

UNIDADE 1 – INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETO

MÓDULO 1 – GERENCIAMENTO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO

01

1 - CONCEITO DE PROJETO

O que é um projeto? Quais são as principais características de um projeto? Muitos devem se fazer este questionamento ao iniciar o estudo desta disciplina. Posto que as técnicas de gerenciamento que estudaremos a partir de agora têm como objeto primordial um projeto.

Então vamos a uma definição de projeto: um **projeto** é um plano que elaboramos para alcançar um objetivo.

Este plano precisa ter uma data de início e término previamente estimados, ou seja, é de natureza temporária e, além disso, o objetivo para o qual se destina deve ser um produto, serviço ou resultado único.

Continuando no nosso estudo, vamos agora listar algumas importantes características de projetos e em seguida apresentaremos exemplos práticos.

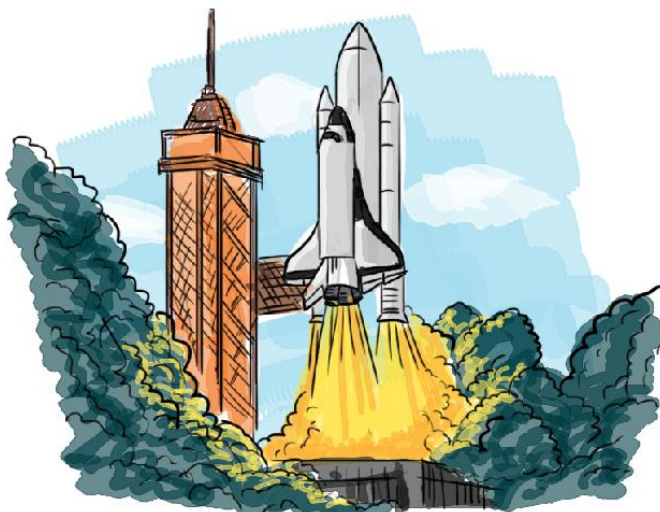
São **características de projetos**:

- temporários, possuem um início e um fim definidos.
- planejados, executados e controlados.
- entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos.
- desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva.
- realizados por pessoas.
- com recursos limitados.

02

Como **exemplos** práticos de projetos, podemos citar:

- o lançamento de um foguete,
- a construção de uma ponte,
- a construção de uma ilha flutuante,
- a realização de uma viagem,
- a preparação de uma cerimônia de casamento,
- a construção do roteiro de férias etc.



03

Para compreender melhor o conceito de projeto, assista ao vídeo a seguir.

Vídeo disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Hfd8ui-kLFA>

Segundo o **PMBOK**, cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser **tangível** ou **intangível**, ou seja, um projeto pode resultar em **produto** (como um *software*, um prédio etc.), ou pode ser um **serviço**, indicando um resultado intangível.



Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. Entretanto, cada projeto de prédio é único, com uma localização diferente, um *design* diferente, circunstâncias e situações diferentes, partes interessadas diferentes etc.

PMBOK

O Guia PMBOK® é um guia de boas práticas que comprovadamente funciona na maioria dos projetos na maior parte do tempo, ou seja, não significa que seja o mais correto ou que somente estas práticas funcionam no gerenciamento eficaz e eficiente de projetos, mas pode ajudar e muito na diminuição dos problemas do dia a dia de projetos, e aumentar e muito as chances de sucesso dos projetos.

2 - DIFERENCIAÇÃO ENTRE PROJETOS E PROCESSOS OPERACIONAIS

No tópico anterior estudamos o conceito de projeto e suas características, agora vamos entender como diferenciar **projeto** e **processo operacional**.

Processos operacionais são processos desempenhados pelas organizações, no cumprimento das metas relacionadas a estratégia de negócio, os quais são contínuos, repetitivos e sistemáticos, não compreendendo um projeto, porquanto não produzem um produto, serviço ou resultado único.

Agora para facilitar o entendimento da diferença entre projeto e processo operacional vamos a um quadro resumo onde são listadas as principais características e um exemplo de projetos e processos operacionais.



3 - PROJETO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando exploramos a diferença entre projeto e processo operacional falamos sobre **estratégia de negócio**. Agora dando continuidade ao nosso estudo faz-se necessário entender a relação entre projeto, estratégia de negócio e planejamento estratégico.



O que é uma
**ESTRATÉGIA
DE NEGÓCIO:**

Uma estratégia de negócio pode ser entendida como a seleção de meios necessários a realização de um objetivo de negócio.

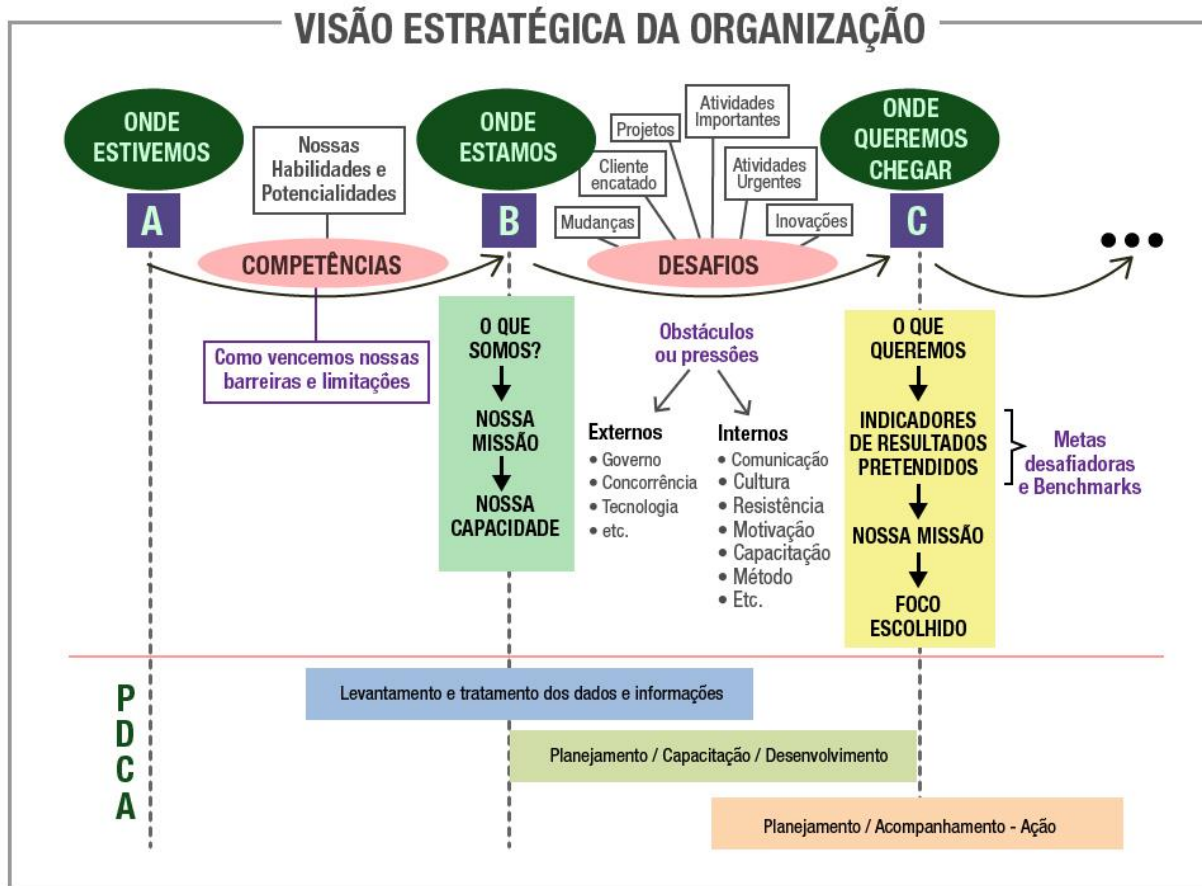
Então vamos lá: qual a relação que existe entre os conceitos de projeto e planejamento estratégico? Por que precisamos estabelecer esta relação? Para responder a estes questionamentos, inicialmente vamos relembrar o conceito de projeto.

Os **projetos** são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado.

06

Enquanto o planejamento estratégico estabelece um plano para o futuro dos empreendimentos de uma organização, um projeto define as etapas e atividades que devem ser realizadas para atender a uma ou mais metas estabelecidas no plano estratégico.

Para Almeida (2010), o **planejamento estratégico** não indica como administrar o dia a dia do trabalho, mas mostra como estruturar ações, ajudando os gestores a organizarem suas ideias e direcionar suas ações. A concretização destas pode ser viabilizada por meio da elaboração de projetos, conforme, ilustrado na figura abaixo.



07

Torna-se imperioso enfatizar que os projetos são normalmente motivados por uma das razões abaixo:

- Uma demanda de mercado (por exemplo, uma companhia de petróleo autoriza um projeto para construir uma nova refinaria em resposta a um problema crônico de falta de gasolina).
- Uma necessidade organizacional (por exemplo, uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita).
- Uma solicitação de um cliente (por exemplo, uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial).
- Um avanço tecnológico (por exemplo, uma empresa de *software* autoriza um novo projeto para desenvolver uma nova geração de vídeo games após o lançamento de um novo equipamento para jogos por empresas de produtos eletrônicos).
- Um requisito legal (por exemplo, um fabricante de tintas autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico).

4 - FUNDAMENTOS DE GERÊNCIA DE PROJETO

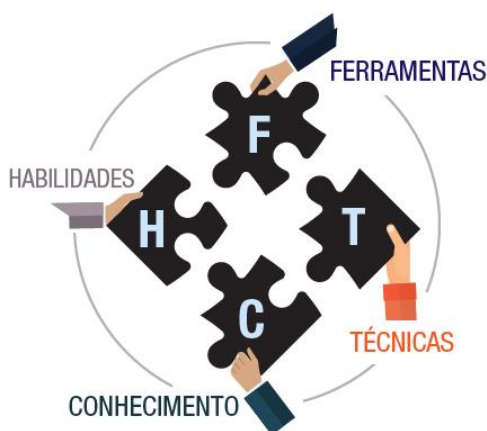
O gerenciamento de projeto não é uma disciplina nova. Diversas organizações dos diversos ramos têm desenvolvido esforços na definição de seus planejamentos estratégicos.

O gerenciamento de projetos poderá contribuir para que os esforços de toda a organização traduzidos em projetos sejam controlados de tal forma que individualmente ou coletivamente, possam sustentar o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Mas o que é gerenciamento de projetos? Como a disciplina de gerenciamento de projetos está organizada?

Para responder ao primeiro questionamento apresentaremos uma definição de gerenciamento de projetos baseada no PMBOK:

Segundo PMBOK, o **gerenciamento de projetos** é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.



Agora já que vimos a definição de gerenciamento de projetos, vamos apresentar de forma introdutória como a disciplina de gerenciamento de projetos pode estar estruturada. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas de processos de gerenciamento de projetos, logicamente organizados em cinco grupos de processos:

- Processos de Iniciação,
- Processos de Planejamento,
- Processos de Execução,

- Processos de Monitoramento e
- Controle e Processos de Encerramento.

