

Gestão e Avaliação de Projetos

Unidade 01

Histórico Gestão de Projeto



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
9293 0587 8256 7330

Humberto Arantes 1

Arca de Noé

□ Gn 6.14-21 – Faze uma arca de tábua de cipreste; nela farás compartimentos e a calafetarás com betume por dentro e por fora. 15 – Deste modo a farás: de trezentos côvados será o comprimento, de cinquenta, a largura, e a altura, de trinta. 16 – Farás ao seu redor uma abertura de um côvado de alto; a porta da arca colocarás lateralmente; farás pavimentos na arca: um em baixo, um segundo e um terceiro. 19 – De tudo que vive, de toda carne, dois de cada espécie, macho e fêmea, farás entrar na arca, para os conservares vivos contigo. 21 – Leva contigo de tudo o que se come, ajunta-o contigo; ser-te-á para alimento, a ti e a eles.

Humberto Arantes 2

Coisas importantes a aprender com a Arca de Noé

- ✓ Não perca o barco;
- ✓ Lembre-se de que estamos no mesmo barco;
- ✓ Planeje para o futuro. Não estava chovendo quando Noé construiu a Arca;
- ✓ Mantenha-se em forma. Quando você tiver 60 anos, alguém pode lhe pedir para fazer algo realmente grande;
- ✓ Não dê ouvidos aos críticos; apenas continue a fazer o trabalho que precisa ser feito;

Humberto Arantes 3

Coisas importantes a aprender com a Arca de Noé

- ✓ Construa seu futuro em terreno alto;
- ✓ Por segurança, viaje em pares;
- ✓ A velocidade nem sempre é uma vantagem. Os caramujos estavam a bordo com os leopardos;
- ✓ Quando estiver estressado, flutue por um tempo;
- ✓ Lembre-se, a Arca foi construída por amadores; o Titanic por profissionais;
- ✓ Não importa a tempestade, pois quando você está com Deus sempre há um arco-íris te esperando.



Humberto Arantes 4

Filme

- O Celeiro
- Rosalina

Humberto Arantes 5

UNIDADE 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Histórico

1. Após a Revolução Industrial

A partir da segunda fase da Revolução Industrial, iniciada por volta de 1800, começou a tornar-se mais frequente a realização de projetos orientados à criação de máquinas, produtos ou outros tipos de bens característicos desse novo movimento de nossa história.

2. Início do século XX

O século XX trouxe a aceleração e a efetiva implementação da sociedade industrial, quando a ocorrência cada vez mais corriqueira de empreendimentos orientados à criação de produtos dos mais diversos tipos, tornou-se completa a abrangência do escopo dos projetos.

Desse forma, podemos afirmar que toda a infraestrutura da sociedade industrial – prédios, instalações físicas, rodovias, meios de transporte... até os produtos finalísticos da sociedade de consumo tornaram-se elementos característicos da concepção e da implementação do talento e da energia humana.

Humberto Arantes 6

3. Depois da II Guerra Mundial
A partir da Segunda Guerra Mundial, em torno de 1940, podemos constatar o incremento da atividade industrial, com o mundo tornando-se altamente centrado e dependente de um novo estilo de vida, e uma necessidade cada vez mais intensa de bens de produção e de consumo associados à tecnologia – que parecia não parar de trazer novidades – bem como a capacidade de tudo automatizar e permear com seus tentáculos todos os âmbitos da atividade humana.

4. Era nuclear e espacial
Adicionalmente, a era nuclear e a era espacial enriqueceram o ambiente de projetos com seus novos desafios e suas peculiaridades, em um misto de ciência, tecnologia, arte e ousadia, que imprimiram um novo ritmo e modelos melhor elaborados de gerenciamento de projetos.

 Humberto Arantes 7

5. Anos 50...
Ao longo da década de 1950, um marco relevante foi o projeto *Polaris*, do governo norte americano; um desafio sem precedentes em todos os sentidos, pois seu escopo era integrar tecnologias de ponta nos âmbitos espaciais – míssil -, destruição em massa – bomba nuclear – e submarino com longa autonomia de deslocamento e submersão – movido a energia nuclear-, envolvendo toda a estrutura de governo e militar mais inúmeras organizações da iniciativa privada e de pesquisa.

O projeto *Polaris* é considerado pelos especialistas o referencial das metodologias contemporâneas na gestão de projetos, por ter elaborado, com sucesso, técnicas para lidar com a complexidade técnica, administrativa e gerencial que estavam presentes nesse projeto.

