

Gerência de Projetos - Teoria e Prática

Conteúdo para impressão

Módulo 1: Introdução ao Gerenciamento de Projetos

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Caçado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Conteudista:

Nival Oliveira Lage (2008)

Carlos Eduardo Martins (2011)

Atualizações:

Carlos Eduardo Martins (2013)

Diagramação e revisão de texto realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Módulo 1: Introdução ao Gerenciamento de Projetos	5
1. Objetivos	5
2. Introdução.....	5
3. Projetos	6
3.1 Projetos X Operações	6
3.2 Projetos X Subprojetos.....	8
3.3 Projetos X Programas	8
3.4 Influências Organizacionais.....	9
4. Gerência de Projetos.....	9
4.1 Problemas - Causas X Soluções	11
4.2 Prática.....	12
4.3 Partes Interessadas - <i>Stakeholders</i>	13
5. Relação com outras disciplinas.....	15
5.1 Fases e ciclo de vida do Projeto.....	15
6.Características das fases do projeto	16
6.1 Fases e ciclos de vida do Projeto	17
7. Processos de Gerência de Projetos.....	18
7.1 Grupos de Processos.....	18
7.2 Relacionamento entre Grupos de Processos.....	19
Bibliografia	20
Encerramento do módulo	20

MÓDULO 1: INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Objetivos

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Sintetizar as principais atividades de gerenciamento de projetos que a equipe deve realizar para que o projeto seja bem-sucedido.
- Diferenciar projeto, operação e programa apontando as principais características de cada um.
- Definir gerenciamento de projetos considerando a perspectiva adotada pelo PMI.
- Apontar as principais características de um projeto de sucesso com base nas melhores práticas descritas no guia PMBOK.
- Explicar o ciclo de vida de um projeto identificando os grupos de processos existentes.

2. Introdução

As transformações no mundo do trabalho nas últimas décadas levaram as organizações a enfrentarem altos níveis de competitividade, buscando, assim, encontrar novas formas de trabalho e inovação. Nesse contexto, exige-se cada vez mais que o trabalho seja feito com menos recursos, o mais rápido possível e com maior qualidade.

No cenário governamental, a realidade não é diferente e observa-se que o Governo Federal busca cada vez mais reestruturar sua gestão com foco competitivo e voltado para a qualidade.

Diversas práticas, como o próprio trabalho por projetos, surgiram em consonância com essa realidade.

3. Projetos

3.1 Projetos X Operações

As operações são esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar basicamente o mesmo conjunto de tarefas. O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios.

Os projetos exigem atividades de gerenciamento de projetos e conjuntos de habilidades, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios.

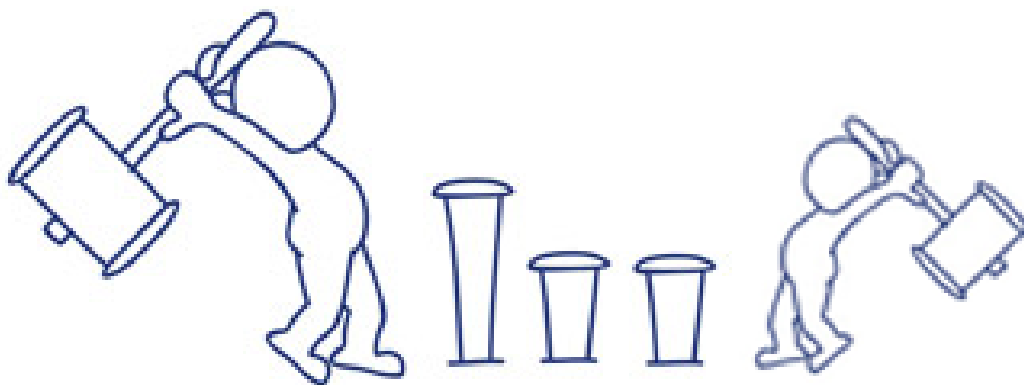
Diferentemente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

Um projeto é diferente de uma operação, embora tenham alguns aspectos em comum, tais como:

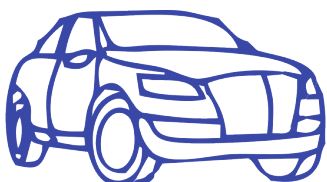
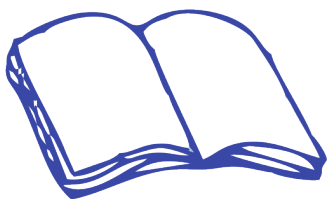
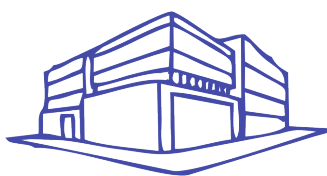
- Realizados por pessoas.
- Restringidos por recursos limitados.
- Planejados, Executados e Controlados.

Entretanto podemos destacar algumas especificidades relativas a cada um. Veja o quadro abaixo:

Projetos	Operações
• Ligado a planos estratégicos.	• Sustenta os negócios
• Temporário	• Permanente
• Original/exclusivo	• Repetitivo
• Resultado é incerto	• Rotina
• Foco na integração	• Padrão conhecido
• Causa impactos	
• Busca resultados duradouros	

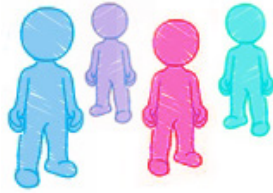


Confira alguns exemplos de projetos:

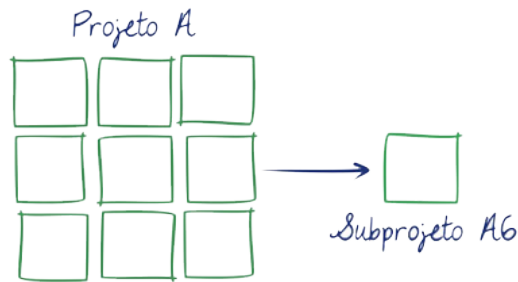


- Desenvolvimento de um produto ou serviço.
- Desenvolvimento de um novo modelo de veículo.
- Construção de um prédio.
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema.
- Uma edição de jornal ou revista.
- Uma mudança de estrutura, de pessoal ou de estilo de uma organização.
- Construção de um sistema de abastecimento de água para uma comunidade.
- Uma campanha por um cargo político.
- Implementação de um novo procedimento ou processo de negócios.
- Atendimento a uma cláusula contratual.
- Realização de concurso público para admissão de servidores ou empregados.
- Mudança de layout de uma Regional ou área da empresa.
- Elaboração de uma nova proposta de Plano de Cargos e Salários.

3.2 Projetos X Subprojetos



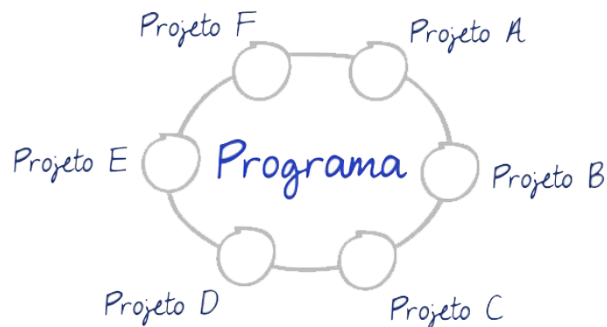
Os projetos podem ser divididos em subprojetos



Subprojeto pode ser tratado como um pequeno projeto. São mais facilmente gerenciáveis e estão inter-relacionados ao projeto maior. Essa relação ocorre de maneira que, se um subprojeto não for cumprido, ele necessariamente afetará os outros subprojetos e o projeto maior como um todo.

3.3 Projetos X Programas

Programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.



O programa envolve empreendimentos repetitivos ou cíclicos e geralmente tem tempo de duração maior.

Exemplos de programas:

- Programa Cidadania e Justiça.
- Programa Bolsa Família.
- Programa Trabalho, Emprego e Renda.
- Programa Fome Zero do Governo Brasileiro.
- Programa do Governo Brasileiro para Concessão de Bolsas de Estudos.
- Programa de Combate à AIDS do Governo Brasileiro.

O conceito de programa no PPA tem a seguinte sentença:

“Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.”

