

A ESTRUTURA DA GESTÃO DE PROJETOS



Professor:
Rômulo César

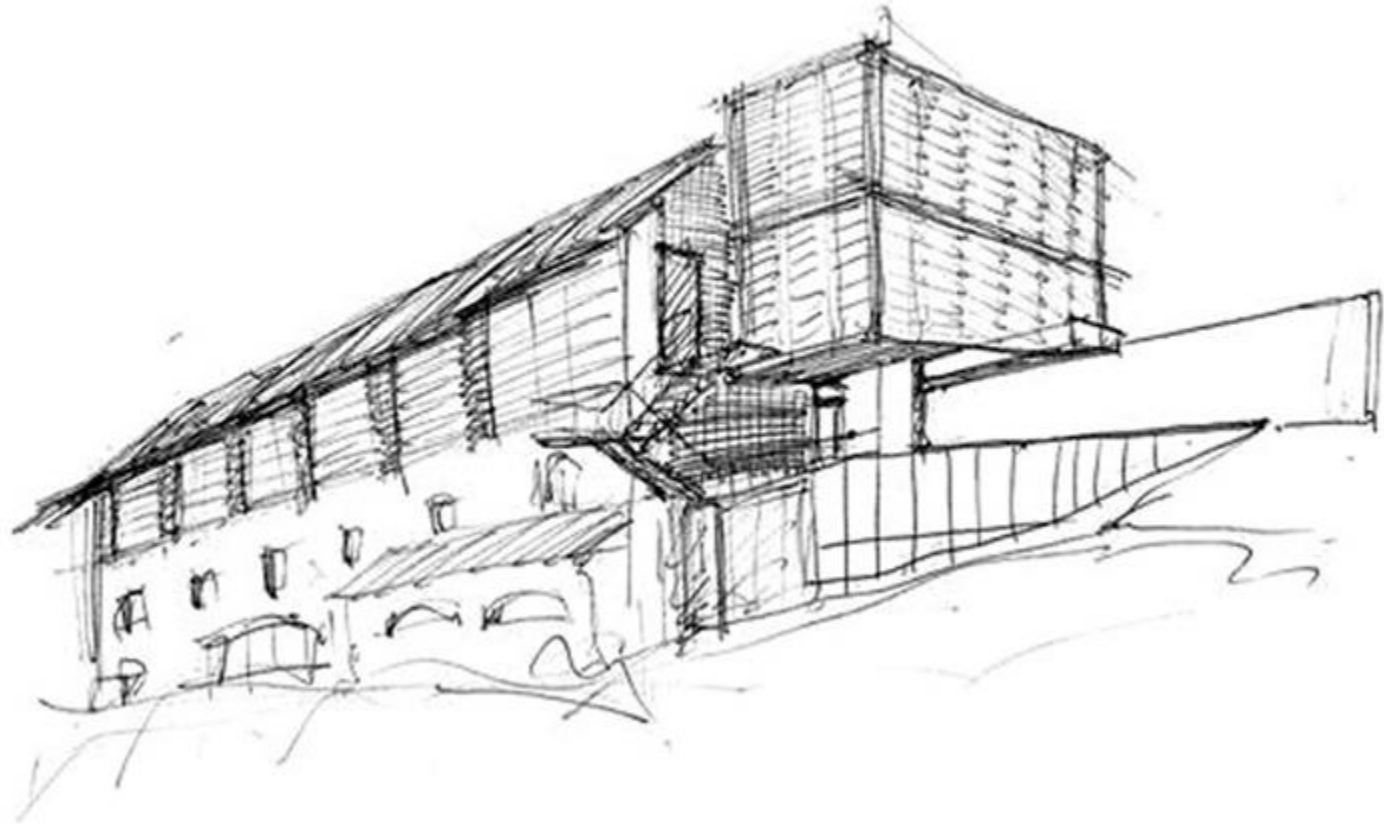
romulodandrade@gmail.com

www.romulocesar.com.br

SUMÁRIO

- Importância do Gerenciamento de Projetos.
 - Benefícios do Gerenciamento de Projetos
- Gerenciamento de: Portfólios X Programas X Projetos
- Escritório de Projetos – PMO
- Fatores que devem ser considerados em Gestão de Projetos
- Estruturas Organizacionais
 - Funcional
 - Projetizada
 - Matricial Fraca
 - Matricial Balanceada
 - Matricial Forte
- Ciclo de vida de projetos
 - Ciclo de vida do Projeto vs Ciclo de vida do Produto





IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETO

- Gerenciamento de Projetos – GP – é o caminho para atingir a visão (metas e objetivos) por meio da missão, com base nos valores da organização.



IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETO

- Ter pessoas talentosas é um dos elementos mais importantes em qualquer organização, mas é essencial suportá-las com um processo gerenciado efetivamente
- O objetivo da aplicação de uma metodologia é criar um esqueleto capaz de suportar as pessoas na criação de produtos
- **É necessário Gerenciar Projetos?**



BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- Garantia de comprometimento dos principais envolvidos;
- Maior probabilidade do cumprimento de prazos;
- Redução de custos na implantação dos projetos;
- Identificação antecipada de riscos e tomada de contramedidas;
- Visibilidade do andamento dos trabalhos;
- Desenvolvimento da equipe;

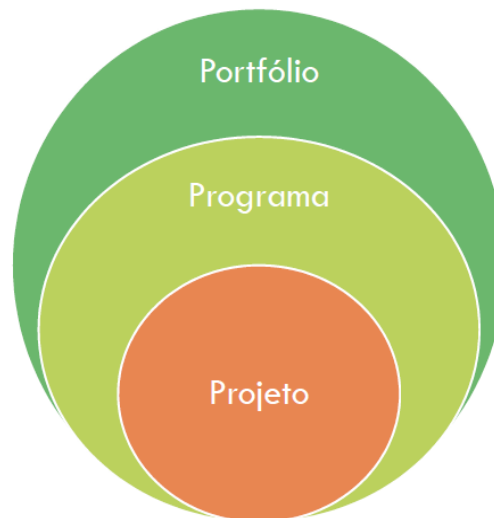


GERENCIAMENTO DE: PORTFÓLIOS X PROGRAMAS X PROJETOS

○ 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.
- Se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios.

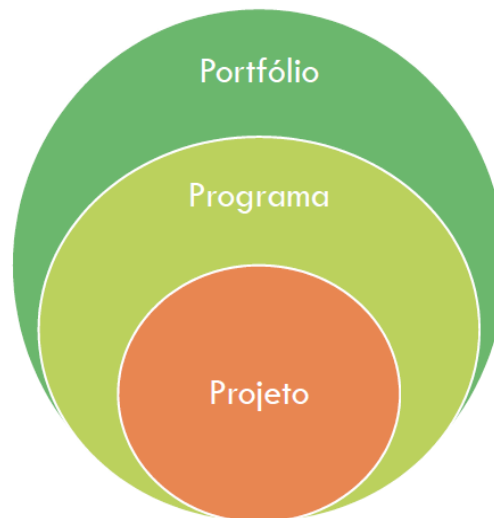
Portfólio x programa x projeto



GERENCIAMENTO DE: PORTFÓLIOS X PROGRAMAS X PROJETOS

- Gerenciamento de Programas
 - O Programa é definido como um grupo de Projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente.

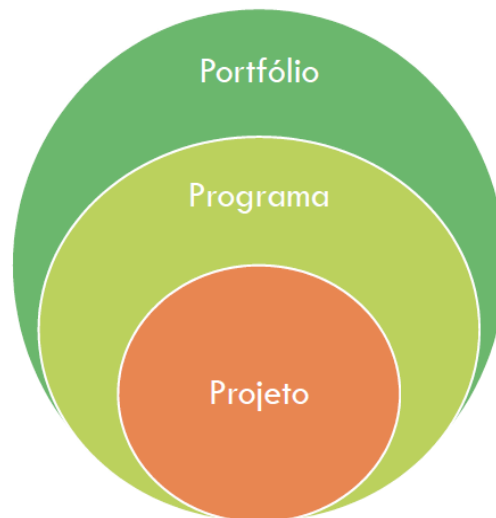
Portfólio x programa x projeto



GERENCIAMENTO DE: PORTFÓLIOS X PROGRAMAS X PROJETOS

- Gerenciamento de Projetos
 - É a aplicação de conhecimentos , habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do Projeto a fim de atender aos seus requisitos.
 - Se dá através da aplicação e da integração dos 05 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos e de 10 Áreas de Conhecimento respectivamente.

