

GERENCIANDO PROJETOS UTILIZANDO AS PRÁTICAS DO GUIA PMBOK

Ana Cristina Zanetti*, Ednei Ernesto Consiglio*, Oscar Sante Ruggiero*, Paulo Sergio Tio*, Wagner Faquim*, João Carlos Boyadjian**

* Aluno do curso de pós-graduação em “Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos utilizando as práticas do PMBOK” (FATEC-SP – CPLAN). Ana Cristina Zanetti, e-mail: ana.zanetti@ig.com.br

** Professor coordenador do Curso de Pós-Graduação “Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos utilizando as práticas do PMBOK” (FATEC-SP – CPLAN), PMP- Project Management Professional, MBA em Gestão de Projetos.
e-mail: jcb@cplan.com.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo expor as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos com base no guia PMBOK [1]. Como exemplo, mostrando que o Gerenciamento de Projetos pode ser aplicado a várias áreas, será utilizado o trabalho realizado durante o curso de aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – concluído em dezembro de 2005, na Faculdade de Tecnologia de São Paulo - FATEC-SP. O Projeto Utilizado foi a “Montagem de uma Peça Teatral”

Introdução

Atualmente muitas empresas estão adotando a estrutura de projetos nos mais diversos setores como opção estratégica. Nesse contexto conhecer as habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas para o Gerenciamento de Projetos e como aplicá-las é fundamental para atingir com sucesso os objetivos propostos dentro de parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos e custos.

Conceitualmente, um Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, que possui um início e fim com datas definidas [1].

Gerenciar Projetos é aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender os seus requisitos. O gerenciamento de projeto é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, que interagem entre si devido à existência e necessidade de uma elaboração progressiva durante todo o ciclo de vida do projeto. É responsabilidade do gerente de projetos é garantir que o projeto atinja os objetivos propostos [1].

Iniciação

Referência capítulo 4 do PMBOK [1]

O projeto tem seu início caracterizado com a necessidade do cliente sendo formalizada através de um documento chamado “Termo de Abertura do Projeto” (*Project Charter*). Este documento autoriza o início do projeto notificando a todos os envolvidos sua existência; também permite definir a autoridade do Gerente de Projetos dentro da estrutura

organizacional, garantindo o apoio de todos os setores da empresa. A emissão deste documento geralmente é feita pelo patrocinador do projeto (*Sponsor*).

Gerenciamento de Escopo do Projeto

Referência capítulo 5 do PMBOK [1]

O escopo do projeto é caracterizado pelo trabalho que deve ser realizado, e somente ele, para se obter um produto ou serviço com determinadas características e recursos.

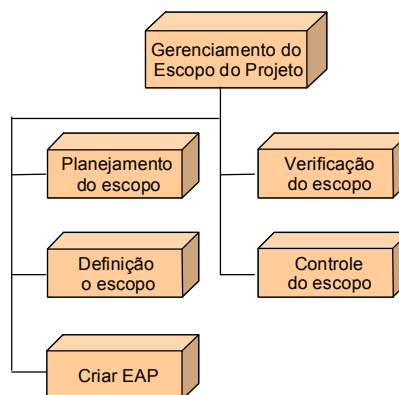


FIGURA 1. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO- PMBOK[1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por definir como o escopo será definido, verificado, aprovado e controlado; desenvolver a declaração de escopo detalhada do projeto; e criar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP (figura 1). A EAP demonstra a declaração de entregas do projeto (*deliverables*) em partes cada vez menores. Essa divisão deve ser feita até que seja atingido o nível de detalhe que se pretende gerenciar. Com a EAP, projetos de qualquer tamanho são divididos até os níveis mais adequados ao gerenciamento das atividades.

Projetos que ficam mudando o escopo durante sua execução têm dificuldades em cumprir o cronograma e estouram o orçamento. Por isso é fundamental a criação de um processo de Controle de Mudanças.

A figura 2 apresenta a EAP utilizada no Plano de Projeto da Montagem da Peça Teatral.

