

Gestão de projetos

Aula 7 – Área do conhecimento: Recursos Humanos e Comunicação

PMBOK

Grupos de processos

Iniciação

Planejamento

Monitoramento
e controle

Execução

Encerramento

Áreas

Integração

Escopo

Tempo

Custos

Qualidade

RH

Comunicações

Riscos

Aquisições

Processos

x.x Nome do processo

x.1 Entradas

x.2 Ferramentas e técnicas

x.3 Saídas

Resumo das áreas do conhecimento



Área de Conhecimento: Gerenciamento de Comunicações

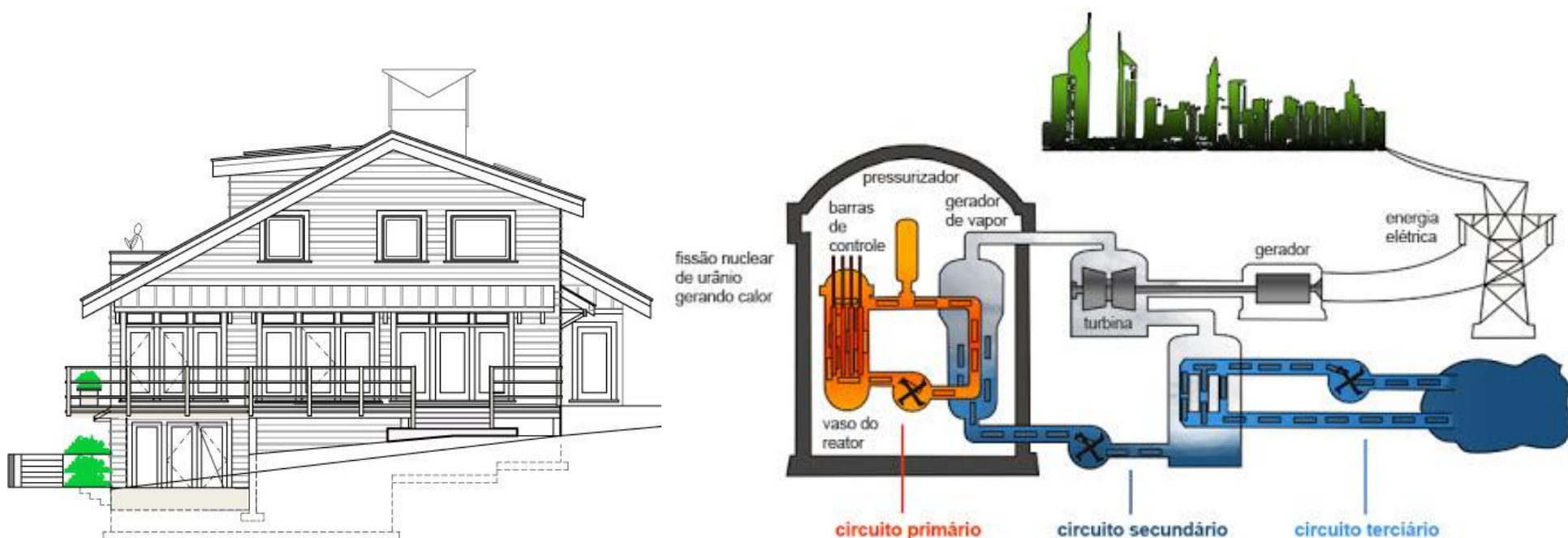
Existem basicamente dois tipos de comunicação:

- ✓ A verbal, que abrange tudo aquilo posto em palavras, na forma escrita ou falada,
- ✓ A não-verbal, que inclui os gestos, a entonação da voz, a expressão do rosto, imagens etc.



Área de Conhecimento: Gerenciamento de Comunicações

Os **projetos possuem diferentes necessidades de comunicação**, dependendo da complexidade, da quantidade de pessoas envolvidas, da cultura, do momento político da organização e do tipo de projeto.



As estratégias de comunicação utilizadas no projeto da reforma de uma casa não são as mesmas utilizadas no projeto de construção de uma usina nuclear. Afinal, o número de pessoas impactadas é menor no projeto de reforma, assim como as consequências desses impactos. Além disso, as pessoas envolvidas no projeto são completamente diferentes.

