores relativos à qualidade (competência, cortesia etc.) dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente (pré, durante e pós-venda).
Interface com usuário	Qualidade do ponto de vista ergonômico, risco de vida e comunicação do usuário com o produto.
Interface com meio ambiente	Impacto no meio ambiente, durante a produção, o uso e o descarte do produto.
Estética	Percepção do usuário acerca do produto, por meio de seus órgãos sensoriais.
Qualidade percebida e imagem da marca	Percepção do usuário sobre a qualidade do produto com base na imagem e na reputação da marca, bem como sua origem de fabricação (por exemplo, <i>made in Japan</i>).

Quadro 3.1 - Atributos da qualidade de produto

Fonte: Carpinetti (2016, p. 12).

O consumidor tem certa expectativa de que esses atributos sejam atendidos, e a qualidade percebida dependerá do atendimento ou não dessas expectativas. Essa condicionante é também identificada na execução de um projeto, em que o cliente espera que os requisitos necessários para o projeto sejam atingidos, após apresentados.

Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O gerenciamento da qualidade do projeto tem se tornado um aspecto fundamental na gestão do projeto, pois é por meio desse grupo de processos que o gerente e sua equipe nortearão as entregas do projeto. O gerenciamento da qualidade do projeto “inclui processos para incorporação da política da qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e

controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender os objetivos das partes interessadas" (UM GUIA..., 2017, p. 271).

São três os processos envolvidos no gerenciamento da qualidade do projeto, conforme podemos verificar no Quadro 3.2:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento da qualidade	O processo de identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas e documentar como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.
Gerenciar a qualidade	Processo de transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis, que incorporam, no projeto, as políticas de qualidade da organização.
Controlar a qualidade	Processo de monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade, para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam às expectativas do cliente.

Quadro 3.2 - Grupo de processos de gerenciamento da qualidade

Fonte: Adaptado de Um Guia... (2017).

Os processos apresentados no quadro 3.1 representam as ações que devem ser desenvolvidas durante o projeto, para que sejam atendidos os requisitos, e o projeto tenha a qualidade esperada pelos clientes e principais *stakeholders*.

Processos do Gerenciamento da Qualidade

O primeiro grupo de processos do gerenciamento da qualidade é o de planejamento do gerenciamento da qualidade, que pode ser compreendido como "o processo de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do

projeto e suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará conformidade com os relevantes requisitos e/ou padrões de qualidade" (UM GUIA..., 2017, p. 230). O principal benefício, nesse processo, é dar o direcionamento de como a qualidade será gerenciada pelo projeto. As principais ferramentas utilizadas no processo de planejamento são: a opinião especializada de profissionais que tenham expertise no tema; coleta de dados que pode ser feita por meio de ferramentas, como *benchmarking*, *brainstorming* e entrevistas. A ferramenta de coleta de dados utiliza as técnicas de análise do custo-benefício, custo da qualidade (custo de prevenção, custo de avaliação e custo de falha, conforme é possível verificar na Figura 3.2); tomada de decisões, representação de dados (feitos por meio das técnicas: fluxograma, modelos lógicos de dados, diagramas matriciais, mapeamento mental), reuniões e planejamento de testes, e inspeções



Figura 3.1 - Custo da qualidade

Fonte: Um Guia... (2017, p. 283).

#PraCegoVer: A figura indica o custo de qualidade de um projeto. São dois quadros. O primeiro apresenta o custo de conformidade, que é o dinheiro gasto para evitar as falhas. Estão descritos os custos de prevenção para construir um produto de qualidade, tais como, treinamentos, documentação de processos, equipamentos e tempo correta para desenvolver o trabalho e custos de avaliação da qualidade, tais como, testes e inspeções. O segundo quadro tem os

custos de desconformidade, que é o dinheiro gasto devido a falhas. Estão descritos os custos de falhas internas, que são encontradas pelo projeto, como retrabalho e descartes e os custos de falhas externas, que são encontradas pelo cliente e que geram o uso da garantia e a perda de negócios.

No final do processo de planejamento do gerenciamento da qualidade, são geradas informações importantes para o início do processo de gerenciar a qualidade. Trata-se do processo de “traduzir o plano do gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam as políticas da qualidade da organização no projeto” (UM GUIA..., 2017, p. 288). Os principais benefícios gerados por esse processo estão relacionados ao aumento das chances de atender aos objetivos da qualidade e também de eliminar ações que gerem deficiências na qualidade do projeto.

Dentre as principais ferramentas que podem ser utilizadas no processo de representação dos dados levantados nas etapas anteriores do processo de gerenciamento da qualidade tem-se: diagrama de afinidades, diagrama de causa e efeito, fluxogramas, histogramas, diagramas matriciais e diagramas de dispersão (UM GUIA..., 2017).

Por fim, o último grupo de processos do gerenciamento da qualidade é o controle da qualidade, que pode ser compreendido como o processo de “monitorar e registrar resultados da execução das atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atenda as expectativas do cliente” (UM GUIA..., 2017, p. 298). O benefício principal, nesse processo, é verificar se o projeto atende aos requisitos levantados pelas partes interessadas.

A gestão da qualidade passou, desde a Revolução Industrial, por algumas adequações de conceitos e de enfoques. O histórico da qualidade pode ser compreendido em quatro principais eras. Assinale a alternativa que indica a era em que a qualidade deveria ser garantida por toda a empresa e não apenas pelo setor de produção.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

- a)** Era da Inspeção.
- b)** Era do Controle Estatístico.
- c)** Era da Fiscalização.
- d)** Era da Garantia da Qualidade.
- e)** Era da Gestão Estratégica.

Gestão de Recursos Humanos



Figura 3.2 - Gestão da Qualidade

Fonte: Andriy Popov / 123RF.

