



CURSO TÉCNICO EM **ADMINISTRAÇÃO**



PROFESSOR (A):

**Jorge Augusto
Costa**



CONTEÚDO:

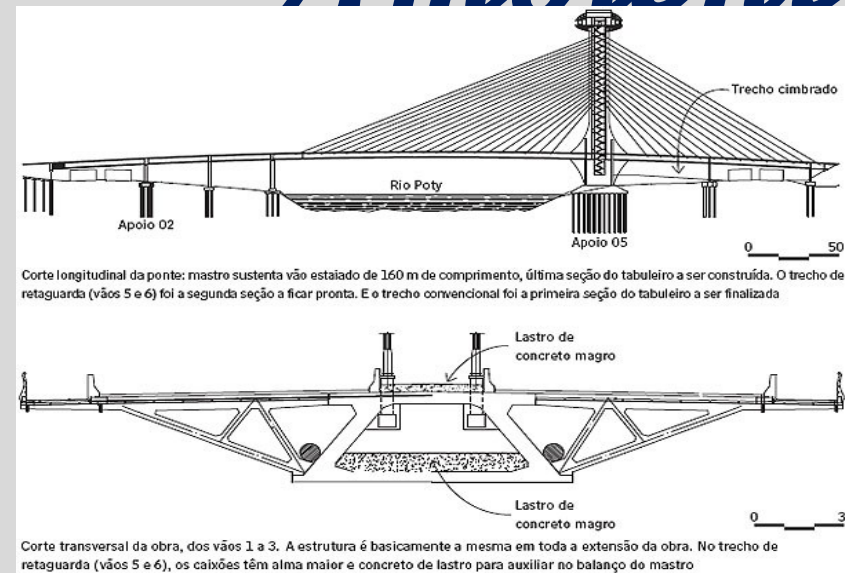
**Ambiente do Gestor de
Projetos**



DATA:

15 e 16/06/2020

Ambiente do Gestor de Projeto



Projeto



Gerenciamento de Projeto



Rotina



Plano de Aula

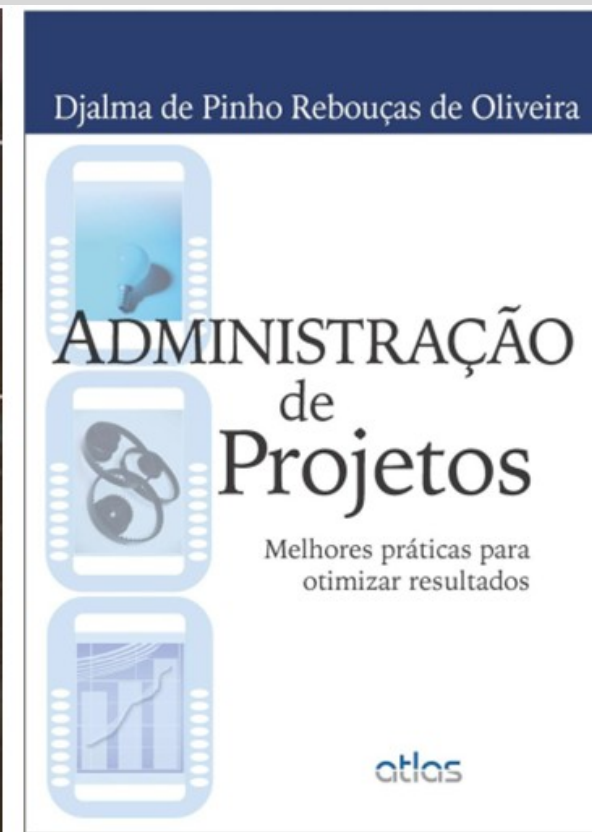
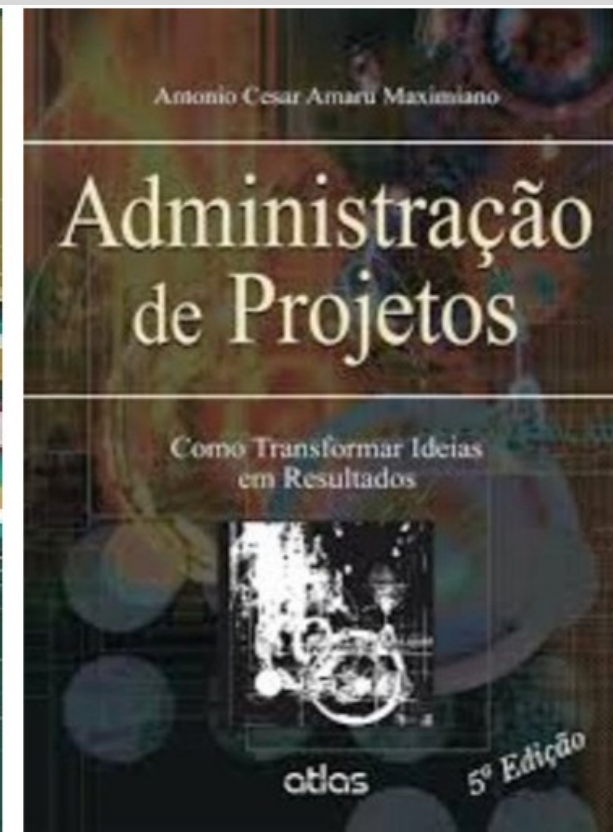
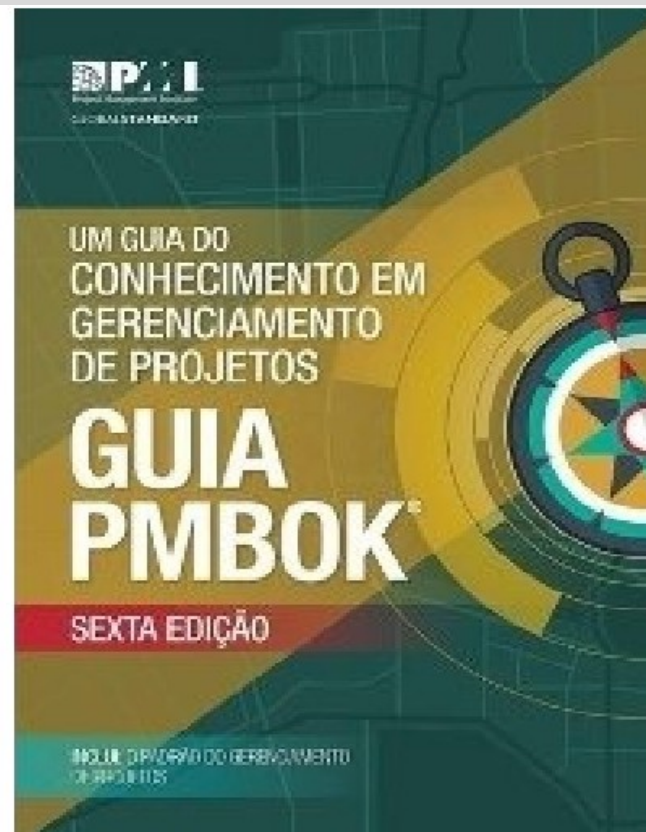
- Gestão de Stakeholders
 - ✓ O que é Stakeholder.
 - ✓ Como identificar os Stakeholders.
 - ✓ Comunicação com os Stakeholder.
 - ✓ Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência dos Stakeholders.
- Competências em gestão de projetos e formação de times
- Estruturas organizacionais para a gestão de projetos
- Escritório de Gestão de Projetos



Objetivos

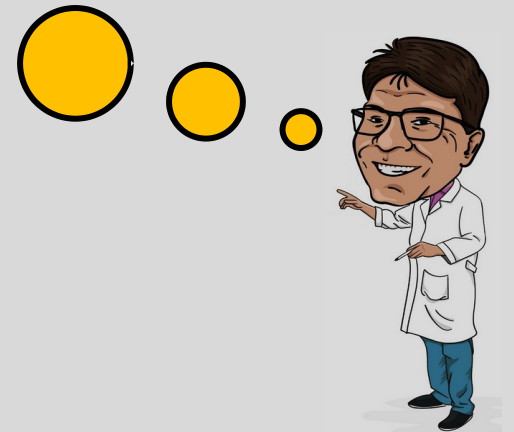
- Conceituar o que é Stakeholder, como identificá-lo e estabelecer a comunicação.
- Identificar os principais interessados e seu campo de influência dos Stakeholders
- Conhecer as competências em gestão de projetos e formação de times
- Conhecer as formas de estruturas organizacionais para a gestão de projetos
- Conhecer o que é Escritório de Gestão de Projetos

Referências



Gestão de Stakeholders

**Quem são os
Stakeholders do Projeto?**



Objetivo

Conceituar Stakeholder.

