



# Gestão Aplicada a Projetos

**Soraya Gervásio**

---

# **Unidade 2**

## **Administração em tempos de projetos**

---



# Administrar ainda é convencional

Conforme Chiavenato (2014), a origem etimológica de *administração* remete à subordinação a alguém que irá dirigir a aplicação de seus recursos. E dele ainda, são as seguintes constatações:

# Gerenciar é administrar variáveis de

- Tarefas (excelência operacional)
- Estrutura (articulação de recursos e competências)
- Pessoas (envolvimento)
- Tecnologia (base para operações)
- Ambiente (mundo dos negócios)
- Competitividade (para resultados sustentáveis)

# Gestão de áreas funcionais da Administração:

- Competências (pessoas)
- Operações (produção)
- Marketing (promoção)
- Finanças (orçamento)
- Resultados (sucesso, ou não)

# Gestão, portanto:

Pode ser compreendida, conforme Valeriano (2005), como um “sistema de administração”. Podemos inferir que isso implica na interação de áreas funcionais que sofrem direta influência do ambiente externo (governo, concorrência, economia, clima, insumos...)

# Liderar é diferente de gerenciar:

Liderança é a habilidade de conduzir pessoas para objetivos comuns por causa de seu carisma.

Isso quer dizer que liderar está mais relacionado a influenciar comportamentos, e gerenciar está mais relacionado a administrar processos.

# Nos fundamentos da administração tem-se

- **Nível institucional** – Direção, cenários e estratégias
- **Nível tático** – Gerência dos planos táticos e controle do ambiente interno.
- **Nível operacional** – Supervisão para cumprimento de tarefas.





Se a administrar envolve a gestão rotineira de processos e a liderança de pessoas, como então, gerenciar projetos onde nada é convencional e as pessoas não estão susceptíveis ao carisma de seus gestores?

Fonte da imagem:

[https://www.google.com.br/search?q=imagens+do+wikipedia&espv=2&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwibqaj30K7SAhXFI5AKHcV6C8MQsAQILQ#tbm=isch&q=d%C3%BAvida+imagem&\\*&imgsrc=\\_4\\_VRaPudiv-DM:](https://www.google.com.br/search?q=imagens+do+wikipedia&espv=2&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwibqaj30K7SAhXFI5AKHcV6C8MQsAQILQ#tbm=isch&q=d%C3%BAvida+imagem&*&imgsrc=_4_VRaPudiv-DM:)

# O que é projeto, afinal?

Projeto é um **evento empresarial** cujo resultado é **inédito** e sua realização é sob **condições rigorosamente predeterminadas.**

# Evento empresarial porque

O trabalho de projetos não permite a participação de amadores. Exige a reunião de profissionais com competências multidisciplinares que, juntos e quase ao vivo, produzirão, sem chance de retrabalho, uma solução inédita que pode ser tangível (produto) ou intangível (serviço).

# O ineditismo

O mercado exige respostas rápidas, personalizadas e de alto valor agregado. Quando isso é impossível, por meio da estrutura convencional e rotineira da empresa, constitui-se uma equipe (interna, externa ou mista) altamente qualificada para resolver a situação problema.

# As condições rigorosamente predeterminadas

São necessárias para que, especialmente, os prazos e custos **respeitem o investimento** realizado pelos patrocinadores **e as expectativas firmadas**, via contrato (formal ou psicológico), com todas as pessoas direta ou indiretamente impactadas pelo projeto.

# Síntese, principais tópicos

- Gerenciar processos, e liderar pessoas.
- Projetos prioriza eficácia de resultados, empresas visam eficiência de processos para resultados.
- Em projetos há forte demanda por profissionais qualificados. No mercado convencional há muitos qualificados sendo desclassificados.

**Para o PMI, conforme**

**[https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/  
WhatIsProjectManagement.aspx](https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx)**

# É necessário ter **conhecimento em 10 áreas**

1. Gerenciamento da Integração
2. Gerenciamento de Escopo
3. Gerenciamento de Custos
4. Gerenciamento de Qualidade
5. Gerenciamento das Aquisições



# E são 10 áreas de conhecimento

- 6. Gerenciamento de Recursos Humanos
- 7. Gerenciamento das Comunicações
- 8. Gerenciamento de Risco
- 9. Gerenciamento de Tempo
- 10. Gerenciamento das Partes Interessadas

**O domínio destas 10 áreas de  
conhecimento facilitará  
o seu gerenciamento**

# 1. Conhecimento de **Integração**

Relativo aos **processos e atividades** que acontecerão ao longo do projeto.