Portfólio x programa x projeto



ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO

- É uma estrutura organizacional centralizada e responsável pelo gerenciamento do Projeto em toda a organização ou em um departamento.
- Dentre as funções destacamos:
 - Gerenciamento de recursos compartilhados;
 - Identificação e desenvolvimento de metodologias;
 - Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão
 - Monitoramento da conformidade com políticas, práticas, etc;
 - Desenvolvimento de procedimentos, formulários e documentações;
 - Conhecimento das comunicações e inter-relacionamento dos projetos.



ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO

- Classificam-se em três tipos:
 - Autônomo – da suporte apenas a determinado Projeto ou Programa
 - Setorial ou Departamental – apenas dentro de um departamento ou divisão,
 - Corporativo – controla todos os Projetos e Programas da organização.

FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS EM GESTÃO DE PROJETOS

○ **Ativos de processos organizacionais:**

- Existem processos e procedimentos (de qualidade, segurança, auditoria, melhoria e etc.) a serem seguidos? Existem templates/modelos a serem utilizados? Existem boas práticas e lições aprendidas de projetos anteriores?

○ **Fatores ambientais da empresa:**

- Quais as condições que não estão sob o controle do time do projeto que influenciam, limitam ou direcionam o projeto
- Cada vez mais temos projetos sendo realizados por mais de uma organização/empresa e com times distribuídos entre vários países. É fundamental entender as semelhanças e diferenças entre essas organizações e países para aumentar a chances de sucesso do projeto.



FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS EM GESTÃO DE PROJETOS

○ Fatores Ambientais

- **Influências organizacionais no Gerenciamento de Projetos**

- É importante analisar os seguintes itens para entender que tipos de influências positivas ou negativas o projeto pode sofrer:

- **Culturas e estilos organizacionais:**

- Quais as visões, missões, credos e expectativas da empresa? Que políticas e regulamentos devem ser seguidos? Existem sistemas de motivação e recompensa? Qual a tolerância a riscos? Como é a hierarquia e relações de autoridade? Que código de conduta e ética seguir? Quais os horários de trabalho? Como é o ambiente de trabalho? Como é a culturas do país ou países em que o projeto acontece?



FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS EM GESTÃO DE PROJETOS

○ Fatores Ambientais

- **Comunicações organizacionais:**

- As partes interessadas estão em constante comunicação? Qual a proximidade? Quais tecnologias de comunicação (telefone, e-mail, videoconferência) são utilizadas? Qual a frequência da comunicação? A comunicação é formal ou informal?

- **Estruturas organizacionais:**

- A estrutura organizacional é funcional, matricial ou projetizada?



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- O PMBOK descreve cinco tipos diferentes de estruturas, a saber:
 1. **Funcional.**
 2. **Projetizada.**
 3. **Matricial Fraca.**
 4. **Matricial Balanceada.**
 5. **Matricial Forte.**



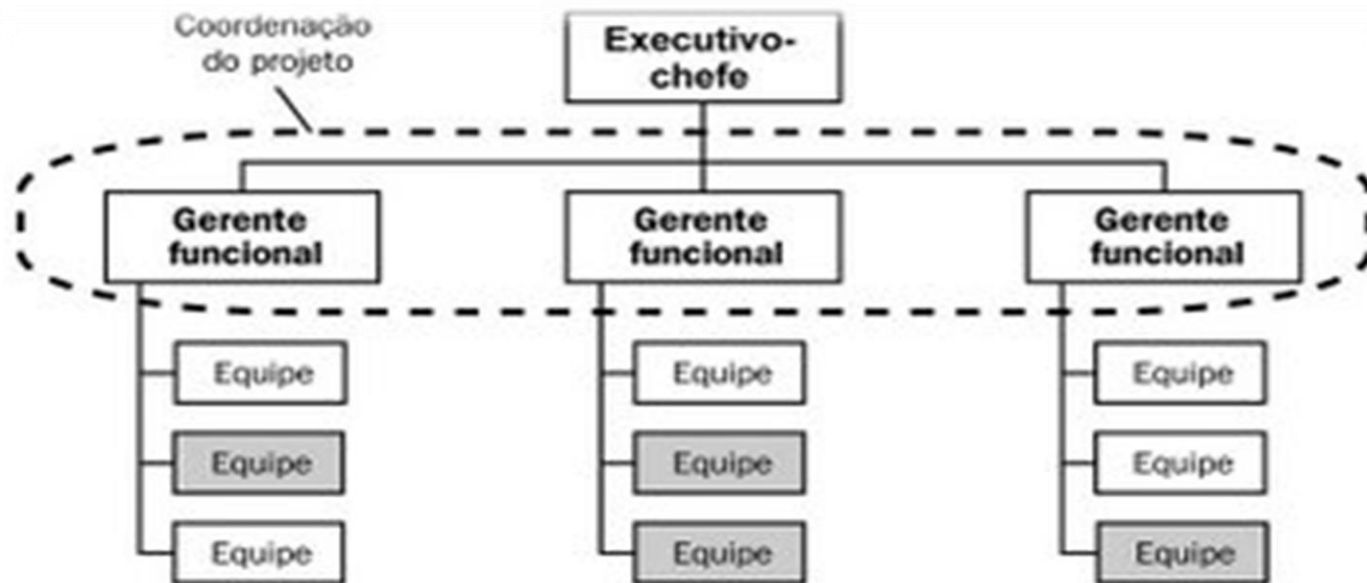
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Funcionais**



