

Gerenciamento de Projetos

Créditos

Centro Universitário Senac São Paulo – Educação Superior a Distância

Diretor Regional

Luiz Francisco de Assis Salgado

Superintendente Universitário e de Desenvolvimento

Luiz Carlos Dourado

Reitor

Sidney Zaganin Latorre

Diretor de Graduação

Eduardo Mazzaferro Ehlers

Diretor de Pós-Graduação e Extensão

Daniel Garcia Correa

Gerentes de Desenvolvimento

Claudio Luiz de Souza Silva

Luciana Bon Duarte

Roland Anton Zottele

Sandra Regina Mattos Abreu de Freitas

Coordenadora de Desenvolvimento

Tecnologias Aplicadas à Educação

Regina Helena Ribeiro

Coordenador de Operação

Educação a Distância

Alcir Vilela Junior

Professor Autor

Cesar Augusto Correa André

Revisor Técnico

Marcelo Jose Szewczyk

Técnico de Desenvolvimento

Ozeas Vieira Santana Filho

Coordenadoras Pedagógicas

Ariadiny Carolina Brasileiro Silva

Izabella Saadi Cerutti Leal Reis

Nivia Pereira Maseri de Moraes

Equipe de Design Educacional

Alexsandra Cristiane Santos da Silva

Angélica Lúcia Kanô

Cristina Yurie Takahashi

Diogo Maxwell Santos Felizardo

Elisangela Almeida de Souza

Flaviana Neri

Francisco Shoiti Tanaka

Gizele Laranjeira de Oliveira Sepulveda

João Francisco Correia de Souza

Juliana Quitério Lopez Salvaia

Jussara Cristina Cubbo

Kamila Harumi Sakurai Simões

Karen Helena Bueno Lanfranchi

Katya Martinez Almeida

Lilian Brito Santos

Luciana Marcheze Miguel

Luciana Saito

Mariana Valeria Gulin Melcon

Mônica Maria Penalber de Menezes

Mônica Rodrigues dos Santos

Nathália Barros de Souza Santos

Paula Cristina Bataglia Buratini

Renata Jessica Galdino

Sueli Brianezi Carvalho

Thiago Martins Navarro

Wallace Roberto Bernardo

Equipe de Qualidade

Ana Paula Pigossi Papalia

Aparecida Daniele Carvalho do Nascimento

Gabriela Souza da Silva

Vivian Martins Gonçalves

Coordenador Multimídia e Audiovisual

Adriano Tanganeli

Equipe de Design Audiovisual

Adriana Matsuda

Caio Souza Santos

Camila Lazaresko Madrid

Carlos Eduardo Toshiaki Kokubo

Christian Ratajczyk Puig

Danilo Dos Santos Netto

Hugo Naoto

Inácio de Assis Bento Nehme

Karina de Moraes Vaz Bonna

Lucas Monachesi Rodrigues

Marcela Corrente

Marcio Rodrigo dos Reis

Renan Ferreira Alves

Renata Mendes Ribeiro

Thalita de Cassia Mendasoli Gavetti

Thamires Lopes de Castro

Vandré Luiz dos Santos

Victor Gíriotas Marçon

William Mordoch

Equipe de Design Multimídia

Alexandre Lemes da Silva

Cláudia Antônia Guimarães Rett

Cristiane Marinho de Souza

Eliane Katsumi Gushiken

Elina Naomi Sakurabu

Emília Correa Abreu

Fernando Eduardo Castro da Silva

Mayra Aoki Aniya

Michel Iuiti Navarro Moreno

Renan Carlos Nunes De Souza

Rodrigo Benites Gonçalves da Silva

Wagner Ferri

Gerenciamento de Projetos

Aula 01

Introdução ao Gerenciamento de Projetos

Objetivos Específicos

- Conhecer a história do gerenciamento de projetos e a importância do gerenciamento de projetos na organização.

Temas

Introdução

1 A história do gerenciamento de projetos

2 A importância do gerenciamento de projetos

3 O gerenciamento de projetos na estratégia de negócio

Considerações finais

Referências

Introdução

Quando observamos grandes obras e construções do mundo antigo, não restam dúvidas de que a gestão de projetos já existe desde os primórdios da história humana. Afinal, obras tão grandiosas precisariam de planejamento, execução e controle de um gerente de projetos para ser bem-sucedidas.

Atualmente, em um mercado globalizado, cada vez mais competitivo e dinâmico, torna-se necessário, ou altamente recomendado, que as organizações tenham maturidade para gerenciar seus projetos, a fim de agregar valores quantitativos e qualitativos para o negócio, mitigando riscos conhecidos e não conhecidos, aumento de custos, atrasos nas entregas e outros fatores inerentes aos projetos, que abordaremos nas aulas posteriores.

