

AYRA CONSULTORIA

EMPRESA JÚNIOR DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA UFRJ



Manual do Departamento de Gerenciamento de Projetos

**Janeiro de 2012
Rio de Janeiro**

Índice

| | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Introdução | 3 |
| 2. Histórico..... | 3 |
| 3. Alinhamento de expectativas | 5 |
| 4. Importância Estratégica | 5 |
| 5. Principais atribuições..... | 6 |
| I. Project Charter do Projeto..... | 6 |
| II. Preencher avaliação de desempenho do gerente..... | 7 |
| Avaliação em Projetos | 7 |
| III. Preencher avaliação de desempenho de membros em projetos .. Erro! Indicador não definido. | |
| Avaliação em Projetos | Erro! Indicador não definido. |
| IV. Manter contato com o cliente em caso de projeto externo | 7 |
| V. Aumentar a eficiência e eficácia na execução de projetos da empresa | 8 |
| VI. Evitar atrasos e saber corrigir falhas recorrentes em projetos..... | 8 |
| VII. Desenvolver e implantar técnicas de gerenciamento na empresa..... | 9 |
| VIII. Feedbacks | 9 |
| IX. Estimular a equipe no decorrer do projeto..... | 9 |
| X. Criar perfil de projetos na Wiki..... | 10 |
| XII. Revisar Cronogramas de comercial..... | 11 |
| XIII. Termo de Extensão..... | 11 |

1. Introdução

O manual de Gerenciamento de Projetos, assim como o manual de cada coordenadoria ou diretoria, tem como objetivo guiar o gerente e explicitar mais claramente suas funções e atribuições, de modo a agilizar e criar um padrão no processo de aprendizagem e propiciar um “caminhar com as próprias pernas” do consultor. Além disso, através do manual, pode-se passar através do tempo o método de gerenciamento praticado atualmente, garantindo assim sua vida.

O manual deve ser seguido. Porém, em caso de dúvida ou situação adversa, o diretor de projetos deve ser consultado.

2. Histórico

Diretoria de Projetos

2004 - 2005 Guilherme Diasi Cordeiro

2005 – 2006 Rodrigo de Almeida Santos Tomassini

2006 – 2007 Ian Ribeiro Bennesby

2007.1 Vinícius Ferreira Zambelli

2007.2 Franz Junior Huber

2008.1 Vinícius Ferreira Zambelli

2008.2 Thiago Cabral Rodrigues

2009.1 Aline Godoy

2009.2 Daniel Bedirian Coelho

2010.1 Caio César

2010.2 Rafael Vianna Ávila

Gerentes

. **Thiago Cabral** – permaneceu no departamento por 5 meses (de fevereiro de 2008 a junho de 2008)

. **Aline Godoy** – permaneceu no departamento por 5 meses (de julho a novembro de 2008).

. **Kátia Rodrigues** – permaneceu no departamento por 2 meses (de setembro a novembro de 2008).

. **Filipe Cavalheiro** – permaneceu no departamento por 3 meses (de setembro a dezembro de 2008).

