

GESTÃO DE PROJETOS

CONCEITOS E TÉCNICAS BÁSICAS

PROF. PEDRO LUIZ CÔRTEZ

■ Isso é um projeto?

■ Biblioteca on-line

A direção de uma biblioteca de uma instituição de ensino propôs o desenvolvimento de um site para consulta ao acervo e bases de periódicos.

A idéia é permitir aos alunos que verifiquem a disponibilidade de livros ou periódicos, façam sua reserva ou renovação diretamente pelo site. Também será possível consultar as bases de periódicos assinadas pela biblioteca.

A instituição já disponibilizou verba para esse projeto, sendo que ele deverá ser concluído em seis meses.

Sua primeira pergunta deve ser: **“Isso é um projeto?”**

■ Isso é um projeto?

■ O que é um projeto?

Pode parecer bobagem, mas projetos confusos, envolvendo operações permanentes, são muito comuns.

Um projeto é um **empreendimento temporário** (com datas de início e término definidas).

Ele tem por **finalidade criar um produto ou serviço único** e que está concluído quando suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados pelos *stakeholders**.

• *O termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez por R. Edward Freeman para referir-se àquelas pessoas, comunidades ou empresas que possam ser afetados pelas atividades de uma organização. A teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) reconhece atores sociais que interagem com a empresa e tem como foco a democratização das relações entre sociedade e empresas, em substituição à abordagem tradicional da empresa voltada apenas aos interesses dos acionistas.

• *FREEMAN, R. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.*

• *Questão Pendente:*

• *Desenvolvimento do site para consulta do acervo.*

• *Isso é um projeto?*

■ Isso é um projeto?

■ O que é um projeto?

Existem algumas características que devem ser lembradas quando você avaliar se o que tem em mãos é ou não um projeto.

- **Primeira questão:** é um projeto ou uma operação contínua?
- **Segunda questão:** se é um projeto, quem são os *stakeholders*?
- **Terceira questão:** que características fazem da sua idéia um projeto?

• *Questão Pendente:*

• *Desenvolvimento do site para consulta do acervo.*

• *Isso é um projeto?*

■ Isso é um projeto?

■ Características de um projeto:

- Tem natureza temporária e têm datas de início e fim definidas.
- Estará concluído quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos.
- As vezes, um projeto termina quando se chega a conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, o que determina então o seu cancelamento.

• *Questão Pendente:*

• *Desenvolvimento do site para consulta do acervo.*

• *Isso é um projeto?*

■ Isso é um projeto?

■ É único?

- Sim, porque ainda não existe esse tipo de facilidade na instituição. Mesmo que os serviços fornecidos pela organização não sejam uma novidade, o modo de apresentá-los é.

■ Tem prazo limitado?

- Sim, a data de início é hoje e a data de término ocorrerá ao final de seis meses. É um empreendimento temporário.

■ Existe uma maneira de saber se o projeto está concluído?

- Sim, quando o site estiver finalizado e operando regularmente.

■ É possível saber se os *stakeholders* estão satisfeitos?

- Sim, as expectativas dos *stakeholders* serão documentadas sob forma de requisitos durante os processos de planejamento. Tais requisitos serão comparados ao produto final para ver se este atende às expectativas dos *stakeholders*.

■ **Enfim, temos um projeto!**

• *Questão Pendente:*

• *Desenvolvimento do site para consulta do acervo.*

• *Isso é um projeto?*

■ Como surgem os projetos?

- **Demanda do mercado**

- Mobilidade x Internet: Conexões Sem Fio de Alta Velocidade.

- **Necessidade empresarial**

- Redução de Custos, Melhoria da Qualidade.

- **Solicitação do cliente**

- Telefone Celular + Assistentes Pessoais = Smartphone.