Aprender a identificar os Stakeholders.

Apresentar as bases da comunicação com os Stakeholder.

Aprender a identificar os principais interessados e seu campo de influência dos Stakeholders.

Quem são os Stakeholders?

- Indivíduos e/ou organizações envolvidos no projeto
- Indivíduos e/ou organizações interessados, que podem ser afetados ou afetar os resultados da execução do projeto.
- Stakeholders podem ter níveis de responsabilidade e autoridade distintos.



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

Em projetos complexos, identificar os stakeholders não é tarefa fácil.



Negociação é Fundamental!

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



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

Stakeholders Diretos

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



Técnico

Gestão de Projetos



Estratégico

Prof. Jorge Augusto Costa



Usuário

Stakeholders

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



Stakeholders

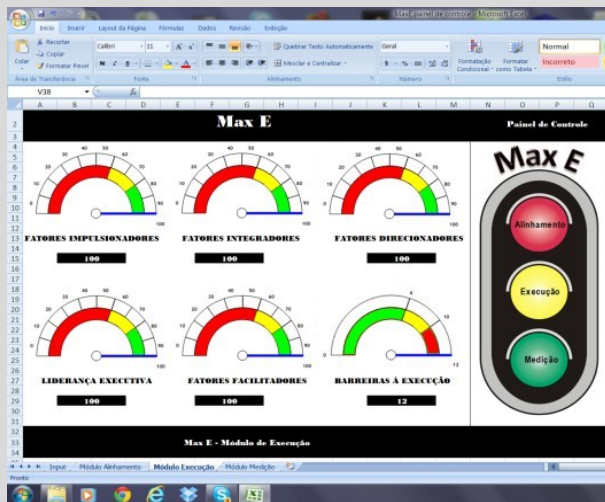
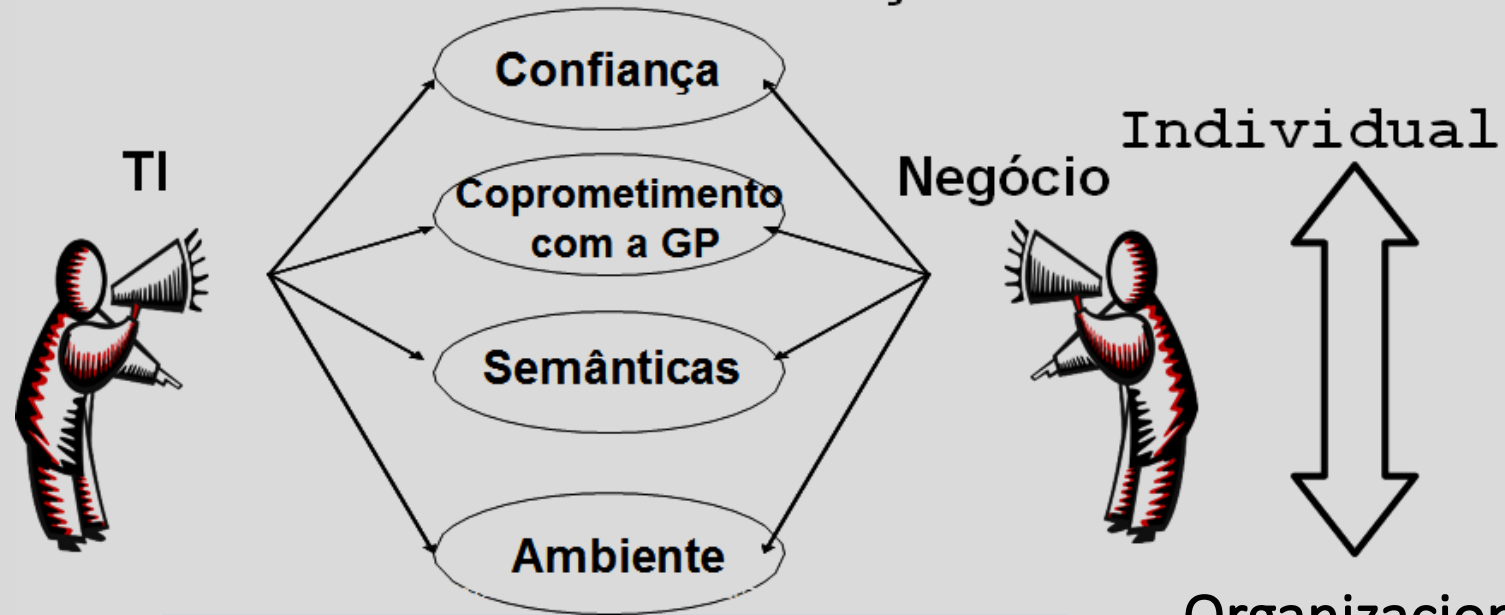
Engajamento



(Carvalho, 2013)

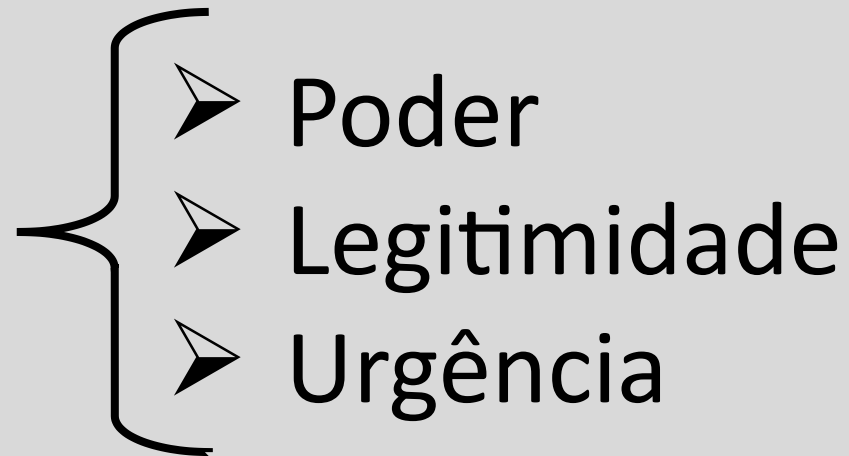
Comunicação como os Stakeholders

Barreiras à comunicação



Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

Atributo dos Stakeholders



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

Vejamos os atributos

Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

Atributo dos stakeholders:

Poder: tem acesso a meios coercivos, utilitários e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.



Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

Atributo dos stakeholders:

Legitimidade: uma percepção de que suas ações são desejáveis, peculiares ou próprios dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições.