Da mesma forma que acontece em muitas organizações, os projetos apenas conseguem chegar ao sucesso por intermédio das pessoas. Assim, para que um

projeto seja bem-sucedido é importante que o gerente tenha condições de liderar a equipe de forma eficiente para que o objetivo do projeto seja alcançado.

Processo para Gestão de Recursos Humanos

Segundo Menezes (2008), a gestão dos recursos humanos de um projeto é de extrema importância. O gerente deve considerar, ao formar sua equipe, diversos aspectos importantes, como os objetivos e aspirações profissionais das pessoas, as suas habilidades, temperamento e personalidade. Ao considerar esses aspectos na criação da sua equipe, o gerente do projeto terá maiores chances de atingir o objetivo no projeto.

O gerenciamento de pessoas em um projeto inclui processos que “organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto” (UM GUIA..., 2013, p. 255). São quatro os principais processos envolvidos no gerenciamento de recursos humanos do projeto:

Processo	Descrição
Desenvolver o plano dos recursos humanos	Identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.
Mobilizar a equipe do projeto	Confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto.
Desenvolver a equipe do projeto	Melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe, para aprimorar o desempenho do projeto.
Gerenciar a equipe do projeto	Acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, <i>feedback</i> , resolução de problemas e gerenciamento de mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Quadro 3.3 - Grupo de processos de gerenciamento dos recursos humanos

Fonte: Adaptado de Um Guia... (2013).

Os processos descritos no gerenciamento dos recursos humanos interagem entre si e também com os processos das outras áreas do conhecimento (custos, prazo e escopo, por exemplo). Essa interação exige que, no decorrer do processo de planejamento e de execução do projeto, sejam feitos planejamentos adicionais. Após a elaboração da estrutura analítica do projeto, por exemplo, é necessária a mobilização da equipe. No decorrer do desenvolvimento das estimativas de custos e prazos, as competências necessárias da equipe do projeto podem ser alteradas. Para melhor compreensão do gerenciamento de recursos humanos de um projeto,

analisaremos os processos que foram apresentados no Quadro 3.3.

O processo de planejamento do gerenciamento dos recursos humanos “é o processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades, necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal” (UM GUIA..., 2013, p. 258). O principal benefício gerado por esse processo é o estabelecimento de quais serão as responsabilidades e papéis das pessoas envolvidas no projeto, e qual será o organograma.

Esse processo é importante para a criação da estrutura inicial do projeto e para as pessoas envolvidas nas atividades do projeto. É o momento em que são identificadas as habilidades necessárias, os papéis desempenhados, as responsabilidades e qual será a estrutura hierárquica do projeto. Para Cavalcanti e Silveira (2016), é importante que o gerente de projetos tenha a habilidade necessária para identificar, em sua equipe, os aspectos dominantes de cada pessoa.