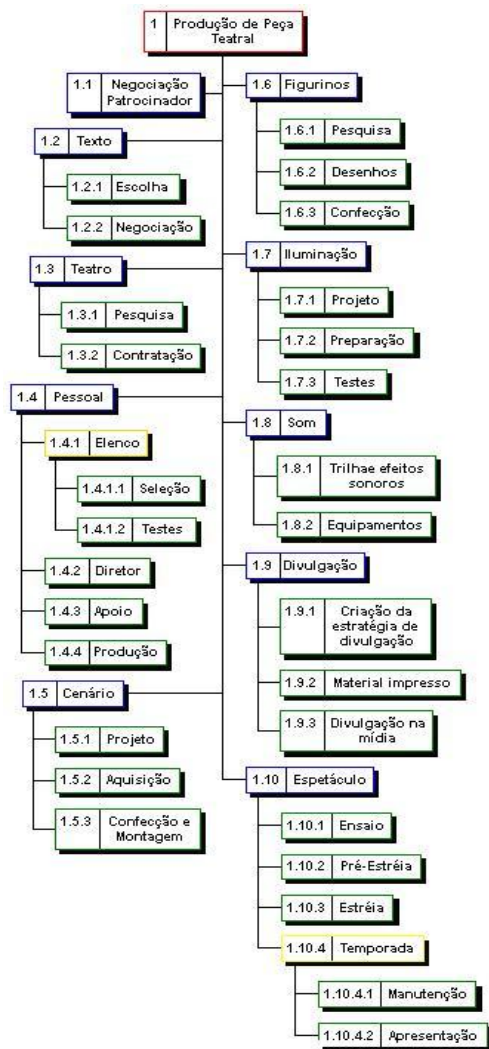


FIGURA 2. EAP DO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL.

Gerenciamento de Tempo do Projeto

Referência capítulo 6 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Tempo visa assegurar que o projeto termine no prazo determinado.

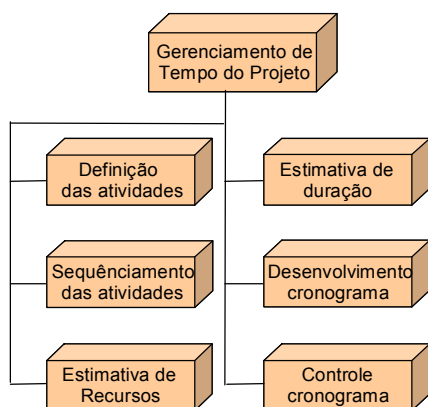


FIGURA 3. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO – PMBOK[1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por definir as atividades que produzem as entregas do projeto; identificar as interdependências das atividades; estimar os

recursos e durações de cada atividade; desenvolver e controlar o cronograma (figura 3).

Para estimar as durações das atividades é importante consultar e envolver as pessoas que irão executar o trabalho. Além de garantir maior precisão, pois os envolvidos são os que melhor sabem quanto tempo precisarão para realizar a tarefa, também garante o comprometimento com o prazo para a execução das mesmas. As experiências anteriores tanto do gerente como dos envolvidos são muito importantes para esta estimativa.

Além de definir as tarefas, é necessário que se estabeleça a interdependência entre elas, e o responsável por executá-las.

A figura 4 apresenta uma amostra da lista de atividades utilizadas no projeto de Montagem da Peça Teatral, identificando os responsáveis e a interdependência entre elas.