O gerenciamento de projetos aplicado à estratégia de negócios da empresa é altamente eficaz na otimização de resultados.

1 A história do gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos não é uma disciplina ou uma necessidade que surgiu recentemente. A própria História nos mostra grandes projetos nos quais conceitos de gerenciamento foram aplicados de alguma forma, para que fossem executados e concluídos com sucesso, como por exemplo a Muralha da China, o Coliseu e as Pirâmides do Egito.

Vejamos na linha do tempo a evolução da história do gerenciamento de projetos.

Segunda metade do século XIX:

- Surgimento dos princípios da gerência de projetos;
- Aumento significativo da complexidade dos negócios em todo o mundo.

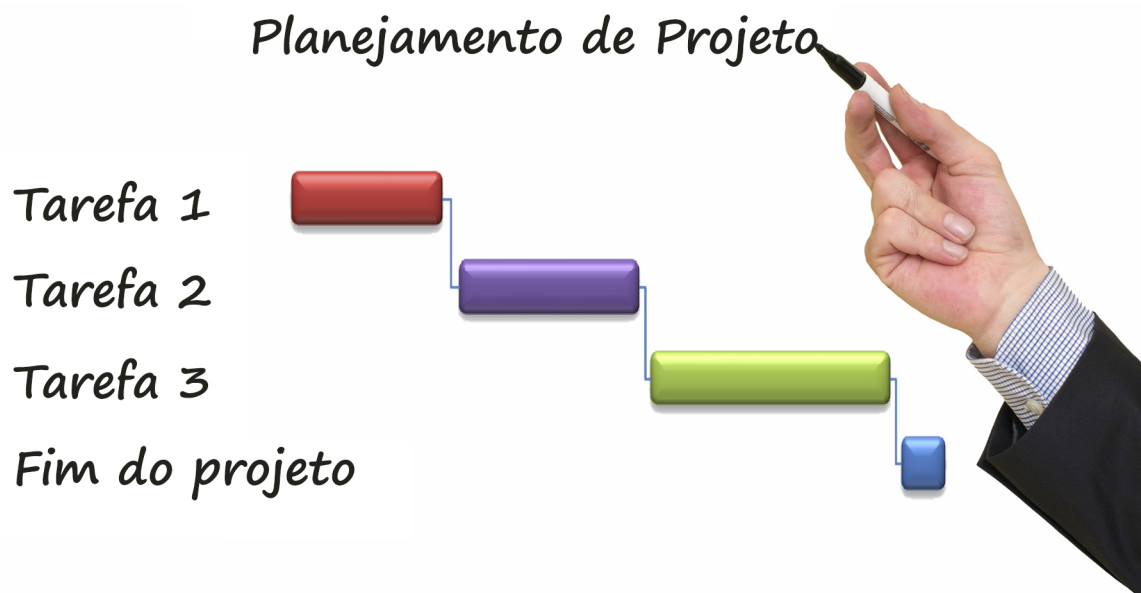
Revolução Industrial: A Revolução Industrial foi um divisor de águas na História, pois:

- Impactou profundamente a estrutura econômica do mundo ocidental, resultando no desenvolvimento do capitalismo industrial;
- Trouxe grandes mudanças nas formas de produção, iniciando uma cadeia de transformações;
- Trouxe a necessidade de sistematizar e orientar a forma de administrar as organizações por meio de projetos.

Início do século XX:

- Frederick Taylor (1856-1915) estudou detalhadamente as sequências de trabalho, mostrando que o trabalho pode ser analisado e melhorado focando em suas partes elementares. Antes de Taylor, a única maneira de melhorar a produtividade era exigir dos trabalhadores mais horas de dedicação ao trabalho.
- Henry Gantt (1861-1919) estudou detalhadamente a ordem de operações no trabalho. Os estudos de gerenciamento de projetos de Gantt foram aplicados na construção de navios durante a Segunda Guerra Mundial. Gantt construiu diagramas com barras de tarefas e marcos que esboçavam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo. Os diagramas de Gantt provaram ser uma ferramenta analítica tão útil para os gestores que se mantiveram inalterados por quase um século.

