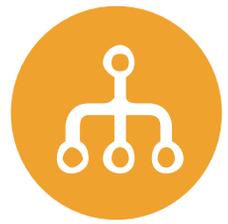


CAPACITAÇÃO GESTÃO DE PROJETOS

Autores:

Bernardo Almeida Mudjalieb
Jéssica Galdino de Freitas
Equipe técnica da GIZ

Ano: 2017



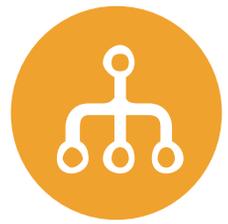
BEM VINDO!

O objetivo dessa capacitação é desenvolver os conhecimentos e habilidades no tema Gestão de Projetos (GP) para os gestores de projetos financiados pelo Fundo Amazônia, com foco nas modalidades de Ensino à Distância (EaD) e Presencial.

Ao final dessa capacitação, os participantes deverão:

- Compreender conceitos básicos sobre gestão de projetos;
- Ter noções sobre importância da gestão de projetos, seus benefícios e critérios de avaliação de um projeto;
- Conhecer as principais áreas de conhecimento relacionadas à gestão de projetos, suas ferramentas, metodologias e seu monitoramento e avaliação.

Nas próximas páginas você irá encontrar os conteúdos necessários para acompanhamento dessa capacitação!

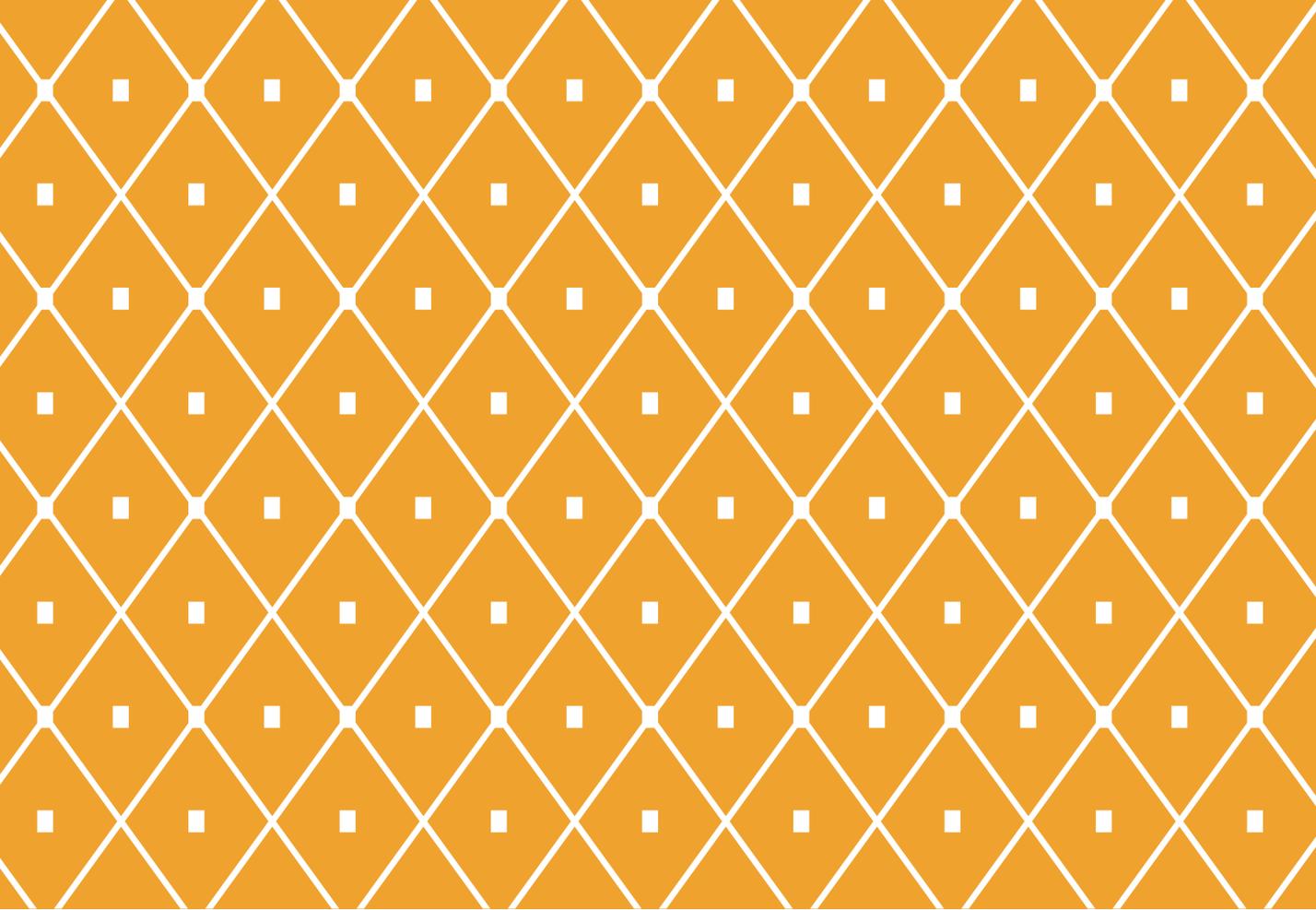


BEM VINDO!