Área de Conhecimento: Gerenciamento de Comunicações

3 Atividades no PMBOK

COMUNICAÇÕES	
10.1	Planejar o gerenciamento das comunicações
COMUNICAÇÕES	
10.2	Gerenciar as comunicações
COMUNICAÇÕES	
10.3	Controlar as comunicações

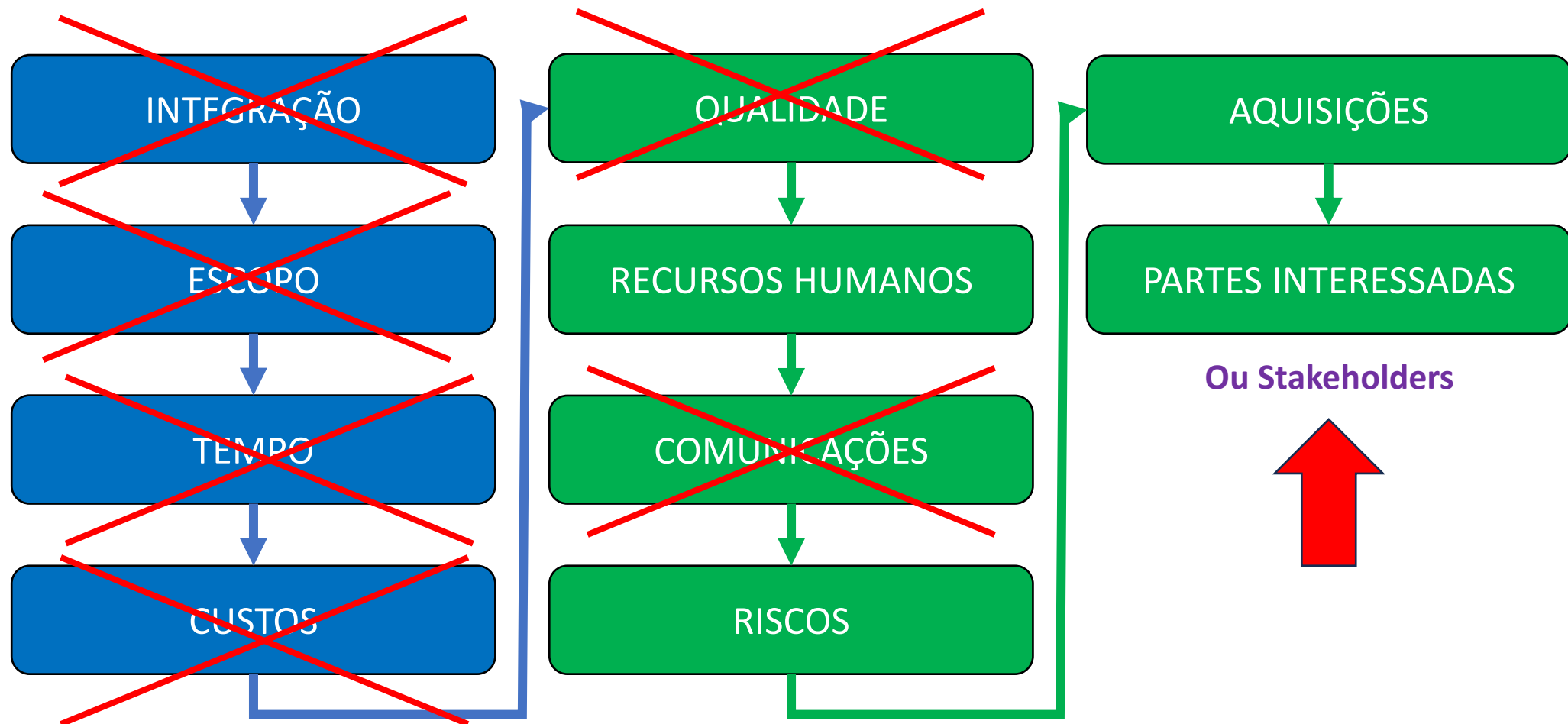


O gerenciamento da comunicação garante que a comunicação seja correta, concisa, clara, coerente e controlada.

O Gerente de projetos tem um papel fundamental na gestão de comunicações.