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Funcionais** – . Neste tipo de estrutura, cada funcionário possui um superior bem definido e está alocado em “caixinhas” bem especializadas (área contábil, área de marketing, etc).



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



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Funcionais**

- Vantagens:

- Existe uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto;
- Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos;
- Os especialistas de um mesmo departamento podem ser facilmente reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências;
- O departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico;
- O departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional.



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Funcionais**

- **Desvantagens:**

- O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto;
- O departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares;
- A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico;
- As respostas às necessidades dos clientes são lentas;
- Existe uma tendência de subestimar o projeto;
- A motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo;

Meredith (2000)



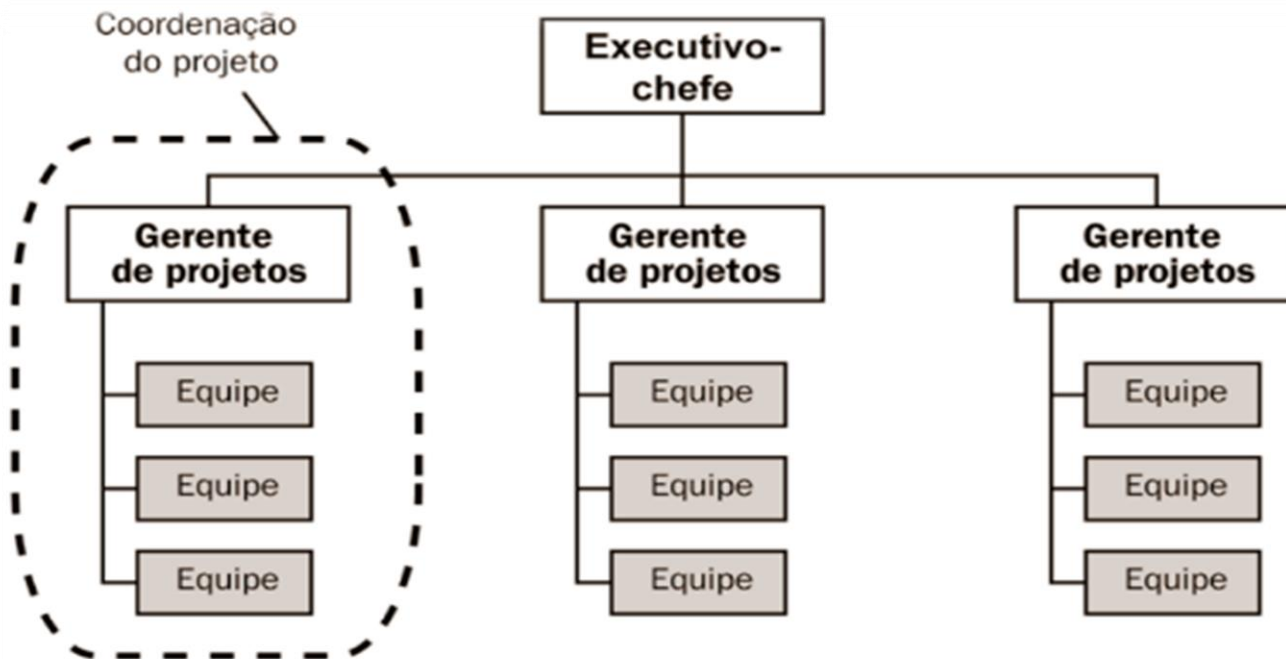
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Projetizadas**



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Projetizadas** - é o oposto das funcionais. Focam seus trabalhos nos Projetos.

