

Introdução ao Gerenciamento de Projetos



Professor: Marcelo Campinhos

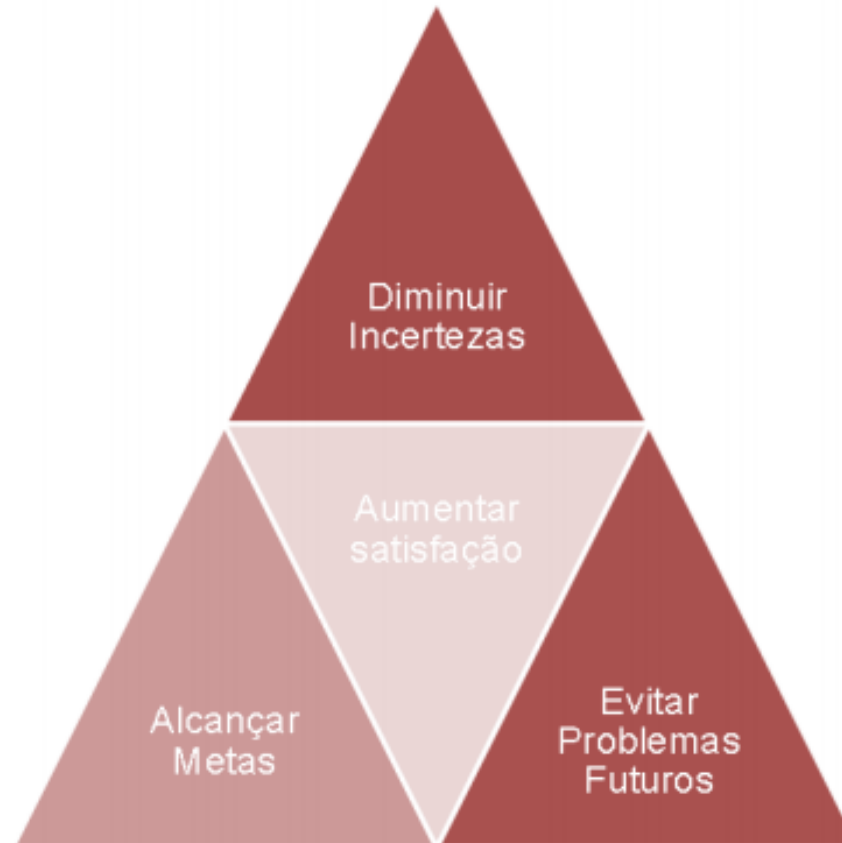
Por que gerenciar projetos?

- Para evitar surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Para antecipar riscos e situações desfavoráveis que poderão ser encontradas;
- Para agilizar as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Para facilitar e orientar as revisões do projeto;
- Para otimizar a alocação de pessoas;
- Para documentar e facilitar estimativas para futuros projetos;
- Para disponibilizar os orçamentos antes dos gastos;

Por que gerenciar projetos?

- *Todas as grandes conquistas da humanidade – da construção das pirâmides à cura da poliomielite ou chegada do homem à Lua – começaram com um projeto;*
- É vital para o crescimento econômico sustentável;
- É o meio mais rápido pelo qual se atinge as vantagens competitivas;
- Proporciona maior lucratividade e atendimento das metas estratégicas de uma organização.

POR QUE DEVEMOS GERENCIAR PROJETOS?



O QUE É UM PROJETO?

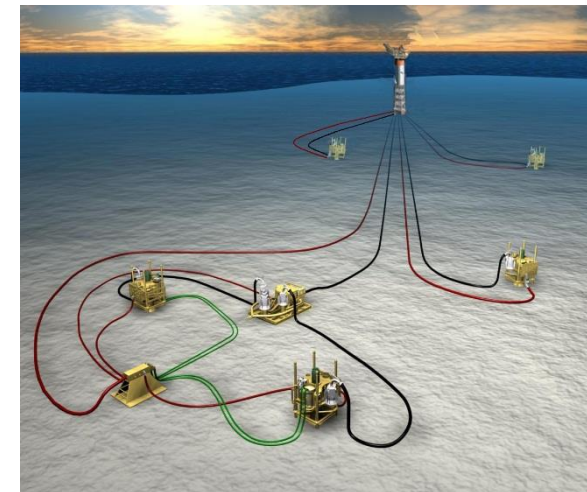
- “É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK 6ª. Ed, 2017).
- ✓ **Temporário:** início e final bem definidos. O projeto é temporário e não o seu resultado.
- ✓ **Único:** inédito e identificável.
- ✓ **Progressivo:** desenvolvido em etapas.

EXEMPLOS DE PROJETOS



EXEMPLOS DE PROJETOS

- Viagem dos sonhos
- Casamento
- Plataforma de Petróleo
- Arranjo Submarino
- Casa Própria



CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO?

Objetivos definidos antecipadamente

Temporário e recursos limitados

Necessita de Gestor, Cliente e Patrocinador

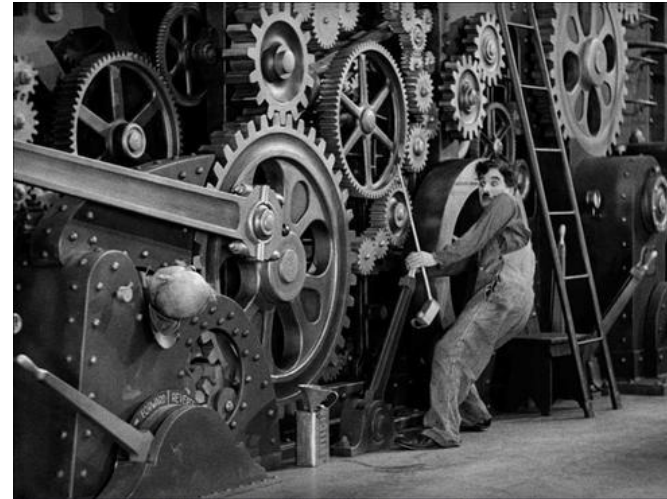
Susceptível a mudanças e incertezas

Possui elaboração progressiva

É trabalhado por etapas

O QUE NÃO É UM PROJETO?

- Serviço de manutenção
- Impressão de Jornal
- Linha de montagem de carro
- Trabalho de chão de fábrica de indústria
- Rotinas de escritório
- Suporte a sistemas(TI)
- Todo e qualquer trabalho repetitivo e rotineiro



PROCESSO NAS EMPRESAS

Atividade ou Conjunto de Atividades

Fornecedores



Clientes

Processo consiste em um conjunto de atividades executadas sequencialmente e que apresentam relação lógica entre si.

Tais atividades adicionam valor aos *inputs* (insumos) do processo, gerando um resultado identificável sob a forma de bens, serviços ou informações: os *outputs*.

Seu resultado é sempre direcionado a um cliente, seja ele interno ou externo.

PROCESSO FABRIL



MAPA DE PROCESSOS – OPERAÇÃO INDUSTRIAL

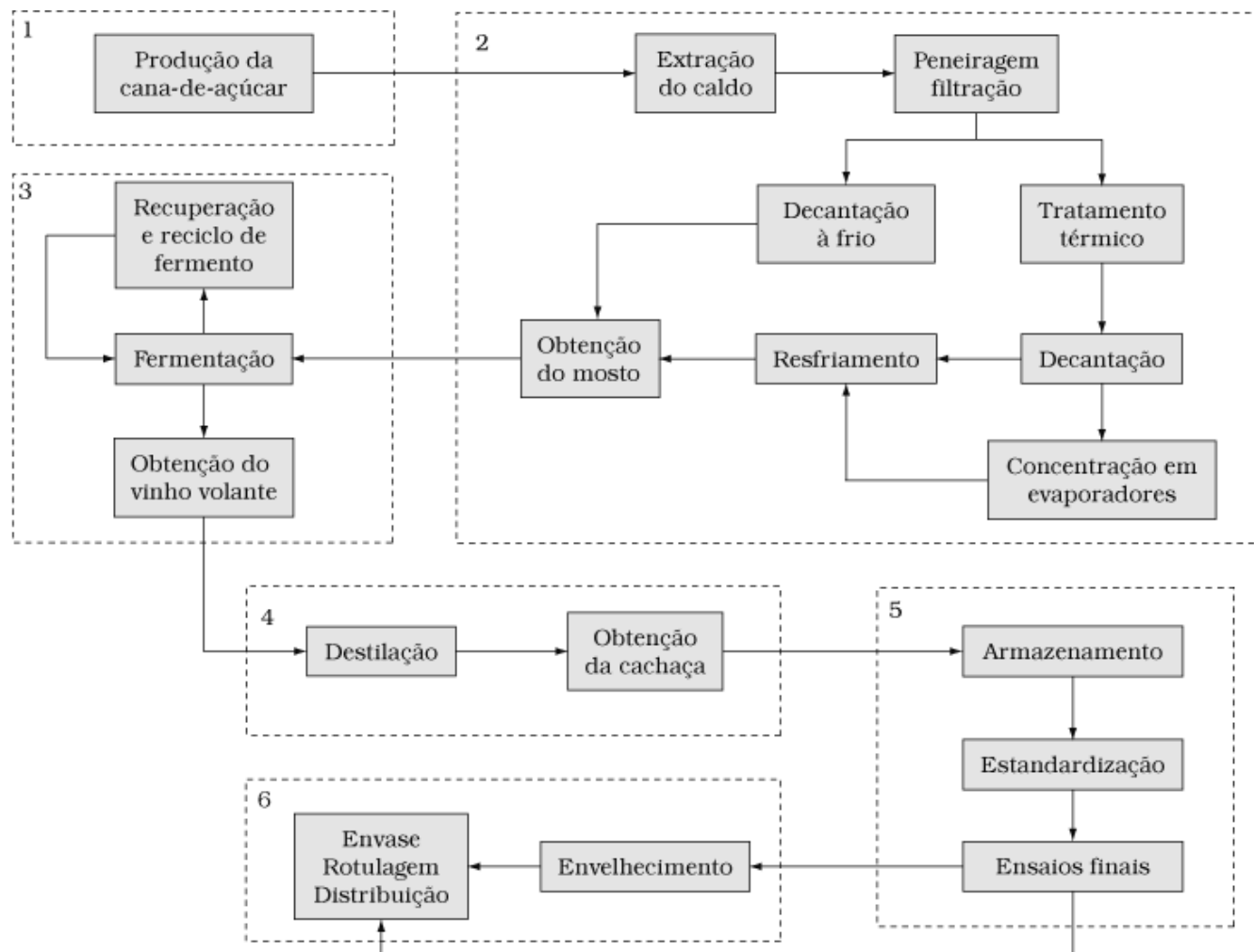


Figura 2. Representação genérica do processo de produção da cachaça em seis fases.