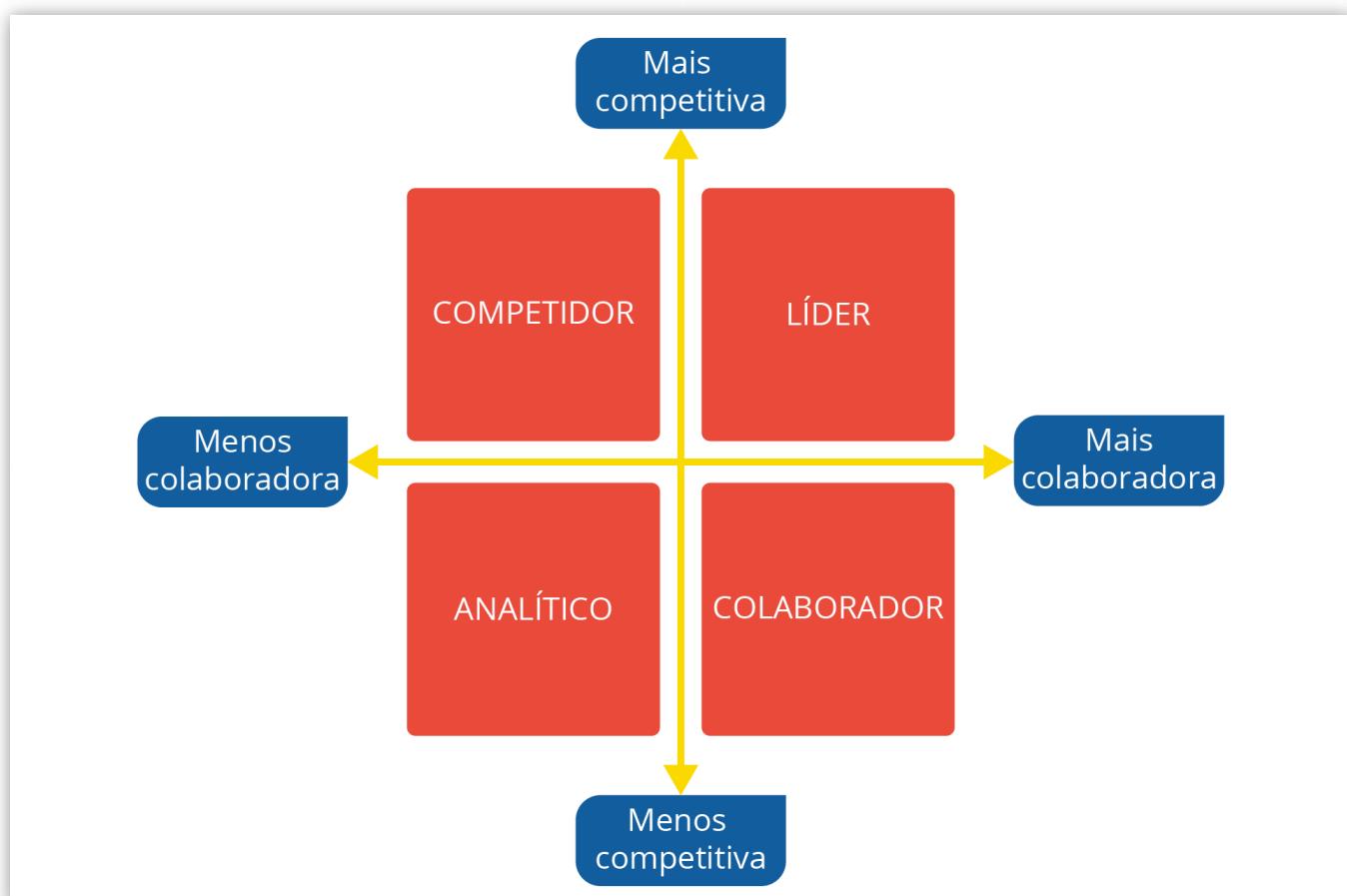


Figura 3.3 - Perfis comportamentais
Fonte: Cavalcanti e Silveira (2016, p. 115).

#PraCegoVer: A figura mostra os perfis comportamentais que são divididos em 4 quadrantes. No plano horizontal estão indicados os perfis menos colaboradores e mais colaboradores. No plano vertical estão indicados os perfis menos competitiva e mais competitiva. No quadrante esquerdo inferior temos o perfil analítico (menos colaborador e menos competitivo). No quadrante esquerdo superior temos o perfil competidor (menos colaborador e mais competitivo). No quadrante direito inferior temos o perfil colaborador (menos competitivo e mais colaborador). No quadrante direito superior temos o perfil líder (mais competitivo e mais colaborador).

Ainda segundo Cavalcanti e Silveira (2016), os membros da equipe com perfil competidor buscarão alcançar seu próprio sucesso e sobrepõem seus interesses aos da equipe, tendendo a não compartilhar conhecimentos. Já a pessoa com comportamento colaborador tem o interesse do grupo como bem maior. O indivíduo com perfil analítico pode ser bastante eficiente e útil na análise de dados e planejamento, por apresentar características de introversão. Por fim, os indivíduos que possuem comportamentos de liderança agregam características de competidores e compartilhadores e tendem a incentivar a equipe na busca pelo objetivo do projeto.

Após o processo o desenvolvimento do plano de recursos humanos, há o segundo grupo de processos, o de mobilização da equipe, que “é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto” (UM GUIA..., 2013, p. 267). O principal benefício desse processo é estipular as atividades a serem desenvolvidas para a criação de uma equipe de projetos de sucesso. Para a mobilização da equipe do projeto, as principais ferramentas e técnicas são: pré-designação, negociação, contratação e equipes virtuais.

O terceiro grupo de processos consiste em desenvolver a equipe do projeto:

Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele resulta no trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas,

empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal, e numa melhoria do desempenho do projeto (UM GUIA..., 2013, p. 273).

É de responsabilidade do gerente de projetos motivar e liderar a sua equipe a fim de que haja alto desempenho das pessoas na busca pelos objetivos traçados para o projeto. O alto desempenho de um projeto dependerá do trabalho em equipe e deverá ser resultado das ações do gerente de projetos. Dentre as principais ferramentas desse processo estão: treinamentos, atividades em grupo, reconhecimento e recompensas, e ferramentas voltadas à avaliação dos funcionários (UM GUIA..., 2013).

Por fim, o último grupo de processos é o gerenciamento da equipe do projeto, “é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto” (UM GUIA..., 2013, p. 279). O maior benefício gerado nesse processo é o gerenciamento dos conflitos e solução dos problemas que surjam. As principais técnicas para gerenciar conflitos são: retirar/evitar, suavizar/acomodar, comprometer/reconciliar, forçar/direcionar e colaborar/resolver o problema (UM GUIA..., 2013).

Competências e Habilidades do Gestor

O gerente do projeto é o profissional responsável por toda a operacionalização das atividades do projeto e também pode ser o responsável pelo planejamento inicial do projeto. Entretanto, de qualquer forma, é um elemento fundamental para o desenvolvimento do projeto e da integração entre os membros e componentes do projeto. Nesse sentido, é fundamental que o gerente do projeto tenha algumas habilidades para exercer essa posição.

Segundo Cavalcanti e Silveira (2016), os gerentes de projetos são contratados, normalmente, para atingir os objetivos do projeto. Para tanto, precisa apresentar algumas habilidades essenciais:

Habilidade	Descrição
Gestão de pessoas	Habilidades interpessoais, tais como a capacidade de liderar, influenciar e motivar; de comunicar-se efetivamente; de negociar, resolver conflitos e tomar decisões; capacidade de desenvolver senso de confiança e entrosamento no time; capacidade de aconselhamento (<i>coaching</i>).
Gestão do ambiente do projeto	Noções de cultura e comportamento organizacional; capacidade de percepção do ambiente de negócios; capacidade de identificar partes interessadas e gerenciar seus interesses; consciência e respeito às diferenças culturais em equipes multidisciplinares ou internacionais; capacidade de perceber os aspectos culturais e políticos do contexto do projeto.
Administração	Abrange conhecimentos e competências em gestão de projetos; em gerenciamento financeiro; sobre legislação de contratos, trabalhista e fiscal; noções de logística; noções de planejamento estratégico e operacional, e capacidade de comunicação eficiente com as partes interessadas.
Conhecimentos técnicos	Representa a aplicação de conhecimentos técnicos no desenvolvimento do projeto, visando atender às necessidades do cliente.

Quadro 3.4 - Habilidade de um gerente de projeto

Fonte: Adaptado de Cavalcanti e Silveira (2016).

