

Gerência de Projetos

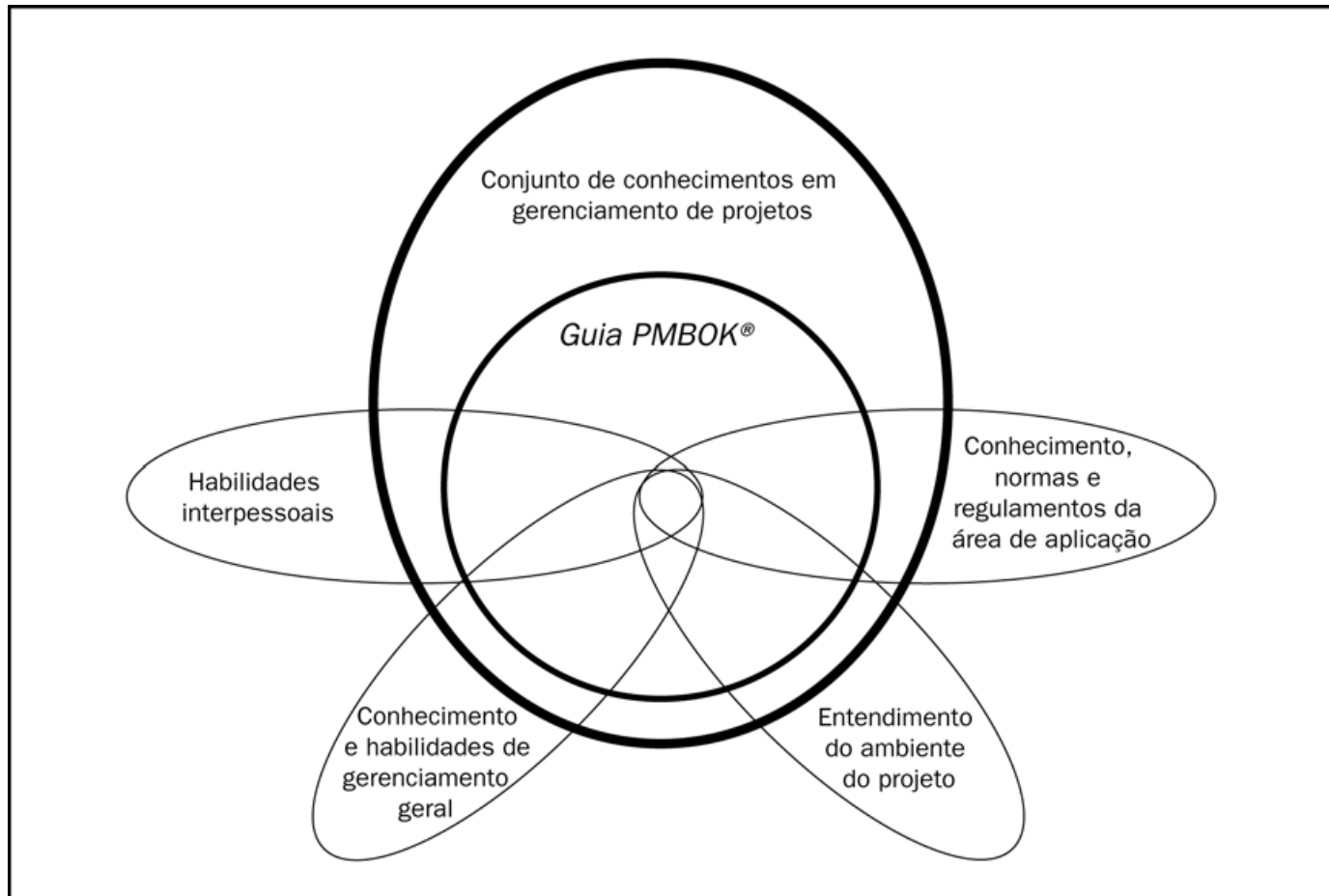
Práticas Alinhadas ao PMI

Prof. Leonardo Vieira Barcelos

Áreas de especialização

- Ter conhecimento das técnicas e ferramentas usadas para gerenciar projetos, não são suficientes para um gerenciamento de projetos eficaz.
- Para um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização:
 1. O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
 2. Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
 3. Entendimento do ambiente de projeto;
 4. Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral;
 5. Habilidades interpessoais.

Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos



1. O Conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos

- Descreve o conhecimento exclusivo da área de gerenciamento de projetos.
- O conhecimento de gerenciamento de projetos descrito no PMBOK consiste:
 - Definição do ciclo de vida do projeto (**fases**);
 - Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos (**Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento**);
 - Nove áreas do conhecimento. (**Gerenciamento de: Integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições**).

2. Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação

- Áreas de aplicação são categorias de projetos que possuem elementos comuns significativos nesses projetos, mas não são necessárias ou estão presentes em todos os projetos. Exemplos:
 - Departamentos funcionais e disciplinas de apoio, como departamento jurídico, gerenciamento de produção e estoque, marketing, logística e pessoal;
 - Elementos técnicos, como desenvolvimento ou engenharia de software, engenharia de recursos hídricos, engenharia de saneamento ou engenharia civil.
 - Setores, como automotivo, químico, agricultura e serviços financeiros.
- Cada área de aplicação em geral possui um conjunto de normas e práticas aceitas.

3. Entendimento do ambiente de projeto

- Os projetos são planejados e implementados em um contexto social, econômico e ambiental. A equipe do projeto deve considerar estes contextos.
 - Ambiente cultural e social: a equipe precisa entender como o projeto afeta as pessoas e como as pessoas afetam o projeto.
 - Ambiente internacional e político: talvez seja necessário que os membros da equipe estejam familiarizados com as leis e costumes internacionais, nacionais e regionais aplicáveis, além do clima político que poderia afetar o projeto. (fuso horário, feriados etc.)
 - Ambiente físico: Se o projeto afetar seu ambiente físico, alguns membros da equipe precisarão conhecer bem a ecologia local e a geografia física que podem afetar o projeto ou ser afetadas pelo projeto.

4. Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral

- Inclui o planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle de operações de uma empresa existente. Inclui disciplinas de apoio como:
 - Contabilidade e gerenciamento financeiro;
 - Compras e aquisições;
 - Vendas e marketing;
 - Contratos e legislação comercial;
 - Fabricação e distribuição;
 - Logística e cadeia de abastecimento;
 - Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional;
 - Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal;
 - Práticas de saúde e segurança;
 - Tecnologia da informação.

5. Habilidades interpessoais

- O gerenciamento de relações interpessoais inclui:
 - Comunicação eficaz: troca de informações;
 - Influência sobre a organização: capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”;
 - Liderança: Desenvolver uma visão e uma estratégia e motivar as pessoas para que alcancem essa visão e essa estratégia;
 - Motivação: Estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças;
 - Negociação e gerenciamento de conflitos: conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento ou um acordo.
 - Resolução de problemas: combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas e tomada de decisões.

