



FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ-FAPAC
CURSO ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

SÉRGIO LUIS SCHIAVON DE MELLO

ETAPAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

UBÁ-MG

2013

SÉRGIO LUIS SCHIAVON DE MELLO

ETAPAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia da Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos Ubá – FAPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Dra. Érika Maria Carvalho Silva Gravina

UBÁ-MG

2013

ETAPAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Sérgio Luís Schiavon de Mello*

RESUMO

O presente artigo tem a finalidade de mostrar a importância de elaborar projetos seguindo as Etapas para o Gerenciamento de Projetos tanto para a visão estratégica como a visão de execução de projeto. Atualmente as empresas possuem grandes demandas para a criação de novos produtos ou serviços que demandem uma organização, assim, definindo prioridades e seus respectivos custos. Este artigo foi baseado em revisão de materiais de alguns autores, com foco no livro Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK - 2008), com conteúdo voltado para Gerenciamento de Projetos, contendo toda a metodologia para aplicação correta das etapas e considerando vários tipos de projetos, conforme a necessidade. Nas pesquisas e análises das informações, foram identificadas todas as Etapas para o Gerenciamento de Projetos existentes, podendo ser aplicadas para cada tipo de conforme seu segmento e necessidade. Existem projetos de bens de consumo como também, de obras civis, de prestação de serviços. É imprescindível a utilização das etapas empregadas para Gerenciamento de Projetos, para melhor atender as demandas de mercado nos seus tempos e custos, mantendo competitiva a empresa no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Etapas para o Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK. Gerenciamento de Projetos.

*Acadêmico do 9º período do Curso de Engenharia da Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos FUPAC Ubá – MG - e-mail: sergio.mello5@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, a concorrência para o desenvolvimento de um produto ou serviço, vem sendo cada vez mais acirrada, concedendo a cada empresa com suas respectivas características, um escopo, prazo e custo de acordo com a necessidade do contratante.

No prisma de uma indústria de bem de consumo, por exemplo, o acompanhamento através do gerenciamento de projetos, faz-se necessário devido às grandes demandas de Marketing que constantemente analisam o mercado, buscando suas tendências e necessidades de produtos, surgindo assim a demanda de novos produtos para determinados segmentos e classes sociais. Isso faz com que o Gerenciamento de Projetos organize todas estas solicitações de Marketing, criando uma estrutura para poder priorizá-las e atendê-las em tempo necessário para que o mercado absorva este novo produto ou a prestação de um serviço.

Essa necessidade de organização faz-se necessária, pois a demanda de novos produtos ou serviços é alta e com isso é imprescindível que se tenha uma visão geral de todas as operações e custos necessários com seus determinados tempos de execução para a tomada de decisão.

As empresas utilizam as etapas para Gerenciamento de Projetos para elaborar e controlar o andamento de todos os processos para a conclusão e/ou construção de um bem de consumo, tanto que seja material como virtual.

Segundo “*Project Management Institute*” - PMI (2008), através de cronogramas é possível medir o andamento do projeto em seu tempo real, relacionando todas as etapas necessárias para a execução do mesmo, concedendo uma visão macro e posteriormente micro de todas as operações compreendidas na produção de um bem ou serviço.

“O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” (PMI, 2008, cap. 1, item 1.3).

1.1 Definição de Projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. (PMI, 2008, cap. 1, item 1.2)

1.2 Objetivo

Detalhar as etapas necessárias para Gerenciamento de Projetos, que visa gerir projetos de bens de consumo, também construção civil e demais tipos de projetos que demandem um controle específico de atividades e custos planejados x realizados.

As crescentes demandas do mercado para a criação de novos produtos, como bens de consumo e/ou serviços, determinam que as empresas para melhor atendê-las, necessitam de organização em suas informações para a determinação da necessidade e priorização de atendimento às demandas.

O setor de Marketing é responsável por analisar o mercado e determinar quais são as tendências, as necessidades e oportunidades oferecidas, aproveitando, criando e lançando novos produtos e serviços.

Este trabalho tem a visão de organizar as idéias de maneira a seguir etapas na elaboração de projetos, fazendo com que se atente para as questões necessárias ao Gerenciamento de Projetos. Em cada etapa é feito levantamentos de sua realização, mesmo que não se aplique ao projeto em elaboração.

Com isso, tem-se um projeto estruturado, respeitando as informações necessárias desde sua elaboração, execução e até a finalização, garantindo assim as melhores práticas para Gerenciamento de Projetos.

