

GERÊNCIA DE PROJETOS – EXECUÇÃO

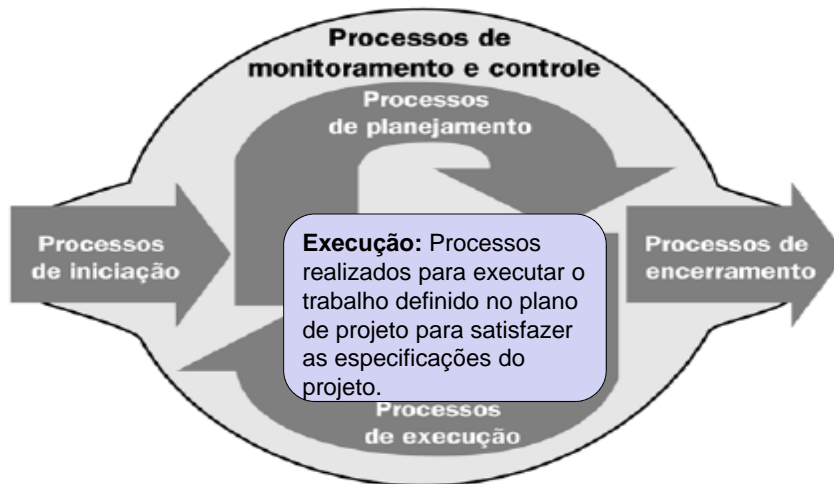
Dr. rer. nat. Christiane Gresse von Wangenheim, PMP

Objetivo de aprendizagem desta aula

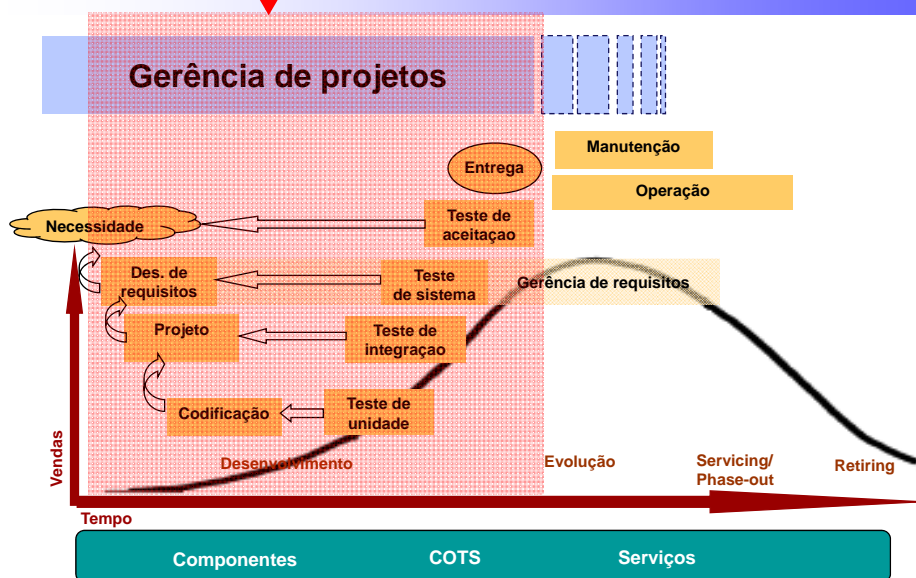
Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- ☐ Motivar a importância de gerenciar a execução de projetos.
- ☐ Explicar o processo de execução de projeto.

Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Agora, você está aqui



Execução

Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de projeto de forma a cumprir as especificações do projeto.

- ❑ Coordenar pessoas e recursos.
- ❑ Integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano.
- ❑ Durante a execução, os resultados poderão requer atualizações no planejamento e mudanças no *baseline*.
 - ❑ Mudanças nas durações previstas, na produtividade ou disponibilidade dos recursos, riscos imprevistos, etc.

Processos e áreas de conhecimento

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
Tempo		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RH		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe		
Comunicação	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
Riscos		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e Controlar os riscos	
Aquisições		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMBOK, 2009]

Orientar e gerenciar a execução do projeto

- ❑ Processo de realização do trabalho definido no plano de projeto para atingir os objetivos:
 - ❑ Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto.
 - ❑ Criar as entregas do projeto.
 - ❑ Formar, treinar e gerenciar os membros da equipe designados para o projeto.
 - ❑ Obter, gerenciar e usar recursos.
 - ❑ Implementar os padrões e métodos planejados.
 - ❑ Gerar dados do projeto (como custo, cronograma, progresso técnico e da qualidade).
 - ❑ Emitir solicitações de mudanças e adaptar mudanças aprovadas...

