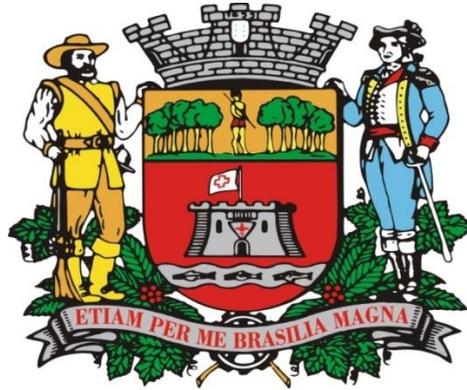


GUARDA MUNICIPAL DE JUNDIAÍ

DIVISÃO ADMINISTRATIVA

COORDENADORIA DE INSTRUÇÃO E FORMAÇÃO



MANUAL DE FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS



INSTRUTOR

SUBINSPETOR OSVALDO ZUIM JUNIOR

Chefe da Coordenadoria de Instrução e Formação da Guarda Municipal de Jundiaí

3º Sargento da Reserva do Exército

Instrutor de Tiro

Instrutor de Técnicas e Procedimentos Operacionais

Graduado em Tecnologia de Gestão em Segurança Privada e Pós-Graduado em Segurança Pública e Cidadania pela Universidade Cruzeiro do Sul.

Pós-Graduando em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Cruzeiro do Sul.

CONTEÚDO

Conceito de Projeto.....	4
Objetivos do Gerenciamento de Projetos.....	5
Princípios do Gerenciamento de Projetos.....	7
Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	8
Ciclo de Vida em Gerenciamento de Projetos.....	14
Processos de Gerenciamento de Projetos.....	19
Diferenças Entre Processos X Projetos.....	20
Diferenças Entre Projetos, Programas e Portfólios.....	22
Forma de Seleção de Projetos.....	26
Formação de um Time de Projeto.....	31
Tipos de Estrutura Organizacional em Projetos.....	35
Hard Skills e Soft Skills.....	40
Perfil e Competências do Gerente de Projetos.....	42
Bibliografia.....	45

Conceito de Projeto

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute - PMI), em seu Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Project Management Body of Knowledge – PMBOK), popularmente conhecido no Brasil, como Manual de Boas Práticas para a Gestão de Projetos, define Projeto como sendo: Um projeto é um esforço temporário e organizado que tem como objetivo criar um produto, serviço ou resultado específico.

Os projetos são únicos e irrepetíveis, e exigem um planejamento e gestão dos recursos.

O conceito de projeto envolve: Definir os objetivos, identificar os meios para alcançar os objetivos, determinar os recursos necessários, planejar a gestão dos recursos e realizar as atividades de forma coordenada.

Os projetos podem ser:

- Sociais.
- Pessoais.
- Culturais.
- Empresariais.
- De pesquisa.
- De desenvolvimento de produtos.
- De mudança de estrutura.
- De construção de infra-estrutura.

A fase de conceituação de um projeto pode envolver:

- Definir a declaração de trabalho.
- Apresentar o caso de negócios.
- Criar um contrato comercial.

O conceito do projeto deve ser claro e direto, comunicando a idéia central de forma simples e acessível.

Objetivos do Gerenciamento de Projetos

Os objetivos do gerenciamento de projetos são metas específicas, mensuráveis e com prazo definido, que orientam as ações da equipe e das partes interessadas.

O objetivo é garantir que o projeto seja concluído com sucesso, dentro do prazo e do orçamento.

Os objetivos do gerenciamento de projetos devem:

- Ser claros e bem definidos.
- Influenciar as decisões de todos os envolvidos no projeto.
- Ser mensuráveis e ter um prazo definido.
- Ser realistas e viáveis.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de práticas, métodos e ferramentas que visam coordenar os processos de um projeto.

Algumas boas práticas de gerenciamento de projetos incluem:

- Elaborar um planejamento consistente.
- Estimular a comunicação.
- Monitorar constantemente.
- Gerir as mudanças.
- Construir uma liderança ativa.

Definição de entregas em um projeto:

A entrega em projetos é o resultado final de um projeto, que pode ser um produto, serviço ou capacidade.

As entregas são definidas durante a fase de planejamento do projeto e são fundamentais para garantir que o projeto seja bem-sucedido.

Os entregáveis de um projeto podem ser:

- Um novo produto.
- Uma campanha de marketing.
- Uma atualização de recurso.
- Uma apresentação de vendas.
- Um site.
- Um documento de política.
- Um processo de negócios.

Para definir as entregas de um projeto, é preciso considerar:

- O que será entregue.
- Quem será o demandante.

- Para quem será a entrega.
- Quanto será a entrega.
- Quando será a entrega.

Para acompanhar o progresso do projeto, é possível utilizar ferramentas como a EAP (estrutura analítica do projeto) e o Kanban.

“O termo “Kanban” é de origem japonesa e significa “sinalização” ou “cartão”, e propõe o uso de cartões (post-its) para indicar e acompanhar o andamento da produção dentro da indústria. Trata-se de um sistema visual que busca gerenciar o trabalho conforme ele se move pelo processo.”

Motivos que levam a finalização ou encerramento de um projeto:

A finalização de um projeto é o processo de concluir todas as atividades relacionadas a ele, de forma formal e documentada. É uma etapa fundamental para o sucesso da gestão de projetos.

Para finalizar um projeto, é importante:

- Concluir todas as entregas, como documentos, assinaturas e contratos.
- Avaliar o desempenho do projeto em relação aos objetivos.
- Identificar áreas de melhoria.
- Documentar lições aprendidas.
- Liberar recursos, como pessoal, equipamentos e financiamento.
- Garantir a satisfação das partes interessadas.
- Realizar uma pesquisa de satisfação.
- Arquivar a documentação relevante.
- Comunicar o encerramento às partes interessadas.

O encerramento de um projeto pode ser motivado por:

- Absorção, quando o projeto passa a ser uma unidade de negócio independente.
- Esgotamento, quando os recursos do projeto são cortados.
- Integração, quando os recursos são retirados do projeto e alocados em outros trabalhos.
- Extinção, quando o projeto é concluído e aceito.
- Um processo de encerramento bem documentado pode servir como modelo para projetos futuros.

Princípios do Gerenciamento de Projetos

Os princípios do gerenciamento de projetos são valores, leis e verdades fundamentais que orientam as decisões e ações dos gerentes de projetos.

Eles são a base para o sistema de crenças, comportamentos e raciocínio da gestão de projetos.

Alguns princípios de gerenciamento de projetos são:

- Ser um administrador diligente, respeitoso e atencioso.
- Criar um ambiente colaborativo para a equipe de projeto.
- Envolver-se com as partes interessadas.
- Manter o foco no valor.
- Reconhecer, avaliar e reagir às interações do sistema.
- Demonstrar bons comportamentos de liderança.
- Otimizar as respostas aos riscos.
- Adotar a capacidade de adaptação e resiliência.
- Aceitar a mudança para alcançar o futuro estado previsto.

Os princípios de gerenciamento de projetos são essenciais para a boa prática de gestão e para que os projetos sejam conduzidos de maneira eficaz e eficiente.

Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMBOK, as áreas são 10, a saber:

Gerenciamento integração do Projeto

O gerenciamento de integração do projeto é um conjunto de atividades e processos que coordenam todos os elementos de um projeto. É fundamental para o sucesso do projeto, pois garante que as partes envolvidas funcionem de forma integrada.

O gerenciamento de integração do projeto é importante para:

- Gerenciar as expectativas das partes interessadas.
- Atender aos requisitos do projeto.
- Manter a interligação entre as partes do projeto.
- Evitar conflitos durante a execução do projeto.

Alguns processos de gerenciamento de integração do projeto são:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto.
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto.
- Realizar o controle integrado de mudanças.
- Encerrar o projeto ou fase.

O gerenciamento de integração do projeto é especialmente útil em projetos com equipes multifuncionais.

Gerenciamento do escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo do projeto é um conjunto de processos que visam garantir que o projeto seja concluído com sucesso, incluindo apenas o trabalho necessário.

Este processo envolve a definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto.

O gerenciamento do escopo do projeto ajuda a responder a perguntas como:

- Quais são os requisitos do projeto.
- Quais entregas precisam ser feitas.
- Quais os critérios de avaliação das entregas.
- Quais os resultados esperados.
- Quem está envolvido no projeto.

Algumas etapas do gerenciamento do escopo do projeto são:

- Planejar o gerenciamento do escopo.
- Coletar os requisitos.
- Definir o escopo.
- Criar a EAP.
- Validar o escopo.
- Controlar o escopo.

Para facilitar o gerenciamento do escopo, é possível utilizar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). A EAP é um diagrama que organiza o escopo do projeto de forma visual e hierárquica.

Gerenciamento de cronograma do Projeto

O gerenciamento de cronograma de um projeto é o processo de planejar, organizar, controlar e monitorar as atividades de um projeto. O objetivo é garantir que o projeto seja concluído no prazo.

O cronograma de um projeto é um planejamento detalhado que define as tarefas e os prazos para cada uma delas. Ele é uma ferramenta essencial para a gestão de projetos e pode ajudar a identificar problemas antes que se tornem críticos.

Algumas etapas do gerenciamento de cronograma de um projeto são:

- Identificar as tarefas a serem realizadas
- Estimar a duração de cada tarefa
- Programar as entregas pontuais
- Monitorar as atividades para minimizar atrasos
- Identificar e documentar as dependências entre as atividades
- Prever os riscos e estimar o impacto que eles podem ter no cronograma

Algumas técnicas que podem ser utilizadas no gerenciamento de cronograma de um projeto são: Método Pomodoro, Time-Blocking.

