

Introdução ao gerenciamento de projetos

TRATAR UM IMPORTANTE CONJUNTO DE CONCEITOS ESSENCIAIS PARA A BOA COMPREENSÃO DOS ASSUNTOS QUE SERÃO ESTUDADOS NAS PRÓXIMAS AULAS. NESTA PRIMEIRA AULA, APRESENTAREMOS UMA VISÃO GERAL DA DISCIPLINA E VOCÊ APRENDERÁ O QUE É O GERENCIAMENTO GERAL E A DIFERENÇA ENTRE PROJETOS E OPERAÇÕES.

Visão geral de gerenciamento de projetos

Muitas vezes ouvimos falar sobre o assunto gerenciamento de projetos como algo relacionado estritamente à área de Tecnologia da Informação ou à área de Engenharia. Porém, isso não é verdade! Tudo o que veremos aqui será útil e válido em qualquer área de conhecimento, de trabalho e, inclusive, na sua vida pessoal.

Mas, como assim?

Podemos desenvolver projetos para todo tipo de situação em que queremos criar novas soluções ou melhorar aquelas que já existem, por exemplo: criar um *software*, um novo aplicativo para uma empresa, organizar uma festa de casamento, melhorar a infraestrutura de rede de computadores de uma escola de informática, construir uma casa, fazer *upgrade* de versão de um banco de dados, fazer uma longa viagem de férias, abrir o seu próprio negócio, ter uma família com "marido/ esposa, filhos, cachorros, casa própria", entre tantos outros exemplos.

Assim, nesta disciplina, você verá o que é um projeto, entenderá como diferenciá-lo das tarefas do dia a dia, conhecerá o que diz a literatura moderna a respeito do gerenciamento de projetos, compreenderá cada uma das áreas de gestão ou de abordagem ou de conhecimento em gerenciamento de projetos, que são aqueles assuntos que não devemos esquecer quando pensamos em gerenciar um projeto (ou mesmo uma tarefa).

Além disso, aprenderá a lidar com as pessoas envolvidas nos projetos, compreenderá qual é o envolvimento das organizações nos projetos e qual a influência que estas empresas exercem sobre eles, entenderá o conceito de fases e ciclo de vida de um projeto, conhecerá o conceito de processo e quais são os processos de gerenciamento de um projeto, aprenderá diversos métodos e técnicas para auxiliar o gerenciamento de um projeto e, por fim, o mais importante, aprenderá que sem planejamento e sem controle nada do que você se propuser a fazer sairá bem feito.

Agora, vamos aos conceitos?

Antes de abordarmos o gerenciamento de projetos, devemos entender os conceitos de gerenciamento separado do conceito de projeto, para, depois, compreender o real significado deste complexo e tão importante trabalho que é tão presente no cotidiano das profissionais de todas as áreas.

O que é gerenciamento?

Gerenciar, gerir, administrar: parece que é tudo a mesma coisa, não é? Na verdade, é isso mesmo. Vejamos o que diz o *Dicionário Aurélio* (FERREIRA, 2004):



Gerenciamento: 1. Ato ou efeito de gerenciar. Gerir [Do lat. gerere, ‘trazer’; ‘produzir’, ‘criar’; ‘executar’; ‘administrar’.] 1. Ter gerência sobre; administrar, dirigir, reger; gerenciar: Gerenciar: 1. Dirigir (uma empresa) na qualidade de gerente. 2. Exercer as funções de gerente em (uma empresa). 3. V. gerir. Administrar [Do lat. administrare.] 1. Gerir (negócios públicos ou particulares). 2. Reger com autoridade suprema; governar; dirigir. 3. Dirigir qualquer instituição. 4. Manter sob controle um grupo, uma situação, etc. a fim de obter o melhor resultado. 5. Gerir negócios públicos ou particulares; exercer função de administrador.

As funções gerenciais

Porém, quando pensamos em gerenciar uma tarefa, um projeto ou um grupo de pessoas, temos que ter em mente quatro funções muito importantes para fazer com que este trabalho seja realizado com sucesso.