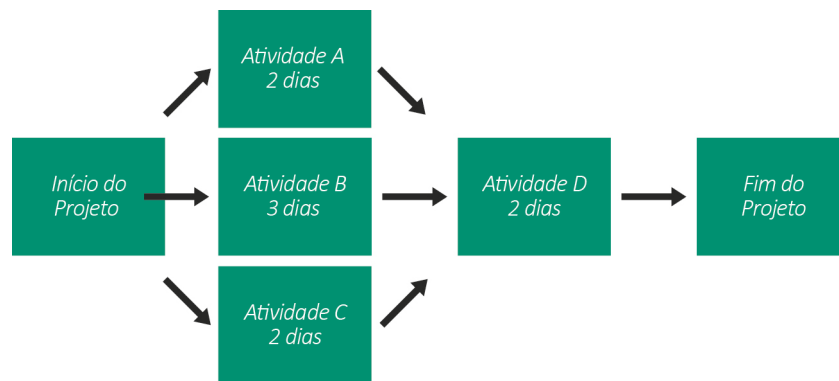
Figura 1 – Gráfico de Gantt



Décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial:

- O mundo conheceu dois modelos matemáticos para a gerência de projetos; foram introduzidos inéditos Diagramas de Rede, chamados de Gráficos PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de Caminho Crítico (*Critical Path Method – CPM*), que oferece aos gestores mais controle e melhor monitoramento dos projetos.
 - PERT – desenvolvido como a parte do programa do míssil do submarino Polaris da marinha dos Estados Unidos (conjuntamente com a *Lockheed Corporation*);
 - CPM – desenvolvido em conjunto por DuPont Corporation e Remington Rand Corporation para projetos da manutenção de planta.

Figura 2 – Modelo de PERT e CPM



O método PERT é uma técnica que permite gerir a calendarização de um projeto e consiste em representar graficamente uma rede de tarefas cujo encadeamento permite alcançar os objetivos de um projeto, enquanto CPM é um método de apuração do caminho crítico em função de uma sequência de atividades, isto é, quais atividades de uma sequência não podem sofrer alteração de duração sem que isso reflita na duração total do projeto. Esse é outro assunto que abordaremos em aulas posteriores.

O conceito de diagramas de rede e caminho crítico será detalhado na aula em que trataremos de gerenciamento do tempo.

No início dos anos 1960, houve:

- Formalização do gerenciamento de projetos como ciência;
- As organizações começaram a visualizar a importância do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade de melhoria na comunicação e na integração do trabalho.

Já em 1969:

- No auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos da Filadélfia, Pensilvânia (EUA), se reuniu para discutir as melhores práticas de gerenciamento de projetos e Jim Snyder fundou o Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute – PMI*).

O PMI foi criado para servir ao interesse da indústria da gerência de projeto e das mais diversas empresas, e atualmente é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos. Trata-se de uma das maiores associações voltada para profissionais de gerenciamento de projetos.

Em 1981:

- Os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento de um guia que reunisse o conjunto de conhecimentos existente sobre gerenciamento de projetos, o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*, contendo as melhores práticas e

os processos relacionados a todo ciclo de vida de um projeto, que são usados extensamente durante toda a carreira profissional do gestor de projetos.

Atualmente, o PMI auxilia mais de 700 mil membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo. No América Latina e Caribe, são 29.749 membros, e no Brasil são 13.058. (PMI, Capítulo São Paulo, dez/13)

Após 1980:

- O gerenciamento de projetos começou a tomar forma e os vários modelos de negócios que surgiram nesse período adotaram uma estrutura em comum: os projetos são liderados por um gestor, que reúne pessoas em uma equipe, garantindo o fluxo da comunicação e a integração do trabalho, nos diferentes departamentos e unidades de negócios.
- Surgiu a necessidade de resultados mais rápidos e eficientes, com qualidade maior e custo menor, o “fazer mais com menos”, devido ao aumento potencial de projetos e a mudanças no cenário mundial.

É nesse contexto que se insere o moderno gerenciamento de projetos, atualmente com distintas metodologias, cada qual com suas vantagens e desvantagens.

2 A importância do gerenciamento de projetos

Conforme citado anteriormente, o gerenciamento de projetos tornou-se um tema muito importante no mercado corporativo e até no dia a dia das pessoas. Independentemente do segmento de mercado, toda empresa carece de profissionais qualificados em gerência de projetos, pois vivemos uma época em que o mercado globalizado é cada vez mais competitivo e dinâmico.

Consequentemente, as organizações necessitam de velocidade nas mudanças propostas pelo mercado e assertividade no planejamento e controle do projeto, uma vez que os projetos são elaborados pelas organizações para criar novos produtos ou serviços, introduzir mudanças e implementar inovações em seus processos.

Ao falar em projetos, imagina-se algo de grande escala, o que é um erro, pois os conceitos de gerenciamento de projetos podem ser usados em atividades do dia a dia. Podemos citar alguns exemplos, desde projeto pessoal, financeiro, familiar, até a resolução de problemas, negociação com cliente ou fornecedores, entrega de produtos, implantação de sistemas e de estratégias de negócios.