Todos os **processos** de gerenciamento se encontram dentro de um desses grupos de processos, ou seja, um processo pode ser de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle ou Encerramento.

Por que gerenciar projetos? Alguns podem perguntar sobre o real valor e a aplicabilidade dessa tal "gerência de projetos". Da mesma forma pode-se pensar: **até que ponto vale a pena investir tempo e dinheiro para garantir um bom gerenciamento de projetos?** Saibam que este questionamento é muito comum e pode afetar os envolvidos com projetos das mais diferentes complexidades.

Talvez uma forma interessante para entendermos os benefícios obtidos com o estudo técnico da disciplina de gerência de projetos é ver a gerência de projetos como uma apólice de seguros. Planejamento e controle são partes integrantes do jogo e, por definição, reduzem os fatores de risco envolvidos nesse ambiente de constante mudança. Na verdade, não se gerencia projetos por gerenciar. O que realmente se espera é uma melhoria de performance.

Processos

Processo é uma maneira progressiva e sistemática de realizar um conjunto de tarefa, por exemplo, quando usamos uma receita para produzir um alimento, que seja um bolo, estamos executando processo.

10

4.1- Gestão organizacional de projetos

O que significa gestão organizacional de projetos?

A gestão organizacional é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas na realização das atividades dos projetos da organização, com objetivo de alcançar os resultados organizacionais e atingir os objetivos estratégicos.

Como uma organização pode obter as melhorias desejadas com a adoção das técnicas relativas a gestão organizacional de projetos?

Primeiramente, a organização necessita saber quais práticas, conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas deve utilizar na gestão organizacional dos projetos tendo em vista as suas características ambientais e organizacionais.

Em segundo lugar, a organização deverá avaliar os rumos que estão sendo seguidos na gestão organizacional de projetos de acordo com estas práticas desejadas.

Terceiro, se a organização desejar, de fato, seguir o caminho para a melhoria, ela deve empreender os esforços necessários para investir nas capacidades específicas identificadas.

11

Agora que já definimos como identificar as práticas, conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a serem utilizadas no processo de gestão, precisamos refletir sobre quais são os **benefícios esperados** com a adoção destas técnicas.

Para facilitar o entendimento, decidiu-se classificar estes benefícios, conforme listado a seguir:

- **Financeiros**

Através da redução de custos com projetos em atraso.

- **Processos Internos**

Com o aumento da produtividade no desenvolvimento dos projetos; melhoria na alocação de recursos críticos aos projetos; e redução do retrabalho.

- **Inovação e Melhoria Contínua**

Obtendo-se a unificação da gestão de projetos com os processos de comercialização, desenvolvimento e operação.

- **Clientes**

Atendendo aos requisitos definidos para o projeto; e com o alinhamento dos projetos com as estratégias da organização.

- **Pessoas**

Com a busca da maturidade no processo de gestão como garantia de que as pessoas possam desenvolver suas capacidades e terem uma melhor satisfação no trabalho realizado.

12

5 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

O gerenciamento de projetos de TI envolve desafios tais como:

- **Velocidade com que são atualizadas as tecnologias de TI**, podendo aumentar os custos do projeto advindos da necessidade de investimento em treinamento dos profissionais envolvidos nas inovações tecnológicas necessárias ao cumprimento do escopo do projeto – a tecnologia applet java será descontinuada até o final do ano de 2016, neste sentido os produtos desenvolvidos com esta tecnologia necessitarão de manutenção adaptativa com suporte para outra tecnologia compatível com os navegadores disponíveis no mercado
- **Risco relativo a forte possibilidade de alterações do escopo** durante a execução do projeto, podendo impactar nas variáveis de custo e tempo. Veja um [exemplo](#).
- **Grande leque de soluções tecnológicas com potencial para suportar os requisitos técnicos do projeto** – a escolha da linguagem de programação a ser utilizada para desenvolver um produto na plataforma web, onde se tem a possibilidade de linguagens como: PHP, Java, Ruby, .Net, JavaScript etc. [Saiba+](#)
- **Dificuldade de recrutar e gerenciar os recursos técnicos especializados** na(s) tecnologia(s) necessárias à construção do produto, serviço ou resultado constante do escopo do projeto. [Saiba+](#)
- **Variedade de áreas de negócio** para as quais o gerente de projeto de TI deverá ter que se envolver a cada projeto que gere.

Como resolver estes desafios? É neste ponto que poderemos vislumbrar fortemente a importância do gerente de projetos experiente que poderá utilizar de forma eficiente os conhecimentos adquiridos na área de gerenciamento de projetos aliado ao seu portfólio de projetos gerenciados, em que catalogou um acervo importante de lições aprendidas.

Exemplo

Um projeto foi desenvolvido na tecnologia web, posteriormente o usuário decidiu que os produtos deverão ser disponibilizados para dispositivos moveis (tablet, smartphone).

Saiba+ (Grande leque de soluções tecnológicas...)

Cada uma dessas linguagens implica esforços diferentes: aquisições de licença, compatibilidade com as demais tecnologias envolvidas no projeto.

Saiba+ (Dificuldade de recrutar e gerenciar...)

Risco inerente à rotatividade peculiar aos profissionais de TI, posto que estes podem receber constantes propostas com apelos financeiros que podem levá-los a abandonar o projeto em qualquer fase que o mesmo se encontre.

Áreas

Num momento o gerente de projeto vai conduzir um projeto na área hospitalar, num segundo momento, um projeto acadêmico, em outro, na área de jogos digitais.

5.1- Portfólio e gestão de portfólio de projetos

O que é um portfólio de projeto? Por que as organizações devem empregar a gestão de portfólios de projetos? Com essas questões em mente vamos iniciar o estudo sobre portfólio e entender a razão pela qual as empresas podem obter benefícios com o emprego da gestão de portfólio.

O **portfólio** é uma carteira de projetos, na verdade é o conjunto de todos os projetos de um setor ou da empresa toda.

Cada projeto pode ou não fazer parte de um programa.

Programa é um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de obter benefícios muito difíceis de serem alcançados se gerenciados isoladamente.

A seguir, apresentaremos uma ilustração onde temos o portfólio de projetos e programas da República Federativa do Brasil.



PAC, PAC2 (Programa), Olimpíadas 2016, Copa 2014 (Projeto), Brasil (Portfólio)

A **gestão de portfólio de projetos** pode ser definida como a arte e a ciência de aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao conjunto de projetos de uma organização como forma de atender ou exceder as necessidades e expectativas da direção na gestão estratégica dos investimentos da empresa.

Para isso, é necessário manter um nível adequado de equilíbrio em relação aos critérios táticos e estratégicos usados nas políticas de prioridades dos projetos.

Tipicamente as organizações empregam a gestão de portfólio de projetos como forma de maximizar o valor dos projetos em relação aos **objetivos da organização**, tais como:

- rentabilidade dos projetos;
- riscos associados aos projetos (alto/baixo);
- tempo de duração (curto/longo);
- importância dos clientes (estratégica/financeira); e alinhamento com as estratégias de negócios.

Atendendo a estes objetivos, a gestão de portfólio de projetos oferece **benefícios para a tomada de decisão** com base em informações estratégicas e prioridades, ao contrário da escolha de opções de acordo com as necessidades do momento. Esta prática pode também reduzir o desperdício causado pela alocação ineficiente de recursos ou a duplicação de esforços em projetos e empreendimento similares, bem como prover um processo racional e concreto para justificativa das decisões sobre projetos.

15

A gestão de portfólio pode também oferecer um repositório de informações sobre projetos, permitindo o acompanhamento e a auditoria do andamento e dos resultados dos projetos, facilitando a captura das lições aprendidas com as decisões estratégicas adotadas no passado.



Veja abaixo alguns benefícios para as organizações na adoção das práticas de gerenciamento de portfólios, programas e projeto:

- As organizações que adotam o gerenciamento de portfólio podem experimentar maior satisfação em relação ao desempenho de seu projeto;
- Alinhe seu portfólio com a estratégia da organização para melhorar a satisfação com o desempenho do projeto em relação ao orçamento, ao escopo, à qualidade e à concretização de benefícios;
- Aplique critérios de priorização para melhorar a concretização de benefícios, o gerenciamento da qualidade e a gestão do orçamento;
- Faça avaliações mensais de portfólio para melhorar a satisfação com o desempenho do projeto, a fim de atender aos padrões de qualidade, respeitar o escopo e concretizar os benefícios;
- Use o *software* de gerenciamento de portfólio e um **PMO** corporativo para gerenciar seu portfólio e aumentar a satisfação com o desempenho do projeto.

Segundo o PMBOK, para entender o gerenciamento de portfólios, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos, é importante reconhecer **as semelhanças e as diferenças entre essas disciplinas**. Também é útil entender como eles se relacionam com o gerenciamento organizacional de projetos (GOP).

O **gerenciamento organizacional de projetos** é uma estrutura de execução da estratégia corporativa, que utiliza o gerenciamento de projetos, de programas e de portfólio, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável.

PMO

PMO é uma unidade organizacional com o objetivo de conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto.

16

Assista ao vídeo a seguir para revisar os conceitos apresentados neste módulo, tais como: projeto, gerenciamento de projetos, portfólio e programa.

Vídeo disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=9mCQORwPY-A>

17

RESUMO

Um **projeto** nada mais é do que um plano que elaboramos para alcançar um objetivo. Este plano precisa ter uma data de início e término previamente estimados, ou seja, é de natureza temporária e, além disso, o objetivo para o qual se destina deve ser um produto, serviço ou resultado único.

Os **processos organizacionais** são contínuos, repetitivos e sistemáticos, e têm como resultado um produto, serviço ou resultado padrão.

O **planejamento estratégico** estabelece um plano para atingir a **estratégia de negócio** da organização e o **projeto** define as etapas e atividades que devem ser realizadas para atender a uma ou mais metas estabelecidas no plano estratégico.

O **gerenciamento de projetos** é realizado através da aplicação e integração apropriadas de processos de gerenciamento de projetos, logicamente organizados em cinco grupos de processos: Processos de Iniciação, Processos de Planejamento, Processos de Execução, Processos de Monitoramento e Controle e Processos de Encerramento.

A **complexidade de um projeto** pode ser medida através do somatório do número de variáveis que um projeto contém. Um projeto complexo é aquele que apresenta um grande número de variáveis para serem administradas.

O **portfólio** é uma carteira de projetos, na verdade é o conjunto de todos os projetos de um setor ou da empresa toda. Cada projeto pode ou não fazer parte de um programa. **Programa** é um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de obter benefícios muito difíceis de serem alcançados se gerenciados isoladamente.

UNIDADE I – INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETO

MÓDULO 2 – GERENTE DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

01

1 - O QUE É UM GERENTE DE PROJETOS?

Bem-vindo a mais uma etapa da nossa disciplina de Gerência de Projetos. Anteriormente trabalhamos com os conceitos de gerência de projetos, programas e portfólios e vimos ainda que o gerente de projetos tem um papel importante no sucesso de cada uma destas atividades.