WBS	Nome_da_tarefa	Dur dias	Início	Término	Preced	Recursos
1.5	Cenário	54	Qua 15/06/05	Ter 30/08/05		
1.5.1	Projeto	8,5	Qua 15/06/05	Seg 27/06/05		
1.5.1.1	Reunião com diretor para análise e estudo Preliminar	1	Qua 15/06/05	Qui 16/06/05	42T1+7 dias	Diretor[0,4]; Cenógrafo
1.5.1.2	Ante-Projeto	5	Qui 16/06/05	Qui 23/06/05	54	Cenógrafo
1.5.1.3	Projeto Final	2	Qui 23/06/05	27/06/05	55	Cenógrafo
1.5.1.4	Lista de materiais e objetos a serem utilizados	0,5	Seg 27/06/05	Seg 27/06/05	56	Cenógrafo
1.5.2	Aquisição	25	Ter 28/06/05	01/08/05		
1.5.2.1	Compra de Materiais (Para os cenários a serem confeccionados).	10	Ter 28/06/05	Seg 11/07/05	57	Cenógrafo
1.5.2.2	Compra e/ou Aluguel (Para objetos/vasos/tecidos/ etc.).	10	Ter 12/07/05	Seg 25/07/05	59	Cenógrafo
1.5.2.3	Contratação do serviço mão-de-obra	5	Ter 26/07/05	Seg 01/08/05	60	Cenógrafo[0,5]; Produtor[0,2]
1.5.3	Confecção e Montagem	20,5	Ter 02/08/05	Ter 30/08/05		
1.5.3.1	Construção do Cenário	15	Ter 02/08/05	Seg 22/08/05	59,61	Carpinteiro[2]; Carpinteiro[2]; Cenógrafo
1.5.3.2	Montagem	3	Ter 23/08/05	Qui 25/08/05	63	Diretor[0,2]; Cenógrafo
1.5.3.3	Teste	2	Sex 26/08/05	Seg 29/08/05	64	Diretor[0,2]; Cenógrafo
1.5.3.4	Aceite final	0,5	Ter 30/08/05	Ter 30/08/05	65	Diretor[0,2]

FIGURA 4. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL.

Gerenciamento de Custos do Projeto

Referência capítulo 7 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Custos do projeto garante que o projeto termine dentro de um orçamento aprovado.

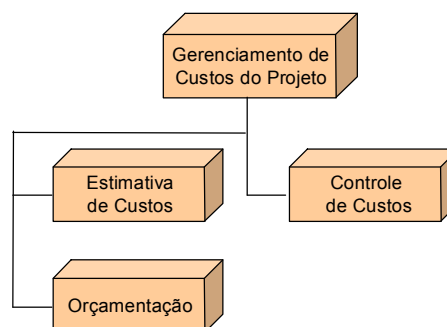


FIGURA 5. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO PMBOK[1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por estimar os custos dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto, definir a linha de base de custo e controlar os fatores

que causam variações e mudanças no orçamento (figura 5).

O gerenciamento de Custos também deve considerar o efeito das decisões do projeto sobre o custo de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

Deve ser elaborado um orçamento levando em conta quantas horas de cada profissional serão necessárias e o custo da hora de cada um.

A figura 6 apresenta o orçamento do projeto de Montagem da Peça Teatral.

WBS	Nome	Custo por Pacote de Trabalho
1	Peça de teatro - Início	R\$ 178.876,00
1.1	Negociação com patrocinador	R\$ 720,00
1.2	Texto	R\$ 1.132,00
1.3	Teatro	R\$ 1.208,00
1.4	Pessoal- Contratação	R\$ 610,40
1.5	Cenário	R\$ 3.091,80
1.6	Figurinos	R\$ 1.336,00
1.7	Iluminação	R\$ 749,20
1.8	Som	R\$ 664,80
1.9	Divulgação	R\$ 35.167,80
1.10	Espetáculo	R\$ 134.196,00

FIGURA 6. ORÇAMENTAÇÃO DO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL.

Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Referência capítulo 8 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Qualidade do projeto garante que o projeto atenda os requisitos e necessidades definidas para o projeto.

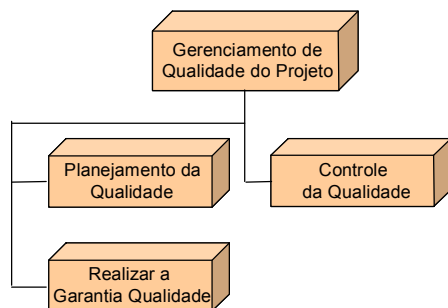


FIGURA 7. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO PMBOK[1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por identificar e atender os padrões de qualidade exigidos pelo projeto; garantir a realização de atividades de qualidade; monitorar os resultados específicos do projeto a fim de determinar se estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

Deve ser elaborado um plano contendo as normas e procedimentos necessários para se executar o projeto com qualidade, os responsáveis pela execução e os métodos utilizados.

Os critérios de medição de cada fase devem ser definidos e especificados, assim como os formulários e as listas de checagem utilizados.

A figura 8 apresenta o Mapa de Qualidade criado para o projeto de Montagem da Peça Teatral.