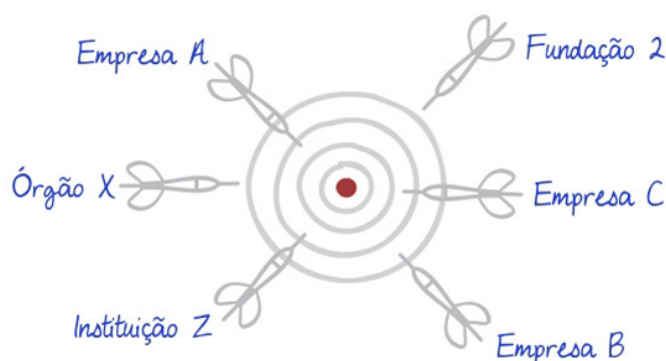
Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.43

Neste sentido, os projetos são iniciativas fundamentais para impactar os indicadores dos programas. Sendo assim, em uma escala de resultados, os projetos oferecem produtos tangíveis e claros que têm sua efetividade alinhada ao objetivo definido para o programa.

3.4 Influências Organizacionais

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

Quando um projeto envolve entidades externas como as que são parte de joint ventures ou parcerias, ele será influenciado por mais de uma organização.



4. Gerência de Projetos

Segundo Koontz e O'Donnell gerenciar consiste em:

“executar as atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria”

Fonte: Koontz e O'Donnell, 1989.

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos que são:

- Iniciação.
- Planejamento.
- Execução.
- Monitoramento e controle.
- Encerramento.



Fonte: PMBOK - 5a. Edição

Os itens que integram um gerenciamento de projetos são:

- Escopo, cronograma, orçamento, qualidade, recursos e riscos.
- Levantamento das necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas.
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis.
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.
- • Balanceamento das demandas conflitantes de escopo, cronograma, orçamento, qualidade, recursos e riscos.

4.1 Problemas - Causas X Soluções

Num projeto, do ponto de vista gerencial, podem ocorrer diversos problemas gerados por várias causas. Além disso, apesar dos insucessos, existem situações desejáveis para quaisquer tipos de projeto. Apresentamos, a seguir, alguns exemplos dos problemas e suas causas, e, também, o que seria considerado como sucesso para um projeto.

Problemas	Causas	Soluções
1. Atrasos no cronograma.	1. Cronogramas apertados ou mal estruturados.	1. Tempo estimado considerando os recursos disponíveis.
2. Custos acima do previsto.	2. Estimativas de orçamento fracas ou abaixo do real.	2. Análise do escopo, cronograma e recursos para a correta estimativa de custos.
3. Falta de recursos de pessoal.	3. Desenvolvimento inadequado da equipe dos projetos.	3. Controle do pool de recursos alocados nos projetos em andamento e previstos.
4. Mudanças de requisitos e especificações.	4. Falta de um comando claro para o projeto.	4. Implementação de processo de controle de mudanças.
5. Qualidade abaixo da esperada.	5. Sistema de controle mal planejado.	5. Validação do produto pela equipe do projeto e aceite do cliente.
6. Produtos que não funcionam.	6. Objetivos mal planejados ou não compreendidos.	6. Reuniões semanais com o cliente para validação prévia dos produtos.
7. Complexidade acima da capacidade.	7. Falta de capacitação da equipe do projeto.	7. Capacitar a equipe do projeto ou contratar especialistas.
8. Produtos mal projetados.	8. Expectativas dos clientes sem monitoramento.	8. Ênfase no planejamento do projeto em conjunto com o cliente.
9. Projetos que são cancelados.	9. Falha no levantamento dos requisitos ou recursos financeiros insuficientes.	9. Ajustar o escopo do projeto para atender as necessidades do cliente.

4.2 Prática

Um projeto de sucesso é aquele que é realizado conforme o planejado. Se o projeto gastou menos recursos que o previsto, houve uma falha no planejamento que permitiu que os recursos fossem superestimados, e não uma vitória ou economia.