Segundo o PMBOK, o **gerente de projeto** é a pessoa alocada pela organização executora para liberar a equipe responsável para alcançar os objetivos do projeto.

Além disso, o gestor de projetos é responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento de um projeto. Este profissional, portanto, precisa possuir habilidades e competências específicas essenciais à **motivação da equipe** e à **promoção da comunicação** entre as partes interessadas.

02

Neste momento, talvez o nosso aluno esteja se perguntando: ***o profissional da área de gestão de projetos poderá ser alocado para gerenciar projetos em qualquer ramo de negócio?*** Pois bem, independente da empresa onde esteja alocado, o gerente de projetos poderá gerenciar projetos em quaisquer áreas de negócio: TI, hospitalar, financeira, escolar etc., por isso precisa ter um **perfil multidisciplinar**.



Esse perfil multidisciplinar pode representar uma grande vantagem para o profissional em termos de possibilidades de alocação no mercado de trabalho, aumentando assim, em muito, a sua empregabilidade, considerando este um importante diferencial na profissão de gerência de projetos.

É preciso compreender que, acima de tudo, o gestor de projetos necessita desenvolver competências de “jogo de cintura” para conseguir negociar prazos, custos, perfis diversos dentro e fora da equipe de trabalho. Além disso, é preciso garantir que as entregas serão feitas com qualidade.

Vale destacar que o gerente de projetos **não** precisa ser necessariamente um especialista técnico na área de negócio na qual está inserido o produto ou serviço a ser gerado pelo projeto, principalmente em projetos multidisciplinares com trabalho em equipe, até mesmo porque o papel do gerente de projetos é **coordenar a execução e não executar**. É como a figura do maestro, que coordena os músicos especialistas em cada instrumento da orquestra para que trabalhem em harmonia e sintonia, sem emitir nenhum som.

03

1.2- O papel do gerente de projetos

Continuando, precisamos responder à pergunta: **qual o papel de um gerente de projetos no contexto das atividades de um projeto?**

Segundo o PMBOK, o gerente de projeto é a pessoa que lidera o time responsável por alcançar os objetivos do projeto. Ele é o principal elo entre a estratégia organizacional e a realização do projeto para atingir os objetivos de negócios da organização.



04

O gerente de projetos desempenha atividades importantes durante a execução de um projeto, tais como:

- define papéis,
- atribui tarefas, acompanha e documenta o andamento da sua equipe através de ferramentas e técnicas apuradas,
- administra investimentos,
- integra as pessoas para trabalharem juntas por um só objetivo,
- monitora possíveis riscos,
- está sempre preparado para mudar de estratégia rapidamente, se necessário.

E o que acontece se não houver na organização a figura do gerente de projetos?



Sem um bom gerente, um projeto acontece de maneira desordenada e com baixa probabilidade de acerto. Um projeto sem foco e integração não aproveita o talento dos colaboradores da melhor maneira, demora mais para alcançar seu objetivo e pode causar um investimento maior que o necessário.

05

1.3- Responsabilidades e competências do gerente de projetos

Conforme já dissemos, o gerente de projetos normalmente desempenha o papel de “maestro” na realização das suas atividades, onde os elementos desta sinfonia são os membros da equipe e envolvidos.



Diante deste cenário precisamos compreender quais são as principais ferramentas utilizadas pelo **Gerente de Projetos** para alcançar o sucesso do seu projeto:

- reunir uma boa equipe com todos os perfis e competências necessárias ao desenvolvimento do serviço ou produto ao qual se destina o projeto;
- identificar um bom **software de gerenciamento de projetos**, o qual poderá auxiliá-lo no controle de atividades e na tomada de decisões tempestivas no decorrer da execução do projeto

Contudo é importante enfatizar que esses fatores sozinhos não atingirão seu objetivo se o gerente de projetos, aquele que faz o papel de “maestro” dessa sinfonia de recursos, não for capaz de utilizar de forma eficiente seus recursos.

Assim, destacamos a seguir as **principais competências** do gerente de projetos:

- **Conhecimento;**
- **Organização;**
- **Desempenho;**
- **Pessoal.**

Conhecimento

Esta habilidade propiciar ao gerente de projetos na atividade de delegar e cobrar de forma justa, sem causar na equipe o sentimento de sobrecarga, consegue fazer com que os outros também queiram aprender, se torna exemplo e transmite segurança e confiança para os clientes.

Organização

O gerente de projetos deve ser organizado e eficiente, deve saber programar e planejar as ações e tarefas, administrando bem o seu tempo e o da equipe. Além disso, é praticamente impossível ser responsável por gerir recursos sem organização, pois desorganização é percebida por todos, desde o chefe até o cliente e a sua imagem fica prejudicada, passando a sensação de incompetência.

Desempenho

Capacidade que o gerente de projetos de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.

Pessoal

Capacidade de executar com eficiência as atividades gerenciais do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

06

1.4- Habilidades interpessoais do gerente de projetos

Completando a descrição dos atributos que compõem o perfil do gerente de projetos, trataremos agora das habilidades **interpessoais fundamentais** para que o gerente de projetos gerencie não apenas sua equipe, mas também as expectativas das partes interessadas.

Abaixo listamos algumas das habilidades interpessoais inerentes ao gerente de projetos.



07

1.5- O duplo papel de gerente de projetos e gerente funcional

O gerente de projetos poderá assumir simultaneamente os papéis de gerente de projetos e gerente funcional, dependendo da estrutura organizacional da empresa detentora do projeto. Mas como ocorre, na prática, esse duplo papel?

Esta situação em particular ocorre quando um gerente de projeto assume a responsabilidade de liderar uma área funcional ou uma equipe de produção; ou quando um gerente funcional recebe a tarefa de liderar um ou mais projetos.

Gerentes funcionais, segundo o PMBOK, são “pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e possuem uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional”.

Então vamos lá, já sabemos que o gerente de projetos pode assumir o papel de gerente de projetos e gerente funcional, então agora precisamos ter em mente que existem habilidades comuns, principalmente no que diz respeito a habilidades relativas a área de gerenciamento geral, tais habilidades podem ajudar gerentes de projetos e gerentes funcionais a assumir o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional.

08

Continuando o nosso estudo, vamos listar as principais habilidades que permitem diferenciar o papel do gerente de projetos do papel do gerente funcional, tais habilidades estão listadas no quadro resumo a seguir.

Habilidades gerente de projetos/gerente funcional	
Papéis gerente de projetos	Papéis gerente funcional
Foco nos objetivos dos projetos	Foco nos objetivos das organizações
Responsável pelo sucesso do projeto	Responsável pelo sucesso do trabalho do dia a dia

Pelo que vimos, tanto o gerente de projetos quanto o gerente funcional têm papéis que os distinguem, porém é possível perceber que tais papéis são facilmente permutáveis.

De forma sucinta, podemos dizer que, enquanto o gerente de projeto é o responsável pelo sucesso do projeto, o gerente funcional tem objetivos focados nos processos operacionais. Os dois perfis muitas vezes podem diferir em estilos de liderança. Esta dicotomia pode ser uma vantagem, mas pode criar também vários conflitos tanto entre o gerente de projeto/gerente funcional e suas partes interessadas, quanto para eles mesmos.

Para resolver tais conflitos, faz-se necessário que o profissional da área de gerência de projetos desempenhe o duplo papel de gerente de projetos e gerente funcional, utilizando das competências que lhe são inerentes, quais sejam: boa comunicação, conhecimento, integridade e ética, organização, desempenho e pessoal.

09

2 - GOVERNANÇA DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

Vimos que muitas empresas estão adotando a gestão por projetos com o objetivo de alinhar o pensamento estratégico e estratégia negocial à identificação e execução de projetos. Desta forma, estas empresas têm conseguido, cada vez mais, transformar em realidade as ideias de futuro definidas para a organização.

Agora precisamos compreender em que consiste a governança de projetos, programas e portfólios, conforme ilustrado abaixo:



A governança é a responsável por prover estrutura, processos, modelos de tomada de decisão e ferramentas para o gerenciamento, ao mesmo tempo controlando e apoiando, a fim de obter uma entrega bem-sucedida dos benefícios esperados. Enquanto a governança estabelece as regras, o gerenciamento é o responsável pelo seu cumprimento, organizando e fazendo o trabalho necessário.

10

A governança de portfólios, programas e projetos está focada em como a governança é definida e executada para garantir o sucesso do portfólio, programas e projetos, o que inclui a descrição dos detalhes dos processos, atividades e tarefas para implementar ou melhorar a governança, de forma a produzir os resultados desejados.

A ilustração a seguir mostra que a sistematização do gerenciamento de projetos, programas e portfólio é formada por **processos**, **pessoas** e **tecnologia**, com a governança sendo a responsável pela sua definição e pelo funcionamento integrado dessas dimensões.



11

Então neste momento, podemos concluir que para a governança corporativa de um ambiente de projeto e portfólio obter os ganhos esperados pela empresa patrocinadora, alguns fatores são essenciais:

- Portfólios devem ser relacionados à estrutura de negócios;
- A gestão de portfólios pode ser uma ferramenta muito útil se aplicada de maneira adequada e eficiente;
- A governança corporativa deverá oferecer estrutura e suporte a gestão de portfólio;
- A seleção de projetos deve ser precedida de um estudo de viabilidade de todos os projetos;
- A implementação da gestão de projeto requer comprometimento e suporte da alta gestão.

Agora já estamos devidamente familiarizados com os ganhos obtidos na realização da gestão de projetos, programas e portfólios alinhada com a governança da organização. É dado o momento de conhecer quais são os papéis e responsabilidade do gerente de projetos quando emerge na profissão e passa a atuar como gerente de programas ou gerente de portfólios.

12

Assista ao vídeo a seguir, que trata da gestão de projeto, programas e portfólio.

Vídeo disponível no link: <https://www.youtube.com/watch?v=9mCQORwPY-A>

13

3 - O QUE É UM GERENTE DE PROGRAMAS?

Agora vamos conhecer o que faz o gerente de projetos quando assume o papel de **gerente de programas**.

O **gerente de programas** é um profissional capaz de operar na organização com uma visão geral do que está acontecendo em cada um dos projetos e ajudar as equipes de projeto a trabalhar juntas na execução de suas atividades.

Considerando esta definição de gerente de programas, neste momento, é importante enfatizar que este profissional, no desempenho de suas atividades, poderá:

- gerenciar um ou mais gerentes de projeto,
- ser encarregado e responsável por gerenciar fundos significativos e ainda
- ter a responsabilidade de decidir sobre o melhor uso desses fundos para alcançar os objetivos do programa.

3.1- Responsabilidades e competências

São responsabilidades e competências do gerente de programas:

- Estimar e submeter solicitações de fundos para novos programas ou mudanças em fundos de programas existentes.
- Estabelecer origens de fundos e alocar fundos.
- Avalia e aprovar solicitações de fundos do projeto.
- Gerenciar o custo do programa e o desempenho de programação com relação aos objetivos do programa estabelecidos.
- Monitorar o custo do projeto e o desempenho de programação e ajustar ou finalizar os fundos do projeto para alcançar os objetivos do programa.
- Relatar ao gerenciamento sênior o desempenho do programa.