Segundo Chiavenato (1994) e Oliveira (1998) estas quatro funções, conhecidas como funções gerenciais, administrativas ou da administração, são: planejamento, organização, direção (ou liderança) e controle.



O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atendidos.

A organização é o agrupamento dos recursos necessários para atingir os objetivos de uma tarefa e a atribuição de cada atividade às pessoas que irão realizá-las. Quando citamos recursos, devemos pensar em recursos materiais, humanos, financeiros e de informação.

A função direção se preocupa com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos. Para dirigir subordinados, o administrador deve motivar, comunicar e liderar.

O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos no planejamento. O controle serve para a correção de rumos das tarefas e operações quando estas "saem fora" do que foi estabelecido inicialmente.

É bastante complicado querer controlar aquilo que não foi previamente planejado. E de maneira similar, não faz muito sentido planejar se depois, na execução, não vai haver controle. Um exemplo simples: sua conta bancária. Não é complicado tentar controlar vários gastos não planejados para não ter a conta no vermelho? E se você tiver planejado tudo direitinho, mas chegar ao final de um ano e sua conta estiver negativa porque não controlou um só extrato durante o ano?

O Contexto empresarial

Estamos falando de gerenciamento e o ato de gerenciar se dá, principalmente, em empresas. Obviamente, ocorre também na sua vida pessoal, mas, neste momento, vamos focar no mundo empresarial. Observe a figura a seguir:



São três os níveis de influência e responsabilidade dentro de uma empresa ou organização.

O nível estratégico é responsável por definir o rumo da organização, ou seja, definir a missão (razão da existência), a visão de futuro, as estratégias, os objetivos e planejar em longo prazo.

O nível tático é considerado uma área de apoio ao estratégico e ao operacional, sendo responsável por planejar em médio prazo, desdobrando os objetivos estratégicos em metas.

O nível operacional é aquele que está relacionado diretamente ao negócio da empresa. Normalmente, é aquele que faz contato diretamente com o cliente. Este nível é responsável pelo planejamento do dia a dia e, dessa forma, desdobra as metas táticas em ações operacionais, que podem ser operações ou projetos.

Projetos e operações

As empresas (ou organizações) realizam suas atividades para atingir um conjunto de objetivos, metas ou sua visão de futuro. Em geral, este trabalho pode ser classificado como projetos ou operações.

As operações são trabalhos realizados continuamente para atingir um conjunto de objetivos e tem como características a repetição, a continuidade e a rotina, como, por exemplo, operações de produção, financeiras, de tecnologia da informação e de contabilidade.

Os projetos possuem características diferentes, pois, de acordo com o PMI (2008), "um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

De maneira semelhante, Oliveira (1998) define projeto como um trabalho, com datas de início e término definidas, com produto final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos, sob a responsabilidade de um coordenador.

Maximiano (2002) considera como projeto "um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias".

Outra característica importante dos projetos é a elaboração progressiva, ou seja, é feito por partes, fases ou etapas fazendo com que cada parte de encaixe com a previamente realizada, tal como uma corrente, em que os elos estão entrelaçados.

Os projetos e as operações são similares no sentido em que são realizados por pessoas, são restringidos por recursos (humanos, materiais, financeiros, entre outros) limitados e devem ser planejados, executados e controlados.

Entretanto, os objetivos dos projetos e das operações são fundamentalmente diferentes, principalmente no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos. Assim, ainda de acordo com o PMI (2008), devemos atentar que:

- ser temporário indica que o projeto tem um início e um término definidos e não significa que ele é de curta duração.
- a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro.
- os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos.
- um projeto pode envolver uma única pessoa, várias pessoas, uma única ou múltiplas unidades organizacionais.
- os projetos e as operações são realizados para manter o negócio da empresa ou atingir novos mercados (expansão).

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processos e prática*. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (versão eletrônica 5.11a). 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. *Sistemas, Organizações & Métodos. O&M: Uma abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

PMI - Project Management Institute. *PMBOK & A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4 ed. Pennsylvania, 2008.

