

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pedro Luiz Fraccari ¹, José Benedito Sacomano ²

1 – Rua Caravelas nº 50 apto. 62 – Vila Mariana – CEP – 04012-060 - São Paulo – SP – Brasil - pluiz@ig.com.br

2 -Universidade Paulista -UNIP - Departamento de Engenharia de Produção - Campus Bacelar
Rua Dr. Bacelar, 1212 Térreo – São Paulo - SP – Brasil - CEP 04026-002 – sacomano@zaz.com.br

ABSTRACT

Project management leadership is a highly sought after skill as global competition demands that new projects and business development be completed on time and within budget. Professionals working in project management will drive the successful development of exciting new business enterprises in the 21st century.

Key-Words : Project Management, , Microsoft Project, Primavera Project Planner

Palavras-chave: Gerência de Projetos, Microsoft Project, Primavera Project Planner.

Área do Conhecimento: III - Engenharias

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, o mundo tem enfrentado um considerável dinamismo em suas relações intra e interempresariais. As empresas passam agora a ser reconhecida por sua flexibilidade e capacidade de atender a seus clientes. Com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços com foco nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos, as corporações de sucesso percebem que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é amplo e multicultural, onde as necessidades de sobrevivência competitiva estão presentes, VARGAS (2002).

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramenta gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado

por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. VARGAS (2002). Como exemplos de projetos, podem-se citar os seguintes:

- Instalação de uma nova planta industrial;
- Redação de um livro;
- Reestruturação de um determinado setor ou departamento da empresa;
- Elaboração de um plano de *marketing* e publicidade;
- Lançamento de um novo produto ou serviço, e muitos outros.

3. AS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

Um projeto é desenvolvido a partir de uma idéia, progredindo para um plano, que, por sua vez é executado e concluído. Cada fase do projeto é

caracterizada pela entrega, ou finalização, de um determinado trabalho. Toda entrega deve ser tangível e de fácil identificação, como por exemplo, um relatório confeccionado, um cronograma estabelecido ou um conjunto de atividades realizado.

Geralmente, o ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em fases características, conforme ilustrado a seguir.

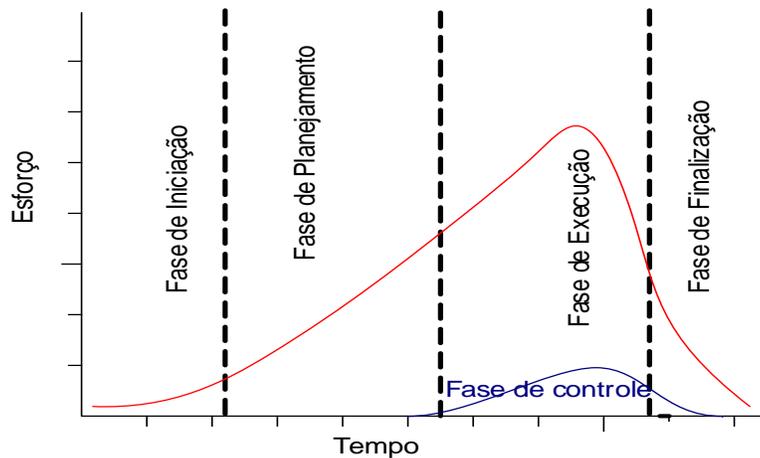


Figura 1: O ciclo de vida do projeto subdividido em fases características.

Fase de Iniciação - É a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele. Nessa fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos.

Fase de Planejamento - É a fase responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias de abordagem do projeto, detalhando tudo aquilo que será realizado, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades e imprevistos.

Nessa fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, suprimentos e recursos humanos também são desenvolvidos.

Fase de Execução - É a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer

erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.

Fase de Controle - É a fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o *status* atual do projeto com o *status* previsto pelo planejamento, tomando ações corretivas em caso de desvio.

Fase de Finalização - É a fase quando a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros), os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos (aprendizagem).

4. PRINCIPAIS ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O PMI

O *Project Management Institute (PMI)*, uma entidade internacional exclusivamente voltada ao gerenciamento de projetos não é coligada a Microsoft Ltda. Com sede na Filadélfia, Pensilvânia, EUA, é a associação líder mundial em

gerenciamento de projetos, com inúmeros executivos associados pelo mundo inteiro. Fonte: PMI (2000)

As áreas de gerenciamento de projeto de projetos descrevem o gerenciamento de projetos em termos de seus componentes. Esses processos podem ser organizados em nove grupos integrados, com descritos na figura a seguir:



Figura 2: Processo integrado de gerenciamento de projetos Fonte: PMBOK -2000

Cada um desses processos tem um detalhamento específico e uma abrangência própria, porém está integrado, a todo o momento, com os demais, formando um todo único e organizado, VARGAS (2002).