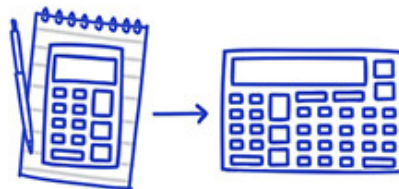
Geralmente o sucesso de um projeto está relacionado à entrega do produto, serviço ou resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e com o orçamento e recursos determinados. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses fatores.

Um projeto de sucesso é decorrente de uma série de eventos que contribuem para esse fato. Não existe uma receita ou um conjunto de atividades que garantam o êxito de um projeto, entretanto é possível destacar as seguintes diretrizes:

- Focalização de produtos claros e tangíveis a serem entregues nas várias fases do projeto.
- Realização de uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os envolvidos e em todas as fases do projeto.
- Existência de uma liderança forte que combine com a função de gerente do projeto.
- Simplicidade dos processos de gerenciamento de projetos, somando-se as práticas e cultura da organização empreendedora do projeto.
- Sistematização de metodologia e ferramentas de gerenciamento de projetos.

BANHANDO EM OURO

Entregando mais do que o solicitado pelo cliente



Você sempre deve se esforçar para estabelecer com cuidado as expectativas do cliente para, só então, atendê-las. Você provavelmente já deve ter escutado que é “Melhor prometer menos, e entregar mais”. De fato, esta frase somente é válida, em termos de gerenciamento da qualidade, se a mesma se referir a sua capacidade para entregar o produto ou o serviço mais cedo do que o prometido, ou por um custo menor do que o estimado. No entanto, não é um procedimento correto entregar mais do que foi solicitado pelo cliente, mesmo que seja em nível de qualidade. O termo “banhando em ouro” refere-se a entregar mais do que o cliente solicitou. Embora pareça ser uma coisa boa, na verdade não é. Isso é errado por dois motivos.

Primeiro, o foco principal do projeto deve ser assegurar a entrega do que o cliente solicitou - dentro do prazo e dentro do orçamento. Acrescentando trabalho adicional, aumenta o risco de o projeto não cumprir com o prazo ou com o orçamento. Se você perder a data final do projeto, não será convincente explicar para o cliente que o

prazo foi perdido devido ao acréscimo de trabalho não solicitado. Segundo, se você adicionar mais trabalho para entregar mais, você estará assumindo a responsabilidade de tomar decisões sobre o que será mais valioso para o cliente. O cliente poderá ter bons motivos pelos quais as características adicionais não foram incluídas no escopo do projeto. Na verdade, elas podem ter um valor mínimo para o cliente. Poderá ser mais valioso para o cliente ter o produto ou a solução do projeto implementada mais cedo e com menor custo. A questão é que essa é uma decisão do cliente e não do gerente do projeto.

Se você prometer menos e entregar mais, isso deve ser aplicado somente se você entregar os produtos do projeto mais cedo ou por um custo menor do que o previsto. Não se deve englobar a entrega de requisitos que não foram solicitados. De fato, o cliente poderá solicitar a inclusão de requisitos adicionais no projeto, porém os novos requisitos deverão ser processados por meio de um processo de gerenciamento de mudanças do escopo. Se você puder entregar o projeto mais cedo ou por um custo menor, deixe que o cliente tome a decisão sobre o que fazer com a boa sorte.

4.3 Partes Interessadas - *Stakeholders*



Gerente funcional

Responsável pelos recursos alocados no projeto.



Cliente

Também conhecido como beneficiário em projeto finalísticos em organizações públicas, são representados pela comunidade ou população beneficiada.



Organização

Instituição responsável pelo empreendimento. Equipe - responsável pela execução do projeto.

**Patrocinador**

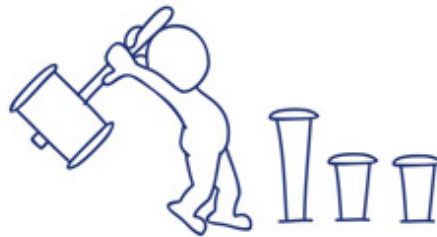
Responsável pelo aporte financeiro ou apoio político do projeto.

**Gerente do projeto**

Responsável pelo sucesso ou insucesso do projeto.

Stakeholder

A palavra stakeholder ainda não tem tradução para o português. Comumente tem sido traduzida como “parte interessada” ou “parte envolvida”.