PROJETO E PROCESSO: SEMELHANÇAS

Visando atingir seus objetivos, as organizações trabalham, em geral, através de **projetos** e de **processos**, categorias que compartilham das seguintes características:

- Realizado por pessoas
- Restringido por recursos limitados
- Planejado, executado e controlado



Diferença entre projeto e trabalho operacional

Qual a diferença entre os projetos e processo (trabalho operacional)?



Resposta:

Projetos são **únicos** e **temporários**, enquanto os trabalhos operacionais são **repetitivos** e **contínuos**

PROJETO E PROCESSO: DIFERENÇAS

Projeto

“Esforço temporário focado em escopo previamente definido e acordado, com datas de início e fim definidas, a fim de criar um ou mais produtos ou serviços.”



Rotinas Operacionais (Processos)

As operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo.



Resposta rápido

- Organizar o seu próprio casamento
- Fazer um bolo de chocolate
- Construir um novo aeromodelo
- Limpar a casa
- Planejar a viagem de férias de bodas de 25 anos
- Organizar a reunião mensal de pais e mestres

Projeto

Processo

PROJETO: CARACTERÍSTICAS

Projeto possui...

- Parâmetros pré-definidos:
 - ✓ Prazo;
 - ✓ Orçamento;
 - ✓ Equipe específica;
 - ✓ Qualidade desejada;
 - ✓ Material e equipamentos envolvidos.
- Data de início e fim previstos;
- Objetivo claro e definido;
- Escopo único (inédito);
- Seqüência clara e lógica de atividades;
- Alinhamento à estratégia da empresa;

Projeto é...

- Progressivamente elaborado.
- Criado para fornecer um produto, serviço ou resultado único.



PROCESSO: CARACTERÍSTICAS

Processo não possui...

- Limitação de prazo;
- Data de início e fim previstos;
- Limitação de custos;
- Equipe definida;
- Periodicidade definida.



Processo é...

- Demanda conhecida (já ocorreu antes).
- Um processo que ajuda a manter o negócio.
- Processo contínuo (semanalmente, anualmente, etc).



Resposta rápido

- Acompanhar a produção dos auxiliares
- Realizar a Avaliação de Desempenho anual
- Fiscalizar um contrato
- Automação da Folha de Ponto
- Criação de um novo Portal Corporativo
- Realizar a Gestão Documental da Contabilidade
- Aprimorar os processos de gestão do PMI
- Revisar a intranet da Documentar

Projeto

Processo

Ambiente Empresarial

- Instabilidade econômica a nível mundial;
- Alta competitividade;
- Tempo e recursos escassos;
- Dinamismo do mercado;
- Alto nível de risco para o negócio;
- Necessidade de planejamento e desenvolvimento (P&D);
- Clientes mais exigentes;

Empresa



Planejamento



Gerenciamento de Projetos

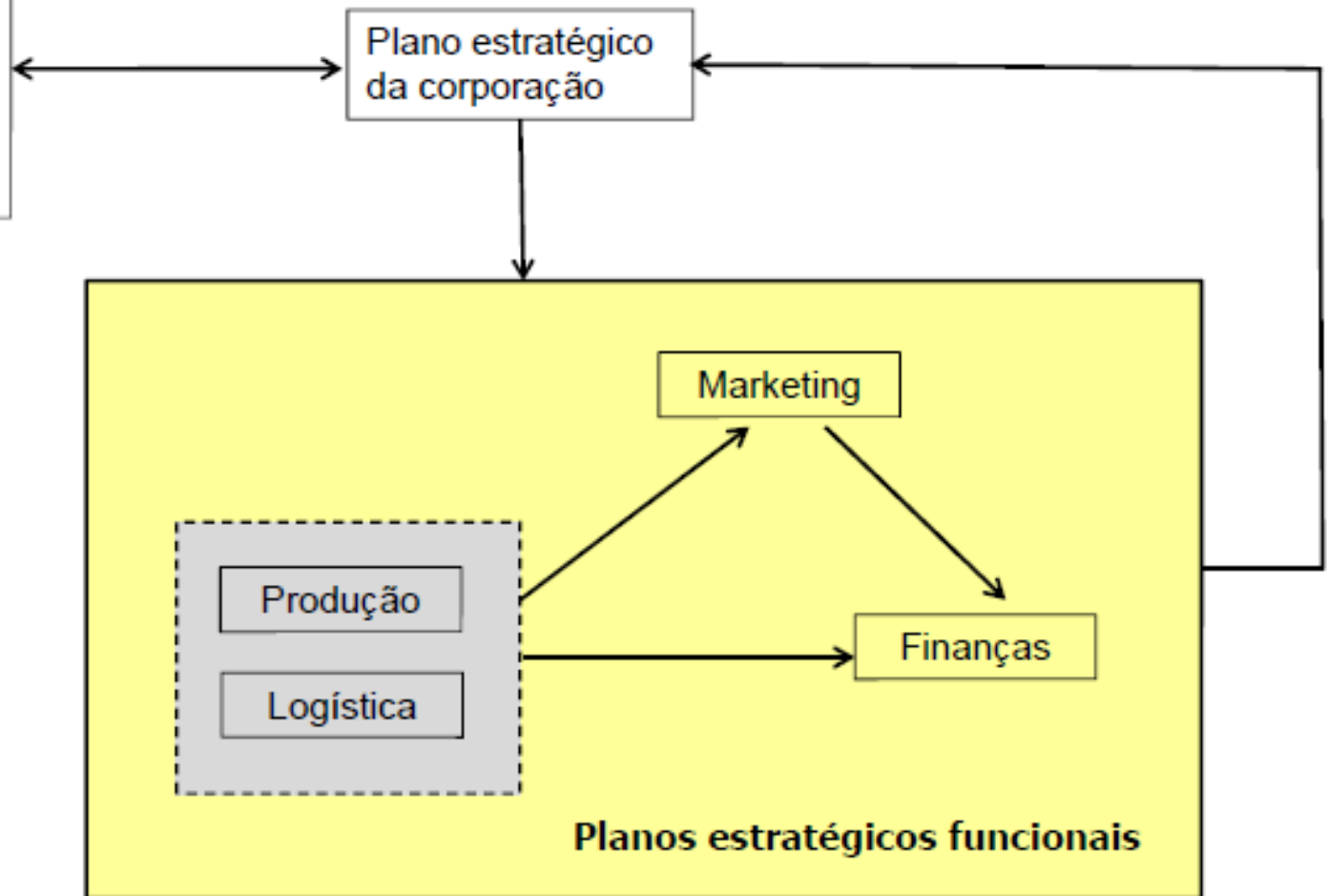
Mercado



Planejamento Estratégico

Fatores externos:

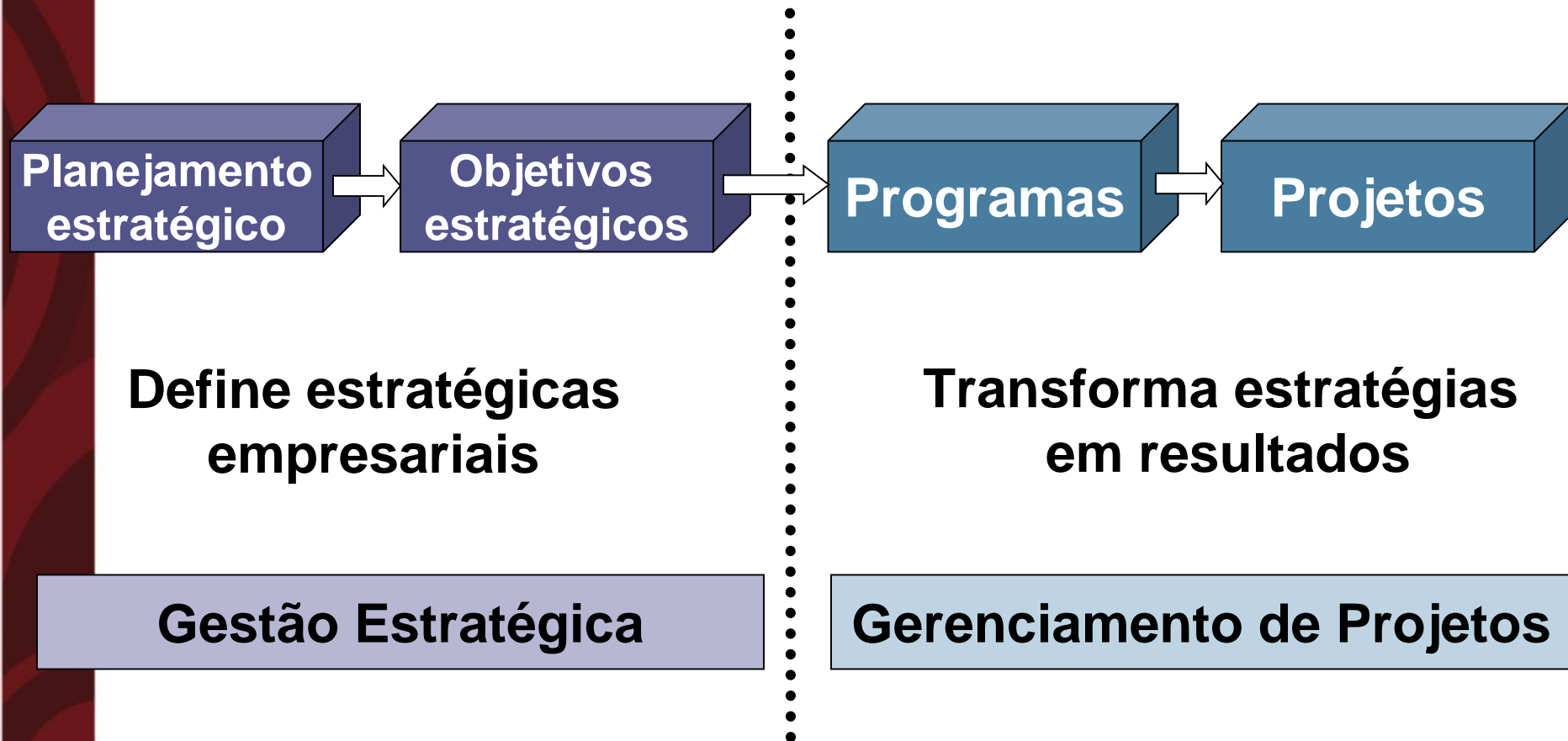
- Econômicos;
- Reguladores;
- Tecnológicos;
- Concorrentes.