Gerenciamento da Integração - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.

Gerenciamento de Escopo - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos necessários para assegurar que, no projeto, esteja incluído todo o trabalho requerido e somente o trabalho requerido, para concluí-lo de maneira bem sucedida.

Gerenciamento de Tempo - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto.

Gerenciamento de Custo - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento previsto.

Gerenciamento da Qualidade - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente, ou contratante.

Gerenciamento Recursos Humanos - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido no projeto.

Gerenciamento de Comunicações - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas.

Gerenciamento de Riscos - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao risco do projeto.

Gerenciamento de Suprimentos - Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os

processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização.

No “*PMBOK Guide*” 2000 (PMI, 2000), são abordados trinta e nove processos divididos nas nove áreas de conhecimentos apresentadas anteriormente, formando um fluxo contínuo de processos, como o descrito na figura a seguir:

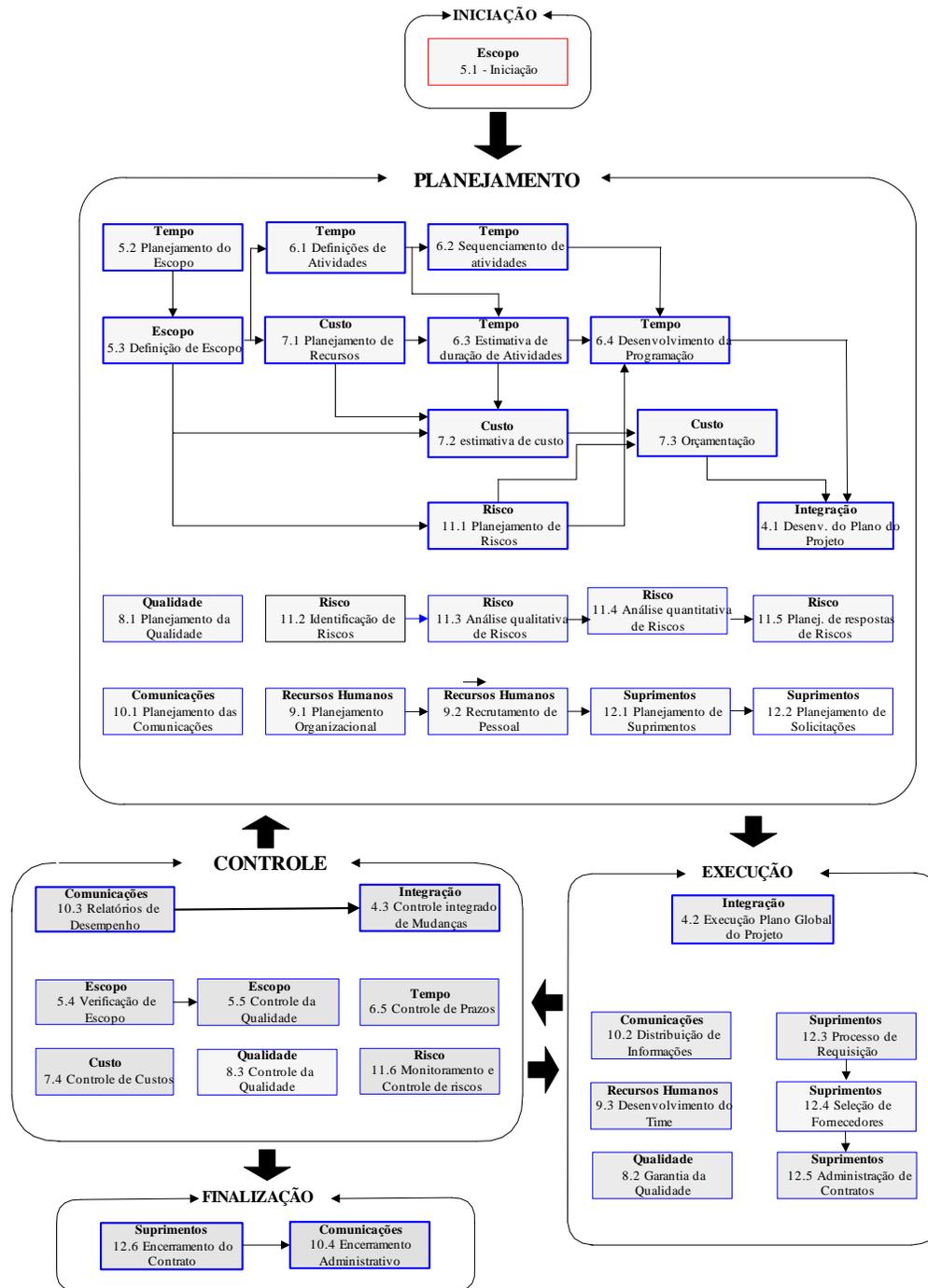


Figura 3.1: Os 39 processos do PMBOK Guide subdivididos nas fases do projeto. Fonte: PMBOK (2000)

Surge uma nova dimensão do gerenciamento de projetos, baseada exclusivamente na tecnologia de informação, com entidades que congregam associados pelo mundo inteiro através da Internet, como o PMI.

De acordo com o guia de Gerenciamento de Projeto - Corpo do conhecimento - edição do ano 2000, do [PMBOK Guide 2000], Project Management Institute (PMI®), Dezembro 2000, o Gerenciamento

de Projetos é uma aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para um grande leque de atividades que vão de encontro com as exigências de um determinado projeto em particular.

O conhecimento e as práticas do Gerenciamento de Projetos são melhores descritas em termos de seus componentes de processos.

Esses processos podem ser dispostos em cinco Grupos de Processos: – Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Finalização – e nove áreas de conhecimento – Gerenciamento da Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Custo, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento Recursos Humanos, Gerenciamento de Comunicações, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento de Suprimentos.

