

Introdução ao Gerenciamento de Projetos



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- Este curso discorre sobre as informações contidas no **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK - (Guia PMBOK®)—Quarta Edição).**
- Citaremos o Guide to the PMBOK no curso inteiro e iremos trabalhar com base nas áreas que constam no teste para certificação do PMI.
- O teste para **(Project Management Institute)** certificação do PMI cobre todos os **processos do gerenciamento de projetos.**



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- O PMI tem trabalhado para **desenvolver e definir** os **termos-padrão** do gerenciamento de projetos, e esses termos são usados com o **mesmo significado em diversos setores.**
- Nesta disciplina iremos nos familiarizar com a **terminologia do PMI.**
- Discutiremos as **definições do projeto e do gerenciamento de projetos**, assim como as **habilidades necessárias a um gerente de projeto.**



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- O principal objetivo do **Guia PMBOK®** é **identificar** o subconjunto do Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é **amplamente reconhecido** como boa prática.
- **“Identificar”** significa fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- **“Amplamente reconhecido”** significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à **maioria dos projetos** na maior parte do tempo, e que existe um consenso geral em relação ao seu **valor e sua utilidade.**
- **“Boa prática”** significa que existe acordo geral de que a aplicação correta **dessas habilidades, ferramentas e técnicas** podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- Uma boa prática não significa que o **conhecimento descrito** deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; **a equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico.**
- O **Guia PMBOK®** também fornece um vocabulário comum para se **discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos**. Esse vocabulário padrão é um elemento essencial de uma profissão.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- O *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)* é uma **norma reconhecida** para a profissão de gerenciamento de projetos.
- Um padrão é um **documento formal** que descreve **normas, métodos, processos e práticas** estabelecidas. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conhecimento contido nesse padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- O *Guia PMBOK®* fornece *diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais.*
- *Ele* define o gerenciamento e os conceitos relacionados e descreve o ciclo de vida do gerenciamento de projetos e os processos relacionados.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- O *Project Management Institute (PMI)* considera esta **norma como uma referência básica** de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional e certificações.
- Como uma referência básica, **essa norma não é abrangente nem completa**. Ela é mais um guia que uma metodologia. É possível usar metodologias e ferramentas distintas para implementar a estrutura.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- Além dos padrões que estabelecem diretrizes para processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, o **Código de Ética e Conduta Profissional do PMI** (*Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct*) *orienta os praticantes de gerenciamento de projetos* e descreve as expectativas que os praticantes têm de si mesmos e de outros.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- O mencionado **código de ética e conduta** é específico quanto à obrigação básica de responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. Ele exige que os profissionais **demonstrem um compromisso com a conduta ética e profissional**. Além disso, transmite a obrigação de respeito às leis, regulamentos e políticas organizacionais e profissionais. Como os profissionais são **provenientes de culturas e ambientes distintos**, o mesmo é aplicado globalmente.



Introdução ao Gerenciamento de Projetos

- Ao lidar com as partes interessadas, **os profissionais devem estar comprometidos com práticas honestas e justas** e relacionamento respeitoso.
- O *Código de Ética e Conduta Profissional* está publicado no site do PMI (<http://www.pmi.org>).
- A aceitação do código é um **requisito para a certificação** Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP®) do PMI.



PMI: O que é um Projeto

- Segundo o Guide to the PMBOK:

" Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo ".

- **Temporário:** Possui **início e término**; não é um esforço contínuo. Cessa quando os objetivos são atingidos.
- **Único:** O produto ou serviço é diferente dos obtidos anteriormente.



PMI: O que é um Projeto

- A sua natureza temporária indica um **início e um término** definidos. O término é alcançado quando os **objetivos tiverem sido atingidos** ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.
- Temporário não significa necessariamente de **curta duração**. Além disso, geralmente o termo temporário **não se aplica ao produto, serviço ou resultado** criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para **criar um resultado duradouro**. Por exemplo, um projeto para a construção de um monumento nacional criará um resultado que deve durar séculos. Os projetos também podem ter **impactos sociais, econômicos e ambientais** com duração mais longa que a dos próprios projetos.



PMI: O que é um Projeto

- Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Embora elementos **repetitivos possam estar presentes** em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto.
 - Por exemplo, prédios de escritórios são construídos com os materiais idênticos ou similares ou pela mesma equipe, mas cada um é exclusivo – com diferentes projetos, circunstâncias, fornecedores, etc.



PMI: O que é um Projeto

- Um **esforço de trabalho contínuo** é geralmente um **processo repetitivo** porque segue os procedimentos existentes de uma organização. Por outro lado, devido à natureza exclusiva dos projetos, pode **haver incertezas quantos aos produtos, serviços ou resultados** criados pelo projeto.
- As tarefas **podem ser novas para a equipe do projeto**, o que demanda planejamento mais dedicado do que outro trabalho rotineiro. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode **envolver uma única pessoa**, uma única ou múltiplas unidades organizacionais.



PMI: O que é um Projeto

- A **natureza temporária** dos projetos pode também ser aplicada a outros aspectos do esforço:
 - A oportunidade de mercado geralmente é **temporária** - alguns projetos têm um **prazo limitado** durante o qual seu produto ou serviço deve ser gerado.
 - A **equipe do projeto**, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto - uma **equipe criada** com o único objetivo de realizar o projeto realizará esse projeto e, em seguida, será **desfeita e seus membros serão realocados** quando o projeto for concluído.



PMI: O que é um Projeto

Empreendimento não repetitivo, **caracterizado por uma** seqüência lógica de eventos, **com início, meio e fim, que se destina a atingir um** objetivo claro e definido, **sendo conduzido por pessoas dentro de** parâmetros pré-definidos **de tempo, custo, recursos envolvidos e** qualidade.



PMI: O que é um Projeto

- **Empreendimento não repetitivo** - Não faz parte da rotina da empresa. Representa “**algo**” **novo** para as pessoas.
- **Sequência Clara e Lógica de Eventos** - Encadeamento lógico; acompanhamento e controle.
- **Início, Meio e Fim** - Ciclo de Vida do Projeto
- **Objetivo Claro e Definido** - É importante que saibamos claramente onde queremos chegar.
- **Conduzido por pessoas** - O núcleo da condução de qualquer projeto são as pessoas.
- **Parâmetros Pré-definidos** - Referências para o projeto e sua avaliação.



PMI: O que é um Projeto

- Os projetos servem para lançar um **produto ou serviço** que não **existia anteriormente**.
- Nesse contexto, um **projeto é único**.

Produtos, serviços ou resultados exclusivos

- Um projeto cria **entregas exclusivas**, que são produtos, serviços ou resultados.
- Os projetos podem criar:
 - Um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item;



PMI: O que é um Projeto

- Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que **dão suporte à produção** ou à distribuição ou
- Um resultado, como um produto ou um documento (por exemplo, um projeto de **pesquisa desenvolve um conhecimento** que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade).



PMI: O que é um Projeto

- Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam a:
 - Desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
 - Efetuar uma mudança de estrutura, de pessoal ou de estilo de uma organização;
 - Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado;
 - Construção de prédio ou infraestrutura ou
 - Implementação de um novo procedimento ou processo de negócios.



PMI: O que é um Projeto

- A **singularidade é uma característica importante** nas entregas do projeto.
 - Por exemplo, vários hotéis foram construídos, mas cada hotel em particular **é único** tem proprietário diferente, projeto diferente, local diferente, construtora diferente, etc.
- A presença de **elementos repetitivos** não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto.



