

Aula 02 – Gestão de Projeto - Ambiente do GP

2.1 – Gestão de Stakeholders

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

Escola de Politécnica da USP

Departamento de Engenharia de Produção

Laboratório de Gestão de Projetos – **LGP**

**Quem são os stakeholders
do projeto?**

Stakeholders

- Indivíduos e/ou organizações envolvidos no projeto
- Indivíduos e/ou organizações interessados, que podem ser afetados ou afetar os resultados da execução do projeto.
- *Stakeholders* podem ter níveis de responsabilidade e autoridade distintos.
- Em projetos complexos, identificar os stakeholders não é tarefa fácil.



Quem são os stakeholders do projeto?



- Stakeholders são indivíduos/organizações que afetam ou são afetados pelos resultados do projeto

Negociação é fundamental!

Para atingir o ótimo global todos os interessados têm que estar dispostos a fazer concessões e a negociar.



Hidrelétrica de Belo Monte
Conflito explicitado na foto
(Kayapós e Eletrobrás longe do
consenso)

Stakeholders Diretos

- ▣ Gerente do Projeto
- ▣ Equipe do projeto
- ▣ Patrocinador (*sponsor*)
- ▣ Consumidor/Usuário
- ▣ Organização executora
- ▣ O Escritório de Gestão de Projetos



Técnico



Estratégico



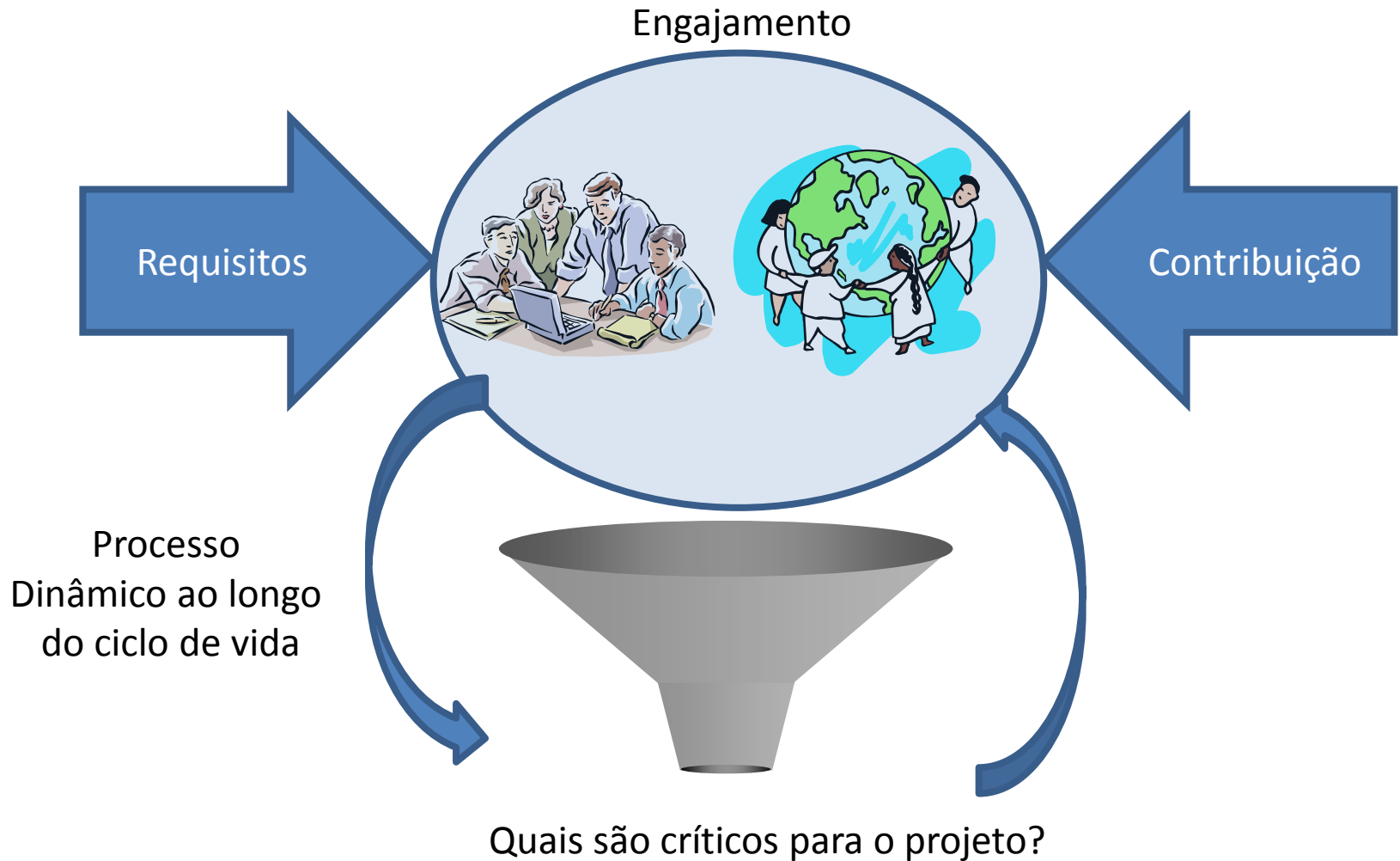
Usuário

Stakeholders

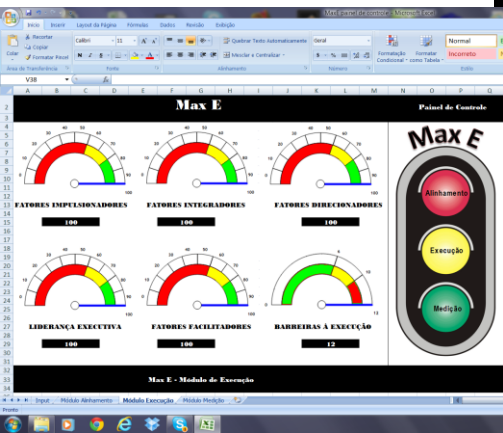
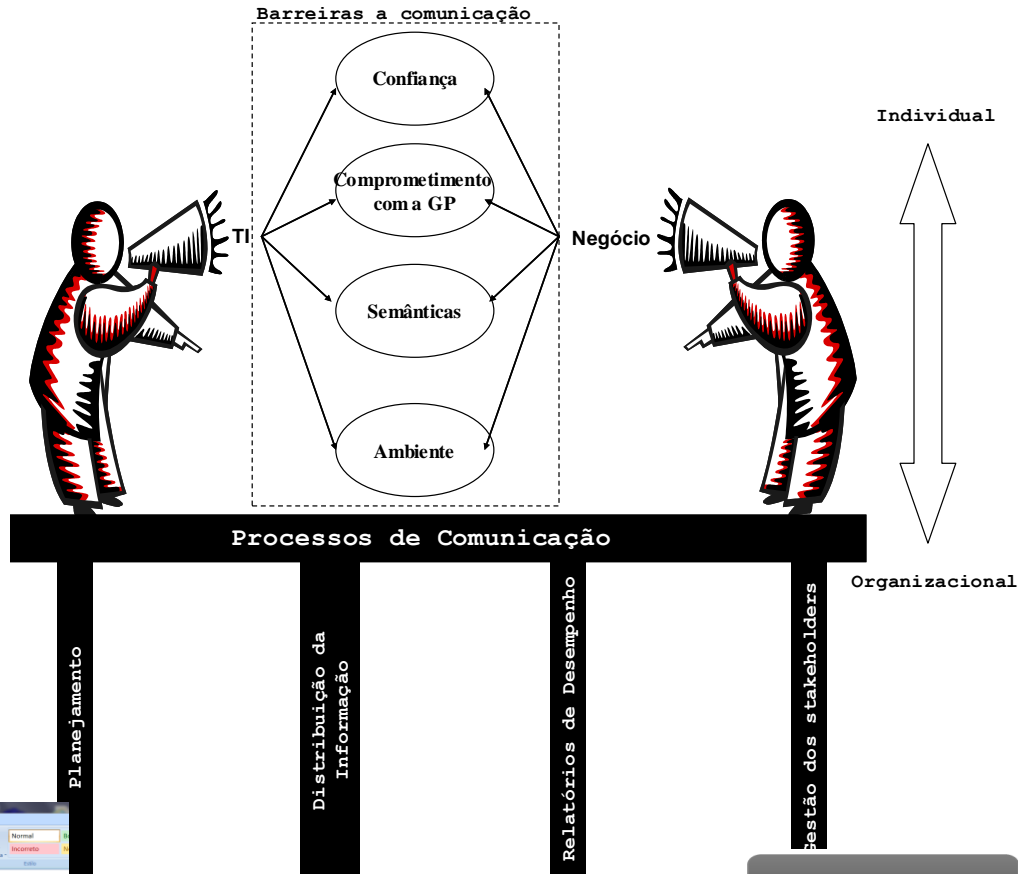
- Ambientalistas
- Líderes de comunidade
- Sindicatos
- Agências Reguladoras
- Órgão públicos
- Vizinhos...