- . **Daniel Bedirian Coelho** – permaneceu no departamento por 6 meses (de setembro de 2008 a março de 2009).
- . **Paulo Junqueira** – permaneceu no departamento por 4 meses (de fevereiro de 2009 a maio de 2009).
- . **Laiz El-Assad** – permaneceu no departamento por 10 meses (de março de 2009 a dezembro de 2009)
- . **Barbara Cady** – permaneceu no departamento por 3 meses (de junho de 2009 a agosto de 2009)
- . **João Rafael de Almeida** – permaneceu no departamento por 7 meses (de junho de 2009 a dezembro de 2009)
- . **Livia Enéas Barbosa** - permaneceu no departamento por 2 meses (de agosto de 2009 a setembro de 2009)
- . **André Falkenbach Santoro** – permaneceu no departamento por 3 meses (de outubro de 2009 a dezembro de 2009)
- . **Anna Paula Garcia** – permaneceu no departamento por 3 meses (de outubro de 2009 a dezembro de 2009)
- . **Marllon Calaes Carvalho** – foi gerente do Semear XII, porém não entrou no departamento pois era Diretor de Recursos Humanos
- . **Marina Velame Cruz** – permaneceu no departamento por 7 meses (de janeiro de 2010 a julho de 2010)
- . **Diego Gomes Lopes** – permaneceu no departamento por 8 meses (de janeiro de 2010 a agosto de 2010)
- . **Rafael Vianna Ávilla** – permaneceu no departamento por 7 meses (de janeiro de 2010 a julho de 2010)
- . **João Pedro Guimarães** – entrou no departamento em março de 2010
- . **Michel Toledo Baliano Lopes** – entrou no departamento em março de 2010
- . **Daian Mendes Nosonily** – entrou no departamento em junho de 2010
- . **Vicente Rocha Conde Aljan Lotufo** – entrou no departamento em junho de 2010
- . **Paula Vianna Guerra** – entrou no departamento em setembro de 2010
- . **Pedro Teixeira** – permaneceu no departamento por 1 ano e 2 meses (de outubro de 2010 a dezembro de 2011)
- . **João Vasconcellos** – entrou no departamento em outubro de 2010
- . **Daniel Celnik** – entrou no departamento em janeiro de 2011

- . **Helena Kuntz** - entrou no departamento em março de 2011
- . **Bruno Restum** - permaneceu no departamento por 6 meses (de junho de 2011 a dezembro de 2011)
- . **Augusto Reis** - entrou no departamento em junho de 2011
- . **Carlos Eduardo** - entrou no departamento em julho de 2011
- . **Francisco Alves** – entrou no departamento em setembro de 2011
- . **Roberta Barbosa** – entrou no departamento em outubro de 2011
- . **Fernando Corrales** – entrou no departamento em dezembro de 2011
- . **Pedro Faria** - entrou no departamento em janeiro de 2012
- . **Pedro Serpa** - entrou no departamento em janeiro de 2012

3. Alinhamento de expectativas

O membro do departamento deverá ter disponibilidade e comprometimento com a empresa, além de preocupar-se com sua postura perante a mesma e seus clientes. É função do gerente o contato e o relacionamento direto com o cliente, de forma que seja esperada uma postura adequada de seriedade e vestimenta adequada, além de disponibilidade de tempo para reuniões. O bom relacionamento com toda a empresa é uma das premissas principais também, pois ele deverá trabalhar uma com grande variedade de membros em seus projetos. O senso crítico, outra característica fundamental para o cargo, deve ser sempre utilizado visando à qualidade das atividades desenvolvidas pelos consultores. Deve ser constante a conversa e os feedbacks do gerente aos consultores, em busca do desenvolvimento dos membros e da qualidade dos projetos.

4. Importância Estratégica

O Departamento tem uma grande importância estratégica, pois ao cuidar do andamento dos projetos, acaba estando ligado a todas as áreas da empresa. Deve estar alinhado com a diretoria de Marketing para manter o relacionamento com o cliente da melhor forma; com Recursos Humanos para valorizar e saber como motivar os consultores nos projetos; com Financeiro para controlar de maneira eficiente os custos dos projetos.

Sua importância estratégica aumenta, uma vez que é sua função garantir e prezar pela qualidade dos projetos, tendo como responsabilidade o sucesso dos serviços prestados pela empresa.