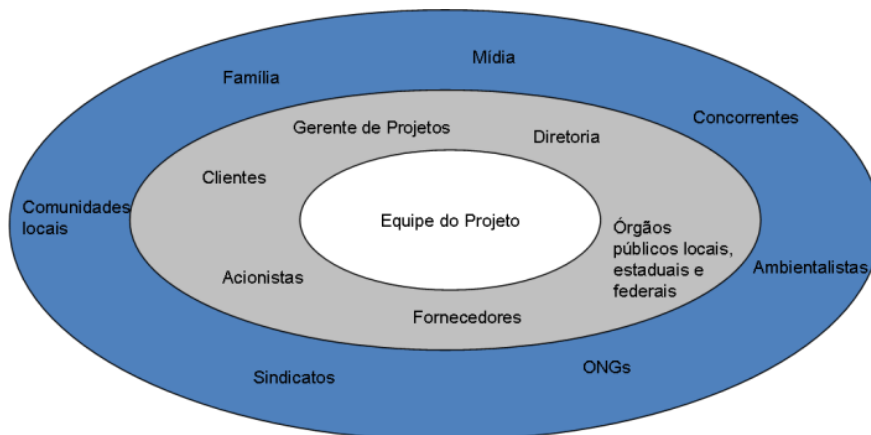
Resumo das áreas do conhecimento



Área de Conhecimento: Stakeholders

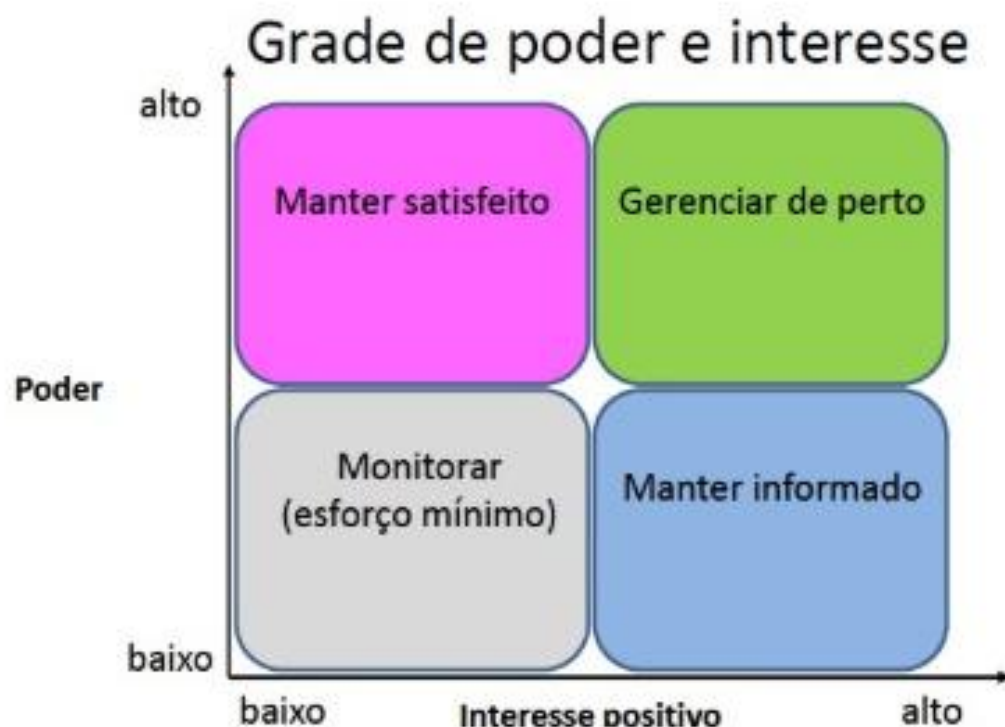
4 Atividades no PMBOK

Grupo de Processo	Processo
Iniciação	13.1. Identificar as Stakeholders
Planejamento	13.2. Planejar a Gestão de Partes Interessadas
Execução	13.3. Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas
Monitoramento & Controle	13.4. Controlar o Engajamento das Partes Interessadas



- ✓ Identificar pessoas e empresas afetadas pelo projeto, documentar seus interesses, influência e impacto no sucesso do projeto.
- ✓ Elas ajudam a determinar as restrições (prazo, requisito regulatório, etc) e as entregas dos produtos do projeto

13.1 Identificar Partes Interessadas



1ª etapa

- Identificar todos os interessados
- Levantar informações relevantes
- Normalmente feito através de entrevistas

2ª etapa

- Identificar influências e impactos
- Ranquear e definir estratégia de abordagem
- Normalmente, usa gráficos ou tabelas de interesse x influência

3ª etapa

- Avaliar padrões de reação e/ou resposta
- Planejar como influenciá-los
- Mitigar os potenciais impactos negativos

Figura 5 – Modelo Matriz para estratégia das Partes Interessadas
Fonte: Google imagens