- **Avanço tecnológico**

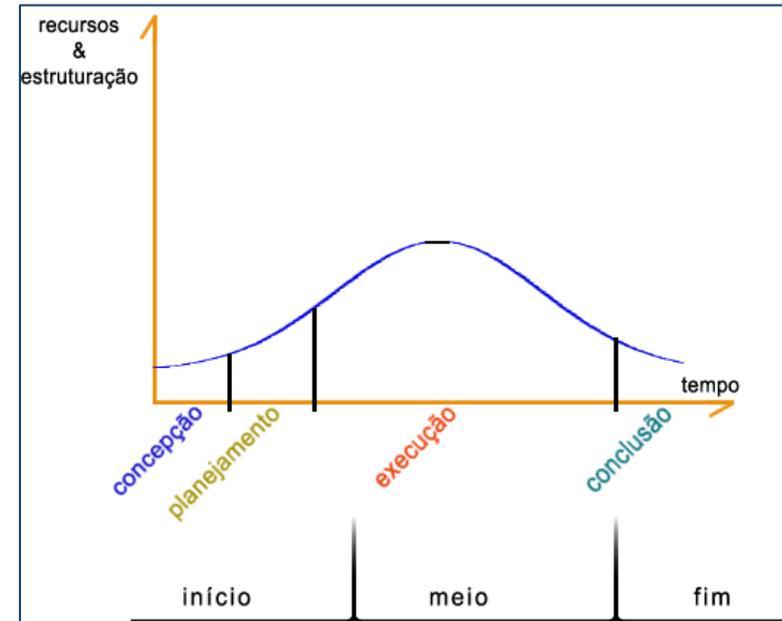
- Maior capacidade de compactação de vídeo e armazenamento = padrão MP4

Ciclo de Vida de um Projeto

- Para melhor compreender o desenvolvimento de um projeto, sua estruturação, a quantidade de pessoas envolvidas e os recursos necessários, é importante conhecer o seu **ciclo de vida**.
- Isso ajudará a identificar os diversos momentos, a estruturação de cada um deles, assim como a necessidade de recursos.

Ciclo de Vida de um Projeto

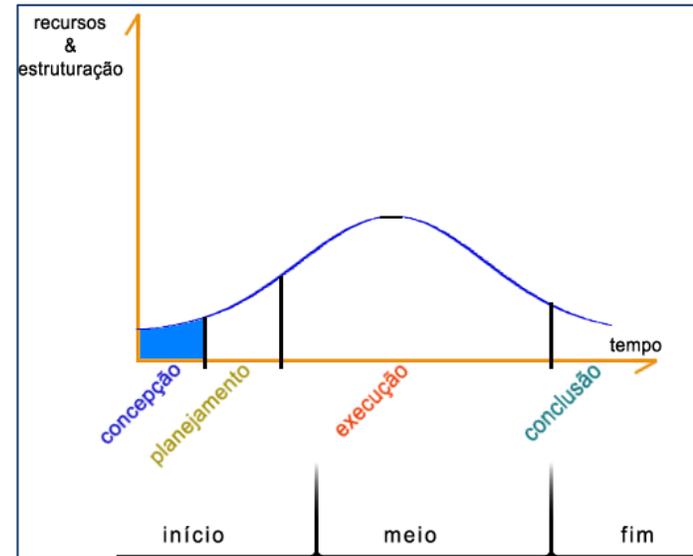
- Resumidamente, o ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em quatro fases:
- **Concepção**
- **Planejamento**
- **Execução**
- **Conclusão**



• Ciclo de Vida de um Projeto

Concepção

- Identificação do problema ou oportunidade
- São especificados os objetivos
- São analisados os recursos disponíveis e aqueles necessários (com a consequente verificação da viabilidade do projeto).
- Caso seja o projeto seja viável, ele será detalhado.