WBS	ATIVIDADE	PADRÃO	COMO	RESP.	REVISOR	QUANDO	O QUE
1.1	NEGOC E PATROC.	ANTE-PROJ. DA PEÇA	DOC.TOS/OBJET.FINA NC.	PRODUT. (1)	G.PROJ.	14/03/05	RELATOR/ATA
1.2.1	TEXTO - ESCOLHA TEXTO -	DOC.LIBER. (SBAT)	ANÁLISE DE TEXTOS	PRODUT. (2)	G.PROJ.	21/03/05	PEDIDO LIBERAÇ.
1.2.2	NEGOCIAÇÃO	DOC.LIBER. (SBAT)	PESQUISA SBAT	PRODUT. (2)	G.PROJ.	05/05/05	CONTR. DE NEGOC.
1.3.1	TEATRO - PESQUISA	200 LUGARES VISITAS 6	TEATROS)	PRODUT. (3)	G.PROJ.	25/05/05	LISTAG. TEATROS
1.3.2	TEATRO - CONTRAT	VISTOR.NEGOC/ TEMP	FORMALIZ. CONTRA TO	DIRETOR (3)	G.PROJ.	31/05/05	CONTR. DE LOCA.
1.4.1.1	SELEÇÃO - ELENCO	VERIF.DRT- ATORES	AGÊNCIAS ATOR/MOD	DIRETOR (4)	G.PROJ.	18/05/05	LISTAG. DE AGÊNC.
1.4.1.2	TESTE - ATORES	VERIF.DRT- ATORES	TESTE DE PALCO	DIRETOR (4)	G.PROJ.	19/05/05	LIBER. LOC. TESTE
1.4.2	DIRETOR - CONTRAT	VERIF.DRT- DIRETOR	ENTREVISTA	PRODUT. (4)	G.PROJ.	11/05/05	CONTR. DE TRAB.
1.4.3	APOIO - CONTRAT	VERIF.DRT-APOIO	ENTREVISTA	DIRETOR (4)	PRODUT.	07/06/05	CONTR. DE TRAB.
1.4.4	PRODUC. CONTRAT	VERIF.DRT- DIRETOR	ENTREVISTA	DIRETOR (4)	PRODUT.	07/06/05	CONTR. DE TRAB.
1.5.1	CENÁRIO- PROJETO	ANÁLISE COM TEXTO	ANTE-PROJ. EM MÃOS	CENÓGR. (5)	DIRETOR	30/08/05	CONTR. DE SERV.
1.5.2	AQUISIÇÃO MAT.	PROJETO REVISADO	ANTE-PROJ. EM MÃOS	CENÓGR. (5)	DIRETOR	01/08/05	LIBERAÇ. MATERIAL
1.5.3	CONFECÇ. E MONT.	PROJETO REVISADO	PROJETO EM MÃOS	CENÓGR. (5)	DIRETOR	30/08/05	LIBERAÇ. CONFECÇ.
1.6.1	FIGURINOS - PESQU.	ANÁLISE COM TEXTO	ANTE-PROJ. EM MÃOS	FIGURIN. (6)	DIRETOR	22/08/05	LIBERAÇ. DIRETOR
1.6.2	DESENHOS- PROJETO	ANÁLISE COM TEXTO	ANTE-PROJ. EM MÃOS	FIGURIN. (6)	DIRETOR	08/07/05	LIBERAÇ. DIRETOR
1.6.3	CONFECÇÃO	PROJETO REVISADO	PROJETO EM MÃOS	FIGURIN. (6)	DIRETOR	22/08/05	LIBERAÇ. DIRETOR

FIGURA 8. MAPA DA QUALIDADE DO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL.

Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto

Referência capítulo 9 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto organiza e gerencia a equipe do projeto. Apesar de cada membro da equipe possuir uma função e uma responsabilidade específica no projeto, os membros da equipe também devem estar envolvidos no planejamento e na tomada de decisões ao longo do projeto. Este envolvimento acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

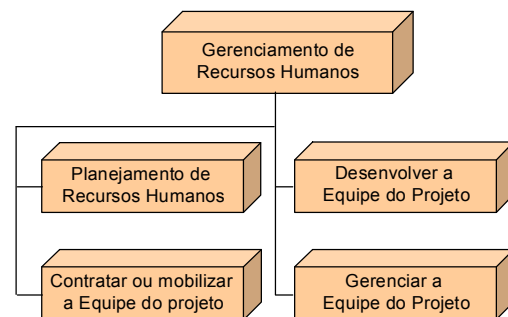


FIGURA 9. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO PMBOK[1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por identificar e documentar as funções, responsabilidades e relações hierárquicas entre os envolvidos; obter os recursos humanos necessários para terminar o projeto; melhorar as competências e interação dos membros da equipe e acompanhar o desempenho dos membros da equipe (figura 9).