Essa capacitação está dividida em **3 Momentos**: (i) Virtual pré, (ii) Presencial e (iii) Virtual pós. Para seu melhor aproveitamento, cada um desses momentos possui respectivos foco e didática.

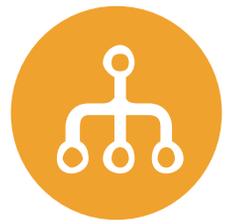
A capacitação também foi estruturada em **3 Módulos** conforme conhecimentos a serem desenvolvidos.





CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO DE PROJETOS

Módulo 1



BEM VINDO!

O objetivo desse módulo é apresentar os conceitos básicos referentes a gestão de projetos, além de desenvolver os seguintes conhecimentos:

- Partes interessadas;
- Processos de gestão de projetos;
- Ciclo de vida do projeto;
- Competências necessárias para gerir um projeto.



ÍNDICE

1. Conceitos básicos da gestão de Projetos

1.1 Conceito de projeto

- 1.2 Conceito da Gestão de Projetos
- 1.3 Partes Interessadas
- 1.4 Processos de gestão de projetos
- 1.5 Ciclo de vida de projeto
- 1.6 Competências para gestão de projetos



1.1 CONCEITO DE PROJETO

TRABALHO
(Escopo)

Projetos surgem a partir do desejo de mudar uma realidade. Dentro da capacidade dos atores envolvidos são definidos objetivos e metas a serem alcançados e são investidos recursos financeiros e humanos de acordo com um cronograma definido.

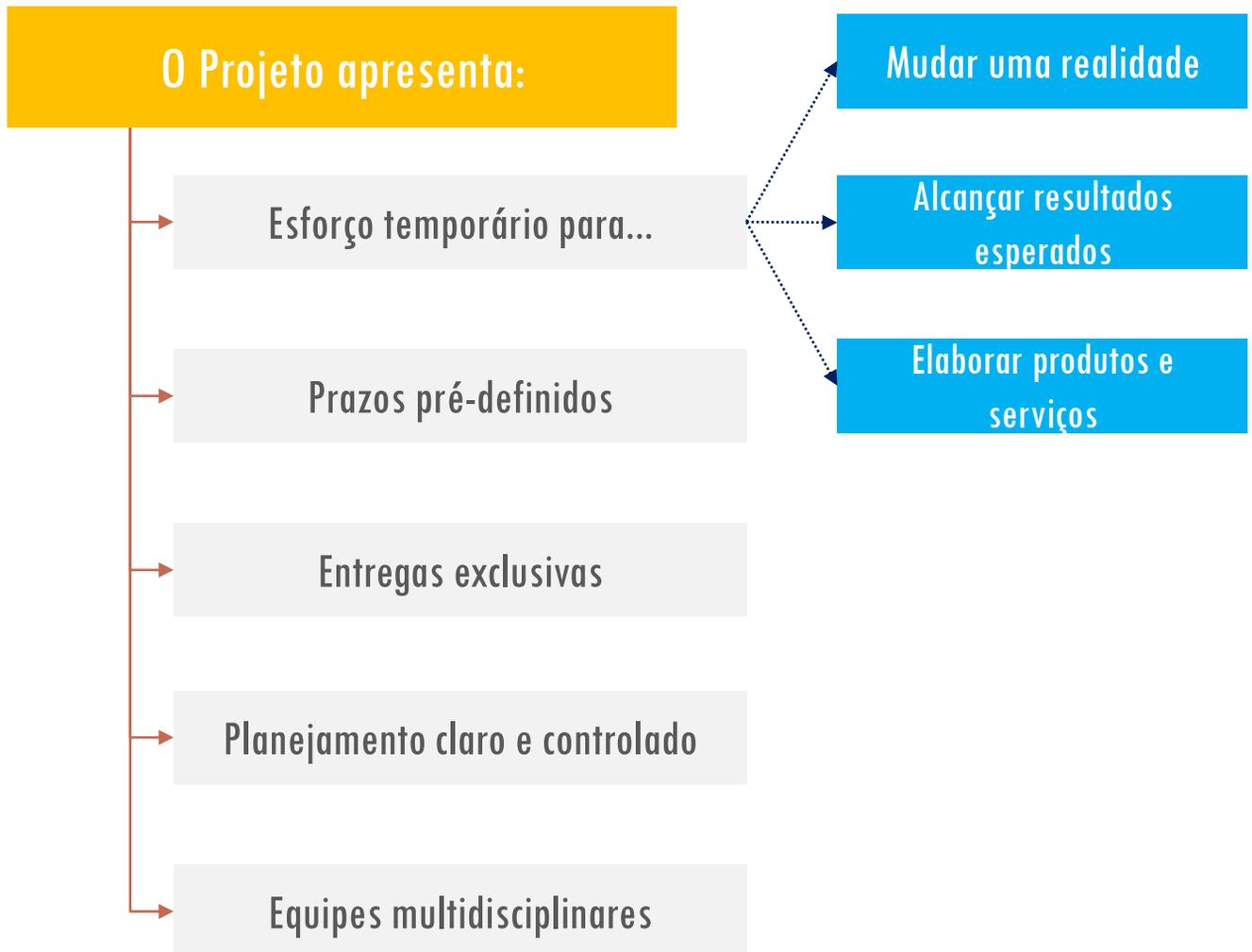
COM PRAZO LIMITADO
(Início e Término)