Stakeholders



Resumo das áreas do conhecimento



Área de conhecimento: Aquisições

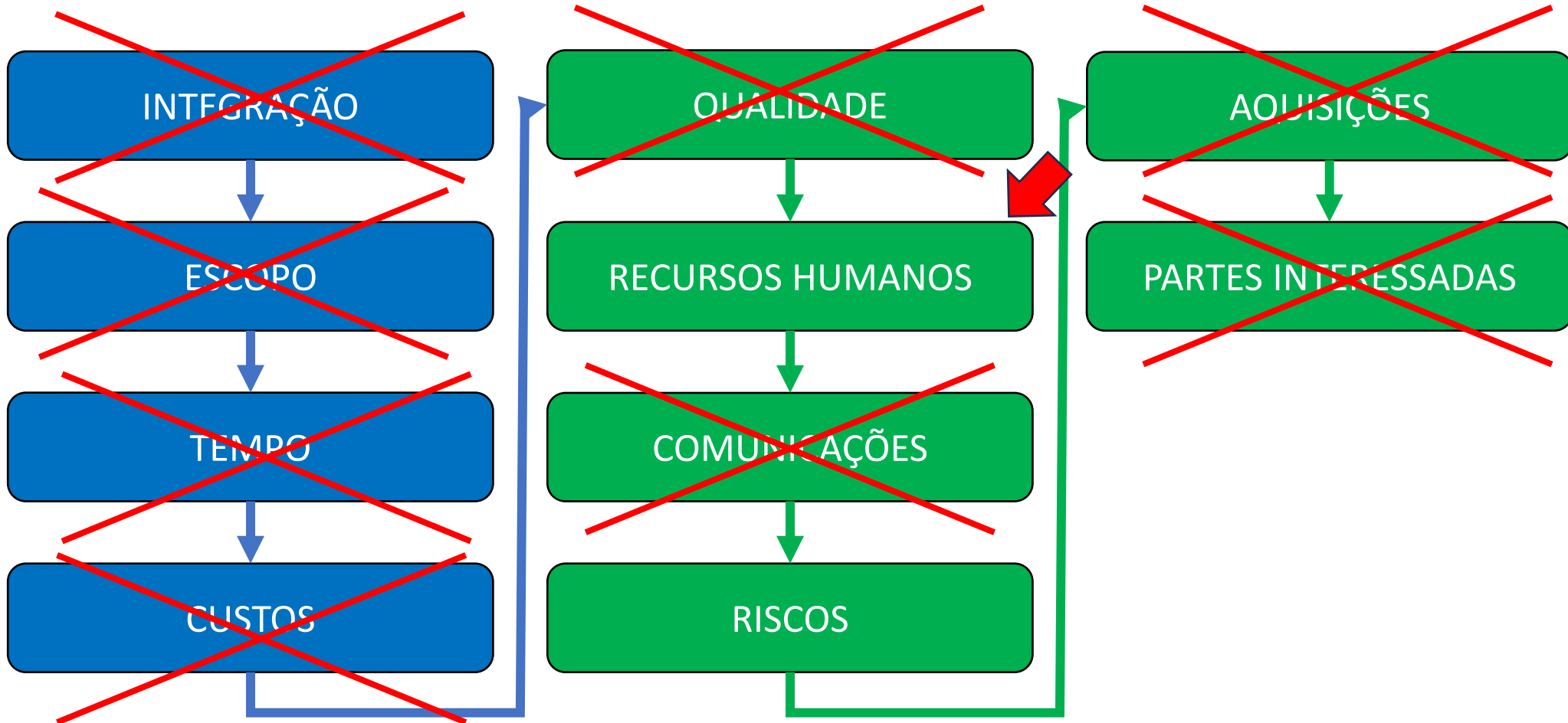
4 Atividades no PMBOK

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
	12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições

O processo de **documentação das decisões de compras do projeto**, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

- ✓ Decisão de comprar - será necessário emitir declarações de trabalho e documentos de aquisição.
- ✓ Decidir fazer - documenta-se a decisão e prossegue com o plano de gerenciamento do projeto.

Resumo das áreas do conhecimento



Área de conhecimento: Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	
9.1	Planejar o gerenciamento dos recursos humanos



É o processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal.

RECURSOS HUMANOS	
9.2	Mobilizar a equipe do projeto



Descreve qual a **equipe** desenvolvedora do projeto, a **hierarquia** do projetos, os **recursos necessários** para mantê-los: organograma do projeto, e também uma descrição detalhada de todos os cargos do projeto, juntamente com descrições das tarefas e a duração das mesmas.