Deve ser elaborado um plano contendo as funções e responsabilidades de cada membro do projeto; o organograma do projeto; necessidades de contratações e liberações necessárias ao longo do projeto; definição dos horários de trabalho de cada recurso e necessidades de treinamento.

Uma matriz de responsabilidade deve ser utilizada para ilustrar as conexões entre o trabalho que precisa ser realizado e membros da equipe do projeto.

A figura 10 apresenta a matriz de responsabilidade utilizada no projeto de Montagem da Peça Teatral.

ATIVIDADE/RECURSO	PATROC	PROD	ATOR	GEN	FIG	TLUZ	TSOM	OLUZ	OSOM	DIR	ASS	COS	CARP
Parceria com Patrocinador	A	R											
Definição/Contratação do Teatro	I	R								C			
Definição/Contratação do Texto	I	R								C			
Definição/Contratação/Ensaio do Pessoal		C								R			
Definição/Contratação/Execução do Cenário		I		R						C		A	
Definição/Contratação/Execução do Figurino		I			R					C		A	
Definição/Contratação/Execução da Iluminação		I				R		A		C			
Definição/Contratação/Execução do Som		I					R		A	C			
Definição/Contratação/Execução da Divulgação	C	I								C	R		
Espectáculo	I	I	A					A	A	R	A		

Legenda
R - RESPONSÁVEL
A - SUBORDINADO (REPORTA-SE A)
C - CONSULTORIA
I - INFORMADO

FIGURA 10. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE UTILIZADA NO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL

Gerenciamento de Comunicações do Projeto

Referência capítulo 10 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Comunicação garante a geração, a coleta, disseminação e armazenamento adequado de todas as informações do projeto dentro dos prazos e custos estabelecidos.

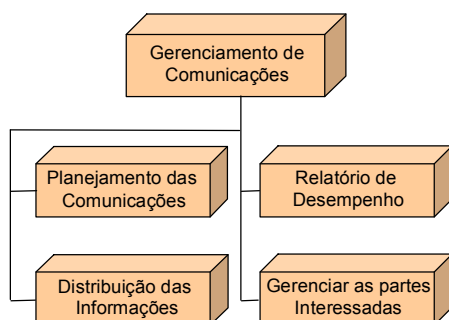


FIGURA 11. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES DO PROJETO PMBOK [1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por determinar as necessidades de informações e comunicações dos interessados no projeto (*stakeholders*); disponibilizar as informações necessárias aos interessados no projeto no momento adequado; coletar e distribuir as informações sobre o desempenho; e gerenciar as comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto (figura 11). O sucesso do projeto está ligado a uma boa comunicação entre os envolvidos no Projeto.

Deve ser elaborado um mapa de comunicação contendo os documentos/informações gerados, os emissores, os receptores, a periodicidade de emissão, a mídia e formato utilizados.

A figura 12 apresenta o mapa de comunicação utilizado no projeto de Montagem da Peça Teatral.

Documento	Emissor	Receptores	Period.	Mídia Utilizada	Formato
Project Charter	Cliente	Gerente de Projeto	Única	Eletrônica	Texto
Declaração de Escopo Preliminar	Time do projeto	Cliente	Única	Eletrônica	Texto
Plano do Projeto	Gerente do Projeto	Cliente/ Time Projeto	Eventual	Editor Text-Word Project	Texto Desenho Gráfica
Relatório de Progresso	Controlador	Gerente de Projeto	Quinzenal	Eletrônica	Texto/Gráfica
Relatório de Status	Gerente de Projeto	Cliente	Mensal	Eletrônica	Texto/Gráfica
Pedido de Mudança	Time do projeto/ Cliente- Todos os stakeholders	Gerente de Projeto	Eventual	Eletrônica/im pressa	Formulário
Relatório de Aceite	Cliente	Gerente de Projeto	Única	Eletrônica/im pressa	Texto
Relatório de Encerramento	Gerente de Projeto	Time Projeto/Cliente	Única	Eletrônica/im pressa	Texto