5. Principais atribuições

Abaixo, listamos as principais atribuições do Departamento de Gerenciamento, de acordo com o manual de cargos 2012.1:

- ✓ **Project do projeto;**
- ✓ **Preencher avaliação de desenvolvimento do gerente;**
- ✓ **Manter o contato com o cliente e a empresa;**
- ✓ **Aumentar a eficiência e eficácia na execução de projetos da empresa;**
- ✓ **Evitar atrasos e saber corrigir falhas recorrentes em projetos;**
- ✓ **Desenvolver e implantar técnicas de gerenciamento na empresa;**
- ✓ **Feedbacks;**
- ✓ **Estimular os membros no decorrer do projeto;**
- ✓ **Criar Perfil dos Projetos na Wiki;**
- ✓ **Cobrar preenchimento do relatório de projetos na Wiki;**
- ✓ **Cobrar atualizações de pastas virtuais;**
- ✓ **Corrigir cronogramas elaborados por comercial na etapa de negociação;**
- ✓ **Preencher Indicadores de Gerenciamento;**
- ✓ **Termo de Extensão.**

I. Project do Projeto

Alteração no cronograma do projeto

Se necessário, o gerente deve fazer a atualização do cronograma do projeto, através do programa MS Project. Se alterado o cronograma, o mesmo deve ser comunicado ao diretor de projetos e, se autorizado pelo mesmo, ao cliente também.

O gerente de projetos deve alterar o cronograma do projeto quando:

- O cliente deixa de fornecer alguma informação que é necessária para a realização de uma etapa do projeto, atrasando a mesma;
- Por culpa da equipe, alguma etapa predecessora é atrasada;
- Necessidade identificada pelo gerente de acréscimo de uma etapa no projeto.

Nessas 3 ocasiões o gerente de projetos será a pessoa a confeccionar o novo cronograma do projeto.

Além destes, o gerente também pode mudar o cronograma internamente, de forma a encurtar o projeto e ser esse a mostrar a equipe. Tal atitude pode ser eficiente para evitar atrasos.

O cronograma deverá ser feito no MS Project, programa de fácil manuseio. Porém, se ainda não souber como usá-lo, deve-se pedir ajuda a outro gerente, ou ao diretor de projetos. Importante atentar para os feriados e dias enforcados na hora de montar o cronograma que não devem ser contados como dias úteis.

Cronograma e Equipe

É decisão do gerente mostrar o cronograma a equipe do projeto ou não. O mesmo pode optar por não abri-lo se acreditar que tal atitude ajudará no rendimento daquele.

II. Preencher avaliação de desempenho do gerente

Avaliação em Projetos

Nessa planilha, enviada por GP via e-mail, o gerente deve fazer uma auto-avaliação do trabalho realizado, preenchendo os campos com o número 1 nas opções sempre, muitas vezes, com frequência, poucas vezes ou nunca. Essa avaliação serve como acompanhamento do comportamento do gerente nos projetos, fornecendo um feedback ao mesmo.

III. Manter contato com o cliente e a empresa em caso de projeto externo

Em caso de projeto externo, o gerente tem que manter um contato constante com o cliente. Este deve ser feito, através do telefone ou via e-mail. Ao menos 1 vez por semana esse contato deve ser feito, como forma de mostrar um bom acompanhamento do projeto. O ideal é que a equipe do projeto também mantenha contato com o cliente.

É necessário que em cada etapa realizada tenha-se uma reunião com o cliente para mostrar e discutir o que foi feito. Manter esse contato com o cliente levará a um alinhamento dos objetivos entre a equipe, o gerente e o cliente. É importante lembrar que o gerente deve ser o mais transparente possível com o cliente. Jamais deve mentir sobre o andamento do projeto; isso vai contra o nosso Código de Ética.

Em relação ao contato com a empresa, este deve ser feito tanto para projeto externo, quanto para interno. É necessário que a empresa esteja sempre informada sobre o andamento dos projetos. Para isso, são feitos anúncios em RQ's. Em caso de projeto interno, a Ayra por ser o cliente, precisa ser consultada das tomadas de decisão. Tal comunicação se dá, além dos anúncios em RQ, por e-mails enviados a toda empresa. Em ambos os casos (interno e externo), o gerente tem a possibilidade de pedir algum tipo de ajuda para a empresa em determinada etapa do projeto nas mesmas. Com isso além do projeto obter benefícios, há uma maior interação e participação da empresa com os projetos.