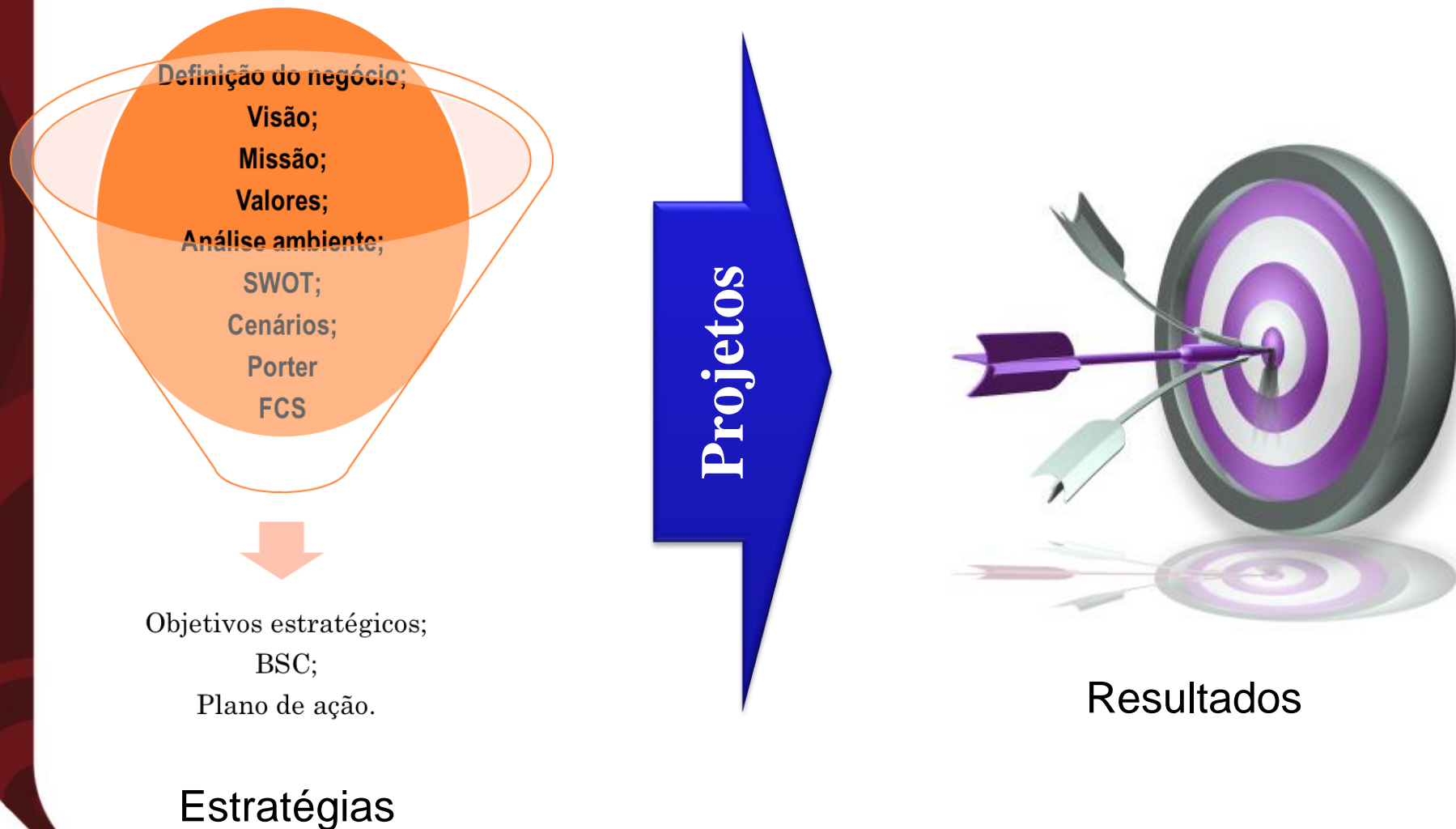
Fatores ambientais das empresas



Implementação de estratégias empresariais



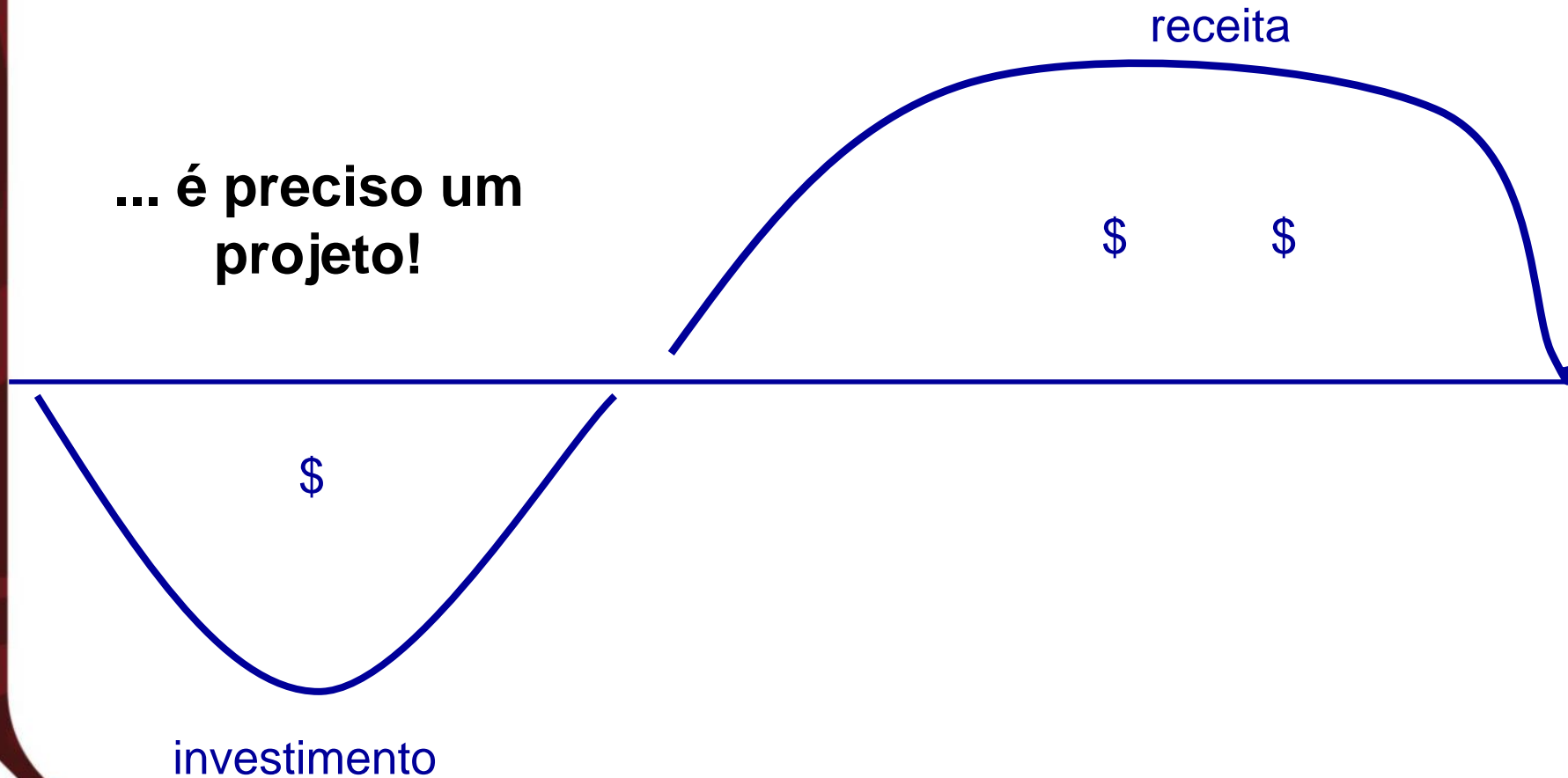
A importância de projetos para os resultados



Estratégias

Para desenvolver um novo produto...

... é preciso um projeto!



Você sabia que ...

Apenas 28% dos projetos terminam no prazo e no orçamento.

23% de todos os projetos são cancelados durante a execução.

Em média, os projetos excedem o orçamento original em 188% e o prazo original em 222%.

(The Standish Group – 2008)



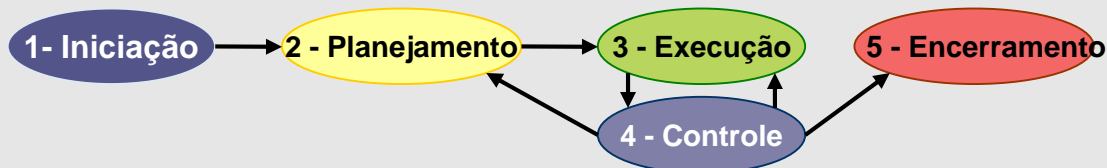
Gerenciamento de projetos

É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMBOK).
É realizado através da aplicação e integração dos cinco grupos de processo.

Gerenciamento de Projetos

Áreas de Conhecimento

Processos de Gerenciamento de Projeto



Gerenciar um projeto inclui

Os gerentes de projeto, normalmente, balanceiam três fatores conflitantes:



Diferenciando projetos, programas e portfólios



Projeto, Programa e Portifólio

Projeto



É um empreendimento temporário que cria produto, serviço ou resultado único.

Programa



Um programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controles não disponíveis quando gerenciados de forma individual.