 Humberto Arantes 8

6. Contemporaneidade...
A evolução organizacional, o desenvolvimento científico e tecnológico, a demanda por *novidades*, novas formas de trabalho e inúmeros outros fatores que caracterizaram os últimos 40 anos, impulsionaram o desenvolvimento de novas metodologias, buscando maior agilidade e efetividade na realização dos projetos; adicionalmente, criar e desenvolver, ou seja, realizar projetos, passou a ser uma necessidade das organizações dos mais variados tamanhos e setores de atuação, expandindo a demanda por profissionais qualificados fora do esquema tradicional do ambiente de projetos.

Nesse ponto, surgiram organizações de profissionais orientados a projetos, entre as quais podemos destacar o PMI – *Project Management Institute* -, em 1969, que iniciou timidamente, mais foi tornando-se cada vez mais relevante, assim como seus similares, para o desenvolvimento desse novo perfil profissional, atualmente em valorização ascendente.

 Humberto Arantes 9

O PMI – *Project Management Institute*
Criado em 1969, é uma instituição formada por profissionais e interessados em gerenciamento de projetos.

Ele visa ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento das técnicas associadas a essa área, assim como à valorização e ao reconhecimento dessa atividade como uma função gerencial especializada.

Outras instituições também influentes e com missões assemelhadas:

- ❖ IPMA – *International Project Management Association*;
- ❖ APMGROUP – *Association for Project Management Group*;
- ❖ AIPM – *The Australian Institute of Project Management*.

 Humberto Arantes 10

Áreas Significantes de Atuação do PMI

Fatores relevantes que contribuem, de forma efetiva para o desenvolvimento e a valorização da função gerencial em projetos na atuação do PMI:

□ **Processo associativo** – Permite a troca regular de experiências e a disseminação de boas práticas da área por meio de seminários e cursos.

□ **Certificação PMP – ‘Project Management Professional’**

- ❖ Prova muito rigorosa, que explora todas as dimensões básicas em gerenciamento de projetos. Quem tem essa certificação é muito respeitado no mercado profissional de projetos.
- ❖ Cada vez mais, aumenta o número de organizações que exigem essa certificação como pré-requisito para cargos gerenciais em projetos.

 Humberto Arantes 11

□ **PMBOK – ‘Project Management Body of Knowledge’**

- ❖ É um manual de boas práticas e recomendações em forma estruturada dos processos, das técnicas e das ferramentas, organizadas por um comitê com ampla participação de profissionais reconhecidos entre seus pares e coordenado pelo PMI.
- ❖ A primeira versão saiu em 1996, a segunda, no ano 2000, e a mais recente, em 2004.

 Humberto Arantes 12

Definição de Projeto

Presumindo uma percepção implícita de seu significado e alguns de seus atributos fundamentais:

- ❑ Limitação de tempo;
- ❑ Limitação de recursos;
- ❑ Finalidade ou um objetivo.

Projeto é um processo único, consistente, com um conjunto ordenado e controlado de atividades, conduzidas para atingir um objetivo com requisitos específicos, incluindo restrições de tempo, custo e recursos. ISO 10006 - Guideline quality in Project Management

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. PMBOK 2004 - PMI

Humberto Arantes 13



Tecnologia da Informação

- ❑ TI tem poder de mudar quase tudo em uma empresa;
- ❑ Aumenta o valor de ativos invisíveis: conhecimento, habilidades, possibilidades a segmentação de mercado e a customização de produtos;
- ❑ Democratiza a empresa, uma vez que mais informação flui entre os empregados;
- ❑ Aumenta flexibilidade e velocidade das empresas;

Humberto Arantes 15

Mercado e Globalização

- ❑ Soluções e serviços globais?
- ❑ Os produtos e serviços tem igual aplicabilidade ao redor do mundo?
- ❑ O mercado está se consolidando num número menor de empresas?
- ❑ O negócio foi regulamentado ou recém-privado?
- ❑ Existem boas fontes de matéria-prima, suprimento e pessoas nos novos mercados?

Humberto Arantes 16

Os Anseios da Sociedade

- ❑ Manter-se sempre dentro da ética;
- ❑ Planejar cuidadosamente táticas de contingências para emergências;
- ❑ Produzir produtos com preocupação de não afetar negativamente o ambiente;
- ❑ Produzir produtos que não prejudiquem a saúde da comunidade;
- ❑ Dar apoio a empregada participantes de processos de downsizing, reengenharia, reorganização, etc.

Humberto Arantes 17

Relembrando!!!