“O método Pomodoro é uma técnica de gestão do tempo que ajuda a melhorar a produtividade e a concentração. O método envolve dividir o trabalho em intervalos de tempo fixos, chamados de "pomodoros", seguidos por breves pausas. A técnica Pomodoro foi criada no final dos anos 80 pelo italiano Francesco Cirillo.”

“O time blocking é uma técnica em que você divide seu dia em blocos separados e atribui uma tarefa específica a cada bloco.”

Gerenciamento de custos do Projeto

O gerenciamento de custos de um projeto é um conjunto de processos que visa garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento.

O objetivo é conciliar os recursos financeiros necessários com o que o patrocinador está disposto a pagar.

Para isso, o gerenciamento de custos envolve:

- Estimativa de custos.
- Planejamento do gerenciamento de custos.
- Determinação do orçamento.
- Controle dos custos.
- Revisões constantes do orçamento e dos recursos utilizados.

O gerenciamento de custos é uma das áreas mais importantes da gestão de projetos.

Para estimar os custos de um projeto, é possível:

- Definir o escopo do projeto.
- Identificar os recursos necessários.
- Estimar o custo de cada recurso.
- Estimar os custos indiretos.

Gestão da Qualidade do Projeto

A gestão da qualidade do projeto é o conjunto de processos que visam garantir que o projeto atenda às expectativas e necessidades do cliente.

O objetivo é que o produto ou serviço entregue seja de qualidade, e que o projeto seja executado de acordo com os padrões e normas estabelecidos.

A gestão da qualidade do projeto envolve:

- Identificar os padrões de qualidade que devem ser seguidos.
- Monitorar a qualidade das atividades.
- Controlar os padrões de qualidade.
- Garantir que o projeto atenda às expectativas do cliente.
- Melhorar continuamente os processos de gestão.
- A gestão da qualidade do projeto é importante para garantir que a equipe entregue produtos e serviços de alta qualidade de forma consistente.

O processo de gestão da qualidade do projeto pode ser dividido em etapas, como:

- Planejamento.
- Execução.
- Controle.

Gerenciamento de recursos do Projeto

O gerenciamento de recursos de um projeto é o processo de identificar, adquirir e gerir os recursos necessários para que o projeto seja concluído com sucesso.

O objetivo é garantir que os recursos certos estejam disponíveis no momento certo e no local correto, de forma a cumprir o planejamento do projeto.

Os recursos podem ser pessoas, dinheiro, equipamentos, ferramentas tecnológicas, entre outros.

O gerenciamento de recursos de um projeto envolve:

- Previsão.
- Planejamento.
- Programação.
- Alocação.
- Nivelamento.

A gestão de recursos é importante porque permite planejar e avaliar com precisão o que é necessário para concluir o projeto.

A gestão de recursos pode ajudar a aumentar a eficiência e a reutilização de recursos.

Gerenciamento de Comunicações do Projeto

O gerenciamento de comunicações de um projeto é o processo de garantir que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma oportuna e apropriadas.

O objetivo é que as pessoas certas tenham as informações certas no momento certo, através do canal mais adequado.

A comunicação eficaz é essencial para que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos, prazos e responsabilidades do projeto.

Para gerenciar as comunicações de um projeto, é preciso:

- Definir as necessidades de informação das partes interessadas.
- Definir uma abordagem de comunicação.
- Conectar as partes interessadas.
- Agilizar a tomada de decisão.
- Garantir o alinhamento entre as pessoas.

A comunicação pode ser verbal ou não-verbal. A comunicação verbal inclui a fala e a escrita, enquanto a não-verbal inclui gestos, entonação de voz, expressão facial e imagens.

Gerenciamento de risco do Projeto

O gerenciamento de riscos de um projeto é um conjunto de ações que visam identificar, analisar, planejar e controlar os riscos de um projeto. O objetivo é reduzir os riscos negativos e aumentar os positivos, para que o projeto seja concluído com sucesso.

Os processos de gerenciamento de riscos de um projeto são:

- Planejar o gerenciamento de riscos.
- Identificar os riscos.
- Analisar os riscos.
- Planejar as respostas aos riscos.
- Implementar as respostas aos riscos.
- Monitorar os riscos.

Para identificar os riscos, é possível realizar reuniões com a equipe do projeto e fazer pesquisas. Os riscos podem ser de custos, prazos, desempenho, estratégicos, de governança e legais.

O gerenciamento de riscos é importante para que a empresa possa agir de forma proativa, antecipando e minimizando problemas.

Gerenciamento de aquisições do Projeto

O gerenciamento de aquisições de um projeto é o conjunto de processos que envolvem a compra de produtos ou serviços para a execução de um projeto.

O objetivo é garantir que os recursos necessários sejam adquiridos de acordo com as leis e no prazo, quantidade, qualidade e preço estabelecidos.

Os processos de gerenciamento de aquisições podem ser executados por membros da equipe do projeto ou por pessoal do departamento de compras da organização.

Alguns dos passos do gerenciamento de aquisições são:

- Identificar as necessidades do projeto.
- Decidir se é melhor fazer ou comprar.
- Identificar potenciais fornecedores.
- Definir os processos de aquisição.
- Administrar contratos, pedidos de compra e memorandos de entendimento
- Controlar as aquisições.
- Encerrar a parceria com o fornecedor.

Gerenciamento de partes interessadas do Projeto

O gerenciamento de partes interessadas de um projeto é o conjunto de processos que visa identificar e envolver as pessoas, grupos ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto.

O objetivo é garantir que as partes interessadas estejam alinhadas com o projeto, e que o projeto atenda às suas necessidades.

As etapas do gerenciamento de partes interessadas são:

- Identificar as partes interessadas.
- Analisar as expectativas das partes interessadas.
- Priorizar as partes interessadas.
- Desenvolver estratégias para engajar as partes interessadas.
- Monitorar as partes interessadas.
- Gerenciar os interesses conflitantes.
- Comunicar-se continuamente com as partes interessadas.
- O gerenciamento de partes interessadas é importante porque pode ajudar a evitar conflitos e garantir que o projeto tenha sucesso.

Ciclo de Vida em Gerenciamento de Projetos

O ciclo de vida de gerenciamento de projetos é a seqüência de etapas que um projeto passa desde o início até o fim. É uma forma de dividir o projeto em partes, facilitando o gerenciamento e a monitoração de cada uma delas.

As fases do ciclo de vida de gerenciamento de projetos são:

- Iniciação.
- Planejamento.
- Execução.
- Monitoramento e controle.
- Encerramento.

O ciclo de vida de gerenciamento de projetos é importante para que o projeto seja concluído com sucesso, de acordo com os objetivos e com a qualidade esperada.

Para garantir o sucesso do projeto, é importante monitorar:

- Riscos.
- Principais indicadores de desempenho.
- Status de tarefas e do projeto.
- Escopo do projeto.

No Gráfico a seguir, você poderá percebê-las:



Figura 1 – Ciclo de vida do Gerenciamento de Projetos e seus principais elementos

Iniciação:

A iniciação de um projeto é a primeira fase de um projeto, na qual se define o que será feito, quem estará envolvido e quais recursos serão necessários.

Nesta fase, o gestor deve:

- Analisar o projeto de forma macro.
- Identificar os objetivos e problemas.
- Definir as necessidades e a viabilidade.
- Reunir informações sobre as partes interessadas.
- Criar um panorama do projeto.

A iniciação é uma etapa essencial, pois é o ponto de partida para planejar e preparar o projeto. Um bom início pode fazer toda a diferença na condução do projeto e na obtenção de resultados positivos.

Planejamento:

O planejamento de projetos é uma etapa do gerenciamento de projetos que define os objetivos, tarefas, recursos, cronograma e orçamento de um projeto.

É uma etapa fundamental para garantir que o projeto seja executado de forma consistente e sem problemas.

O planejamento de projetos é importante porque:

- Define a estratégia para alcançar os objetivos do projeto.
- Garante que o projeto seja desenvolvido de forma consistente.
- É o ponto de partida para a execução do projeto.
- É decisivo na qualidade de todo o ciclo de vida do projeto.



Figura 2 – Objetivos SMART

Trata-se de uma técnica usada para estabelecer objetivos durante a fase de planejamento.

Esse método ajuda a garantir que as metas tenham sido cuidadosamente avaliadas. Ele também fornece uma maneira de entender claramente as implicações do processo de definição de metas. Seu significado é:

S Específico: A letra "S" do acrônimo **SMART** significa "Específica". É uma característica do método **SMART**, que serve para definir metas de forma clara e objetiva.

M Mensurável: Para criar critérios que você pode usar para medir o sucesso de um objetivo.

A Alcançável: Identifica os objetivos mais importantes e o que será necessário para alcançá-los.

R Realístico: A letra "R" do método **SMART** significa "realista". É um critério que ajuda a definir metas atingíveis, considerando a realidade do negócio ou da pessoa.

T temporal: A letra "T" do método **SMART** significa "temporal" e indica que a meta deve ter um prazo para ser alcançada.

Outra maneira de chegarmos às definições de metas para o Projeto é o método **CLEAR**, que leva em consideração o ambiente das Empresas aceleradas de hoje.

A definição desse acrônimo é a seguinte:

Collaborative: O objetivo deve encorajar os funcionários a trabalhar juntos;

Limited: Devem ser limitados em escopo e tempo para mantê-lo gerenciável;

Emocional: Devem aproveitar a paixão dos funcionários e ser algo com o qual possam formar uma conexão emocional. Isso pode otimizar a qualidade do trabalho;

Appreciable: Fracione o objetivo maior em tarefas menores que podem ser rapidamente alcançadas;

Refinable: Conforme surgem novas situações, ser flexível e refinar as metas conforme necessário;

Execução:

A execução de um projeto é a fase em que se aplicam as atividades planejadas para o projeto. É a terceira etapa do ciclo de vida de um projeto, que também inclui as fases de iniciação, planejamento e encerramento.