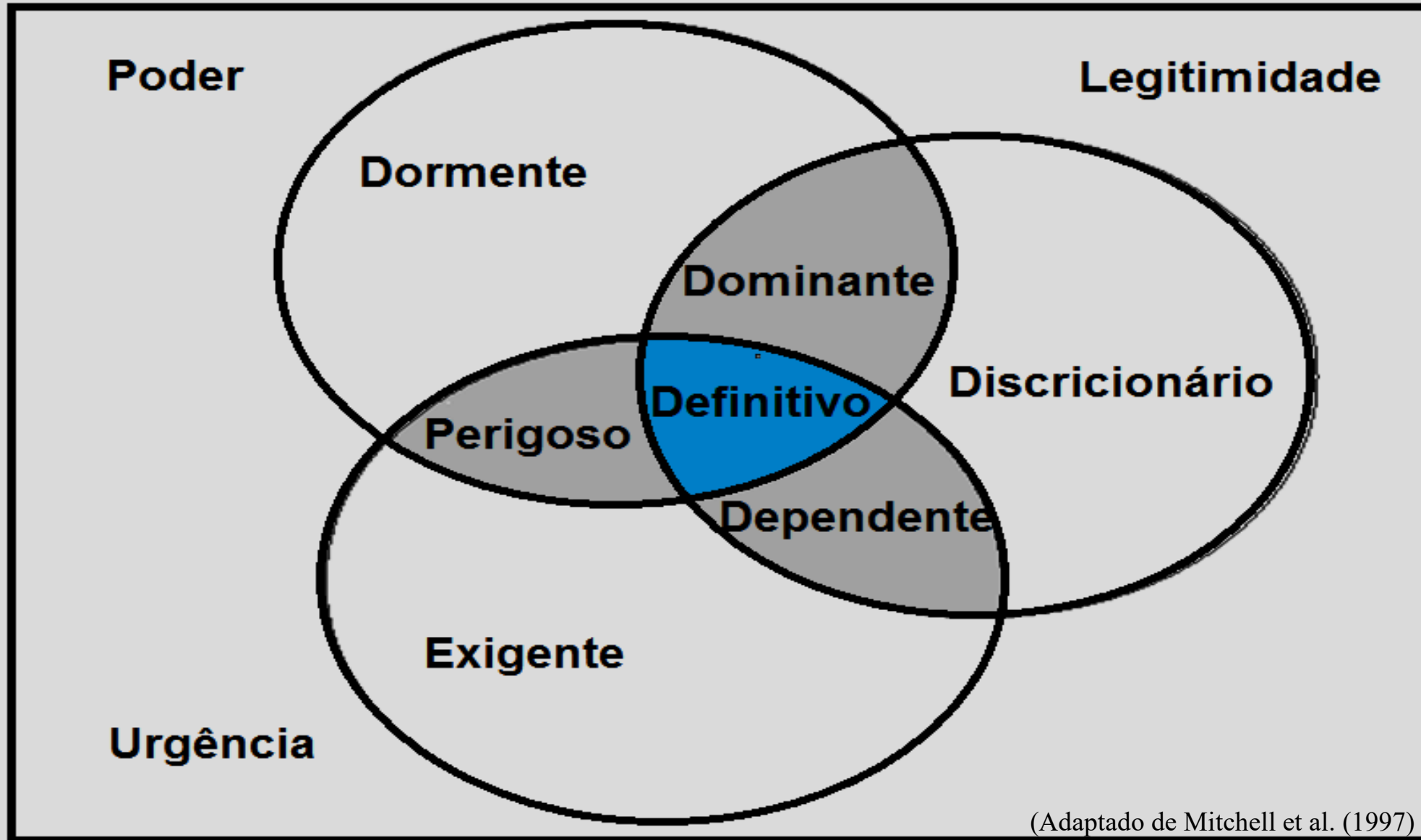
Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

Atributo dos stakeholders:

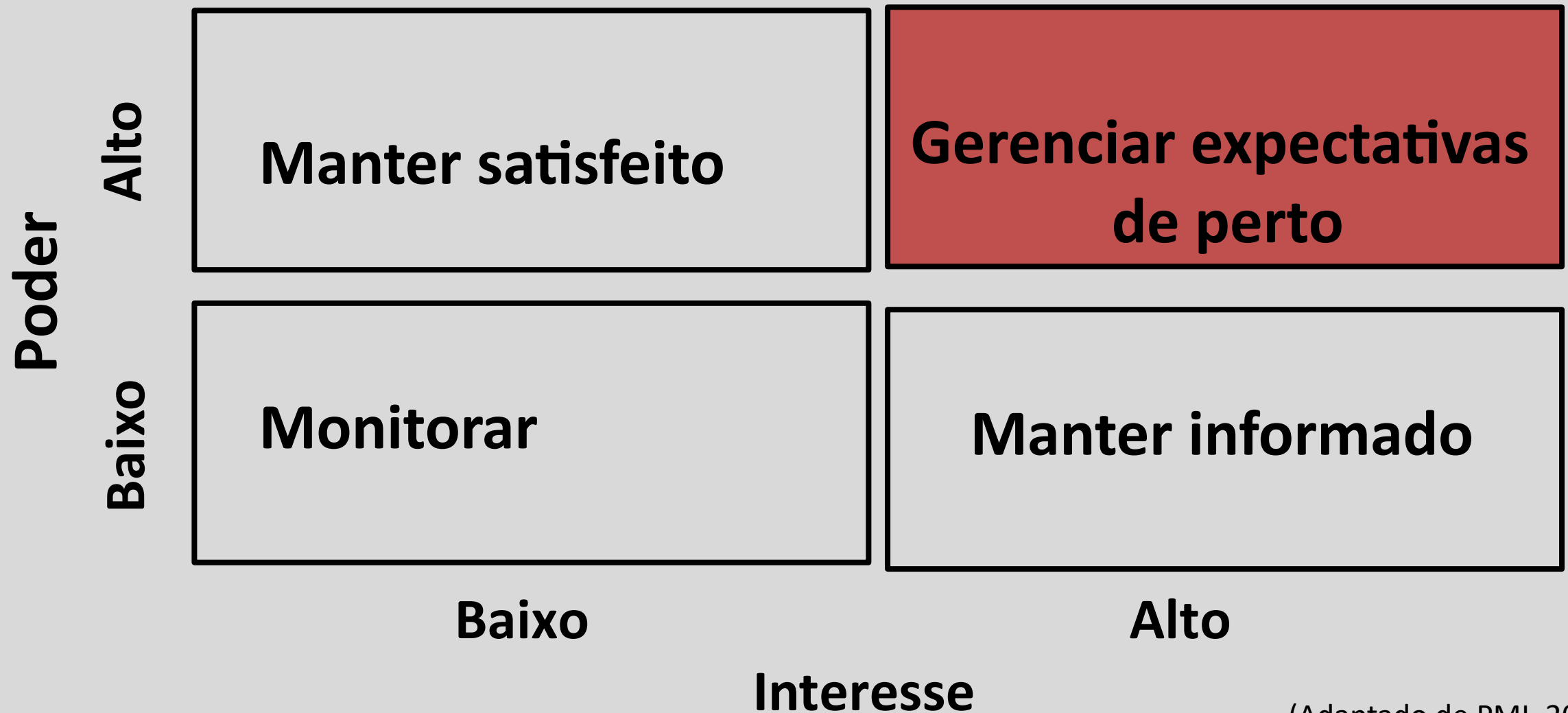
Urgência: o grau com que o stakeholder reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.



Como Mapear os Stakeholder



Gestão de Stakeholder



(Adaptado de PMI, 2013)

Gerenciar Engajamento de Stakeholder

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

C – engajado atual

D – engajamento desejável

(Adaptado de PMI, 2013)

Atividade: Stakeholder

1. Quais são os principais atributos dos Stakeholder?
2. Faça uma relação de Stakeholder diretos e outros.



CURSO TÉCNICO EM **ADMINISTRAÇÃO**



PROFESSOR (A):

**Jorge Augusto
Costa**



CONTEÚDO:

**Ambiente do Gestor de
Projetos**

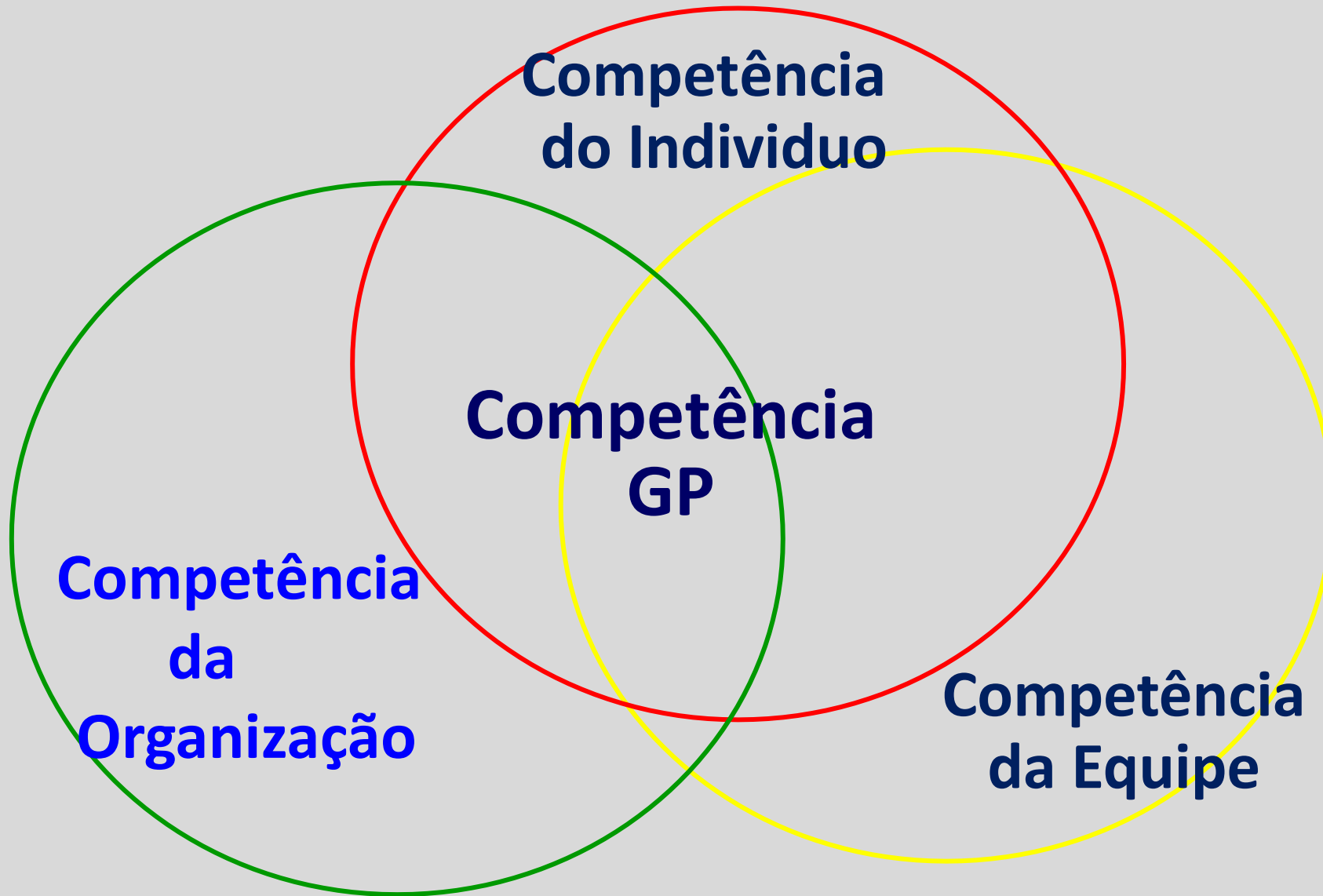


DATA:

16/06/2020

Gestão de Projeto: Competências em gestão de projetos e formação de times

Competências em gestão de projetos e formação de times



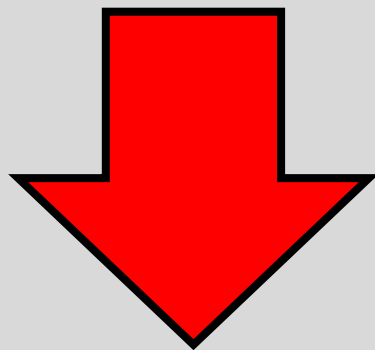
Competências em gestão de projetos e formação de times



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

Competências em gestão de projetos e formação de times

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



**Resultado,
Desempenho**

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

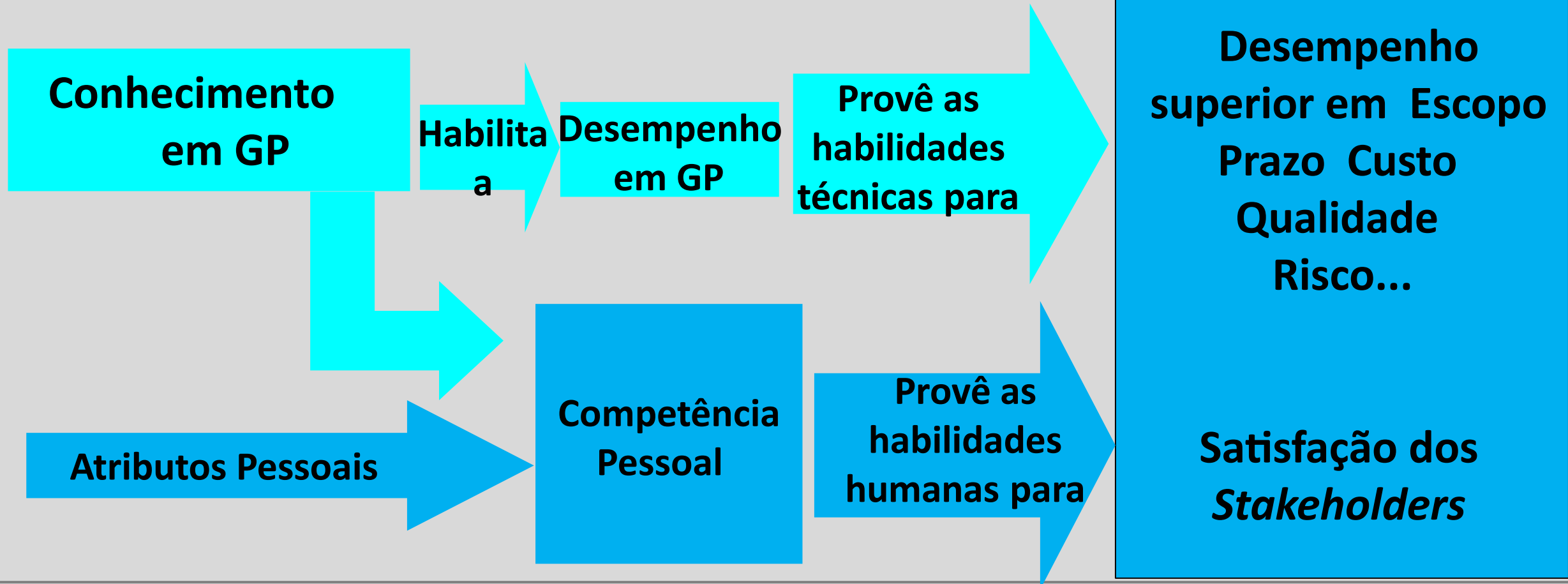
Competências em gestão de projetos e formação de times

Grid da Competências:



Competências em gestão de projetos e formação de times

Project Manager Competency Development Framework (PMCD)



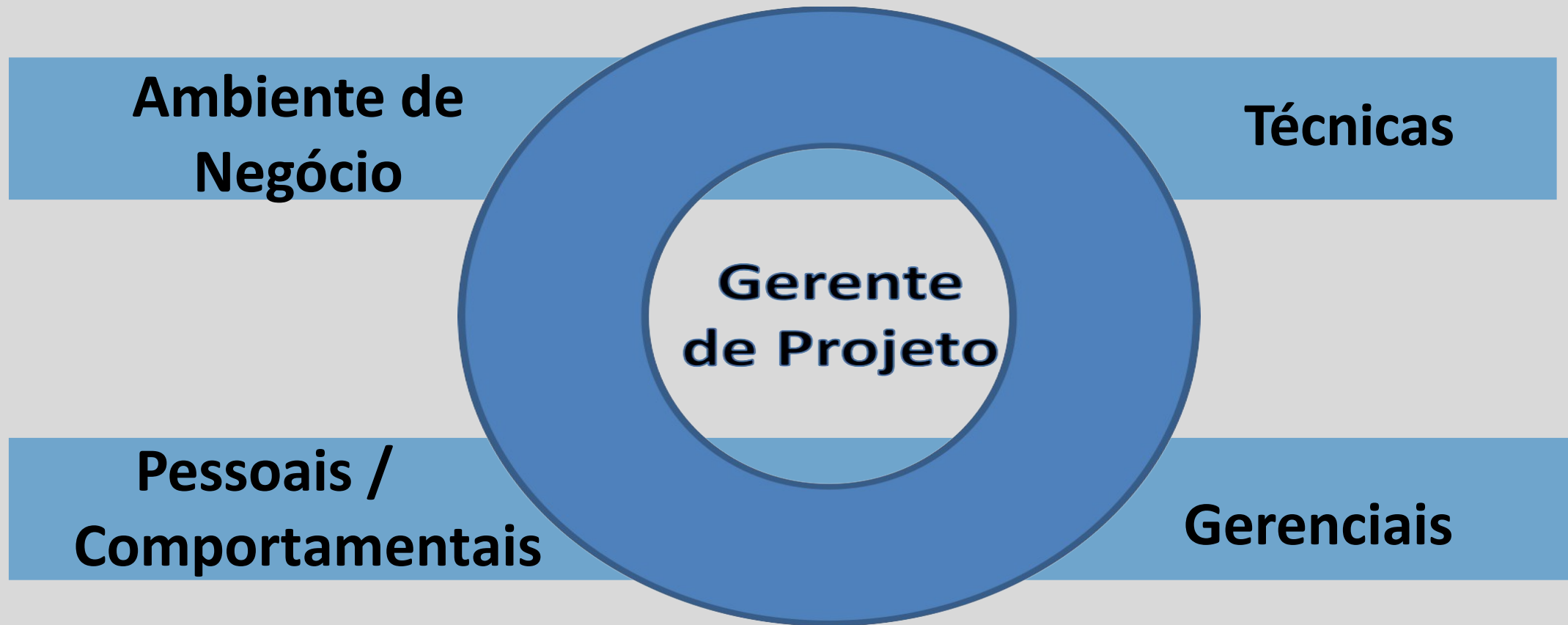
Competências em gestão de projetos e formação de times

