



Uma breve introdução sobre gerenciamento de projetos

Por Flávia Ribeiro

O gerenciamento de projetos remonta à antiguidade, e como exemplos podemos enumerar as construções das pirâmides do Egito¹, os canais de irrigação das plantações na região do rio Nilo, as edificações das antigas catedrais², entre outras grandes obras de infraestrutura das antigas civilizações. Apesar do gerenciamento de projetos ser praticado há bastante tempo, a formalização de seus conhecimentos começou a ser estruturada há pouco mais de 50 anos.

Todas as organizações, dos mais diversos segmentos e diferentes portes, deparam-se gerenciando projetos de natureza estratégica ou tática, mas afinal, o que é um projeto? De acordo com o PMBOK[®] Quarta Edição, um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, que pode ser desenvolvido por um indivíduo ou por um grupo de pessoas. Temporário, pois tem início e fim determinados, e exclusivo porque todo projeto é único.

Como exemplos de projetos, podemos listar o desenvolvimento de um novo automóvel ou de um medicamento, o serviço prestado por uma empresa de consultoria, a organização de um evento, o desenvolvimento de uma pesquisa, a implantação de um novo procedimento de negócio, entre muitos outros.

Os projetos, quando alinhados à estratégia das organizações, impactam em sua operação, auxiliando que elas atinjam seus objetivos previamente definidos no processo de planejamento estratégico.

O termo “operações” pode ser conceituado como as atividades contínuas e repetitivas que têm por finalidade manter o funcionamento do negócio, e conta com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades. Por exemplo: Produção, Contabilidade, Logística, etc. A tabela abaixo apresenta as principais diferenças e similaridades entre projetos e operações:

| Projetos | Ambos | Operações |
|--------------------------|---|---|
| Temporários e exclusivos | Realizados por pessoas, restringidos por recursos limitados, planejados, executados e controlados | Contínuas e repetitivas, com a finalidade de manter o negócio |

Figura 1: projetos X operações - Fonte: Adaptado do material didático do Programa de preparação para certificação PMP – módulo 1 - Dinsmore Associates

¹ Em aproximadamente 2.700 a.C. foram erguidas as pirâmides de Quéops, Quéfren e Miquerinos. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Pirâmides_do_Egito

² A catedral de Notre-Dame, localizada em Paris, teve sua construção iniciada em 1163. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Catedral_de_Notre-Dame_de_Paris



O gerenciamento de projetos pode ser definido como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de obter seus objetivos, equilibrando as restrições conflitantes (mais informações abaixo), por meio da mobilização de recursos humanos e técnicos. Para que este gerenciamento seja exitoso, é imperativo que o Gerente de Projetos identifique as necessidades do cliente, estabeleça objetivos claros e alcançáveis para o projeto e balanceie as restrições mencionadas, explicitadas na figura seguir:



Figura 2: restrições conflitantes - Fonte: Adaptado PMBOK (Project Management Book of Knowledge) Quarta Edição, PMI (Project Management Institute)

Para ilustrar a relação entre as restrições conflitantes, vamos imaginar uma situação em que o cliente tenha solicitado uma ampliação no escopo do projeto. Esta alteração de escopo certamente impactará na variável orçamento, que possivelmente impactará a variável cronograma – existem técnicas de compressão de cronograma³, mas que impactam em aumento de custos ou risco de retrabalho.

A tabela abaixo exemplifica apenas duas variáveis e seus prováveis impactos. Como analogia para efeitos didáticos, a mudança em um dos elementos impacta todos os outros como um efeito dominó.

³ As técnicas de encurtamento reduzem o cronograma, sem a alteração do escopo do projeto, sendo: compressão (*crashing*) e paralelismo (*fast tracking*). A primeira, de forma simplificada, consiste em aumentar o número de recursos de forma a completar a atividade mais rapidamente. Já a segunda, também de forma resumida, consiste em executar atividades seqüenciais em paralelo.



| Variáveis | Impacto |
|------------|---|
| Orçamento | Possivelmente será afetado, pois o escopo mais amplo provavelmente demandará um volume maior de investimento |
| Cronograma | Provavelmente também sofrerá impacto, pois será necessário mais tempo que o inicialmente planejado para o desenvolvimento do projeto. Ou ainda, serão necessários mais recursos, o que impactará no orçamento |

Figura 3: restrições conflitantes X possíveis impactos no projeto

Caso não seja possível contar com recurso orçamentário adicional e/ou disponibilidade de tempo maior, a qualidade do produto final será comprometida. A todo momento, o Gerente de Projetos deve estar atento às restrições apresentadas e como elas impactam entre si.