RECURSOS HUMANOS	
9.3	Desenvolver a equipe do projeto



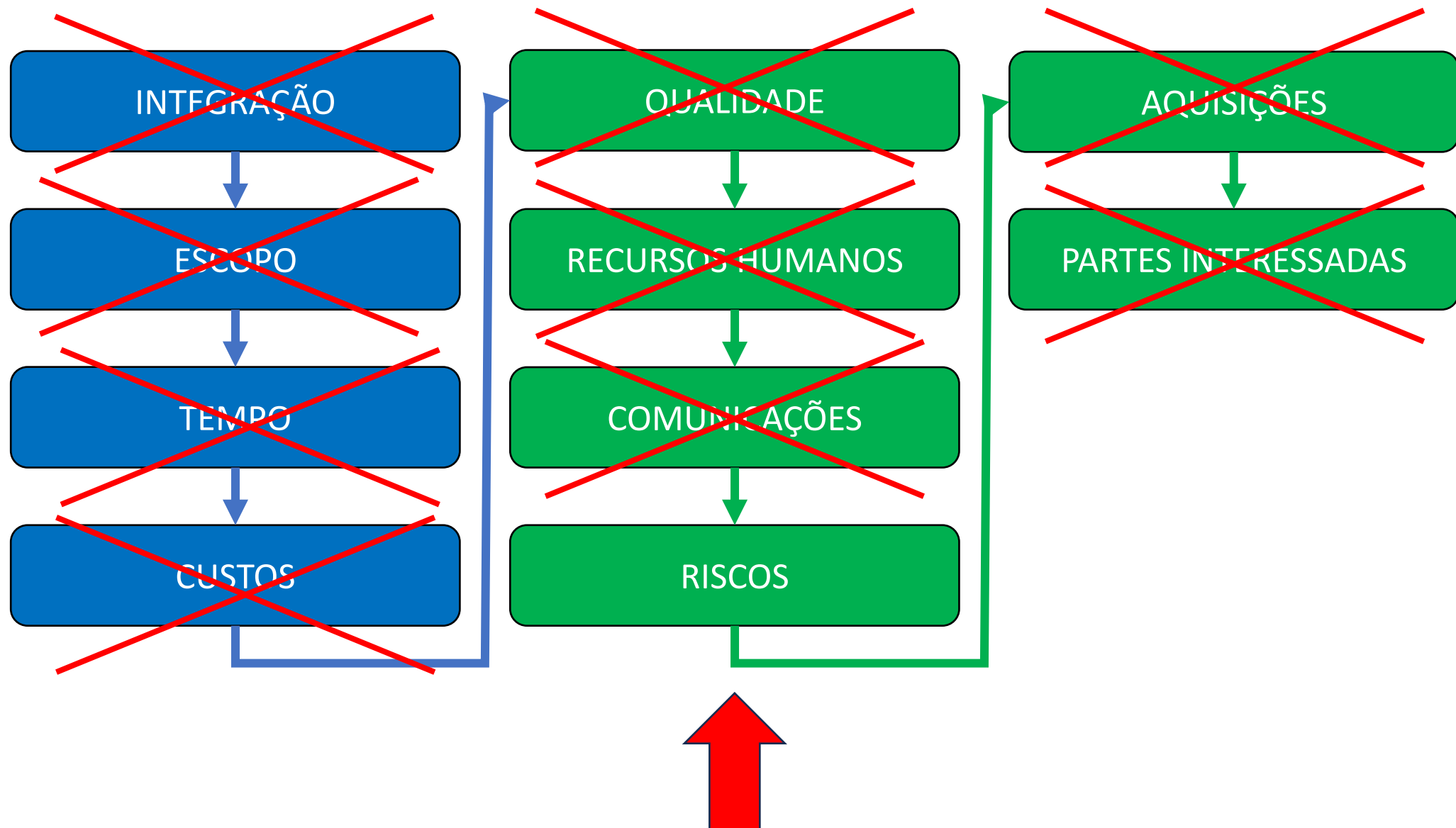
Treinamento e Avaliação de Desempenho

RECURSOS HUMANOS	
9.4	Gerenciar a equipe do projeto



Acompanhar o desempenho da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Resumo das áreas do conhecimento



Área de conhecimento: Riscos

6 Processos no PMBOK

RISCOS	
11.1	Planejar o gerenciamento dos riscos

RISCOS	
11.2	Identificar os riscos

RISCOS	
11.3	Realizar a análise qualitativa dos riscos

RISCOS	
11.4	Realizar a análise quantitativa dos riscos

RISCOS	
11.5	Planejar as respostas aos riscos

RISCOS	
11.6	Controlar os riscos

Gerenciamento de riscos em projetos é um conjunto de ações que tem o objetivo de aumentar as chances de um projeto ser concluído com sucesso.

Gerenciamento de riscos

- ✓ O **risco do projeto** é um **evento** ou **condição incerta** que, se ocorrer, terá um efeito **positivo** ou **negativo** sobre pelo menos um objetivo do projeto, como **tempo, custo, escopo** ou **qualidade**;
- ✓ É importante entender que um risco pode **ter uma ou mais causas** e, se ocorrer, **um ou mais impactos**;
- ✓ Na gestão de projetos, os riscos podem ser classificados de acordo com o **nível de conhecimento** (conhecido ou desconhecido), o **efeito provocado** (negativo ou positivo) e a **abrangência** (individual = em parte do projeto ou geral = todo projeto).



EXEMPLOS:

- Saída de um colaborador-chave da organização;
- Produtividade abaixo do planejado;
- Número de erros encontrados durante testes maior ou menor do que o esperado;
- Condições meteorológicas atípicas.

11.5 Planejamento de Resposta a Riscos

RISCO NEGATIVO:

Segundo o PMBoK há três estratégias que se pode adotar em relação aos riscos negativos. São elas:

- **Prevenir** : envolve mudanças no plano de gerenciamento do projeto para eliminar a ameaça
- **Transferir**: exige a passagem do impacto negativo de uma ameaça para terceiros
- **Mitigar**; a redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso até um limite aceitável.