O “time” do Projeto gerencia o trabalho no projeto e o trabalho em si envolve as seguintes etapas:

- Equilíbrio entre as demandas que competem a: Escopo do Projeto, Tempo, Custo, Risco e Qualidade.
- Satisfazer acionistas com diferentes necessidades e expectativas.
- Atingir exigências particularmente identificadas no projeto.

O termo gerenciamento de projetos é às vezes descrito com uma abordagem organizacional do gerenciamento de operações contínuas. Essa abordagem trata da aplicação da técnica de Gerenciamento de projetos nos vários aspectos das operações “em andamento” do projeto e como empreendimento não repetitivo, designamos um evento que não faz parte da rotina da empresa. Algo novo para as pessoas que o irão realizar.

A técnica de Gerenciamento de Projeto focaliza uma atenção crítica na natureza interdependente das tarefas complexas - uma ação, ou falha na tomada de ação, em uma área específica pode afetar a outra, PMI (2002).

10. CONCLUSÕES

Como visto, uma nova forma de organização do trabalho com a abordagem do gerenciamento de

projetos preconizada pelo PMI e o uso da tecnologia de informação - TI - surge para a indústria, na área do gerenciamento. Equipes virtuais, profissionais à distância, computadores, e Internet, e uma nova cultura serão necessárias para a implementação destas tecnologias na indústria.

No Gerenciamento de Projetos designamos como empreendimento não repetitivo, um evento que não faz parte da rotina da empresa. Algo novo para as pessoas que o irão realizar.

Programas (*Softwares*), como o *Microsoft Project* e o *Primavera Project Planner*, especializados para gerenciamento de projetos, estabelecem previsões confiáveis de prazos, custos, qualidade, escopo, riscos e outros indicadores que diferenciam projetos bem sucedidos de mal sucedidos, através da análise de valor agregado (*earned value analysis*).

11. Bibliografia

PMBOK 2000 Disponível em <<http://www.pmimg.org>>. Acesso em 03 set. 2002.

PMI 2000 - PMBOK: *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: Project Management Institute, PMI 2000;

PMI - *Project Management Institute - A PROVEN PROCCESS FOR SUCESS*. Disponível em <<http://www.pmi.org>>. Acesso em 03 set. 2002.

STEI - *Softwares para engenharia -Informações sobre o Primavera Project Planner, CD - Rom demonstrativo* - www.stei.com.br. Rio de Janeiro, 2002;

WIRTH, A. *Planejamento, Replanejamento e Controle com o MS Project*, pgs. 2, 3, Rio de Janeiro: Ed. Book Express, 2000;

VARGAS, R. V. *Análise de valor agregado em projetos*. Rio de Janeiro: Editora Brasport, pg. 2, 3, 4, 5, 14 ,2002;