IV. Aumentar a eficiência e eficácia na execução de projetos da empresa

Deve-se manter um acompanhamento constante da equipe, tendo em vista sempre as tarefas e os prazos a que são submetidos. Deve-se também realizar cobrança antes do prazo final, a fim de evitar atrasos. No caso de projeto externo, o cuidado deve ser ainda maior e a equipe deve ser mais cobrada, pois não se deve satisfação somente a Ayra, mas também ao cliente. Qualquer problema com a equipe deve ser acompanhado pelo gerente, pelo diretor de projetos e também pelo diretor de RH. É importante que haja esse alinhamento, de maneira que possam ser encontradas soluções de melhoria. Caso o consultor continue não se mostrando interessado e comprometido com o projeto, seja ele interno ou externo, deverá ser desligado do mesmo e outro consultor, pode ser ou não, recrutado.

V. Evitar atrasos e saber corrigir falhas recorrentes em projetos

Sempre que possível o gerente deve estimular o adiantamento do projeto, para que possa ter uma margem de segurança devido a algum imprevisto que aconteça no futuro. Para isso, a mudança no cronograma supracitada pode ser utilizada.

Além disso, época de provas e problemas pessoais que devem ser levados em conta. Apesar do gerente não participar efetivamente do projeto, se necessário, ele deve intervir e ajudar os consultores, principalmente no projeto externo, como forma de evitar atrasos.

É importante que qualquer atraso, mesmo de apenas um dia, seja levado para a equipe como algo que tem que ser logo corrigido.

VI. Desenvolver e implantar técnicas de gerenciamento na empresa

O gerente de projetos deve sempre estudar os documentos presentes na empresa e buscar em material externo, novas formas de gerenciamento e novas técnicas implantáveis na empresa. Assim que o gerente é alocado no departamento, ele deve estudar o resumo do PMBOK, para que possa ter noções de gerenciamento como; qualidade, prazo, escopo, custos, entre outros. A partir do projeto aberto, ele é o maior responsável por enviar projetos antigos, arquivos da biblioteca virtual referentes ao tipo do projeto, além de instigar da equipe que pesquise materiais além dos enviados.

VII. Feedbacks

O feedback é um modo de estabelecer um meio de motivação e maior interação entre o gerente e cada membro gerenciado. Para isso, ele é dado formalmente pela avaliação de desempenho ao longo do projeto. No entanto, o gerente não pode esperar somente essas avaliações. Ele deve sempre que julgar necessário, relatar ao consultor; o que ele fez corretamente, o elogiando; o que fez de forma errada, mostrando como poderia ter sido feito; e também, em quais atitudes ele poderia ter se saído melhor. O principal objetivo do gerente é desenvolver a sua equipe, e ele só consegue realizar isso pelo feedback, sua principal ferramenta. Então, por que o feedback é importante? O feedback construtivo visa o melhoramento do membro para que este não repita os mesmos erros cometidos anteriormente. Já o feedback positivo, é um meio de reconhecer o trabalho do membro, estimulando-o ainda mais.

Outra opção é o Feedback 360º, no qual toda a equipe, incluindo o gerente, se avalia. Cada um deve preencher uma planilha de avaliação sobre todos os outros. Os consultores devem mandar tal avaliação ao seu gerente e, as do gerente, devem ser enviadas a alguém a critério da equipe. Tais planilhas devem ser passadas ao avaliado em forma de feedback, através de uma conversa e sem que seja passado quem falou o que.

VIII. Estimular a equipe no decorrer do projeto

Saber elogiar nos momentos certos é uma ótima opção para motivar a equipe. Outra opção é reconhecer o trabalho do grupo através de simbólicas bonificações como chocolates e balas.

OBS: Cuidado para não acostumar mal à equipe com presentinhos materiais e feedbacks positivos em excesso. Eles são apenas bonificações e não uma obrigatoriedade. Use-os quando realmente for merecido.

IX. Criar perfil de projetos na Wiki

Os gerentes devem prezar pela gestão de conhecimento dos projetos. Uma das formas que devem ser utilizadas é a Wiki, para isso é necessário criar o perfil do projeto.