Assim, compreendem um “**Esforço temporário** empreendido para criar um **produto**, serviço ou resultado **único**.”



1.1 CONCEITO DE PROJETO

Resumindo...



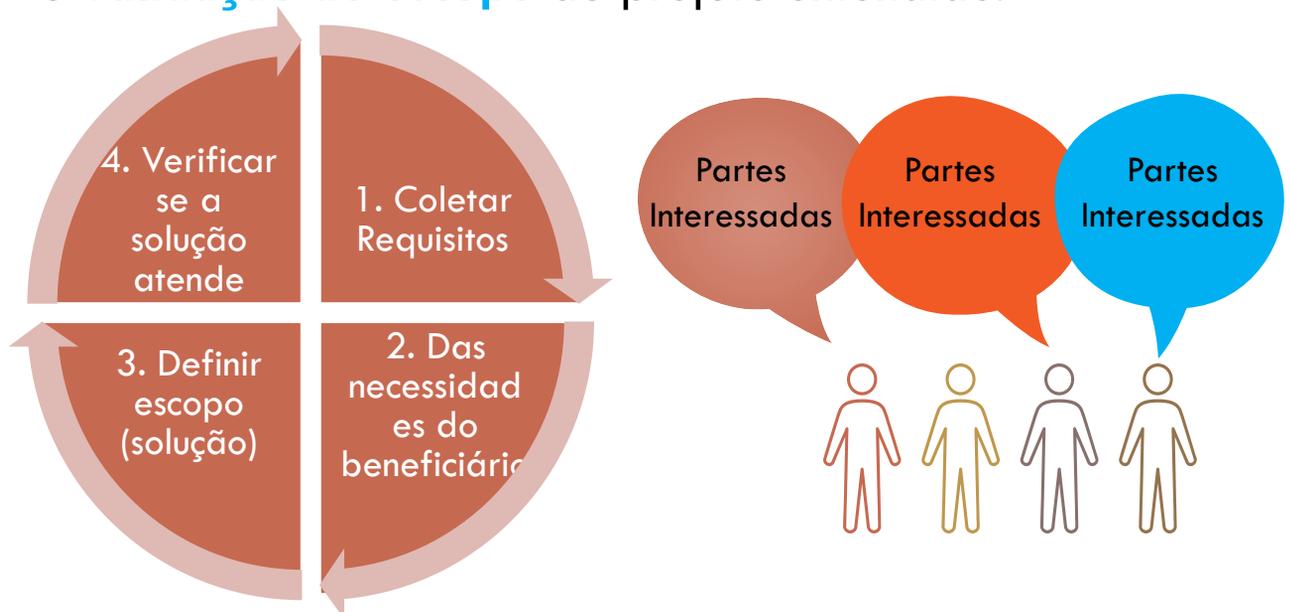


1.2 CONCEITO DA GESTÃO DE PROJETOS

É a aplicação de **conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto a fim de atender **AS MUDANÇAS ESPERADAS**.

A gestão apoia a execução de atividades e têm como propósito planejar e controlar atividades visando atingir objetivos do projeto.