Em geral, sempre é melhor prevenir do que reparar dano.



11.5 Planejamento de Resposta a Riscos

RISCO POSITIVO: tem-se como estratégias: explorar, compartilhar e melhorar.

- ✓ **Redução de prazos** Uma atividade crítica é concluída antes do previsto, liberando tempo para o restante do projeto.
- ✓ **Economia de custos** Um fornecedor oferece desconto por compra em maior volume, reduzindo o orçamento planejado.
- ✓ **Avanço tecnológico** Surge uma nova tecnologia durante o projeto que permite entregar o produto com mais qualidade ou eficiência.
- ✓ **Parcerias estratégicas** Uma empresa parceira se interessa pelo projeto e oferece recursos adicionais (equipamentos, consultoria, divulgação).
- ✓ **Engajamento da equipe** A motivação da equipe é maior do que o esperado, aumentando a produtividade e a qualidade das entregas.
- ✓ **Condições externas favoráveis** Alterações econômicas, como queda inesperada no preço de insumos, reduzem custos do projeto.
- ✓ **Demanda acima da expectativa** O produto desenvolvido pelo projeto gera mais interesse de clientes do que o previsto, ampliando as oportunidades de sucesso.

Matriz de Probabilidade e Impacto

Considera impactos negativos do risco, objetivos do projeto: custo, tempo, escopo e qualidade

Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (os exemplos são mostrados somente para impactos negativos)					
Objetivo do projeto	São mostradas escalas relativas ou numéricas				
	Muito baixo / 0,05	Baixo / 0,10	Moderado / 0,20	Alto / 0,40	Muito alto / 0,80
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes do escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade exige a aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Esta tabela apresenta exemplos de definições de impactos de riscos para quatro objetivos diferentes do projeto. Elas devem ser adequadas no processo Planejamento do gerenciamento de riscos ao projeto individual e aos limites de risco da organização. As definições de impactos podem ser desenvolvidas de forma semelhante para as oportunidades.					

ID	Causa	Risco	Efeito
01	Devido à possibilidade de chuva	poderá ocorrer chuva no dia do evento	fazendo com que os convidados fiquem molhados
02	Devido ao mau funcionamento do freezer	as bebidas não poderão ser geladas	resultando em bebidas quentes
03	Devido a não ter ninguém que saiba fazer churrasco	o churrasco não será bem feito	a carne servida não estar adequada
04	Devido ao alto consumo de bebidas alcóolicas entre os convidados	poderá gerar brigas entre os convidados	causando prejuízo e transtorno para os convidados e aniversariante
05	Devido a um erro de estimativa na compra de bebidas	poderá faltar bebidas no evento	acarretando em insatisfação dos convidados
06	Devido à má conservação das carnes	a carne poderá estragar	causando problema de saúde aos convidados
07	Devido algumas cadeiras e mesas estarem em má conservação	poderá não haver mesas e cadeiras suficientes para todos os convidados	causando desconforto e insatisfação dos convidados
08	Devido alguns convidados não saberem transitar no local do evento	os convidados poderão se perder	causando transtorno para os convidados
09	Devido ao aniversariante não ter prática na compra de carnes	as carnes poderão ser inadequadas e de má qualidade	deixando os convidados insatisfeitos
10	Devido à falta de energia elétrica	o freezer não irá gelar as bebidas	resultando em insatisfação dos convidados
11	Devido à falta de energia elétrica	o rádio não irá funcionar	resultando em um evento sem música

11.4 Análise Quantitativa dos Riscos

A análise quantitativa de riscos é realizada nos riscos priorizados pelo processo de análise qualitativa de riscos;

ID	Descrição do Risco	P	I
03	Devido a não ter ninguém que saiba fazer churrasco, o churrasco não será bem feito, a carne servida não estar adequada	40%	R\$ 350,00
01	Devido à possibilidade de chuva, poderá ocorrer chuva no dia do evento, fazendo com que os convidados fiquem molhados	30%	R\$ 200,00
04	Devido ao alto consumo de bebidas alcoólicas entre os convidados, poderá gerar brigas entre os convidados, causando prejuízo e transtorno para os convidados e aniversariante	25%	R\$ 500,00
05	Devido a um erro de estimativa na compra de bebidas, poderão faltar bebidas no evento, acarretando em insatisfação dos convidados	10%	R\$ 300,00
06	Devido à má conservação das carnes, a carne poderá estragar, causando problema de saúde aos convidados	10%	R\$ 0,00
10	Devido à falta de energia elétrica, o freezer não irá gelar as bebidas, resultando em insatisfação dos convidados	30%	R\$ 100,00