3.2- Papéis

Os principais papéis desempenhados pelo gerente de programas são:

- Ser responsável por gerenciar um grupo de projetos relacionados.
- Gerenciar projetos relacionados para alcançar resultados que não seriam obtidos gerenciando cada projeto separadamente.
- Assegurar que os projetos selecionados ofereçam apoio aos objetivos estratégicos da organização.
- Supervisionar para ajustar os projetos para benefício do programa.

4 - O QUE É UM GERENTE DE PORTFÓLIO?

Segundo o *The Standard for Portfolio Management*, o **gerente de portfólio** é responsável pela execução dos processos de gerenciamento de portfólio. Enquanto gestores de programas e projetos se concentram em “fazer certo o trabalho”, gestores de portfólio se concentram em “fazer o trabalho certo.”



Gerenciar portfólio de projetos não é apenas executar vários projetos simultaneamente. Cada portfólio de projetos deve ser analisado buscando identificar sua capacidade de **gerar valor para o negócio** e por sua aderência aos objetivos definidos no planejamento estratégico. No portfólio deve constar um ou mais objetivos de negócio bem definidos e benefícios passíveis de serem concretizados em metas.

Agora que já sabemos a definição de gerente de portfólio, vamos responder ao seguinte questionamento: **quais são os papéis, responsabilidades e competências deste profissional?**

Vejamos a seguir.

16

4.1- Papéis, responsabilidades e competências

Vejamos abaixo quais são os principais papéis, responsabilidades e competências do gerente de portfólio.

- Ser responsável pela governança no nível executivo de projetos ou programas que compõem um portfólio.
- Gerenciar vários projetos ou programas que podem não ter relacionamentos entre si.
- Assegurar que os projetos agreguem valor à organização.
- Trabalhar com executivos do alto escalão para obter apoio para projetos individuais.
- Obter o retorno dos recursos investidos.

Como podemos notar, o gerente de portfólio pode ser visto como o principal transmissor de informações entre o mundo operacional e de projetos ao mundo estratégico da empresa. Ele é quem atua para garantir as implementações estratégicas através dos programas, projetos e operações (juntamente com os respectivos gestores), além de garantir as devidas mudanças e melhorias estratégicas através do monitoramento e controle do portfólio.

Normalmente, o gerente de portfólio não cria a estratégia e os objetivos organizacionais, mas pode participar do processo.

17

5 - DE GERENTE DE PROJETOS A GERENTE DE PORTFÓLIO

Nesse contexto, para que o gerente de projetos possa atuar como gerente de portfólio, além de suas próprias habilidades (humanas e comportamentais), ele precisa de experiência e conhecimento nas ferramentas e técnicas (qualitativas e quantitativas) para um gerenciamento adequado tanto do portfólio quanto das partes interessadas. É desejável também que ele possua um conhecimento de gestão um pouco mais amplo (*business*).

De forma resumida, esse profissional precisa **liderar** e possuir competências para interagir com executivos e outros gestores, além de possuir uma ótima gestão de pessoas. E, ainda, necessita conhecer e atuar com maior ênfase nos seguintes aspectos:

- Foco no escopo organizacional que é definido pelos objetivos estratégicos;
- Criação e implementação do plano estratégico do portfólio;
- Monitoramento das mudanças no contexto interno e externo à organização, considerando mudanças no ambiente estratégico;
- Maximização do desempenho organizacional através de comunicações com as partes interessadas com a efetivação de acordos e decisões estratégicas;
- Criação e manutenção de processos de planejamento aderentes às necessidades do portfólio e das partes interessadas;
- Gerenciamento das entregas (e até mesmo das pessoas) que são de responsabilidade das equipes de portfólio, programas, projetos e de operações;
- Gerenciamento de riscos, não apenas no âmbito dos projetos, mas principalmente considerando restrições fiscais, custo-benefício, janelas de oportunidade, restrições gerais do portfólio, entre outras questões que envolvem a estratégia organizacional;
- Medição do sucesso em termos de investimento agregado e da realização dos benefícios do portfólio.

“Precisamos fazer certo, a combinação certa, dos projetos certos.”

Paul Dinsmore

18

Para compreender melhor o papel do gerente de projetos, assista ao vídeo a seguir, que retrata aspectos interessantes sobre esse profissional.

Vídeo disponível no link: https://www.youtube.com/watch?v=6DR_Dovm6Xw

19

RESUMO

Segundo o PMBOK, o **gerente de projeto** é a pessoa alocada pela organização executora para liberar a equipe responsável para alcançar os objetivos do projeto.

Segundo o PMBOK, os **gerentes de projeto** ou “Gerentes funcionais” são “pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisições. Eles têm o seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo e possuem uma diretiva clara para gerenciar todas as tarefas dentro de sua área de responsabilidade funcional”.

A **governança de portfólios, programas e projetos** está focada em como a governança é definida e executada para garantir o sucesso do portfólio, programas e projetos.

O **gerente de programas** é um profissional capaz de operar com uma visão geral do que está acontecendo em cada um dos projetos e ajudar as equipes de projeto a trabalhar juntas na execução de suas atividades.

Segundo o The Standard for Portfolio Management “o **gerente de portfólio** é responsável pela execução dos processos de gerenciamento de portfólio”. Enquanto gestores de programas e projetos se concentram em “fazer certo o trabalho”, gestores de portfólio se concentram em “fazer o trabalho certo.”

UNIDADE I – INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETO

MÓDULO 3 – PMO E METODOLOGIAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS

01

1 - PMO – ESCRITÓRIO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

Bem-vindos a mais uma etapa do nosso estudo. Estudamos anteriormente os papéis, competências e responsabilidades do gerente de projetos, programas e portfólios apoiados pela governança corporativa.

Agora iremos entender a correlação existente entre o PMO (Project Management Office ou escritório de gerenciamento de projetos) e gerente de projetos, programas e portfólios e ainda estudaremos como as metodologias escolhidas pelo PMO baseadas na estrutura organizacional adotada pelas organizações poderão auxiliar o PMO no sucesso da execução das suas atividades.

Segundo o PMBOK, um **escritório de gerenciamento de projetos** (EGP, ou em inglês **PMO**) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.



02

Primeiramente, vamos entender que o PMO é um departamento ou área organizacional. A estrutura e funções do PMO dependem da estrutura organizacional adotada e das necessidades da organização. Ou seja, não existe um padrão específico a ser seguido por cada organização variando de acordo com o negócio, mercado, objetivos etc.



03

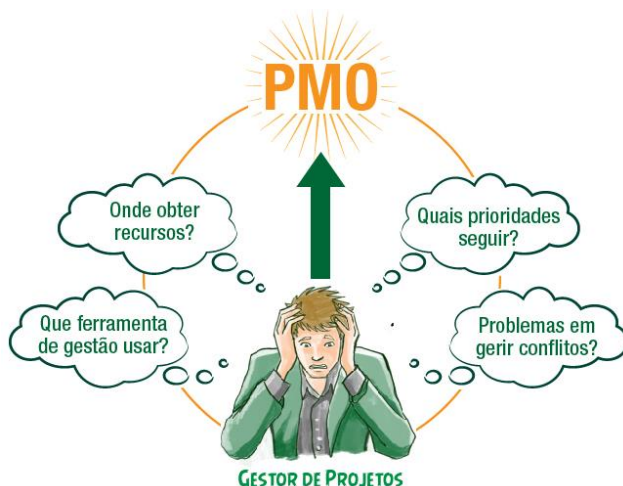
Neste momento precisamos ressaltar alguns fatores importantes que denotam a **razão pela qual as organizações necessitam constituir o PMO** na organização:

- alinhamento dos objetivos e estratégias da organização à execução de portfólios, programas e projetos, fomentando a seleção, priorização de projetos de modo a obter aporte estrutural e financeiro essenciais ao sucesso dos projetos e a promoção do alcance das metas estratégicas da organização;
- forma eficiente de comunicar a estratégia organizacional;
- tornar essa estratégia eficaz, otimizando o uso de recursos da organização;
- agente facilitador organizacional que permite acompanhar e monitorar a execução de projetos, programas e portfólios;
- mecanismo que reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto podem ser alcançados;
- elo entre os portfólios, programas e projetos da organização;
- autoridade que pode atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade, para manter o alinhamento aos objetivos de negócios;
- agente facilitador na seleção, gerenciamento e mobilização de recursos de projeto compartilhados ou dedicados;
- ponto de referência na elaboração e desenvolvimento de um processo comum de gestão utilizado em toda a organização, sendo fundamental na integração de uma ou mais metodologias utilizadas por diferentes setores, possibilitando aos executivos e gerentes integrarem ou mesmo administrarem o desempenho do projeto com relação aos objetivos do negócio e interesses da organização;
- apoio a os gerentes de projetos de diversas maneiras. [Veja aqui](#) algumas.

Veja aqui

Alguns desses apoios podem ser:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
 - Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
 - Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
 - Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
 - Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais);
- Coordenação das comunicações entre projetos.

04**2 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO PMO**

Agora que já explicamos as razões pelas quais se justifica a criação do PMO nas organizações, chegamos ao momento de detalhar seus papéis e responsabilidades.

Segundo o PMBOK as responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como:

- **suporte;**
- **controle;**
- **diretivo.**

suporte

Os PMOs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamentos, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.

Controle

Os PMOs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio.

Diretivo

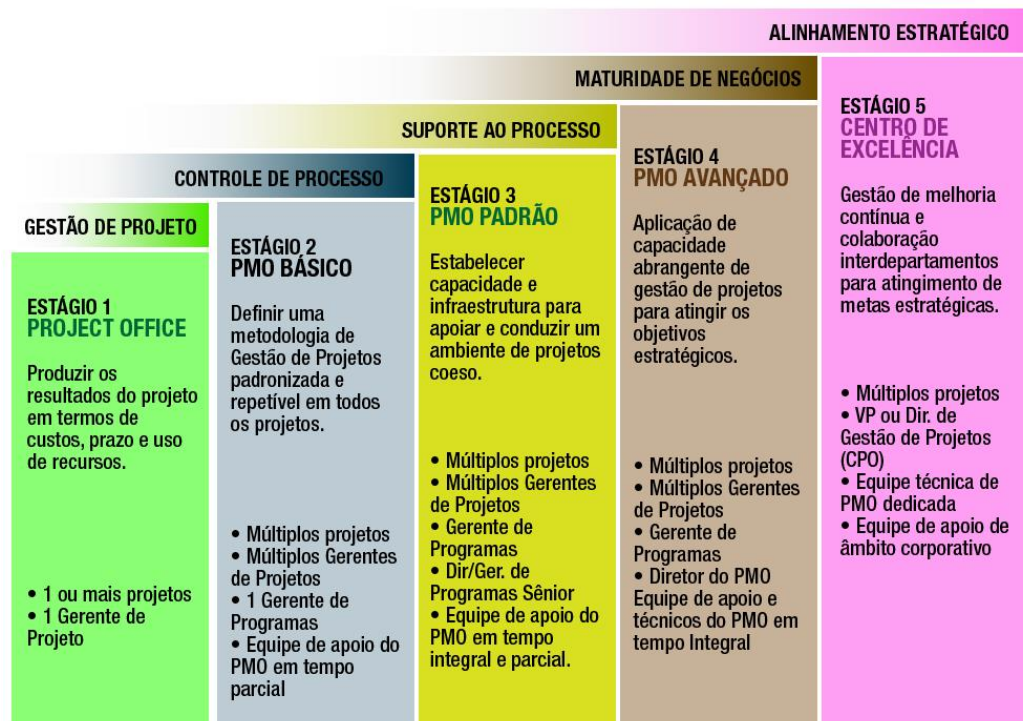
Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto.