Stakeholders



Comunicação com Stakeholders



(Carvalho, 2013)



Como identificar os principais interessados e seu campo de influência?

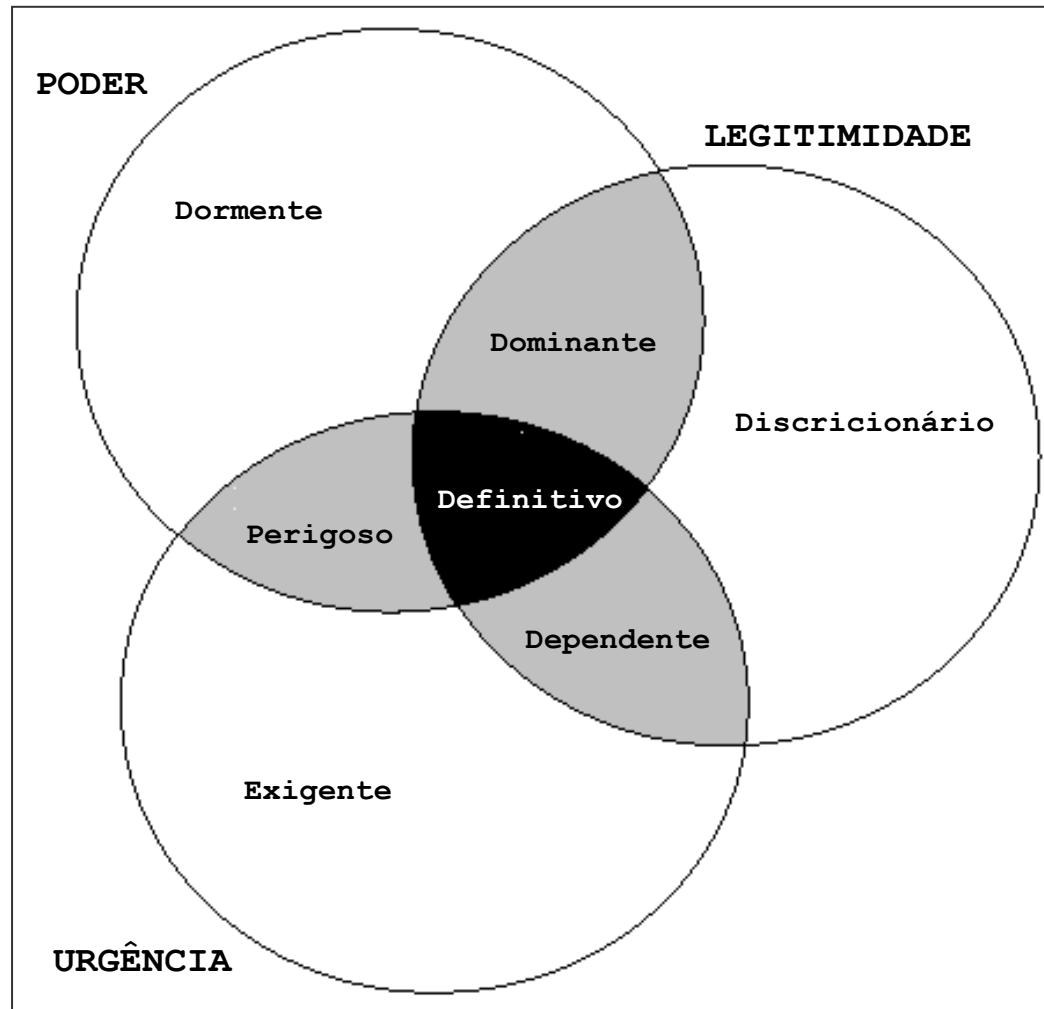
Atributo dos *stakeholders*:

- Poder: tem acesso a meios coercivos, utilitários e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.
- Legitimidade: uma percepção de que suas ações são desejáveis, peculiares ou próprios dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições
- Urgência: o grau com que o stakeholder reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.

Processo contínuo, pois com o passar do tempo, a composição dos *stakeholders* pode mudar, ou seja, novos *stakeholders* podem ser incluídos enquanto outros podem sair

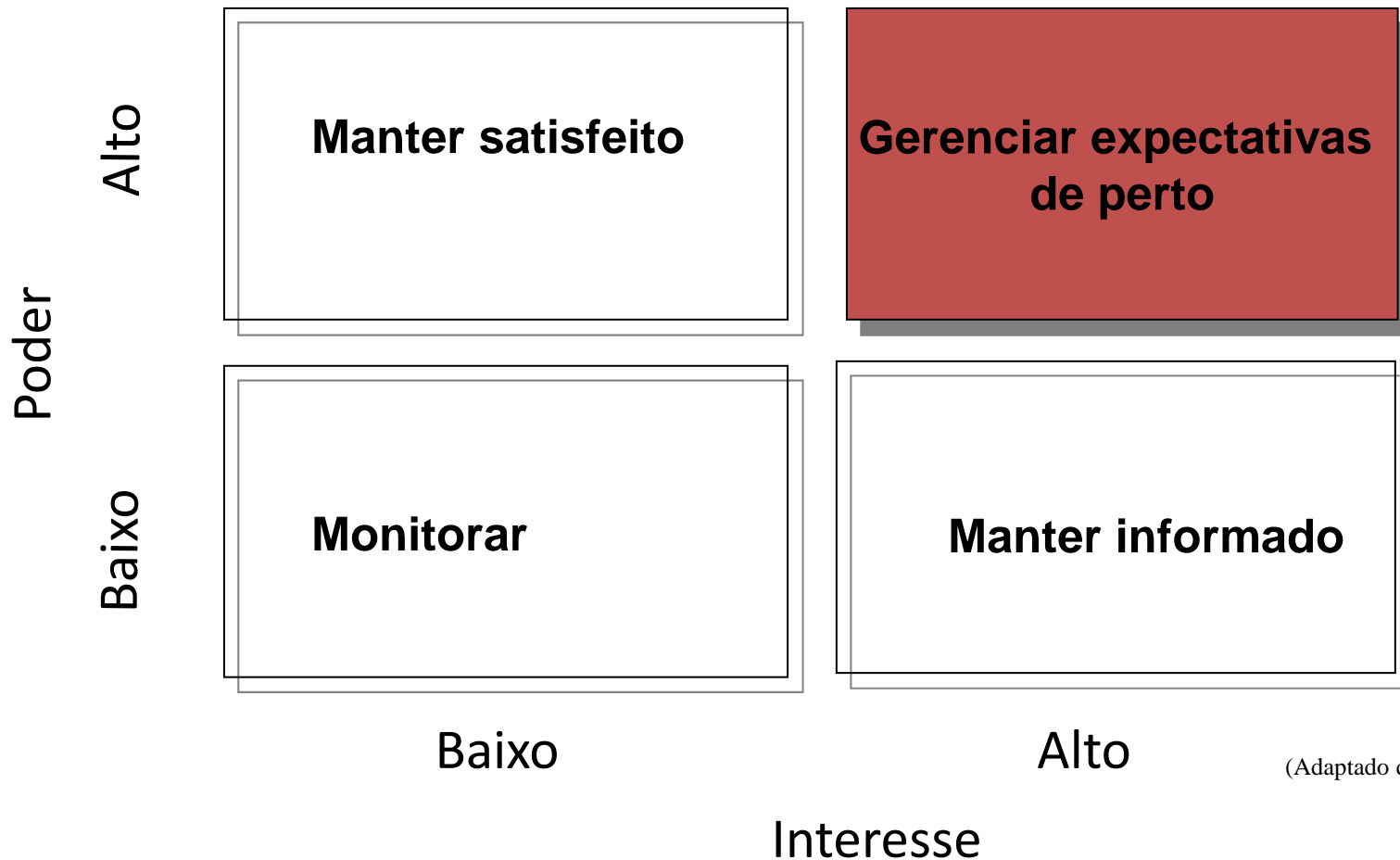
(Adaptado de Mitchell et al., 1997, Elias et al., 2002).