FIGURA 12. MAPA DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO NO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL

Gerenciamento de Riscos do Projeto

Referência capítulo 11 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Riscos garante a identificação, avaliação, quantificação, planejamento de respostas, monitoração e controle dos riscos, durante a vida do projeto. Os Riscos são eventos ou condições não planejadas que podem ter um efeito negativo ou positivo no sucesso do projeto, que ocorrem a todo o momento e em todo lugar.

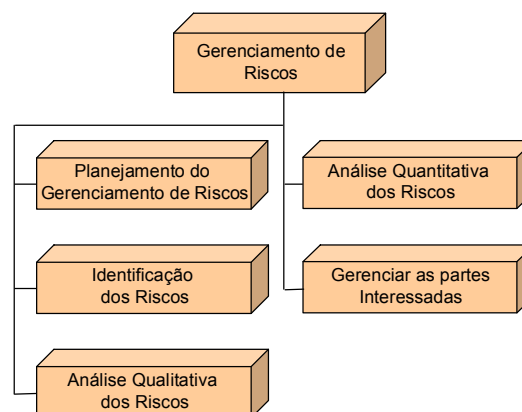


FIGURA 13. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO PMBOK[1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto. Desta forma o gerenciamento de Risco inclui o planejamento e execução das atividades de gerenciamento de riscos de um projeto; identificação dos riscos; análise qualitativa para priorização dos riscos, análise quantitativa para definir o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto; criação de plano de respostas aos riscos e acompanhamento dos riscos identificados (figura 13).

Deve ser definida uma metodologia para avaliação e quantificação dos riscos.

A figura 14 apresenta uma amostra da lista de Riscos identificados e qualificados no projeto de Montagem da Peça Teatral.

REGISTRO DE RISCO					
Atividade	Risco	Classificação Domínio/Características	% Probabilidade	% Impacto	Grau de Risco
Contratação de empresa para confecção do material	Empresa contratada atrasar a entrega do material	Externo/Fornecedores e sub contratados	40	50	MEDIO
Contratação de Buffet para recepção	A qualidade do Buffet não ser boa.	Externo/Fornecedores e sub contratados	20	30	BAIXO
Reunião com patrocinador	Não conseguir o patrocínio Patrocínio insuficiente	Financeiro	1 60	100 70	BAIXO ALTO
Autorização para uso das músicas escolhidas pelo ECAD	Não conseguir a autorização Atraso na liberação das músicas	Gerenciamento/Controle	10 40	60 60	MEDIO MEDIO
Liberação de Texto SBAT	Levar mais tempo que o previsto para liberação	Gerenciamento/Planejamento	60	70	ALTO
Acerto de valores com autor	Orçamento maior do que o previsto Levar mais tempo a negociação	Gerenciamento/Planejamento	20	70	MEDIO

FIGURA 14. IDENTIFICAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS NO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL

Gerenciamento de Aquisições do Projeto

Referência capítulo 12 do PMBOK [1]

O Gerenciamento de Aquisições do Projeto garante a compra de produtos, serviços ou resultados necessários para atender as necessidades do escopo do projeto. O gerenciamento de aquisições inclui também o gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compras emitidos para o projeto.

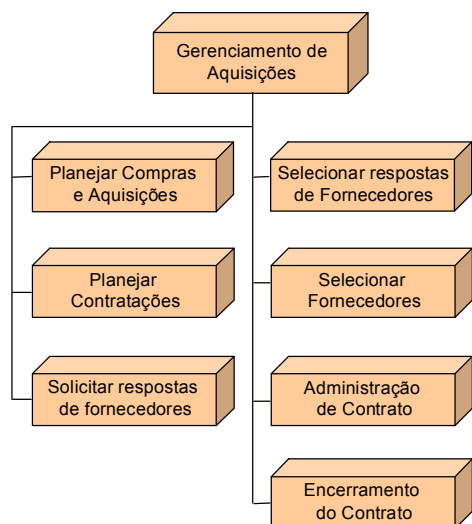


FIGURA 15. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO PMBOK [1]

Os processos envolvidos neste gerenciamento são responsáveis por determinar o que, como e quando comprar; documentar os requisitos dos produtos, serviços e resultados e identificar os possíveis fornecedores, definindo claramente as responsabilidades de cada uma das partes no fornecimento; negociar com fornecedores; gerenciar os contratos e encerrar cada contrato aplicável ao projeto.