05

Então como podemos estruturar o Escritório de Gerenciamento de Projetos?

Segundo Hill, o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode ser organizado e implantado em cinco estágios como uma estrutura com competências evolutivas e funcionalidades a serem assumidas ao longo do tempo.

Observe a imagem a seguir.



Nesse modelo, cada nível subentende um escopo particular de capacidade funcional; os estágios superiores são pré-requisitos para as competências dos estágios anteriores; porém, mesmo devendo esses estágios ser obrigatoriamente cumpridos, a organização pode executar atividades em mais de um nível, num dado instante. Assim, podemos ter vários Escritórios de Gerenciamento de Projetos e um Centro de Excelência corporativo simultaneamente.

06

2.1- Correlação entre o PMO e o gerente de projetos, programas e portfólios

Agora vamos responder a um importante questionamento: ***qual a correlação existente entre o PMO e o gerente de projetos, programas e portfólios?***

A principal correlação existente entre o PMO e o gerente de projetos, programas e portfólios é que todos esses esforços estão alinhados às necessidades estratégicas da organização. Posto que os gerentes e os PMOs buscam objetivos diferentes e, assim sendo, são motivados por requisitos diferentes.

As **diferenças entre estes papéis**, dos gerentes e PMO, podem incluir:

- O gerente de projetos se concentra nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa, que podem ser vistas como possíveis oportunidades.
- Para melhor alcançar os objetivos de negócios. O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto a fim de melhor atender aos seus objetivos, enquanto o PMO otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
- O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade etc.) dos projetos individuais, enquanto o PMO gerencia as metodologias, padrões, riscos/oportunidades globais, as métricas e interdependências entre os projetos, no nível da empresa.

07

3 - O PMO E AS METODOLOGIAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS

Segundo PMBOK, uma metodologia de gerência de projetos é uma abordagem estruturada utilizada para guiar a equipe de projeto durante o desenvolvimento do plano do projeto.

Considerando que uma metodologia de gerência de projetos, programas e portfólios não é simples de ser definida e implementada, este projeto deve ter como requisitos obrigatórios:

- estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização;

- atender às características dos projetos desenvolvidos pela organização, tais como:
 - objetivos dos projetos;
 - tipos dos projetos;
 - tamanho dos projetos;
 - gerente de projetos;
 - escopo dos projetos;
 - planejamento dos projetos;
 - arquitetura dos projetos;
 - modelo de desenvolvimento;
 - comunicação;
 - controle de mudança.

objetivos dos projetos
Orientados a atividades ou orientados a produtos.
tipos dos projetos
Estáveis ou mudanças constantes com necessidade de resposta rápidas.
tamanho dos projetos
Projetos de tamanhos diferentes ou na maioria pequenos.
gerente de projetos
Controle total do projeto ou papel de facilitador ou coordenador.
escopo dos projetos
Forma de levantamento de requisitos, utilizando papéis bem definidos ou com a atuação de todos os envolvidos durante as atividades do projeto.
planejamento dos projetos
Detalhado e os envolvidos têm o papel de validadores ou curto com a participação de todos os envolvidos.
arquitetura dos projetos
Definida com foco em todo o projeto e na reusabilidade ou aplicação de design simples. Evolui junto com o projeto e baseia-se na refatoração.
modelo de desenvolvimento
Possibilidade de escolha dos modelos: cascata, espiral ou iterativo ou escolha dos modelos: iterativo incremental e preditivo.
Comunicação
Formal ou informal.
controle de mudança

Processo formal ou processo dinâmico.

08

Agora vamos responder ao seguinte questionamento: ***Qual o departamento da organização responsável pela definição, treinamento e manutenção da metodologia de gerência de projetos, programas e portfólios?***

Para responder a este questionamento vamos voltar aos papéis e responsabilidades do PMO relacionadas a suporte consultivo e os PMOs de controle, os quais fornecem suporte e exigem a conformidade às metodologias de gerência de projetos. Assim o PMO é responsável pela *implementação e implantação da metodologia de gerência de projetos. É importante ressaltar que o sucesso desta empreitada requer o envolvimento, comprometimento e treinamento de todas as equipes da organização: técnica, RH, financeiro e de almoxarifado, até a alta gestão, a qual normalmente exerce o papel de patrocinador.*

Assista ao vídeo a seguir, que o ajudará a entender melhor as diferenças entre **gerente de projetos (GP)** e o **escritório de projetos (PMO)**.

Vídeo que está disponível no link <https://www.youtube.com/watch?v=MZ9IJSOivTs>

09

4 - METODOLOGIAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS ÁGEIS OU TRADICIONAIS?

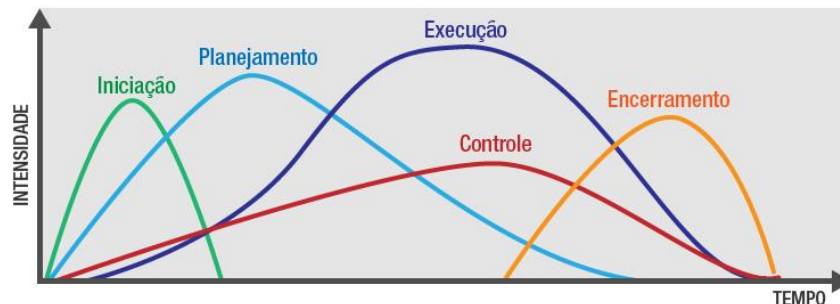
Segundo BoehmK, no **gerenciamento tradicional**, o foco está no processo, portanto o suporte gerencial, a comunicação e a infraestrutura organizacional são requisitos chaves para o sucesso do empreendimento.

O gerenciamento de projeto tradicional consiste em um planejamento detalhado e em um processo disciplinado, permitindo a medição e o controle de todas as etapas do desenvolvimento de *software* e da equipe do projeto, onde cada membro tem o seu papel claramente definido e os artefatos gerados, em cada fase, são os registros da evolução do projeto.

Assim, na ilustração a seguir, pode-se verificar que um projeto tem início, normalmente, com a **elaboração de uma proposta**, que demanda um planejamento preliminar do projeto e a verificação da sua viabilidade, em relação à parte técnica, econômica e financeira. Aprovado o projeto, ele deve ser formalmente autorizado (iniciação) e detalhado o seu planejamento para a execução. Ele entra então no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) de melhoramento contínuo. Checar ou monitorar o trabalho do projeto significa observar, coletar, disseminar e avaliar informações a respeito do desempenho do projeto a cada período de tempo. O Act é para tomar uma decisão em razão de desvios em relação ao planejado. Após a entrega dos produtos e serviços previstos no escopo, está na hora de encerrar o projeto.

**10**

Desta forma, na prática utilização de uma metodologia tradicional deve se basear em um *roadmap* que descreva a utilização dos processos de gerenciamento de projetos e como estes podem ser integrados e ainda a forma de interação dentro deles e dos objetivos a que atendem. Para tanto o ciclo de vida da gerência de projetos tradicional é definido em termos de grupos de processos chamados de Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento, conforme ilustrado na figura a seguir:



É importante ressaltar que a gerência de portfólio de projetos deve ser acompanhada, de maneira que os seus projetos possam ser monitorados e controlados, de forma corporativa, assim como, após o encerramento, ser verificado o alcance dos resultados contratados.

11

Segundo Highsmith o **Gerenciamento Ágil de Projetos** é “[...] um conjunto de valores, princípios e práticas que auxiliam a equipe de projeto a entregar produtos ou serviços de valor em um ambiente desafiador.”

Considerando que já fomos introduzidos com relação aos conceitos básicos que fundamentam as metodologias tradicionais, passaremos ao mesmo estudo sobre as metodologias ágeis.



Fique Atento!

A base do gerenciamento ágil está em responder rapidamente às mudanças de requisitos impostas pelo cliente e na realização de entregas frequentes ao cliente, permitindo estabelecer um ambiente colaborativo e integrado para a realização do projeto.

A flexibilidade oriunda destas metodologias sugere que sua aplicação seja priorizada em ambientes de projetos que tenham:

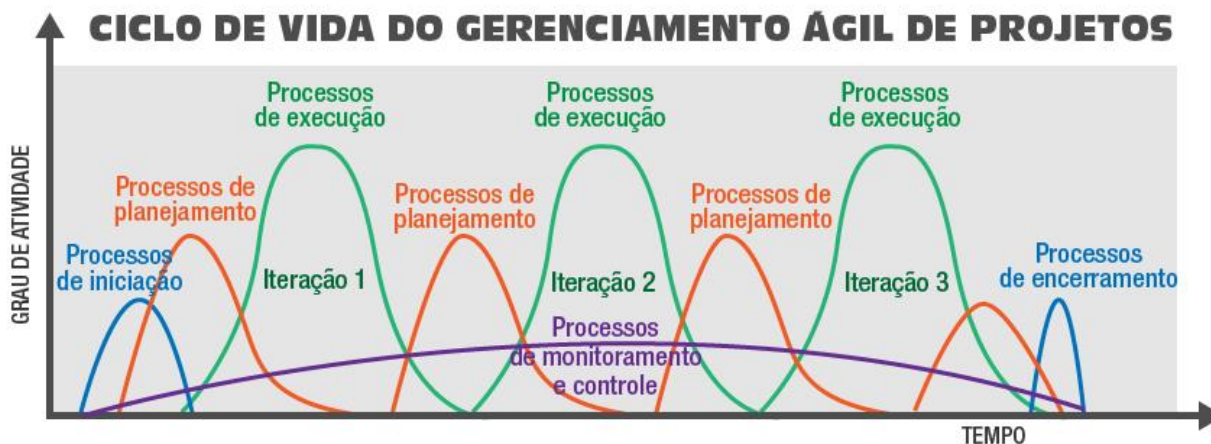
- restrição de prazo,
- onde exista um nível elevado de incertezas e
- com alterações constantes de requisitos.

Além disso, considera-se recomendável sua utilização em projetos que tenham entre 5 a 10 pessoas devido ao nível mínimo de documentação. O planejamento deve ser realizado de forma rápida com a participação de todos os envolvidos. O gerente do projeto conduz as reuniões com todas as pessoas envolvidas no projeto de forma a obter o consenso em relação ao plano do projeto e o comprometimento de todos.