Como Mapear os Stakeholders?



(Adaptado de Mitchell et al. (1997))

Gestão de Stakeholders



(Adaptado de PMI, 2013)

Gerenciar Engajamento

Stakeholder	Alheio	Resistente	Neutro	Solidário	Direcionador
Stakeholder ₁	D			D	
Stakeholder ₂			C	D	
Stakeholder _n				DC	

C – engajado atualmente

D – engajamento desejável

Até a próxima aula!

Lembrem-se de fazer os exercícios...

Marly Monteiro de Carvalho

Leitura recomendada:



Capítulo 10 do livro-texto

Carvalho, M.M., Rabechini Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

CARVALHO, Marly Monteiro de e MIRANDOLA, Daniela. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Prod. [online]. 2007, vol.17, n.2, pp. 330-342.

Free download no site do LGP: <http://sistemas-producao.net/lgp/publicacoes/>

Referências

- ✚ Carvalho, M.M.; Rabechini, R. Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2011.
- ✚ Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Four Campus Boulevard: PMI, 5ed. 2013.
- ✚ Carvalho, M. M. . An Investigation of the Role of Communication in IT Projects. International Journal of Operations & Production Management , 2014
- ✚ Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997) Towards a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review. 22(4), 853-886.
- ✚ Carvalho, M. M. ; Prieto, V. C. ; Bouer, R. . Maximização da Estratégia: provendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. v. 1. 207p .

Gestão de Projetos

Marly Monteiro de Carvalho
POLI/USP



Daniel Capaldo Amaral
EESC/USP



Aula 02 – Gestão de Projeto - Ambiente do GP

2.2 – Competências em gestão de projetos e formação de times

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

Escola de Politécnica da USP

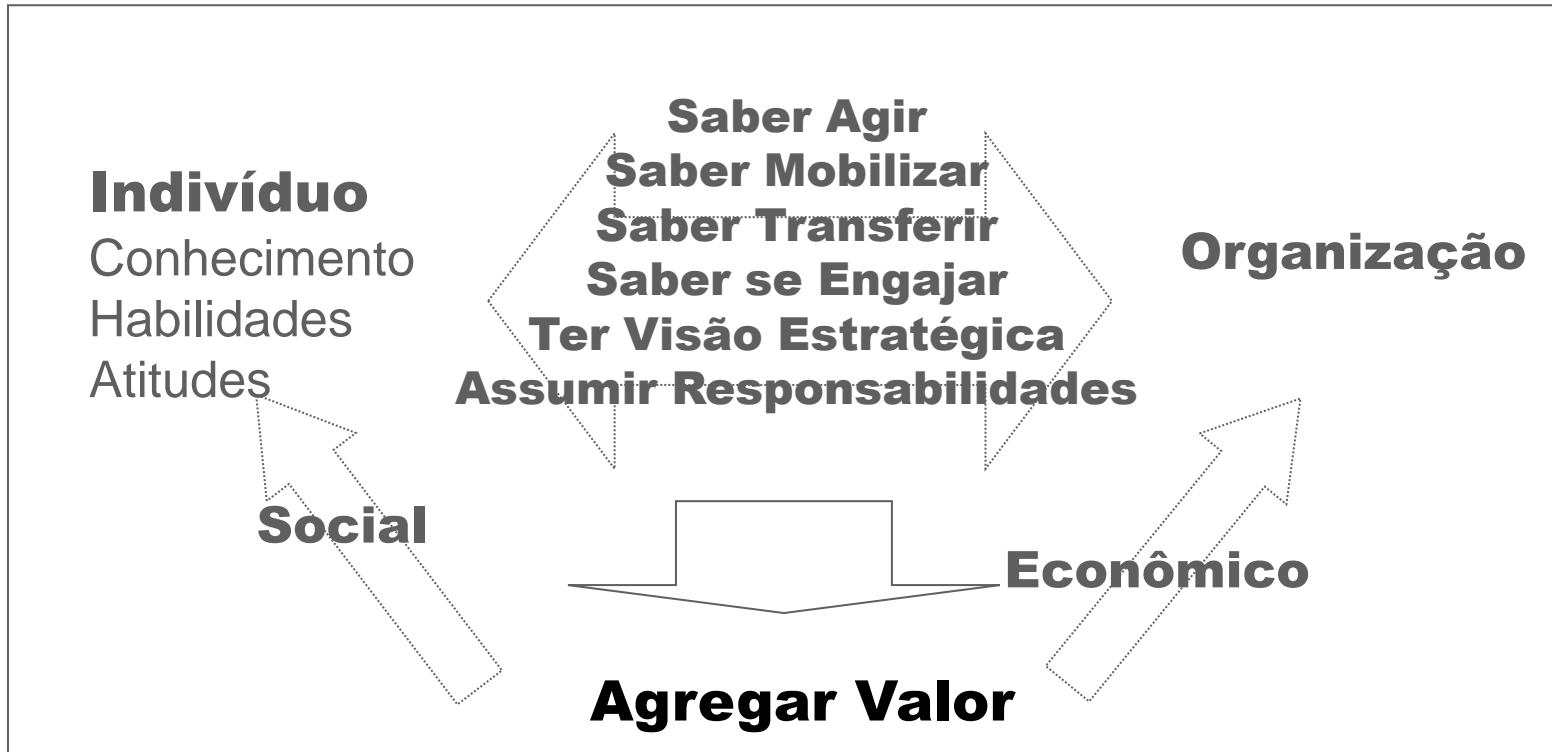
Departamento de Engenharia de Produção

Laboratório de Gestão de Projetos – **LGP**

Competência



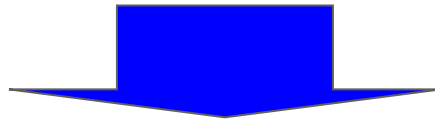
Competência



Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo

Competência

**Qual a relação entre
Conhecimento x
Competência?**



**Resultado,
Desempenho**

- Critério de Desempenho: como a competência é demonstrada na prática.