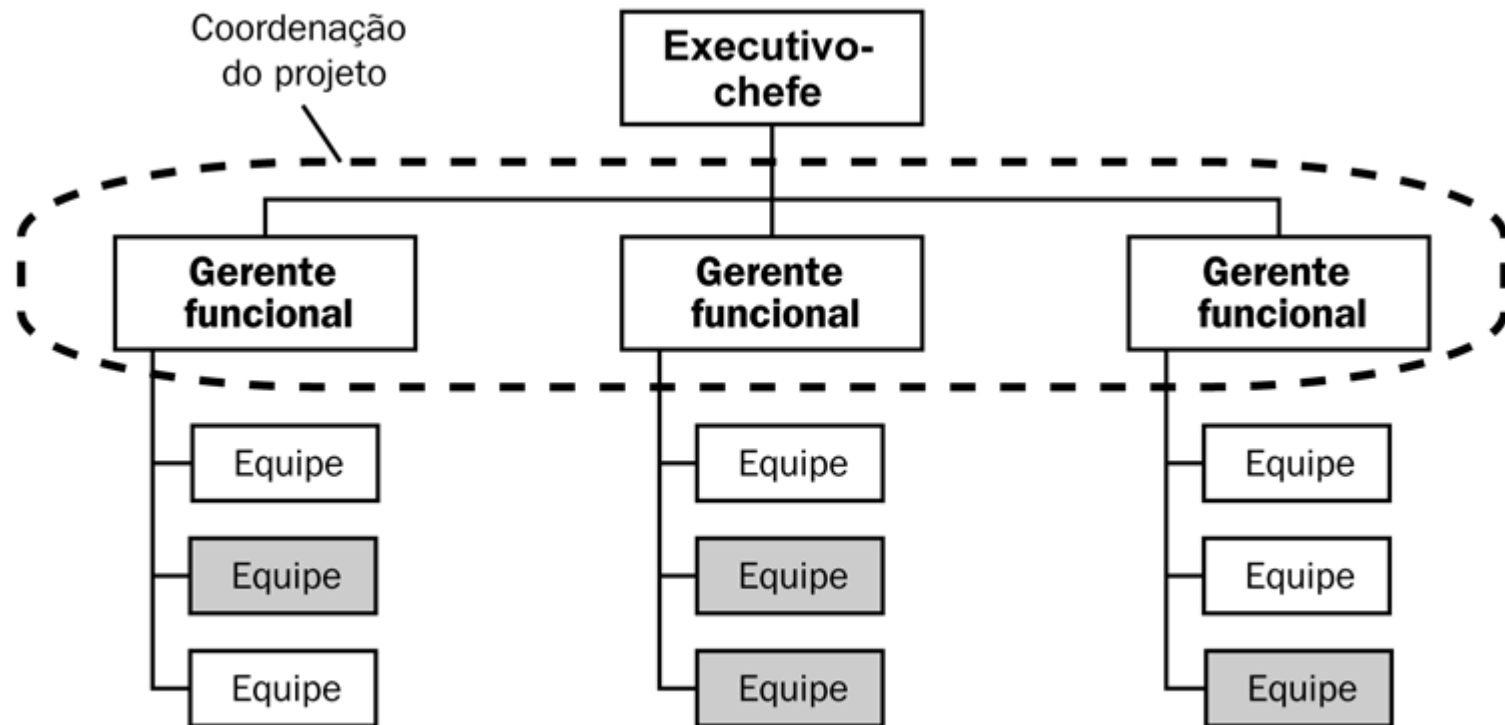
Tipos de organizações

- Funcionais
- Projetizadas
- Matriciais

Tipo de organizações: funcionais

- Os gerentes de projeto enfrentam sérios problemas de autoridade nestas organizações, o que lhes exige grandes habilidades em comunicação e poder de influência sobre os gerentes funcionais, visto que o poder será compartilhado.
- É muito importante que a avaliação de desempenho dos funcionários estejam vinculada ao papel desempenhado nos projetos da organização, servindo como um mecanismo motivador.
- Nestas organizações o gerente de projeto passará por problemas de disputa de recursos, bem como pelo oferecimento de recursos de baixa qualidade, o que requer atenção redobrada.