Para alcance deste objetivo e das mudanças esperadas pelos beneficiários e partes interessadas, é necessário coletar seus **requisitos**, visando a definição da melhor solução para as **necessidades identificadas** e **validação do escopo** de projeto entendido.



Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Gerência de Projetos – Introdução ao Gerenciamento de Projetos – Página 9 a 15**

[Tópico “4. Gerência de Projetos”](#)



1.2 CONCEITO DA GESTÃO DE PROJETOS

Um projeto de qualidade pode ser medido por seu alinhamento com os seguintes critérios, como definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE):

Critério	Breve definição
Relevância (“ <i>Relevance</i> ”)	Avalia a coerência dos objetivos do projeto de acordo com as demandas dos beneficiários e as prioridades políticas dos grupos alvos, do receptor e dos doadores.
Eficácia (“ <i>Effectiveness</i> ”)	Avalia em que medida os objetivos diretos do projeto foram alcançados ou espera-se que sejam alcançados e que fatores foram importantes.
Eficiência (“ <i>Efficiency</i> ”)	Mensura o custo-benefício dos resultados. Se o recurso financeiro foi (ou esta) investido de forma mais econômica e se os resultados foram alcançados de forma satisfatória.
Impacto (“ <i>Impact</i> ”)	Avalia as mudanças positivas e negativas decorrentes do projeto, direta ou indiretamente, intencional ou involuntária.
Sustentabilidade (“ <i>Sustainability</i> ”)	Avalia se os benefícios do projeto continuam ocorrendo após o seu término, com ênfase nos aspectos sociais, econômicos e ambientais.



1.2 CONCEITO DA GESTÃO DE PROJETOS: A TRIPLA RESTRIÇÃO

Em um projeto, do ponto de vista gerencial, podem ocorrer diversos problemas que, por sua vez, podem ser gerados por várias causas. Apesar dos possíveis insucessos, existem situações desejáveis para quaisquer tipos de projeto.

Apresentamos, a seguir, um conjunto de requisitos práticos que são fundamentais para o sucesso de qualquer projeto, conhecido como “A Tripla Restrição”.

A TRIPLA RESTRIÇÃO – TEMPO, CUSTO E ESCOPO



Um projeto de qualidade deve:

- Atender as necessidades do beneficiário (**Escopo**);
- Ser disponibilizado dentro do prazo (**Tempo**);
- Ter preço e custos compatíveis (**Custo**).

Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Gerência de Projetos – Introdução ao Gerenciamento de Projetos – Página 9 a 15**

[Tópico “4. Gerência de Projetos”](#)



1.2 CONCEITO DA GESTÃO DE PROJETOS: A TRIPLA RESTRIÇÃO

A TRIPLA RESTRIÇÃO – TEMPO, CUSTO E ESCOPO

A tripla restrição funciona de forma que:

- Se um projeto precisa ser realizado em um **prazo** mais curto, seu **custo** tenderá a aumentar;
- Se um projeto necessita aumentar seu **escopo**, irá precisar de mais **tempo** ou mais recursos; e
- Se precisa ser feito com menos **custos**, irá precisar diminuir seu **escopo**.





1.3 PARTES INTERESSADAS

Qualquer projeto possui um **conjunto de organizações ou pessoas com interesses em seus resultados** ou que serão influenciados por estes, que são conhecidas como partes interessadas (ou *stakeholders*). Dependendo dos interesses, os ***stakeholders* podem assumir uma posição estratégica e engajada com relação ao projeto, ou podem ser contrários a sua realização.**

O sucesso ou fracasso de um projeto está relacionado com a percepção dos *stakeholders* sobre **o valor criado pelo projeto** e a natureza do **relacionamento com a equipe do projeto**. Nota-se a necessidade de balancear o controle e o fortalecimento dos relacionamentos dentro dos projetos, garantido, assim, o **engajamento dos *stakeholders*, aumentando as chances de sucesso.**

Para se aprofundar neste tema, veja os textos:

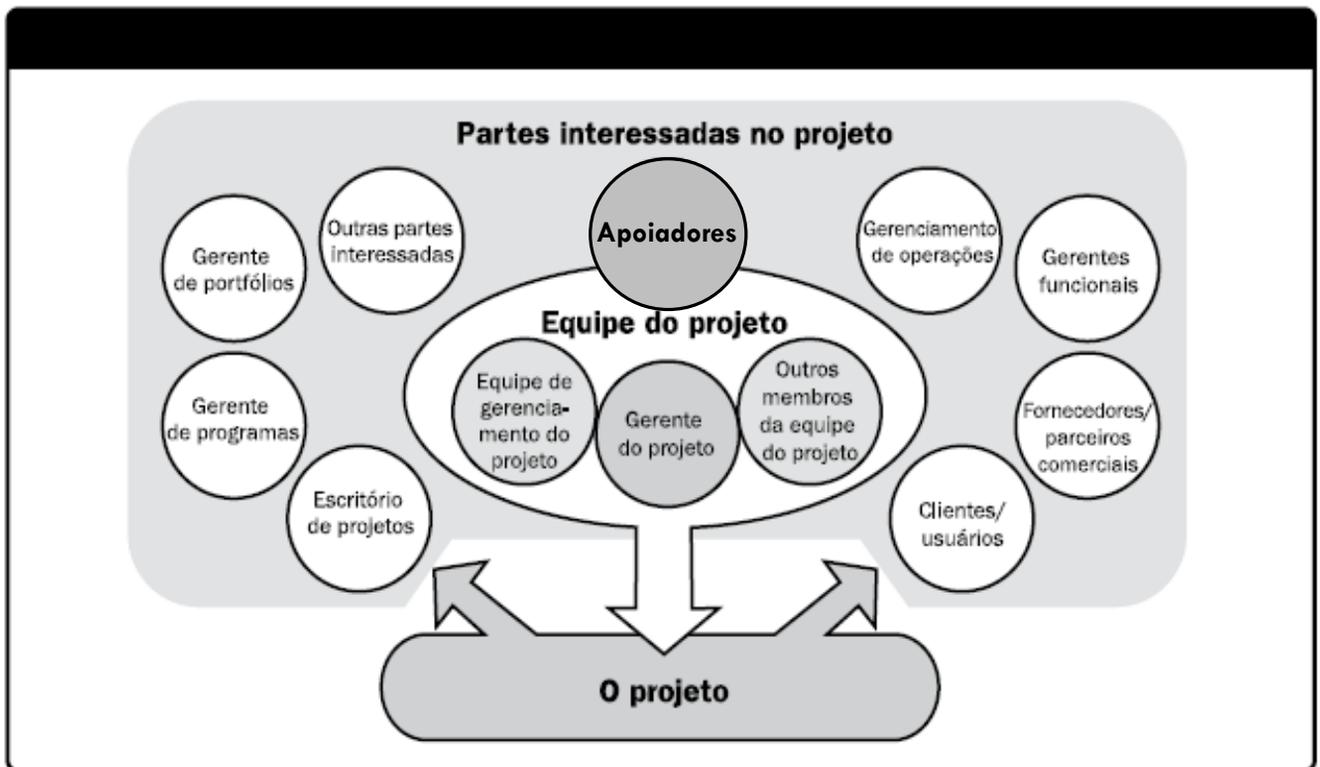
A gestão de stakeholders em gestão de projetos – Página 3 a 4

[Tópico “1. Introdução”](#)



1.3 PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as organizações interessadas dentro ou fora da organização.



Para se aprofundar neste tema, veja os textos

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 30 a 38

[Tópico “2.2 Partes interessadas e governança do projeto”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 129 a 133

[Tópico “Ferramenta 09 – mapeamento de atores”](#)



1.3 PARTES INTERESSADAS

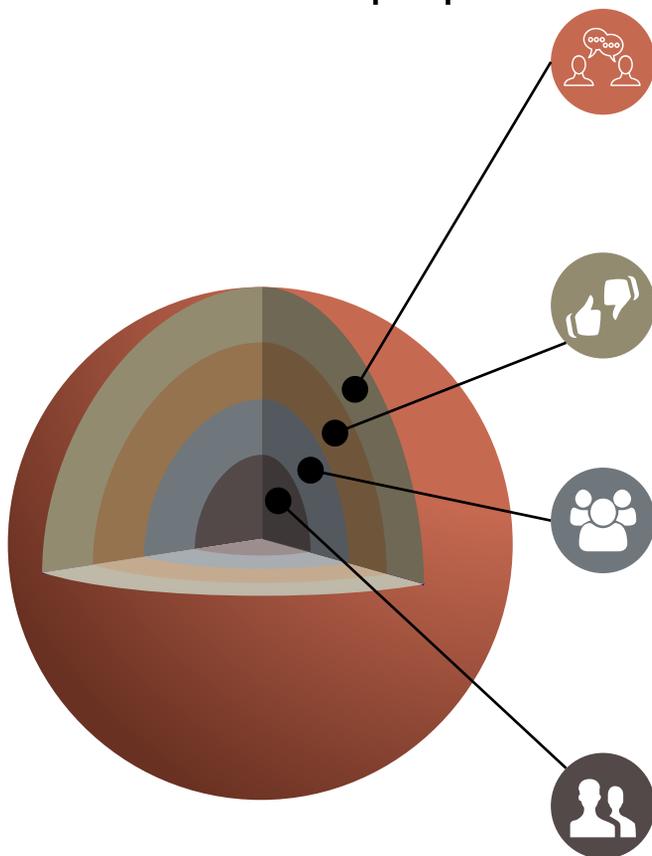
As partes interessadas do projeto incluem:

1	2	3	4	5
Gerente de projetos	Beneficiário / usuário	Organização executora	Membros da equipe do projeto	Apoiadores
Indivíduo responsável pelo gerenciamento do projeto	Pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto, podendo existir vários níveis de beneficiários.	Organização que esta diretamente envolvida na execução do trabalho do projeto	Grupos que está executando o trabalho do projeto e gestão do mesmo	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos financeiros para o projeto



1.3 PARTES INTERESSADAS

A identificação das partes interessadas, a compreensão do seu grau relativo de influência em um projeto e o balanceamento das suas exigências, necessidades e expectativas são fundamentais para o sucesso de um projeto.



Envolvimento

As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser afetados pelo desempenho ou resultado do projeto.

Expectativas

As partes interessadas podem ter expectativas diferentes que podem criar sinergias e até conflitos no âmbito do projeto.

Influências

As partes interessadas podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto a fim de atingir resultados que atendam a objetivos estratégicos, ou outras necessidades.

Membros da equipe do projeto

As partes interessadas incluem todos os membros do projeto, assim como os atores interessados dentro ou fora da organização.

Para se aprofundar neste tema, veja os textos

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 30 a 38

[Tópico “2.2 Partes interessadas e governança do projeto”](#)

Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 134 a 136

[Tópico “Ferramenta 10 – perfil de atuação dos atores”](#)



1.3 PARTES INTERESSADAS - A EQUIPE DO PROJETO

IDENTIFICAR

As partes interessadas **positivas e negativas**



DETERMINAR

Os **requisitos do projeto** e as **expectativas** de todas as partes envolvidas.



IDENTIFICAR

As partes interessadas **internas e externas**



IDENTIFICAR

As partes interessadas **executoras e orientadoras**

A equipe do projeto identifica as partes interessadas internas e externas, positivas e negativas, e as partes executoras e orientadoras a fim de determinar os requisitos do projeto bem como as expectativas de todas as partes envolvidas.

Para se aprofundar neste tema, veja os textos

Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 30 a 38

[Tópico “2.2 Partes interessadas e governança do projeto”](#)

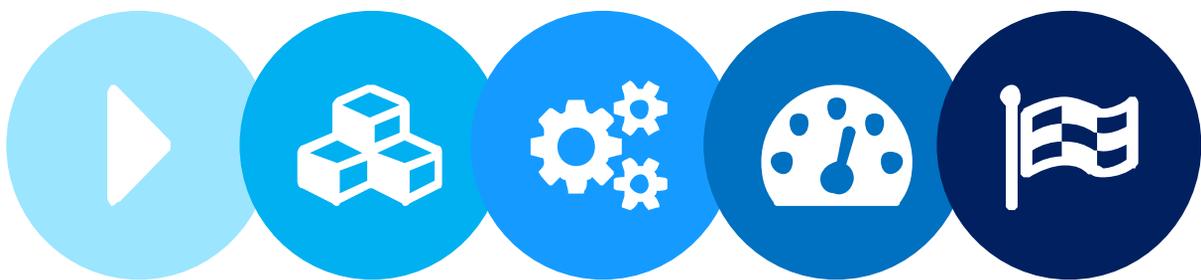
Gestão de Cooperações na Prática (Capacity Works GIZ) – página 137 a 140

[Tópico “Ferramenta 11 – interesses dos atores-chave”](#)



1.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos.



INICIAÇÃO

Define um novo projeto ou autoriza uma nova fase.

PLANEJAMENTO

Define o escopo, refina objetivos, define as ações necessárias para alcançar o objetivo para o qual o projeto foi criado.

EXECUÇÃO

Integra pessoas e outros recursos para executar o trabalho definido no plano de projeto.

MONITORAMENTO E COTROLE

Acompanha, analisa e controla o progresso e desempenho do projeto. Identifica mudanças e realiza ajustes necessários.

AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO

Finaliza todas as atividades, encerrando formalmente o projeto ou fase. Avalia os resultados do projeto, além de formalizar a aceitação do produtos, serviços ou resultados.

Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Gerência de Projetos – Introdução ao Gerenciamento de Projetos – Página 18 a 20**

[Tópico “7. Processos de Gerência de Projetos”](#)



1.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes.