Grid da Competência

Alto
(Indicadores)

Resultados



Baixo
(Ad Hoc)

Eficácia

Maduro

Inicial

Eficiente

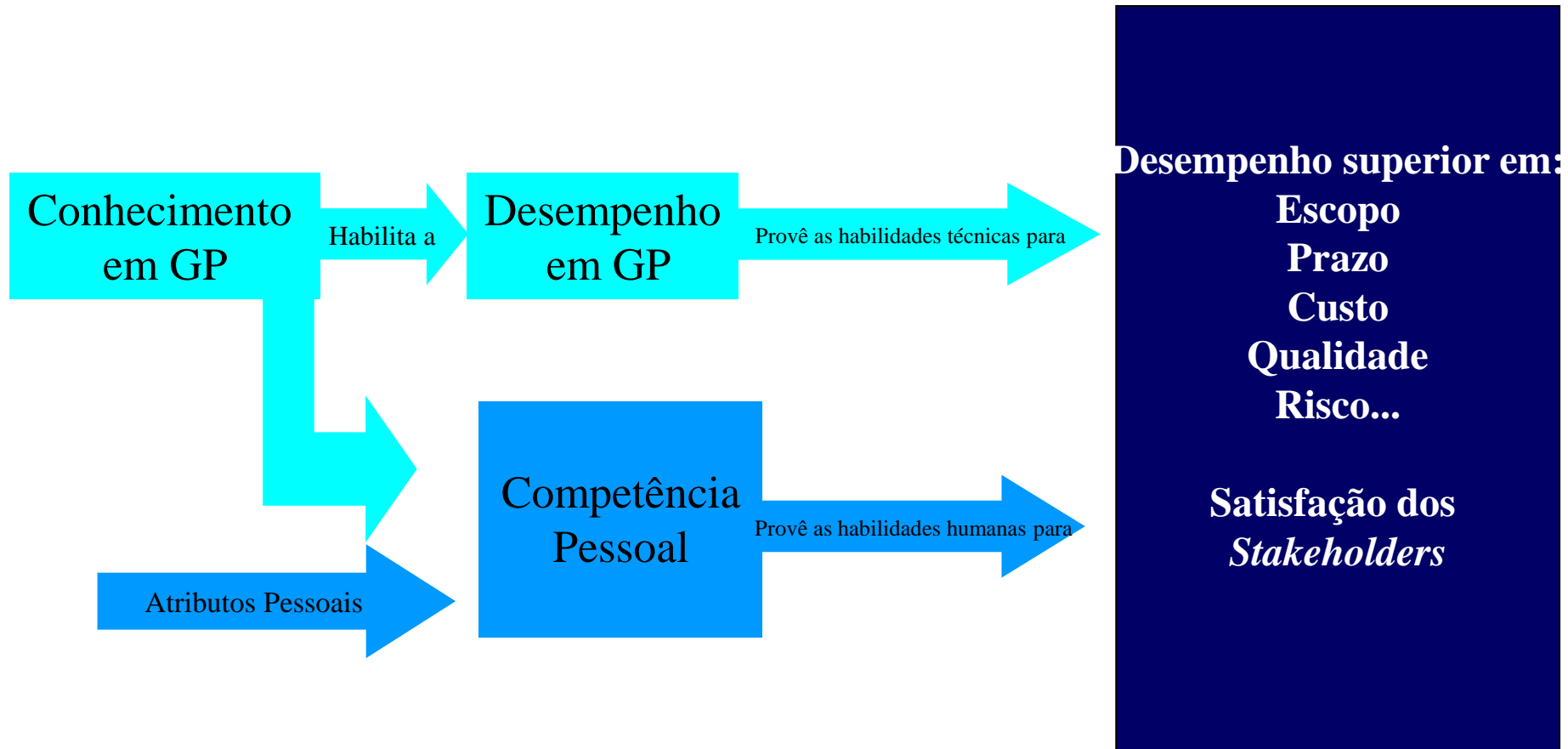
Estágio
Embrionário



Competência

Estágio
Maduro

Project Manager Competency Development Framework (PMCD)

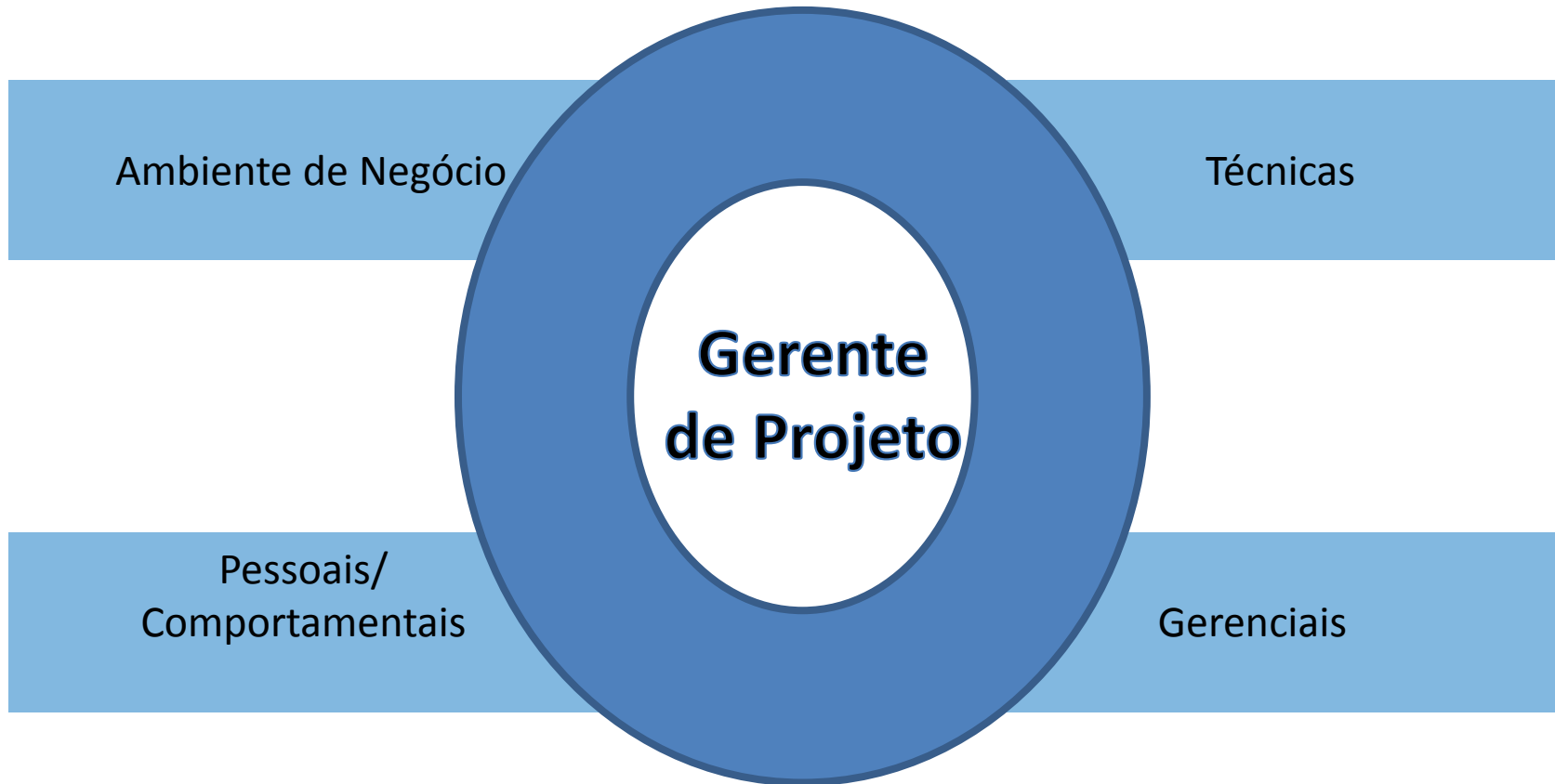


Três dimensões do PMCD

- 1) Dimensão Conhecimento em GP (*Project Management Knowledge*) – analisa os conhecimentos dos gerentes em Gerenciamento de Projetos, com base no PMBoK
- 2) Dimensão Desempenho em GP (*Project Management Performance*) – analisa o que os gerentes de projetos são capazes de fazer na prática e utilizando dos conhecimentos em GP.
- 3) Dimensão Competência Pessoal (*Personal Competency*) – analisa as características básicas de personalidade e a capacidade pessoal de realizar o projeto. Foca em seis habilidades pessoais.

(Crawford, 1997)

Competências do Gerente de Projeto



Até a próxima aula!

Lembrem-se de fazer os exercícios...