O termo foi inicialmente utilizado em 1708 como “uma pessoa que prende uma estaca”.

Para compreender melhor devemos relembrar o momento em que os Estados Unidos estavam sendo colonizados pelos ingleses. Estes, ao chegarem à América, utilizavam estacas para demarcarem suas terras. Prender uma estaca no chão significava que em um determinado raio a partir daquele ponto a terra já pertencia a alguém.

No gerenciamento de projetos, o termo Stakeholder surgiu em 1963 em uma consultoria realizada pelo Stanford Research Institute, como uma maneira de descrever um grupo de pessoas e organizações que não são acionistas, mas que, sem seu suporte, a empresa não pode deixar de operar ou existir.

Fonte: MENDELOW, 1987, p. 177 apud PATTON. Q. M “Utilization Focused Evaluation”. Sage. 1998

Um gerenciamento de projeto eficaz exige que a equipe entenda e use o conhecimento e as habilidades relacionadas a, pelo menos, cinco áreas de especialização, a saber:

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

5. Relação com outras disciplinas

O Project Management Institute (PMI), instituição sem fins lucrativos sediada nos Estados Unidos, organizou um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projeto (PMBOK), que reúne um conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos.

O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos descreve o que é exclusivo dessa área.

A figura abaixo exhibe as áreas de especialização comuns, necessárias a uma equipe de projetos.



5.1 Fases e ciclo de vida do Projeto

O guia PMBOK[®], que é utilizado como referência neste curso é, portanto, um útil subconjunto do abrangente conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Os projetos são divididos em fases, com o objetivo de melhoria de controle e gerenciamento. O conjunto de fases é conhecido como Ciclo de Vida de um Projeto, que define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final. Não existe uma única, ideal ou melhor maneira para definir um ciclo de vida de um projeto. Algumas instituições estabelecem políticas que padronizam todos os projetos com um único ciclo de vida enquanto outras permitem que a equipe de gerenciamento de projetos

escolha o ciclo de vida mais adequado para seu próprio projeto. Abaixo tem-se um exemplo que representa, de modo geral, as Fases de um Projeto de Desenvolvimento de Software.



A figura abaixo apresenta um exemplo de ciclo de vida para a realização de um curso:



6. Características das fases do projeto

Um projeto pode ser dividido em qualquer número de fases. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. As fases do projeto são usadas quando a natureza do trabalho a ser executado é única para uma parte do projeto e são normalmente ligadas visando ao desenvolvimento de uma entrega específica. Uma fase pode enfatizar os processos de um grupo específico de processos de gerenciamento do projeto, mas é provável que a maioria ou todos os processos sejam executados de alguma forma em cada fase. Geralmente as fases são terminadas sequencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações do projeto. Fases distintas normalmente têm durações ou esforços diferentes. A natureza de alto nível das fases de um projeto as torna um elemento do ciclo de vida do projeto.

Cada fase do projeto é marcada pela conclusão de um ou mais produtos principais. A conclusão de uma fase é geralmente marcada pela revisão dos resultados principais e do desempenho do projeto até a data em questão. Essas revisões são chamadas de saídas de fase, passagens de estágios ou pontos de conclusão.