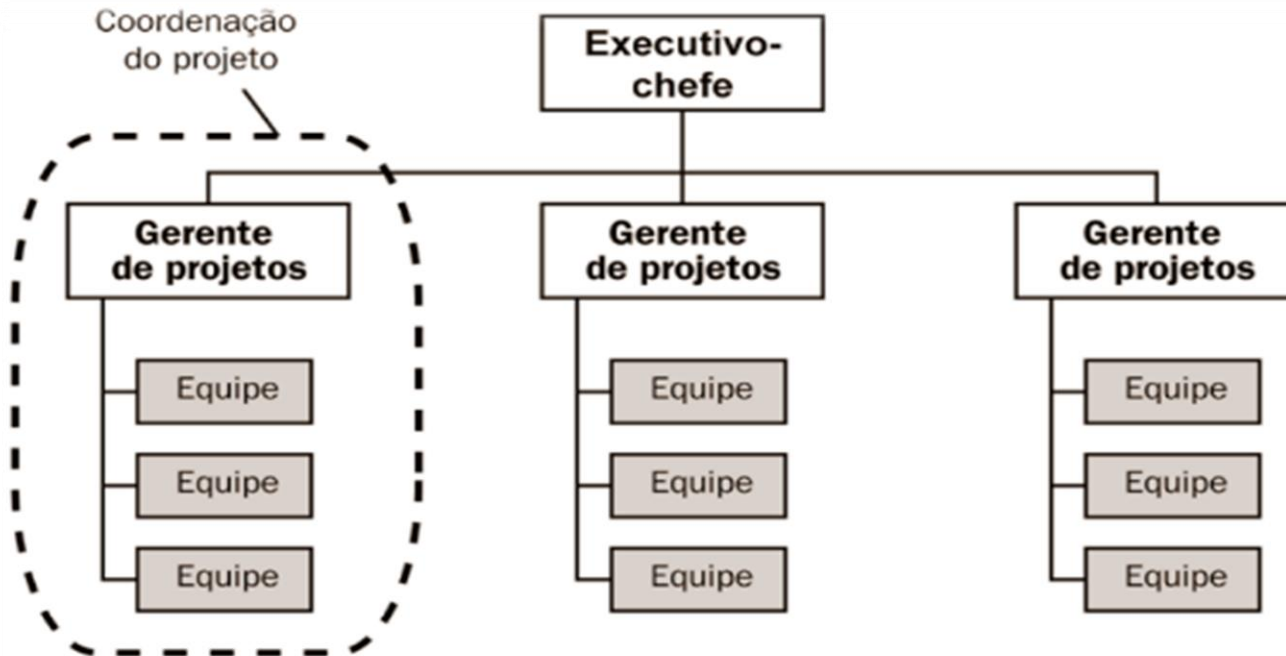


(As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.)



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Projetizadas** -A maior parte dos recursos da organização está envolvida no projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade.



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



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Projetizadas** - Segundo Kerzner (2001), a maior vantagem da estrutura projetizada é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo. No entanto, este tipo de estrutura cria uma divisão dentro da empresa.



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

○ **Projetizadas**

○ **Vantagens:**

- Gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto;
- Todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto;
- As comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional;
- Os membros do time do projeto possuem uma forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto;
- A possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior;
- Existe uma unidade de comando dentro do projeto;
- Estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se Compreender e implementar;



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

○ **Projetizadas**

○ **Desvantagens:**

- Quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, isto pode ocasionar duplicidade de trabalho;
- As pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos tendem a serem alocadas aos projetos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto;
- Para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente;



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

○ **Projetizadas**

○ Desvantagens:

- Estruturas projetizadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da empresa são cumpridos;
- Existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matriciais (Ou mistas)**



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matriciais** – é o meio termo entre as Funcionais e as Projetizadas. Aproveita os benefícios de ambas. A maioria das organizações, hoje, se utilizam desse tipo de estrutura. Podem ser dos tipos:
 - **Matricial Fraca.**
 - **Matricial Balanceada.**
 - **Matricial Forte.**



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matriciais**

- **Vantagens:**

- Existe um responsável pelo projeto como um todo: o gerente do projeto;
- Devido ao fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma;
- Existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto, ao fim do mesmo;
- As respostas às necessidades dos clientes são rápidas;
- A estrutura matricial é flexível;
- O projeto possui representantes das unidades administrativas da empresa;
- Devido ao fato de, normalmente, ocorrerem vários projetos simultaneamente nas empresas, a
- Estrutura matricial permite uma maior otimização do uso dos recursos da empresa.