Marly Monteiro de Carvalho

Leitura recomendada:



Capítulo 2 do livro-texto

Carvalho, M.M., Rabechini Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Referências

- Carvalho, M.M.; Rabechini, R. Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2011.
- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide). Four Campus Boulevard: PMI, 5ed. 2013.
- Fleury, M. T.; Fleury, A. Construindo o conceito de competência. (2001). Revista de Administração Contemporânea, v. 5, 183-196 p.
- Project Management Institute (PMI). (2007). Project manager competency development (PMCD) Framework – 2a Ed, Newtown Square, USA
- International Project Management Association (IPMA). (2006). ICB – IPMA Competence Baseline. Versão 3. Nijkerk: IPMA.
- Australian Institute of Project Management (AIPM). (2008), AIPM Professional competency standards for project management, Sidney, Australia.
- Le Boterf, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris, France, 1995.
- Fleury, M. T.; Fleury, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, 2001, P. 183-196.

Gestão de Projetos

Marly Monteiro de Carvalho
POLI/USP



Daniel Capaldo Amaral
EESC/USP



Aula 02 – Gestão de Projeto - Ambiente do GP

2.3 – Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

Escola de Politécnica da USP

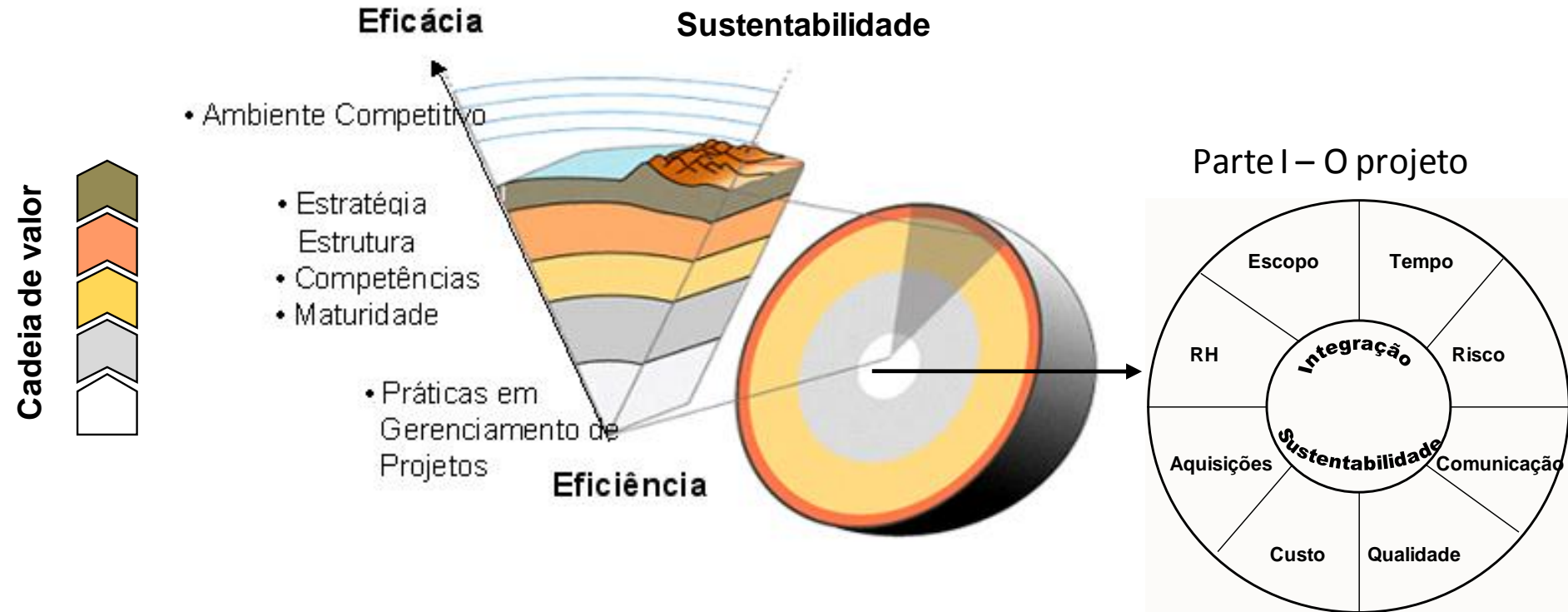
Departamento de Engenharia de Produção

Laboratório de Gestão de Projetos – **LGP**

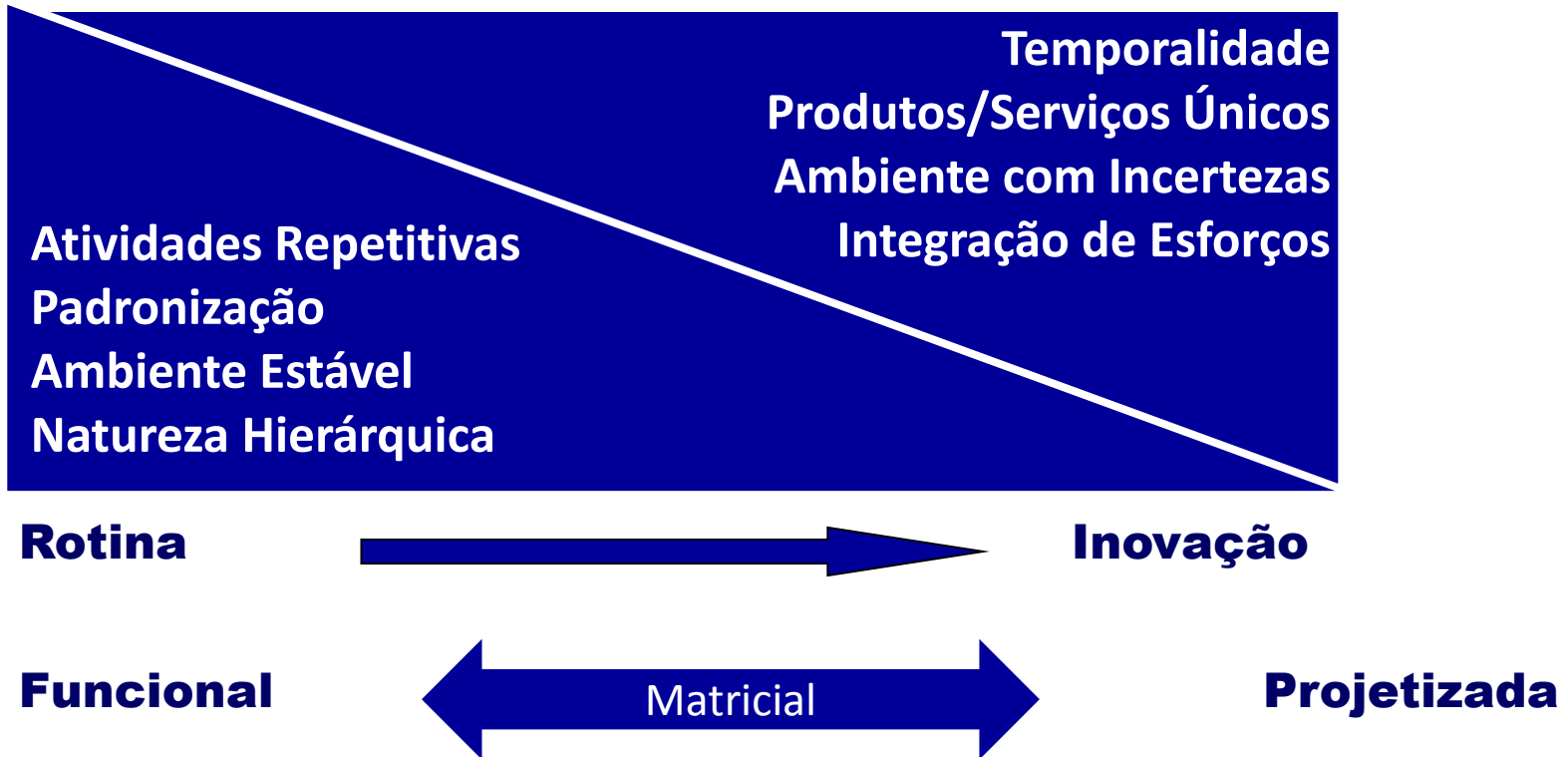
Projeto não é uma ilha?