PMI: O que é um Projeto

Elaboração progressiva

- A elaboração progressiva é uma característica de projetos que integra os conceitos de **temporário e exclusivo**. Significa **desenvolver em etapas** e continuar por incrementos.
 - Por exemplo, o escopo do projeto será descrito de **maneira geral no início do projeto** e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um **entendimento mais completo dos objetivos e das entregas**.



PMI: O que é um Projeto

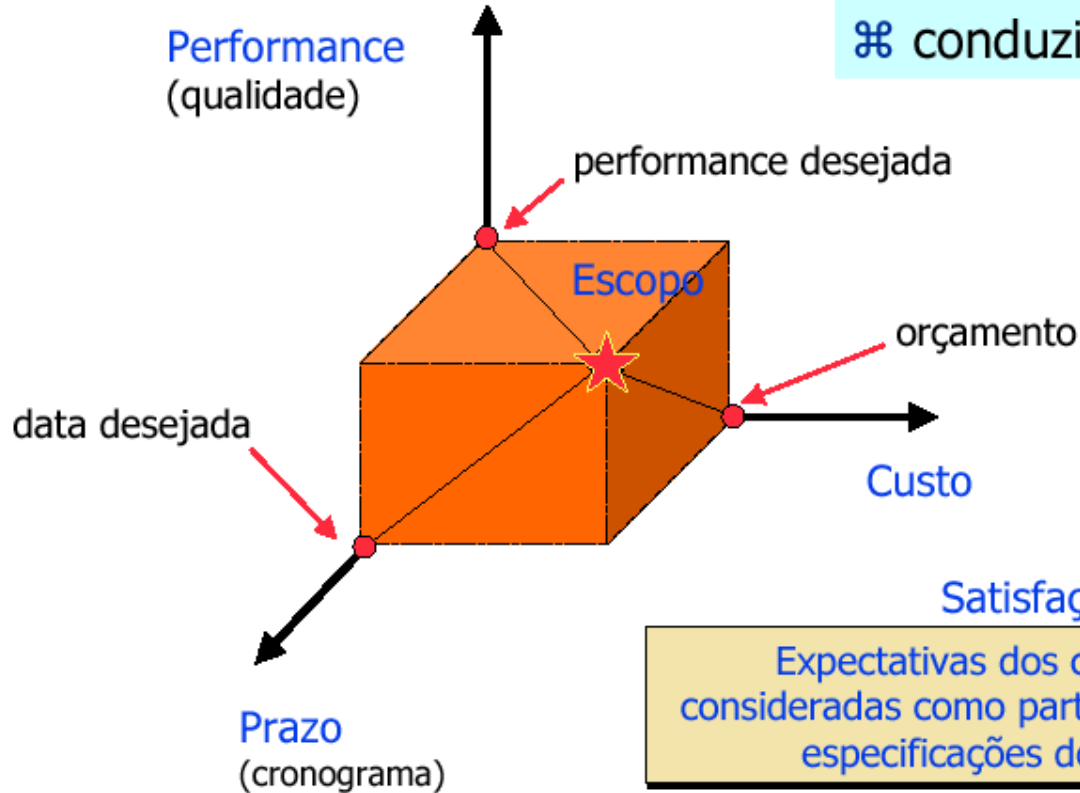
- A elaboração progressiva não deve ser confundida com **aumento do escopo**.
- A elaboração progressiva das **especificações de um projeto** deve ser cuidadosamente coordenada com a definição adequada do escopo do projeto, particularmente se o projeto for realizado sob contrato.
- O escopo do projeto deve ser controlado conforme as **especificações do projeto e do produto** são progressivamente elaboradas.



PMI: O que é um Projeto

Projeto

- ⌘ um empreendimento
- ⌘ características próprias
- ⌘ princípio e fim
- ⌘ conduzido por pessoas



PMI: O que é um Projeto

Projetos x Trabalho operacional

- As organizações realizam um trabalho para atingir um conjunto de objetivos. Em geral, o trabalho pode ser categorizado **como projetos ou operações**, embora os dois ocasionalmente se sobreponham. Eles compartilham muitas das seguintes características:
 - Realizados por pessoas;
 - Restringido por recursos limitados;
 - Planejado, executado e controlado.



PMI: O que é um Projeto

- Os **projetos e as operações** diferem principalmente no fato de que as **operações são contínuas e repetitivas**, enquanto os projetos são **temporários e exclusivos**.
- Os objetivos dos projetos e das operações são **fundamentalmente diferentes**. A finalidade de um projeto é atingir seu **objetivo e, em seguida, terminar**. O objetivo de uma **operação contínua é manter o negócio**.



PMI: O que é um Projeto

- Os projetos são diferentes porque o **projeto termina quando seus objetivos específicos foram atingidos**, enquanto as operações adotam um **novo conjunto de objetivos e o trabalho continua**.
- Os projetos são realizados em todos os **níveis da organização** e podem envolver uma única pessoa ou várias. Sua duração varia de poucas semanas a vários anos.



PMI: O que é um Projeto

- Um projeto é **bem-sucedido** quanto **atende** (ou excede) às expectativas dos **stakeholders**.
 - São aquelas pessoas que investiram no projeto.
- O cliente **é um stakeholder**, assim como os contratados e os fornecedores, e o gerente do projeto e os gerentes de outros departamentos na organização.
 - É importante identificá-los **logo de início em um projeto**.