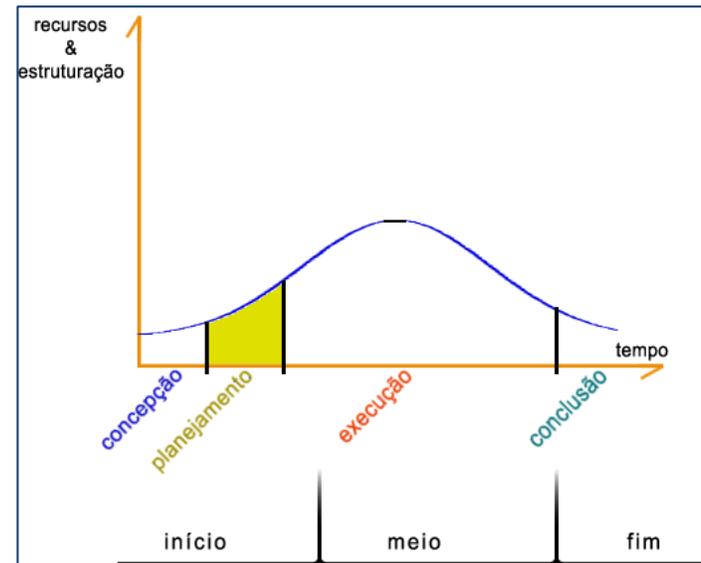
Nessa fase, a necessidade de recursos é bastante reduzida e o grau de estruturação é baixo.

A definição da equipe necessária poderá ser iniciada, especialmente a partir da estruturação do organograma e com a indicação dos principais postos.

• Ciclo de Vida de um Projeto

Planejamento

- A estruturação do projeto e a necessidade de recursos passa a ser progressivamente mais intensa.
- É feita a análise e planejamento de questões operacionais, buscando constituir a base para o *start up* efetivo do projeto (que acontece na próxima fase).

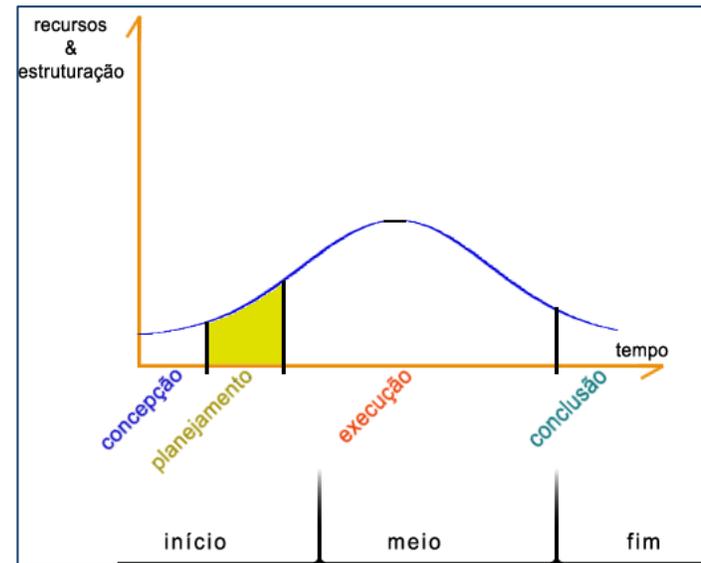


• As atividades a serem desenvolvidas são programadas, assim como os milestones ou marcos utilizados como forma de aferir a obtenção de resultados parciais ou a conclusão de etapas específicas.

• Ciclo de Vida de um Projeto

Planejamento

- Dentro dessa fase, há uma definição dos recursos humanos necessários (com o estabelecimento ou finalização de um organograma, incluindo a identificação do gerente do projeto e seu **patrocinador interno**, caso isso ainda não tenha sido efetuado).

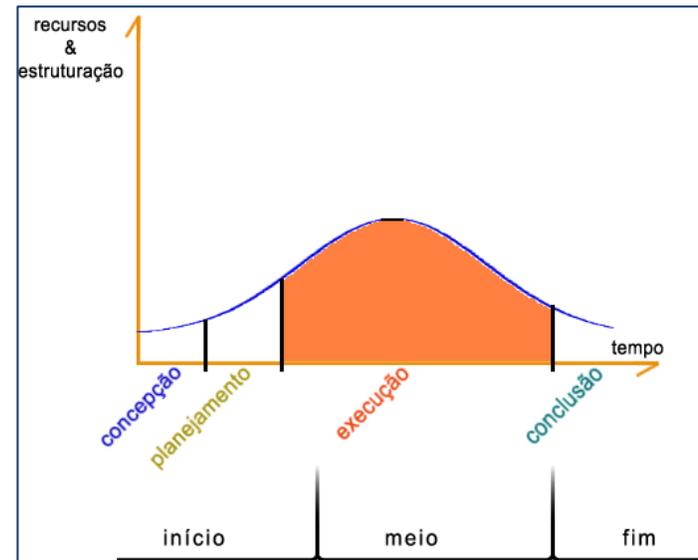


Patrocinador interno: executivo (geralmente um diretor) que tem interesse direto na execução do projeto, garantindo os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