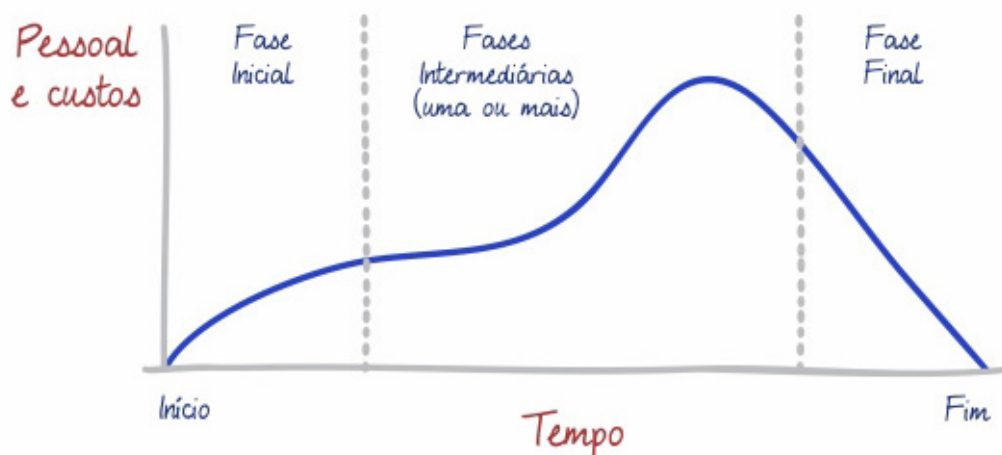


Fonte: Sequência típica de fases no ciclo de vida de um projeto (PMBOK, 2003).

6.1 Fases e ciclos de vida do Projeto

Características do ciclo de vida do projeto

- Definir o início e o fim do projeto.
- Determinar quais ações de transição deveriam estar ou não incluídas ao final das fases do projeto ou entre projetos.
- Definir o trabalho ou esforço técnico que deveria ser feito em cada fase do projeto.
- Determinar as pessoas que deveriam estar envolvidas em cada fase do projeto.
- Como controlar e aprovar cada fase.



7. Processos de Gerência de Projetos

Os projetos são compostos por processos, que são definidos como uma série de ações que geram produtos.

Os processos dos projetos são realizados por pessoas e, normalmente, se enquadram em duas categorias:

- Processos orientados ao Produto (especificação e criação dos produtos do projeto).
- Processos da Gerência de Projetos (descrição, organização e trabalho do projeto).

7.1 Grupos de Processos



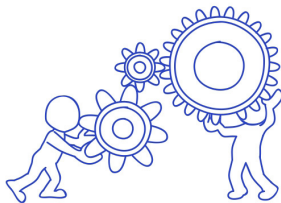
Grupo de Processos de Iniciação

Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto.



Grupo de Processos de Planejamento

Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado.



Grupo de Processos de Execução

Integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto.



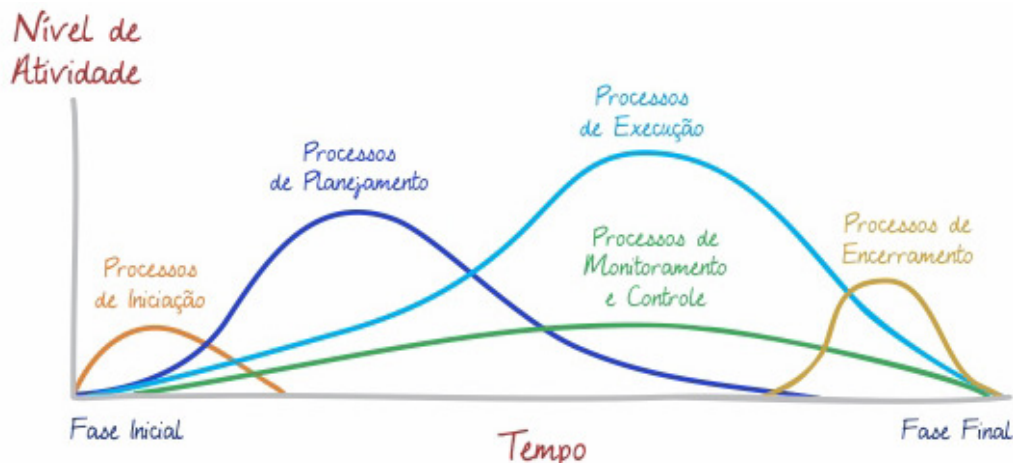
Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

Mede e monitora regularmente o processo para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para atender aos objetivos do projeto.