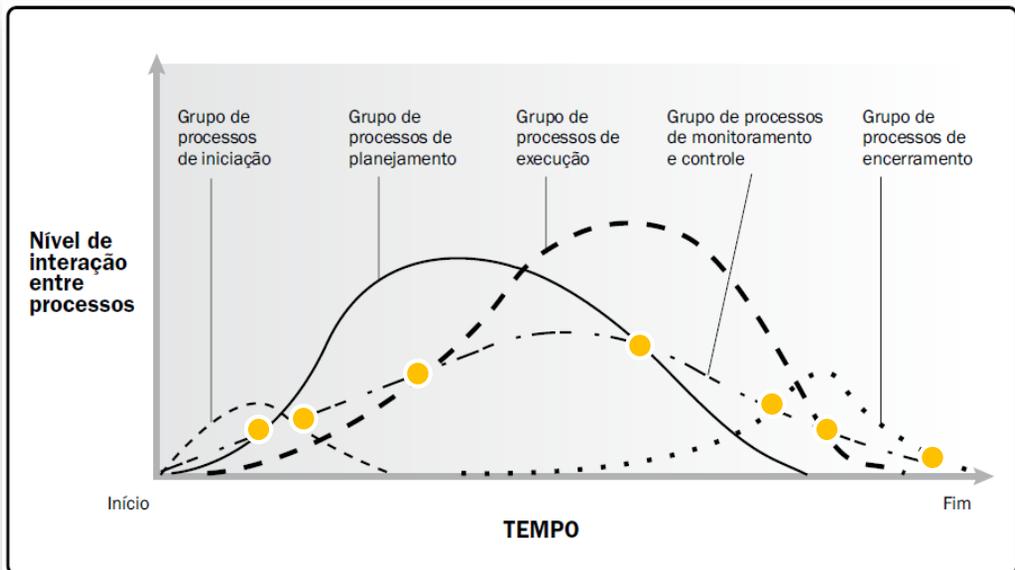
O gerenciamento de projetos requer que cada processo e produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos, para assim facilitar a coordenação.

Com frequência, as interações entre processos exigem compensações entre os requisitos e resultados do projeto. Assim, os ajustes de desempenho irão variar de um projeto para outro e de uma organização para outra.

O gerenciamento de projetos bem-sucedido inclui gerenciar ativamente essas interações dos processos de gestão de projetos para cumprir os requisitos do apoiador, do beneficiário e de outras partes interessadas.



1.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS



Realidade...

Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Guia PMBOK® Quinta Edição – Página 47 a 58**
[Tópico “3. Processos de Gerenciamento de Projetos”](#)



1.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas.

Os grupos de processos necessários e os processos que os constituem são guias para a aplicação de conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos durante o projeto. A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é interativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

A natureza integrativa do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos, ocorrendo ao mesmo tempo que os processos contidos em outros grupos de processos.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão vinculados pelas saídas que produzem. Os grupos de processos são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto.



1.5 CICLO DE VIDA DE PROJETO

O ciclo de vida de projeto...

- É a série de **fases pelas quais um projeto passa**, do início ao término;
- Pode ser definido ou moldado de acordo com **aspectos exclusivos da organização ou setor**;
- Oferece uma **estrutura básica para o gerenciamento do projeto**, independentemente do trabalho específico envolvido.



Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Gerência de Projetos – Introdução ao Gerenciamento de Projetos – Página 16 a 17**

[Tópico “6.Características das fases do projeto”](#)



1.5 CICLO DE VIDA DE PROJETO

Embora todos os projetos tenham um início e um fim definidos, **as entregas e atividades específicas conduzidas neste íterim poderão variar** muito de acordo com o projeto.

As fases de um projeto envolvem o **planejamento estratégico**, que conceitua o projeto; o **planejamento operacional**, que ocorre periodicamente; a **gestão e o monitoramento**, que verificam se as metas estão sendo cumpridas e que proporcionam a reflexão se os impactos (as mudanças) desejados estão ocorrendo ou não. Os dados de **monitoramento** são coletados e analisados continuamente. A avaliação de tais dados provoca decisões de gestão, como a necessidade de adaptação das atividades, assim como decisões estratégicas. Os resultados do monitoramento fomentam o processo de **aprendizagem** e permitem uma **avaliação**, baseada em evidências, dos impactos causados pelo projeto.