Três dimensões do PMCD

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

Competências em gestão de projetos e formação de times

Competências do Gerente de Projeto



Atividade

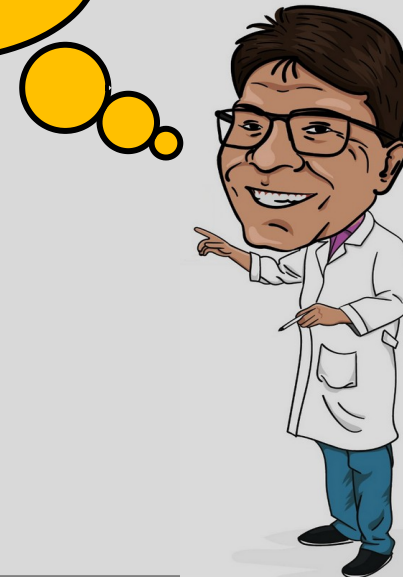
1. Quais são as principais competências em Gestão de Projeto?
2. Quais são as principais competências do Gerente de Projeto?

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos



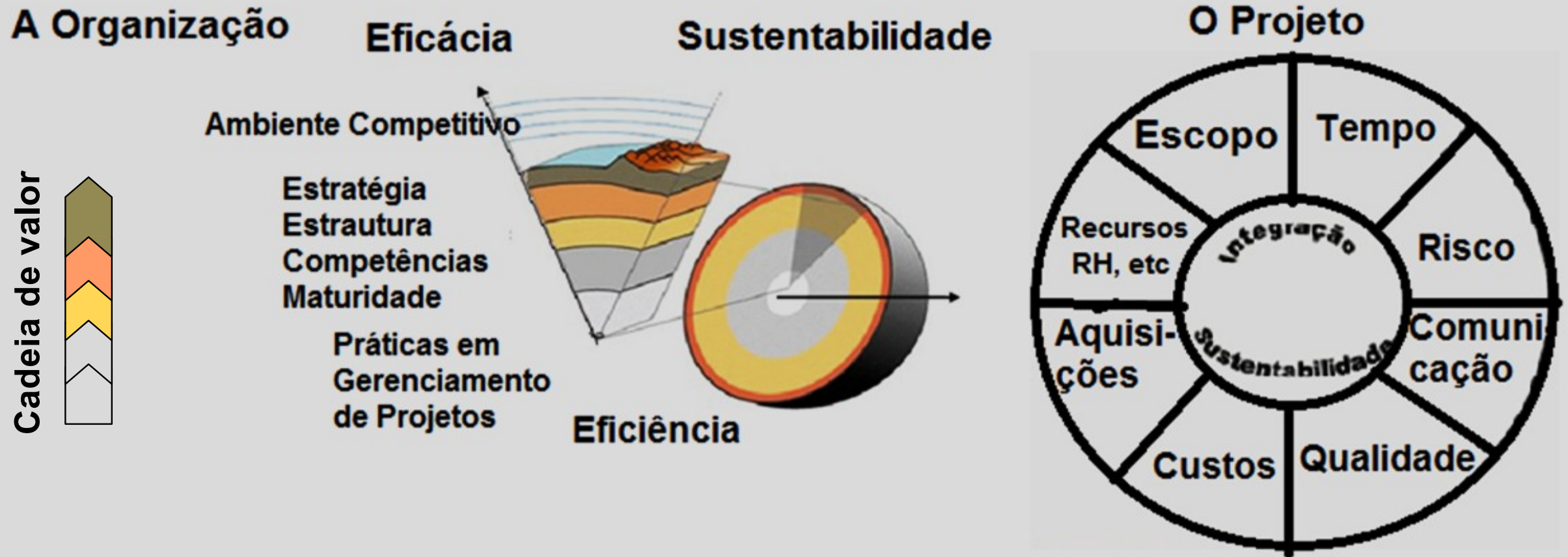
Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

**Projeto não é
uma ilha?**



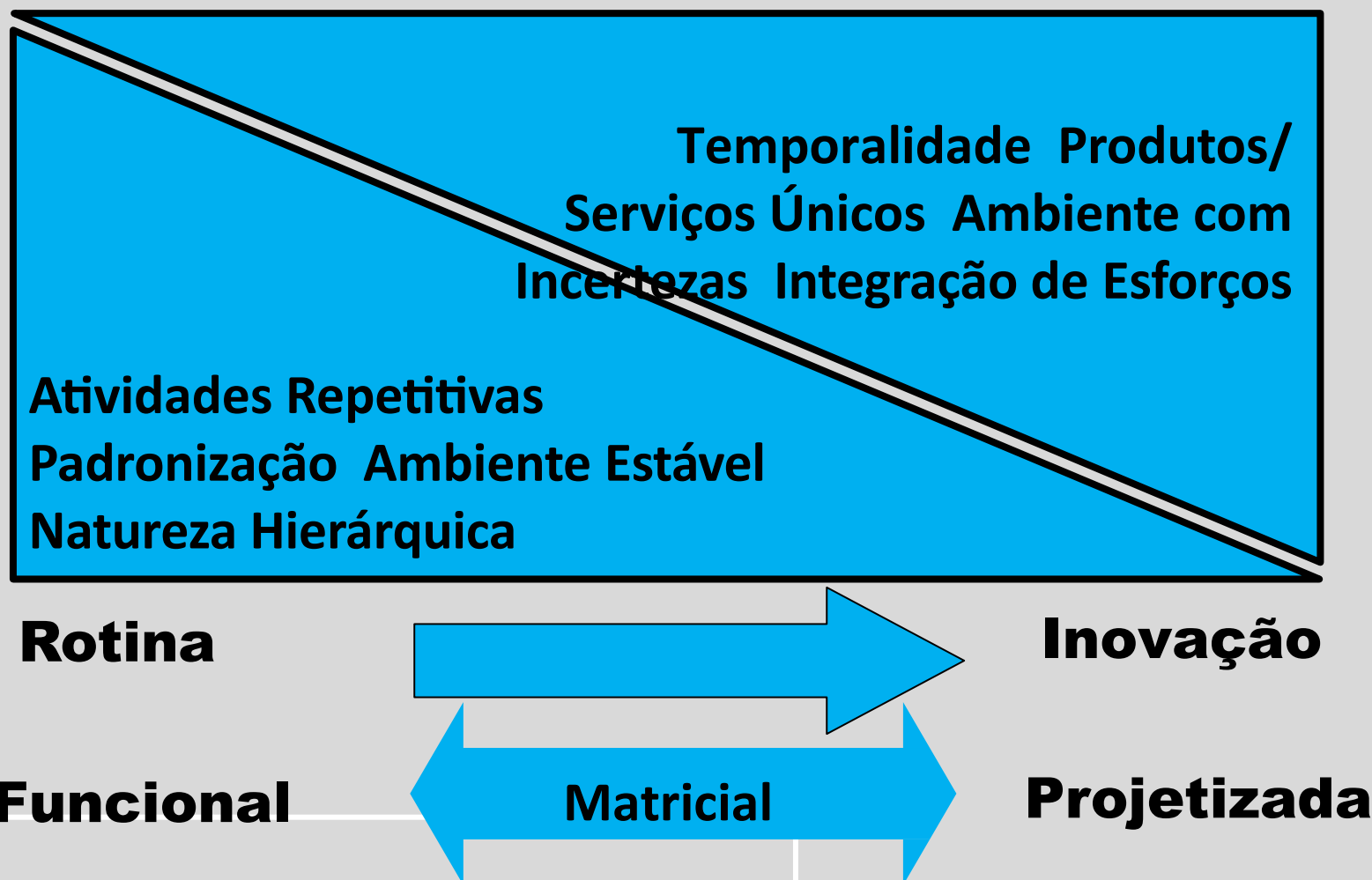
Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Pro Valor - Camadas



Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Rotina versus Inovação



(Carvalho, 2009)

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Funcional: características

O projeto é dividido em segmentos e estes são alocados a grupos funcionais relevantes dentro de áreas funcionais maiores.