Organização Funcional

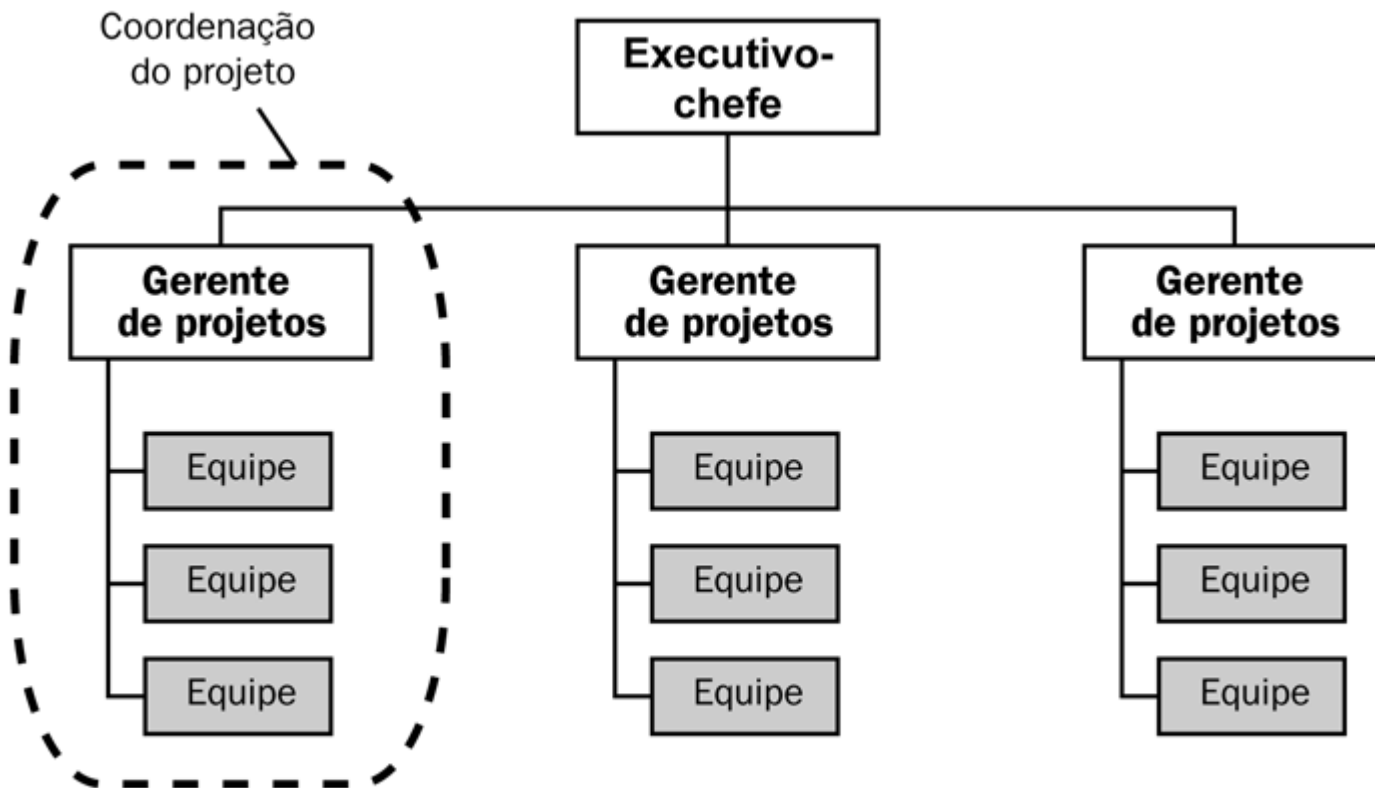


(As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.)

Tipo de organizações: projetizadas

- Os gerentes de projetos já não enfrentam problemas de autoridade, porém podem estar encarregados de conduzir mais de um projeto, exigindo-lhes forte capacidade de organização do tempo.
- Com os membros de time pode ocorrer o mesmo fenômeno, o que requer que o gerente de projeto defina de forma clara os objetivos de sua equipe para cada uma de suas atividades nos diferentes projetos da empresa.
- Quando o projeto se aproxima do fim, a equipe pode se desmotivar, dada à insegurança gerada pela proximidade da dispensa, alguns membros podem “inventar” novas tarefas do projeto só para adiar sua demissão.