12

Precisamos compreender como funciona o **ciclo de vida de gerenciamento de projetos ágeis**. Este ciclo é composto por cinco grupos de processos: processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento.

Estes processos são executados a cada iteração do ciclo de vida até que todo escopo do projeto tenha sido cumprido, onde cada iteração deve durar no máximo de 2 a 4 semanas. A cada ciclo teremos na iniciação o desenvolvimento da visão do produto, seguida de um novo planejamento de escopo, prazo, custo e qualidade, visando à entrega de produtos ou resultados e possibilitando incrementos de funcionalidades conforme a necessidade do negócio. Ao final das várias iterações tem-se o término do projeto. Conforme ilustrado na figura abaixo:



Apresentamos a seguir um quadro comparativo onde serão apresentadas as principais características do gerenciamento de projetos **tradicional** e **ágil**.

Característica	Metodologia Tradicional	Metodologia Ágil
Objetivo Principal	Orientado por atividade e centrado em processo.	Orientado por produto e centrado em pessoas
Tipo de Projeto	Estáveis e com baixo nível de mudanças	Projetos com mudanças constantes e que necessitam de respostas rápidas
Tamanho	Aplicável em projetos de todos os tamanhos. Mais efetivo em projetos de maior duração.	Mais efetivo em projetos pequenos (5-10 pessoas).
Gerente de Projeto	Controle total do projeto	Papel de facilitador ou coordenador
Escopo do Projeto	Levantamento de requisitos realizado com papéis claros e bem definidos.	Levantamento de requisitos realizado com atuação colaborativa dos envolvidos em todas as atividades do projeto
Cliente	Participa das fases iniciais de requisitos e das validações dos produtos.	Essencial. Deve ser parte integrante da equipe do projeto.
Planejamento	Detalhado e os envolvidos têm o papel de validação, não participam da elaboração do planejamento.	Curto e com a participação de todos os envolvidos na elaboração do planejamento.
Arquitetura	Definida com foco em todo o projeto e na reusabilidade.	Aplicação de <i>design</i> simples. Evolui junto com o projeto e baseia-se na refatoração.
Modelo de Desenvolvimento	Cascata, espiral e iterativo.	Iterativo e incremental e preditivo.
Comunicação	Formal.	Informal.

Controle de Mudanças	<p>Processo formal de identificação e aprovação entre os envolvidos. Incorporação de novos requisitos pode ser lento e caro.</p>	<p>Dinâmico e com rapidez de incorporação nas iterações.</p>
-----------------------------	--	--

14

Assista ao vídeo a seguir, que ilustra a diferença entre a metodologia de projetos ágeis e tradicionais.

Vídeo que está disponível no link https://www.youtube.com/watch?v=5oFzY1_-pXI

15

RESUMO

Segundo o PMBOK, um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Segundo o PMBOK as responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização.

Segundo Hill o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode ser organizado e implantado em cinco estágios como uma estrutura com competências evolutivas e funcionalidades a serem assumidas ao longo do tempo.

De acordo com o PMBOK, uma metodologia de gerência de projetos é uma abordagem estruturada utilizada para guiar a equipe de projeto durante o desenvolvimento do plano do projeto.

Segundo BoehmK, no gerenciamento tradicional o foco está no processo, portanto o suporte gerencial, a comunicação e a infraestrutura organizacional são requisitos chaves para o sucesso do empreendimento.

Segundo Highsmith o Gerenciamento Ágil de Projetos é “[...] um conjunto de valores, princípios e práticas que auxiliam a equipe de projeto a entregar produtos ou serviços de valor em um ambiente desafiador”.

UNIDADE I – INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETO

MÓDULO 4 – A INFLUÊNCIA DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS.

01

1 - O GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL DE PROJETOS

Seja bem-vindo a mais um módulo de estudos. A partir deste momento iremos compreender como os fatores organizacionais podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho do gerenciamento organizacional de projetos, programas e portfólios.

Segundo o PMBOK, o gerenciamento organizacional de projetos (GOP ou OPM – Organizational Project Management) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas.

**02**

Vamos fazer uma rápida revisão sobre gerenciamento organizacional de projetos - GOP. O gerenciamento organizacional de projetos tem como um dos seus principais objetivos **apoiar a organização no alcance das metas estratégicas**. Por meio do GOP, a organização pode evitar a execução randômica de projetos, possibilitando uma melhoria nos processos organizacionais e o alinhamento dos projetos às necessidades e estratégias do negócio.

Neste momento é relevante ressaltar que as empresas que obtêm melhores resultados, melhor rendimento e vantagens competitivas sobre seus concorrentes têm como foco projetos e programas que suportam os objetivos estratégicos, orientando investimentos em projetos. Esta empresa obtém melhores resultados, melhor rendimento e aumenta a vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Gerenciar projetos é uma tarefa pouco tecnológica e muito humana. Nesse sentido, as organizações baseadas em projetos – OBPs se referem às várias formas organizacionais que criam sistemas temporários para a execução do trabalho de gestão do projeto.

O **valor de negócio** é um conceito único e pode ser definido como a soma total de todos os elementos tangíveis e intangíveis.

Dependendo da organização, o escopo do valor de negócio pode ser de curto, médio ou longo prazo. O valor pode ser gerado através do gerenciamento eficaz de operações contínuas, assim, por meio do gerenciamento de portfólio, programas e projetos, as organizações estarão capacitadas a empregar processos confiáveis gerando maior valor para os negócios.

Ainda continuando na nossa revisão, é importante lembrar que um **escritório de gerenciamento de projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança** relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

03

2 - O IMPACTO DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS NO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL DE PROJETOS

Segundo o PMBOK: “a cultura, estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados, assim como o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização e seus sistemas de gerenciamento.”



04

Culturas e estilos são fatores ambientais que podem ser aprendidos e compartilhados e podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto de atingir seus objetivos. Desse modo, o gerente de projetos precisa compreender os estilos e culturas que podem afetar o projeto, bem como saber quais as pessoas da organização são tomadores de decisão e quais são influenciadores.



Fique Atento!

O gerente de projetos deve observar os **aspectos culturais** (visões, valores, crenças, expectativas) e os **estilos de comunicação** (comportamento verbal, assertivo, manipulador ou autoritário). Dessa forma, o exercício da sua liderança poderá ser mais efetivo e problemas decorrentes de choques culturais podem ser evitados.

Outras questões igualmente importantes, que devem ser consideradas são:

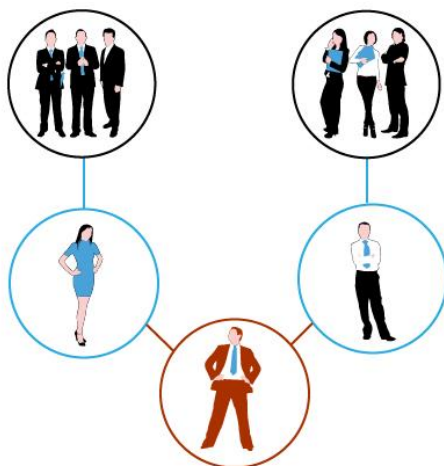
- a ética no trabalho,
- a visão das relações de autoridade,
- as normas,
- as políticas,
- os métodos e
- os procedimentos.

Como exemplo, imagine um projeto que deverá ser realizado em um país em que é comum contratar parentes. A empresa encara isso como parte da cultura organizacional. Desta forma o gerente do projeto deve entender que parentes podem fazer parte da equipe, sem ocasionar um possível nepotismo.

05

3 - A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMBOK, a **estrutura organizacional** é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos.



*Agora que já temos uma definição do que vem a ser uma estrutura organizacional veremos as principais estruturas organizacionais utilizadas pelas empresas. Uma delas é a **estrutura organizacional funcional**, que possui seus departamentos, com respectivas especialidades e com um chefe de departamento. A prioridade desta estrutura costuma ser a rotina, em detrimento aos projetos executados pela organização.*

A **estrutura organizacional projetizada**, por outro lado, não possui departamentos, e funciona por projetos. Esta estrutura tem como vantagem a definição clara de autoridade do gerente de projeto.

Entre a estrutura organizacional funcional e a estrutura organizacional projetizada, existem as **estruturas matriciais**. Dividem-se em **fortes**, **balanceadas** e **fracas**, sendo esse adjetivo estabelecido com base na força que o gerenciamento de projetos tem, dentro da empresa, na competição com as atividades rotineiras. Uma estrutura organizacional matricial reúne o que há de melhor tanto da estrutura funcional quanto da estrutura projetizada.



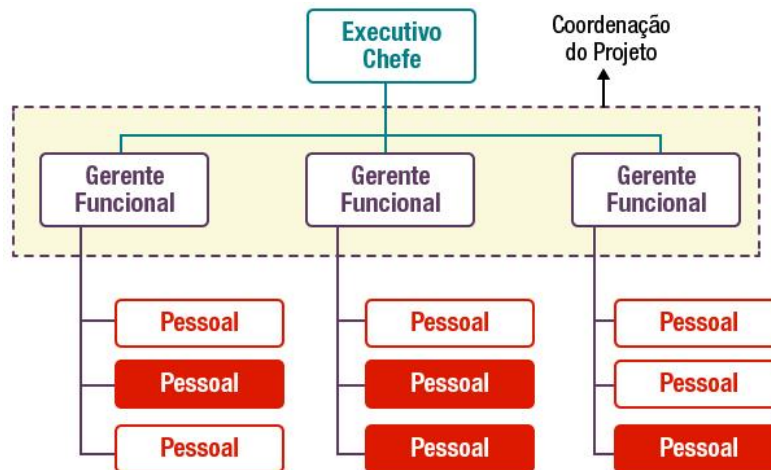
Fique Atento!

Independentemente da estrutura adotada, um dos principais fatores para o sucesso no gerenciamento dos projetos é a boa comunicação existente entre as pessoas envolvidas no processo e a existência do espírito de trabalho em equipe.

Veremos a seguir, com mais detalhes, cada uma dessas estruturas.

3.1- Estrutura organizacional funcional

Na **estrutura funcional** os especialistas podem contribuir para diferentes projetos, portanto há um aproveitamento otimizado da equipe. Porém a alternância de profissionais entre projetos, para resolver problemas específicos, pode representar uma descontinuidade e acarretará perda de produtividade. Considerando que as pessoas da equipe estão alocadas em suas respectivas áreas funcionais, em que sua especialização é requerida, a ascensão profissional destes profissionais pode ser facilitada, bem como seu crescimento técnico.



07

É importante ressaltar que a organização baseada em uma estrutura funcional pode representar alguns **desafios para a gerência de projetos**:

- Projetos interdepartamentais **são virtualmente inexistentes**.
- O gerente de projetos tem pouca ou nenhuma autoridade: seu poder é literalmente esmagado pelos gerentes funcionais.
- **Os funcionários não priorizam projetos**, porque no fundo são avaliados pela sua performance no trabalho operacional (que é o foco real deste tipo de empresa).
- Normalmente em organizações funcionais não existe a posição de “gerente de projetos”. **Saiba+**

O quadro a seguir apresenta de forma resumida as vantagens e desvantagens da adoção deste tipo de estrutura.