É preciso identificar o fluxo das principais operações, detalhá-las em processos até chegar ao nível de atividades.

## 2. Conhecimento do **escopo**

Delimita **o que será entregue** com máxima precisão, em todas as suas especificações e também, delimita o que não será entregue.

É muito importante coibir falsas expectativas ou ruídos de comunicação.

### 3. Conhecimento do tempo

Com base na identificação e integração de todas as atividades para cumprir o escopo, qual é o **prazo necessário** para realizar o projeto?

Observe que são muitas as validações intermediárias.

## 4. Conhecimento dos **custos**

Trabalha com o **orçamento**. Portanto, quais são os recursos financeiros, incluindo financiamentos, que serão aplicados e controlados dentro de cada mês do projeto? Qual será a reserva de contingência para um evento futuro e incerto se tudo deve ser previsto e controlado?

## 5. Conhecimento da **qualidade**

Relaciona-se aos **critérios de satisfação** do produto (tangível ou intangível) a ser entregue pelo projeto. Exige controles estatísticos de processo, monitoramento sistemático e melhoria contínua. Observe que qualidade antes de ser procedimento, é postura de vida...

## 6. Conhecimento dos **recursos humanos**

Define o **perfil requerido para cada profissional** que irá trabalhar no projeto, seja em tempo integral ou parcial.

Promove práticas, procedimentos e políticas que vão tornar o agrupamento de especialistas em uma equipe coesa e produtiva.



## 7. Conhecimento da **comunicação**

**Identificação das pessoas e canais de informação** que serão planejados e atendidos de forma a gerenciar as diferenças culturais, organizacionais e de conjuntura geo política.

Observe que mais de 80% do conteúdo é captado nas entrelinhas. Fique atento!

## 8 Conhecimento dos **riscos**

Analisa o cenário externo para se precaver diante eventos dos mais pessimistas aos mais otimistas. No plano interno da organização, considera os pontos fortes e fracos que poderão impactar no projeto. Enfim, **cuida antecipadamente** da gestão dos riscos iminentes e estimados.

## 9 Conhecimento das **aquisições**

Administra todos os **processos de aquisição** que se fizerem necessários para a realização do projeto. Engloba também, a confecção e gestão de todos os contratos, independente de seu objeto, incluindo os que surgirem em função de mudanças não previstas.

# 10 Conhecimento das partes interessadas

**Identificação e gestão das expectativas** das pessoas, comunidades, associações e outras corporações que serão impactadas direta ou indiretamente pelo projeto. Promove o engajamento de todos na viabilidade do projeto.

---

Agora que você já conhece as  
10 áreas de conhecimento é importante saber  
que elas *conversam* entre si dentro de  
5 grandes processos de trabalho

**Agora que você já conhece as 10 áreas de conhecimento é importante saber que elas conversam entre si dentro de 5 grandes processos de trabalho**

# Há 5 macro processos

1. Iniciação
2. Planejamento
3. Execução
4. Monitoramento e Controle
5. Encerramento

# Processos 1 de iniciação

Autoriza o início de um projeto. E também, o início de cada fase dentro de um projeto que já esteja em curso.

Isso é necessário para garantir o alinhamento de todas as atividades e entregas, ao escopo contratado, conforme os requisitos previstos.



# Processos 2 de planejamento

Cuida de todos os processos e procedimentos de trabalho necessários para que os objetivos sejam atingidos, considerando-se para tanto, as inúmeras variáveis previstas e imprevistas que naturalmente surgem dentro do projeto.

# Processos 3 de execução

Via de regra, é responsável pela maior alocação de horas e custos do projeto. Realiza o planejamento de forma a incorporar em sua execução todas as mudanças que forem devida e previamente autorizadas.

# Processos 4 de monitoramento e controle

Mede e analisa todo o desempenho do projeto em suas diferentes fases e áreas de conhecimento. De forma sistemática coleta, analisa, controla e determina eventuais mudanças que serão necessárias para cumprimento efetivo dos objetivos.

# Processos 5 de encerramento

Conclui formalmente todas as atividades do projeto. Somente pode dar como encerrado os processos e fases plenamente aderentes às especificações.

Proporciona um dos documentos mais relevantes para futuros projetos que o de *Lições Aprendidas*.