Pro Valor - Camadas

Parte II – A organização



Rotina vs Inovação



(Carvalho, 2009)

Funcional

Características

- ✚ o projeto é dividido em segmento e estes alocados à grupos funcionais relevantes dentro de áreas funcionais maiores.
- ✚ o projeto é coordenado pelos gerentes funcionais e por membros da alta administração.

Funcional

Vantagens

- Uso de recursos humanos;
- Alocação de especialistas;
- O departamento armazena o conhecimento do projeto;
- Crescimento técnico;
- Controle sobre os recursos humanos;
- Canais de comunicação vertical;
- Rápida respostas às reações necessárias.

Desvantagens

- O cliente não é o foco do projeto;
- Ações e decisões favorecem mais o departamento que o projeto;
- As responsabilidades ficam, em geral, com o gerente funcional;
- Tendência em subestimar o projeto;
- Não há sistema de gerenciamento focado em projetos.

Projetizada

Características

- a estrutura é dividida em projetos.
- as equipes dedicadas a projetos.
- o projeto é coordenado pelos gerentes de projetos.

Projetizada

Vantagens

- Gerente projetos tem controle sobre os recursos;
- A comunicação no projeto flui melhor; com canais mais forte;
- A equipe de projetos esta sob responsabilidade do gerente;
- Possibilidade de tomar decisões rápidas é maior;
- Rápida resposta ao cliente;
- Alinhamento com a alta administração é maior.

Desvantagens

- Difícil gerenciamento de muitos projetos – duplicidade;
- Alocação de especialistas é em função de sua disponibilidade e nem sempre da necessidade;
- Políticas e procedimentos podem se incompatibilizar com projetos – Por ex.: suprimentos.
- Membros de equipe – incerteza quanto a futuras alocações.
- Falta de continuidade da carreira dos membros das equipes.

Matricial

Características

- Um gerente é alocado para supervisionar o projeto dividindo responsabilidades e autoridade para completá-lo com os gerentes funcionais,
- Gerentes de projeto e gerentes funcionais dirigem e tomam decisões juntos sobre vários segmentos e fluxos de trabalho.

Matricial

Vantagens

- ✚ Gerente de projetos responsável pelo projeto;
- ✚ Uso das competências técnicas dos departamentos;
- ✚ Respostas rápidas aos clientes;
- ✚ Existe mais flexibilidade;
- ✚ O projeto tem mais representatividade;
- ✚ Maior controle dos vários projetos;
- ✚ Criação de políticas e procedimentos para vários projetos.

Desvantagens

- ✚ Dúvidas quanto responsabilidades;
- ✚ Membros de equipe com mais de um chefe;
- ✚ Conflito entre gerentes de projetos e funcionais;
- ✚ Prioridades alteradas continuamente;
- ✚ Habilidade de negociação do gerente de projetos nem sempre resolve

Matricial

Características

MATRICIAL LEVE

- ✚ um gerente com autoridade limitada é designado para coordenar o projeto
- ✚ O gerente funcional retém as responsabilidades e autoridade sobre seus recursos alocados ao projeto.

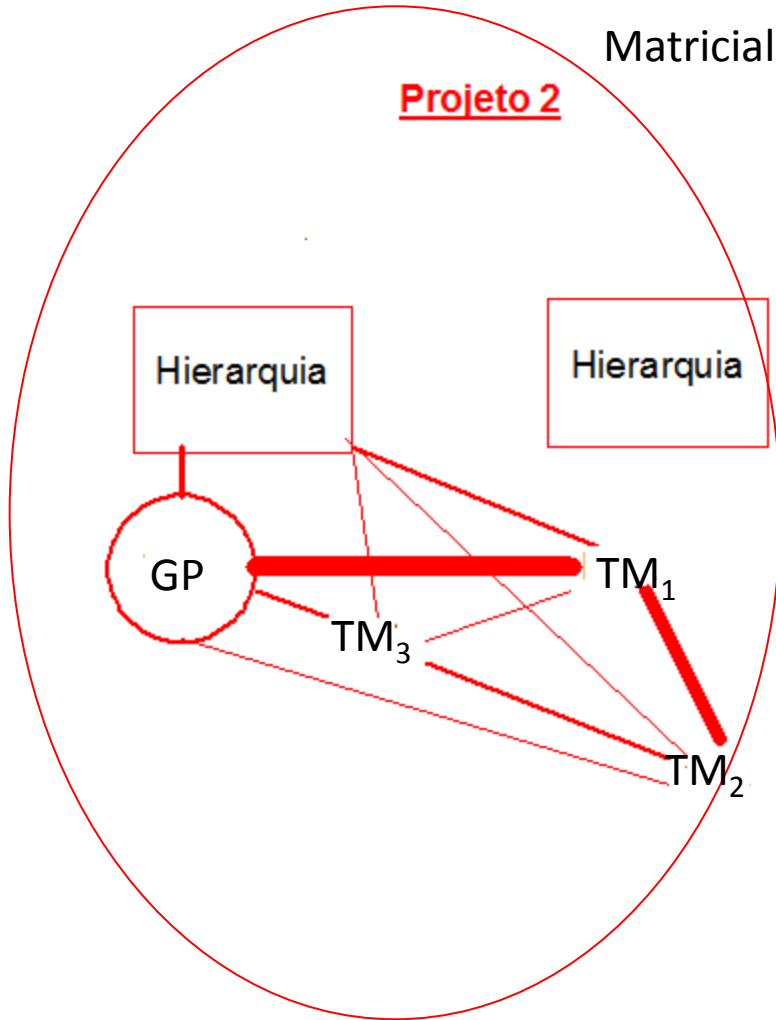
MATRICIAL PESADA

- ✚ um gerente é designado para supervisionar o projeto tendo responsabilidades e autoridade primárias para completá-lo.
- ✚ o gerente funcional disponibiliza o pessoal necessário e prove competências técnicas.

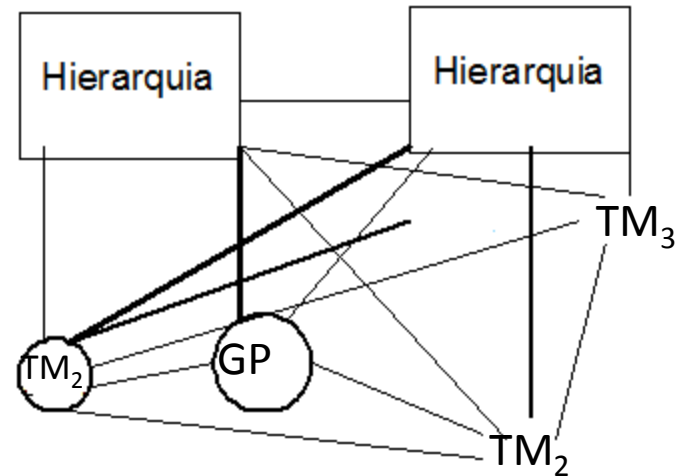
Comunicação

Matricial

Projeto 2

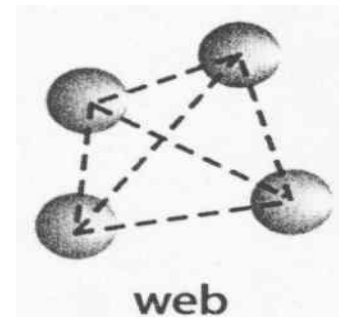
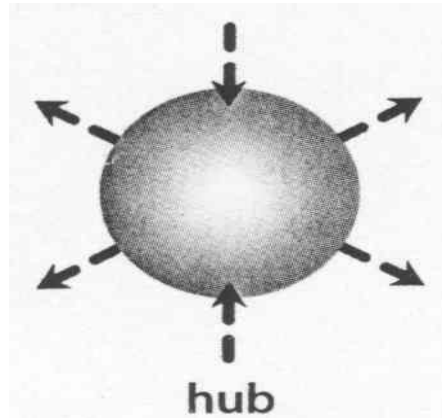