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matriciais**

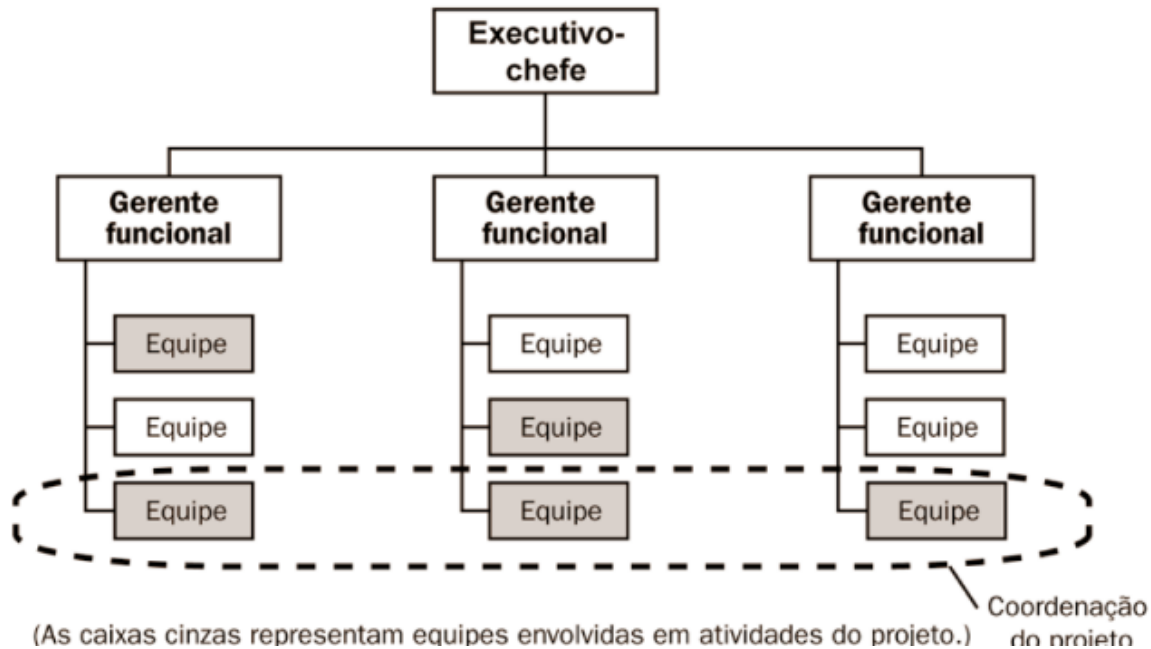
- **Desvantagens:**

- Podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo;
- Os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na
- Empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível;
- Em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada;
- É necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais;
- A estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.



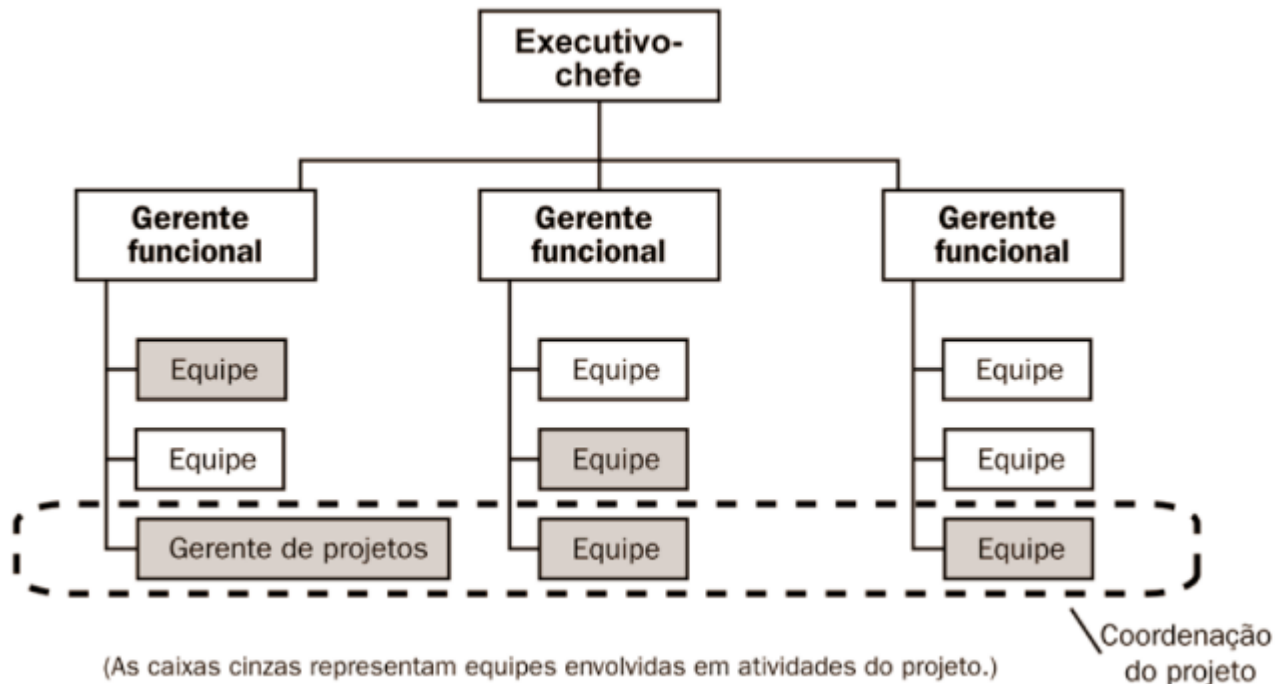
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matricial Fraca** – Possui características mais próximas da estrutura funcional. A função do gerente de projeto, realizada pelos membros da equipe, é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador do que com a de um gerente de projeto propriamente dita.