Ainda segundo Cavalcanti e Silveira (2016), a maioria dessas habilidades é

passível de ser adquirida ou desenvolvida pelo gerente do projeto. No entanto, algumas não são obrigatórias, pois é possível que sejam delegadas a uma terceira parte, como o conhecimento técnico, que deve ser predominantemente de conhecimento da equipe, uma vez que o gerente de projetos deve primar pelos conhecimentos e experiências em gestão. Entretanto, é possível que surja em você, caro(a) aluno(a), a inquietação a respeito da seguinte questão: é melhor que o gerente de projetos tenha maior conhecimento nas técnicas de gerenciamento de projetos ou maior habilidade interpessoal (motivação e liderança, por exemplo)? Pesquisas evidenciam que o gerente de projeto com maior habilidade interpessoal apresenta ligeira vantagem sobre o gerente que possui o domínio em metodologias de gestão de projetos.

Nesse sentido, é primordial, para um profissional que deseja atuar como gerente de projetos, o desenvolvimento de suas habilidades técnicas e interpessoais e poderá se tornar um gerente mais efetivo.

Gestão das Comunicações



Figura 3.4 - Gestão da qualidade

Fonte: Sergey Nivens / 123RF.

A gestão da comunicação é de suma importância para a empresa, tanto para as atividades rotineiras quanto para os projetos da organização, e pode ser

determinante para o sucesso ou fracasso de um projeto. Segundo Molinari (2010), em alguns estudos sobre a comunicação em projetos foi identificada a existência de atritos e de ineficiência em algum momento do processo da comunicação, realizado no decorrer do ciclo de vida do projeto.

Para compreendermos o processo de comunicação em um projeto, é importante que façamos, brevemente, uma análise sobre os principais elementos que compõem o processo de comunicação. Para Chaves et al. (2007, p. 18), a comunicação pode ser compreendida como “o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, onde as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino”. Nota-se que o processo de comunicação depende de alguns componentes: o emissor, a mensagem, a codificação, o canal, a decodificação, o receptor, o feedback e o ruído.

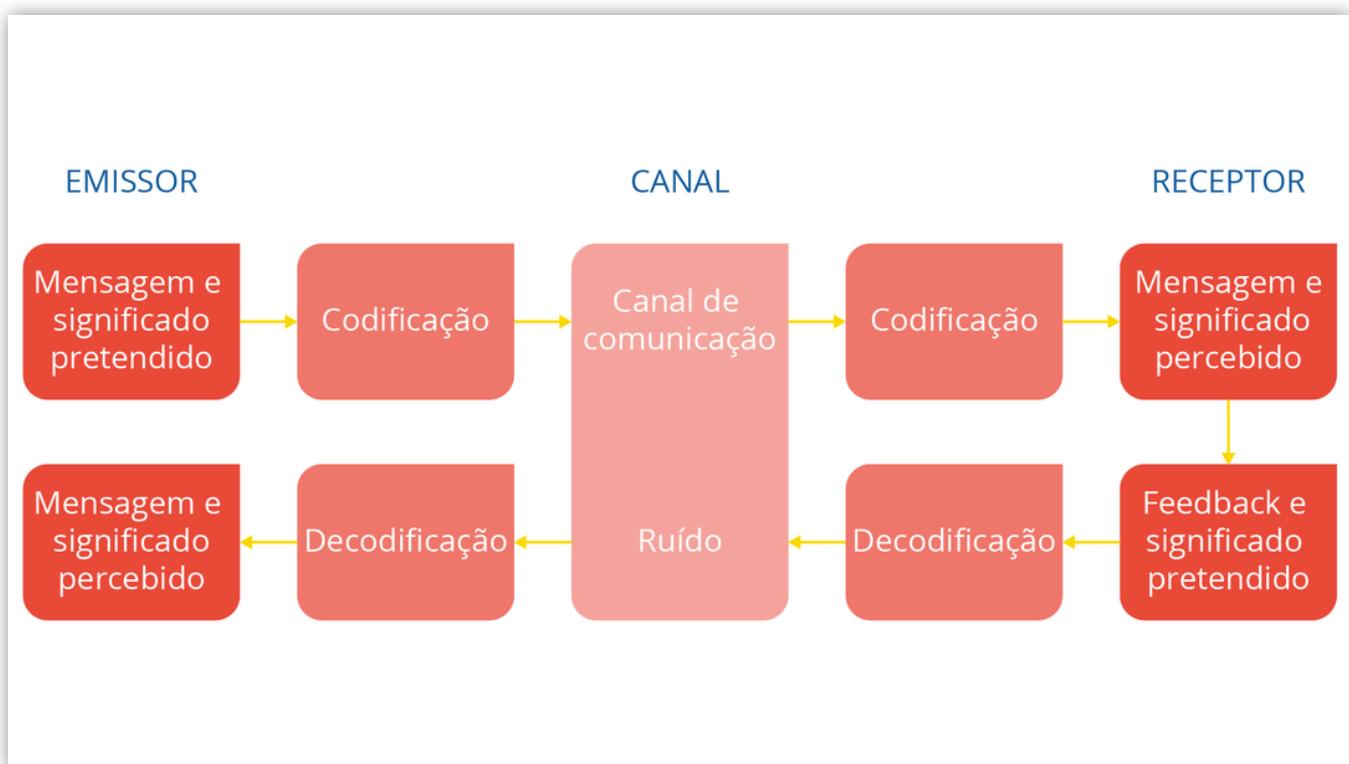


Figura 3.5 - Processo de comunicação

Fonte: Chaves et al. (2007, p.19).

#PraCegoVer: A figura mostra o diagrama do processo de comunicação. Existe uma linha superior com 5 caixas com conectores da esquerda para a direita com as etapas de comunicação do emissor para o receptor (mensagem pretendida, codificação, canal de comunicação, codificação e mensagem percebida). Na linha inferior são 5 caixas com conectores da direita para a

esquerda com as etapas de comunicação do receptor para o emissor (significado pretendido, decodificação, ruído, decodificação e significado percebido).

