

Gestão de Projetos



GP-01-Definições e Conceitos

Prof. Dimas Ozanam Calheiros

O que é projeto?



O que é projeto?

“Projeto é um empreendimento não repetitivo (único), caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”-

Ricardo Vargas



O que é Projeto?

Tem início e fim
bem
determinados

“Um esforço temporário com a finalidade
de criar um produto/serviço único”

O resultado é
algo diferente em
algum aspecto

Exemplos de Projetos

- **Desenvolvimento de um novo produto/serviço.**
- **Desenvolvimento de um novo modelo de veículo.**
- **Construção de um prédio.**
- **Uma campanha para um cargo político.**
- **Desenvolvimento ou aquisição de um sistema.**
- **Uma edição de um jornal ou revista.**

Exemplos de Projeto

- **Informatização de um determinado setor da empresa;**
- **construção de uma casa;**
- **realização de uma viagem;**
- **execução de campanha política;**
- **etc**

Exemplos de Projeto

- **Instalação de uma nova planta industrial;**
- **redação de um livro;**
- **reestruturação de um determinado setor ou departamento da empresa;**
- **elaboração de um plano de marketing e publicidade;**
- **lançamento de um novo produto ou serviço;**

Operações

São um conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional da organização

Operações

- **Caracteriza-se por:**
 - Ter objetivo que pode ser medido qualitativa e financeiramente
 - Atividade contínua (não ser limitada no tempo)
 - Por dar condições para o funcionamento normal de uma organização
- **Exemplos**
 - Administração de recursos humanos
 - Compras, contabilidade, contratos

Projetos x Operações

- **São semelhantes, pois são:**
 - Executados por pessoas.
 - Restritos a recursos limitados.
 - Planejados, executados e controlados.

Operações
atividades
repetitivas e
contínuas

x

Projetos
atividades
temporárias e
únicas

Programas

São um grupo de projetos designados a alcançar um objetivo estratégico mais abrangente

Programas

- **Caracteriza-se por:**
 - O termo é mais utilizado em governos
 - Tal como o projeto é limitado no tempo, mas sua duração é bem maior (anos e anos)
 - Os projetos constituem a execução do programa para atingir os seus objetivos
 - Por terem um longo período, podem incluir operações
- **Exemplo:**
 - NASA (Exploração de um novo planeta)
 - BRASIL (Acabar com o analfabetismo)

Gestão de Projetos

- **Termo amplo e abrangente;**
- **Sinônimos:**
 - Gerência de Programas;
 - Gerência de Construção;
 - Gerência de Produtos;
 - Gestão de Empreendimentos

Por que Gestão de Projetos?

Causas de Fracasso em Projetos

- **As metas e os objetivos são mal estabelecidos, ou não são compreendidos pelos escalões inferiores;**
- **Há pouca compreensão da complexidade do projeto;**
- **O projeto inclui muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las;**

Causas de Fracasso em Projetos

- **Estimativas financeiras são pobres e incompletas;**
- **O projeto é baseado em dados insuficientes, ou inadequados;**
- **O sistema de controle é inadequado;**
- **O projeto não teve um gerente de projeto, ou teve vários, criando círculos de poder paralelo aos previamente estabelecidos**

Causas de Fracasso em Projetos

- Criou-se muita dependência no uso de software de gestão de projetos;
- O projeto foi estimado com base na experiência empírica, ou *feeling* dos envolvidos, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análises estatísticas efetuadas;

Causas de Fracasso em Projetos

- **O treinamento e a capacitação foram inadequados;**
- **Faltou liderança do gerente de projeto;**
- **Não foi destinado tempo para as estimativas e para o planejamento;**
- **Não se conheciam as necessidades de pessoal, equipamento e materiais;**

Causas de Fracasso em Projetos

- **Fracassou a integração dos elementos-chave do escopo do projeto;**
- **Cliente/projeto tinham expectativas distintas e, muitas vezes, opostas;**
- **Não se conheciam os pontos-chave do projeto;**

Causas de Fracasso em Projetos

- **Ninguém verificou se as pessoas envolvidas nas atividades tinham conhecimento necessário para executá-las;**
- **As pessoas não estavam trabalhando nos mesmos padrões, ou os padrões de trabalho não foram estabelecidos.**