Processos e áreas de conhecimento

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
Tempo		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RH		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe		
Comunicação	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
Riscos		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
Aquisições		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMBOK, 2009]

Realizar a garantia da qualidade

Garantia da Qualidade: o processo de avaliação do desempenho geral do projeto regularmente para fornecer a confiança de que o projeto irá satisfazer os padrões de qualidade relevantes.

Garantia de qualidade

- ☐ Garantia de qualidade avalia ou verifica se o processo usado para criar os entregáveis está funcionando:
 - ☐ O processo está sendo seguido?
 - ☐ Os controles de qualidade estão sendo aplicados com rigor adequado?
 - ☐ O controle de qualidade está sendo eficiente e eficaz?
 - ☐ O processo está causando problemas de qualidade?
- ☐ Na garantia de qualidade um auditor pode não ser capaz de dizer se o conteúdo de um determinado produto final é aceitável (isto seria o controle de qualidade). No entanto, o auditor deve ser capaz de dizer se a entrega parece aceitável com base no processo usado para criá-lo (garantia de qualidade).
- ☐ Técnicas usadas para garantia de qualidade:
 - ☐ Auditorias de processo/produto ou avaliações: exame independente de um produto ou processo para determinar a conformidade com as especificações, normas, acordos contratuais ou outros critérios pré-definidos.
- ☐ Feito por alguém externo ao projeto.

Processos e áreas de conhecimento					
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
Tempo		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RH		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe		
Comunicação	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
Riscos		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
Aquisições		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMBOK, 2009]



Mobilizar a equipe do projeto

Processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.

- ❑ Deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto:
 - ❑ pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos.
 - ❑ pode reduzir a probabilidade de êxito e em última instância resultar em cancelamento do projeto.
- ❑ Formas de mobilização:
 - ❑ Pré-designação
 - ❑ Negociação
 - ❑ Contratação
 - ❑ Equipes virtuais



Desenvolver a equipe do projeto

Processo de melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

❑ Objetivos:

- ❑ **Aprimorar os conhecimentos e habilidades** dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, reduzir custos, duração e melhorar a qualidade.
- ❑ **Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso** entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir conflitos e aumentar o trabalho em equipe.
- ❑ **Criar uma cultura de equipe dinâmica e coesa** para aumentar a produtividade, o espírito e cooperação e o compartilhamento de conhecimento e experiências.

Teoria de desenvolvimento de equipes

- ❑ Desenvolvimento da equipe envolve a convergência de um grupo de pessoas em uma organização executora.
- ❑ Um ciclo de vida evolutivo comum é característico com desenvolvimento da equipe.
- ❑ Processo de desenvolvimento da equipe:

Processo	Descrição
Formação (Form)	Refere-se à criação da equipe, quando as pessoas são colocadas juntas devido ao planejamento organizacional do projeto.
Conflito (Storm)	Refere-se ao caos, que ocorre, quando as pessoas começam a se acostumar a trabalhar juntas.
Acordo (Norm)	Refere-se ao momento em que o comportamento da equipe começa a se normalizar e os membros da equipe estão acostumados uns com os outros. A novidade do grupo de pessoas está desgastada.
Desempenho (Perform)	Refere-se a atividade que transparece na equipe em trabalhar como um time e não como um grupo de pessoas. O grupo deve estar funcionando em um nível ideal nesta fase.

Reconhecimento e recompensas

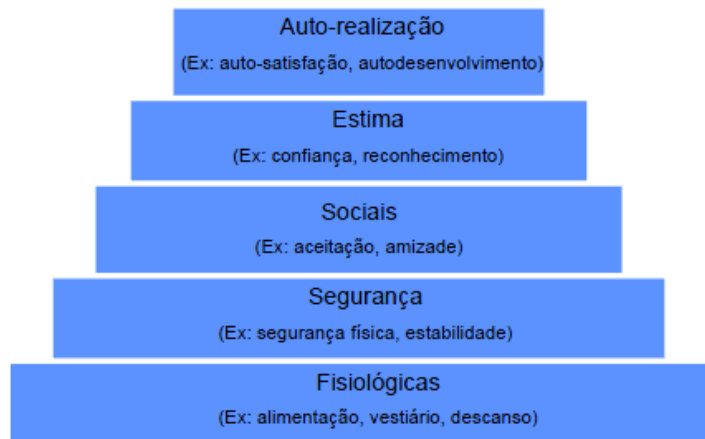
- ❑ Pessoas ficam motivadas, se sentem, que são valorizadas na organização e que este valor é demonstrado pelas recompensas que recebem.
 - ❑ Uma recompensa específica concedida a qualquer individuo só será eficaz se satisfizer uma necessidade valorizada pelo individuo.
 - ❑ Somente comportamento desejável deve ser recompensado.
 - ❑ Deve ser recompensado comportamento que todos podem alcançar para aumentar o apoio entre os membros da equipe.

Como motivar a equipe?