O **emissor** é quem gera a mensagem, a informação que será enviada para o receptor, que é o alvo da mensagem. Já a **mensagem** é o conteúdo emitido pela voz, textos, desenhos etc. A codificação representa a tradução da mensagem, para que possa ser compreendida por outras pessoas. O **canal** é o meio em que a mensagem é compartilhada, como memorandos, e-mails, telefonemas etc. **Ruído** é um elemento negativo, que pode influenciar a qualidade da mensagem, por exemplo, erros de escrita e de interpretação. O último elemento é o **feedback**, que é a resposta do receptor ao emissor, havendo compreensão ou não da mensagem enviada.

É importante, para o gerente de projeto, a compreensão de alguns fatores referentes à comunicação e ao gerenciamento das comunicações do projeto. O gerenciamento das comunicações do projeto envolve os “processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades [...] para realizar a troca eficaz de informações” (UM GUIA..., 2017, p. 359). São três os processos de gerenciamento das comunicações, conforme mostrado no Quadro 3.5:

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento das comunicações	Desenvolvimento de uma abordagem e de um plano adequado para atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.
Gerenciar as comunicações	Assegura a coleta, a criação, a distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.
Monitorar as comunicações	Garante que as necessidades de informação do projeto e suas partes interessadas sejam atendidas.

Quadro 3.5 - Grupo de processos de gerenciamento da comunicação

Fonte: Adaptado de Um Guia... (2017).

Por meio do grupo de processos do gerenciamento da comunicação do projeto, é possível que haja uma descrição da forma como as informações serão transmitidas às partes envolvidas.

Planejamento e Gerenciamento das Comunicações

O processo de planejar o gerenciamento das comunicações pode ser compreendido como “o processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequados para atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo” (UM GUIA..., 2017, p. 366). O principal objetivo, nesse processo, é envolver as partes interessadas a fim de obter maiores eficiência e eficácia da comunicação no projeto.

Assim como a grande maioria dos processos de gerenciamento de projetos, o

planejamento das comunicações não é engessado, deve ser revisado constantemente e adaptado conforme as necessidades. A comunicação pode ser feita baseada em três principais métodos: interativa, entre duas ou mais partes envolvidas no projeto; ativa, em que são distribuídas as informações às pessoas específicas, e passiva, usada para propagar um grande volume de informações (UM GUIA..., 2017).

Após o planejamento do gerenciamento das comunicações, a próxima etapa ou processo que deve ser desenvolvido é o gerenciamento das comunicações, que “é o processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do projeto” (UM GUIA..., 2017, p. 379). Nesse processo, é possível que a comunicação existente entre a equipe do projeto e as partes interessadas seja mais eficiente e eficaz. Para tanto, algumas técnicas podem ser aplicadas, por exemplo, o estilo da redação (uso adequado das palavras), apresentações (atenção à linguagem corporal e recursos visuais para melhor compreensão do ouvinte) (UM GUIA..., 2017).

Comunicação no Envolvimento e Engajamento das Partes Interessadas

A comunicação é um processo importante para o desenvolvimento do plano de gerenciamento das partes interessadas do projeto e pode ser compreendida como “um componente do plano de gerenciamento do projeto que identifica as estratégias e ações necessárias para promover o envolvimento produtivo das partes interessadas na decisão ou execução” (UM GUIA..., 2017, p. 522).

O plano de gerenciamento das comunicações tem o objetivo de descrever como ocorrerá a comunicação nos quesitos planejamento, estrutura, implementação e monitoramento, em busca de maior eficácia na comunicação entre o projeto e as partes interessadas (UM GUIA..., 2017). O nível de engajamento das partes interessadas pode ser avaliado por meio da matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas. Essa matriz apresenta níveis de engajamento:

- 1. Desinformado:** a parte interessada não tem conhecimento do projeto

ou de seus impactos.

2. **Resistente:** tem conhecimento do projeto, mas é resiste às mudanças que serão geradas pelo projeto e, com isso, não o apoia.
3. **Neutro:** tem ciência do projeto, mas não o apoia nem desaprova.
4. **Apoiadora:** conhece o projeto e seus resultados, e é uma parte interessada que o apoia.
5. **Líderes:** parte interessada engajada no projeto e nos resultados que serão gerados.

Parte Interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2		C		D	
Parte interessada 3			D C		

Quadro 3.6 - Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas
Fonte: Um Guia... (2017, p. 522).

#PraCegoVer: O quadro representa o mapeamento do engajamento das partes interessadas. O plano horizontal representa os níveis de engajamento (desinformada, resistente, neutra, apoiador e lidera). As linhas representam as partes interessadas do projeto. Para cada parte interessada é indicado qual o nível de engajamento atual da pessoa, indicado pela letra C, e qual o nível

desejado para o engajamento da pessoa, indicado pela letra D. Por exemplo, a parte interessada 1 atualmente está desinformada e é desejável que ela seja uma apoiadora. A parte interessada 2 está neutra e é desejável que ela seja uma apoiadora. E por fim, a parte interessada 3 está em ambos os casos apoiadora.

O sucesso ou fracasso de um projeto está diretamente relacionado à capacidade de o gerente e sua equipe em gerar informações úteis e meio de comunicá-las com as partes interessadas de maneira eficiente, pois a falha na comunicação em um projeto é uma das principais causas de fracasso.

praticar

Vamos Praticar

O processo de comunicação ocorre pela interação de alguns elementos que são fundamentais para a compreensão da mensagem emitida. Para o gerente de projetos, é fundamental evitar que a mensagem sofra interferências e que a compreensão do receptor seja distorcida. Para evitar essa distorção, qual elemento do processo de comunicação o gerente precisa impedir?

CHAVES, L. E. et al. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. São Paulo: FGV, 2007.

- a) O emissor.
- b) A codificação.
- c) A decodificação.
- d) O canal.
- e) O ruído.