Organizações projetizadas

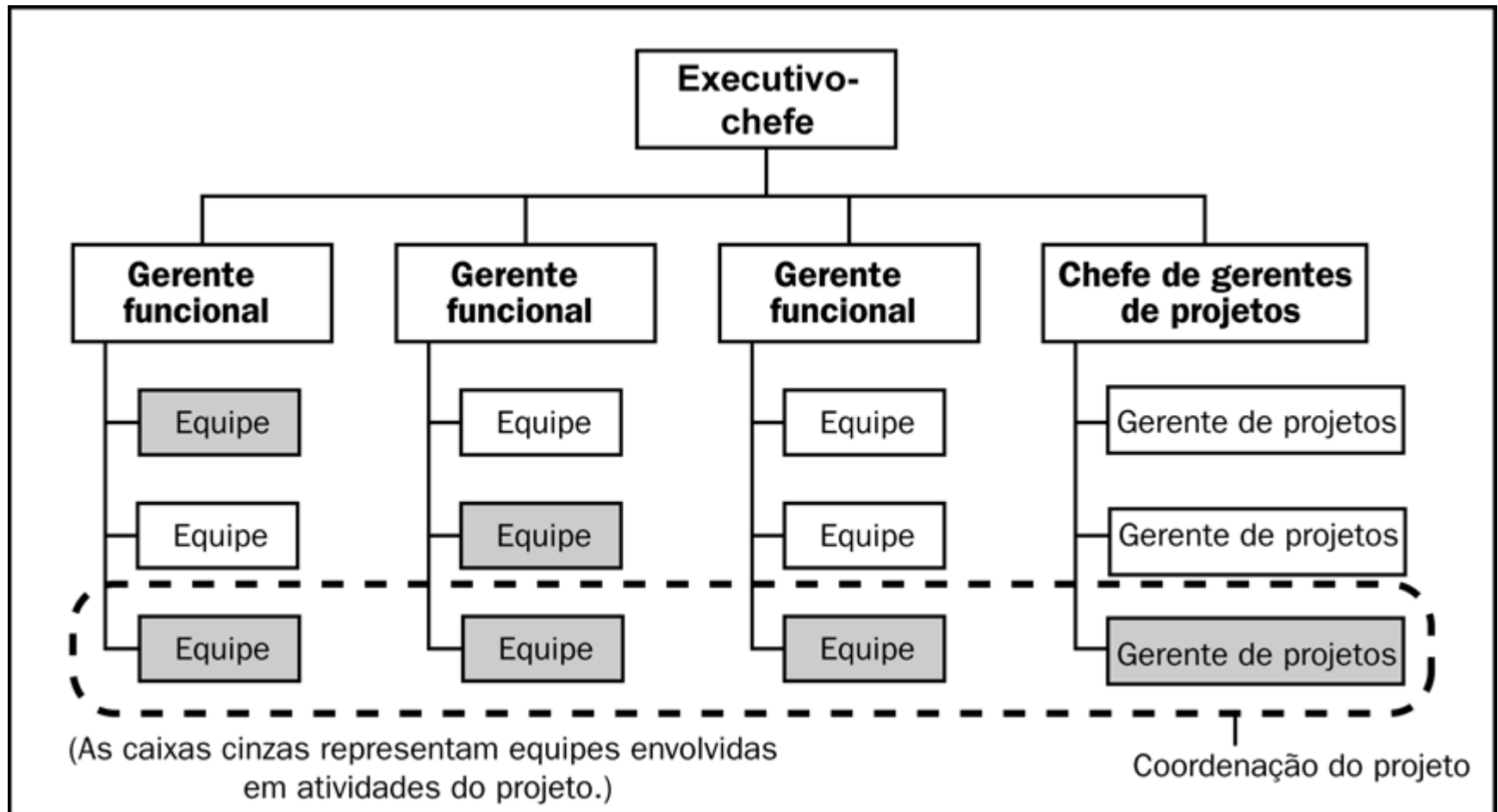


(As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.)