Cada vez mais, a prática de gestão de projetos vem sendo utilizada porque facilita o alcance de resultados, pois possibilita a antecipação de possíveis falhas, permitindo, então, a otimização dos recursos; como consequência, evita-se retrabalho, custos desnecessários, estouro do orçamento ou dos prazos do projeto.

Um cenário ideal para a execução de projetos envolve: competitividade acirrada, margens de lucro estreitas, clientes exigentes e avanços tecnológicos constantes. Destaca-se, ainda, que hoje tudo “tem” de acontecer em prazos cada vez menores e com o mínimo de recursos financeiros possível. Entretanto, é notório nas organizações que a falta de gerenciamento de projeto ocasiona diversas perdas pessoais ou corporativas, o que aumenta os problemas das organizações e dos próprios indivíduos.

Assim, gerenciar de forma adequada os projetos traz benefícios qualitativos e quantitativos para o negócio, principalmente em relação à sobrevivência da organização no mercado competitivo, o que traz, ainda, diferencial em seu gerenciamento.

3 O gerenciamento de projetos na estratégia de negócio

Todos nós vivemos planejando e temos objetivos e metas a alcançar. O planejamento estratégico, por sua vez, mapeia os negócios contemporâneos a fim de obter um melhor resultado, seja quantitativo ou qualitativo.

Chiavenato (2000) considera que o planejamento estratégico é projetado em longo prazo e está voltado para as relações da empresa e de seu ambiente, estando sujeito a incertezas devido aos efeitos ambientais. Envolve a empresa como um todo, criando um efeito de sinergia que contribui para o desenvolvimento de todas as capacidades e potencialidades da organização, em um processo contínuo de busca de excelência.



Importante

Planejamento estratégico é uma teoria corporativa que proporciona a análise ambiental de uma empresa. Para elaborar um planejamento estratégico, as organizações precisam definir qual é o seu negócio, quais são suas visão, missão e valores, além de mapear os cenários internos e externos, estabelecer seus objetivos e metas, estabelecer suas estratégias e depois implementá-las.

A implementação, por sua vez, necessita de gerenciamento de projetos. Compreenda o conceito de cada um dos itens citados:

- **Definição do negócio:** uma definição sucinta e abrangente do negócio ao qual a empresa criada pelo grupo de trabalho se propõe a atuar.
- **Declaração da visão, missão e valores:** toda empresa deve ter, obrigatoriamente, uma declaração de visão, missão e valores para nortear sua existência.

- **Cenários:** o trabalho de mapeamento de cenários busca identificar as principais tendências, ameaças e oportunidades de cenários referenciais, escolhidos devido à representatividade de suas temáticas, tais como: economia, mercados e produtos, tecnologia, sociedade e política.
- **Análise do ambiente interno e externo:** é o produto da análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo.
- **Definição de objetivos e metas:** estabelecer objetivos, cada qual associado às metas quantitativas.
- **Estabelecimento das estratégias empresariais:** criar ao menos uma estratégia associada ao alcance dos objetivos listados.
- **Plano de ação (projetos):** os projetos são as estratégias em ação. O plano de ação deve ser constituído dos passos necessários para a implantação do plano estratégico, listando atividades, prazos, responsáveis e envolvidos.

Figura 3 – Planejamento estratégico



A relação entre planejamento estratégico e projeto é importante para decidir a prioridade do projeto, ou seja, caso o projeto não atenda as estratégias definidas, ele deve ser automaticamente descartado. O grau de priorização e suporte da alta administração ao projeto dar-se-á em virtude das estratégias definidas para o negócio da organização.

Considerações finais

Vimos nesta aula que os conceitos de gerenciamento de projetos são utilizados desde os primórdios da história humana e que, com o decorrer do tempo, foram se expandindo e melhorando.

Atualmente, a dinâmica requerida pelo mercado globalizado e a rapidez com que as mudanças acontecem têm levado um número cada vez maior de organizações a realizar projetos no seu dia a dia. Gerenciar corretamente esses projetos nas organizações, adotando as melhores práticas em gerenciamento de projetos, tornou-se não apenas um diferencial competitivo mas, principalmente, uma questão de sobrevivência.

Longe de ser só mais uma entre tantas teorias de administração de empresas, o gerenciamento de projetos é um fator decisivo para agregar valores quantitativos e qualitativos para as organizações.

Referências

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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, 5 ed. PMI, 2013.

TORREÃO, Paula. História do Gerenciamento de Projetos. PontoGP. Site. Disponível em: <<http://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

VALLE, André Bittencourt. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. Editora FGV, 2010