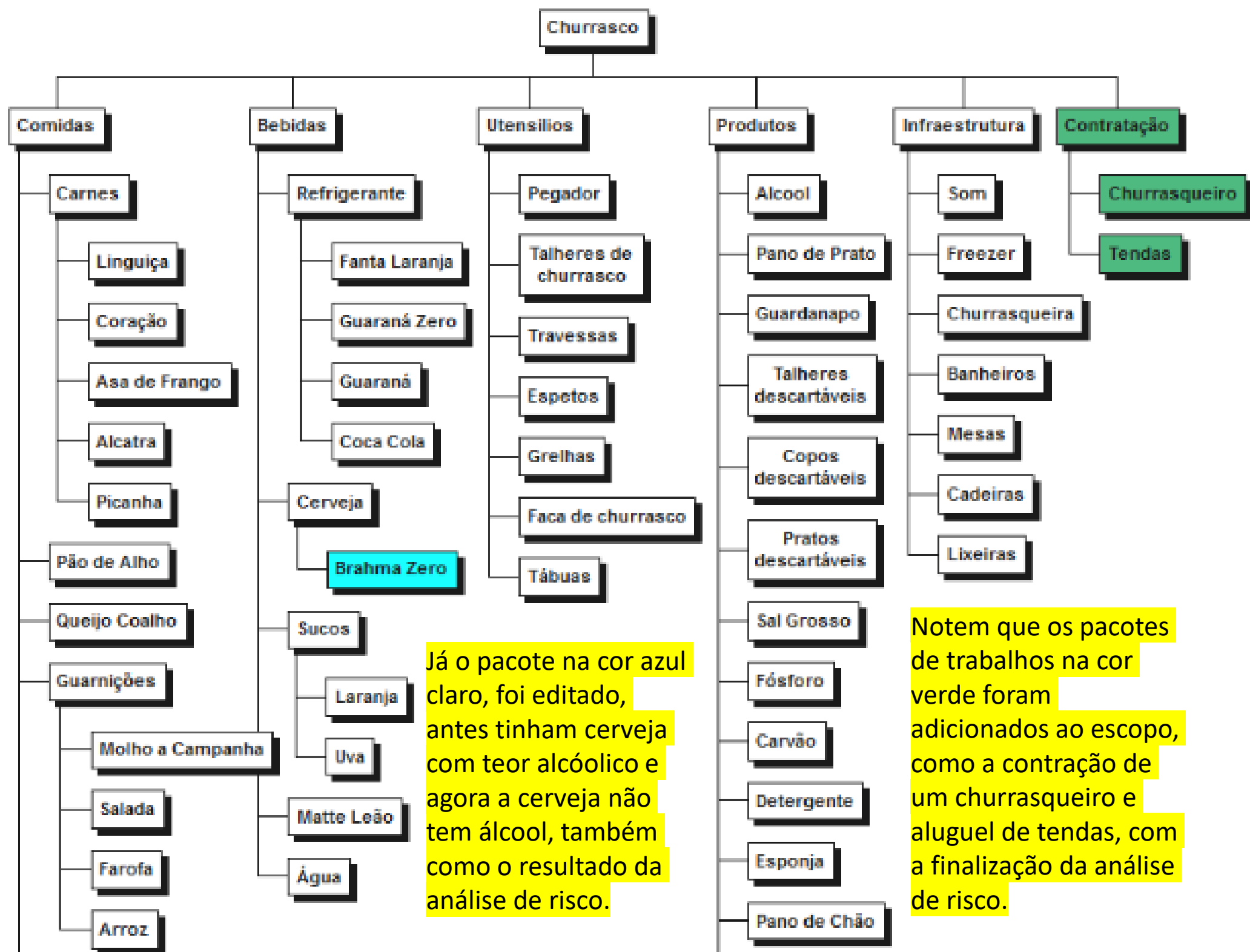
ID	Descrição do Risco	Estratégia	Custo da Resposta	Resposta	Reserva de Contingência	Dono do Risco
03	Devido a não ter ninguém que saiba fazer churrasco, o churrasco não será bem feito, a carne servida não estar adequada	Mitigação	R\$ 350,00	Contratação de um churrasqueiro		Aniversariante
01	Devido à possibilidade de chuva, poderá ocorrer chuva no dia do evento, fazendo com que os convidados fiquem molhados	Mitigação	R\$ 200,00	Alugar tendas		Aniversariante
04	Devido ao alto consumo de bebidas alcoólicas entre os convidados, poderá gerar brigas entre os convidados, causando prejuízo e transtorno para os convidados e aniversariante	Eliminação		Substituir a compras das cervejas com álcool pela cerveja sem álcool		Aniversariante
05	Devido a um erro de estimativa na compra de bebidas, poderão faltar bebidas no evento, acarretando em insatisfação dos convidados	Aceitação (Ativa)		Comprar bebidas geladas no Posto de Gasolina	R\$ 90,00	Irmão do aniversariante
	Devido à má conservação das carnes, a carne poderá			Comprar as carnes próximas da data do		

Quando riscos são aceitos?