O projeto é coordenado pelos gerentes funcionais e por membros da alta administração.

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Funcional:

Vantagens

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

Desvantagens

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

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Projetizada: características

- A estrutura é dividida em projetos.
- As equipes dedicadas a projetos.
- O projeto é coordenado pelos gerentes de projetos.

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Projetoizada:

Vantagens

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

Desvantagens

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

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Matricial: características

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

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Matricial

Vantagens

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

Desvantagens

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

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Matricial: características

MATRICIAL LEVE

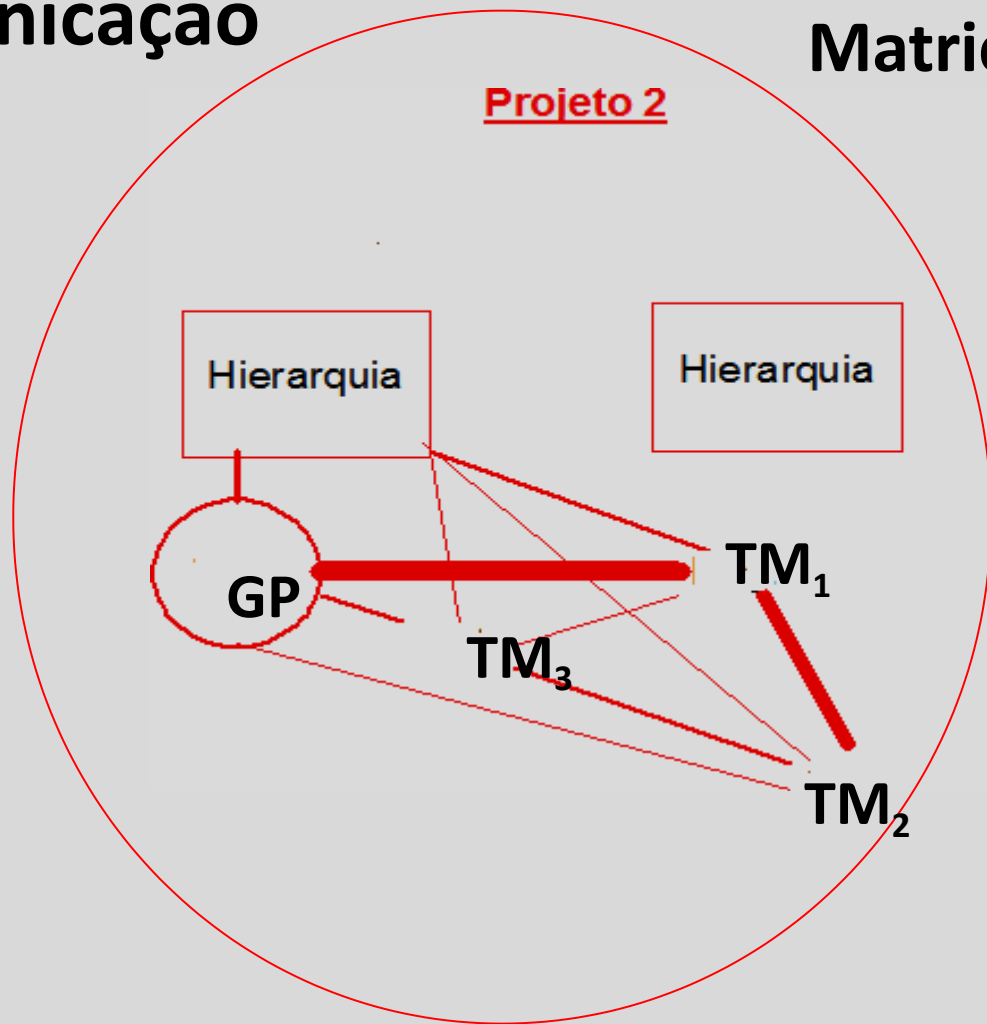
- Um gerente com autoridade limitada é designado para coordenar o projeto
- O gerente funcional retém as responsabilidades e autoridade sobre seus recursos alocados ao projeto.

MATRICIAL PESADA

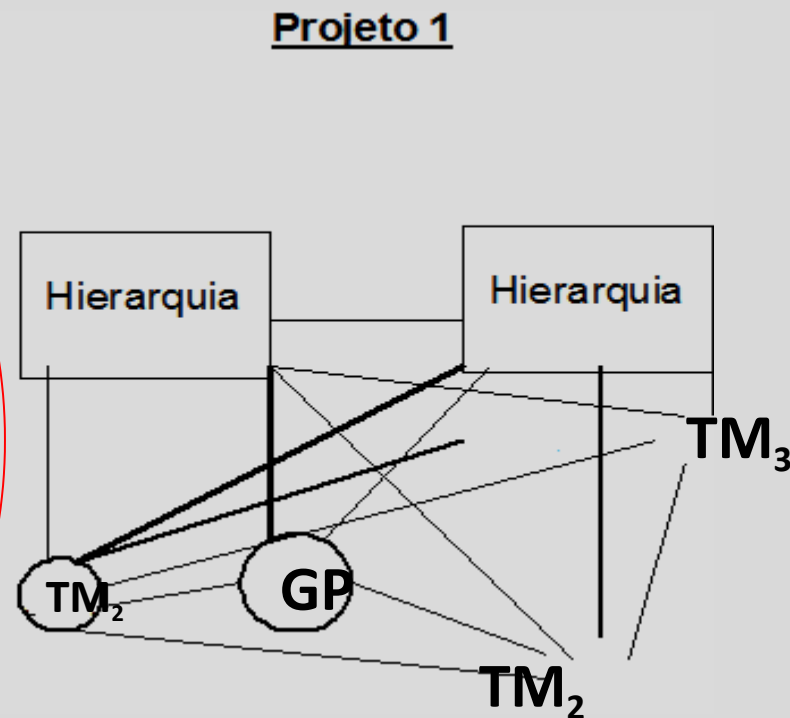
- Um gerente é designado para supervisionar o projeto tendo responsabilidades e autoridade primárias para completá-lo.
- o gerente funcional disponibiliza o pessoal necessário e prove competências técnicas.

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Comunicação



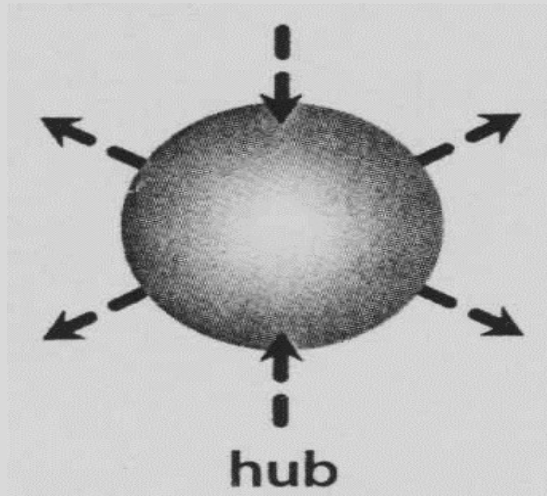
Matricial



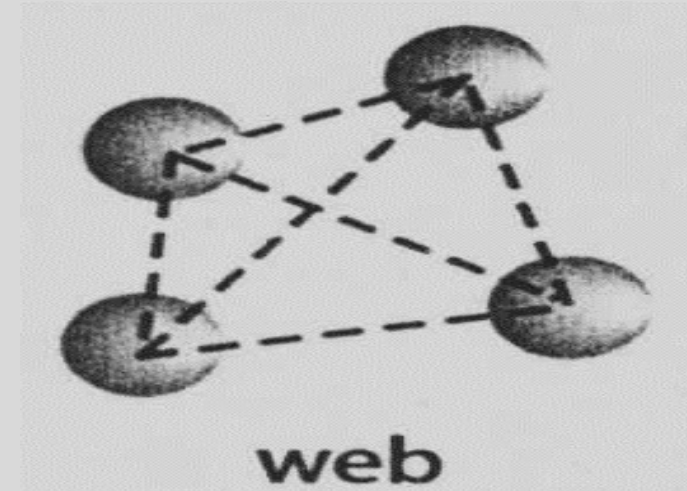
Funcional

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Estruturas Inovação - Organigraphs



Um hub é um centro de coordenação, ponto físico ou conceitual para o qual pessoas, coisas e informações se movem.



Webs são conexões sem um centro: elas permitem comunicação aberta e movimentação contínua de pessoas e ideias.