Para criar o perfil do projeto:

1 - Coloque no campo "buscar" o nome do seu Projeto. Caso não tenha nenhum título de página com o nome buscado, aparecerá "Nenhum título de página coincide" e logo em seguida "criar tal página" (escrito em vermelho).

2 - Quando aparecer isso, você pode abrir outra aba (do navegador) e copiar o Modelo de Página de Projetos. Para fazer isso, clique em Modelo de Página de Projetos, e clique na aba "ver código fonte" (na parte superior da página).

3 - Volte para a página onde será criada a página de seu projeto, clique em "editar". Lá vai aparecer um quadrado pra escrever texto (na parte de cima do quadrado terá uma barra de ferramentas).

4 - Clique em "wikitext" e cole o código fonte do Modelo de Página de Projeto que você copiou.

5 - Pra ver a página sem ser em códigos, basta clicar em "wikitext" outra vez.

6 - Depois disso é só preencher com os dados do seu projeto e salvar a página.

Atenção: no modelo de página só há UMA ETAPA. Para que se tenha várias etapas é só copiar o código fonte de toda a parte "Etapa X" e preencher com os dados referentes à etapa desejada.

Não se esqueçam de criar um hiperlink na página de projetos (externos ou internos) do semestre.

Para criar hiperlink do projeto:

1 - Copiar o link do perfil criado

2 - Abrir a página de projetos externos ou projetos internos

3 - Clicar no semestre atual e em "editar"

4 - Escrever o nome do projeto na caixa de texto, selecionar esse nome e clicar em "inserir hiperlink"

5 - Ao abrir a janela do hiperlink, basta colar o link da página de projeto criada no local especificado.

X. Incentivar e cobrar consultores a preencher relatório de etapas na Wiki

O gerente deve incentivar e cobrar seus consultores a preencher o relatório de cada etapa do projeto na Wiki. É fundamental que esse preenchimento seja feito logo após a finalização da tarefa para que as informações não se percam. Deve ser feito um revezamento dos consultores que realizam esta tarefa, para que todos da equipe se familiarizem e conscientizem da importância de acessar a plataforma.

XIII. Cobrar atualizações de pastas virtuais

É necessário que o gerente cobre da sua equipe, não só as atualizações na Wiki, mas também as atualizações nas pastas virtuais da rede da Ayra. É de extrema importância para o repasse de conhecimento.

XV. Corrigir cronogramas elaborados por comercial na etapa de negociação

Gerenciamento, devido ao alinhamento com o departamento de comercial, deve revisar todos os cronogramas elaborados pelos negociadores antes de irem para a negociação. Corrigindo, principalmente, datas, etapas desnecessárias, atividades sem know-how da empresa, quantidade de dias. Com isso, evitamos vender algo que não podemos ou não sabemos fazer, para que assim não haja no projeto, futuras desmotivações de equipe e atrasos.

XVI. Preencher Indicadores de Gerenciamento

No Departamento de Gerenciamento há indicadores a serem preenchidos. Eles se encontram, assim como todos os outros, na pasta da presidência. É de extrema importância que todo o gerente preencha com os dados do seu projeto, como por exemplo, número de consultores alocados, mudanças de escopo, atrasos, entre outros.

Tudo isso possibilitará uma base comparativa entre os projetos realizados, que levarão a análises que podem ajudar nas tomadas de decisões.

XVII. Termo de Extensão

Caso o projeto atrase por **motivos externos a Ayra**, como, por exemplo, falta de informações necessárias ao projeto enviadas pelo cliente, o gerente deve usar o Termo de Extensão em Projeto. Este é um documento, assinado pelo cliente, que adia a data de fim do projeto no número de dias que o mesmo atrasou. Ou seja, é uma renegociação de prazo com o cliente.

Tal documento é importante para que o atraso, não sendo por nossa causa, não conte como um projeto atrasado e comprometa nossos indicadores.