

1.5 Áreas de especialização

Grande parte do conhecimento e muitas das ferramentas e técnicas usadas para gerenciar projetos são exclusivas do gerenciamento de projetos, como estruturas analíticas do projeto, análise do caminho crítico e gerenciamento de valor agregado. No entanto, o entendimento e a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas amplamente reconhecidas como boa prática não são suficientes isoladamente para um gerenciamento de projetos eficaz. Um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização:

- O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação
- Entendimento do ambiente do projeto
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral
- Habilidades interpessoais.

A Figura 1-2 ilustra a relação entre essas cinco áreas de especialização. Embora possam parecer elementos distintos, em geral elas se sobrepõem; nenhuma delas pode existir sozinha. Equipes de projeto eficazes as integram em todos os aspectos de seu projeto. Não é necessário que todos os membros da equipe do projeto sejam especialistas em todas as cinco áreas. Na verdade, é improvável que qualquer pessoa tenha todo o conhecimento e as habilidades necessárias para o projeto. No entanto, é importante que a equipe de gerenciamento de projetos tenha total conhecimento do *Guia PMBOK*[®] e esteja familiarizada com os conhecimentos apresentados no Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos e com as outras quatro áreas de gerenciamento para que possa gerenciar um projeto de maneira eficaz.

1.5.1 Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos

O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos descreve o conhecimento exclusivo da área de gerenciamento de projetos e que se sobrepõe às outras disciplinas de gerenciamento. A Figura 1-2 exhibe as áreas de especialização comuns necessárias à equipe do projeto. O *Guia PMBOK*[®] é, portanto, um subconjunto do abrangente Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

O conhecimento de gerenciamento de projetos descrito no *Guia PMBOK*[®] consiste em:

- Definição do ciclo de vida do projeto (Capítulo 2)
- Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos (Capítulo 3)
- Nove áreas de conhecimento (Capítulos 4 a 12).

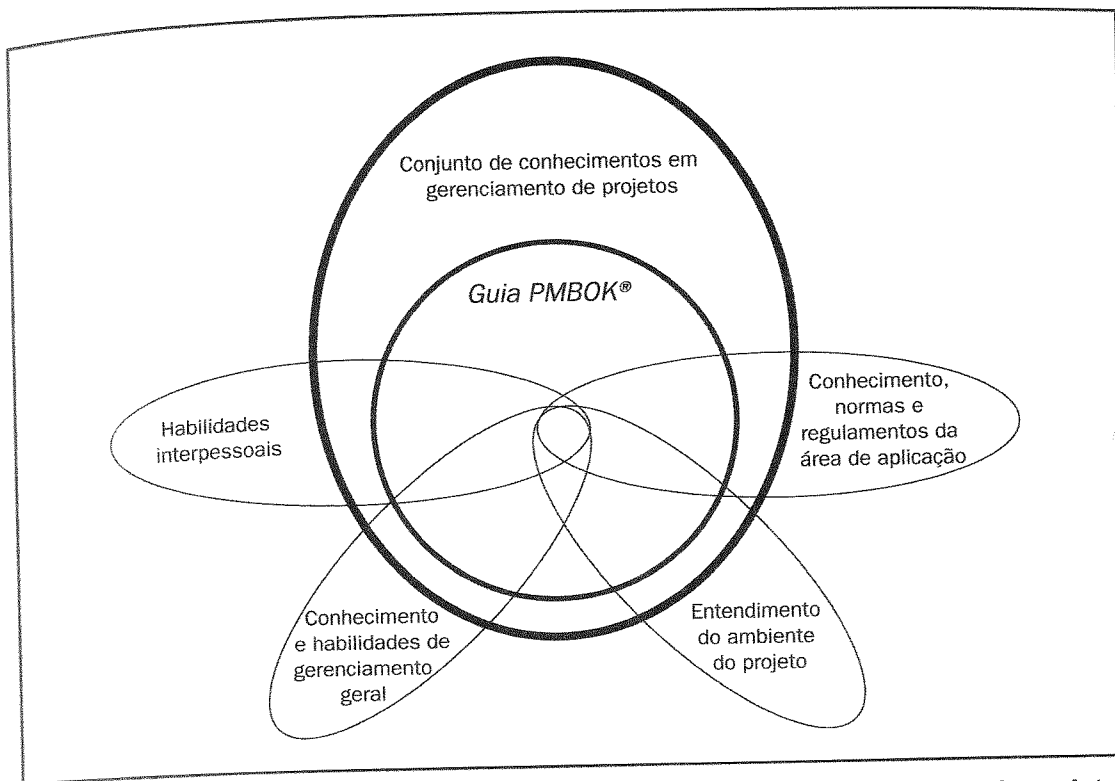


Figure 1-2. Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos

1.5.2 Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação

Áreas de aplicação são categorias de projetos que possuem elementos comuns significativos nesses projetos, mas que não são necessárias ou estão presentes em todos os projetos. As áreas de aplicação são geralmente definidas em termos de:

- Departamentos funcionais e disciplinas de apoio, como departamento jurídico, gerenciamento de produção e estoque, marketing, logística e pessoal
- Elementos técnicos, como desenvolvimento ou engenharia de software e, ocasionalmente, um tipo específico de engenharia, como engenharia de recursos hídricos, engenharia de saneamento ou engenharia civil
- Especializações em gerenciamento, como contratações governamentais, desenvolvimento comunitário e desenvolvimento de novos produtos
- Setores, como automotivo, químico, agricultura e serviços financeiros.

Cada área de aplicação em geral possui um conjunto de normas e práticas aceitas, freqüentemente codificadas em regulamentos. A ISO (International Organization for Standardization, Organização internacional de normalização) faz distinção entre normas e regulamentos, conforme descrito a seguir² (ISO/IEC Guia 2: 1996):

- Uma norma é um “documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ideal de ordenação em um dado contexto”. Alguns exemplos de normas são tamanhos de disco de computador e as especificações de estabilidade térmica de fluidos hidráulicos.
- Um regulamento é uma exigência imposta pelo governo que especifica características do produto, processo ou serviço, inclusive as cláusulas administrativas aplicáveis com as quais a conformidade é obrigatória. Os códigos de construção são um exemplo de regulamentos.

Existe uma sobreposição nos conceitos de normas e regulamentos que causa confusão. Por exemplo:

- As normas freqüentemente começam como diretrizes que descrevem uma abordagem preferida e posteriormente, com a adoção geral, tornam-se amplamente aceitas como se fossem regulamentos
- Os diferentes níveis organizacionais podem exigir conformidade, como quando uma agência governamental, a gerência da organização executora ou a equipe de gerenciamento de projetos estabelece políticas e procedimentos específicos.

Uma discussão mais detalhada das áreas de aplicação do gerenciamento de projetos aparece no Apêndice D.

1.5.3 Entendimento do ambiente do projeto

Praticamente todos os projetos são planejados e implementados em um contexto social, econômico e ambiental e têm impactos intencionais e não intencionais positivos e/ou negativos. A equipe do projeto deve considerar o projeto em seus contextos ambientais cultural, social, internacional, político e físico.

- **Ambiente cultural e social.** A equipe precisa entender como o projeto afeta as pessoas e como as pessoas afetam o projeto. Isso pode exigir um entendimento de aspectos das características econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas e de outras características das pessoas afetadas pelo projeto ou que possam ter interesse no projeto. O gerente de projetos também deve examinar a cultura organizacional e determinar se o gerenciamento de projetos é reconhecido como uma função válida com responsabilidade e autoridade para gerenciar o projeto.
- **Ambiente internacional e político.** Talvez seja necessário que alguns membros da equipe estejam familiarizados com as leis e costumes internacionais, nacionais, regionais e locais aplicáveis, além do clima político que poderia afetar o projeto. Outros fatores internacionais a serem considerados são as diferenças de fuso horário, os feriados nacionais e regionais, a necessidade de viagens para reuniões com a presença física dos membros e a logística de teleconferência.
- **Ambiente físico.** Se o projeto afetar seu ambiente físico, alguns membros da equipe precisarão conhecer bem a ecologia local e a geografia física que podem afetar o projeto ou ser afetadas pelo projeto.

1.5.4 Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral

O gerenciamento geral inclui o planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle de operações de uma empresa existente. Ele inclui disciplinas de apoio como:

- Contabilidade e gerenciamento financeiro
- Compras e aquisições
- Vendas e marketing
- Contratos e legislação comercial
- Fabricação e distribuição
- Logística e cadeia de abastecimento
- Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional
- Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensação, benefícios e planos de carreira
- Práticas de saúde e segurança
- Tecnologia da informação.

O gerenciamento geral fornece a base para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos e muitas vezes é essencial para o gerente de projetos. Em qualquer projeto específico, talvez seja necessária habilidade em diversas áreas de gerenciamento geral. Essas habilidades estão documentadas na literatura sobre gerenciamento geral e sua aplicação é fundamentalmente a mesma em um projeto.