A execução de um projeto é também conhecida como implementação do projeto.

Algumas características da execução de um projeto são:

- É a fase prática do projeto.
- É a fase em que se elaboram e apresentam os entregáveis aos clientes.
- É a fase em que se pode usar ferramentas de gestão de projetos.
- É a fase em que se pode identificar e resolver problemas.
- É a fase em que se pode fazer atualizações, replanejamentos e ajustes.

Para garantir o sucesso da execução de um projeto, é importante:

- Alinhar todos os envolvidos desde o início.

- Criar um documento colaborativo que descreva o projeto.
- Reservar tempo extra para entregas.
- Identificar tarefas e dependências de recursos.
- Monitorizar o progresso e corrigir o curso quando necessário.
- Comunicar objetivos, metas e resultados.
- Garantir a qualidade.
- Executar respostas aos riscos.

Monitoramento e Controle:

O monitoramento e controle de um projeto é o processo de acompanhar e analisar o progresso do projeto, para garantir que os objetivos sejam cumpridos.

O monitoramento e controle de um projeto é uma etapa do ciclo de vida do projeto, que ocorre durante a fase de execução.

O objetivo do monitoramento e controle de um projeto é:

- Identificar problemas que possam afetar a execução do projeto.
- Tomar ações corretivas para controlar a execução do projeto.
- Garantir que o projeto seja entregue dentro do prazo e do orçamento.
- Gerenciar riscos.
- Evitar desvios do escopo.

Algumas atividades de monitoramento e controle de um projeto são:

- Analisar o plano do projeto.
- Revisar o status do projeto.
- Fazer previsões de custos.
- Identificar discrepâncias orçamentárias.
- Tomar ações para reduzir o impacto de discrepâncias orçamentárias.
- Analisar e informar a necessidade de fundos adicionais.

Fechamento:

O fechamento de um projeto é a fase final de um projeto, que marca o fim de todas as suas atividades. É um processo formal e documentado que envolve a avaliação dos resultados, a identificação de melhorias e a liberação de recursos.

O fechamento de um projeto é importante para: Consolidar os resultados, aprender com as experiências passadas, preparar o terreno para futuros projetos, Garantir que as expectativas das partes interessadas foram atendidas.

Para encerrar um projeto, é preciso:

- Concluir todas as atividades restantes.

- Avaliar o desempenho do projeto.
- Identificar áreas de melhoria.
- Documentar lições aprendidas.
- Liberar recursos.
- Garantir a satisfação das partes interessadas.
- Obter a assinatura do cliente no termo de aceite do projeto.
- Apresentar o relatório final.
- Pedir e dar feedback da equipe de trabalho.

O fechamento de um projeto é uma etapa crítica no ciclo de vida de um projeto. Para realizar um fechamento eficiente, é importante planejá-lo desde o início.

Processos de Gerenciamento de Projetos

O Processo de Gerenciamento de Projetos é um processo de administração para o planejamento e o controle dos serviços ou a implementação de um Projeto.

Os resultados desses processos são:

- Entrega do produto do Projeto;
- Realização dos objetivos do Projeto e;
- A documentação dos processos de aprendizagem.

Diferenças Entre Processos X Projetos

Uma maneira de olhar é que **projetos** são coisas que você nunca fez antes, enquanto **processos** são coisas que fazemos repetidamente.

Um **projeto** é sobre a criação de algo novo ou a implementação de uma mudança, enquanto um **processo** tem a intenção de criar valor executando repetidamente uma tarefa.

Em um **projeto**, os objetivos e os planos podem ser alterados pelas partes interessadas que dão a um **projeto** seu comando e recursos, juntamente com o acordo da equipe do **projeto**.

Um **projeto** é temporário, pois tem início e fim definidos no tempo e, portanto, define o escopo e os recursos, e é único, pois não é uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações projetado para atingir um objetivo único.

Como linha de base, os **projetos** são destinados a criar mudanças. Em contraste, os processos são projetados para resistir à mudança porque estabelecem um fluxo de trabalho repetível que sempre deve ser seguido.

Não há diferença de importância entre um **projeto** e um **processo**. Cada um desempenha um papel importante na conquista de objetivos importantes dentro de um negócio, e você deve se certificar de usá-los conforme apropriado.

Processos são os procedimentos contínuos e repetidos que ajudam a atingir suas metas de negócios, enquanto os **projetos** são maneiras de alterar processos, lançar novos produtos ou, de outra forma, fazer alterações em sua Organização, que promovam seus objetivos de novas maneiras.

A seguir, vemos alguns exemplos:

Tabela 1

PROCESSO	PROJETO
Um "processo" tem um objetivo que é tipicamente definido em torno da operação contínua do processo. Por exemplo, "fornecer manutenção contínua para veículos GM".	Um "projeto" tem um objetivo ou resultado a ser realizado e o projeto termina quando esse objetivo é alcançado. Esse objetivo pode ser amplamente definido e pode mudar ou ser mais elaborado conforme o Projeto está em andamento. Por exemplo, "encontre um interruptor de ignição substituto que resolva o problema com veículos GM".
Um "processo" geralmente está em andamento e normalmente não tem fim.	Um "projeto" tem um começo e um fim (embora o começo e o fim possam não estar bem definidos quando o Projeto começa e o final pode demorar muito tempo no futuro).
Um "processo" é uma sequência repetitiva de tarefas e as tarefas são conhecidas desde o início, pois são repetitivas.	A sequência de tarefas em um "Projeto" normalmente não é repetitiva e pode não ser conhecida no início do Projeto.

Fonte: <https://goo.gl/mVQmCP>

A seguir, está uma distinção semelhante entre “Gerenciamento de Processos” e “Gerenciamento de Projetos”:

Tabela 2 – Distinção de Gerenciamento de Processo e de Gerenciamento de Projetos

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	GERENCIAMENTO DE PROJETOS
<p>O gerenciamento de processos é focado no gerenciamento de um processo, como um processo de desenvolvimento de <i>software</i>. Esse processo pode ser usado em diversos Projetos. O gerenciamento de processos pode envolver algum gerenciamento de Projetos para definir e melhorar o processo.</p>	<p>O gerenciamento de projetos é focado no gerenciamento de um Projeto tipicamente usando algum processo para alcançar algum tipo de resultado final desejado. Todo Projeto segue algum tipo de processo, mesmo que não seja formalmente definido.</p>
<p>O gerenciamento de processos tem ênfase em aumentar a “repetibilidade” das tarefas, melhorando a eficiência (diminuindo o tempo necessário, reduzindo custos) e melhorando a qualidade do produto de trabalho produzido pelo processo (incluindo a consistência na qualidade).</p>	<p>O gerenciamento de projetos tem ênfase em alcançar o resultado final que o projeto pretende realizar. Maior eficiência é mais difícil de alcançar, pois pode exigir ferramentas e métodos personalizados que só podem ser desenvolvidos se o Projeto for transformado em um processo repetitivo.</p>

Fonte: <https://goo.gl/mVQmCP>

Diferenças Entre Projetos, Programas e Portfólios

Projetos, programas e portfólios são conceitos relacionados que visam otimizar os resultados de uma organização.

Projeto

- É um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.
- É mais relacionado ao nível operacional.
- Está sujeito a fatores críticos como tempo, custo e recursos.
- Geralmente envolve uma equipe multidisciplinar.

Programa

- É um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de forma coordenada.
- É mais complexo do que os projetos.
- Inclui mais variáveis e gera mais entregáveis.
- Foca em atingir objetivos estratégicos.

Portfólio

- É um conjunto de programas, projetos e outras atividades.
- É mais amplo que os projetos e programas.
- Está mais interligado aos tomadores de decisão da organização.
- É fundamental para o gerenciamento financeiro e estratégico da organização.
- O sucesso de projetos, programas e portfólios é medido de forma diferente em cada nível.



Figura 3 – Triângulo da hierarquia de Projetos x Programas X Portfólio

Primeiramente, aprendemos que um **Projeto** é um empreendimento temporário, com data de início e término e fornece uma saída única.

As razões para a existência de um **Projeto** diferem muito, mas estão focadas em atender a uma necessidade de Mercado, de um requisito do cliente, de uma

condição regulatória de um ambiente ou de um Governo e por fim, de um caso de negócios, voltado para alcançar eficiência de custos, por exemplo.

Por outro lado, um **Programa** é uma **coleção de Projetos** que são gerenciados como um grupo para obter eficiências de escala. Assim como o **Gerenciamento de Projetos** envolve a coordenação de tarefas individuais, o **Gerenciamento de Programas** é a **coordenação de Projetos relacionados**, que são agrupados.

Isso ocorre porque os benefícios de gerenciar a coleção superam o **gerenciamento de Projetos** como unidades individuais.

Então, os **Gerentes de Programa** analisam as dependências, os riscos, os problemas, os requisitos e as **soluções entre Projetos**, e podem coordenar-se com os **Gerentes de Projetos individuais** para alcançar essas percepções e manter o programa geral saudável.

Eles estão menos preocupados com o sucesso de cada **Projeto individual** e mais focados no sucesso da iniciativa geral e na **obtenção do benefício maior**.