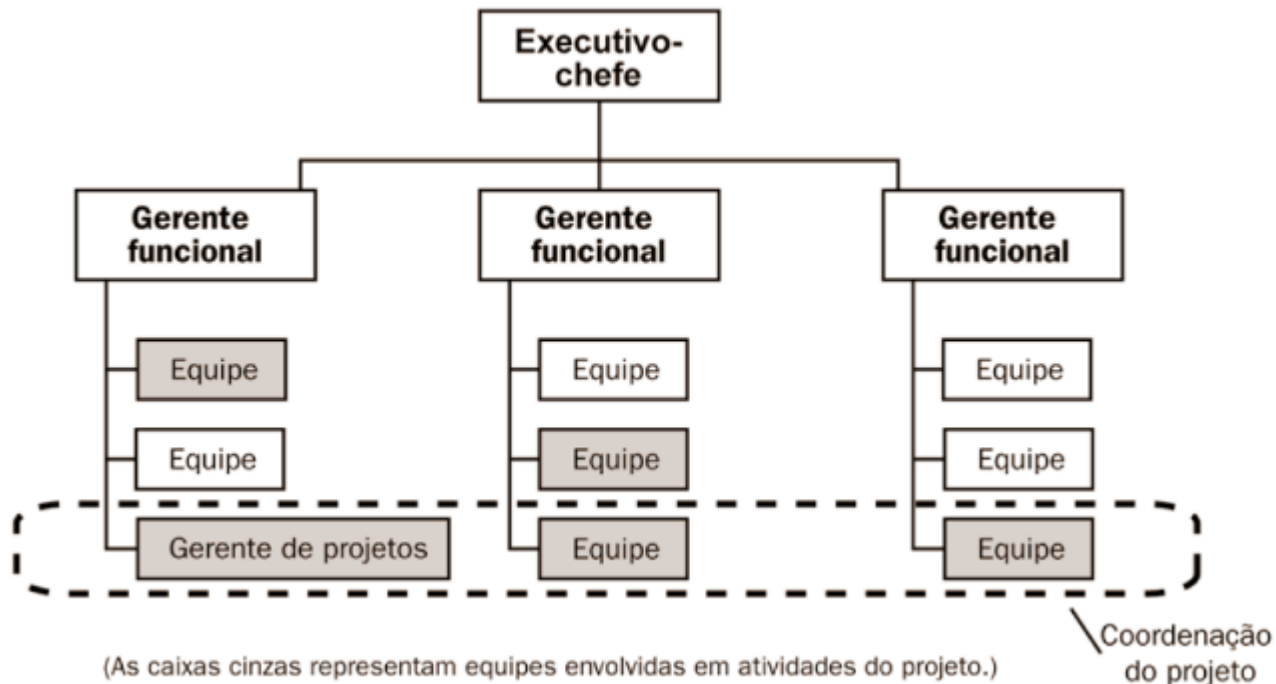
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matricial Balanceada** - está no meio termo entre as estruturas funcional e projetizada. Nesta estrutura, há a efetivação de um gerente de projeto que não é o gerente funcional, ou seja, é um membro da equipe.



