

# Gerenciamento de Projetos

## Aula 03

### Conceitos de Gerenciamento de Projetos – II

#### Objetivos Específicos

- Identificar os principais conceitos, técnicas e ferramentas utilizadas na gestão de projetos (II).

#### Temas

Introdução

- 1 O que é gerenciamento de projetos
- 2 Diferenciação entre Projetos e Processos
- 3 Programa
- 4 Portfólio
- 5 Estruturas organizacionais
- 6 Fatores críticos de sucesso
- 7 O que é um projeto bem-sucedido?
- 8 Por que os projetos falham?

Considerações finais

Referências

## Introdução

Nesta aula abordaremos o conceito do gerenciamento de projetos, bem como a diferença entre processos, projetos, programa e portfólio. Esses conceitos são de fácil compreensão e devem ser memorizados.

Abordaremos também os três tipos de estrutura organizacional e o quanto elas influenciam na condução do projeto.

## 1 O que é gerenciamento de projetos

Gerenciamento de Projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para que as atividades do projeto alcancem os seus requisitos e satisfaçam às necessidades e expectativas dos stakeholders desde a concepção até o encerramento do projeto. (PMI 2004, p. 8).

O gerenciamento de projetos requer disciplina, organização e planejamento para alcançar os resultados estimados. Não se trata de uma disciplina específica de TI, ou seja, onde houver uma oportunidade para a realização de um projeto, cabe ali a aplicação dos conhecimentos, das habilidades, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos.

## 2 Diferenciação entre Projetos e Processos

Em primeiro lugar, precisamos compreender os conceitos e entender que projetos e processos são coisas diferentes. Muitas organizações, de forma errônea, tratam suas demandas e as solicitações de clientes como se fossem projetos e isso, muito provavelmente, resultará no estouro do tempo e do orçamento previsto, pois são processos que estão sendo tratados como projetos. Os processos podem continuar indefinidamente, mas uma das principais características dos projetos é que têm data de início e de término.



### Importante

Lembre-se de que projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto ou serviço específico.

Mas afinal, o que são processos?

Conceitualmente processos são contínuos e repetitivos – de maneira bem diferente de um projeto. Um processo não é temporário, pois sempre que é preciso, ele é reiniciado!

Ora, o desenho de um novo carro é um projeto, mas após ter sido desenhado, o carro é produzido em linha de produção e isso não pode ser tratado conceitualmente como projeto, pois é um esforço recorrente.

Veja a seguir exemplos de procedimentos que até se parecem com projetos, mas que na verdade são processos repetitivos e contínuos: fabricação de um carro; pagamento de fornecedores; serviços de contabilidade; compra de materiais; venda de produtos; lançamento de notas; suporte técnico ao usuário. Por isso, lembre-se de que projeto é um esforço temporário e único, ou seja, não é repetitivo!

### 3 Programa

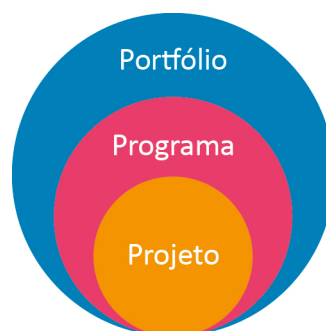
Programa é um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de se obter benefícios em comum. Um programa de extração de petróleo do pré-sal é um exemplo, ou seja, existe o programa do pré-sal, que é contemplado por vários projetos que visam obter benefícios em comum, ou seja, a extração de petróleo no pré-sal.

Da mesma forma que existe o profissional de gerenciamento de projetos, temos o profissional que recebe a função de gerenciar o programa. Vale reforçar que o gerente de projetos se reporta ao gerente de programa.

### 4 Portfólio

Portfólio é uma carteira de projetos, ou seja, é o conjunto de todos os projetos de um setor ou da empresa toda. Cada projeto pode ou não fazer parte de um mesmo programa.

Figura 1 – Portfólio x programa x projeto



### 5 Estruturas organizacionais

A estrutura organizacional define como uma empresa é organizada para desenvolver suas funções, podendo ser:

- Estrutura funcional: os recursos se reportam diretamente ao gerente funcional.
- Estrutura projetizada: os recursos se reportam diretamente ao gerente de projetos.
- Estrutura matricial: os recursos se reportam para ambos os gestores, ou seja, o gerente funcional e o gerente de projetos.

Nas três estruturas organizacionais existem vantagens e desvantagens, conforme o Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Comparação entre as estruturas funcional, matricial e projetizada**

Estrutura	Funcional	Matricial	Projetizada
Definição	A empresa está agrupada por áreas espaciais dentro de diferentes áreas funcionais de maneira hierarquizada (por exemplo, uma empresa de telecomunicações pode ser estruturada ou organizada em departamentos de marketing, contabilidade, vendas, engenharia e outros).	Pretende maximizar as forças e minimizar as fraquezas das estruturas funcionais e projetizadas.	Toda empresa é estruturada conforme os projetos que ela desenvolve; diz-se que é organizada por projetos ou baseada em projetos.
Vantagens	Os membros da equipe se reportam somente a um gerente funcional. Os recursos similares são centralizados. As empresas são compostas por funcionários especialistas. A definição de carreira é muito clara e está de acordo com a especialização técnica.	Os objetivos dos projetos são definidos com maior clareza. Utilização máxima dos recursos escassos. Melhor disseminação das informações tanto verticalmente quanto horizontalmente. Quando o projeto é finalizado, a equipe é alocada em outras atividades da empresa.	Foco no projeto. Comunicação mais efetiva do que na estrutura funcional. Os membros da equipe se reportam somente a um gerente de projetos.
Desvantagens	Os funcionários dão maior ênfase ao trabalho técnico do que ao próprio projeto. Não existe uma carreira de gerente de projetos. O gerente de projetos não possui autoridade.	Possui pessoal administrativo extra para cumprir com as necessidades do projeto (acarreta aumento de custo). Mais de um gerente para a equipe de projeto se reportar (o gerente de projetos e o gerente funcional). Maior probabilidade para a duplicação de esforços e conflitos. Os gerentes funcionais apresentam prioridades diferentes daquelas apresentadas pelos gerentes de projetos.	Quando o projeto é finalizado, a equipe é desalocada. Uso dos recursos não é eficiente. Duplicação das funções exercidas.