Projeto 1



Funcional

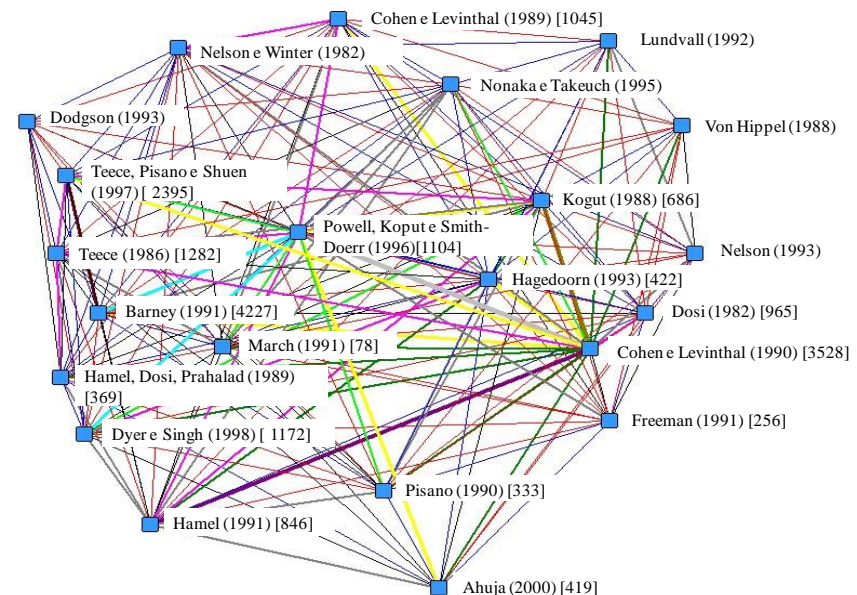
Estruturas Inovação - Organigraphs



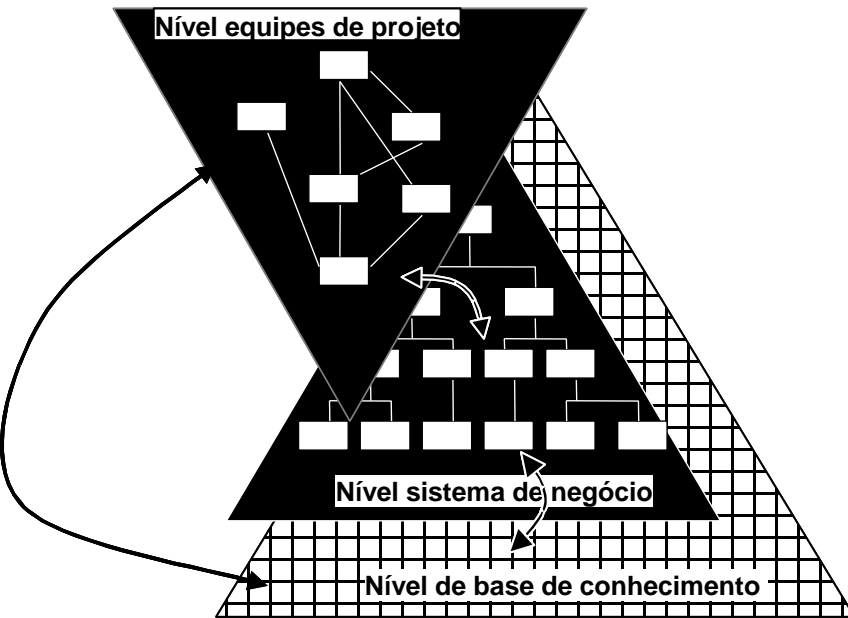
- ✚ Um hub é um centro de coordenação, ponto físico ou conceitual para o qual pessoas, coisas e informações se movem.
- ✚ Webs são conexões sem um centro: elas permitem comunicação aberta e movimentação contínua de pessoas e idéias.

Estruturas Inovação - Redes Sociais

- Interação direta, indireta e experiência comum
- Estruturas de rede
 - Quem fala com quem sobre o quê?
 - Quem dá, recebe ou compartilha que tipo de recursos com quem?
 - Como a estrutura da rede afeta o fluxo de recursos entre membros do grupo?
 - Como a informação circula na rede?...
- Componentes da rede: atores, nós, laços, densidade e configuração



Estruturas Inovação - Estrutura em Hipertexto

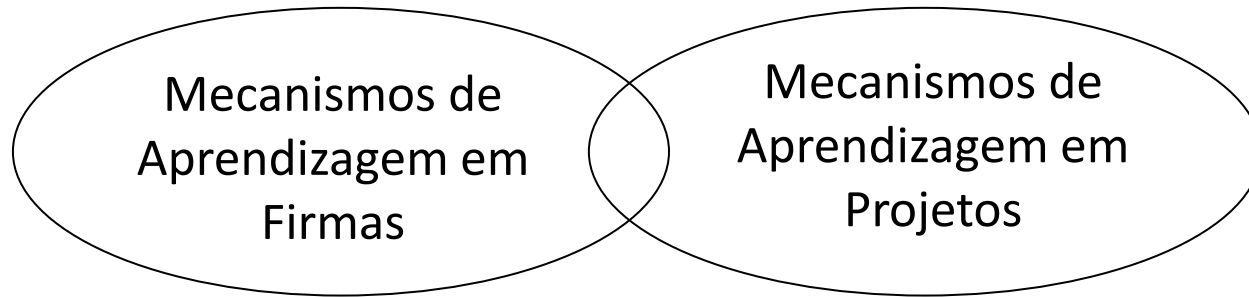


Nonaka e Takeuchi (1997)

- Sistema de negócio evidencia a estrutura funcional, que é voltada para atividades de rotina.
- Equipes de projeto são estruturas temporárias dedicadas exclusivamente a um projeto, as pessoas que compõem estas equipes são oriundas do contexto do sistema de negócio.
- Base de conhecimento é uma representação simbólica, que não existe como estrutura organizacional, mas evidencia a criação do conhecimento.

Estruturas Inovação - Ecologia de Projetos

Projetos são organizações embutidas em um contexto social, inseridas dentro de organizações ou entre organizações e baseadas em redes pessoais



Os projetos são formas complementares de aprendizado para a organização, mas este relacionamento pode trazer conflitos

Até a próxima aula!

Lembrem-se de fazer os exercícios...

Marly Monteiro de Carvalho

Leitura recomendada:



Capítulo 2 do livro-texto

Carvalho, M.M., Rabechini Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Case:

Morioka, S.; Carvalho, M.M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. Prod. [online]. ahead of print, pp. 0-0. Epub Mar 19, 2013.

Disponível no site: <http://sistemas-producao.net/lgp/publicacoes/>

Referências

- ▣ Carvalho, M.M.; Rabechini, R. Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2011.
- ▣ Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Four Campus Boulevard: PMI, 5ed. 2013.