Gestão de Riscos

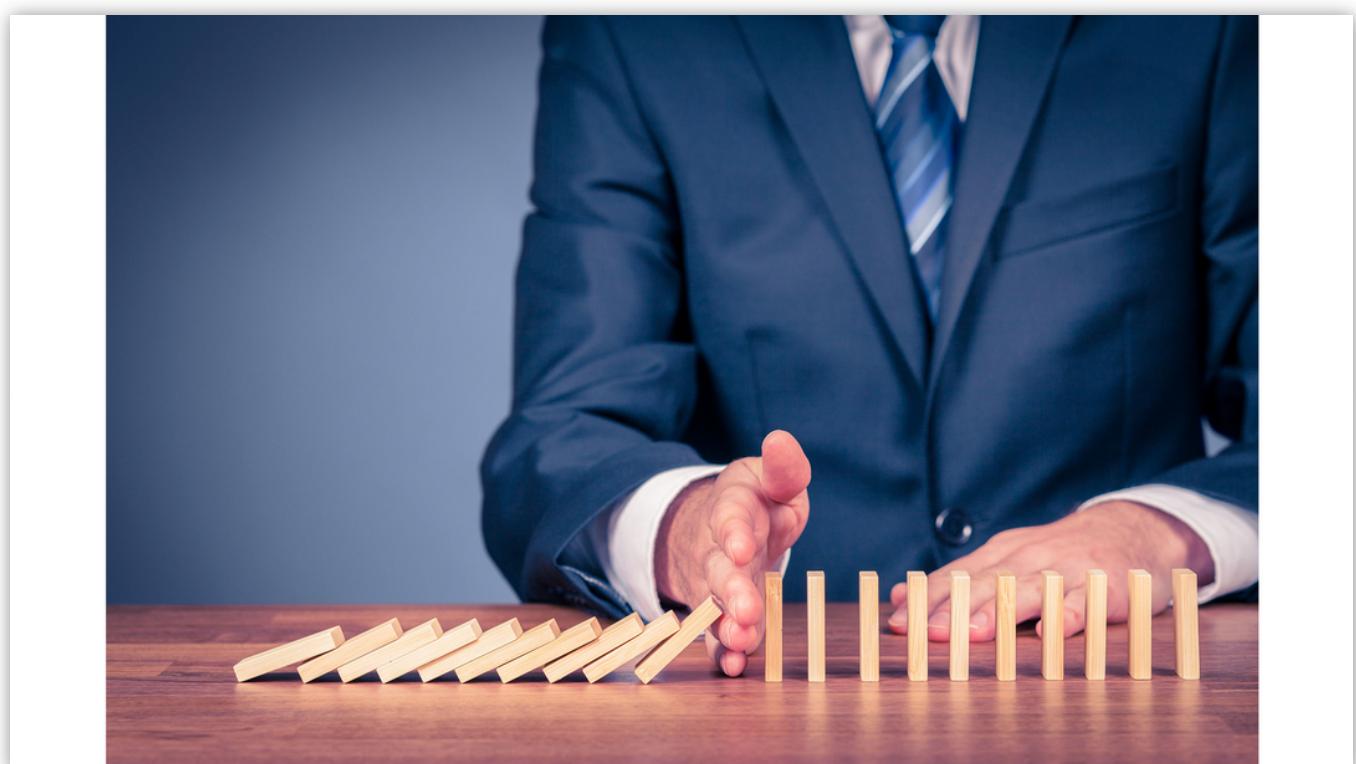


Figura 3.7 - Gestão da qualidade

Fonte: Jakub Jirsak / 123RF.

Caro(a) aluno(a), até o momento, conseguimos analisar alguns dos principais aspectos do gerenciamento de projetos, os conceitos mais importantes e as

áreas do conhecimento mais relevantes. Neste tópico, exploraremos uma das áreas mais críticas para o gerente de projetos, que é o gerenciamento dos riscos de um projeto. Antes de prosseguirmos, sugiro que você faça uma breve reflexão e tente conceituar riscos. E não tem sido tão fácil, não é mesmo? Apesar de todos nós sabermos o que é um risco, conceituá-lo já não é uma tarefa muito simples. Segundo Trentin (2011 apud KAERCHER; LUZ, 2016), risco é:

Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um dos objetivos do projeto ou do processo. O risco pode ter uma ou mais causas e impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie possibilidades de resultados positivos ou negativos. Os riscos têm origem na incerteza existente em todos os empreendimentos e projetos. Riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento das respostas. Determinados riscos não podem ser gerenciados proativamente, de modo que se faz necessário um Plano de Contingência (TRENTIN, 2011 apud KAERCHER; LUZ, 2016, p. 1).

De maneira complementar, no Guia PMBOK (2013, p. 309) risco é compreendido como “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, tais como, escopo, cronograma, custo e qualidade”. Com essa definição, podemos perceber que risco pode ser uma incerteza que gera resultados positivos ou negativos ao projeto e dependerá das ações do gerente do projeto para que se concretize ou não.

reflita

Reflita

Em chinês, a palavra crise compõe-se de dois caracteres: um representa perigo e o outro, oportunidade.

Fonte: Kaercher e Luz (2016).

Quanto aos riscos relacionados a projetos, existem dois tipos que devem ser considerados: o primeiro é o **risco individual**, que representa as condições incertas que, se acontecerem, poderão gerar consequências positivas ou negativas a um ou mais objetivos do projeto, e o gerente do projeto, na tratativa desses riscos, buscará aumentar os riscos positivos e minimizar os negativos; o segundo tipo é o **risco geral do projeto**, que impactará o projeto como um todo, ou seja, não apenas nos objetivos, mas em todo o resultado. No gerenciamento desses riscos, deve-se concentrar em manter os riscos em um parâmetro aceitável, buscando reduzir os efeitos negativos e maximizar os positivos.