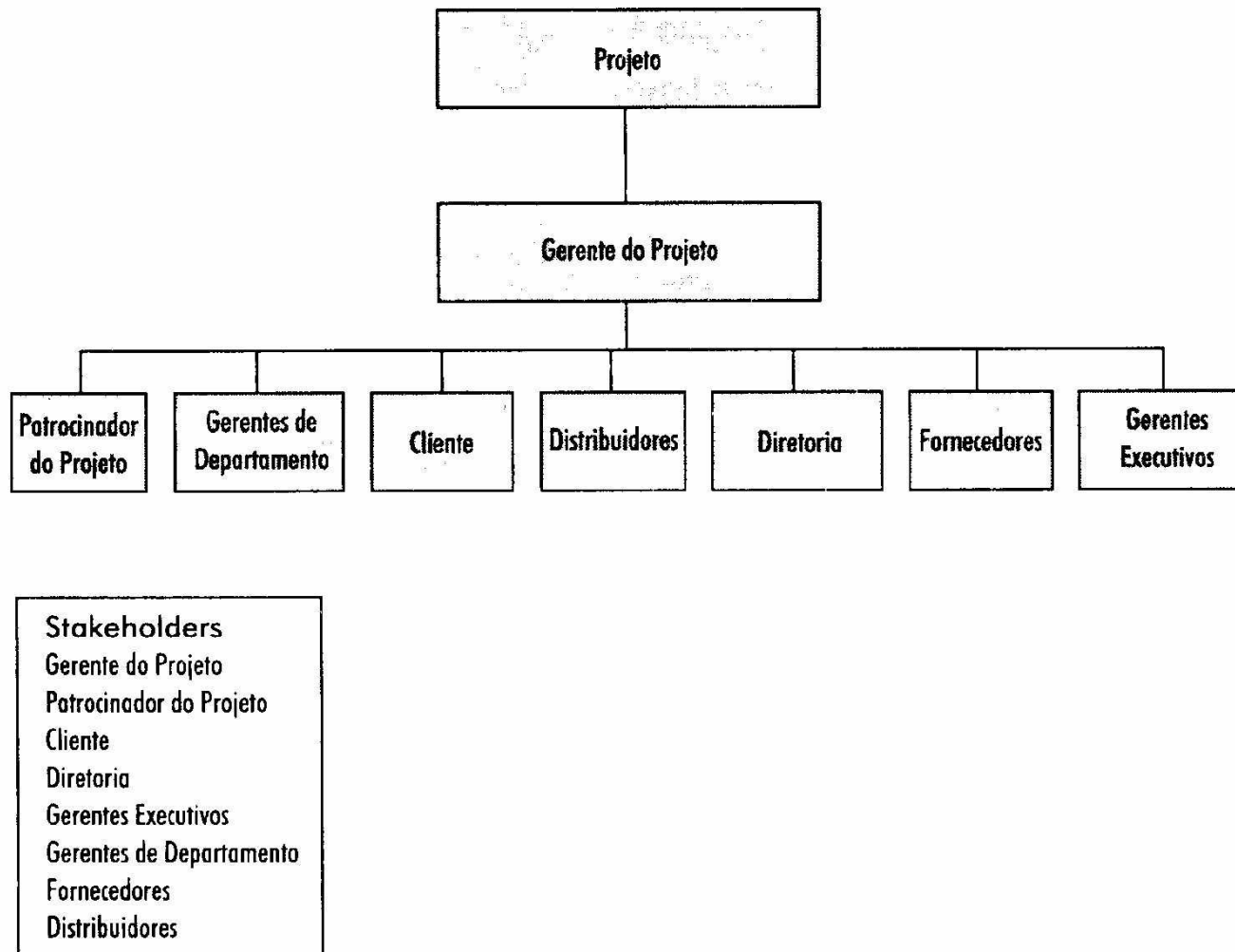


FIGURA 1.1 Stakeholders em um projeto

Listagem dos tipos de stakeholders participantes em um projeto.



PMI: O que é um Projeto

- Muitas vezes, **os stakeholders** têm interesses contraditórios.
- O **gerente do projeto** é responsável por identificar esses **conflitos** e tentar solucioná-los.
 - É preciso reunir com todos os stakeholders, **logo de início**, para conhecer todas as suas **necessidades e limitações**.



PMI: O que é um Projeto

- Um **projeto** possui diversas características:
 - Os projetos são únicos.
 - Os projetos são de natureza temporária e têm datas definidas de início e fim.
 - Os projetos estarão concluídos quando as metas forem alcançadas.
 - Um projeto bem-sucedido é aquele que **atende ou excede as expectativas dos stakeholders.**



PMI: O que é um Projeto

- As expectativas dos stakeholders devem ser documentadas sob forma de requisitos durante os processos de planejamento.
- Quando do produto final, o cumprimento de tais requisitos será avaliado para ver se o produto atende às expectativas dos stakeholders.



PMI: O que é um Projeto

Fatores Críticos de Sucesso no Projeto

- Cumprimento do **Orçamento** (Ser concluído dentro do orçamento previsto).
- Cumprimento do **Cronograma** (Ser concluído dentro do tempo previsto).
- Atendimento dos **Requisitos Técnicos** (Ter utilizado os recursos eficientemente. Ter sido aceito sem restrições).
- **Satisfação dos Interessados** (Ter atingido a qualidade desejada).
- Benefícios para o patrocinador.



PMI: O que é um Projeto

Por que os Projetos falham?

- Falta de apoio superior;
- Mudança na Estrutura Organizacional da Empresa;
- Riscos elevados no meio ambiente;
- Mudanças na Tecnologia;
- Evolução nos preços e prazos;
- Complexidade encontrada no projeto;
- Muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las;



PMI: O que é um Projeto

Por que os Projetos falham?

- Metas e Objetivos **mal estabelecidos** ou não **compreendidos** pelos escalões superiores;
- Estimativas financeiras deficientes;
- Projeto baseado em dados insuficientes e inadequados;
- Falta da definição de um responsável;
- Não foi dada a devida importância para **estimativas e o planejamento**;



PMI: O que é um Projeto

Por que os Projetos falham?

- Falta de conhecimento das reais necessidades em pessoal, equipamentos e materiais;
- Não conhecimento dos pontos chave do projeto;
- Pessoas envolvidas nas atividades não tinham capacidade para executá-las;
- Não foram estabelecidos padrões de trabalho.



PMI: O que é um Projeto

O que devemos esperar de um Projeto (Características Técnicas) ?

- Ser concluído dentro do tempo previsto;
- Ser concluído dentro do orçamento previsto;
- Ter utilizado os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) eficientemente, sem desperdícios;
- Ter atingido a qualidade e a performance desejada.



- Essas características devem ser de fácil controle, tratando-se de quantidades mensuráveis.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- O gerenciamento de projetos é um processo que exige **várias atividades**, incluindo **planejar, colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho**.
 - O planejamento é uma das funções **mais importantes** a ser executada.
- O gerenciamento de projetos é a **aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- O gerenciamento de projetos é realizado por meio da **aplicação e integração** apropriadas dos **42 processos** agrupados logicamente abrangendo os **5 grupos**. Os 5 grupos de processos são:
 - Iniciação;
 - Planejamento;
 - Execução;
 - Monitoramento e controle e
 - Encerramento.



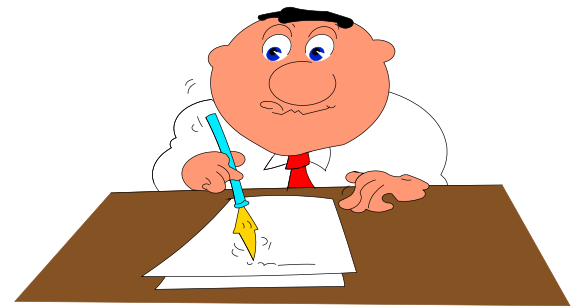
PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- É **administrar as incertezas** inerentes ao projeto, **planejando** sua execução **antes de iniciá-lo,** **controlando-o** de modo a assegurar sua ***conclusão no prazo e orçamento estipulados,*** conforme as especificações.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- **Planejar:** Significa estabelecer os **objetivos e escopo do projeto**, dividi-lo em **fases** e definir que **tarefas** devem ser realizadas para o alcance dos objetivos, considerando **premissas** e **restrições** existentes.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- **Controlar:**

Significa acompanhar o **progresso e medir** o desempenho do projeto por meio da **comparação entre o realizado e o planejado**, tomando ações corretivas apropriadas, conforme necessário.



É a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho, visando atender as necessidades e expectativas das partes interessadas (stakeholders).

Indivíduos e organizações envolvidos / afetados pelas atividades do projeto.

**Ex.: Patrocinadores, Clientes, Fornecedores,
Alta administração, Comunidade,
Colaboradores, etc.**



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- O processo de gerenciamento define o padrão a ser aplicado ao longo do ciclo e será usado para rastrear o desempenho do projeto.
- O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.
- Gerenciar um projeto inclui:
 - Identificação dos requisitos;



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e **expectativas das partes interessadas** à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das **restrições conflitantes** do projeto que incluem, mas não se limitam a:
 - Escopo;
 - Qualidade;
 - Cronograma;
 - Orçamento;
 - Recursos e
 - Risco.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- O projeto específico influenciará as **restrições** nas quais o gerente precisa se concentrar.
- A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado.
 - Por exemplo, se o **cronograma for reduzido**, muitas **vezes o orçamento** precisará ser aumentado para incluir recursos adicionais a fim de realizar a mesma quantidade de trabalho em menos tempo.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- Se não for possível um **aumento no orçamento**, o **escopo ou a qualidade** poderá ser reduzido para entregar um produto em menos tempo com o mesmo orçamento.
- As partes interessadas no projeto podem ter **idéias divergentes** quanto a quais fatores são os mais importantes, criando um desafio ainda maior.
- A mudança dos **requisitos do projeto** pode criar riscos adicionais. A equipe do projeto deve ser capaz de **avaliar a situação e equilibrar as demandas** a fim de entregar um projeto bem sucedido.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- Devido ao **potencial de mudança**, o plano de gerenciamento do projeto é **iterativo** e passa por uma elaboração progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto.
- A **elaboração progressiva** envolve **melhoria contínua e detalhamento de um plano** conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis. Isto é, conforme o projeto evolui, a **equipe de gerenciamento** poderá gerenciar com um nível maior de detalhes.