Gestão de Projetos

Marly Monteiro de Carvalho
POLI/USP



Daniel Capaldo Amaral
EESC/USP



Aula 02 – Gestão de Projeto - Ambiente do GP

2.4 – Escritório de Gestão de Projetos

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

Escola de Politécnica da USP

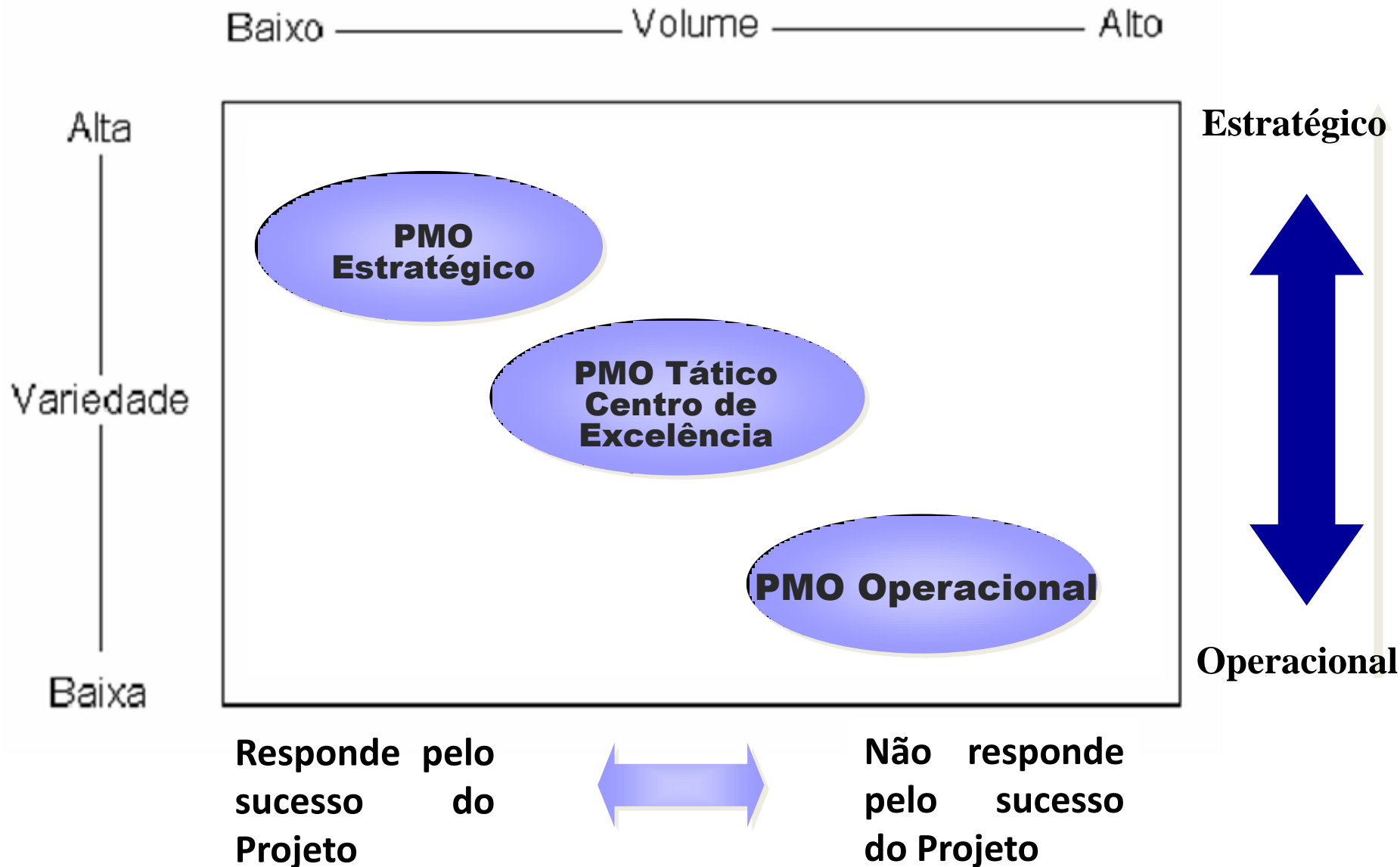
Departamento de Engenharia de Produção

Laboratório de Gestão de Projetos – **LGP**

PMO - Definição

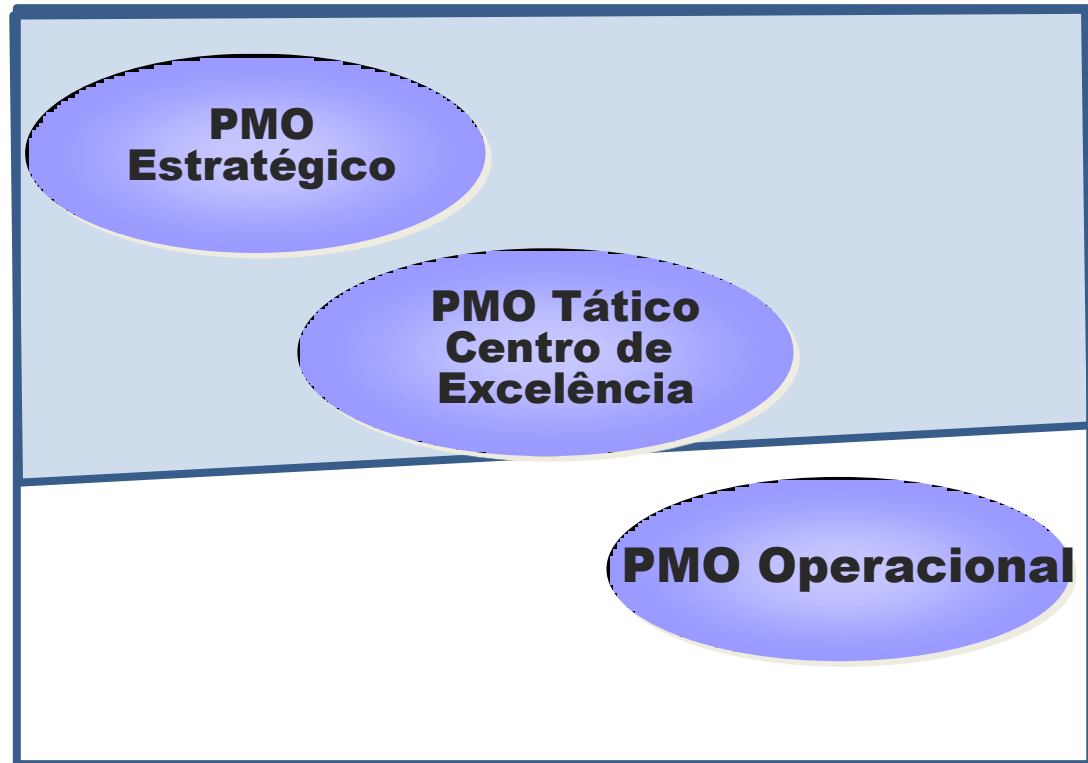
Entidade organizacional estabelecida para
prover princípios, práticas, metodologias,
ferramentas e técnicas do gerenciamento de
projetos

PMOs na Matriz Volume-Variedade



PMO - Funções

Participação na Gestão de Portfólio
Tomada de decisão sobre os projetos
Supervisão dos gerentes de projeto
Responsável pelo resultado do projeto
Estabelecimento de metodologias de GP
Desenho da carreira do GP
Plano de Competências
Gestão do Conhecimento
Treinamento e suporte
Manutenção de padrões
Emissão de Relatórios de desempenho
Armazenamento de informações



Fatores-chave para o sucesso do PMO

- Estar alinhado a estratégia organizacional
- Manter a implantação o mais simples possível
- Ter metodologias e roteiros gerenciais (*roadmaps*) estratificados por tipo de projeto
- Comunicar os resultados do PMO
- Ter diagnósticos profundos e planos de melhoria, por unidade de negócio, por setor...
- Agregar valor sem burocratizar a gestão de projetos
- Procurar estabelecer pautas de interesse por tipo de stakeholder

Até a próxima aula!

Lembrem-se de fazer os exercícios...

Marly Monteiro de Carvalho

Leitura recomendada:



Capítulo 14 do livro-texto

Carvalho, M.M., Rabechini Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

PATAH, L.A.; CARVALHO, M.M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. Gest. Prod. [online]. 2009, vol.16, n.2, pp. 301-312.

Free download: <http://sistemas-producao.net/lqp/publicacoes/>

Referências

- ✚ Carvalho, M.M.; Rabechini, R. Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo: Atlas, 2011.
- ✚ Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Four Campus Boulevard: PMI, 5ed. 2013.
- ✚ Dinsmore, P. C. Winning business with enterprise project management. New York: AMACOM, 1998. Verzuh, E. The fast forward MBA in project management. New York: John Wiley & Sons, 1999