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

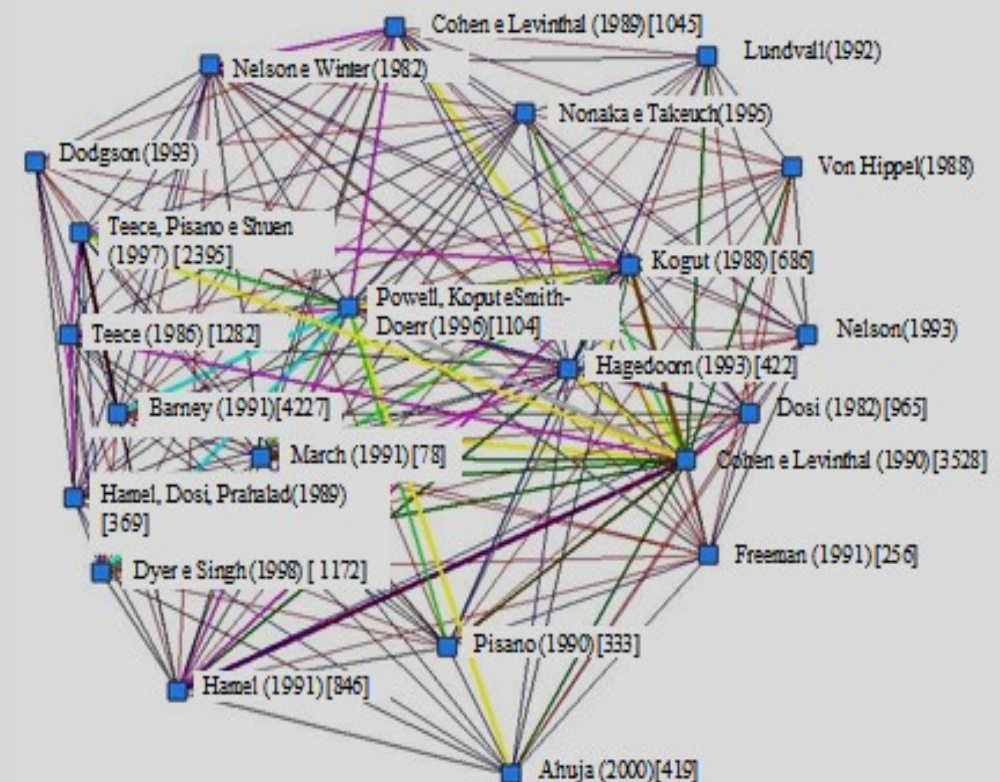
Estruturas Inovação – Redes Sociais

Interação direta, indireta e experiência comum

Estruturas de rede

- Quem fala com quem sobre o quê?
- Quem dá, recebe ou compartilha que tipo de recursos com quem?
- Como a estrutura da rede afeta o fluxo de recursos entre membros do grupo? Como a informação circula na rede?...

Componentes da rede: atores, nós, laços, densidade e configuração



Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Estruturas Inovação – Redes Sociais

Interação direta, indireta e experiência comum

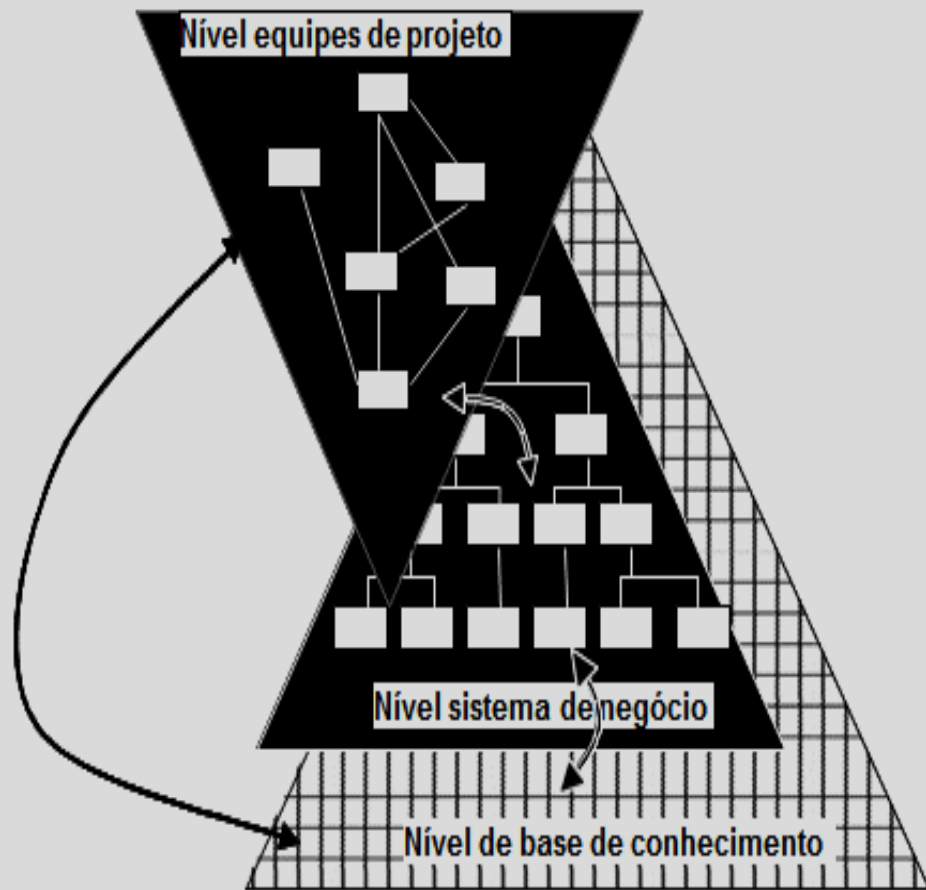
Estruturas de rede

- Quem fala com quem sobre o quê?
- Quem dá, recebe ou compartilha que tipo de recursos com quem?
- Como a estrutura da rede afeta o fluxo de recursos entre membros do grupo? Como a informação circula na rede?...

Componentes da rede: atores, nós, laços, densidade e configuração

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Estrutura Inovação – Estrutura em Hipertexto



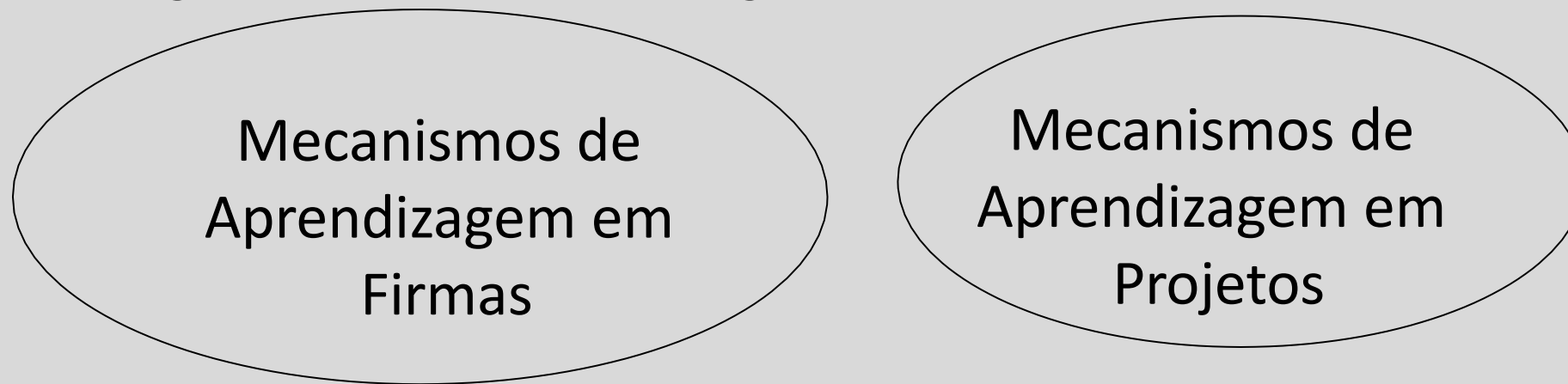
Nonaka e Takeuchi (1997)