Embora possa parecer prejudicial ao projeto, os riscos normalmente são aceitos quando:

- ✓ Eles representam uma oportunidade;
- ✓ Não são relevantes no contexto do projeto;
- ✓ A resolução dos riscos é muito cara;
- ✓ Não é possível solucionar o risco.

Lembre-se: nem todos os riscos podem ser gerenciados, afinal, o **gerente de projetos possui limitação de materiais, tempo e dinheiro.**



📌 Questões de Reflexão – Comunicações

Quais são as consequências de uma falha de comunicação dentro de um projeto?

Como podemos garantir que a informação chegue **clara, completa e no tempo certo** a todos os envolvidos?

De que forma a escolha do **canal de comunicação** (reunião presencial, e-mail, aplicativo, relatório) pode influenciar no resultado?

Qual a diferença entre **informar** e **engajar** em comunicação de projetos?

📌 Questões de Reflexão – Recursos Humanos

Por que é importante definir **papéis e responsabilidades** desde o início do projeto?

Como a **motivação da equipe** influencia no desempenho de um projeto?

Que tipos de conflitos podem surgir em equipes de projeto e como eles podem ser administrados?

O que é mais difícil: **montar** uma equipe de projeto ou **manter** a equipe motivada? Justifique.

📌 Questões de Reflexão – Aquisições

Qual a importância de avaliar fornecedores antes de contratar?

Quais são os riscos de depender de um **único fornecedor** em um projeto?

O que deve ser mais importante em uma aquisição: **preço, prazo ou qualidade**? Explique.

Como garantir que os contratos e aquisições apoiem o **sucesso do projeto**?

📌 Questões de Reflexão – Stakeholders

Por que é essencial identificar os stakeholders logo no início do projeto?

Como equilibrar expectativas de stakeholders diferentes e, muitas vezes, conflitantes?

Quem deve ter mais atenção: stakeholders de **alto interesse** ou de **alto poder**?

Quais são os riscos de não considerar os stakeholders “ocultos” ou indiretos?

📌 Questões de Reflexão – Riscos

É possível eliminar todos os riscos de um projeto? Justifique.

Qual a diferença entre **risco positivo (oportunidade)** e **risco negativo (ameaça)**?

Como definir quais riscos são mais relevantes em um projeto?

Por que o gerenciamento de riscos deve ser um **processo contínuo**?

Orientações sobre o Projeto de Extensão – Semana Acadêmica de Processos Gerenciais



1. Divisão da turma

Cada grupo deve indicar um Gestor do Projeto, que ficará encarregado também de fazer a integração junto aos demais projetos.

GRUPO 1 – Gisele (gerente), Rayane, Loren, Paulo Batista, Elder e Priscila – Palestra Projetos Sociais como Estratégia Empresarial

GRUPO 2 – Isadora C. Fabiana, Stefani (gerente), Karine – Workshop Como se Preparar para o Mercado de Trabalho do Currículo a Entrevista

GRUPO 3 – Maria Clara, Heloisa (gerente), Luana, Isadora O. – Natural Solidário – Ação Social de venda de sanduíches naturais para arrecadação de fundos para instituição de combate ao câncer – Talvez terá uma palestra

GRUPO 4 – Diogo (gerente), Paulo Henrique, Eduardo, Thalís – Gamificação sobre PG 1 fase

GRUPO 5 – Jenifer, Nathalia (gerente), Helena, Kayke, Caral – Mostra Técnica Transformando Ideias em Resultados

2. Escolha do tema – o tema é preenchido na atividade 1.

- Cada grupo definirá um tema relacionado à sua atividade, alinhado ao objetivo do projeto de extensão e à área de Processos Gerenciais.
- Exemplos de temas: “Inovação em Processos”, “Sustentabilidade e Gestão”, “Transformação Digital”, “Empreendedorismo Regional”.

~~3. ATIVIDADE 1 – Planejamento do Grupo – Semana Acadêmica (atividade a ser realizada a partir de agora) – template para preenchimento no moodle, exemplo resolvido no moodle.~~

~~4. ATIVIDADE 2 – Elaboração do TAP (no final da aula)~~

~~5. ATIVIDADE 3 – Elaboração da declaração do escopo (27/08)~~

~~6. ATIVIDADE 4 – Atividade de extensão: Planejamento da Gestão do Tempo~~

7. ATIVIDADE 5 – Atividade de extensão: Planejamento de Custos e de Qualidade

8. ATIVIDADE 6 – Atividade de extensão: Plano de Comunicação, Matriz Raci de Recursos Humanos, Plano de Aquisições, Mapeamento de Stakeholders e Matriz de Riscos