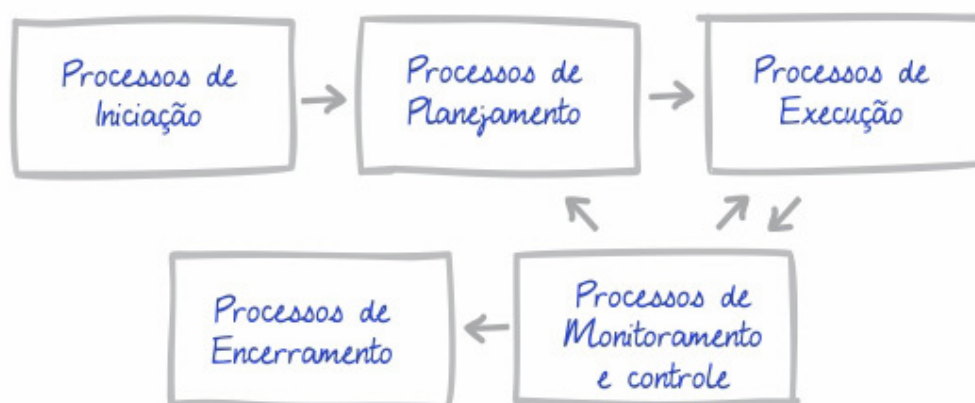
Grupo de Processos de Encerramento

Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

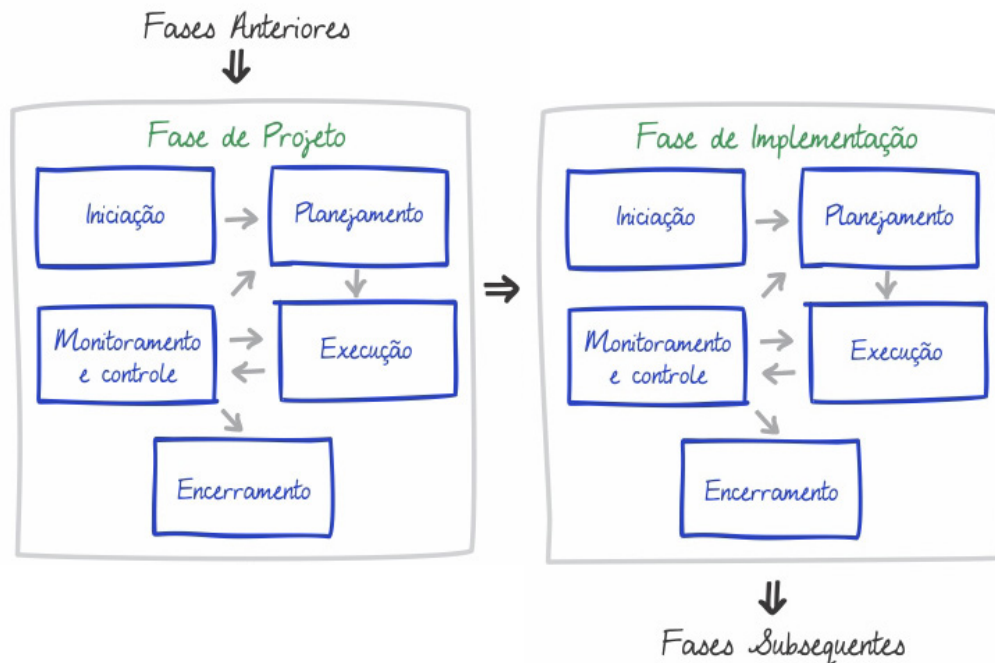


7.2 Relacionamento entre Grupos de Processos

Os grupos de processos estão ligados pelos resultados que produzem. O resultado de um geralmente se torna base de início de outro. Entre grupos de processos centrais essas ligações são repetidas: o processo de planejamento fornece ao processo de execução um plano de projeto documentado e, depois, fornece atualizações documentadas ao plano durante o projeto.



Embora a figura ilustre fases distintas e processos distintos, essas fases podem se sobrepor em um projeto real.



Bibliografia

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Manual de Elaboração Plano Plurianual 2008-2011. Brasília: MP, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Alterações do Plano Plurianual 2012-2015. Brasília: MP, 2013.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. Fundamentos da Administração. São Paulo: Livraria Pioneira, 1989.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK. 4ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2008.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK 5ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2013.

Encerramento do módulo

Terminamos o Módulo 1 - Introdução a Gerência de Projetos.

Volte à página inicial do curso e participe do Fórum de Discussão. Sua participação corresponde a 20 pontos na nota final do curso.

Em caso de dúvida, contate o seu tutor.