A figura 16 apresenta uma amostra do mapa de aquisição utilizado no projeto de Montagem da Peça Teatral, contendo a especificação de aquisição de serviços, material e equipamentos.

Atividade	Descrição	Data Prevista	Duração do contrato	Tipo de contrato
Negociação com Patrocinador	Todo o processo de negociação será feito pelo produtor responsável. Após a aprovação da escolha do texto e condições, pelo gerente de projeto e patrocinador, deverá ser preparado e oficializado o contrato de patrocínio, especificando o valor negociado.	14/03/05	O contrato entre o patrocinador e a companhia de teatro deverá ser firmado até estréia da peça	Patrocínio
Texto	Todo o processo de escolha e negociação do texto será feito pelo produtor responsável. Conforme requisitos definidos no Escopo. Após a aprovação da escolha, pelo gerente de projeto e patrocinador deverá ser preparado e oficializado o contrato com a SBAT para liberação do texto.	05/05/05	Contrato feito para uso do texto em toda a temporada da peça	Preço fixo
Teatro	Todo o processo de escolha do teatro será feito pelo produtor responsável. Conforme requisitos definidos no Escopo. Após a escolha deverá ser preparado e oficializado o contrato de locação do teatro, especificando o preço estimado para o aluguel.	31/05/05	O contrato deverá ser assinado até o fim da Temporada em jun/06	Aluguel - Preço fixo por mês
Contratação Diretor	O produtor responsável deverá fazer contato com o diretor conforme Declaração de Escopo. Após a aceitação por parte do diretor e do gerente de projeto, deverá ser oficializado contrato de trabalho.	11/05/05	O contrato deverá ser assinado até o fim da Temporada em jun/06	Trabalho - Preço fixo/hora

FIGURA 16. MAPA DE AQUISIÇÃO NO PROJETO DE MONTAGEM DA PEÇA TEATRAL

Encerramento

Referência capítulo 4 do PMBOK [1]

Encerrar o projeto é um processo de extrema importância, pois este envolve a verificação de documentação e o aceite formal junto ao patrocinador e ao cliente do projeto. Também inclui as atividades para coletar os registros do projeto, analisar o sucesso ou fracasso do projeto, reunir as lições aprendidas e arquivar as informações sobre o projeto para serem utilizadas futuramente em novos projetos.

Resultado

O trabalho detalhado, contendo todas as áreas de conhecimento e as ferramentas utilizadas, pode ser consultado na Biblioteca da Faculdade de Tecnologia de São Paulo - FATEC-SP, com o título *CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS - 2005 - PLANO DE PROJETO MONTAGEM DE PEÇA TEATRAL*.

Conclusão

Os conceitos e técnicas apresentados quando aplicadas a projeto promovem um gerenciamento de sucesso, ou seja, garantem que os objetivos sejam alcançados dentro do planejamento de escopo, prazo, custo e qualidade determinado.

Assim, a partir do Curso de Pós Graduação em “Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos” constatou-se que até mesmo a Montagem de uma Peça Teatral, se encarada como um projeto, pode resultar em um sucesso de gerenciamento.

Há várias técnicas que podem ser utilizadas dentro dos conceitos apresentados, porém requerem um estudo mais aprofundado que não foi o foco deste trabalho. Entre elas podemos citar a *Crashing*

e *Fast Tracking* utilizadas para compressão de Cronograma; a *Análise do Valor Agregado (EVA)* utilizada para controle de Custos e a *Análise de Monte Carlo* utilizada na análise dos Riscos.

Referência

[1] PMI, PMBOK, Project Management Body of Knowledge, 3a. edição, - 2004 Project Management Institute, 384pp.

Apostilas dos professores do curso de Gerenciamento de Projetos – FATEC-SP, FAT e CPLAN.