- ❑ **Downsizing:**
 - ❑ é a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do delayvering (redução dos níveis hierárquicos). As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam próximas do mercado e dos clientes.
- ❑ **Reengenharia:**
 - ❑ Redesenho radical dos processos de negócios com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas:
 - Nos custos;
 - Nos serviços; e no
 - Tempo.

A venda é um alívio para a GM, que se declarou em quebra em 2009, e se viu obrigada a fazer uma profunda reorganização, pondo à venda marcas menores como Saturn, Hummer e a divisão europeia da Opel, ainda que as operações não tenham prosperado.
- ❑ **Reorganização:**
 - ❑ é um processo utilizado pela empresa para promover mudanças quando não consegue obter sinergia ou quando apresenta alguns problemas como elevados custos, baixo nível de qualidade e competitividade, etc.

Humberto Arantes 18

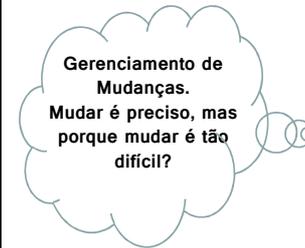
Como Acontecem as Mudanças

- ❑ O cliente está mais exigente e menos tolerante do que nunca;
- ❑ **Qualidade virando commodity. Preocupação hoje é com a "experiência" proporcionada;**
- ❑ Os maiores lucros vêm de relações duradouras;
- ❑ **Um conhecimento detalhado do cliente e o atendimento personalizado se transforma em diferencial;**
- ❑ O cliente exige um relacionamento simples, direto e objetivo.

Humberto Arantes

19

Como Acontecem as Mudanças



Evolução

Mudança

Projetos

Texto: Gerenciamento de Mudanças

Humberto Arantes

20

Empire State Building



- ❑ Inaugurado: 01 de maio de 1931
- ❑ Arquitetos: Shreve, Lamb & Harmon Assoc.
- ❑ Construtores: Starret Brothers & Eken. Inc.
- ❑ Gerência: Helmsley Spear, Inc.

Fonte: <http://greatbuildings.com>

Humberto Arantes

21

Sydney Opera House



- ❑ **Escopo:**
 - ❑ Teatro para Grandes Óperas
 - ❑ Dois auditórios: 3.500 e 1.200 pessoas
 - ❑ Arquiteto: Jornitzon (dinamarquês)
 - ❑ Inaugurado: 20/10/73 pela Rainha Elizabeth II

Humberto Arantes

22

Sydney Opera House

- ❑ **Detalhes:**
 - ❑ Obra iniciada antes do projeto estar pronto;
 - ❑ Fundação ficou pronta antes do projeto do teto;
 - ❑ Depois de iniciada a obra, foram incluídos dois auditórios;
 - ❑ Cerca de US\$ 24 milhões gastos em retrabalhos (demolições e reconstrução);
 - ❑ Usuário não foi envolvido;
 - ❑ Mudança de sponsor provocou mudança de prioridade;
 - ❑ Utzon foi substituído pelo inglês Ove Arup;
 - ❑ No final da obra eles não se falavam;
 - ❑ Hoje o palco não suporta grandes espetáculos;
 - ❑ O auditório maior acomoda apenas 1.400 pessoas (contra 3.500)

Fonte: The Standish Group International, Inc. 2001.

Humberto Arantes

23

Projetos surgem de uma necessidade

- ❑ **Necessidades tem várias fontes:**
 - ❖ **Interna;**
 - ❖ **Clientes;**
 - ❖ **Governo;**
 - ❖ **Competidores, etc.**
- ❑ Uma vez reconhecida a necessidade deve ser articulada e seus requisitos funcionais e técnicos estabelecidos.

Humberto Arantes

24

Os Clientes sabem o que querem?

- Os clientes normalmente sabem exatamente o que **NÃO precisam**, depois de ver o produto;
- Mesmo quando dizem que sabem o que precisam, a **informação deve ser vista e revista novamente**;
- À medida que o produto se desenvolve (fica mais tangível), os clientes veem novas possibilidades e tentam mudar o projeto de acordo com elas;
- Seu projeto fracassará se o produto não for corretamente utilizado ou não atender as especificações de seu cliente.

Humberto Arantes

25

Principais problemas ligados a Definição de Requisitos

- Requisitos incorretos baseados em necessidades mal definidas;
- Requisitos ambíguos ou imprecisos;
- Mudanças de Requisitos;
- Natureza dinâmica dos projetos



Humberto Arantes

26

Administração Estratégica por meio de Projetos

Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a "arte dos generais". *Estrategos* eram os comandantes escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia.

- Em termos genéricos na administração, **estratégia** é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para atingir objetivos.