- ❑ Motivação intrínseca vs. extrínseca
 - ❑ Fazendo algo para se divertir vs. fazendo algo para receber uma recompensa.
- ❑ Teoria da motivação de Herzberg (1966)
 - ❑ Fatores motivacionais (e.g. reconhecimento) vs. Fatores higiênicos (e.g. salário)
- ❑ Hierarquia de Maslow's de necessidade (1950)
 - ❑ Fisiológico, segurança, social, estima, auto-realização.

Hierarquia das Necessidades do Maslow

- ❑ A chave é descobrir em que nível as pessoas estão para motivar de forma certa.



“You can’t have great software without a great team, and most software teams behave like dysfunctional families.”

Jim McCarthy

Avaliação da eficácia da equipe

- ☐ A medida que esforços de desenvolvimento da equipe do projeto são implementados, são realizadas avaliações da eficácia da equipe de projeto.
- ☐ Pode incluir indicadores como:
 - ☐ Melhoria em habilidades, que permitem que as pessoas realizem as tarefas com mais eficácia.
 - ☐ Melhorias em competências, que ajudam a equipe de ter melhor desempenho como equipe.
 - ☐ Redução na taxa de rotatividade do pessoal.
 - ☐ Aumento na coesão da equipe em que os membros compartilham informações e experiências abertamente e se ajudam para melhorar o desempenho geral do projeto.

Gerenciar a equipe do projeto

Processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

- ☐ Observações e conversas para manter o contato com o trabalho e as atitudes dos membros da equipe do projeto.
- ☐ Avaliações do desempenho do projeto (esclarecimentos de papéis e responsabilidades, feedback construtivo para os membros da equipe, planejamento de treinamento individual).
- ☐ Gerenciamento de conflitos.
- ☐ Envolve uma combinação de habilidades, com ênfase em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança.



“Gerenciamento não é sobre controlar pessoas, mas facilitar a colaboração de humanos.”

Henry Mintzberg



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA
C. G. v. Wangenheim

Gerenciar conflitos

- ❑ Conflitos são inevitáveis e forçam uma busca de alternativas.
- ❑ O conflito é uma questão de equipe.
- ❑ Resolução rápida de conflito é o ponto chave do sucesso do projeto:
 - ❑ Abertura para resolver conflitos.
 - ❑ Concentrar em questões objetivas e não em personalidades.
 - ❑ Concentrar no presente e não no passado.

Técnicas gerais para resolver conflitos

- ❑ **Retirada/evitar:** recuar de uma situação de conflito efetivo ou potencial.
- ❑ **Negociação:** encontrar soluções, que trazem algum grau de satisfação para todas as partes.
- ❑ **Imposição:** forçar um ponto de vista às custas de outro; oferece apenas soluções ganha-perde.
- ❑ ...

E, se tem pessoas complicadas?



[R. Brinkman & R. Kirschner. Dealing With People You Can't Stand. McGrawHill, 1994]

Granada

- ❑ Sente-se frustrado, desrespeitado e ignorado. Facilmente perde o controle e explode em todas as direções, com violentos ataques de fúria.
- ❑ Comportamento do Granada:
 - Sai da calma absoluta para um repentino acesso de raiva e fúria.
 - Bate na mesa, esbraveja e gesticula muito.
 - Grita alto e acusa qualquer um.
- ❑ Reação do gerente:
 - Mantém a calma e tenta acalmar o Granada;
 - Se necessário, manda ele dar um tempo fora da reunião para se acalmar.
 - Não deve prosseguir diante de um mau comportamento.

Calado

- ❑ É invisível, ninguém sabe o que se passa em sua cabeça - fica sempre calado.
- ❑ Comportamento do Calado:
 - Evita ao máximo falar.
 - Não demonstra reação verbal ou gestual.
 - Não deixa transparecer seus pensamentos.
 - Foge das discussões e não dá sua opinião.
- ❑ Reação do gerente:
 - Deve persuadir o Calado a falar.
 - Faz perguntas abertas, que não possam ser respondidas com "sim" ou "não".
 - Fornece espaço ao Calado com bom humor.
 - Relaciona possíveis causas para todo esse silêncio.
 - Não entra em conflito com o Calado.

Sabe-tudo

- ❑ Detém 98% do conhecimento e passa horas explicando o que sabe sem dar atenção às idéias inferiores dos outros. É controlador e intolerante com correções e novas idéias.
- ❑ Comportamento do Sabe-tudo:
 - Explica tudo o tempo todo, usando muitos termos técnicos.
 - Não deixa que o interrompam.
 - Não dá atenção aos outros.
 - Fala com autoridade.
- ❑ Reação do gerente:
 - Demonstra que entende muito bem do assunto a ser debatido.
 - Transmite sua idéia de modo indireto, sem imposição.
 - Convida o Sabe-tudo para ser seu assistente, usando o conhecimento deste de uma forma positiva.



