

Gestão de Projetos para T.I - aula 1

Gerenciamento de Projetos

O ambiente empresarial competitivo tem obrigado as organizações a aprimorar o gerenciamento de projetos como ferramenta para lidar com as mudanças estratégicas, táticas e operacionais.

Para sobreviver à competição, as empresas precisam cada vez mais:

- Gerar novos negócios;
- Buscar maneiras para aumentar sua eficiência operacional;
- Melhorar a satisfação do cliente.

Cada vez mais é exigido que os projetos sejam realizados dentro do escopo, prazo, custos e qualidade planejados para o atendimento às necessidades das partes interessadas.

O conhecimento dos princípios de gerenciamento de projetos permite entender a necessidade de sua aplicação para maior oportunidade de sucesso ao empreendimento. Esta disciplina fundamenta os processos de gerenciamento de projetos preconizados pelo PMI.

Mas o que é gerenciamento de projetos?

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto com o objetivo de atender as necessidades e expectativas das partes envolvidas (Guia PMBOK®, 5ª edição).

Conceitos de Projeto e Operação

Segundo o guia PMBOK (5ª edição), projeto é "esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

Principais características do projeto:

- Início e término definidos antes do início do trabalho
- Único - produz um propósito único
- Elaborado progressivamente - Desenvolvido em etapas
- Resultado incerto

Um projeto termina quando:

- Os objetivos são alcançados
- Fica claro que os objetivos não podem ou não serão alcançados
- A necessidade que originou o projeto não existe mais

Como podemos definir operação?

Operação é esforço contínuo que sempre gera o mesmo resultado e não possui hora nem data para acabar.

Principais características da operação:

- É um trabalho contínuo e, normalmente, repetitivo
 - Seu objetivo é manter o negócio da organização
 - Produz o mesmo produto, serviço ou resultado
 - Resultado determinístico
-

Project Management Institute - PMI

Na década de 1960, o gerenciamento de projetos surgiu como ciência.

Em 1969, foi criado o PMI, tendo como base a ideia de que existiam muitas práticas comuns de gerenciamento de projeto e que estas práticas poderiam ser documentadas.

Mas com qual objetivo o PMI foi criado?

De organizar, difundir e incentivar as melhores práticas em gerenciamento de projetos no mundo.

Esta é a maior instituição sem fins lucrativos do mundo, dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão de projetos.

Em 1987, o PMI produziu um manuscrito intitulado O Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.

Em 1996, produziu o “Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” (Guia PMBOK®).

Origem dos Projetos

Você sabe qual é o objetivo da maioria dos projetos?

Atender os objetivos estratégicos da organização determinados no seu plano estratégico.

Conforme a 5ª versão do PMBOK®, os projetos são autorizados para atender uma ou mais considerações estratégicas, tais como:

- Demanda de mercado
- Oportunidade de negócio
- Necessidade de natureza social
- Considerações ambientais
- Solicitação de cliente
- Avanço tecnológico
- Requisito legal

Também há projetos que visam atender a situações operacionais da organização, tal como um projeto de manutenção de equipamento, e que não estão necessariamente relacionados a um objetivo estratégico da organização.

Problemas mais frequentes em projetos

Segundo pesquisas realizadas pelo PMI® no Brasil, especialmente o “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil”, com centenas de organizações que aplicam gerenciamento de projetos no seu trabalho, os problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos são:

- Não cumprimento dos prazos

- Mudanças de escopo constantes
 - Problemas de comunicação
 - Escopo não definido adequadamente
 - Riscos não avaliados adequadamente
 - Recursos humanos insuficientes
 - Concorrência entre as atividades rotineiras e o projeto na utilização dos recursos
 - Não cumprimento do orçamento
 - Mudanças de prioridades constantes ou falta de prioridades
 - Estimativas incorretas ou sem fundamento
-

Seleção de projetos e análise de viabilidade dos projetos

No âmbito de uma organização, há diversas propostas de projetos que precisam ser executados.

A seleção dos projetos que serão levados adiante pressupõe que a escolha de um projeto em detrimento de outro é baseada nos resultados dos estudos de viabilidade dos projetos. Normalmente, os projetos selecionados evidenciam sua viabilidade e estão associados a um ou mais objetivos estratégicos da organização.

A seguir conheceremos alguns métodos de análise da viabilidade econômica dos projetos.

Seleção de projetos e análise de viabilidade dos projetos

Os principais métodos de análise da viabilidade econômica dos projetos são:

Payback (tempo de retorno)

Mede o prazo necessário para a organização recuperar o investimento inicial do projeto. Quanto menor for este prazo, melhor para a organização;

Escritório de projetos - PMO

É uma unidade organizacional que supervisiona o gerenciamento de projetos.

Também chamado de PMO (project management office), o escritório de projeto pode ser central ou descentralizado em áreas e locais, dependendo do tamanho da organização.

Programa e portfólio

Um programa é um grupo de projetos relacionados entre si, coordenados de forma a obter benefícios que não estariam disponíveis se fossem administrados isoladamente.

Um portfólio é um conjunto de projetos e programas que tem por finalidade atingir objetivos estratégicos da organização.

Stakeholders (partes interessadas)

Quem são as partes interessadas do projeto?

As partes interessadas, também chamadas de stakeholders, são pessoas e organizações envolvidas no projeto ou aqueles cujos interesses são afetados pela execução ou resultado do projeto.