1.5.5 Habilidades interpessoais

O gerenciamento de relações interpessoais inclui:

- **Comunicação eficaz.** A troca de informações
- **Influência sobre a organização.** A capacidade de “fazer com que as coisas aconteçam”
- **Liderança.** Desenvolver uma visão e uma estratégia e motivar as pessoas para que alcancem essa visão e essa estratégia
- **Motivação.** Estimular as pessoas para que alcancem altos níveis de desempenho e superem as barreiras que impedem as mudanças
- **Negociação e gerenciamento de conflitos.** Conversar com outras pessoas para chegar a um entendimento ou um acordo
- **Resolução de problemas.** A combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas e tomada de decisões.

1.6 Contexto de gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo que inclui o gerenciamento de programas, o gerenciamento de portfólios e o escritório de projetos. Frequentemente, existe uma hierarquia de plano estratégico, portfólio, programa, projeto e subprojeto na qual um programa constituído de diversos projetos associados contribuirá para o sucesso de um plano estratégico.

1.6.1 Programas e gerenciamento de programas

Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente³. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo dos projetos distintos no programa. Por exemplo:

- O programa de um novo modelo de carro pode ser subdividido em projetos para o design e as atualizações de cada componente principal (por exemplo, transmissão, motor, interior, exterior) enquanto a fabricação continua na linha de montagem
- Muitas empresas de produtos eletrônicos possuem gerentes de programas responsáveis tanto pelos lançamentos (projetos) de produtos específicos quanto pela coordenação de vários lançamentos durante um período de tempo (uma operação contínua).

Os programas também envolvem uma série de empreendimentos repetitivos ou cíclicos. Por exemplo:

- As empresas de serviços públicos frequentemente falam de um “programa de obras” anual, uma série de projetos desenvolvidos com base em esforços anteriores
- Muitas organizações sem fins lucrativos possuem um “programa de arrecadação de fundos” para obter apoio financeiro envolvendo uma série de projetos distintos, como uma campanha para atrair novos sócios ou um leilão
- A publicação de um jornal ou uma revista também é um programa em que cada problema específico é gerenciado como um projeto. Este é um exemplo de casos em que operações genéricas podem se tornar um “gerenciamento por projetos” (Seção 1.3).

Ao contrário do gerenciamento de projetos, o gerenciamento de programas é o gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa.

1.6.2 Portfólios e gerenciamento de portfólios

Um portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. Os projetos ou programas no portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. É possível atribuir recursos financeiros e suporte com base em categorias de risco/premiação, linhas de negócios específicas ou tipos de projetos genéricos, como infra-estrutura e melhoria dos processos internos.

As organizações gerenciam seus portfólios com base em metas específicas. Uma meta do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos do portfólio. Outras metas são equilibrar o portfólio entre investimentos incrementais e radicais e para o uso eficiente dos recursos. Os diretores e equipes de gerenciamento da diretoria normalmente assumem a responsabilidade de gerenciar os portfólios para uma organização.

1.6.3 Subprojetos

Os projetos são freqüentemente divididos em componentes mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, embora os subprojetos individuais possam ser chamados de projetos e gerenciados como tal. Os subprojetos são normalmente contratados de uma empresa externa ou de outra unidade funcional na organização executora. Exemplos:

- Subprojetos baseados no processo do projeto, como uma fase específica no ciclo de vida do projeto
- Subprojetos que atendem aos requisitos de habilidades de recursos humanos, como encanadores ou eletricitistas necessários em um projeto de construção
- Subprojetos que envolvem tecnologia especializada, como testes automatizados de programas de computador em um projeto de desenvolvimento de software.

Em projetos muito grandes, os subprojetos podem consistir em uma série de subprojetos ainda menores.

1.6.4 Escritório de projetos

Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de “escritório de gerenciamento de programas”, “escritório de gerenciamento de projetos” ou “escritório de programas”. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos. Alguns PMOs, no entanto, realmente coordenam e gerenciam projetos relacionados. Em muitas organizações, esses projetos são de fato agrupados ou estão relacionados de alguma maneira com base no modo com que serão coordenados e gerenciados pelo PMO. O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente.

Os PMOs podem operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos, até o gerenciamento direto real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto. Um PMO específico pode receber uma autoridade delegada para atuar como parte interessada integral e um importante tomador de decisões durante o estágio de iniciação de cada projeto, pode ter autoridade para fazer recomendações ou pode encerrar projetos para manter a consistência dos objetivos de negócios. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na realocação, se necessário, do pessoal compartilhado do projeto e, quando possível, do pessoal dedicado do projeto.