Fonte: Dinsmore (2009, p. 11).

## 6 Fatores críticos de sucesso

Destacam-se, entre outros, os seguintes fatores críticos de sucesso para que o projeto seja realizado com eficácia:

- Disponibilidade de recursos humanos para realização do projeto, pois a falta de alocação de recursos humanos parece estar presente na maioria dos projetos, impactando em seu prazo de entrega;
- Disponibilidade de recursos financeiros para a realização do projeto, pois com os recursos escassos fica mais difícil entregar com qualidade o produto ou serviço especificado pelo projeto;
- Disponibilidade dos recursos tecnológicos necessários para a realização do projeto, pois imagine um analista do projeto sem um computador corporativo para trabalhar ou sem acesso a rede;
- Ferramentas integradas para a gestão corporativa para a consolidação da documentação e repositório de informações;
- Metodologia funcional que atenda a realidade do projeto, pois uma metodologia burocrática que não pode ser colocada em prática não tem serventia.
- Estimativas coerentes e realistas, pois não adianta criar estimativas utópicas visando apenas atender a expectativa de uma parte interessada;
- Competência gerencial, pois sem essa competência o projeto terá uma gestão fraca e consequentemente fadada ao fracasso;
- Competência técnica da equipe, pois uma equipe bem preparada e apta aumenta a probabilidade de sucesso do projeto;
- Liderança, pois sem liderança o projeto fica como um barco à deriva;
- Suporte da alta administração, pois é muito importante o patrocínio do projeto junto aos executivos da organização.
- Desenvolvimento profissional.

Esses itens são de suma importância para que um projeto venha ser realizado com sucesso.

## 7 O que é um projeto bem-sucedido?

Um projeto bem sucedido é aquele que:

- Satisfaz os objetivos das principais partes interessadas (*stakeholders*):
  - Patrocinador (*sponsor*) – é a pessoa responsável por financiar o projeto;
  - Cliente – é a organização que está contratando o projeto;

- Usuários – são as pessoas que farão uso dos produtos ou serviços que serão gerados pelo projeto;
  - Equipe do projeto – são as pessoas que juntas realizarão e executarão o projeto, de forma a torná-lo realidade;
  - Outras partes envolvidas no projeto.
- Atinge os objetivos estabelecidos pelas partes interessadas no plano de gerenciamento de projetos, cumprindo as especificações estimadas, e gera resultados quantitativos e qualitativos para o cliente.

Nas organizações existe uma grande preocupação em superar a expectativa do cliente, mas o objetivo do projeto deve ser atender a expectativa do cliente, conforme planejado no plano de gerenciamento do projeto, pois na maioria das vezes, sempre que uma expectativa é superada, é porque houve uma alocação maior de recursos e provavelmente haverá impactos nos resultados do projeto.

## 8 Por que os projetos falham?

Infelizmente muitas organizações suprimem o tempo de planejamento do projeto e começam a executá-lo antes de qualquer planejamento. Dessa forma, lá na frente vão identificar, de forma drástica, que o custo do retrabalho é maior do que o custo de planejamento.

No atual cenário econômico, um projeto mal-sucedido é sinônimo de prejuízo para a empresa e de oportunidade de mercado para o concorrente.

Os projetos podem falhar por diversos motivos, mas vamos elencar os principais:

- Gerentes de projetos inexperiente e inadequadamente treinados. É comum encontrarmos gerentes de projetos recém-contratados que sequer conhecem as metodologias ou processos da empresa e que são alocados para gerenciar um projeto crítico.
- Falha na identificação das expectativas das partes interessadas. Você já ouviu esse comentário? “O projeto entregue era diferente do que o cliente queria.” Ou seja, venderam um projeto para o cliente, porém produziram outra coisa para o cliente e por fim identificaram que o cliente queria outra coisa;
- Liderança pobre em vários níveis;
- Planos de gerenciamento mal elaborados, com escopo mal definido, cronograma utópico e pouco realista;
- Estimativas de esforço que não refletem a realidade e que são feitas apenas para satisfazer o ego de uma parte interessada, como por exemplo uma atividade que

demora 30 dias para ser executada, mas, para satisfazer os interesses de uma parte interessada, reservam apenas 3 dias no cronograma para sua execução;

- Falta de alinhamento cultural e ético, pois imagine você gerenciar um projeto em um cliente que possui uma cultura totalmente diferente da cultura de sua empresa e de sua forma de trabalhar.
- Métodos inadequados ou mal empregados;
- Comunicação inadequada. Você já ouviu esse comentário: “Não sei qual é o status do projeto e nem sei com quem obter”? Ou seja, é notória a falta de um plano de comunicação;
- Não utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos com falta de ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Não alinhamento dos objetivos do projeto com as partes interessadas.

## Considerações finais

Nessa aula continuamos abordando os principais conceitos utilizados no gerenciamento de projetos, dentre eles, a diferença entre projeto, programa e portfólio. Como gerente de projetos, é muito importante identificar, logo no início, qual é a estrutura organizacional adotada pela empresa, pois isso influenciará diretamente a condução do projeto.

## Referências

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI, 5 ed., 2013

VALLE, A. B.. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. São Paulo: Editora FGV, 2010.