Para Valeriano (1998), um projeto pode apresentar riscos originados com base em duas fontes: internas ou externas. Os riscos internos podem ser oriundos de diversos aspectos organizacionais, por exemplo, tecnologia, produção, serviços, custos e cronogramas. Já os riscos externos podem surgir de fornecedores, financiamentos, mercados e ambientais. Para lidar com os riscos de um projeto (tanto interno quanto externo), o gerente buscará, por meio do grupo de processos de gerenciamento de riscos, aplicar as ferramentas e técnicas disponíveis para obter os melhores resultados.

Processo	Descrição
Planejar o gerenciamento dos riscos	Definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
Identificar os riscos	É o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como das fontes de risco geral do projeto, e de documentação das suas características.
Análise qualitativa dos riscos	Priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, por meio da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características.
Análise quantitativa dos riscos	Analisa, numericamente, o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.
Planejar as respostas aos riscos	Desenvolvimento de alternativas, seleção de estratégias e acordo de ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.
Implementar respostas a riscos	Implementação de planos acordados, de resposta aos riscos.
Monitorar os riscos	Monitoramento da implementação

de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhamento de riscos identificados, identificação e análise de novos riscos, e avaliação da eficácia do processo de risco ao longo do projeto.

Quadro 3.7 - Grupo de processos de gerenciamento dos riscos

Fonte: Adaptado de Um Guia... (2017).

Alguns processos do grupo de processo de gerenciamento dos riscos são fundamentais para o gerente do projeto, tais como: a identificação e análise dos riscos e o processo de elaboração das respostas aos riscos, que estudaremos a seguir.

Identificação e Análise dos Riscos

Segundo Valeriano (2005), o processo de identificação dos riscos está relacionado à atividade de levantar ou de identificar as possibilidades dos riscos ocorrerem e de serem documentados. A identificação dos riscos pode ser compreendida como “o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como as fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características” (UM GUIA..., 2017, p. 409). O principal benefício, nesse processo, é a geração de informações importantes, para que sejam criadas, posteriormente, possibilidades de respostas aos riscos. Esse processo, além de ser contínuo – aplicado na fase inicial do projeto até sua conclusão – é, também, um processo iterativo.

Dentre as principais ferramentas que podem ser utilizadas para a identificação dos riscos estão: opinião especializada, que considera a expertise de profissionais experientes sobre o tipo do projeto; brainstorming, lista de verificação e entrevistas para a coleta de dados; a análise de dados pode ser feita por meio das técnicas de análise de causa-raiz, análise de premissas e restrições, análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e análise de documentos; habilidades interpessoais e de equipe; listas de alertas e reuniões (UM GUIA..., 2017). Como resultado desse processo, são geradas a lista dos riscos identificados, de possíveis responsáveis pelos riscos e a lista de possíveis

respostas aos riscos.

Saiba mais

Saiba mais

No artigo disponibilizado no link a seguir, é possível compreender de maneira mais aprofundada uma das ferramentas mais utilizadas no processo de diagnóstico de um contexto, por meio da análise dos ambientes interno e externo de uma empresa ou de um projeto.

[ACESSAR](#)

Após o processo de identificação dos riscos, a próxima etapa é a da análise dos riscos, que pode ser feita por meio de dois métodos: quantitativo e qualitativo. A análise qualitativa dos riscos pode ser compreendida como “o processo de priorização de riscos é o processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade e impacto de ocorrência” (UM GUIA..., 2017, p. 419). Para Keeling e Branco (2014), a análise qualitativa dos riscos representa uma forma mais econômica, para a empresa, de estabelecer prioridades no processo de encontrar as respostas aos riscos por meio da identificação dos riscos que apresentam maior impacto sobre o projeto.

A análise quantitativa dos riscos, conforme é disposto no Guia PMBOK (2017, p. 428) é o processo de “analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados e outras fontes de incertezas nos objetivos gerais do projeto”. O principal benefício gerado nesse processo ao projeto é a geração de informações quantitativas sobre os riscos que poderão afetar o projeto. A análise quantitativa dos riscos não é necessária para todo tipo de projeto, principalmente pelo seu alto custo de aplicação. Portanto, é normalmente mais indicada aos projetos de grande porte e de finalidade estratégica, por exemplo. Após o processo de identificação e análise dos riscos, é necessário que sejam

criadas respostas aos riscos elencados.

Elaboração das Respostas aos Riscos

Uma das etapas mais importantes de todo o processo de gerenciamento dos riscos de um projeto é a elaboração das respostas aos riscos identificados.

Planejar as respostas aos riscos é o processo de “desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto” (UM GUIA..., 2017, p. 437). Esse processo é importante, porque permite que sejam criadas maneiras de lidar com os riscos, caso ocorram.

As respostas aos riscos do projeto devem ser consideradas não apenas para os riscos individuais, mas também para os riscos globais. As estratégias possíveis podem ser melhor compreendidas no Quadro 3.8:

Estratégia	Descrição
Prevenir	Envolve tomar uma ação focada na redução do efeito negativo da incerteza sobre o projeto no seu todo, e trazer o projeto de volta aos seus limites.
Explorar	Nos casos em que o nível do risco geral do projeto for significativamente positivo e fora dos limites dos riscos acordados para o projeto, uma estratégia de exploração pode ser adotada. Isso envolve tomar uma ação focada em capturar o efeito positivo da incerteza sobre o projeto no seu todo.
Transferir/ compartilhar	Se o nível de risco geral do projeto for alto, mas a organização é incapaz de solucioná-lo, efetivamente, um terceiro poderá ser envolvido para gerenciar o risco em nome da organização.
Mitigar/ melhorar	Essa estratégia envolve alterar o nível de risco geral, para otimizar as chances de alcançar os objetivos do projeto.
Aceitar	Se não houver estratégia proativa de resposta possível para resolver o risco geral do projeto, a organização pode optar por continuar com o projeto, conforme definição atual, ainda que o risco geral do projeto esteja fora dos limites acordados, e o risco apresente baixo impacto para o projeto.