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

Estruturas organizacionais para a gestão de projetos

Estrutura Inovação – Ecologia de Projetos

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



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

(Grabher, 2004),

Escritório de Gestão de Projetos



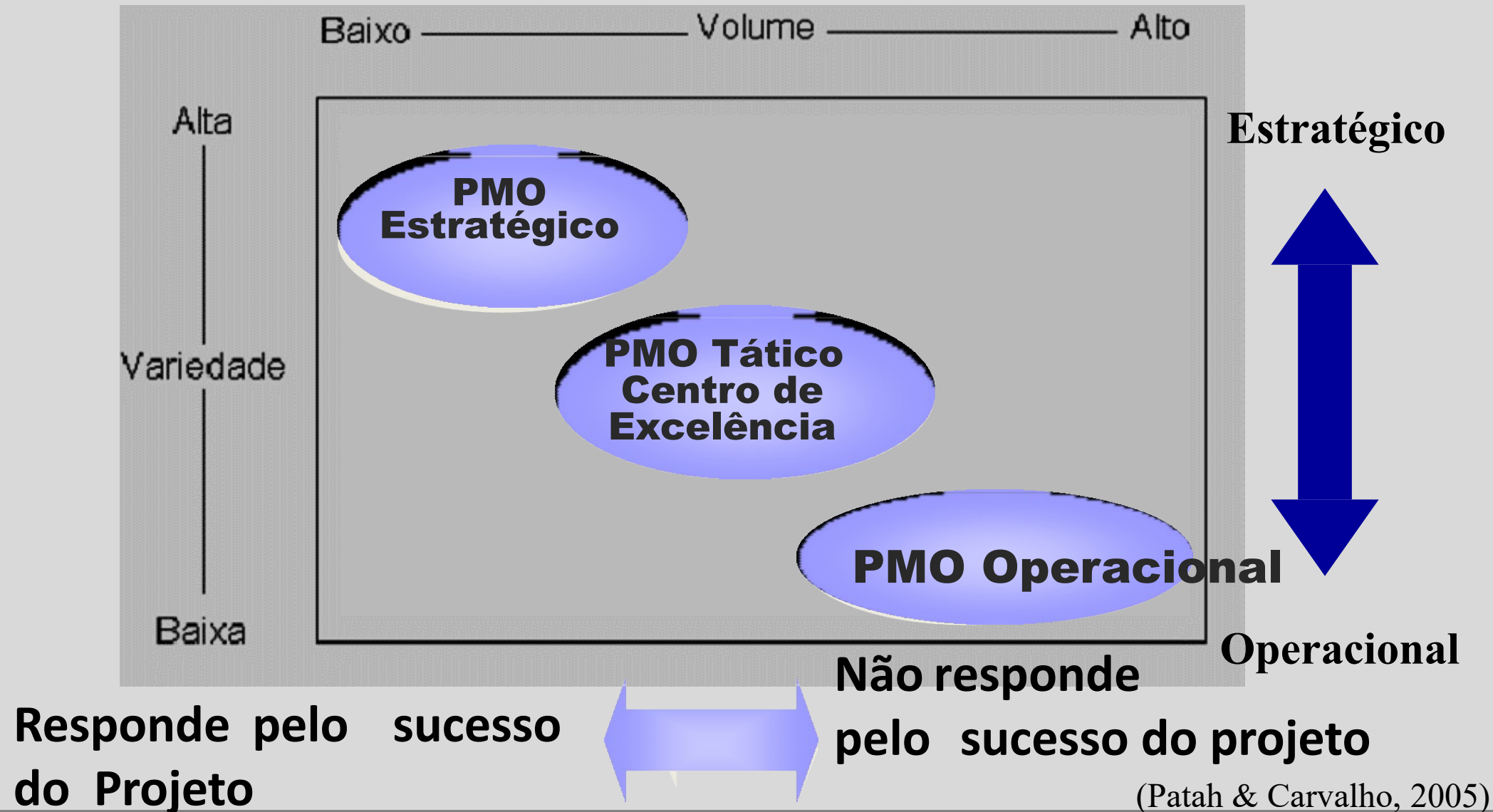
Escritório de Gestão de Projetos

PMO - Definição

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

Escritório de Gestão de Projetos

PMOs na Matriz Volume-Variedade



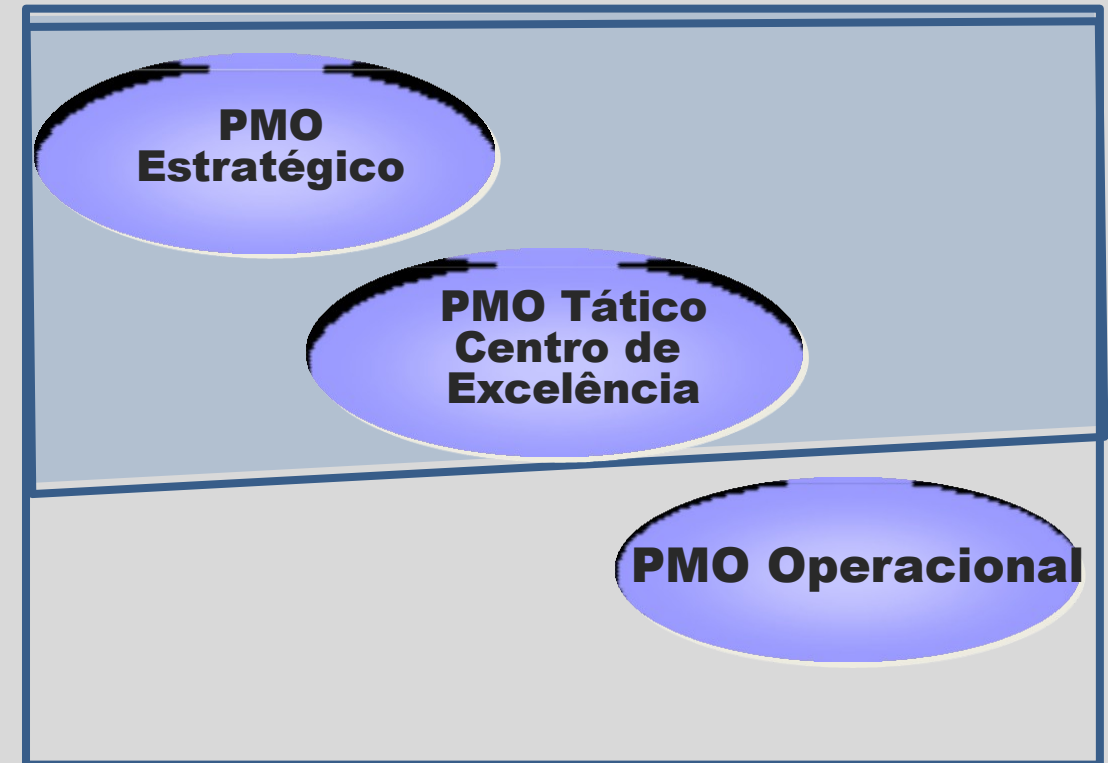
Escritório de Gestão de Projetos

PMO – Funções

Participação na Gestão de Portfólio
Tomada de decisão sobre os projetos
Supervisão dos gerentes de projeto
Responsável pelo resultado do projeto
Estabelecimento de metodologias de GP
Desenho da carreira do GP

Plano de Competências Gestão
do Conhecimento Treinamento e
suporte Manutenção de padrões

Emissão de Relatórios de desempenho
Armazenamento de informações



Escritório de Gestão de Projetos

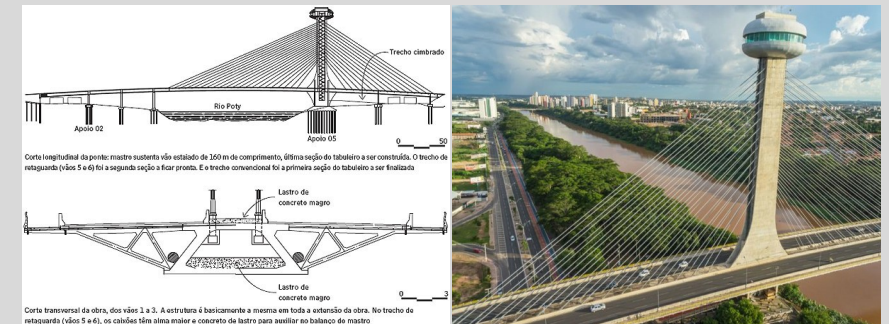
Fatores-chave para o sucesso do PMO

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

Atividade

Conceitue Stakeholder e cite 5 exemplos

Quais são os Fatores-chave para o sucesso do PMO.



Muito obrigado!
Até a próxima.



Prof. Jorge Augusto Costa
E-mail: jct.jac2705@gmail.com
Celular: 86 9.9851-5570 TIM WhatsApp e Telegram