PMI: O que é Gerenciamento de Projetos?

- Vamos examinar algumas das **habilidades** necessárias para executar as funções do gerenciamento de projetos e algumas **restrições comuns a todos os projetos.**
- Os gerentes de projetos frequentemente falam de uma “**restrição tripla**” : **escopo, tempo e custo do projeto** no gerenciamento de necessidades conflitantes do projeto.
- A qualidade do projeto é afetada pelo **balanceamento** desses três fatores.



PMI: As restrições dos Projetos?

- Em uma organização, existem muito mais **solicitações** de projeto do que **recursos** para trabalhar neles.
- Todo projeto deve trabalhar sob a combinação das **três restrições: tempo, custo e Escopo.**



PMI: As restrições dos Projetos?

- Uma ou duas dessas **três restrições**, às vezes as três, são limitadas.
- É possível que trabalhe em projetos com **orçamento folgado**, mas com **tempo limitado**.
 - Exemplo: Podemos ter **todo o dinheiro e pessoal** necessários para executá-lo, mas precisamos **concluí-lo em 24 meses**.



PMI: As restrições dos Projetos?

- Outros projetos podem apresentar um cenário oposto:
 - Tem-se todo o **tempo necessário**, mas o **orçamento é fixo**.
 - Outros, ainda podem incorporar **duas ou três das restrições**.
- Uma das principais funções do gerente de projeto, é **equilibrar o trio de restrições**, além de atender ou exceder as expectativas dos **stakeholders**.



PMI: As restrições dos Projetos?

- Projetos de **alta qualidade** entregam o **produto, serviço ou resultado** solicitado **dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento.**
- A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum dos **três fatores mudar**, pelo menos um outro fator provavelmente **será afetado**.
- Os gerentes de projetos também gerenciam projetos em **resposta a incertezas**.
- Um risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito **positivo ou negativo** em pelo menos um **objetivo do projeto**.



PMI: Ferramentas e Técnicas.

- O gerenciamento de projetos reúne um conjunto de ferramentas e técnicas aplicadas para **descrever, organizar e monitorar o esforço das atividades.**
 - Os gerentes de projeto são os responsáveis por **administrar os processos do projeto** e aplicar tais ferramentas e técnicas para executar as atividades.



PMI: Ferramentas e Técnicas.

- O **gerenciamento de projetos** abrange diversas **aptidões e técnicas**.
- De acordo com o **Guide to the PMBOK**:

“ O gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, para atender aos requisitos do projeto”.
- O gerente de projeto **é responsável** por **assegurar** que tais técnicas sejam aplicadas e seguidas.



PMI: Ferramentas e Técnicas.

- É importante observar que muitos processos dentro do **gerenciamento de projetos** são **iterativos** devido à existência, e necessidade, de uma elaboração progressiva em um projeto durante todo o ciclo de vida do projeto.
 - Isto é, conforme uma equipe de gerenciamento de projetos **aprende mais sobre um projeto**, poderá gerenciar com um **nível maior de detalhes**.



PMI: Ferramentas e Técnicas.

- O termo “**gerenciamento de projetos**” às vezes é usado para descrever uma **abordagem organizacional** ou **gerencial do gerenciamento de projetos** e de algumas operações já em andamento, que podem ser **redefinidas como projetos**, o que também é chamado “**gerenciamento por projetos**”.



PMI: Ferramentas e Técnicas.

- **Ferramentas:**

- Primavera P3 (mais completo) - www.primavera.com
- Sure Track (primavera mais light)
- Artemis – CEMIG www.artemis.com
- MS Project www.microsoft.com/project - www.mpug.org
- Charter” do Projeto
- EAP (WBS)
- Redes de Precedência (PERT)
- Análise de Caminho Crítico.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Os gerentes de projeto são profissionais generalistas, com muitas **habilidades** em seu repertório.
- **São solucionadores de problemas.** Na realidade, eles podem ter **aptidões técnicas**, mas isso não é **pré-requisito** para o **gerenciamento de projetos**.
- A equipe de projeto terá **especialistas técnicos**, pessoas com as quais o gerente de projeto contará para os **detalhes técnicos**.