Causas de Fracasso em Projetos

**“Não se preocupe;
eu vou pensar em algo...”, Indiana Jones**

**R
I
S
C
O
S**



SUCESSO de um projeto

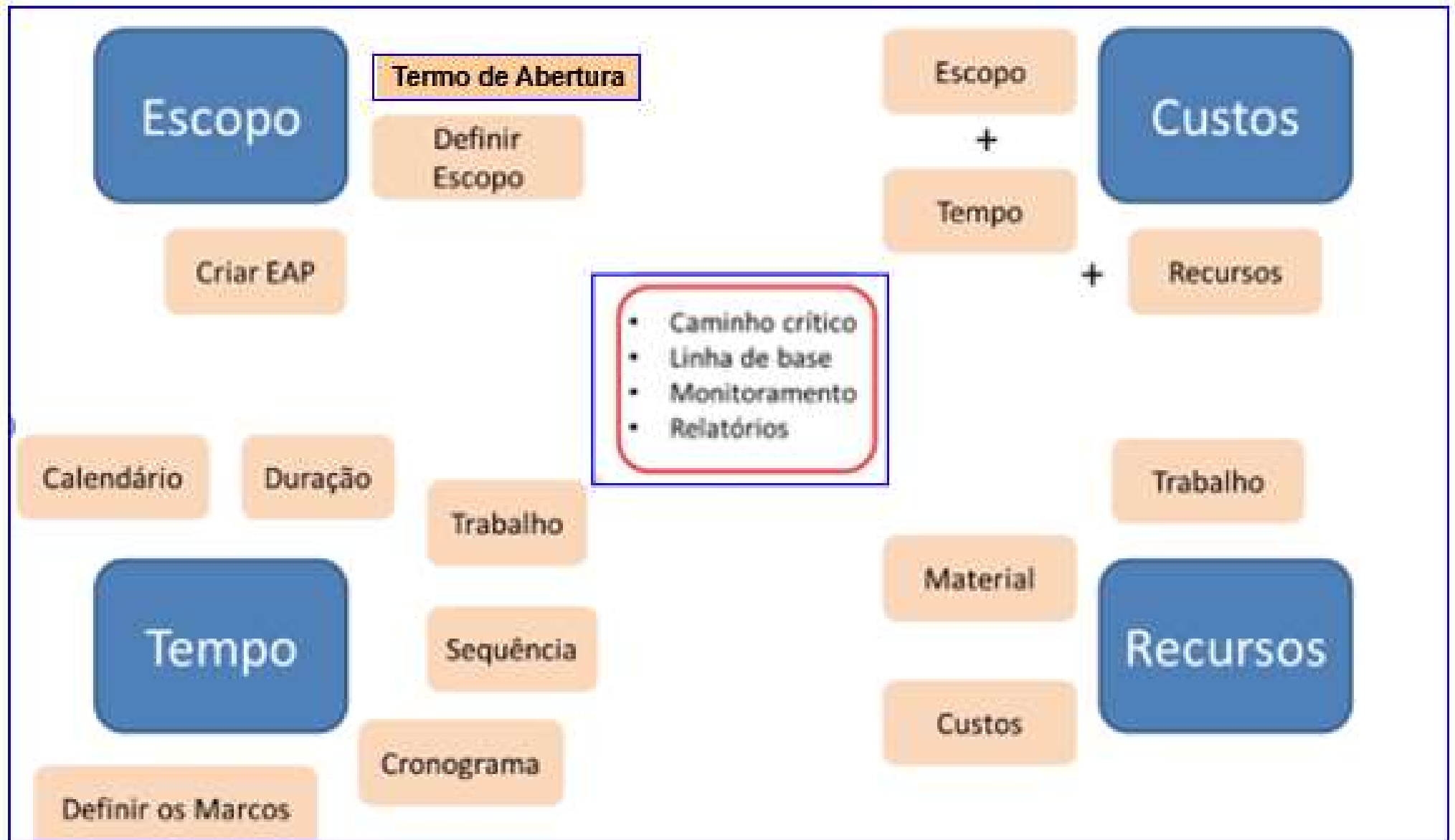
- **Projeto foi contemplando:**
 - O tempo estimado
 - O custo previsto
 - Um bom nível de aceitação do cliente
 - O projeto e cliente pode ser utilizado como referência
 - Atendimento de forma controladas às mudanças de escopo
 - As regras, políticas, procedimentos da organização, sem causar distúrbios
 - Aspectos culturais