Humberto Arantes

27

Desdobramento da Estratégia Empresarial em Projetos

Porque é importante conhecer a estratégia de atuação?

- Projetos devem contribuir para obtenção de resultados empresariais a curto e longo prazo;
- Gerentes de projetos devem ser incentivados a entender o porque de estarem implementando determinado projeto e participar do processo desde sua fase de concepção;
- A ramificação das estratégias empresariais em projetos é um passo fundamental neste processo.

Humberto Arantes

28

Demanda por Projetos

O mundo contemporâneo e as tendências rumo a uma sociedade intensiva em conhecimento – de base crescentemente tecnológica e inovadora – apontam a demanda crescente por projetos.

- A boa gestão de projetos, incluindo o portfólio a ela associado, tornar-se-á um fator competitivo relevante.
- A diversidade de negócios em que há demanda por projetos ocorrerá em todos os tipos de ambientes.

Humberto Arantes

29

Características dos Projetos

Os projetos possuem características que os diferenciam das operações continuadas e rotineiras.

▪ Temporário:

projetos possuem início e fim bem definidos. Temporário não significa que a sua duração é curta; muitos projetos duram vários anos. A duração do projeto é finita; projetos não são esforços continuados. A maioria dos projetos são empreendimentos para criar um resultado duradouro. Chega-se ao fim do projeto quando os seus objetivos foram alcançados ou quando se torna claro que os objetivos não serão ou não poderão mais ser atingidos ou a necessidade do projeto não existe mais. O projeto é então encerrado. O objetivo de um projeto é alcançar o objetivo proposto e encerrar o projeto. O objetivo de uma operação continuada é normalmente sustentar o negócio.

Humberto Arantes

30

Características dos Projetos

▪ Único:

Os projetos envolvem o desenvolvimento de algo que nunca foi feito antes, e que é, portanto, único. Um produto ou serviço pode ser único, mesmo considerando que já tenha sido desenvolvida um infinidade de produtos/serviços em sua categoria. Por exemplo, muitos e muitos edifícios já foram construídos, mas cada nova unidade lançada, é única – com um proprietário diferente, projeto próprio, localização específica, construtor diferente, e assim por diante. A presença de fatores repetitivos não muda a característica intrínseca de unicidade do esforço global do trabalho do projeto.

Características dos Projetos

▪ Progressivamente elaborado:

Como o produto de cada projeto é único, as características peculiares que o distinguem devem ser progressivamente elaboradas. Progressivamente significa “proceder por etapas: continuar de forma determinada, por incrementos” enquanto elaborados significa “trabalhos com cuidado e detalhe; desenvolvidas por completo”. Estas características que distinguem os produtos a serem construídos, são amplamente definidas bem cedo no projeto, e se tornam mais explícitas e detalhadas assim que a equipe adquire uma melhor e mais completa percepção do produto.

Características dos Projetos

▪ Propósito:

Todo projeto deve ter um ou mais objetivos, já que é esperado um conjunto de resultados (produtos). Objetivos são critérios quantificáveis que devem ser obrigatoriamente atingidos para considerar o projeto finalizado. Os objetivos devem ser **SMART**:

- ❖ **Specific:** específicos (delimitados)
- ❖ **Measurable:** mensuráveis (possuir métricas)
- ❖ **Agreed upon:** acordado entre os interessados no projeto (stakeholders)
- ❖ **Realistic:** realista (possíveis)
- ❖ **Time-Component:** componente tempo (até quando?)

Características dos Projetos

▪ Interdependente:

Os projetos geralmente interagem com as operações rotineiras das organizações e também com outros projetos, já que os resultados produzidos serão na maioria das vezes utilizadas ou por outros projetos, ou por tarefas rotineiras. Por exemplo: um projeto para implementar um sistema de rede local na organização incluindo disponibilidade de acesso a Internet e serviços de correio eletrônico, disponibilizará informações de forma mais rápida para os funcionários possibilitando o compartilhamento de recursos da organização. O resultado do projeto se relaciona com a operação diária da organização.

Características dos Projetos

▪ Ambiente de conflito:

Os projetos quando precisam dos recursos os requisita de forma “emprestada” para as demais áreas, disputando estes recursos com essas áreas e com outros projetos. Pense no caso de uma seleção nacional de caráter esportivo. Os jogadores que por vezes são antagonônicos em seus objetivos pertencem a um determinado time e são “cedidos” para formar uma nova equipe buscando um objetivo comum. O técnico de seleção é o gerente de projeto.



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

9293 0587

8256 7330