Estrutura Funcional	
Vantagens	Desvantagens
Especialistas podem contribuir em diferentes projetos	Alternância entre projetos reduz a produtividade
Mais fácil ascensão profissional dos especialistas	Tende a haver envolvimento com o projeto, mas não comprometimento
Melhor aproveitamento da equipe (menor ociosidade eventual)	Maior demora no atendimento ao projeto
Melhor continuidade do conhecimento tecnológico	Abordagem do projeto em visão menos holística (global)

virtualmente inexistentes.

O máximo que se consegue é que cada departamento trate o projeto como uma atribuição interna e a interface entre eles seja feito pelos gerentes.

Os funcionários não priorizam projetos

É muito comum haver atrasos justificados porque “ocorreu uma emergência na minha área”. Isso acontece também porque normalmente esses funcionários não são alocados em projetos em tempo integral. Aliás, esse também é o caso do gerente de projetos.

Saiba+

O comum é alocar um funcionário que é um técnico reconhecido na área de atuação do projeto e indicá-lo como “expedidor de projetos”, e o que é pior, praticamente sem autoridade e alocado nesta função em tempo parcial. É uma piada corrente que a única pessoa realmente interessada no projeto neste ambiente é o pobre do expedidor.

08**3.2- Estrutura Organizacional Matricial**

A **estrutura organizacional matricial** combina as estruturas funcional e projetizada para formar uma **estrutura híbrida**. Em paralelo à estrutura tradicional, funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criadas equipes de projeto, sob a coordenação dos gerentes de projetos. Os grupos de projeto utilizam equipes que pertencem aos setores funcionais, as quais passam a ter atribuições ligadas ao Projeto, e atribuições de seu departamento funcional. Este é um dos inconvenientes, ter dois "chefes".

Esta estrutura é mais amigável para a realização de projetos do que a funcional. No entanto, ainda há cuidados a serem tomados:

- Os recursos devem ser bastante negociados para serem obtidos; se você opera numa matriz balanceada, isso costuma levar a conflitos mais difíceis porque sua autoridade será igual a de um gerente funcional.
- A identificação de *stakeholders* e seu gerenciamento devem ser mais cuidadosos e demanda mais trabalho.
- Na maior parte das organizações matriciais você não terá problemas em alocar a equipe em tempo integral para o projeto, nem em realizar empreendimentos que envolvam vários departamentos.
- A não ser que você opere em uma matricial fraca, normalmente o cargo de gerente de projetos e seu plano de carreira é bem definido. A empresa pode contar inclusive com um PMO (escritório de gerenciamento de projetos).

09

O quadro a seguir apresenta de forma resumida as vantagens e desvantagens da adoção da estrutura organizacional matricial.

Estrutura Matricial	
Vantagens	Desvantagens
Grande flexibilidade	Dupla subordinação
Melhor aproveitamento da equipe	Requer maior habilidade do Gerente do Projeto para negociar prioridades
Diminui a ansiedade de desmobilização, existente nas equipes projetizadas	Diluição da responsabilidade, pois esta é dividida
Maior representatividade de todas as áreas da organização	A priorização inadequada pode diminuir o pleno aproveitamento (produtividade) das equipes

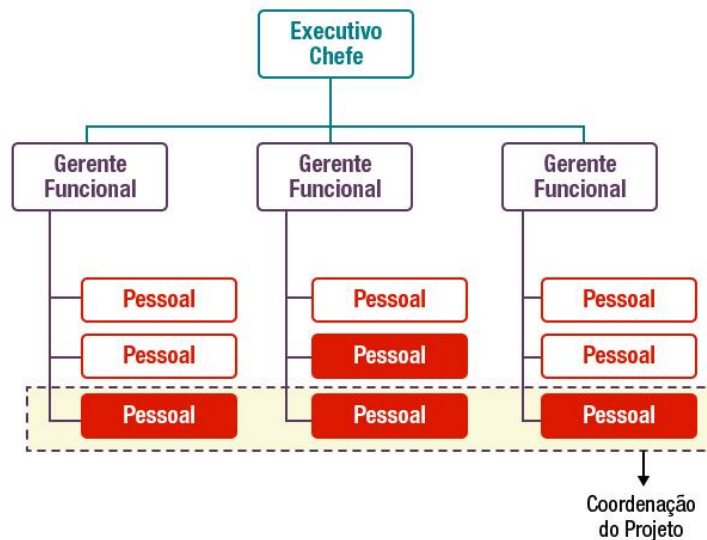
stakeholders

São aqueles diretamente envolvidos no projeto ou diretamente afetados por seu resultado.

10

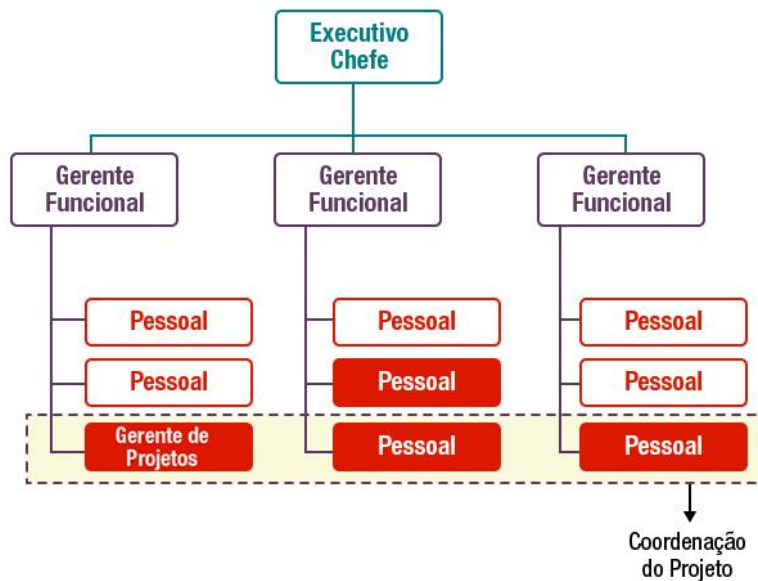
3.2.1- Estrutura organizacional matricial fraca

É uma estrutura muito similar a uma organização funcional, onde o papel do gerente de projetos é mais parecido com a de um **coordenador** ou **facilitador**. As prioridades das atividades do projeto são baixas, tendo em vista que as equipes são subordinadas aos seus respectivos departamentos de origem.



3.2.1- Estrutura organizacional matricial balanceada

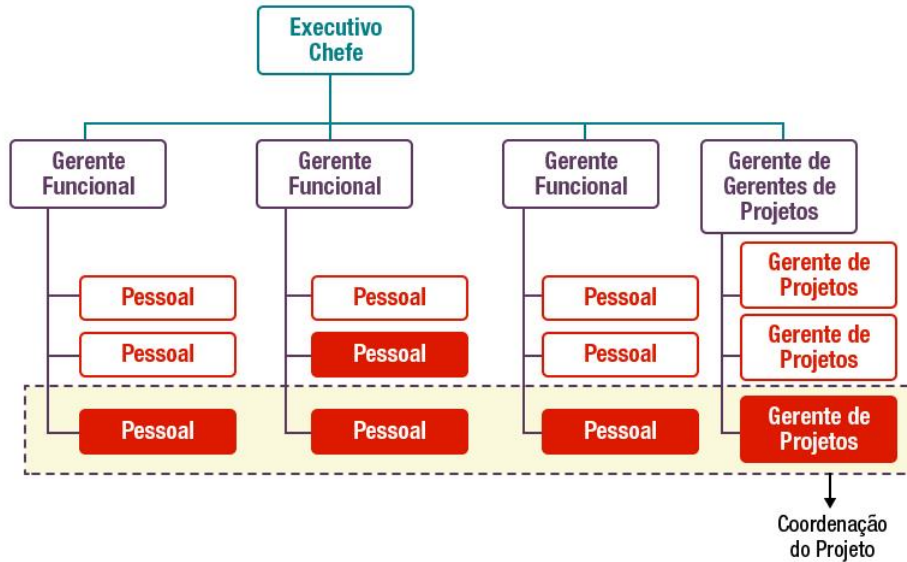
A **estrutura organizacional matricial balanceada** é uma estrutura onde há um equilíbrio entre as atividades funcionais e as de projeto.



Nesta estrutura, há a efetivação de um gerente de projeto que não é o gerente funcional, ou seja, é um membro da equipe. 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.

3.2.3- Estrutura organizacional matricial forte

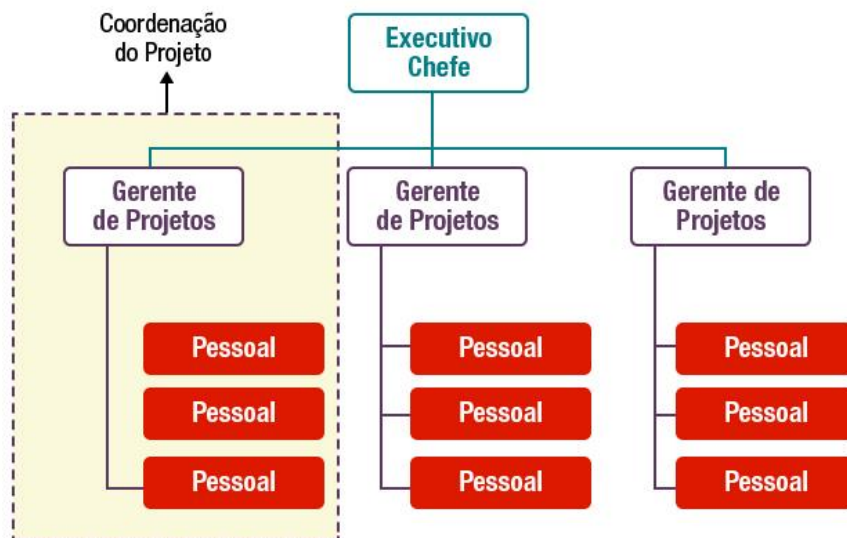
A **estrutura organizacional matricial forte** é uma estrutura que possibilita uma eficiente gestão dos recursos humanos dos projetos. A principal vantagem desta estrutura está associada à possibilidade de manter os recursos humanos em atividades que lhes gera valor durante todo o tempo. Isto é possível porque quando o recurso não está alocado em um projeto, ele retorna à sua função normal. Esta estrutura traz maior segurança aos colaboradores e auxilia a motivação destas pessoas, consequentemente facilitando a vida do gerente de projetos.



13

3.3- Estrutura organizacional projetizada

Na **estrutura projetizada**, o projeto tem a mesma importância das atividades de rotina. Há pessoas de todas as especialidades requeridas presentes na equipe, o que aumenta a possibilidade de resultados positivos, porém diminui o pleno aproveitamento dos recursos (em certos momentos, certas áreas podem estar sendo menos exigidas).



Na estrutura projetizada, ao término do projeto (que é um evento finito no tempo), existe a desmobilização, que introduz um viés de insegurança na equipe.