E para concluir nossa análise, definimos como **Portfólio**, a iniciativa que se trata de um processo usado por **Gerentes de Projeto e Organizações de Gerenciamento de Projetos** para analisar o retorno potencial ao empreender um **Projeto**.

Ao organizar e consolidar todos os dados referentes a **Projetos propostos** e atuais, os **Gerentes de Portfólio de Projetos** fornecem previsões e análises de negócios para Empresas que desejam investir em **novos Projetos**.

Para tirar sua dúvida, um **Portfólio** é uma visão de alto nível de **todos os Projetos** que uma Organização está executando para atender aos principais objetivos estratégicos do negócio.

Portanto, envolve a definição de prioridades com base nos objetivos acordados da liderança de negócios e a escolha de **Programas e Projetos** a serem executados com base no que proporcionará o valor ideal para os negócios, o nível de risco envolvido e os recursos disponíveis.

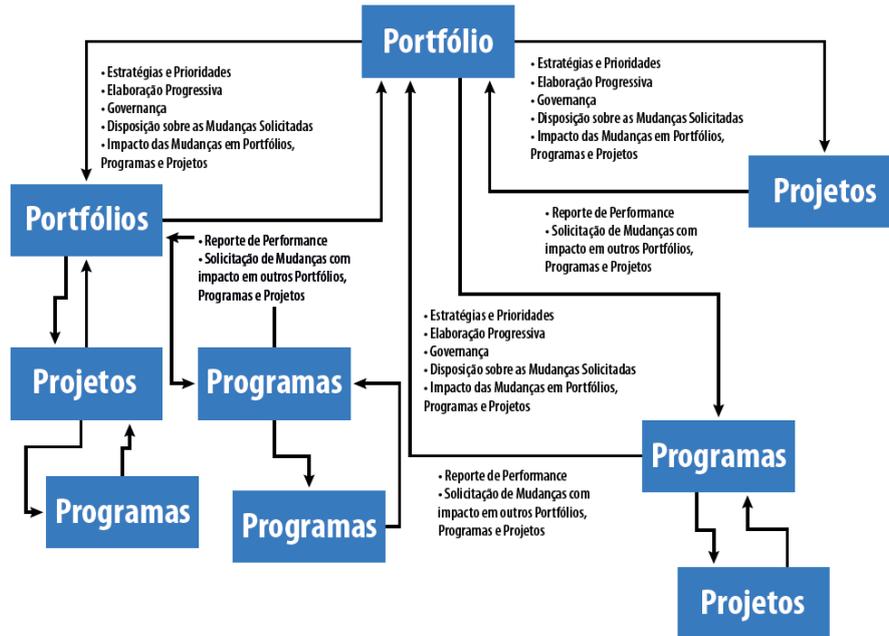


Figura 4 – Fluxo de dados demonstrando a diferença entre Projeto x Programas e Portfólios

Padrões de Gerenciamento de Projetos mais utilizados atualmente

Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Project Management Body of Knowledge – PMBOK):

PMBOK é a sigla para Project Management Body of Knowledge, que significa "Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos". É um guia que reúne boas práticas, técnicas, normas e métodos para gerenciar projetos.

O **PMBOK** é publicado pelo **Project Management Institute (PMI)**, uma associação internacional sem fins lucrativos. O guia é atualizado periodicamente e serve como referência para profissionais de gestão de projetos.

O PMBOK é importante porque:

- Ajuda a padronizar e difundir boas práticas.
- Contribui para o entendimento de competências como orçamento, qualidade, aquisição e cronograma.
- É uma ferramenta valiosa para gestores de projetos.

O PMBOK é uma estrutura que incorpora:

- Diretrizes aceitas.
- Terminologias padronizadas.
- Modelos, métodos e artefatos.
- O **PMBOK** não é uma metodologia, mas é frequentemente associado a ela, em especial à metodologia waterfall (cascata).

Projetos em Ambientes Controlados (PRINCE2), desenvolvido pelo Office of Government Commerce(OGC):

PRINCE2 é uma metodologia de gerenciamento de projetos que se baseia em processos e se concentra na organização e controle. O nome é um acrônimo para Projects In Controlled Environments, que significa "projetos em ambientes controlados".

O **PRINCE2** é um método estruturado que pode ser aplicado a qualquer tipo de projeto, desde a execução de um projeto de curta duração até a construção de um estádio olímpico.

O **PRINCE2** é composto por:

- Princípios: Diretrizes universais que orientam a aplicação do método.
- Temas: Aspectos críticos que devem ser gerenciados durante o projeto, como riscos, organização e qualidade.
- Processos: Um roteiro estruturado que guia o projeto desde o início até sua conclusão.

O **PRINCE2** pode ser usado em diversos setores, como o setor público e o desenvolvimento de softwares.

IPMA Competence Baseline (ICB) da International Project Management Association(IPMA):

IPMA pode referir-se ao Instituto Português do Mar e da Atmosfera ou à International Project Management Association.

O **IPMA** é um instituto público português que se dedica à investigação e à gestão do mar e da atmosfera.

A **IPMA** também pode referir-se à International Project Management Association, uma organização global que promove a gestão de projetos. A IPMA foi fundada em 1965 na Suíça e é a primeira associação de gestão de projetos do mundo.

A **IPMA** oferece certificações para profissionais de gestão de projetos, além de promover a excelência na prática de gestão de projetos.

Forma de Seleção de Projetos

A seleção de projetos é um processo para avaliar cada ideia de projeto e selecionar o projeto com a maior prioridade. Os projetos ainda são apenas sugestões nessa fase, portanto, a seleção é feita com base apenas em breves descrições do projeto. Como alguns projetos serão apenas idéias, você pode precisar escrever uma breve descrição decada um deles antes de conduzir o processo de seleção.

A seleção de projetos é baseada em:

Benefícios:

Uma medida dos resultados positivos do projeto. Esses são freqüentemente descritos como sendo as razões pelas quais você está realizando o projeto.

Os benefícios de um projeto são os resultados que contribuem para o sucesso do projeto e para a obtenção dos seus objetivos.

São definidos como melhorias mensuráveis que agregam valor ou utilidade a uma ou mais partes interessadas.

Os benefícios de um projeto podem ser tangíveis ou intangíveis, e podem ser financeiros ou não.

Benefícios tangíveis:

Melhoria do trabalho em equipe, Redução do tempo de produção, Software mais econômico, Melhoria das habilidades no trabalho.

Benefícios intangíveis:

Maior representação em conferências, Redução do tempo de viagem.

A gestão de benefícios é o processo de identificar, definir, planejar, acompanhar e realizar os benefícios de um projeto. O objetivo é garantir que o projeto proporcione o maior retorno comercial possível.

Para garantir a realização dos benefícios, é possível:

- Definir uma estratégia de realização de benefícios.
- Implementar melhorias de processos.
- Fazer mudanças organizacionais.
- Adotar tecnologia.
- Estabelecer medidas de gerenciamento de risco.

Viabilidade:

Uma medida da probabilidade de o projeto ser um sucesso, ou seja, alcançar seus objetivos. Projetos variam muito em complexidade e risco.

Ao considerar a viabilidade na seleção de projetos, os projetos mais fáceis, com os maiores benefícios, recebem prioridade de desenvolvimento.

Portanto, o binômio RISCO x COMPLEXIDADE é fundamental para a escolha, quanto menor o índice RxC, mais fácil aprovar – o que, claro, impacta também o benefício que seria um tipo de critério de desempate.

A viabilidade de um projeto é a análise se um projeto é possível de ser realizado e se é economicamente viável.

O estudo de viabilidade é uma análise detalhada que avalia a possibilidade de sucesso de um projeto. Ele é importante para garantir que o projeto seja viável em termos financeiros, técnicos e operacionais.

A análise de viabilidade de um projeto considera vários fatores, como:

- Recursos financeiros, humanos e tecnológicos.
- Potencial de retorno sobre o investimento.
- Riscos associados.
- Impactos ambientais.
- Conformidade com leis e regulamentações.

O estudo de viabilidade permite que a empresa tome melhores decisões e priorize as atividades que trarão maior retorno sobre o investimento.

Qual o perfil dos patrocinadores de projetos

Os patrocinadores de projetos são profissionais que fornecem recursos, suporte e liderança para a equipe do projeto. Eles são responsáveis pelo sucesso do projeto e devem garantir que ele esteja alinhado com a missão da empresa.

Perfil dos patrocinadores de projetos:

- São profissionais de nível estratégico da organização.
- São a autoridade máxima do projeto.
- São responsáveis por definir objetivos e métricas de sucesso.
- São responsáveis por supervisionar as entregas.
- São responsáveis por promover o projeto durante o estágio de planejamento inicial.
- São responsáveis por designar um gestor para o projeto.
- São responsáveis por dar orientações ou aprovar decisões de alto nível.
- São responsáveis por manter os executivos seniores informados do progresso do projeto.
- São responsáveis por encerrar o projeto.

Outros nomes para patrocinador de projeto:

- Patrocinador de produto.
- Diretor de projeto.
- Gerente de conta ou gerente de unidade de negócios.

Essas ideias de projetos também podem ter vindo de governos locais e nacionais e de organizações não-governamentais, as famosas ONGs. Você precisará, portanto, de umamaneira de decidir sobre um pedido de prioridade e escolher um projeto. Mas, pense, baseado em quê?

Se a sua organização tiver pouca experiência e estiver ainda em uma fase de maturidade inicial, apesar da pressão dos investidores e das demais pessoas na empresa, como Marketing e Vendas, para citar alguns, recomenda-se “de verdade” a concentrar-se em umpequeno número de projetos, até que as pessoasem sua organização tenham desenvolvido as habilidades e a experiência necessárias.