Quadro 3.8 - Estratégias de respostas ao risco

Fonte: Adaptado de Um Guia... (2017).

As estratégias descritas no Quadro 3.8 poderão ser adotadas no projeto, conforme a necessidade. Podem ser utilizadas de forma isolada ou em conjunto com outras estratégias e implementadas com base em um plano de ação.

praticar

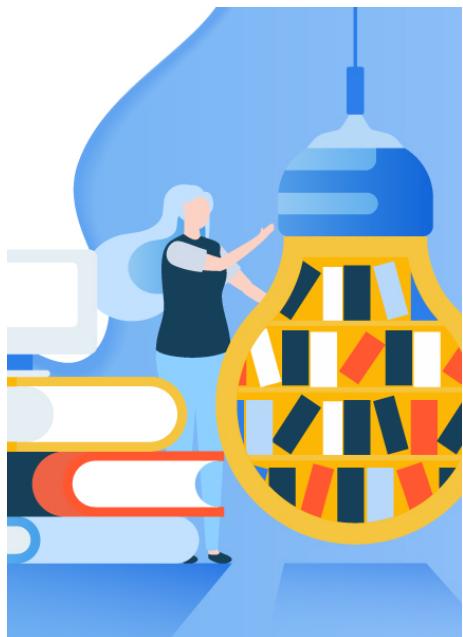
Vamos Praticar

O gerenciamento dos riscos de um projeto é uma das ações mais importantes para o gerente de um projeto, pois a má gestão dos riscos identificados pode conduzir o projeto ao fracasso. Algumas estratégias podem ser aplicadas como respostas ao risco. Considerado a estratégia de aceitação, é correto afirmar que deve ser implementada em qual situação?

UM GUIA do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK**. 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

- a)** Caso não exista uma estratégia que possa ser aplicada para resolver o risco geral do projeto.
- b)** Quando se busca reduzir os efeitos negativos das incertezas.
- c)** Caso o risco apresente impactos significativamente positivos para o projeto.
- d)** Alterar o nível de risco geral, para aumentar as chances de os objetivos do projeto serem atingidos.
- e)** Quando a empresa é incapaz de lidar com o risco do projeto e envolve uma terceira parte no processo.

indicações Material Complementar



LIVRO

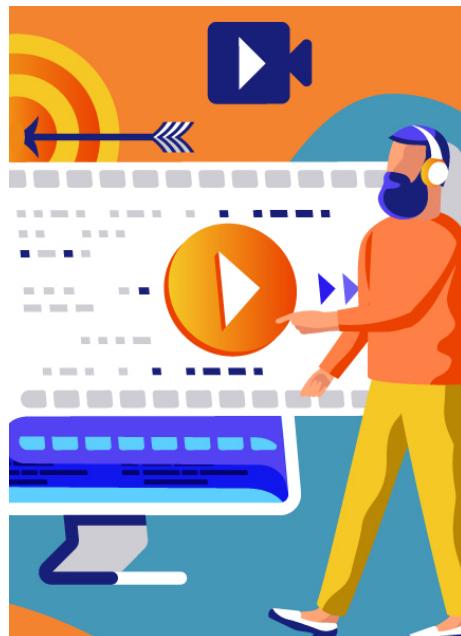
Gestão estratégica do risco: uma referência para tomada de riscos empresariais

Aswath Damodaran

Editora: Bookman

ISBN: 9788577804580

Comentário: o autor trata, de forma aprofundada, como uma organização deve gerenciar os riscos inerentes às suas operações, e formas de maximização dos resultados por meio de uma gestão de risco eficiente. A leitura permite que o leitor aprenda a identificar quais os riscos podem ser ignorados e quais devem ser explorados ao ponto de beneficiar a organização.



FILME

A Grande Apostila

Ano: 2016

Comentário: assistindo ao filme, é possível perceber a importância da gestão de riscos, tanto em projetos quanto nas atividades diárias de uma organização. A falta de percepção, de identificação e de resposta aos riscos levou a economia norte-americana ao colapso, em meados dos anos 2008, e gerou uma crise na economia mundial.

Para saber mais sobre o filme, assista ao trailer.

TRAILER

conclusão

Conclusão

Caro(a) acadêmico(a), chegamos ao final de mais uma unidade, em que foram discutidos conceitos, características, ferramentas e técnicas importantes para uma gestão de projetos eficiente. Neste capítulo, analisamos as quatro áreas do conhecimento elencadas no Guia PMBOK: gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão das comunicações e, por fim, gestão de riscos em projetos. Verificamos que alguns processos são fundamentais para o sucesso do projeto, como a identificação dos riscos e sua posterior análise, para identificação da melhor ação a ser tomada, a fim de evitar que causem danos ao projeto.

referências

Referências Bibliográficas

CAVALCANTI, F. R. P.; SILVEIRA, J. A. N. **Fundamentos de gestão de projetos :** gestão de riscos. São Paulo: Atlas, 2016.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade :** conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHAVES, L. E. et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos .** São Paulo:

FGV, 2007.

KAERCHER, A. R.; LUZ, D. F. **Gerenciamento de riscos** : do ponto de vista da gestão da produção. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de projetos** : uma abordagem global. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade** . São Paulo: Érica, 2010.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade** . 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos** : com abordagem dos métodos ágeis e híbridos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOLINARI, L. **Gestão de projetos** : teoria, técnicas e práticas. São Paulo: Érica, 2010.

UM GUIA do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK** . 5. ed. Pensilvânia: PMI, 2013.

_____. **Guia PMBOK** . 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos** : pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. **Moderno gerenciamento de projetos** . São Paulo: Prentice Hall, 2005.

IMPRIMIR