Fatores de SUCESSO

1	O apoio da alta administração	39
2	Objetivos claros e realistas	31
3	Plano forte / detalhado e atualizado	29
4	Boa comunicação / feedback	27
5	Envolvimento do usuário / cliente	24
6	Pessoal / equipe suficientemente qualificada / habilitada	20
7	Gestão da mudança efetiva	19
8	Gerente de projetos competente	19
9	Uma sólida base organizacional para o projeto	16
10	Recursos suficientes e adequadamente alocados	16
11	Boa liderança	15
12	Tecnologia comprovada / familiar	14
13	Cronograma realista	14

Fatores de SUCESSO...



O que é Gerenciamento de Projetos?

“Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos.”

PMBOK® Guide

É atingido através do uso de processos e fases.

Gerência de Projetos

- **Definição:**
 - Gerência de projetos ou gestão de projetos é o planejamento, a programação e o controle das atividades para atingir os objetivos do projeto.

Gerência de Projetos

- **Definição: Continuação**
 - Os principais objetivos a serem alcançados incluem metas de desempenho, custo e tempo, mantendo o escopo do projeto no nível correto.
 - O escopo é a magnitude do trabalho a ser desenvolvido.

O GERENCIAMENTO envolve...

- **Planejamento**

- definição e previsão de requisitos, cronograma, recursos, esforço e custos
- organograma do projeto e alocação da equipe
- infra-estrutura necessária (ambiente, treinamentos, etc.)
- estrutura de comunicação
- problemas (levantar riscos)

- **Monitoração e controle**

- acompanhar, avaliar, monitorar, resolver
- realização das atividades (progresso do projeto)
- riscos e custos
- qualidade dos artefatos
- motivação e coesão da equipe
- problemas e conflitos (tomar ações corretivas)

O GERENCIAMENTO...

“Gerenciamento é substituir:
- músculos por pensamentos;
- folclore e superstição por conhecimento,
- força por cooperação.” (Peter Drucker)

O que faz um Gerente de Projetos?



O que faz um Gerente de Projetos?



O que faz um Gerente de Projetos?

- É a pessoa responsável pelo atendimento dos objetivos do projeto.
- Trabalha em interação permanente com todas as áreas funcionais envolvidas no empreendimento.
- Passa a maior parte do tempo comunicando, liderando, negociando, resolvendo problemas e influenciando a organização para desempenhar as atividades necessárias para entregar o serviço ou produto final.

Em suas atividades o Gerente de Projetos:

- Aloca recursos
- Define prioridades
- Coordena as interações com clientes e usuários
- Procura manter a equipe de projeto focada na meta do projeto
- Supervisiona, delega, motiva, gerencia o stress
- Resolve conflitos de stakeholders com diferentes expectativas e necessidades
- Gerencia riscos, escopo, tempo e custo
- Estabelece um conjunto de práticas para assegurar a qualidade dos artefatos do projeto
- Identifica requisitos
- ...



Qual é o objetivo do gerente de projetos?

**Desenvolver o produto/serviço
esperado dentro do *prazo, custo e
nível de qualidade* desejado.**

Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos e Programas

- As habilidades interpessoais críticas que o gerente deve apresentar são:
 - ✓ **Comunicação;**
 - ✓ **Proatividade;**
 - ✓ **Liderança;**
 - ✓ **Motivação;**
 - ✓ **Negociação e gerenciamento de conflitos;**
 - ✓ **Resolução de problemas**

Pontos Relevantes do Gerenciamento



Stakeholders/Partes Interessadas

Indivíduos e organizações envolvidos no projeto, ou que serão afetados positivamente ou negativamente pelo resultado final.

Devem ser identificados e gerenciados, pois são elementos chaves no projeto

Principais STAKEHOLDERS

O Chefe

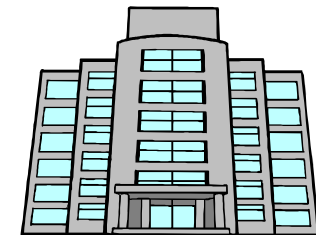


Patrocinador



O Time

PROJETO



Organização



Cliente



Gerente de Projeto

AGENTES PRINCIPAIS E SEUS PAPÉIS

AGENTE

PAPÉIS



PATROCINADOR

Inicia um projeto, reforça a autoridade na equipe e, nela, é o membro mais graduado.