Portfólio



Um portfólio é uma coleção de programas para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho necessário para alcançar os objetivos estratégicos de negócios

Projetos, Programas e Portfólio

Portfólio (empresa de infra-estrutura)

Programa
(energia)

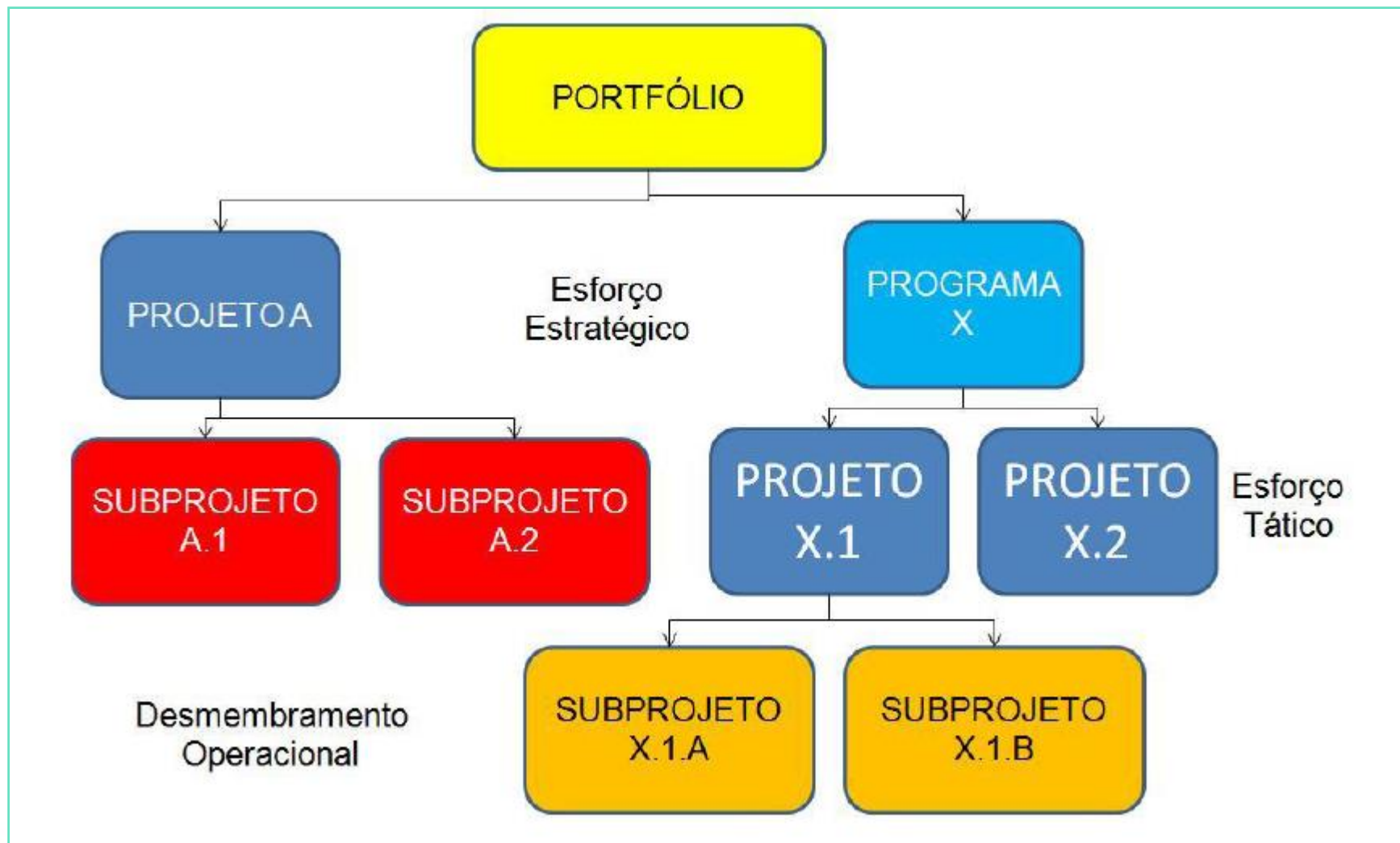
Programa
(água)

Projeto
(Petróleo)

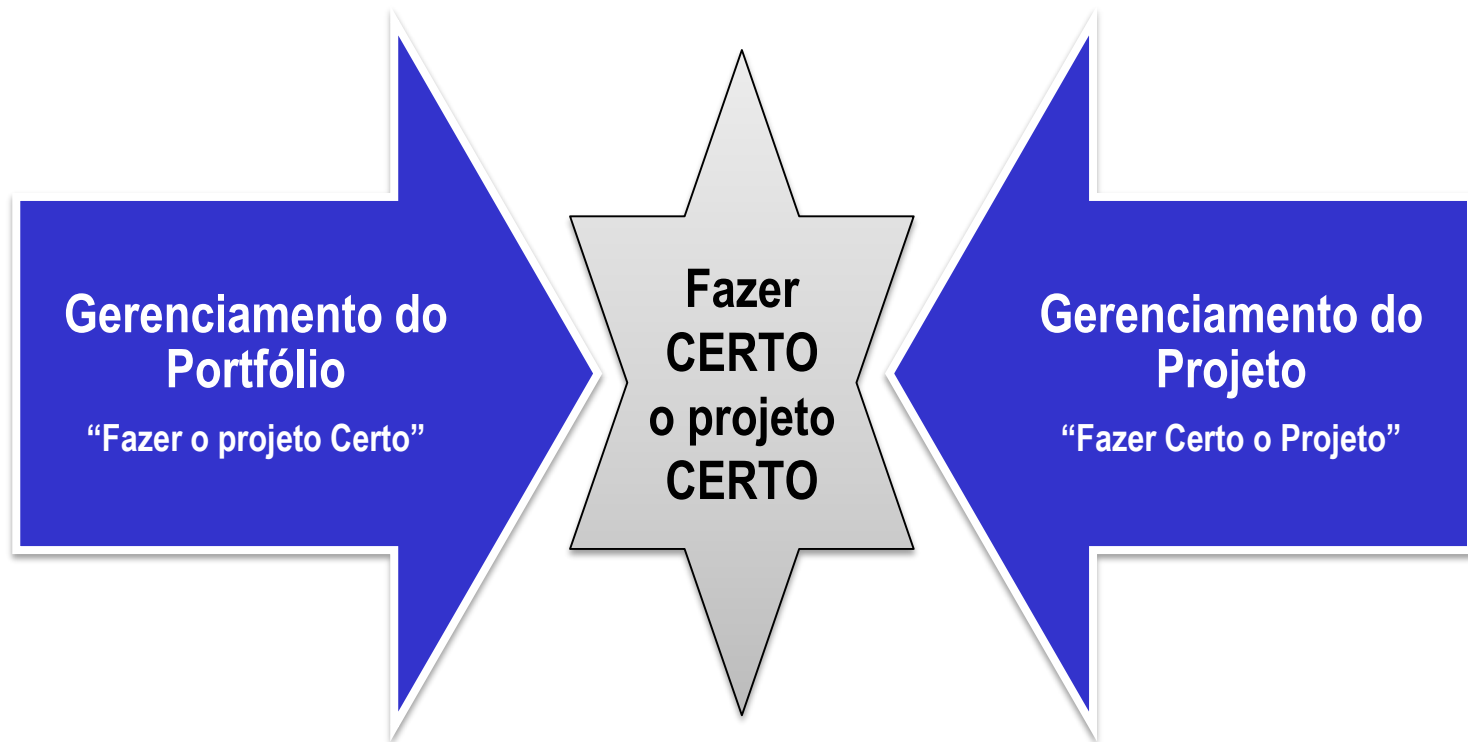
Projeto
(gás)

Projeto
(ETE)

Projetos, Subprojetos, Programas e Portifólio



Gerenciamento de Portfólio X Gerenciamento de Projetos



Gerenciamento de Portfólio X Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de Projetos

Cliente satisfeito

Prazos cumpridos conforme acordado

Ausência de desvios no orçamento

Produto dentro das especificações técnicas

Gerenciamento de Portfólio

Objetivos estratégicos alcançados

Redução do ciclo de vida dos projetos

Retorno adequado dos investimentos

Rentabilidade do portfólio de acordo com a esperada

O gerente de projetos



Papel de um Gerente de Projetos

O gerente de Projetos é a pessoa designada pela organização executora para **atingir os objetivos** do projeto. Um gerenciamento de projetos eficaz requer pelo menos três características de um gerente:

- ▶ Conhecimento
- ▶ Desempenho
- ▶ Pessoal



Gerente de Projetos

Conhecimento: refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.

Desempenho: refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.

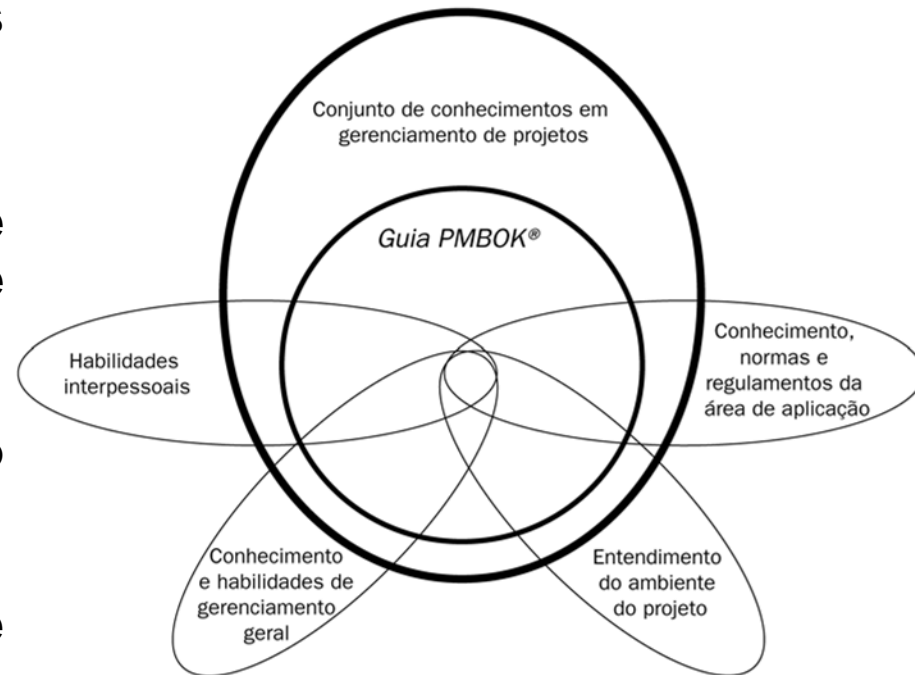
Pessoal: refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Habilidades interpessoais de um Gerente de Projetos

- Liderança;
- Construção de equipes;
- Motivação;
- Comunicação;
- Influência;
- Tomada de decisões;
- Consciência política e cultural;
- Negociação;
- Ganho de confiança;
- Gerenciamento de conflitos;
- Coaching.