• Ciclo de Vida de um Projeto

Execução

- Cresce o grau de estruturação e a necessidade de recursos atinge o máximo com a execução das diversas tarefas planejadas anteriormente.
- Nessa fase, pode ser necessário fazer a revisão de alguns prazos para etapas específicas (*planejamento anterior inadequado, variáveis ambientais ou eventualidades*).

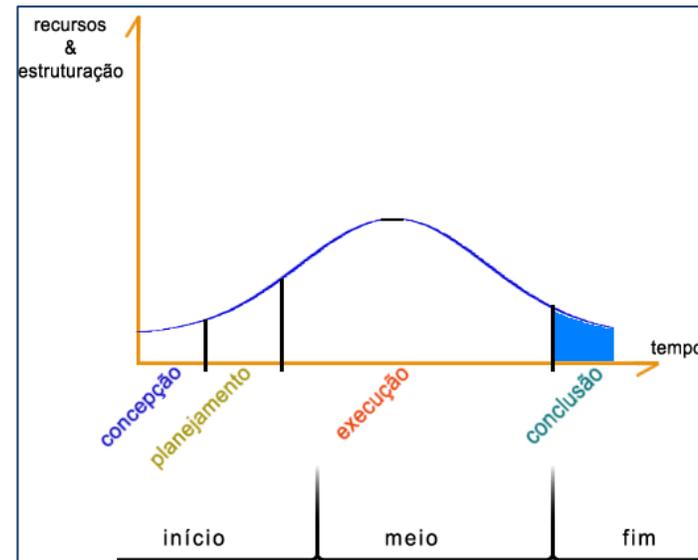


Após um período de maior intensidade, a estruturação e o empenho de recursos começa a decrescer, com o projeto se encaminhando para a sua etapa final. .

• Ciclo de Vida de um Projeto

Conclusão

- Nessa fase ocorre uma redução ainda maior do grau de estruturação da equipe e dos problemas a serem resolvidos.
- Ocorre uma diminuição do aporte de recursos. Apesar disso, geralmente não há uma diminuição do *stress* da equipe envolvida, tendo em vista a necessidade de conclusão das etapas e atividades restantes.



O fechamento do projeto envolve a vistoria (ou teste) do que foi feito, a homologação e a elaboração de um memorial descritivo.

Considerações Sobre “Atendimentos Emergenciais”

- Atendimentos emergenciais serão necessários, o que implica na resolução de problemas pontuais.
- Quando essas emergências viram regra, entretanto, tem-se o desenvolvimento de um problema sistêmico, onde tudo é feito **sem planejamento**.
- Nesse caso, a falta de planejamento passa a ser a regra e não a exceção, com péssimos resultados.

Planejamento -> Projeto

- Para evitar situações como essas, é necessário um planejamento que, em muitos casos, envolve a concepção e desenvolvimento de um projeto: *um esforço temporário, adequadamente organizado, visando a solução de um problema, o desenvolvimento de um novo serviço ou produto.*

■ A influência dos projetos em andamento

■ Tudo ou Nada: a Síndrome do Jogador

Ao desconsiderar, formalmente, o que já foi investido no projeto, diminui a probabilidade de ocorrência da “Síndrome do Jogador”, caracterizada por uma atitude do tipo “o dobro ou nada” na decisão de continuidade do projeto.

Alguns gerentes, por já terem investido significativamente em algum projeto, sentem-se emocionalmente comprometidos com ele e acreditam que devem “salvar” o projeto, levando-o, a qualquer custo, a atingir seus objetivos iniciais.

Fazendo isso, muitas vezes, assumem riscos que normalmente não assumiriam se não estivessem tão envolvidos emocionalmente.

■ A influência dos projetos em andamento

■ Por outro lado...