- Garante que o projeto é realmente relevante para a empresa.
- Ajuda a estabelecer objetivos e limites.
- Age como figura de destaque, referencial.
- Pode fornecer recursos.



GERENTE DE PROJETO

Responsável pela obtenção dos objetivos do projeto e pela liderança da equipe.

- Produz um plano de ação detalhado.
- Motiva e organiza a equipe de projeto.
- Comunica informações do projeto a apoiadores e a outros interessados.
- Monitora a evolução do trabalho.



INTERESSADO

Qualquer outra pessoa beneficiária do resultado do projeto ou que possa ser afetada por ele.

- Contribui para várias etapas do planejamento, fornecendo feedback.
- Pode ser envolvido apenas eventualmente.
- Pode não ser interessado em todo o projeto, mas apenas em partes específicas dele.



MEMBRO-CHAVE

Dá assistência ao gerente e fornece a quantidade de conhecimento necessária

- Dá valiosa contribuição: estuda a viabilidade do projeto e ajuda em seu planejamento.
- Oferece expertise técnica quando preciso.
- É responsável pelo encerramento do projeto no prazo e dentro do orçamento.

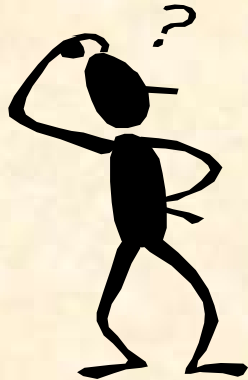
O Escritório de Projetos (PMO)

- Segundo o PMI o PMO é uma unidade organizacional que coordena e centraliza o gerenciamento de projetos sob sua abrangência, algumas das principais características são:
 - ✓ Identificação e desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos;
 - ✓ Centralização e gerenciamento das informações, procedimentos e modelos ;
 - ✓ Escritório central para operação e gerenciamento de ferramentas , como software de gerenciamento de projetos ;
 - ✓ Coordenação central de gerenciamento das comunicações entre projetos;
 - ✓ Monitoramento central de todos os prazos e orçamentos do projeto do PMO, geralmente no nível da organização;
 - ✓ Coordenação dos padrões de qualidade globais do projeto entre o gerente de projetos e qualquer pessoal interno ou externo de qualidade ou organização de normalização.

Contexto de um Projeto

Conceitual

Avaliar a idéia e analisar os riscos, custos, requisitos iniciais



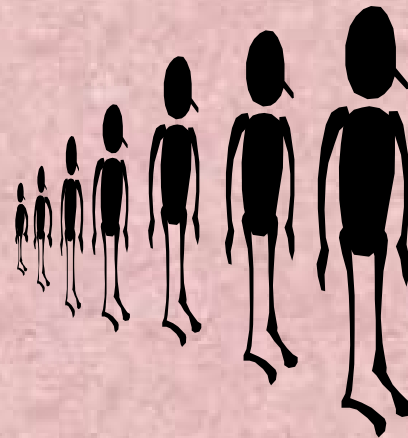
Planejamento

Organização das atividades, recursos, documentos necessários



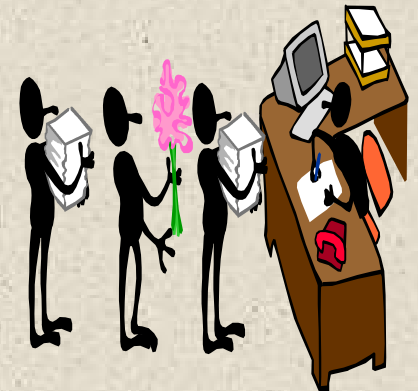
Implementação

Desenvolver o produto/serviço até que ele esteja pronto



Finalização

Transferência e avaliação dos resultados, realocação dos recursos



Gestão de Projetos – “Ferramentas”

- **ISO 10006 - Diretrizes para Qualidade de Gerenciamento de Projetos.**
- **ISO 21500 - Padrão ISO para Gerenciamento de Projetos.**
- **PMBOK - O Project Management Institute (PMI) edita o guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK).**



Lição de Gerenciamento: Nunca comece um projeto sem ter em mãos todos os recursos.