Acredite, profissionais experientes costumam aconselhar que “abraçar o mundo” e “não saber dizer não” é normalmente o que vai levar um gerente de projetos novo e promissorà ruína e ao esquecimento. As pessoas em um projeto, mesmo os financiadores,precisam de um Norte, e você é a Bússola!

Portanto, cuidado, tenha critérios sólidos, assim como seus argumentos.

Então, faça os projetos fáceis primeiro e trabalhe para os projetos mais difíceis erecompensadores terem bases sólidas para serem produzidos, pois eles lhe darão vários pontosna sua carreira.

Use os projetos fáceis para ajudar a responder perguntas, resolverproblemas para os projetos mais difíceis. Use as melhores oportunidades para aprender.

Desenvolva durante esse tempo habilidades de liderança e influência, de negociação,entre outras, pois elas serão muito úteis na sua jornada.

Você pode ter uma mistura de projetos de difícil escolha e não saber por onde começar.

O Estágio de Seleção do Projeto irá ajudá-lo, fornecendo um processo paracomparar a importância dos projetos e selecionar o projeto mais adequado para realizar.

Você deve seguir um método ou criar junto com o time de projetos e áreas complementaresum método objetivo, que contenha um “passo a passo” para priorizar projetosque você utilizará para explicar aos interessados e financiadores o raciocínio por trás domotivo pelo qual você selecionou um projeto em particular.

Podemos dar alguns benefícios de concluir a seleção do projeto:

- um registro transparente e documentado de porquê um determinado projeto foi selecionado;
- uma ordem de prioridade para projetos, que leve em conta sua importância e quão viável o projeto é. Pois teremos que selecionar projetos quando se tiver mais idéias do que o número de projetos que se pode empreender, e será necessário selecionar o projeto que deve receber prioridade. Se você tiver apenas um projeto, ainda poderá ser útil pontuar o projeto em relação a um conjunto de critérios para identificar os pontos fortes e fracos do projeto.

Os resultados podem ser úteis mais tarde no estágio de Estudo de Viabilidade.

A participação das partes interessadas no início de um projeto cria forte propriedade e apoio e aumenta as chances de um resultado bem-sucedido.

Portanto, as contribuições devem ser incluídas no estágio de ideias. Acima de tudo, mantenha o engajamento, fazendo com que as partes interessadas sejam informadas sobre o resultado do estágio de Seleção do Projeto.

A idéia aqui é você atribuir uma pontuação para cada idéia de projeto em relação aos critérios de seleção, e uma pontuação total do projeto candidato são calculados. Ao classificar as idéias na ordem da pontuação mais alta, você pode ver quais delas têm a prioridade mais alta.

Esse procedimento permite que você realize diversos projetos possíveis e identifique qual projeto é mais importante para passar primeiro para o estágio de estudo de viabilidade. Esse estágio não é necessário se você tiver apenas uma idéia do projeto, porém, você pode criar uma tabela juntamente com a área de controladoria ou financeira da sua empresa em que haja um tipo de um "score" que você possa, de forma orgânica e empírica, atribuir pontuação, por exemplo:

	Ideia 1	Ideia 2
Tabela de Pontos de Ideias 10 - Aplicação imediata para incremento de receita 9 - Possui carteira de clientes 8 - Possui risco baixo 7 - Pode ser realizado em tempo menos do que 4 meses 6 - Oportunidade de novo nicho 5 - Diminui impacto sobre opiniões negativas e ajuda na fidelização etc. etc. etc...	Projeto de APP para pegar opinião do cliente de forma a minimizar impacto negativo e controlar crises caso haja falha no atendimento	Projeto de APP para atuar em novo nicho de presentes para executivos no C level
	SCORE 10 9 7 5 <hr/> Total → 31 pontos	SCORE 9 7 5 <hr/> Total → 22 pontos

Nesse exemplo, você optaria pela ideia 1 porque ela pontua mais que a ideia 2. Outros critérios mais tangíveis podem ser elaborados na empresa em que você trabalha, aqui há apenas um exemplo simples para saber de onde partir.

Figura 1 – Um exemplo de como criar critérios empíricos baseados em uma escala de importância guiada pela experiência de outros departamentos e também de projetos para seleção baseada em pontuação atribuída.

Outras formas incluem alguns critérios e ponderações mais sofisticados, por exemplo:

Tabela 1

Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Para concordar com os critérios a serem usados na seleção de projetos.
Ferramentas Úteis	<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes para seleção de projetos. • Planilha de seleção de projetos. • Critérios de seleção de projetos. • Estudo de caso sobre seleção de projetos.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Analise as prioridades e a capacidade de implementação do projeto da sua empresa. • Identificar as partes interessadas relevantes a serem envolvidas no processo de seleção de projetos. • Colabore com as partes interessadas para definir critérios e ponderações relativas baseadas no modelo que foi criado (ex.: Figura 1). • Crie uma Planilha de Seleção de Projeto (seu critério). • Registre critérios e ponderações na planilha de seleção de projetos (use o exemplo da Figura 1). • Registre as pontuações totais do projeto na planilha de seleção de projetos. • Ordene o total de pontuação do projeto do maior para o menor para fornecer uma lista de prioridades. • As partes interessadas compreenderão a decisão de seleção.

Lembre-se, para chegar até aqui, essa ideia passou anteriormente por uma etapa chamada análise de viabilidade econômica e financeira. Portanto, só vêm para essa fase as idéias que são viáveis econômica e financeiramente. Veremos um pouco mais adiante como faremos isso.

Recordando, vimos até aqui que a organização para a qual você está trabalhando recebe vários contratos de ideias ou pré-projeto. Devido a restrições de recursos, a organização não pode lidar com todos os projetos de uma só vez, portanto, eles precisam decidir qual ou quais projeto(s) maximizarão o resultado.

Embora demorado, empregar esses métodos é essencial para uma seleção eficaz.

Há uma variedade de métodos para selecionar um projeto, mas a regra básica é: para projetos pequenos que não são muito complexos, o Modelo de Medição de Benefícios é útil, aquele que vimos no exemplo da Figura 1.

Formação de um Time de Projeto

Vamos considerar que você tenha recebido a missão de, como Gerente, montar uma equipe para desenvolver um Projeto em particular. Quais critérios serão utilizados para reunir os profissionais necessários e integrá-los, com o objetivo de conseguir o melhor desempenho possível.

Bem, comece escolhendo-os por suas habilidades e capacidades, conforme se aplica ao seu Projeto.

Não será necessária, a escolha de pessoas mais qualificadas em termos absolutos, mas daquelas que sejam as mais qualificadas para esse Projeto.

Foque sua avaliação no domínio das habilidades profissionais necessárias e não somente em certificações.

Você precisará de uma equipe multidisciplinar, onde os membros da equipe, tenham o domínio de um conjunto diferente de habilidades.

Prefira juntar especialidades ao invés de uma série de clones, todos com habilidades idênticas, todos com os mesmos certificados.

Assegure-se de que, em conjunto, eles representem todas as habilidades de que você precisa nas proporções necessárias.

Não negligencie a necessidade de escolher pessoas que possam se relacionar umas com as outras e trabalhem juntas como uma equipe.

Mas o que você deve procurar nas pessoas?

- Liderança;
- Facilidade de negociação;
- Capacitação técnica;
- Bom relacionamento com o cliente;
- Comunicação e orçamento.

As habilidades do time e do gerente de projetos podem ser melhores vistas na figura a seguir de Thamhain:

“Hans J. Thamhain é um especialista reconhecido na área de gerenciamento de projetos, particularmente conhecido por suas contribuições para a gestão de projetos baseados em tecnologia. Ele é autor de diversos artigos e livros sobre gerenciamento de projetos, liderança de equipes e gestão de tecnologia. O trabalho de Thamhain frequentemente se concentra nos desafios de gerenciar projetos complexos, promover a inovação e liderar equipes multifuncionais em ambientes de alta tecnologia.”

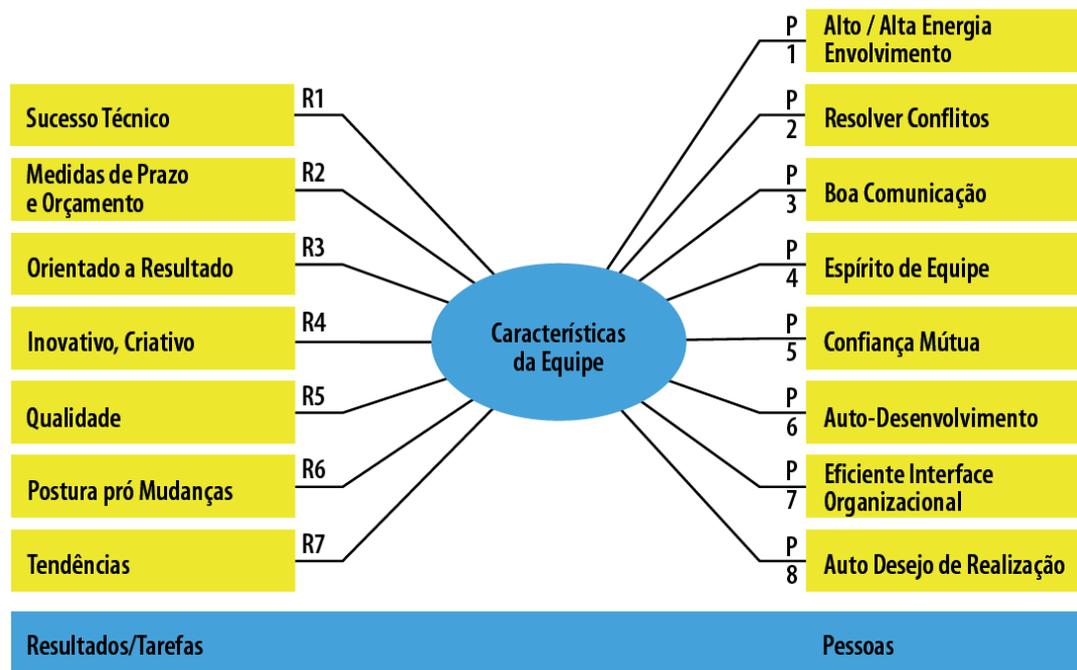


Figura 2 – Modelo de Caracterização de Equipes

Uma vez montado o time, damos o seguinte conselho: faça uso de seus objetivos para construir espírito de equipe e entusiasmo.