Além do constante equilíbrio entre as restrições conflitantes, o Gerente de Projetos deve gerenciar as diferentes áreas de conhecimento, que nada mais são que “disciplinas” que se complementam, para o sucesso no alcance dos objetivos do projeto. Ao total, são nove áreas de conhecimento, onde cada uma delas conta com suas ferramentas, técnicas e processos para apoiar o bom gerenciamento do projeto. Abaixo, uma breve introdução sobre cada uma das áreas.

| Áreas de conhecimento | Introdução |
|-------------------------|--|
| Integração | Processos e atividades necessárias para... ... coordenar as diferentes áreas de conhecimento |
| Escopo | ... para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para que seja terminado com sucesso |
| Tempo | ... gerenciar o término pontual do projeto |
| Custos | ... estimar e controlar o custo, de forma que o projeto termine dentro do orçamento aprovado |
| Qualidade | ... que o projeto atinja as necessidades que motivaram a sua realização |
| Recursos Humanos | ... organizar e gerenciar a equipe do projeto |
| Comunicações | ... garantir o tratamento das informações sobre o projeto de forma oportuna adequada |
| Riscos | ... gerenciar os riscos envolvidos, aumentando a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzindo a probabilidade e os impactos dos eventos negativos |
| Aquisições | ... incluir a compra de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto |

Tabela 1: áreas de conhecimento – Fonte: adaptado do PMBOK (Project Management Book of Knowledge) Quarta Edição, PMI (Project Management Institute)

Muitos insucessos acontecem, pois algumas dessas áreas são negligenciadas, ou até mesmo “esquecidas” pelos gerentes de projetos.



As organizações, em sua maioria, gerenciam mais de um projeto ao mesmo tempo e, para que a “soma das partes” seja maior que o todo, esse gerenciamento deve ser feito com foco no portfólio. Ao gerenciar projetos, observamos o contexto do gerenciamento de programas e de portfólio.

O gerenciamento de portfólio caracteriza-se pelo agrupamento de projetos ou programas com um objetivo de negócio comum, como por exemplo, o portfólio de iniciativas estratégicas de uma companhia. Não necessariamente esses projetos devem ser interdependentes, ou diretamente relacionados, mas pelo fato de estarem agrupados, facilita-se o gerenciamento dos trabalhos e a priorização dos recursos envolvidos, isso sem falar que promove-se o alinhamento com a estratégia da companhia.

Já o gerenciamento de programas pode ser definido como um grupo de projetos relacionados, que são gerenciados de forma coordenada para o alcance de um objetivo comum, que não seria possível se os projetos fossem gerenciados individualmente.

A figura abaixo ilustra a diferença entre portfólios e programas. O primeiro nível é o portfólio de projetos estratégicos de uma companhia, que deve receber a dedicação próxima da alta liderança. Já a primeira opção deste portfólio, denominada “Desenvolvimento de soluções diferenciadas”, conta com outros projetos relacionados e pode ser considerado um programa.

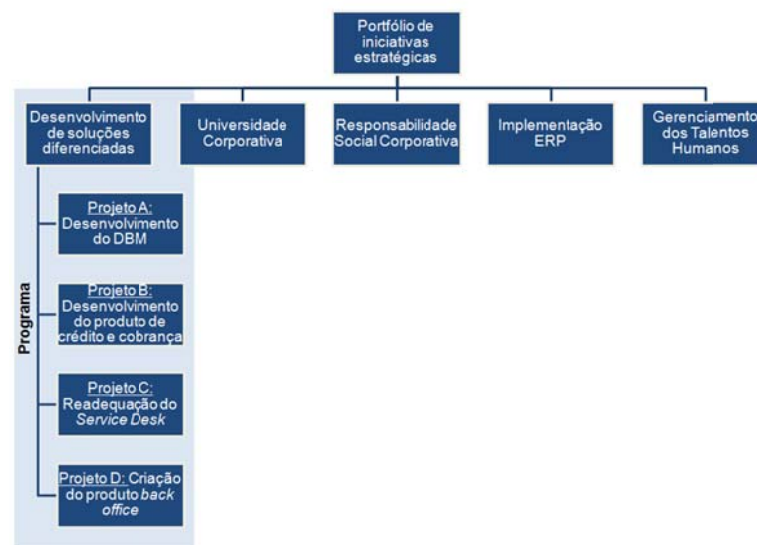


Figura 4: Portfólio X Programa

Algumas organizações, dependendo do seu porte e da magnitude dos projetos em desenvolvimento, contam com um escritório de gerenciamento de projetos para apoio do gerenciamento do portfólio. Este escritório é comumente conhecido como PMO, uma abreviação advinda do termo da língua inglesa *Project Management Office*.

O PMO é uma área da organização que centraliza a coordenação do portfólio de projetos, e que tem como principais responsabilidades: o gerenciamento dos recursos compartilhados; o desenvolvimento de métodos, *templates*, padrões e políticas; o treinamento e a orientação aos Gerentes de Projetos e suas equipes; o reporte à alta liderança sobre o andamento da



KC&D

KC&D

execução do portfólio. O PMO deve ser um veículo de apoio aos Gerentes de Projetos e não só uma área de cobrança de resultados para que não se perca a credibilidade da área.

A organização deve construir pouco a pouco a cultura de gerenciamento de projetos por meio do apoio da alta liderança (a atitude diz mais que palavras), da capacitação dos gestores e suas equipes em ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos e da comunicação dos benefícios colhidos com essa prática. Quando a idéia é aceita por todos e o ambiente é construído de forma positiva, os resultados já começam a aparecer no curto prazo.



KC&D

KC&D

Bibliografia

CLELAND, D. I.; IRLAND, L. R. *Gerenciamento de Projetos*. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. *Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos: livro-base de "Preparação para a certificação PMP® – Project Management Professional"*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MATERIAL DIDÁTICO DINSMORE ASSOCIATES - Programa de Preparação para Certificação PMP

PMBOK® (*Project Management Book of Knowledge*) *Guide* - Project Management Institute (Editor), 2008.