As funções do PMO podem variar desde suportar os projetos à responsabilidade real sobre eles. Assim, há vários tipos de PMOs, os “De suporte”, “De controle” e “Diretivo”, sendo o Diretivo a estrutura com maior autonomia e controle sobre os projetos.

14

Assim, prosseguimos nosso estudo respondendo a um importante questionamento: **Qual o papel do PMO nas estruturas organizacionais?**

Os membros da equipe do projeto se reportarão diretamente ao gerente de projetos ou ao PMO. O gerente de projetos se reporta diretamente ao PMO, neste caso dizemos reportar diretamente à alta organização da empresa, além da flexibilidade do gerenciamento centralizado oferecer ao gerente de projetos maior oportunidade de promoção dentro da organização. A seguir um quadro resumo com as vantagens e desvantagens da adoção da estrutura projetizada.

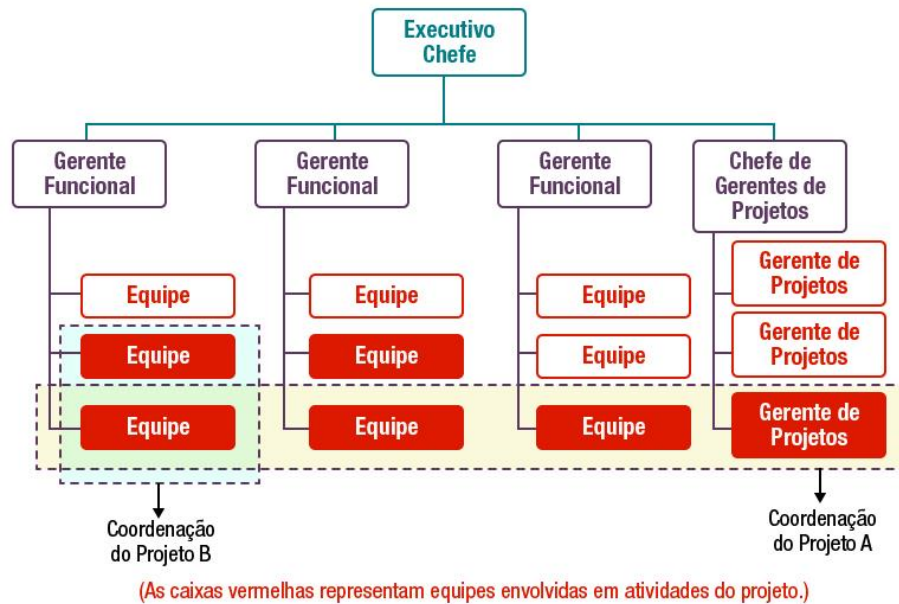
Estrutura Projetizada	
Vantagens	Desvantagens
Total autoridade do Gerente do Projeto	Tendência ao afastamento das políticas e diretrizes corporativas
Atendimento mais rápido às demandas do Projeto	Possibilidade de ociosidade relativa de recursos (não aproveitamento integral dos recursos alocados)
Melhor comunicação entre a equipe	Eventual duplicidade de trabalhos (um mesmo problema pode estar sendo tratado por duas equipes de projeto)
Melhor visão holística do projeto (visão global)	Menor otimização de recursos

15

3.4- Estrutura organizacional composta

A **estrutura composta** é encontrada quando existem dentro da organização duas estruturas organizacionais distintas. A primeira delas é mais **abrangente**, pois, analisada a organização como um todo, é considerado o padrão vigente da organização. Já a segunda é **específica** de um projeto, sendo considerada uma estrutura/equipe especial e atípica, pois tem suas próprias normas, cultura e processos operacionais.

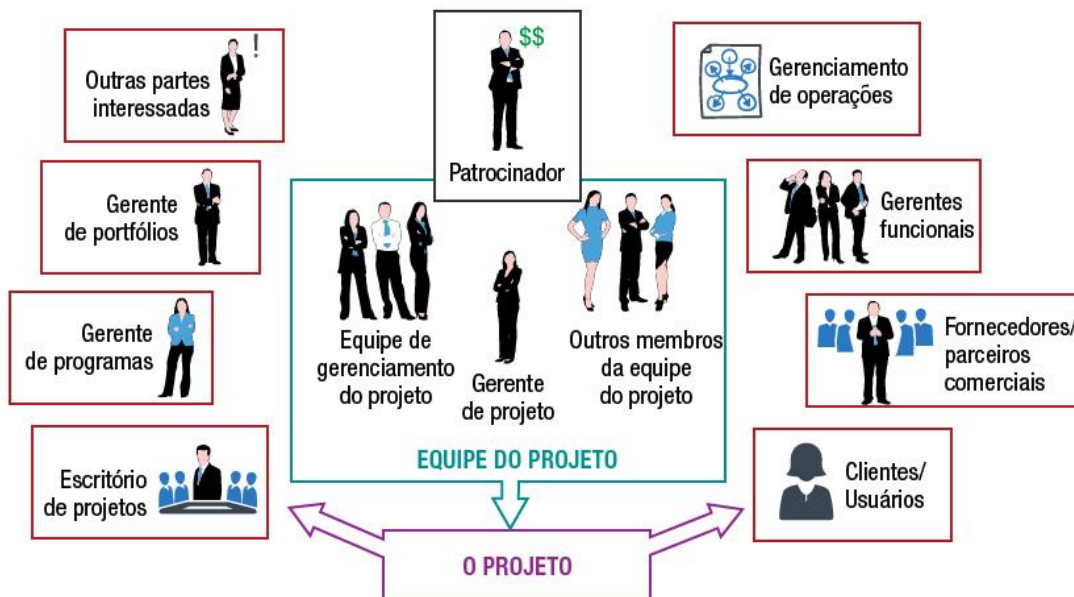
Para exemplificar, observe a figura a seguir. A estrutura composta apresentada resulta da soma da estrutura matricial forte (estrutura padrão vigente) e da estrutura matricial fraca (estrutura de um projeto específico).



16

4 - STAKEHOLDERS DO PROJETO

Segundo o PMBOK, “as partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização.”



Stakeholders (partes interessadas em português) são pessoas (gerente de projeto, gerente de portfólio, gerente de programa, gerente funcional, gerente de operações, cliente, patrocinador) grupos de pessoas (PMO) ou organizações (fornecedores, parceiros), envolvidas direta ou indiretamente com o projeto ou

cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução do projeto ou da sua conclusão.

17

É importante ressaltar que os *stakeholders* podem ter interesse no sucesso ou no insucesso do projeto. Para assegurar o **sucesso** do projeto é importante identificar e classificar estas pessoas, suas necessidades e expectativas, bem como a forma como elas podem contribuir para prejudicar o projeto, ou ainda traçar um plano para lidar com todas elas. Note que nem todos os *stakeholders* fazem parte da equipe do projeto.

Para facilitar o nosso estudo agora vamos apresentar alguns exemplos de possíveis partes interessadas do projeto:

- **Patrocinador** (*Sponsor*);
- A **equipe do projeto**;
- Clientes e usuários;
- Presidente, donos e executivos;
- Acionistas e investidores;
- Gerentes funcionais;
- Escritório de projetos (*Project Management Office - PMO*), gerentes e comitês de portfólios e de programas;
- Fornecedores e parceiros comerciais;
- Concorrentes;
- Governo, em suas diversas esferas e poderes;
- Organismos de regulação e fiscalização internos e externos, incluindo auditorias, agências, conselhos, sindicatos e associações institucionais, profissionais e oficiais;
- Organizações não governamentais (ONG);
- Comunidades, vizinhança e população abrangida pelas ações e resultados do projeto.

Neste momento é importante ressaltar que desde a iniciação do projeto, a equipe de gerenciamento precisa identificar as partes interessadas internas e externas. Ao longo do planejamento e da execução do projeto, o gerente do projeto e sua equipe devem gerenciar as diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas, visando ao alcance do sucesso do projeto.

Patrocinador

É a pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para a realização do projeto, e que também provê o aval estratégico e político que viabiliza e promove o projeto e o defende.

Equipe do projeto

A equipe inclui o gerente do projeto, a equipe de gerenciamento do projeto e outros membros da equipe que executam trabalho no projeto, mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento.

4.1- Composição da equipe do projeto

Segundo o PMBOK, “a **equipe do projeto** inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos.”



Vale ressaltar que um dos grandes desafios a ser vencido pelo gerente do projeto é definir a equipe do projeto e conquistar o seu comprometimento. Tais desafios podem ser justificados por fatores como a **complexidade do escopo do projeto**, que indique a necessidade de qualificação específica para os integrantes da equipe do projeto.

O interessante é que o fator que pode ser atrativo, pode ainda retirar o integrante da equipe, isso pode ocorrer, entre outras razões, devido à sua escassez no mercado. Assim, não é raro um integrante, vislumbrado com outra proposta, deixar o projeto no meio da sua execução.



A motivação da equipe é um remédio para a permanência dos integrantes no projeto e o gerente precisa impedir que algo atinja essa motivação, protegendo sua equipe de toda a pressão vinda do cliente e da diretoria da empresa.

Conforme ilustrado na imagem a seguir, entre os profissionais que deverão fazer parte da equipe do projeto, estão:

- o **corpo gerencial do projeto**, normalmente alocado na equipe do PMO, constituído do gerente de projetos e da equipe de gerencia de projetos;
- o **pessoal do projeto**, composto de profissional especialista na área negocial a que pertence o produto ou serviço a ser produzido pelo projeto e de técnicos especialistas na ferramenta a ser utilizada para desenvolver o produto ou serviço do projeto;
- **os membros do parceiro do negócio**: grupo de profissionais que normalmente oferecem suporte técnico aos técnicos alocados na equipe do pessoal do projeto;
- **os usuários representantes do cliente**: estes profissionais serão os responsáveis pela validação e aceitação do produto ou serviço produzido pelo projeto;
- **os parceiros do negócio**; grupo de profissionais que usualmente oferecerão algum tipo de apoio ao restante da equipe do projeto sem que isto incorra em custo para o projeto;
- **os fornecedores**: esta parte da equipe do projeto irão atender a todas as necessidades de matéria e tecnologia, indispensáveis ao sucesso projeto.



21

Agora assista ao vídeo a seguir que apresenta, de forma bem-humorada, alguns problemas que podem surgir durante o desenvolvimento de um projeto e que devem ser superados pela gerência de projetos.

Vídeo que está disponível no link: <https://www.youtube.com/watch?v=qvNluE5fSw0>

22

RESUMO

O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas.

O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores

organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas.

A cultura, estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados, assim como o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização e seus sistemas de gerenciamento.

A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos.

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

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos. A equipe do projeto inclui o gerente do projeto, o pessoal de gerenciamento do projeto e outros membros da equipe que executam o trabalho, mas que não estão necessariamente envolvidos no gerenciamento do projeto. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto. A estrutura e características de uma equipe de projeto podem variar muito, mas uma característica constante é o papel do gerente de projetos como líder da equipe, independentemente do grau de autoridade que ele possa ter sobre os seus membros.