Estabeleça metas pequenas e facilmente atingíveis no início de seu projeto enquanto sua equipe ainda está se acomodando. Coloque objetivos que valham à pena, mas que você tenha quase certeza que possam ser alcançados.

Dessa forma, a sua equipe conseguirá alguns dos primeiros sucessos, o que certamente impulsionará a moral e estabelecerá um sentimento de orgulho na conquista.

As metas posteriores que você definirá, devem ser mais desgastantes e testadas, mas os primeiros sucessos farão maravilhas pelo espírito da equipe.

E esse espírito perdurará no futuro, à medida que as coisas se tornarem mais difíceis.

Por fim, encoraje e promova a cooperação, não a concorrência. Certifique-se de que não é do interesse de ninguém guardar informações para si. A comunicação virá naturalmente se for do interesse de todos, e esse será o caso se você tiver assegurado anteriormente que todos tenham objetivos comuns e mutuamente interdependentes.

Uma falha comum causada por imaturidade, ou inexperiência, se preferir, é a falta de clareza em torno do cliente, o que resulta em um ambiente nebuloso no Projeto, onde os membros da equipe buscam tudo, desde os requisitos até o tempo e os custos.

E quem busca tudo, normalmente não encontra quase nada!

Você é o gerente de Projeto, sem você as coisas não foram feitas para andar, portanto, atente-se para o fato de que valores vagos ou inexistentes e falta de norte para uma equipe de projetos é uma sentença de morte.

Crie rituais, pois se a responsabilidade e prestação de contas estão bem estabelecidas ou as ferramentas e modelos estão lá, mas as habilidades não estão em lugar algum e serão consideradas como penas capitais para você, o gerente de projetos, mesmo em início de carreira, todo cuidado é pouco:

- Lidere!
- Aprenda!
- Comunique!
- E seja Ético!

Cuidado, pessoas sem controle fazem o que querem. O desempenho sofre quando as pessoas não entendem seus próprios papéis ou os papéis desempenhados pelos membros da equipe.

Aqui vão algumas dicas que você deve seguir para um alto desempenho de seu time “escolhido a dedo” por você:

- Uma boa analogia para uma equipe de projeto são os RPGs da década de 1980 do século XX, pois é, gamefique, transforme o projeto em uma missão épica;
- Reconheça e alavanque o modelo **SCARF** usado em neurociência. Não sabe o que é? Bem, estamos falando de status, certeza, autonomia, relacionamento e justiça.

São todos valores autoexplicativos, certo?!

- Os membros da equipe devem confiar que o líder da equipe cuidará de cada membro e estará focado em garantir sua segurança e sucesso;
- Você não pode iniciar o projeto se a visão para o cliente não estiver clara;
- No início do processo de formação da equipe, estabeleça expectativas para a comunicação interpessoal e garanta que você reforçará a responsabilidade;
- O coaching é uma ferramenta poderosa para dar suporte ao desempenho da equipe quando é frequentemente subutilizado. Você pode usar recursos externos ou internos para essa função, embora o coach deva ser um outsider objetivo capaz de observar e oferecer feedback franco e comportamental sobre o desempenho e a eficácia da equipe;
- Grandes líderes de projeto trabalham duro em nome dos membros de sua equipe para garantir que eles possam se concentrar e fazer o melhor trabalho.

Como líder de projeto, isso significa que você terá que se engajar na política organizacional com outros líderes de projeto e funcionais, negociando em nome dos membros de sua equipe.

Tipos de Estrutura Organizacional em Projetos

Uma organização ou equipe de projeto estruturada dá suporte ao trabalho que está sendo feito. Equipes ou organizações de gerenciamento de projetos desalinhadas criam um impacto negativo no resultado de um projeto.

Portanto, a estrutura organizacional influencia a autoridade do gerente de projeto, afetando, assim, a maneira como os projetos são executados. Não é preciso dizer que as equipes de gerenciamento de projetos não estruturadas geralmente não têm orientação, e uma equipe guiada produz projetos bem-sucedidos.

Reconhecemos três tipos gerais de estrutura organizacional em gerenciamento de projetos:

- Estrutura funcional;
- Estrutura baseada em projetos;
- Estrutura matricial.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

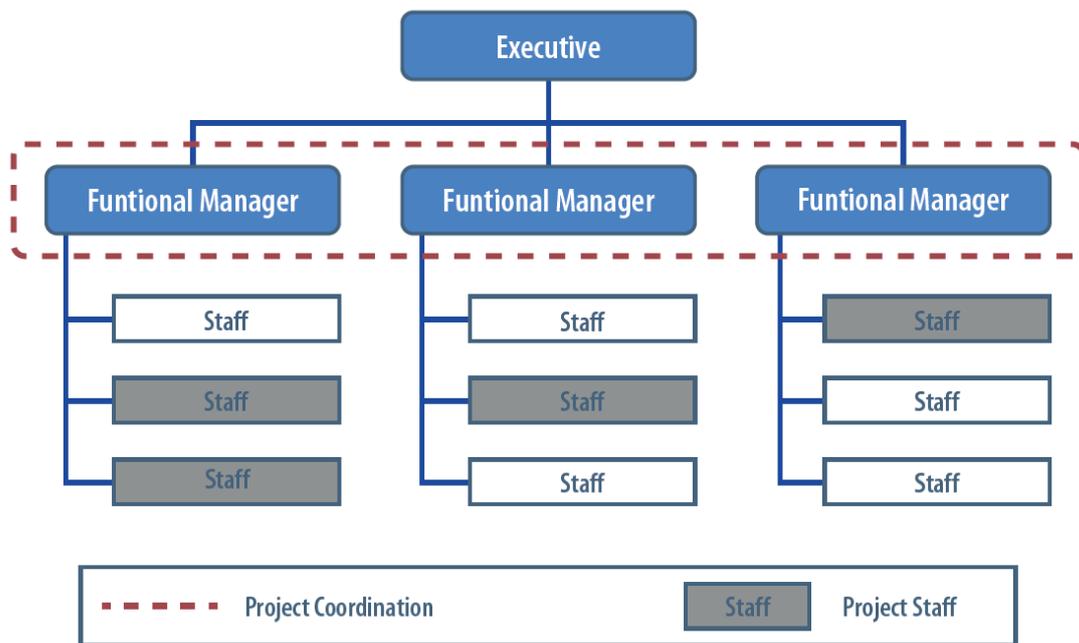


Figura 3 – Estrutura Organizacional Funcional

Serão encontrados os componentes de um sistema de hierarquia em que as decisões baseadas em autoridade sobre orçamento, cronograma e equipamentos repousam sobre os ombros do gerente funcional, que possui um nível significativo de conhecimento no mesmo campo.

Isso quer dizer que o gerente de projetos, nesse tipo de organização, tem pouca ou nenhuma autoridade aqui.

Em algumas organizações funcionais, essa posição nem existe. O que você acha, no entanto, é que o trabalho é dividido em departamentos como o departamento de recursos humanos, departamento de vendas, finanças, relações públicas, administração, etc.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BASEADA EM PROJETOS

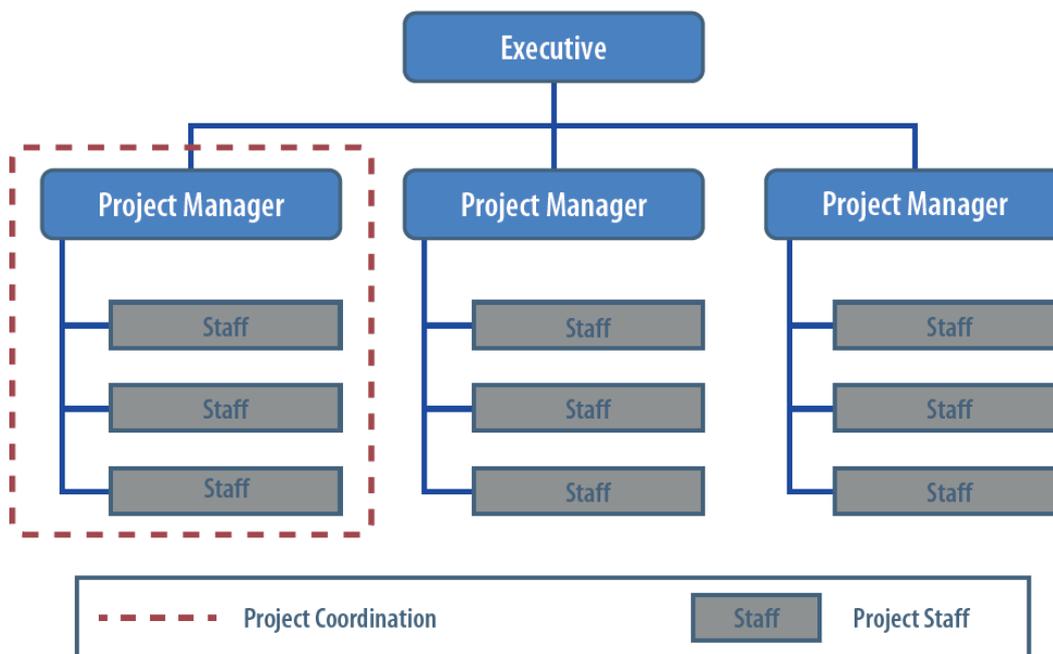


Figura 4 – Estrutura Organizacional Baseada em Projetos

É o oposto da estrutura organizacional funcional, embora a organização ainda possa agrupar a equipe de acordo com suas funções de trabalho.