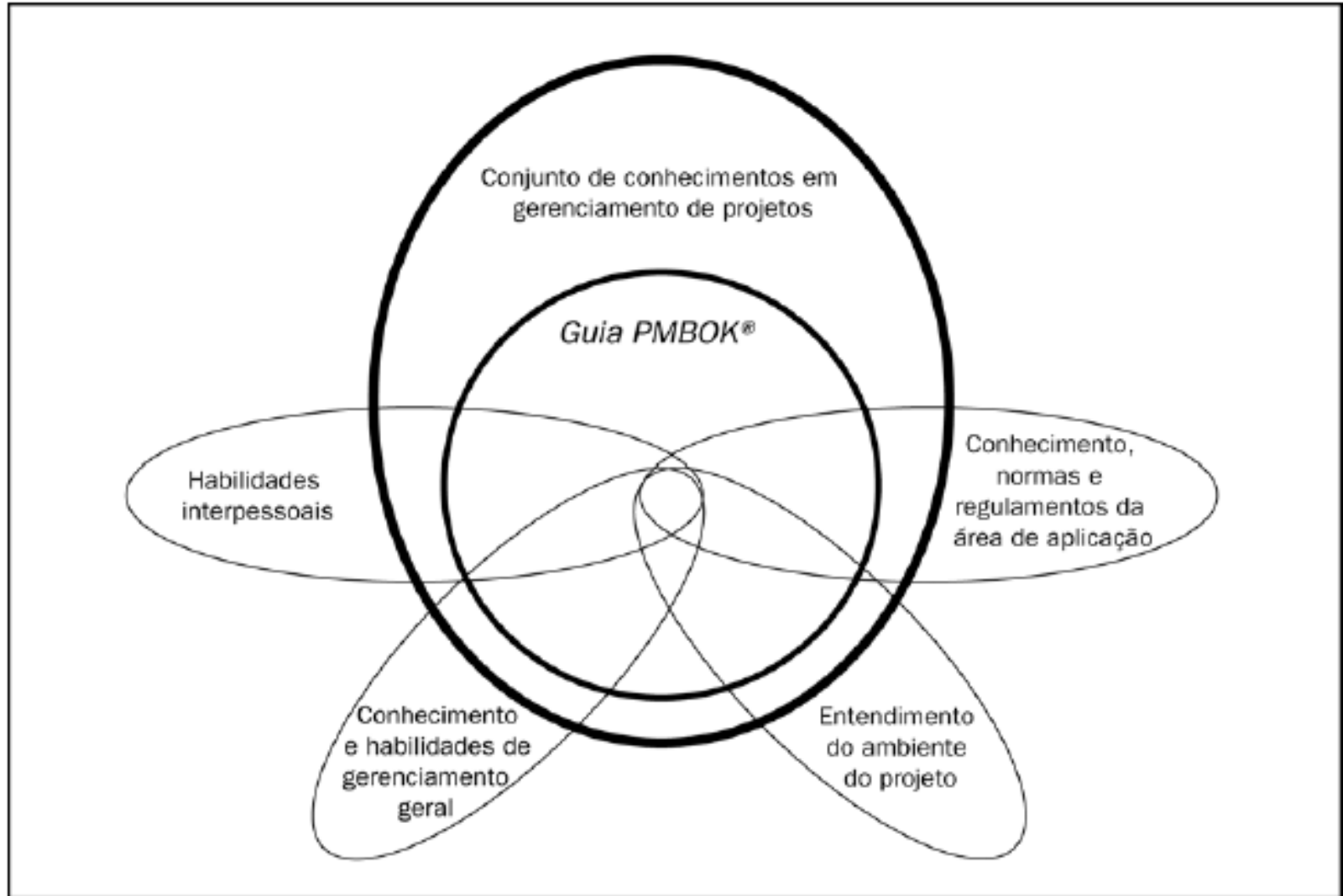


PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Conhecer e aplicar **boas técnicas de gerenciamento de projetos**, além de um sólido conhecimento de **habilidades gerais de gerenciamento**, são alicerces profissionais para todos os aspirantes a gerentes de projeto.
- As diversas **habilidades contidas no conjunto de ferramentas** de um gerente de projeto podem ser classificadas em uma escala de importância mais ou menos decrescente.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.



Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos

- O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos **descreve o conhecimento** exclusivo da área de gerenciamento de projetos e que se sobrepõe às outras disciplinas de gerenciamento.
- O conhecimento de gerenciamento de projetos descrito no *Guia PMBOK®* consiste em:
 - Definição do ciclo de vida do projeto;



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos.
- Nove áreas de conhecimento.

Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação

- Áreas de aplicação são **categorias de projetos** que possuem **elementos comuns significativos** nesses projetos, mas que não são necessárias ou estão presentes em todos os projetos.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- As **áreas de aplicação** são geralmente definidas em termos de:
 - Departamentos funcionais e disciplinas de apoio: departamento jurídico, gerenciamento de produção e estoque, marketing, logística e pessoal;
 - Elementos técnicos, como desenvolvimento ou **engenharia de software** ou um tipo específico de engenharia, como engenharia de recursos hídricos, engenharia de saneamento ou engenharia civil;



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Especializações em gerenciamento, como contratações governamentais, desenvolvimento comunitário e desenvolvimento de novos produtos;
- Setores, como automotivo, químico, agricultura e serviços financeiros.
- Cada **área de aplicação** em geral possui um conjunto de **normas e práticas aceitas**, frequentemente codificadas em regulamentos.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

Entendimento do ambiente do projeto

- Praticamente todos os **projetos são planejados e implementados** em um contexto social, econômico e ambiental e têm **impactos intencionais e não intencionais** positivos e/ou negativos.
- A equipe do projeto deve considerar o projeto em seus contextos **ambientais, cultural, social, internacional, político e físico**.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- 1) **Ambiente cultural e social:** A equipe precisa entender como o projeto **afeta as pessoas** e como as **pessoas afetam o projeto**. Isso pode exigir um entendimento de aspectos das características **econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas** e de outras características das pessoas afetadas pelo projeto ou que possam ter interesse no projeto.
- O gerente de projetos deve examinar a **cultura organizacional** e determinar se o gerenciamento de projetos é reconhecido como uma função válida com **responsabilidade e autoridade** para gerenciar o projeto.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.


- 2) Ambiente internacional e político:** Talvez seja necessário que alguns **membros da equipe** estejam familiarizados com as **leis e costumes** internacionais, nacionais, regionais e locais aplicáveis, além do clima político que poderia afetar o projeto.
- Outros fatores internacionais a serem considerados são as diferenças de **fuso horário, os feriados nacionais e regionais**, a necessidade de viagens para reuniões com a presença física dos membros e a logística de teleconferência.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

3) 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.

Conhecimento e habilidades de Gerenciamento geral

- O gerenciamento geral inclui o **planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle** de operações de uma empresa existente. 

PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Ele 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;



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional;
- Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensação, benefícios e planos de carreira;
- Práticas de saúde e segurança;
- Tecnologia da informação.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- O gerenciamento geral fornece a **base para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos** e muitas vezes é essencial para o gerente de projetos.
- Em qualquer projeto específico, talvez seja necessária **habilidade em diversas áreas de gerenciamento geral**. Essas habilidades estão documentadas na literatura sobre gerenciamento geral e sua aplicação é fundamentalmente a mesma em um projeto.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

Habilidades interpessoais

- O gerenciamento de relações interpessoais inclui:
 - **Comunicação eficaz.** A troca de informações;
 - **Influência sobre a organização.** A 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;

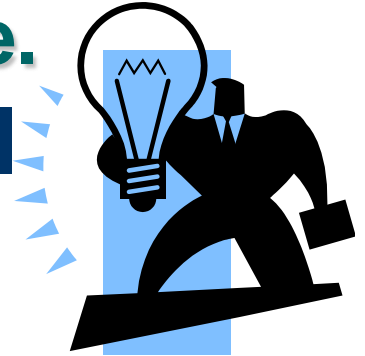


PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- **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.** A combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas e tomada de decisões.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.



Perfil do Gerente de Projeto:

- **Resolução de problemas** (análise, julgamento, senso prático e capacidade de decisão).
- **Administração** (planejamento e organização, controle, estratégia e conhecimento organizacional, conhecimento especializado) .



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- **Supervisão e Gerenciamento de Equipe** (delegação e responsabilidades, estruturação da equipe, desenvolvimento da equipe, trabalho em equipe, flexibilidade, cooperação, resolução de conflitos).
- **Relação interpessoal** (comunicação oral, influência, negociação, ascendência sobre os demais).



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

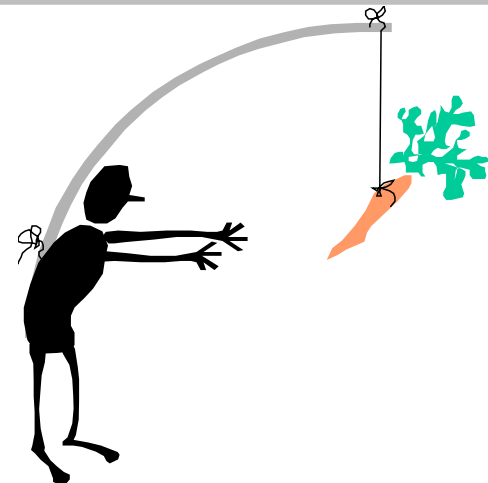
- **Habilidades Pessoais** (Proatividade, Autoconfiança, Maturidade, Estabilidade emocional, Lealdade, honestidade e integridade, Tolerância, Aberto à mudança).



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Qual é o objetivo do gerente de projetos?

Desenvolver o **produto/serviço esperado** dentro do **prazo, custo** e **nível de qualidade** desejados.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto:

1) Habilidades de Comunicação: Uma das características **mais importantes** de um gerente de projeto de primeiro nível reside nas excelentes **habilidades de comunicação**.

- As comunicações **escrita e oral** são o alicerce de todo projeto bem-sucedido.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Grande parte das atividades de **comunicação do projeto** (documentos do projeto, atualizações em reuniões, relatórios de status etc.) devem assegurar que as **informações** sejam **explícitas, claras e completas**, para que o público não tenha dificuldade de entender o que está sendo transmitido.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

2) Aptidões organizacionais: É provável que as aptidões organizacionais sejam as habilidades mais importantes de um gerente de projeto depois da comunicação.