Conhecimentos necessários para o Gerente de Projetos

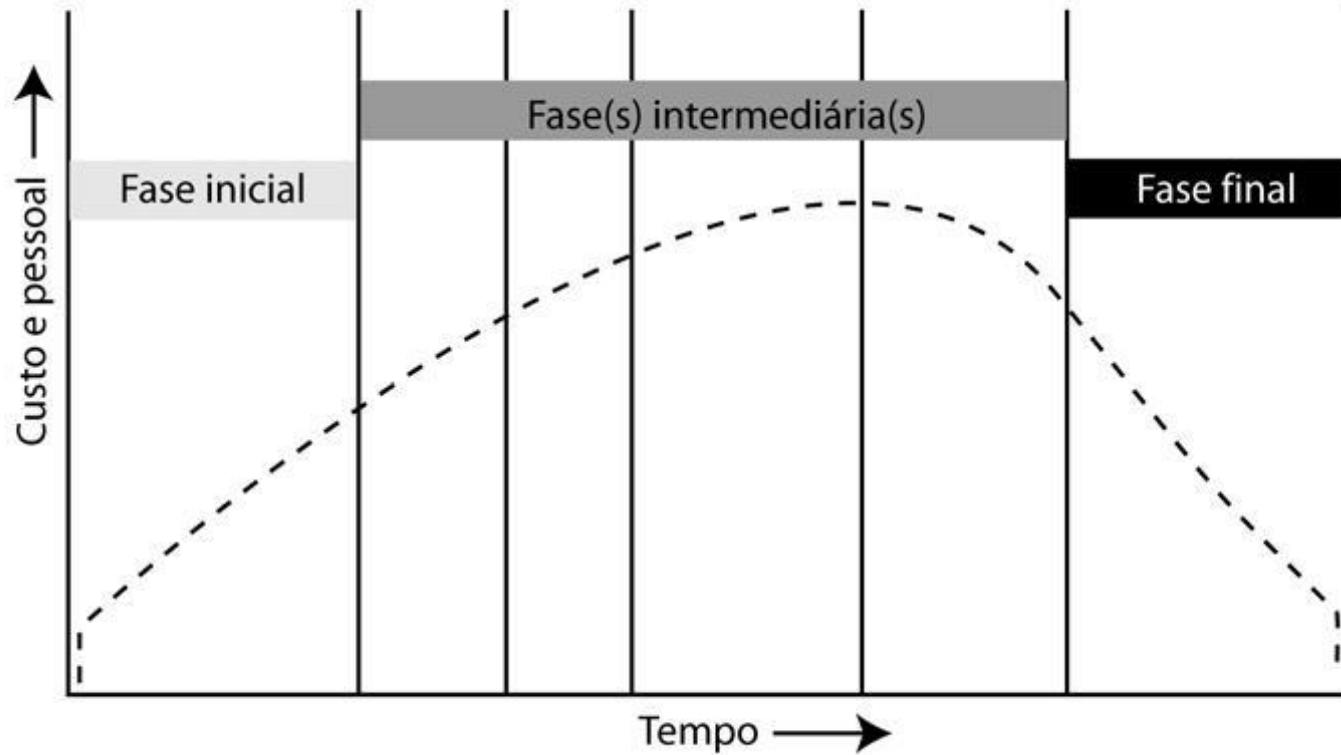
- 1) O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos
- 2) Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação
- 3) Entendimento do ambiente do projeto
- 4) Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral
- 5) Habilidades interpessoais.