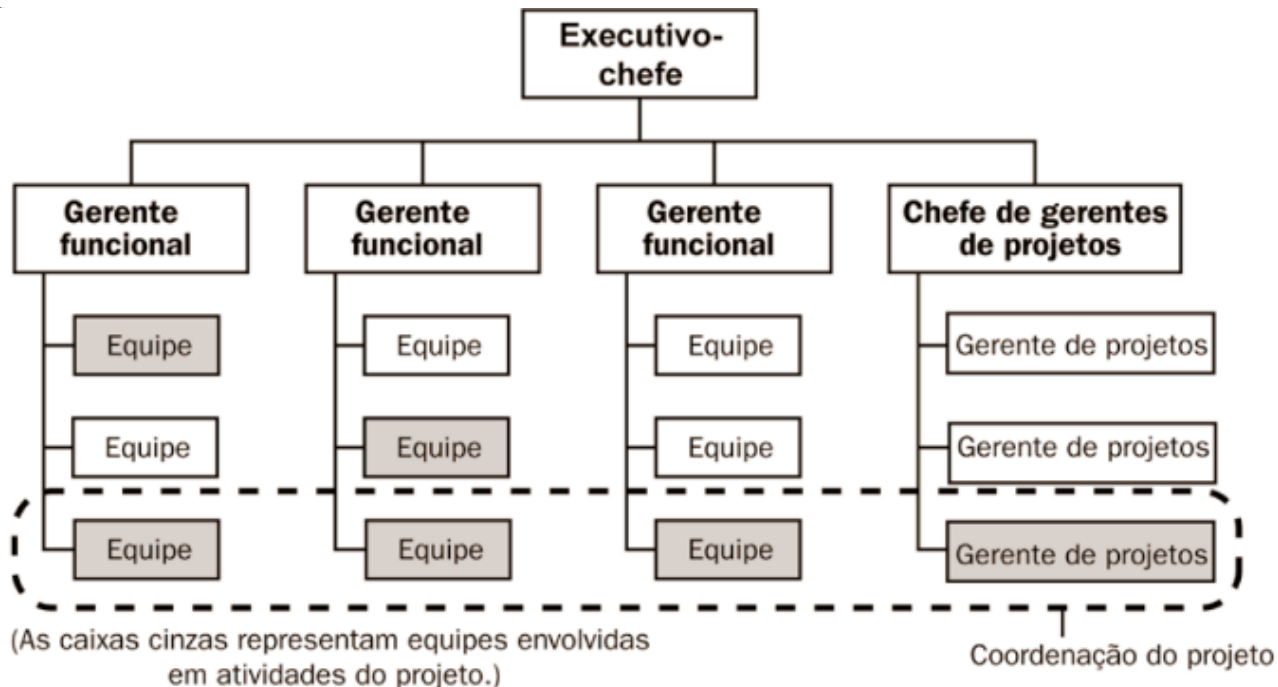
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matricial Balanceada** - Este gerente passa a trabalhar no projeto em tempo integral, porém a equipe do projeto continua abaixo dos gerentes funcionais, trabalhando em tempo parcial no projeto.



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- **Matricial Forte** Se assemelha mais com a estrutura projetizada, os gerentes de projetos passam a ser apenas gerentes de projetos e não mais um membro de uma área funcional que interpreta este papel durante um determinado tempo.



CICLO DE VIDA DE PROJETOS

- Consiste nas fases do Projeto que em geral são sequenciais e que as vezes se sobrepõem, cujo nome e numero são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas e natureza do Projeto em si e sua área de aplicação.
- Podem ser mapeados com a seguinte estrutura:
 - Início do Projeto;
 - Planejamento do Projeto;
 - Execução do trabalho do Projeto;
 - Monitoramento e Controle
 - Encerramento do Projeto.



CICLO DE VIDA DO PROJETO VS CICLO DE VIDA DO PRODUTO

- **Ciclo de vida do Projeto** – Esta contido em um ou mais ciclos de vida do Produto.



CICLO DE VIDA DO PROJETO VS CICLO DE VIDA DO PRODUTO

- **Ciclo de vida do produto** - Sequenciais e não sobrepostas, determinado pela necessidade de produção e controle da organização. Sua ultima fase é a retirada de circulação do Produto.