Um projeto no qual foi investido grande volume de recursos e no qual se verificou que os objetivos iniciais não mais poderão ser atingidos não deve, necessariamente, ser descontinuado.

É preciso avaliar as alternativas para sua conclusão, quanto ainda é necessário para concluí-lo e quais os benefícios que poderão ser auferidos.

Nota-se que os recursos necessários podem ser muito menores do que aquilo que já foi investido, e os benefícios agora esperados também poderão ser muito menos ambiciosos do que os iniciais.

Portanto, os projetos atuais em desenvolvimento competem por recursos com os novos projetos – projetos que estariam em desenvolvimento se houvesse recursos disponíveis, especialmente recursos humanos.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS) – [WWW.PMI.ORG](http://www.pmi.org) É UMA ORGANIZAÇÃO FUNDADA EM 1969 NA FILADÉLFIA (EUA) QUE TEM PUBLICADO UMA SÉRIE DE PADRÕES – ADOTADOS INTERNACIONALMENTE - SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. EM MAIS DE 30 ANOS DE ATUAÇÃO O PMI TORNOU-SE UMA REFERÊNCIA OBRIGATÓRIA PARA OS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS COM A ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS.

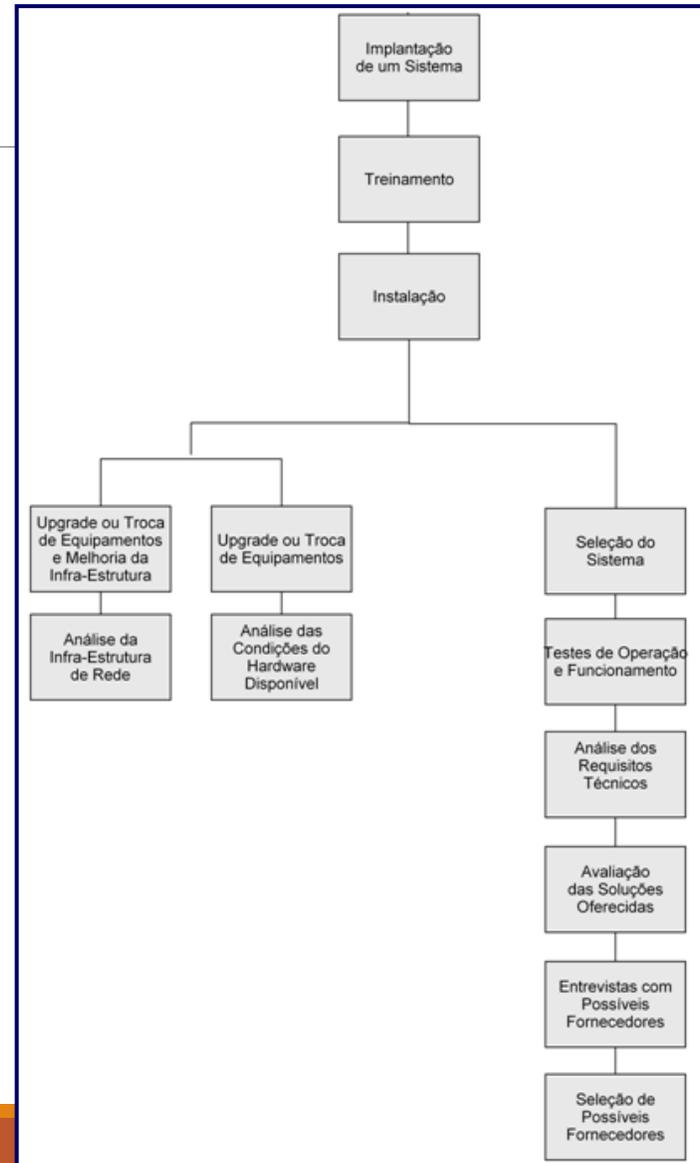
A PUBLICAÇÃO **A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE** (CONHECIDA COMO **PMBOK GUIDE**), DESENVOLVIDA PELO PMI, FOI RECONHECIDA COMO UM PADRÃO ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE) PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

O PMI OFERECE DOIS TIPOS DE CERTIFICAÇÃO PARA PROFISSIONAIS LIGADOS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: **CERTIFIED ASSOCIATE IN PROJECT MANAGEMENT (CAPM)** AND **PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL (PMP)**.