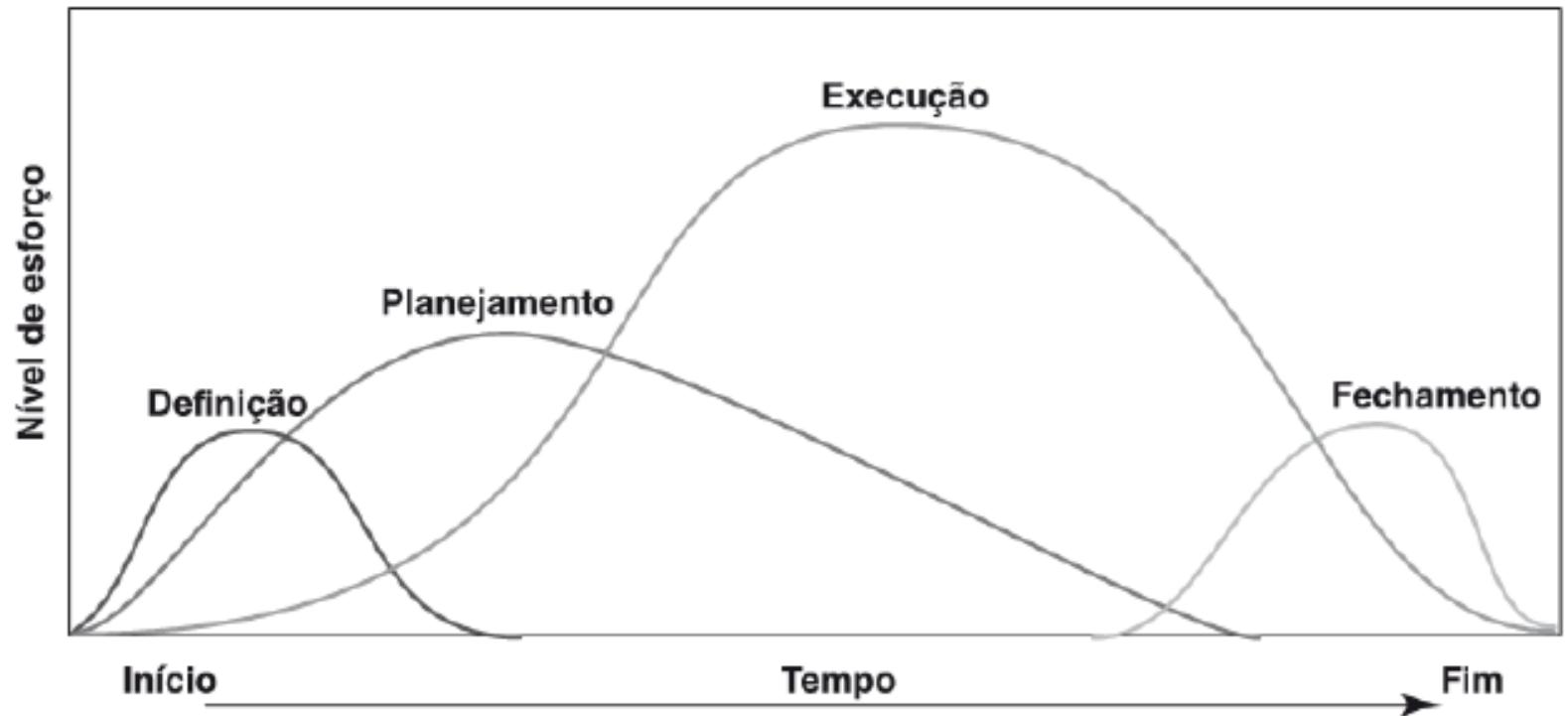
Ciclo de Vida do Projeto



Fases do Projeto



Ciclo de Vida de um Projeto Típico



Definição

1. Metas
2. Especificações
3. Tarefas
4. Responsabilidades

Planejamento

1. Cronogramas
2. Orçamentos
3. Recursos
4. Riscos
5. Estafe

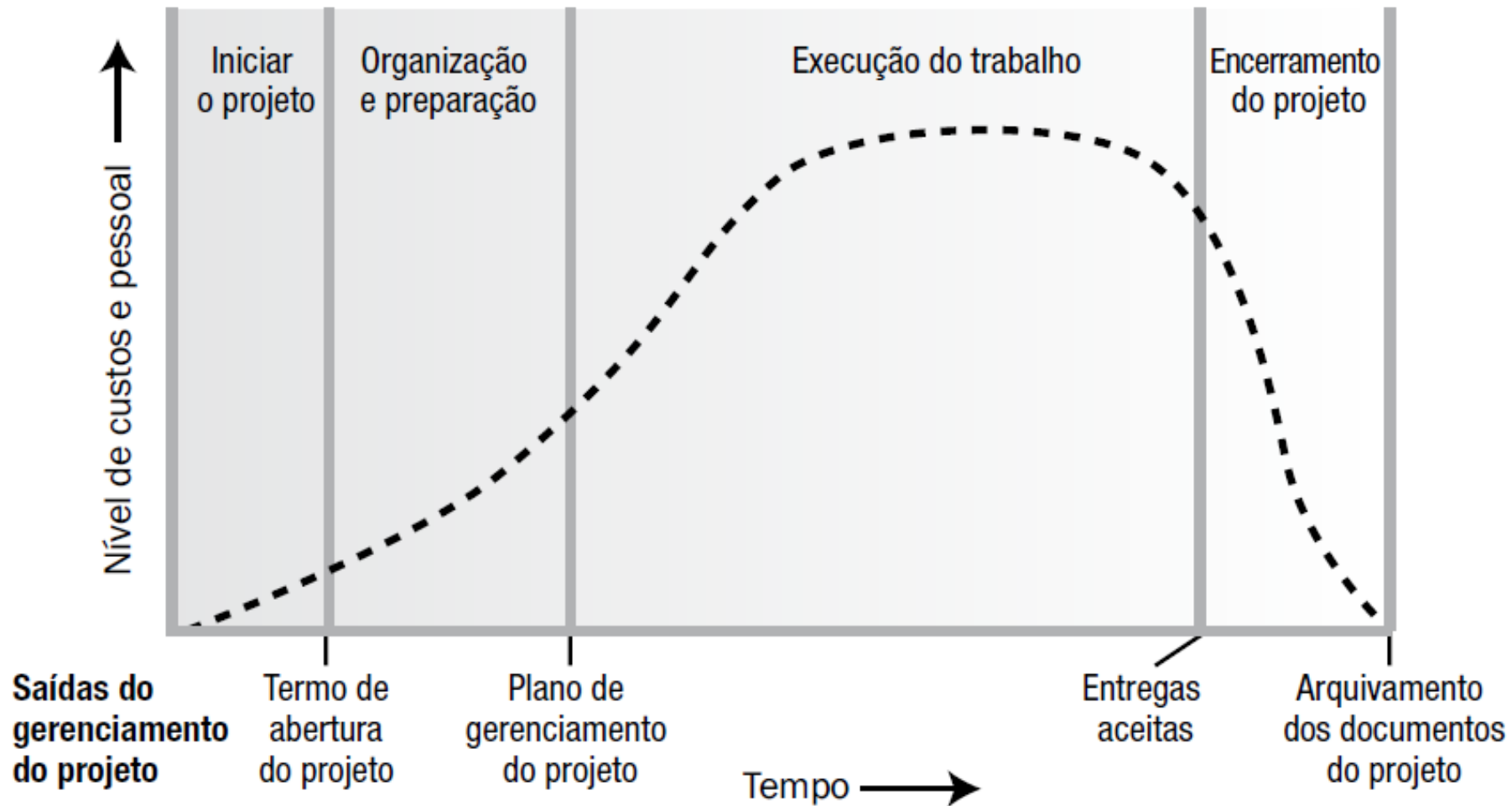
Execução

1. Relatórios de *status*
2. Mudanças
3. Qualidade
4. Previsões

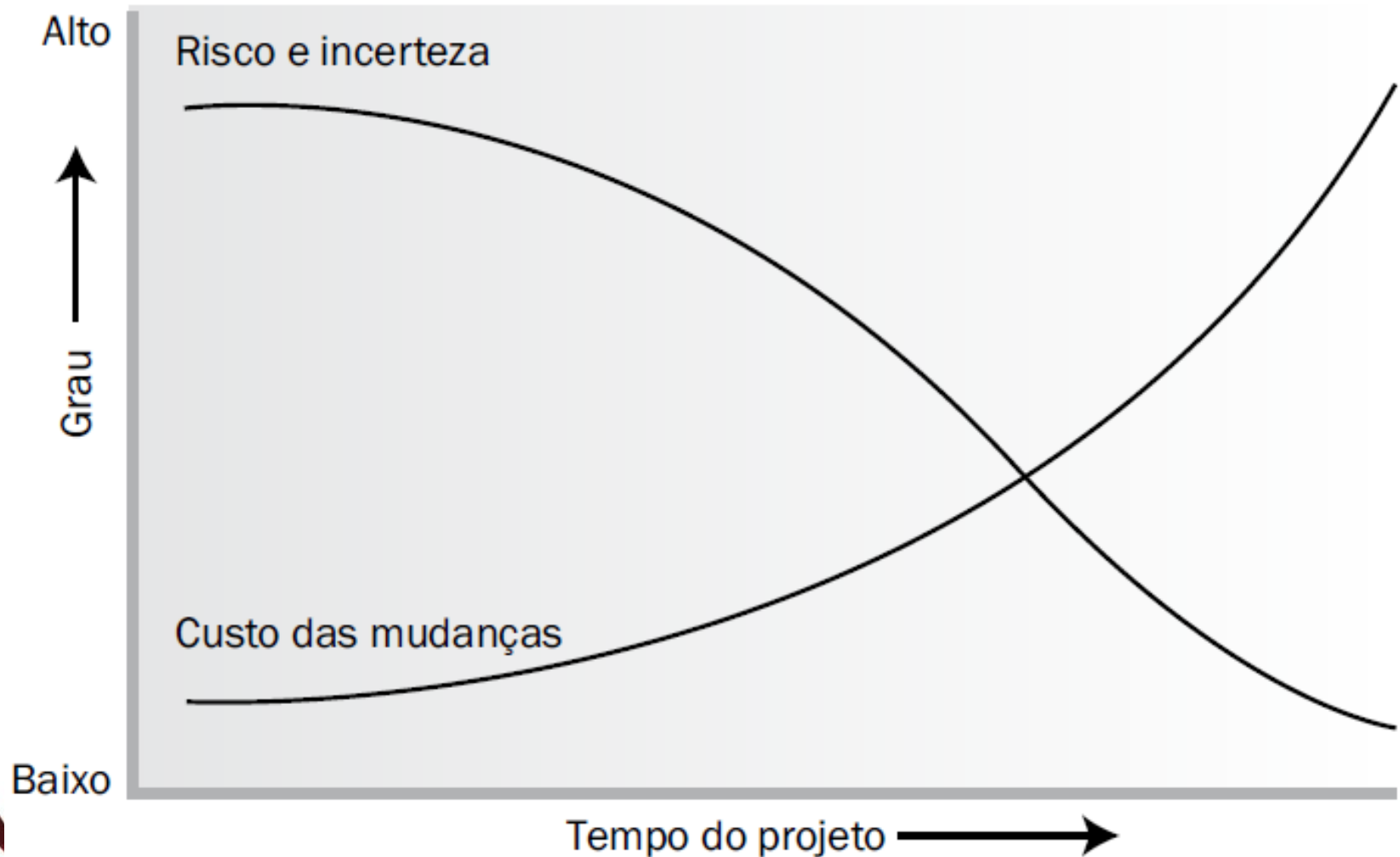
Fechamento

1. Treinar cliente
2. Transferir documentos
3. Liberar recursos
4. Avaliação
5. Lições aprendidas

Ciclo de Vida de um Projeto Típico



Impacto das variáveis risco e custo de mudança em relação ao tempo



Estrutura organizacional em projetos



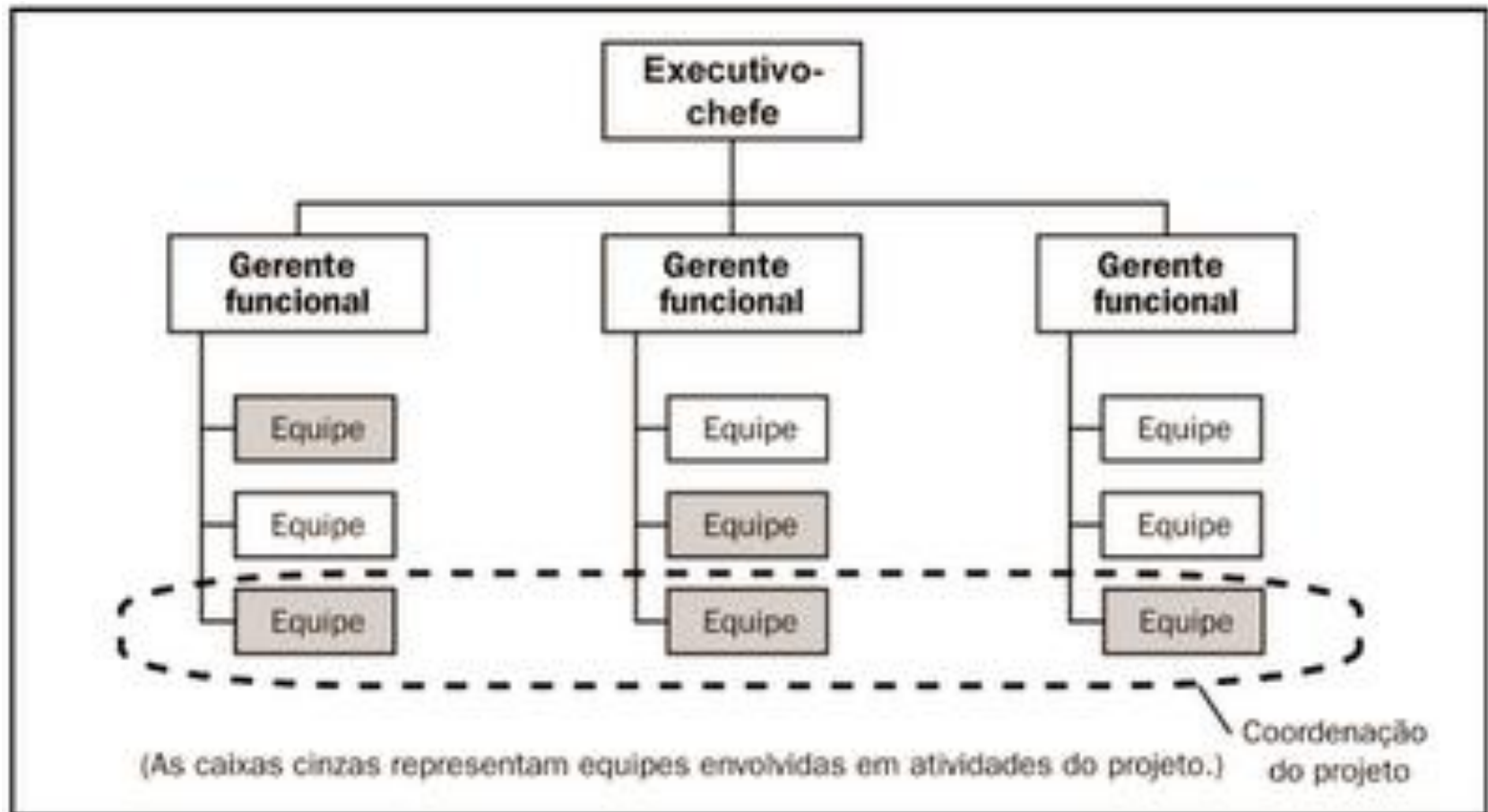
Influências Organizacionais no Gerenciamento de Projetos

A cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam a maneira como os projetos são executados.



Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de **maturidade** da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas de gerenciamento dos mesmos.

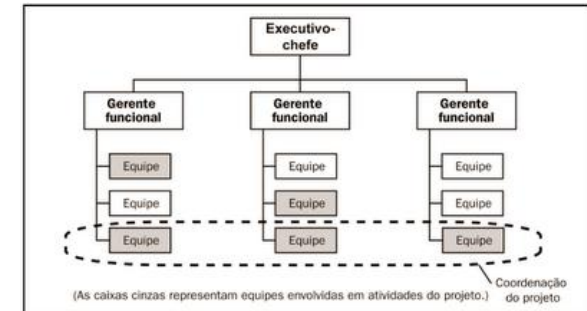
Estrutura Funcional



Estrutura Funcional

➤ Características

- Agrupadas por áreas de especialização
- Centralização das decisões
- Linhas formais de comunicação