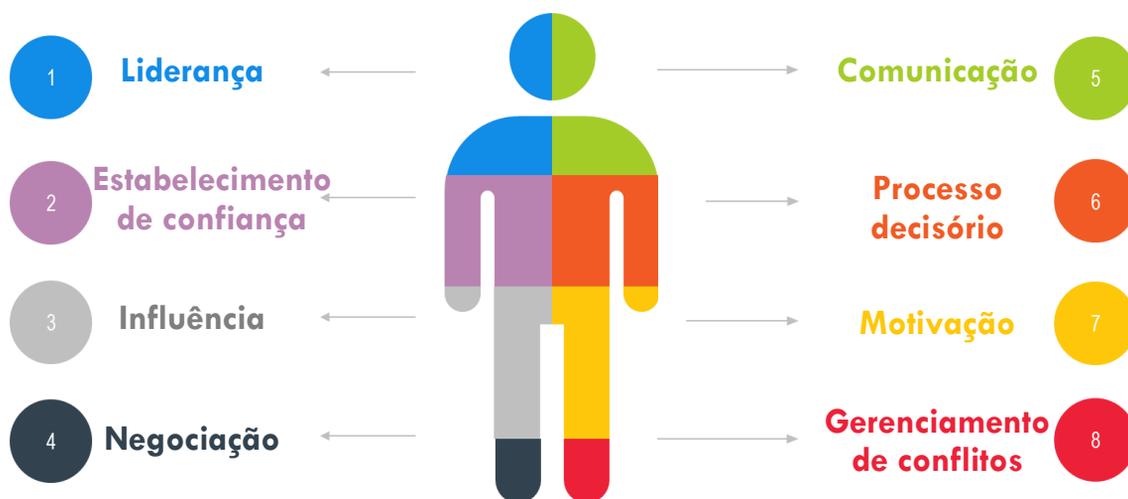
Para se aprofundar neste tema, veja o texto **Gerência de Projetos – Introdução ao Gerenciamento de Projetos – Página 16 a 17**

[Tópico “6.Características das fases do projeto”](#)



1.6 COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO DE PROJETOS

Os gerentes de projetos eficazes realizam o trabalho através da equipe e de outras partes interessadas, e devem possuir uma **combinação equilibrada** de **habilidades interpessoais, éticas e conceituais** para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada.





1.6 COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO DE PROJETOS

- 1 Liderança** → Concentração dos esforços de um grupo na direção de um objetivo comum, habilitando-a a trabalhar como uma equipe. Liderança é a **capacidade de executar por meio de outros**.
- 2 Estabelecimento de confiança** → Capacidade de **estabelecer a confiança em toda a equipe** do projeto e em outras partes interessadas. Está associada à cooperação, ao compartilhamento de informações e à solução eficaz dos problemas.
- 3 Influência** → Compartilhar o poder e confiar nas habilidades interpessoais para **fazer com que outros cooperem** para o alcance de objetivos comuns.
- 4 Negociação** → Deliberação com as partes sobre os interesses em comum ou divergentes **visando ao compromisso de se chegar a um acordo**.
- 5 Comunicação** → Conhecer os **estilos de comunicação das outras partes**, as questões culturais, relacionamentos, personalidades e contexto geral da situação. Identificar os canais de comunicação, entender quais informações devem fornecer e receber.
- 6 Processo decisório** → Combinação entre **definição do problema e tomada de decisão**. Possuem relação com a variável tempo.
- 7 Motivação** → Criação de um ambiente que atenda aos objetivos do projeto e **ofereça satisfação ao que as pessoas mais valorizam**. Ex: trabalho com desafios, um sentimento de realização, conquista e crescimento, etc...
- 8 Gerenciamento de conflitos** → Identificar as causas do conflito e então **gerenciar o conflito minimizando**, assim, **os impactos** negativos potenciais.



DEBATE EM FÓRUM

Tema - Em qual projeto você atua e qual(is) é(são) seu(s) desafio(s)?

Nesse fórum convidamos vocês a compartilhar os projetos em que atuam no âmbito do Fundo Amazônia e os principais desafios de gestão e execução vivenciados por vocês e pela equipe. Compartilhem também as ações que foram realizadas na solução desses desafios. Contemple, de preferência, os tópicos abaixo:

- Nome:
- Projeto(s) em que atua:
- Objetivo do projeto:
- Principal(is) desafio(s):
- Solução(ões) encontrada(s):



EXERCÍCIO DE NIVELAMENTO DE CONHECIMENTO



Teste seus conhecimentos sobre o *Módulo 1 – Conceitos básicos da Gestão de Projetos* com o nosso exercício de nivelamento.

[Clique aqui para acessar](#)

<https://goo.gl/forms/xVUyy3FcuMWZEiCQ2>

A realização desse exercício é indispensável para participação no momento presencial dessa capacitação!