Algumas ferramentas e técnicas utilizadas em projetos

WBS - (Work Breakdown Structure)

- Árvore onde o uma tarefa é dividida em tarefas menores.



PERT - Program Evaluation and Review Technique

- Além de facilitar a visualização da estrutura das diversas tarefas que compõem o projeto, o diagrama PERT permite que seja identificado o **caminho crítico** (*conjunto de tarefas associadas que consumirão o maior tempo*)

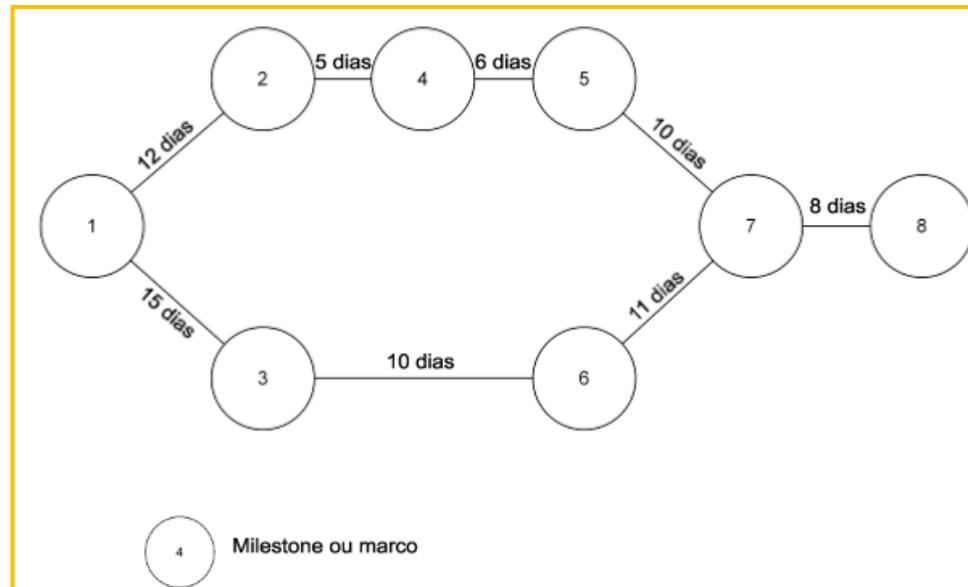
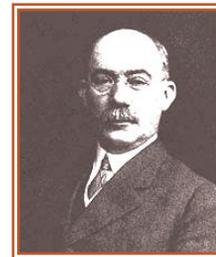
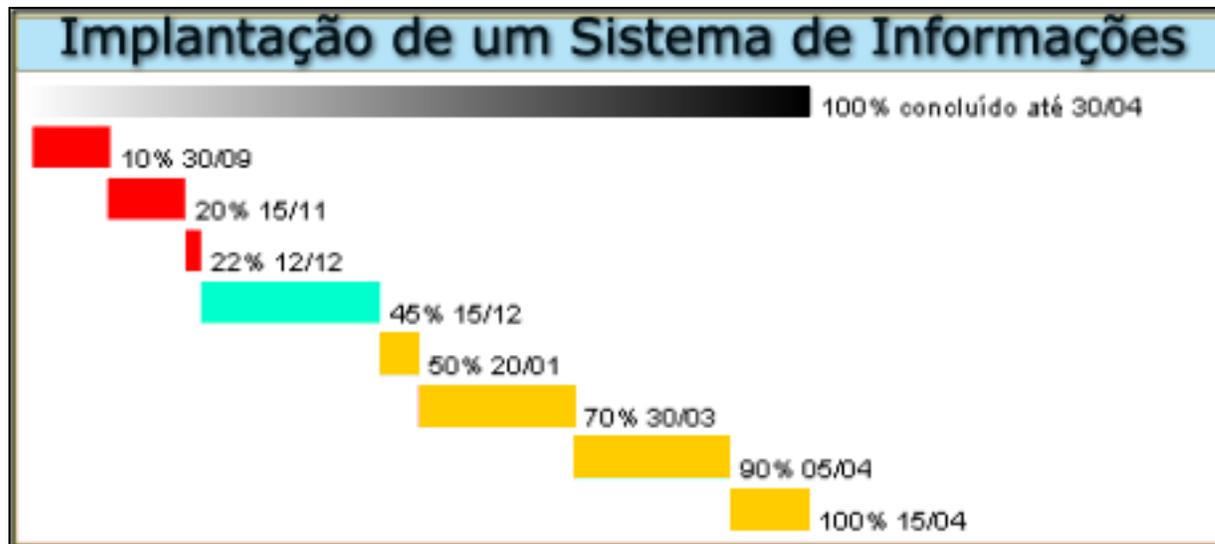