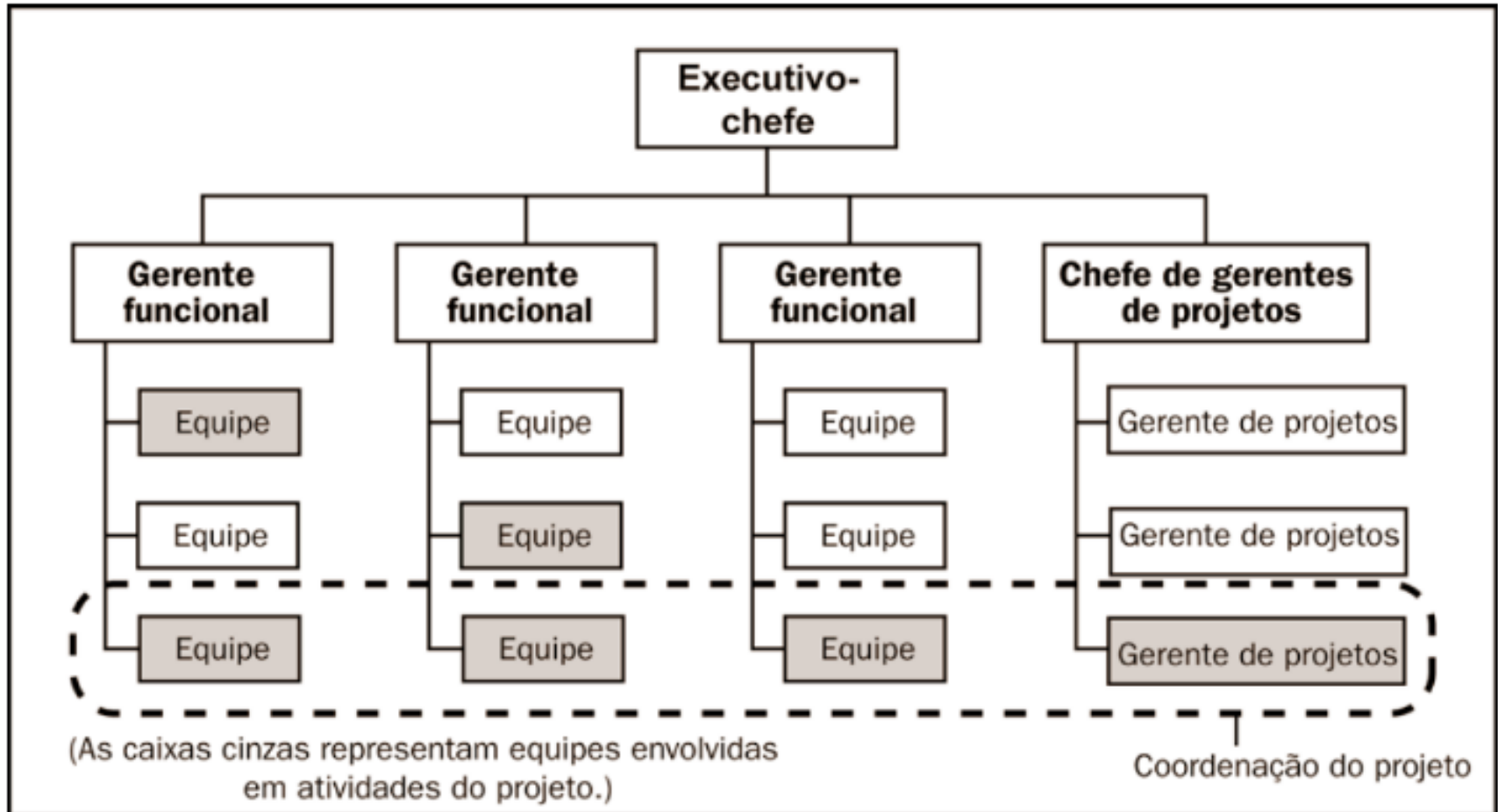
➤ Vantagens

- Membros se reportam a somente um chefe
- Clara definição de carreira
- Estabilidade

➤ Desvantagens

- Maior dificuldade em gerenciar projetos
- Baixa autonomia do gerente de projetos
- Funcionários especialistas

Estrutura Matricial



Estrutura Matricial

➤ Características

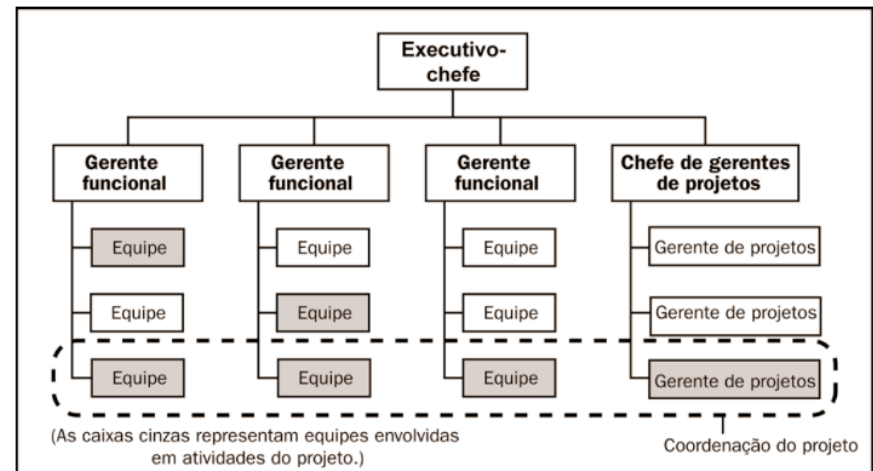
- Descentralização das informações
- Combinação da estrutura funcional com a projetizada
- Muito utilizado atualmente

➤ Vantagens

- Aumento de autonomia do gerente de projeto
- Equipes especializadas
- Objetivos mais claros

➤ Desvantagens

- Dupla subordinação
- Conflito de prioridades



Estrutura Matricial

➤ **Matricial Fraca**

- Gerente Funcional possui mais influência que o gerente de projeto
- Primeira evolução da estrutura funcional
- Gerente de Projetos “Reporteiro”

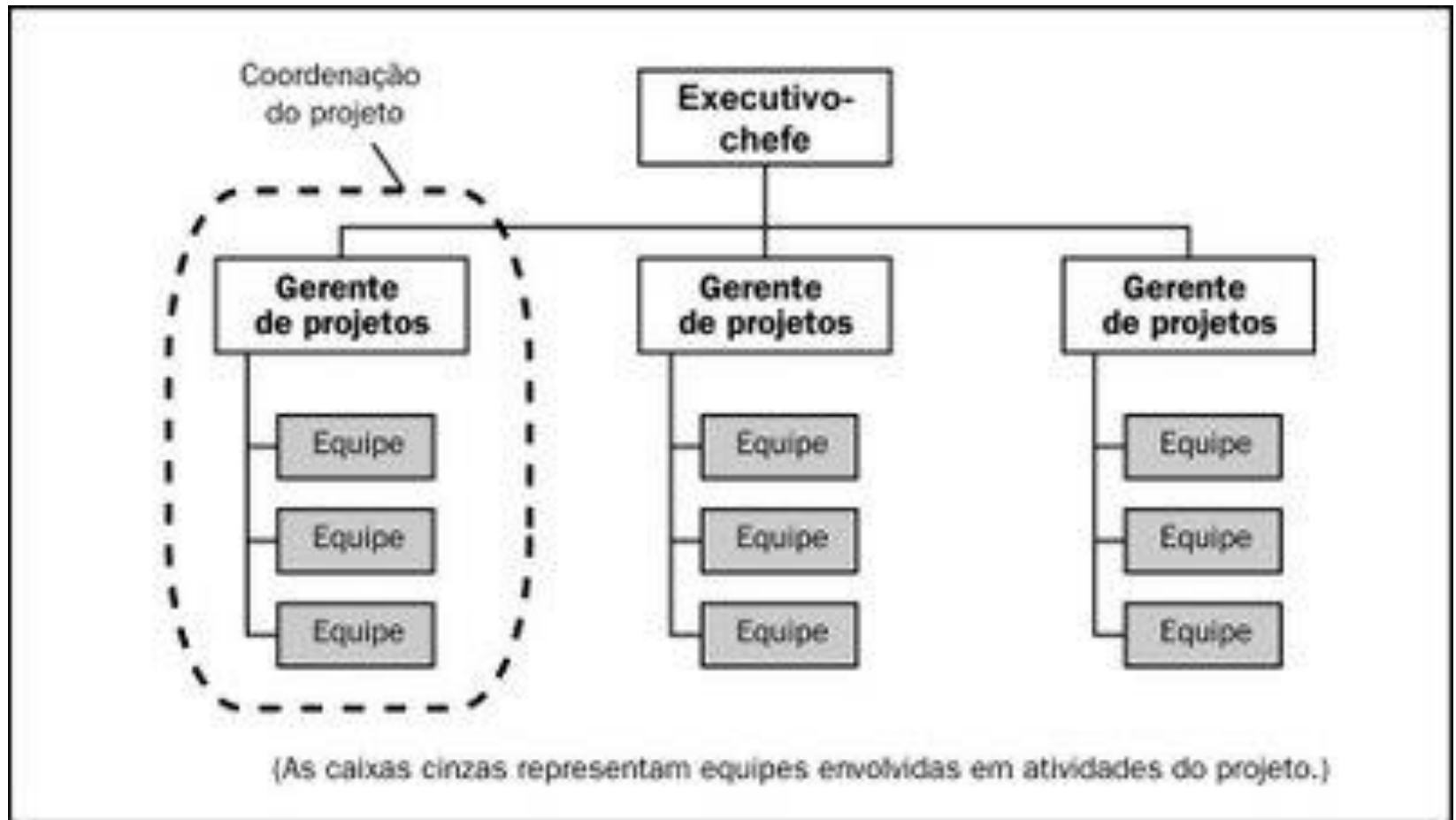
➤ **Matricial Forte**

- Gerente de projetos com maior autoridade que o gerente funcional
- Bastante usado em consultoria

➤ **Matricial Balanceada**

- Divisão de poderes iguais entre gerente funcional e gerente de projetos
- Integração e sinergia entre as áreas

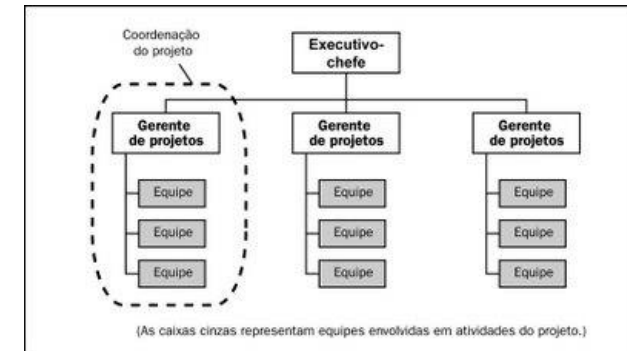
Estrutura Projetizada



Estrutura Projetizada

➤ Características

- Caráter Temporário
- Muito utilizado em empresa de consultoria
- Baixa influência externa



➤ Vantagens

- Alta especialização em Gerência de Projetos
- Máxima autonomia para o Gerente de projetos
- Facilidade de comunicação com a equipe

➤ Desvantagens

- Alto turn over
- Pessoas experientes preferem posições mais estáveis

Influência das estruturas organiz. nos projetos

<div> <div>Estrutura da organização</div> <div>Características do projeto</div> </div>	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Definindo o sucesso dos projetos



O que é um projeto de sucesso?