- É preciso rastrear a documentação do projeto:
 - Requisitos;
 - Memorandos;
 - Relatórios do projeto;
 - Registros pessoais;
 - Cotações junto aos fornecedores;
 - Contratos etc.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- É necessário organizar:
 - Reuniões;
 - Reunir as equipes;
 - Gerenciar e organizar programações de comunicados à mídia, dependendo do projeto.
- As habilidades de gerenciamento de tempo estão intimamente ligadas às aptidões organizacionais.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- Não há um único aspecto do gerenciamento de projetos que não passe primeiro pelo planejamento do projeto, cujas habilidades andam de mãos dadas com as aptidões organizacionais.
- A combinação desses dois talentos com excelentes habilidades de comunicação é quase uma garantia de **sucesso em gerenciamento de projetos.**



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

3) Habilidades para Elaboração de Orçamentos:

Os gerentes de projeto estabelecem e administram **orçamentos** e, por conseguinte, precisam ter conhecimentos básicos de **finanças e contabilidade**.



É muito importante fazer **estimativas de custos** para a elaboração do orçamento do projeto.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

4) Solução de Problemas: Todos os projetos têm algum problema.

- Na realidade, a solução de problemas é um processo duplo. Primeiro, é necessário definir o problema. Geralmente, ao defini-lo, terminamos apenas descrevendo sintomas, em vez de ir diretamente ao seu âmago.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

Faça perguntas como:

1. Trata-se de um problema interno ou externo ?
 2. É um problema técnico?
 3. Existem problemas pessoais entre os integrantes da equipe?
 4. É um problema administrativo?.
- Essas perguntas ajudam a ir direto ao cerne da situação.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

5) Negociar e Influenciar: Uma solução eficiente de problemas requer **habilidades de negociar e influenciar**.

1) Negociar é trabalhar com os outros para chegar a um acordo.

2) Influenciar é a possibilidade de **convencer** as pessoas a **tomarem atitudes** que não tomariam, como também de **mudar de idéia** e alterar o rumo dos acontecimentos.

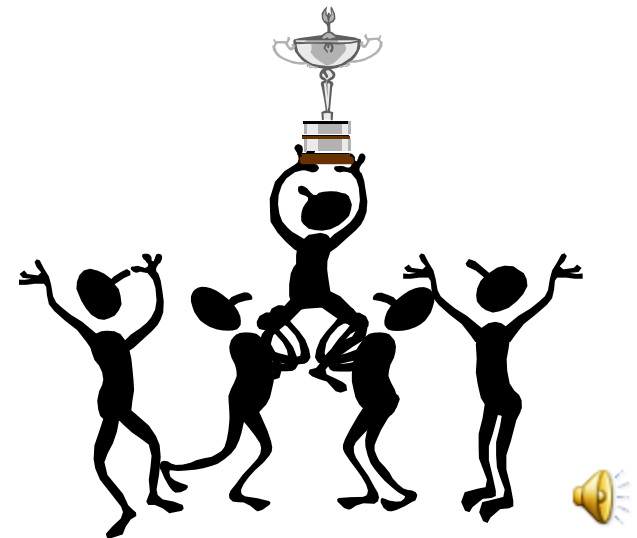


PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

6) Liderança: Os gerentes de projeto devem ter as características dos Líderes.

Os líderes expressam sua visão, obtêm consenso para as metas estratégicas, estabelecem diretrizes e inspiram e motivam outras pessoas.

Os gerentes se concentram nos resultados e se preocupam em finalizar o trabalho de acordo com as exigências.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

7) Formação de Equipe e Recursos Humanos:

Os gerentes de projeto dependerão muito das habilidades de formação de equipe e gerenciamento de recursos humanos.

- Normalmente, as equipes são formadas por **pessoas de diferentes áreas da organização.**



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

- O gerente de projeto **definirá o espírito da equipe** e a ajudará a tornar totalmente **funcionais as diversas etapas da sua formação**, mediante a aplicação de várias normas nesse processo inicial.
- Os gerentes de projeto são responsáveis **por motivar os integrantes** da equipe que não são seus subordinados diretos.



PMI: Definição das Habilidades Necessárias a um Gerente de Projeto Eficiente.

8) Um Pouquinho de Tudo: Gerentes de projeto são pessoas interessantes. Conhecem um **pouquinho de tudo** e **são excelentes comunicadores**.

- Eles conseguem **motivar as pessoas**, inclusive aquelas que não têm qualquer motivo para serem **leais ao projeto**.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- Em organizações de gerenciamento de projetos maduras, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios. Conforme ilustra a Figura a seguir, as **estratégias e prioridades organizacionais** estão vinculadas e **possuem relações entre portfólios e programas**, bem como entre programas e projetos individuais.
- O **planejamento organizacional** impacta o projeto através de uma priorização de projetos baseada em risco, financiamento e no plano estratégico da organização.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- O planejamento organizacional pode orientar o **financiamento e dar suporte aos projetos** componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos internos.
- Os projetos, programas e portfólios possuem abordagens distintas. A Tabela a seguir apresenta a **comparação de visões de projeto, programa e portfólio** em vários domínios, incluindo mudança, liderança, gerenciamento e outros.