A identificação das partes interessadas deve ser realizada o mais cedo possível. Descobrir a existência de uma parte interessada tardiamente pode causar impacto negativo nos objetivos do projeto.

São exemplos de partes interessadas:

- Gerente do projeto
- Patrocinador
- Cliente
- Parceiros
- Gerentes funcionais
- Equipe do projeto
- Escritório de projetos

Ao identificar as pessoas interessadas e envolvidas no projeto, faz-se necessário analisar cada uma sob os seguintes aspectos:

- Seus interesses e suas expectativas em relação ao projeto;
- O nível de influência desses interesses e seus possíveis impactos no projeto.

A partir dessa análise, devem-se traçar estratégias para abordagem das partes interessadas e gerenciar essas estratégias de engajamento durante a execução do projeto.

Tipos de estruturas das organizacionais e suas influências no projeto

O tipo de estrutura organizacional é um fator que afeta a forma como o projeto é gerenciado, pois impacta, notadamente, a disponibilidade de recursos e as comunicações.

Vejamos com detalhes, os três tipos abaixo:

Organização funcional

Profissionais agrupados, por especialidade, em departamentos funcionais (Marketing, Contabilidade, Financeiro, Engenharia...).

Gerentes de projeto, em geral, são os próprios gerentes funcionais.

Os funcionários de vermelho representam os que estão alocados em atividades de projetos.

Projetizada

Profissionais agrupados por projetos.

Os gerentes de projeto têm total autoridade sobre o projeto.

Os profissionais são dedicados exclusivamente ao projeto (sem lar).

Os funcionários de vermelho representam os que estão alocados em atividades de projetos.

Organização Matricial

Profissionais se reportam ao gerente funcional e ao gerente de projetos (pelo menos dois chefes).

Gerentes de projetos são os responsáveis pela gestão do projeto.

Já os gerentes funcionais são “donos dos recursos” e responsáveis pela alocação de profissionais no projeto.

Os funcionários de vermelho representam os que estão alocados em atividades de projetos.

Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida de um projeto consiste no conjunto de fases do projeto geralmente em ordem sequencial de execução, podendo ser sobrepostas ou iterativas.

Uma fase de um projeto possui um grupo de atividades relacionadas de forma lógica, e sua conclusão é marcada pela disponibilização de uma ou mais entregas.

Uma entrega é qualquer produto ou serviço, tangível e verificável.

Embora os projetos variem em tamanho e complexidade, sua estrutura pode ser mapeada no ciclo de vida a seguir:

- Início do projeto
- Organização e preparação
- Execução do trabalho do projeto
- Encerramento

Ciclo de vida do produto

O ciclo de vida do produto é determinado pelas seguintes fases, basicamente associadas ao nível de quantidades produzidas:

- Concepção
- Crescimento
- Maturidade
- Declínio
- Retirada da produção

Áreas de conhecimento de Gerenciamento de Projeto

Gerenciamento de integração do projeto

Garantir que os diversos elementos do projeto serão coordenados de maneira integrada

Gerenciamento de escopo do projeto

Garantir que o projeto incluirá todo e somente o trabalho necessário para o sucesso do projeto

Gerenciamento do tempo do projeto

Garantir que o projeto será concluído no prazo previsto

Gerenciamento de custos do projeto

Garantir que o projeto será concluído dentro do custo previsto

Gerenciamento da qualidade do projeto

Garantir que o projeto atenderá aos requisitos de qualidade esperados

Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

Garantir a utilização efetiva dos recursos humanos do projeto

Gerenciamento das comunicações do projeto

Garantir a geração, coleta, disseminação, armazenamento e disponibilização das informações apropriadas do projeto no tempo e de maneira adequada

Gerenciamento das partes interessadas

Garantir o engajamento das partes interessadas com os objetivos do projeto

Gerenciamento dos riscos do projeto

Garantir a identificação, análise, planejamento, monitoramento e controle dos riscos do projeto

Gerenciamento de aquisições do projeto

Garantir as aquisições de bens e serviços externos à organização do projeto

Grupos de processos em gerenciamento de projetos

Os processos das áreas de conhecimento são distribuídos em cinco grupos de processos de gerenciamento de projeto.

Um grupo de processos deve ser entendido como o trabalho de gerenciamento que deve ser feita em cada fase do ciclo de vida do projeto.

Iniciação

Formaliza o encerramento do projeto ou fase do projeto

Planejamento

Planeja e mantém um plano de trabalho viável para atingir os objetivos definidos para o projeto

Execução

Coordena as ações definidas para realizar o plano de trabalho e produzir os produtos a serem entregues em cada fase

Monitoramento e controle

Mede e avalia o desempenho do projeto e toma medidas a fim de assegurar que seus objetivos estão sendo atingidos

Encerramento

Formaliza o encerramento do projeto ou fase do projeto

Metodologia de gerenciamento de projetos

As organizações desenvolvem metodologias próprias de gerenciamento de projetos adequados às suas necessidades e realidade, que abrangem:

- Definição dos processos de gerenciamento de projetos
- Ferramentas e técnicas a serem utilizadas
- Modelos de documentos

Geralmente, essas metodologias tomam como base de referência as boas práticas em gerenciamento de projetos preconizadas pelo PMI® e apresentadas no Guia PMBOK.

Tríplice restrição

A tríplice restrição do projeto é formada pelo balanceamento dos objetivos de escopo, tempo e custos.

Um projeto é considerado bem sucedido quando for concluído dentro das restrições de escopo, tempo e custos.