Diagrama de Gantt

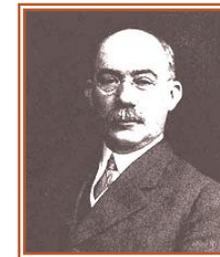
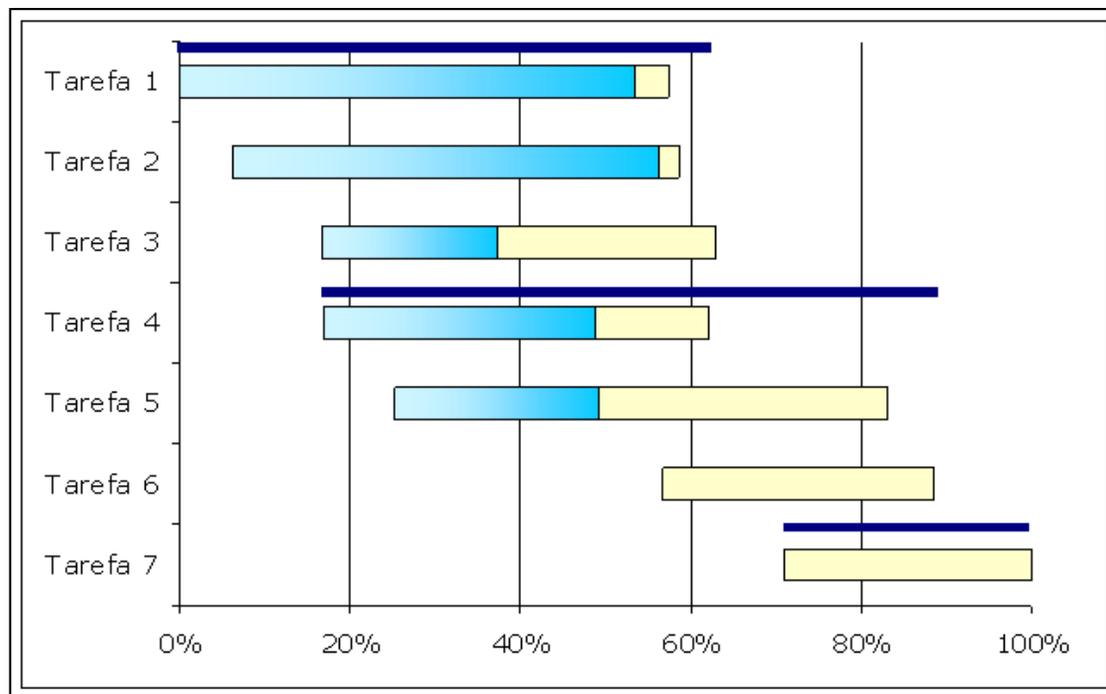
- Mostra o cronograma das diversas tarefas a serem executadas



Engenheiro mecânico, famoso pelo desenvolvimento do diagrama que leva o seu nome. Trabalhou com *Frederick Taylor* entre 1887 e 1893.

Diagrama de Gantt

- Mostra o cronograma das diversas tarefas a serem executadas



Engenheiro mecânico, famoso pelo desenvolvimento do diagrama que leva o seu nome. Trabalhou com *Frederick Taylor* entre 1887 e 1893.