É de fundamental importância que se saiba o que é um projeto bem sucedido:

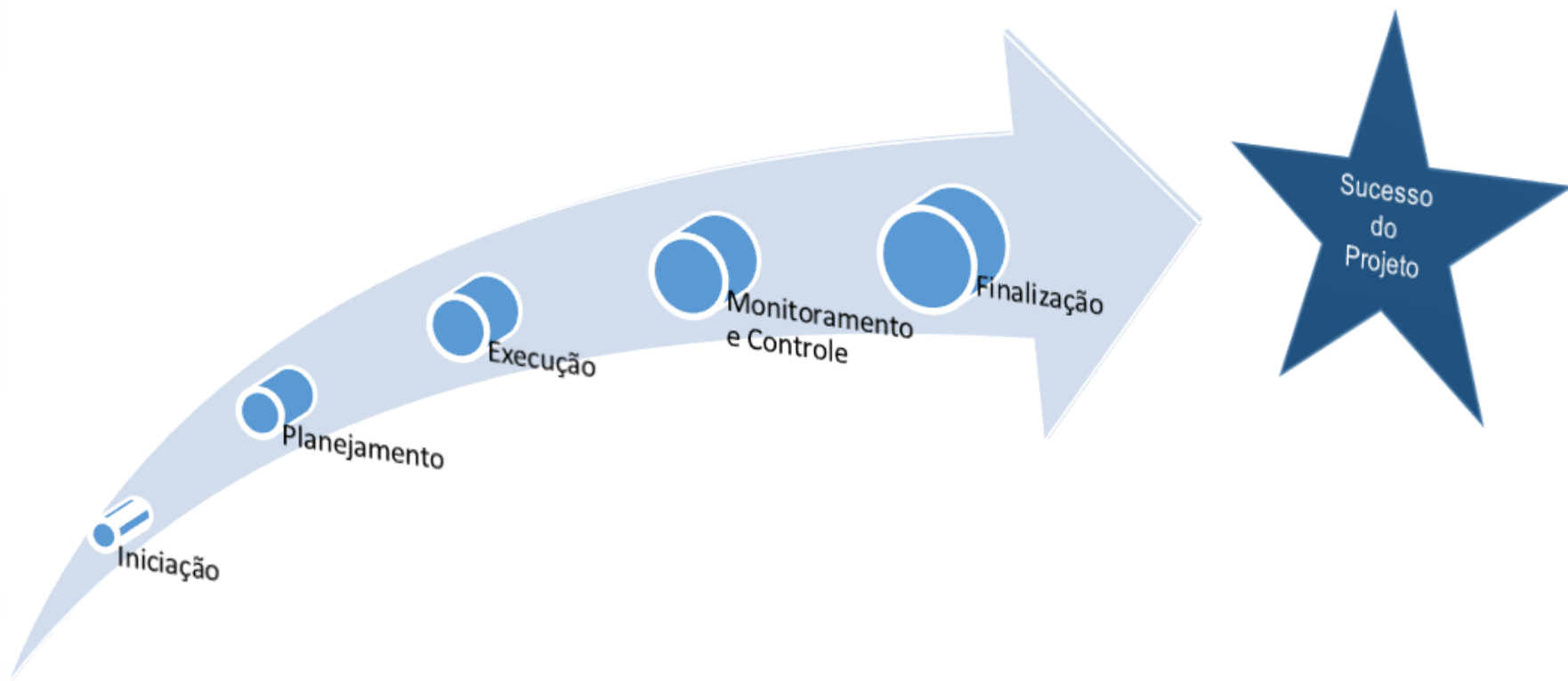
- **Projeto que ficou abaixo do orçamento;**
- **Projeto que terminou antes do prazo;**
- **Projeto que consumiu menos recursos.**



Os quesitos para considerar um projeto bem-sucedido

- Ser concluído dentro do tempo previsto;
- Ser concluído dentro do orçamento previsto;
- Ter utilizado os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) eficientemente, sem desperdícios;
- Ter atingido a qualidade e o desempenho desejados;
- Ter sido concluído com o mínimo possível de alterações em seu escopo;
- Ter sido aceito sem restrições pelo contratante ou cliente;
- Ter sido empreendido sem que ocorresse interrupções ou prejuízos nas atividades da organização;
- Não ter agredido a cultura da organização.

Estimulando o sucesso do projeto



Como estimular o sucesso do projeto?

- Selecionar corretamente os membros-chave do time do projeto;
- Desenvolver um senso de comprometimento em toda a equipe;
- Buscar autoridade suficiente para conduzir o projeto;
- Coordenar e manter uma relação de respeito e cordialidade com os intervenientes;
- Desenvolver estimativas de custos, prazos e qualidade realistas;
- Manter as modificações sob controle;
- Desenvolver alternativas em antecedência aos problemas;
- Desenvolver e manter estreitas linhas de comunicação informal;
- Evitar um número excessivo de relatórios e análises;
- Evitar excessiva pressão sobre o time durante períodos críticos.

Benefício do gerenciamento de projetos



Benefícios das Boas Práticas

Padronização dos processos de gerenciamento de projetos e ferramentas de suporte.

Melhoria da previsibilidade do projeto: prazo, custo e escopo.

Minimização significativa dos riscos negativos dos projetos.

Melhoria do fluxo interno de informação.

Aumento do percentual de projetos entregues no prazo, custo e escopo definidos.



Benefícios das Boas Práticas

Minimização dos desvios no orçamento do projeto.

Gestão eficaz dos recursos do projeto: desenvolvimento local de competências e alocação adequada da equipe do projeto.

Controle integrado do projeto: análise de impacto em todas as áreas afetadas.

Destaque do papel do líder do projeto: evidencia as atividades gerenciais.

Promoção da gestão do conhecimento e da melhoria contínua: informações históricas dos projetos.



Principais causas de fracassos em projetos



Por que os projetos falham?

Mesmo com grande quantidade de benefícios gerados pelos projetos, boa parte deles falha ou não atinge o resultado esperado.



Por que os projetos falham?

Muitas falhas são decorrentes de obstáculos naturais ou externos que estão completamente fora do controle da organização e que, muitas vezes, somente podem ser minimizados ou evitados através de um gerenciamento de riscos eficientes.



São eles os seguintes:

- Mudanças na estrutura organizacional da empresa;
- Riscos elevados no meio ambiente;
- Mudanças na tecnologia disponível;
- Evolução nos preços e prazos;
- Cenário político-econômico desfavorável.

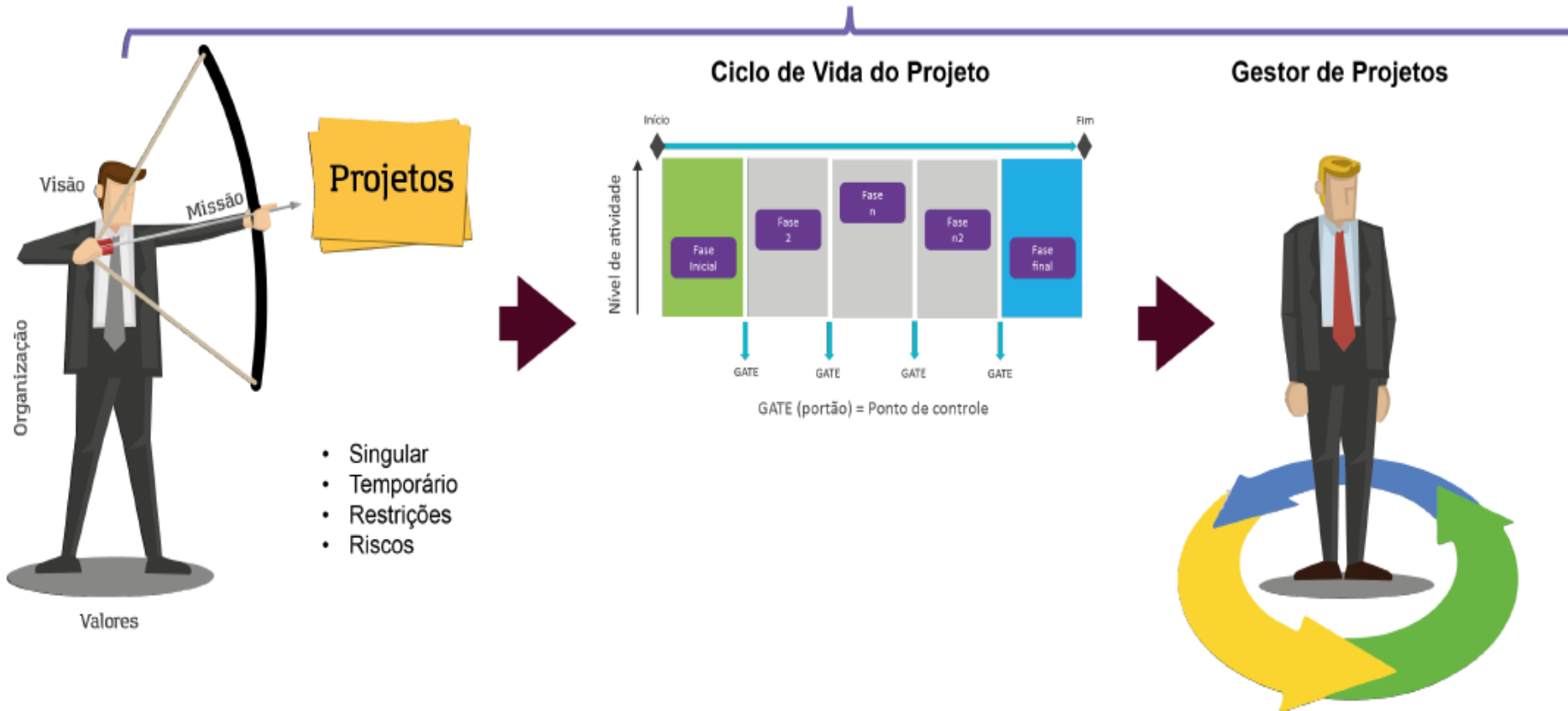


Por que os projetos fracassam?

- As metas e objetivos estão mal estabelecidos, ou não são compreendidos pela equipe;
- O projeto inclui muitas atividades e pouco tempo para realizá-la;
- O projeto é baseado em informações insuficientes ou inadequadas;
- O projeto foi estimado baseado no feeling dos envolvidos;
- Não foi destinado tempo suficiente para o planejamento;
- As estimativas financeiras são pobres e incompletas;
- O sistema de controle é inadequado;
- As expectativas não estavam alinhadas com a realidade do projeto;
- Não foram consideradas as questões políticas e culturais existentes;
- Os produtos do projeto não estavam bem definidos.

Gestão de Projetos

Aspectos importantes da Gestão de Projetos



Impulsionadores atuais da gestão de projetos

- Compressão do ciclo de vida dos produtos;
- Explosão de conhecimentos;
- Resultado triplo (planeta, pessoas, lucro) > Sustentabilidade;
- *Downsizing* corporativo;
- Foco crescente no consumidor;
- Pequenos projetos representam grandes problemas;
- Enxugamento corporativo;
- Maior foco no cliente.

Governança de Projeto

- Como essas empresas supervisionam o gerenciamento de todos os projetos?
- Como eles foram selecionados?
- Como são garantidas a medição do desempenho e a prestação de contas?
- Como o gerenciamento de projetos pode continuar melhorando?

Tendência pela centralização do gerenciamento de projetos

Abordagem sóciotécnica do gerenciamento de projetos