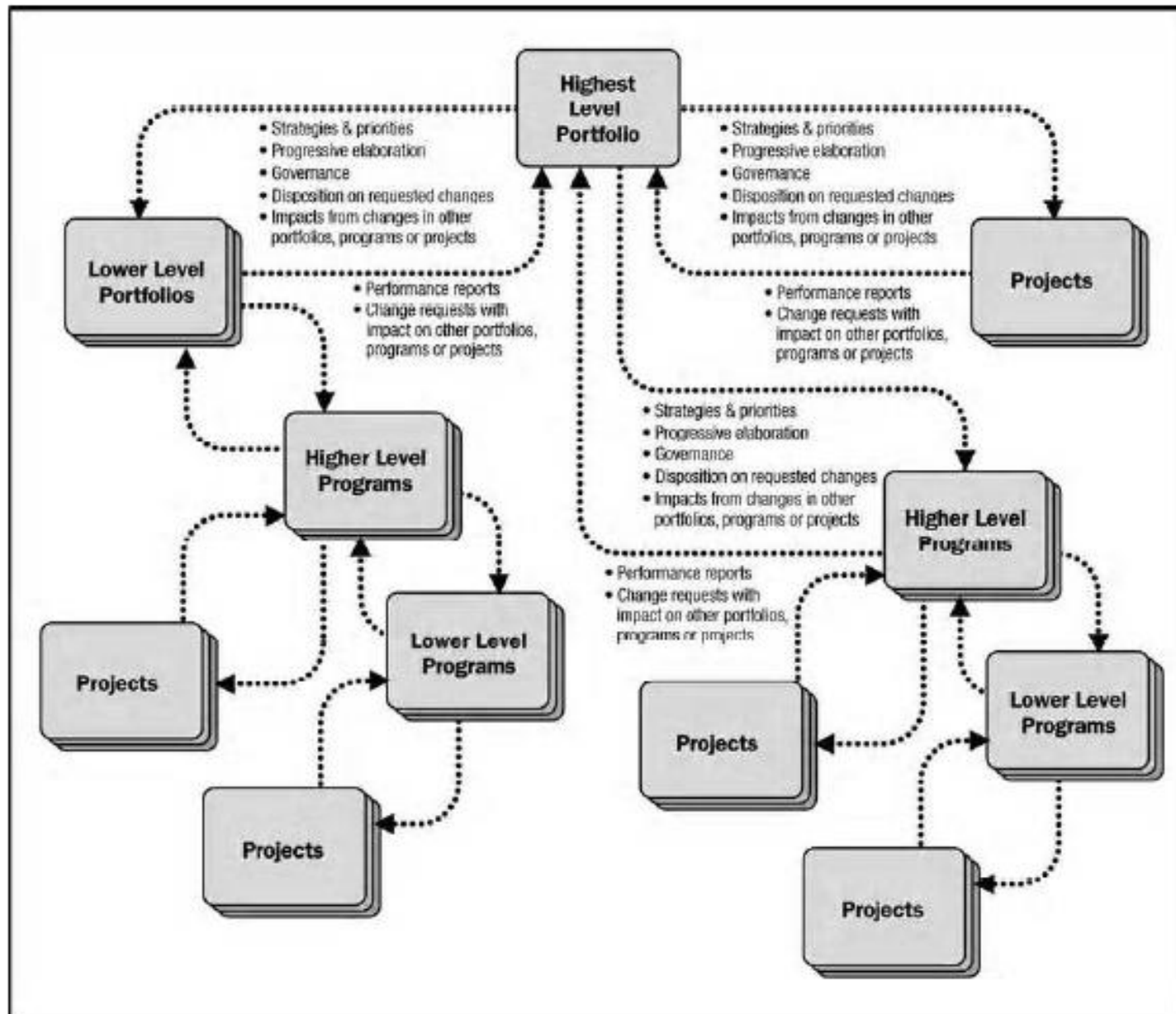


Figura 1-1. Interações de gerenciamento de projetos, programas e portfólios

Fonte: PMBOK, 2008



Tabela 1-1. Resumo comparativo de gerenciamento de projetos, programas e portfólios

	PROJECTS	PROGRAMS	PORTFOLIOS
Scope	Projects have defined objectives. Scope is progressively elaborated throughout the project life cycle.	Programs have a larger scope and provide more significant benefits.	Portfolios have a business scope that changes with the strategic goals of the organization.
Change	Project managers expect change and implement processes to keep change managed and controlled.	The program manager must expect change from both inside and outside the program and be prepared to manage it.	Portfolio managers continually monitor changes in the broad environment.
Planning	Project managers progressively elaborate high-level information into detailed plans throughout the project life cycle.	Program managers develop the overall program plan and create high-level plans to guide detailed planning at the component level.	Portfolio managers create and maintain necessary processes and communication relative to the aggregate portfolio.
Management	Project managers manage the project team to meet the project objectives.	Program managers manage the program staff and the project managers; they provide vision and overall leadership.	Portfolio managers may manage or coordinate portfolio management staff.
Success	Success is measured by product and project quality, timeliness, budget compliance, and degree of customer satisfaction.	Success is measured by the degree to which the program satisfies the needs and benefits for which it was undertaken.	Success is measured in terms of aggregate performance of portfolio components.
Monitoring	Project managers monitor and control the work of producing the products, services or results that the project was undertaken to produce.	Program managers monitor the progress of program components to ensure the overall goals, schedules, budget, and benefits of the program will be met.	Portfolio managers monitor aggregate performance and value indicators.



	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	Projetos tem objetivos definidos. O escopo é progressivamente elaborado durante todo o ciclo de vida do projeto.	Programas tem um escopo maior fornece benefícios mais significativos	Portfólios tem um escopo de negócio que mudam com as metas e estratégias da organização
Mudança	Os gerentes de projeto esperam as mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	O Gerente de Programas precisa esperar as mudanças de ambos os lados e fora do programa e precisa se preparar para gerenciar esses aspectos.	Gerentes de Portfólios monitoram continuamente as mudanças no ambiente
Planejamento	Gerentes de Projetos elaboram progressivamente informações de alto nível detalhando os planos durante todo o ciclo de vida do projeto	Gerente de Programas desenvolve o plano geral do programa e criam um plano de alto nível para guiar o planejamento detalhado em nível dos componentes.	Gerentes de Portfólio criam e mantêm os processos necessários e comunicação relativa ao portfólio agregado.
Gerenciamento	Gerentes de Projetos gerenciam a equipe do projeto para alcançar os objetivos do projeto.	Gerente de Programas gerenciam o staff do programa e os gerentes de projetos. Eles provêm uma visão geral da liderança.	Gerentes de Portfólio precisam gerenciar ou coordenar o staff de portfólios



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

	Projetos	Programas	Portfólios
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade dos produtos e projeto, oportunidades, orçamento e conformidade, e o grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa satisfaz as necessidades e os benefícios para o qual foi empreendido	O sucesso é medido em termos de performance agregada dos componentes do portfólio
Monitoramento	Gerentes de Projeto monitoram e controlam o trabalho de produção dos produtos, serviços ou resultados do projeto que foram empreendidos a produzir	Gerentes de Programas monitoram o progresso dos componentes do programa para assegurar os objetivos gerais, programações, orçamentos, e os benefícios a serem encontrados	Gerentes de Portfólios monitoram e agregam a performance e os valores indicadores.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de Portfólios

- Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- Os projetos ou programas do portfólio podem não ser **necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados**. Por exemplo, uma empresa de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de “maximizar o retorno sobre os seus investimentos” pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em petróleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos.
- A partir dessa mescla, a empresa pode escolher **gerenciar projetos relacionados** como um programa. Todos os projetos de energia podem ser agrupados como um programa de energia. Da mesma forma, todos os projetos de água podem ser agrupados como um **programa de água**.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- O **gerenciamento de portfólios** se refere ao **gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios**, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos.
- O gerenciamento de portfólios se **concentra em garantir que os projetos e programas** sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de programas

- Um programa é definido como um **grupo de projetos relacionados** gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
- Os programas podem **incluir elementos de trabalho** relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa.
- Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- O gerenciamento de programas é definido como o **gerenciamento centralizado e coordenado** de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo.
- Os **projetos dentro de um programa** são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva. Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o **esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos** e não como um programa.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- O gerenciamento de programas se concentra nas interdependências do projeto e ajuda a **determinar a melhor abordagem** para gerenciá-los. As ações relacionadas a essas interdependências podem incluir:
 - Solução de restrições e/ou conflitos de recursos que possam afetar múltiplos projetos no sistema;
 - Alinhamento da orientação estratégica/organizacional que afeta as metas e objetivos do projeto e do programa e;



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

- Solução de problemas e gerenciamento de mudanças em uma estrutura de governança compartilhada.
- Um exemplo de programa seria um **novo sistema de satélite de comunicação com projetos** para o design do satélite e das estações terrestres, construção de cada uma delas, integração do sistema e lançamento do satélite.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- Os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:
 - Demanda de mercado (por exemplo, uma companhia automobilística autorizando um projeto para fabricar carros mais econômicos em resposta à escassez de gasolina);



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- Oportunidade/necessidade estratégica de negócios (por exemplo, uma empresa de treinamento autorizando um projeto para criar um novo curso a fim de aumentar a sua receita);
- Solicitação de cliente (por exemplo, uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova sub-estação para atender a um novo parque industrial);



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- Avanço tecnológico (por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um laptop mais rápido, mais barato e menor após avanços obtidos em tecnologia para memória e circuitos eletrônicos de computador) e
- Requisito legal (por exemplo, um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico).