Nesse caso, a estrutura da equipe de gerenciamento de projetos é organizada de forma que o gerente de projeto tenha autoridade de projeto. Ele tem jurisdição sobre o orçamento, o cronograma e a equipe do projeto.

Você o encontraria no topo da estrutura hierárquica, chamando todos os tiros. Com os funcionários desempenhando papéis de apoio para o projeto.

No final do projeto, os membros da equipe do projeto são liberados e os recursos direcionados para áreas mais relevantes. O que é ótimo nesse tipo de estrutura é que existe uma linha de autoridade clara e estabelecida, pois o resultando em uma tomada de decisão e aprovação mais rápidas.

Uma grande desvantagem desse tipo de estrutura organizacional, no entanto, seria que os funcionários pudessem ver-se sob muita pressão na maior parte do tempo, especialmente se acontecessem de trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo.

Para escrevermos de organizações matriciais, teremos que abrir em três tipos diferentes, portanto, temos a matricial fraca, balanceada e forte.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ FRACA

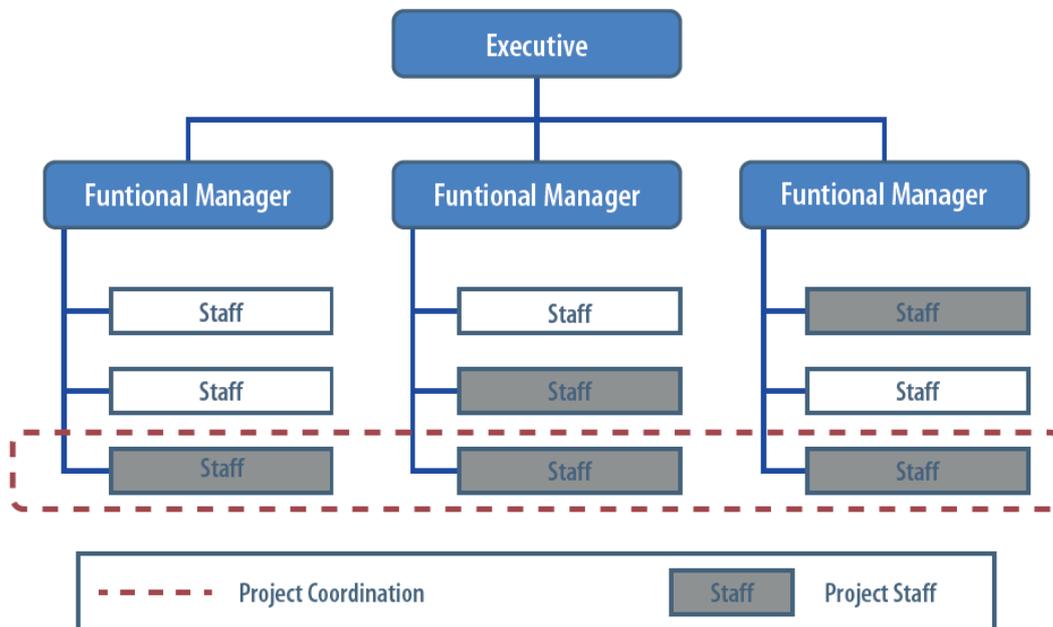


Figura 5 – Estrutura Organizacional da Matriz Fraca

Uma estrutura organizacional de matriz fraca mantém muitas das características da estrutura organizacional funcional.

O papel do gerente de projetos é mais o de um coordenador de projeto. Pode ser encontrada em algum lugar entre a estrutura organizacional funcional e a estrutura organizacional projetada, dependendo do tipo de estrutura matricial sendo executada.

Por exemplo, a estrutura organizacional de matriz forte tem algumas semelhanças com a estrutura organizacional projetada no sentido de que o gerente de projeto é responsável por um projeto.

Se a organização estiver executando uma estrutura de matriz fraca, a autoridade do projeto cairia nas mãos de um gerente funcional, como em uma organização funcional.

Curiosamente, em uma organização matricial equilibrada, tanto o gerente de projeto quanto o gerente funcional compartilham autoridade igual para o projeto. Se uma organização se encontra trabalhando em um ambiente dinâmico, essa pode ser a estrutura certa para ser executada e promove maior eficiência, ajudando a organização a responder às demandas do cliente ou às mudanças no mercado, mais rapidamente.

Isso é facilmente alcançado porque, enquanto o gerente de projeto exibe a autoridade do projeto de maneira horizontal, o gerente funcional o faz de forma vertical, fluindo para baixo.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ BALANCEADA

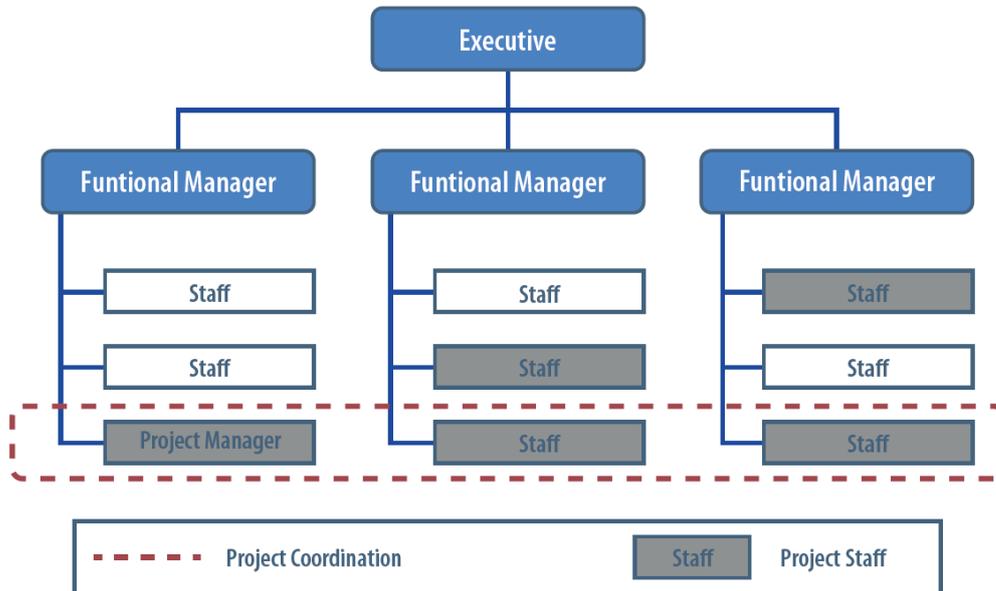


Figura 6 – Estrutura Organizacional da Matriz Balanceada

Reconhece a necessidade de um gerente de projeto. No entanto, o gerente de projeto não tem autoridade total sobre o projeto, a equipe do projeto ou o orçamento do projeto. Isso fica ainda com os gerentes funcionais.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ FORTE

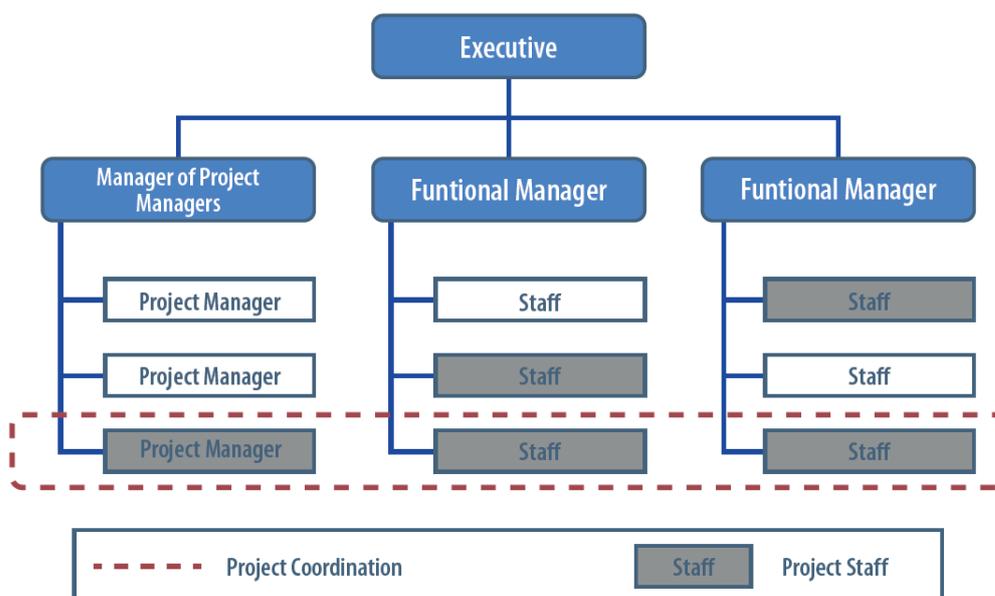


Figura 7 – Estrutura Organizacional da Matriz Forte

Possui muitas características da estrutura organizacional projetada. Eles têm gerentes de projeto em tempo integral e funcionários administrativos do projeto.

Os gerentes de projeto têm autoridade considerável sobre o projeto nessa estrutura organizacional.