Talvez

- ❑ Não toma decisões, principalmente quando elas afetam outras pessoas, porque não quer incomodar. Sempre deixa que a situação se resolva por si mesma.
- ❑ Comportamento do Talvez:
 - Adia ao máximo qualquer tomada de decisão.
 - Dá respostas como “provavelmente”, “talvez” e “difícil de decidir agora”.
 - Não concorda nem discorda efetivamente.
- ❑ Reação do gerente:
 - Não pressiona a pessoa Talvez, tem paciência e mantém a calma.
 - Ajuda a pessoa Talvez a identificar os prós e contras da decisão.
 - Leva a pessoa Talvez a tomar uma decisão no final.



Chorão

- ❑ Para o Chorão tudo está errado e não tem como mudar isso. Reclama incessantemente de tudo, sem enxergar qualquer solução.
- ❑ Comportamento do Chorão:
 - Reclama incessantemente.
 - Mostra sua visão de que tudo está errado.
 - Resmunga e diz coisas incompreensíveis.
 - Balança as mãos e a cabeça demonstrando seu descontentamento.
- ❑ Reação do gerente:
 - Ouvi as reclamações com atenção.
 - Não concorda nem discorda do Chorão.
 - Interrompe e pede para que ele aponte queixas específicas.
 - Impõem limites e muda o foco para identificar soluções.

Exercício



- ❑ Trabalho em grupos de 7 alunos
- ❑ Preparação:

Escolhem um gerente de projeto. Ele receberá uma descrição do projeto. Cada um dos outros integrantes receberá uma instrução de como se comportar. Caso, que o gerente reage adequadamente, você começará a se comportar normalmente de forma cooperativa.
- ❑ Instruções:
 1. Realizem uma reunião de *kick-off* de projeto (10 min.) em que o gerente de projeto apresentará brevemente o projeto a ser realizado e precisará no final da reunião obter o comprometimento de todos.
 2. Avaliem a gerência das personagens pelo gerente.

Tempo: 15 minutos



Exercício - Debriefing



- ❑ O que faz gerenciar uma equipe ser tão complicado?
- ❑ O que você aprendeu com essa dinamica?

Processos e áreas de conhecimento

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
Tempo		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RH		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe		
Comunicação	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
Riscos		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
Aquisições		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMBOK, 2009]

Distribuir informações

Processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

☐ Plano de comunicação:

O que precisa ser comunicado	Por que	Entre quem	Melhor forma de comunicação	Responsabilidade	Quando e qual frequência

Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

☐ Inclui:

- ☐ Gerenciar ativamente as expectativas das partes interessadas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto
- ☐ Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões prevenindo futuros problemas.
- ☐ Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas.
- ☐ Ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam os benefícios e os riscos do projeto. Isto permite que elas apoiem ativamente o projeto.

Processos e áreas de conhecimento					
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
Tempo		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RH		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe		
Comunicação	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
Riscos		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
Aquisições		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMBOK, 2009]

Realizar aquisições

Processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

- ❑ Equipe recebe propostas de fornecedores.
- ❑ Aplicar critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores que sejam qualificados para realizar o trabalho e aceitáveis como fornecedor.
- ❑ Principais resultados:
 - ❑ Fornecedores selecionados.
 - ❑ Contrato de aquisição.

Processos e áreas de conhecimento					
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo		Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
Tempo		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Custos		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
RH		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe		
Comunicação	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
Riscos		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
Aquisições		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMBOK, 2009]




Leia mais sobre este tema ...



- ❑ PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 2000-2009. (Biblioteca UFSC Acervo 204532)
- ❑ Kerzner, H. Project management: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2003-2009. (Biblioteca UFSC Acervo 204553)
- ❑ R. Brinkman & R. Kirschner. Aprendendo a Lidar com Pessoas Difíceis. Editora Sextante, Brasil, 2006.
- ❑ E. do Carvalho et al. Negociação e Administração de Conflitos. Editora FGV, Brasil, 2008.
- ❑ Google talks video: The role of leadership
[<http://www.youtube.com/watch?v=ypEMdjsIEOI>]




COMMONS DEED

Atribuição-Uso Não-Comercial-Compartilhamento pela Licença 2.5 Brasil

Você pode:

- copiar, distribuir, exibir e executar a obra
- criar obras derivadas


Sob as seguintes condições:

Atribuição — Você deve dar crédito ao autor original, da forma especificada pelo autor ou licenciante.

Uso Não-Comercial — Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.

Compartilhamento pela mesma Licença — Se você alterar, transformar, ou criar outra obra com base nesta, você somente poderá distribuir a obra resultante sob uma licença idêntica a esta.

Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/br/> ou mande uma carta para Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA
C. G. v. Wangenheim