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- Os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de **atingir metas e objetivos organizacionais**, geralmente no contexto de um planejamento estratégico. Embora um grupo de projetos em um programa possa ter benefícios distintos, eles também podem contribuir para os benefícios do programa, para os objetivos do portfólio e para o plano estratégico da organização.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- As organizações **gerenciam portfólios com base em seu plano estratégico**, o que pode ditar uma hierarquia para o portfólio, programa ou projetos envolvidos. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso de seus componentes: os projetos e programas integrantes e outros trabalhos relacionados.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- Os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos do portfólio podem ser excluídos. Dessa forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos. Ao mesmo tempo, os **projetos fornecem feedback aos programas e portfólios** através de relatórios de **progresso e solicitações de mudanças** que possam impactar outros projetos, programas ou portfólios.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Projetos e planejamento estratégico

- As necessidades dos projetos, incluindo as necessidades de recursos, são encaminhadas e **comunicadas no nível do portfólio**, o qual, por sua vez, determina a orientação para o planejamento organizacional.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um **corpo ou entidade organizacional** à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.
- As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer **funções de suporte ao gerenciamento de projetos** até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO **podem não estar relacionados** de outra forma que não seja por serem gerenciados conjuntamente.
- A forma, função e estrutura específicas de um PMO depende das **necessidades da organização** à qual ele dá suporte.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- Um PMO pode **receber uma autoridade delegada** para atuar como parte interessada integral e um importante deliberante durante o início de cada projeto, fazer recomendações ou encerrar projetos, ou ainda tomar outras medidas conforme a necessidade para manter os objetivos de negócios consistentes. Além disso, o PMO pode **estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na mobilização de recursos de projetos** compartilhados ou dedicados.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- A principal função de um PMO é dar **suporte aos gerentes de projetos** de diversas maneiras, que incluem mas não se limitam a:
 - Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
 - Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais) e
- Coordenação das comunicações entre projetos.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes. No entanto, todos esses **esforços estão alinhados com as necessidades estratégicas** da organização.
- As diferenças entre o papel dos gerentes de projeto e de um PMO podem incluir:



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- O gerente de projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios;
- O gerente de projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto que o PMO otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos;



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Escritório de Projetos

- O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade, etc.) dos projetos individuais, enquanto o PMO gerencia as metodologias, padrões, o risco/oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Operações

- As operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. Exemplos incluem: operações de produção, de fabricação e de contabilidade. Embora temporários em natureza, os **projetos podem ajudar a atingir os objetivos organizacionais** quando estão alinhados com a estratégia da organização.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Operações

- Às vezes, as organizações mudam suas operações, produtos ou sistemas pela criação de iniciativas estratégicas de negócios. Os **projetos exigem um gerenciamento de projetos** enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios ou gerenciamento de operações. Os projetos podem **cruzar com as operações em vários pontos** durante o ciclo de vida do produto, tais como:



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Operações

- Na fase de encerramento de cada um;
- No desenvolvimento ou atualização de um novo produto, ou ampliação de saídas;
- Na melhoria de operações ou do processo de desenvolvimento do produto ou
- Até a venda de ativos das operações no final do ciclo de vida do produto.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Operações

- Em cada ponto, as **entregas e o conhecimento são transferidos** entre o projeto e as operações para implementação do trabalho entregue. Isso ocorre por meio da transferência de recursos do projeto para operações perto do término do mesmo ou pela transferência de recursos operacionais para o projeto no seu início.



Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento de Operações

- As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com as **normas institucionalizadas** no ciclo de vida de um produto. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.



O Papel de um Gerente de Projetos

- O gerente de projetos é a pessoa **designada pela organização executora** para atingir os objetivos do projeto.
- O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o **gerente funcional está concentrado** em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal.



O Papel de um Gerente de Projetos

- Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode se reportar a um gerente funcional. Em outros casos, um **gerente de projetos pode ser um dos vários gerentes de projetos** que se reporta a um gerente de portfólios ou de programas que é, em última instância, o responsável pelos projetos no âmbito da empresa. Nesse tipo de estrutura, o gerente de projetos **trabalha estreitamente com o gerente de portfólios** ou de programas para atingir os objetivos do projeto e garantir que o plano do mesmo esteja alinhado com o plano do programa central.



O Papel de um Gerente de Projetos

- Muitas das **ferramentas e técnicas de gerenciamento** de projetos são específicas ao gerenciamento de projetos. No entanto, compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas não é suficiente para um gerenciamento eficaz. Além de **todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento** geral exigidas , o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha as seguintes três características :



O Papel de um Gerente de Projetos

- 1) **Conhecimento.** Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- 2) **Desempenho.** Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.



O Papel de um Gerente de Projetos

- 3) Pessoal.** Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.



O Papel de um Gerente de Projetos

Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

- O Guia PMBOK® é o padrão para gerenciar a maioria dos projetos na **maior parte das vezes** em vários tipos de setores da indústria.
- Descreve os **processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos** usados até a obtenção de um resultado bem-sucedido.



O Papel de um Gerente de Projetos

Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

- Esse padrão é **exclusivo ao campo de gerenciamento de projetos** e tem relacionamento com outras disciplinas de gerenciamento de projetos, como gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios.
- As normas de gerenciamento de projetos **não abordam** todos os detalhes de todos os tópicos.



O Papel de um Gerente de Projetos

Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

- Esse padrão **limita-se a projetos individuais** e aos processos de gerenciamento de projetos amplamente reconhecidos como boa prática.
- Outros padrões **podem ser consultados** para a obtenção de informações adicionais sobre o contexto mais amplo no qual os projetos são realizados.



O Papel de um Gerente de Projetos

Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

- O gerenciamento de programas é abordado em **A Norma para Gerenciamento de Programas** (The Standard for Program Management) e o gerenciamento de portfólios é abordado em **A Norma para Gerenciamento de Portfólios** (The Standard for Portfolio Management).



O Papel de um Gerente de Projetos

Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

- O exame das capacidades do processo de **gerenciamento de projetos** de uma empresa é abordado em Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos Organizacionais (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3®).



Fatores Ambientais da Empresa

- Os fatores ambientais da empresa referem-se tanto aos **fatores ambientais internos quanto externos** que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto.
- Esses fatores são de qualquer uma ou de todas as empresas envolvidas no projeto.
- Os fatores ambientais da empresa podem **aumentar ou restringir** as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma **influência positiva ou negativa** no resultado.



Fatores Ambientais da Empresa

- Eles são considerados como entradas na maioria dos processos de planejamento.
- Os fatores ambientais da empresa incluem, mas não se limitam a:
 - Cultura, estrutura e processos organizacionais;
 - Normas governamentais ou do setor (por exemplo, regulamentos de agências reguladoras, códigos de conduta, padrões de produto, padrões de qualidade e padrões de mão-de-obra);



Fatores Ambientais da Empresa

- infraestrutura (por exemplo, equipamentos e instalações existentes);
- Recursos humanos existentes (por exemplo, habilidades, disciplinas e conhecimento, tais como: projeto, desenvolvimento, departamento jurídico, contratação e compras);
- Administração de pessoal (por exemplo, diretrizes de recrutamento, retenção, demissão, análises de desempenho dos funcionários e registros de treinamento, política de horas extras e controle do tempo);



Fatores Ambientais da Empresa

- Sistemas de autorização do trabalho da empresa;
- Condições do mercado;
- Tolerância a risco das partes interessadas;
- Clima político;
- Canais de comunicação estabelecidos da organização;
- Bancos de dados comerciais (por exemplo, dados padronizados de estimativa de custos, informações sobre estudos de risco do setor e bancos de dados de riscos) e;



Fatores Ambientais da Empresa

- Sistemas de informações do gerenciamento de projetos (por exemplo, uma ferramenta automatizada, como uma ferramenta de software para elaboração de cronogramas, um sistema de gerenciamento de configuração, um sistema de coleta e distribuição de informações ou interfaces Web para outros sistemas on-line automatizados).