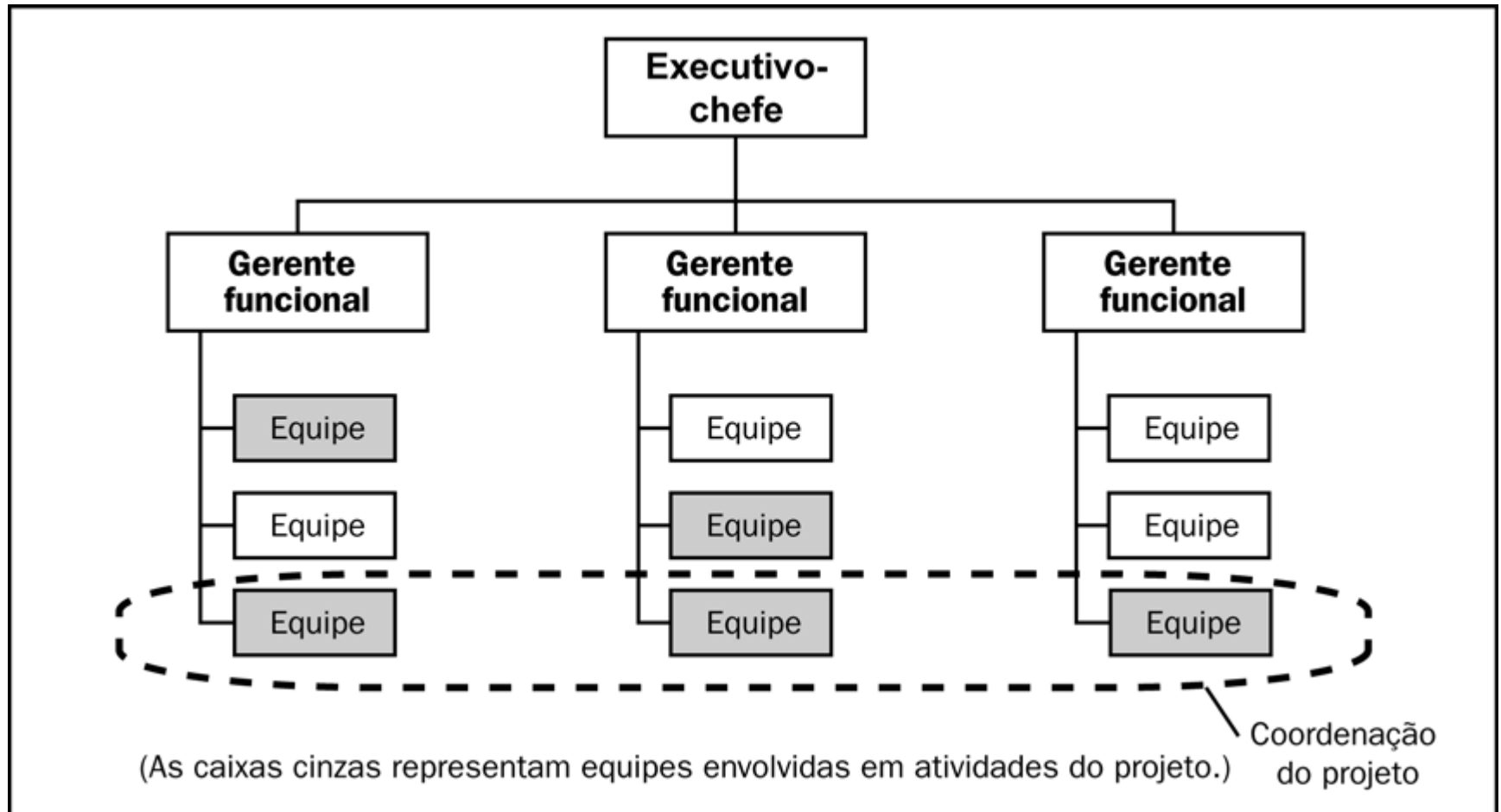
Tipo de organizações: matriciais

- Organizações matriciais podem oferecer diferentes graus de autoridade aos gerentes de projeto, de um cenário matricial forte, no qual o gerente de projetos possui forte autoridade sobre os gerentes funcionais, a um cenário matricial fraco, no qual o gerente de projeto possui apenas um papel de coordenador.
- Em todos os cenários o gerente de projeto deve fazer do gerenciamento das partes interessadas uma constante no seu dia-a-dia.
- As estimativas de uso dos recursos humanos dos departamentos devem ser feitas com muito cuidado, visto que serão submetidas aos gerentes funcionais, podendo gerar pontos de conflito e exigindo do gerente de projeto forte poder de negociação.

Organização Matricial Forte



Organização Matricial Fraca



Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

- **Iniciação:** Definem e autorizam o projeto como um todo ou apenas uma fase.
- **Planejamento:** Definem e refinam os objetivos e planejam o curso das ações necessárias para o cumprimento dos objetivos e o escopo aos quais o projeto foi destinado.
- **Execução:** Integram pessoas e demais recursos para conduzir o plano de projeto.
- **Encerramento:** Formaliza a aceitação de produto, serviço ou resultado do projeto ou fase, conferindo-lhe uma finalização ordenada.
- **Monitoramento e controle:** Mede regularmente e monitora o progresso do projeto para identificar variâncias entre o plano de projeto e as ações executadas, indicando ações corretivas quando necessário.

Áreas de conhecimento do PMBOK



Áreas de conhecimento do PMBOK

- **Escopo**: o que deve ser feito.
- **Tempo**: quando deve ser feito.
- **Custos**: como será a alocação de recursos.
- **Qualidade**: assegurar o cumprimento dos requisitos acordados.
- **Recursos Humanos**: mobilização de times multidisciplinares.
- **Comunicações**: informações de status do projeto.
- **Risco**: identificação de ameaças e criação de planos alternativos.
- **Aquisições**: aquisição de produtos ou serviços.
- **Integração**: coordenação de todas as atividades.