Hard Skills e Soft Skills

Hard Skill: São habilidades técnicas e específicas relacionadas ao negócio principal de uma organização, como habilidades de escrita, habilidades de rede, operação de máquinas, análise de negócios, design, construção etc.

Esses tipos de habilidades são fáceis de ensinar e quantificar. Muitas vezes, envolve um aluno aprendendo ou melhorando uma habilidade sem ter que desaprender uma habilidade anterior.

Soft Skill: Constituem-se de habilidades subjetivas, mas não menos importantes do que as anteriores, pois a nossa capacidade de se relacionar com pessoas, contribuir na resolução de conflitos, na comunicação entre os membros da equipe, na resolução de problemas, entre outras, serão de vital importância para alcançarmos os objetivos propostos.

Uma das principais características de um gerente de projetos é a flexibilidade.

E se, além disso, você possui conhecimento e experiência para entender os processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, deve ser capaz de se adaptar e gerenciar facilmente qualquer tipo de projeto.

No entanto, embora você não precise de conhecimento técnico específico para gerenciar com eficácia um projeto, os gerentes de projetos técnicos têm um desempenho melhor em seu campo do que os gerentes de projeto gerais.

Portanto, diante da ausência das habilidades técnicas do **Gerente de Projetos**, isso não significa que o projeto falhará. Estamos escrevendo isso para lhe dizer que essas habilidades técnicas também são chamadas de **hard skills** e podem ser facilmente desenvolvidas por meio de treinamento, cursos e certificações.

Os patrocinadores e a alta gestão em geral têm preocupações em obter o **Gerente de Projetos** certo para um projeto, e ele deve ter a combinação certa de habilidades técnicas necessárias.

Como **Gerentes de Projetos**, dispendemos cerca de 90% do nosso tempo em comunicação, Rita Mulcahy já escreveu sobre isso em inúmeros livros sobre certificações para gerentes de projetos e a prática da profissão nos ensinou que ela, entre outras coisas, está certa.

*“Rita Mulcahy foi à fundadora e CEO da RMC Project Management e uma especialista reconhecida internacionalmente em técnicas de gerenciamento de projetos. Ela é autora do livro **PMP Exam Prep**, bem como de mais de uma dúzia de recursos de autoestudo. Mulcahy, por meio de sua empresa, treinava milhares de gerentes de projeto a cada ano, em mais de 30 países.”*

Veja esse exemplo simples do que estamos dizendo: imagine que você, como **Gerente de Projetos**, coloque mentalmente quais são as principais coisas que vêm em sua mente sobre o exercício do seu dia a dia. Você perceberá quando revisar essa lista mental, que está resolvendo problemas, resolvendo conflitos,

negociando, planejando, organizando, corrigindo pessoas, evitando erros, e por aí vai...

Numa só palavra, estamos tratando de comunicação! Claro, algumas pessoas são naturalmente melhores do que outras para se comunicarem e, nesse caso, são exatamente os desenvolvimentos do que chamamos de **Soft skills** que estão em ação.

Embora estas habilidades sociais, sejam difíceis de ensinar e medir, elas podem ser aprendidas e desenvolvidas.

No entanto, requer uma avaliação consciente de si mesmo e muita disciplina.

Isso ocorre porque naturalmente nós, seres humanos, achamos difícil desaprender ou mudar um hábito que já é inerente a nós.

Vamos ver quais dessas habilidades são requeridas de um Gerenciamento de Projetos atualmente, além, é claro, de ter o livro de boas práticas na cabeça!

Perfil e Competências do Gerente de Projetos

Vamos conhecer algumas:

Resolução de problemas: Capacidade de olhar além de um problema imediato, mas entender a causa raiz do problema e oferecer soluções permanentes, tendo em mente que não estamos apenas resolvendo o problema, mas também garantindo que as pessoas envolvidas na solução dos problemas estejam satisfeitas, sempre que possível. Problemas estressam as pessoas e faz parte da liderança do Gerente de Projetos ser provocador, motivador e influenciador para manter o time com vontade de dar o seu melhor;

Resolução de conflitos: “A principal função de um gerente de projetos é gerenciar e coordenar recursos, sendo os recursos humanos, de grande relevância, pois respondem emocionalmente”. Ao resolver conflitos, devemos garantir que o problema seja resolvido em qualquer favoritismo, por mérito e principalmente com ética e justiça. Devemos também dedicar tempo para estudar as emoções das partes envolvidas, sua equipe principalmente, e entender como elas são sensíveis ou qual o grau de sensibilidade dessas partes, comunicando sua solução de maneira apropriada. Devemos entender que, embora possamos usar meios científicos, os **Hard Skills** para realizar a solução, o modo e a maneira de comunicação, os **Soft Skills** são igualmente muito importantes para se alcançar a solução adequada.

Negociação: Frequentemente, precisamos negociar contratos e projetos. Com mais frequência, depois de termos provado que temos as habilidades técnicas necessárias para lidar com o trabalho, pois nossa habilidade de negociação é o que contribui para a execução do projeto, ou seja, o que faz o projeto funcionar e as pessoas desempenharem seus papéis conforme o que foi planejado;

Motivação: É importante garantir que o moral dos membros de nossa equipe seja sempre alto. Conhecer os vários fatores de motivação é obrigatório para todos os **Gerentes de Projeto**, mas é mais importante entender como e quando aplicá-los, pois como a maioria dos projetos exige esforço da equipe, as técnicas de motivação que promovem o trabalho em equipe devem ser priorizadas. Indivíduos com capacidade excepcional devem ser reconhecidos e recompensados para se garantir um desempenho contínuo;

Liderança: um argumento popular no mundo atual da administração é a diferença entre líderes e gerentes. Embora muitas teorias tenham sido postuladas tentando distinguir um líder de um gerente, não há uma diferença clara entre esses dois, já que a maioria de seus deveres é frequentemente inter-relacionada. Um bom gestor deve ter boas habilidades de liderança e ser capaz de criar um equilíbrio entre liderança e gerenciamento.

Papel como líder de projeto:

- Em última análise, responsável por todas as equipes abaixo da cadeia de comando;
- Responsável pelo dia a dia, execução e coordenação dos gerentes de projeto e sincronização para equipes de colaboradores;
- Provavelmente receberá os poderes finais de decisão/veto de um backlog de produto ágil, se for o caso;
- Responsável pela cadeia de comando para as partes interessadas e os altos níveis de gestão;
- Controla os financiamentos e as alocações orçamentárias;
- Controla as informações sensíveis para o comercial;
- Responsável perante os clientes finais por seu fluxo de entrega;
- É o responsável por atender às expectativas a qualquer custo que julgue aceitável para os negócios;
- Em última análise, tem muito mais responsabilidade do que um gerente de projeto, se as coisas não funcionarem, principalmente, porém, possui mais autonomia e poder de comando e decisão;
- Toma decisões de alto nível em recursos humanos, visando garantir que as pessoas contratadas em posições consideradas importantes para o fluxo de valor do projeto sejam as mais adequadas e capazes de fornecer o que é necessário sem interrupção significativa;
- Um dos atores principais em um projeto cuja missão é maximizar o retorno sobre o investimento do fluxo de entrega alocado e avaliado conforme as métricas e tempos, se mensalmente ou anualmente;
- Também é o árbitro para solucionar disputas e conflitos entre gerentes de projeto.

Trata-se, portanto, de um indivíduo com grande poder delegado pela alta gestão, porém com uma responsabilidade enorme de fazer as coisas darem certo e harmonizar os gerentes de projetos inclusive.

Papel como gerente de projeto:

- Responsável pelo fornecimento de atualizações e informações da alta gerência para as equipes. Faz a ligação entre o comando do topo e o pessoal que realiza essa missão;

- Deve certificar-se de que as prioridades do backlog do produto são respeitadas e entregues por suas equipes, e isso independentemente do projeto ser ágil ou tradicional;
- Fornecer o status das equipes para a cadeia de valor para o líder do projeto, para que as decisões possam ser tomadas no nível estratégico de forma confiável;
- Pode medir as contribuições individuais de equipes ou membros da equipe para identificar links ou áreas fracas para melhorias rápidas e fáceis. Ser rápido, errar rápido e corrigir rápido;
- Responsável por manter uma visão precisa do status de suas equipes para que possam ser avaliadas pelo pessoal sênior a qualquer momento para a mudança de estratégia;
- Deve entender os detalhes intrincados de um produto com um nível de detalhe mais refinado do que um líder de projeto;
- Pode lidar com disputas de pessoal que atua em nível operacional, especialmente quando ocorrem entre equipes que devem colaborar para o benefício das organizações;
- Muitas vezes, são os responsáveis por garantir que os itens necessários para entregar um projeto a tempo estejam disponíveis para o sucesso dos projetos.

Diferenças entre Líderes de Projetos e Gerentes de Projetos:

- O líder de projeto procura novos desafios, o gerente se torna um especialista em encontrar as melhores soluções quando encontra um novo desafio;
- O líder de projeto gosta de situações de pânico/estresse, o gerente evita situações de pânico/estresse;
- O líder de projeto é mais como um revolucionário, o gerente é como um estrategista;
- O líder de projeto sabe como convencer os outros com novas ideias, o gerente adota os melhores procedimentos para convencer a equipe.

Portanto, gerentes de projeto são “fazedores”, enquanto os líderes de projetos são “pensadores”!

Bibliografia

- Project Management Body of Knowledge – PMBOK (Project Management Institute - PMI).
- Fundamentos da Gestão de Projetos (Pós-Graduação em Segurança Pública e Cidadania – Universidade Cruzeiro do Sul 2021).