1.3 Justificativa

Devido à competitividade mercadológica em muitas áreas, torna-se grande a demanda por novos produtos e serviços. As empresas para se tornarem

competitivas devem ser ágeis nas tomadas de decisões, tanto estratégicas como diretamente produtivas.

As etapas para o Gerenciamento de Projetos têm tomado uma grande proporção na sua aplicabilidade, não só em grandes corporações como também em empresas menores.

Sendo assim, nas etapas para o gerenciamento de projetos, são determinados os procedimentos necessários que adequem ao tipo de negócio que conceda a necessidade de controle, organizando e utilizando técnicas de controle e acompanhamento. É possível criar estratégias através de projetos definindo previsões para a execução, validando sua real necessidade e priorizando o que mais dará retorno para a empresa. No projeto levanta-se todo o custo necessário para a realização do mesmo.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste artigo, foram evidenciados fundamentos teóricos para a elaboração de um projeto com controle e acertividade, através de resumos bibliográficos de suma importância para uma correta elaboração, controle e finalização de um projeto. Devem seguir etapas desde o início até o término de sua execução. Abaixo estão listadas suas principais etapas e suas respectivas significativas.

2.1 Plano de Gerenciamento de Projetos

2.1.1 Escopo

Segundo PMI (2008) é definida toda a estrutura do projeto para assegurar sua realização no prazo e custo determinado. São utilizadas estruturas hierarquizadas através de operações/tarefas que contemplam todas as etapas do projeto. Desse modo, obtém-se todas as operações necessárias para o cumprimento e entrega de um determinado produto ou serviço. No escopo do projeto podem-se levantar as necessidades como materiais e recursos (Mão de obra) necessários para a realização do projeto.

“O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.” (PMI, 2008, cap. 5).

2.1.2 Prazo

De acordo com PMI (2008), é de estimar o tempo necessário para o cumprimento dos processos e atividades conforme o número de períodos de trabalho necessários para a execução das atividades baseando nos recursos disponíveis.

Cada operação compreende um prazo determinado para a execução da mesma. Para a determinação do prazo respectivo da tarefa, tem-se a necessidade do acompanhamento de um especialista para determinado tipo de tarefa, em que o mesmo determinará o tempo necessário para a execução da mesma como também o recurso em sua quantidade para atingir a necessidade estipulada na operação.

No que tange prazos, podemos destacar que projetos possuem um tempo determinado. Conforme Coelho (2009):

O ciclo de vida, portanto, refere-se ao padrão de desenvolvimento de um projeto. Logo, conhecer esse padrão é fundamental para a durabilidade e/ou conclusão do trabalho. Pelo ciclo de vida, é possível determinar quais são as fases do projeto e qual deve ser a ordem das atividades, a fim de que se instituem critérios de transição dessas fases, além de ajudar a estabelecer novas concepções e antecipar o que deve acontecer com o projeto. (COELHO, 2009, p. 23).

2.1.3 Custos

Segundo PMI (2008), estimar os custos necessários para a realização das atividades definidas no escopo do projeto. Com todas as atribuições de operações e recursos necessários para a execução em complitude do projeto, pode-se estimar um custo do projeto.

Conforme o Tribunal de Contas da União - TCU, a gerência do custo:

“Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.” (TCU, 2006, p. 19).

Os custos diretos de um projeto podem ser facilmente identificados e quantificados a partir dos recursos necessários (mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e insumos) para a realização das atividades. Eles são diretamente atribuídos ao produto do projeto e, portanto, não necessitam de rateios para serem alocados aos projetos. (BARBOSA, 2011, p. 33).

É necessário um controle dos custos reais do projeto. Conforme Phillips (2003):

O controle do custo real do projeto é feito coletando o total cobrado nas faturas emitidas pelos fornecedores e consultores e o volume em dólar reservado para as horas de trabalho dos membros da equipe ou as tarefas que eles estão realizando. A soma total desses dados corresponde ao custo real do projeto. (PHILLIPS, 2003, p. 249).

2.1.4 Qualidade

Conforme PMI (2008) é processo de identificação dos padrões e/ou requisitos para atendimento da qualidade do projeto ou produto, contendo os documentos com processos para o atingimento da qualidade.

Baseia-se o acompanhamento da qualidade para projetos, o cumprimento do estipulado na definição da linha base do projeto, tanto para custos e prazos, assim assegurando que o projeto será executado conforme o planejado e com a qualidade exigida tanto pelo cliente como pelo gerente do projeto vigente com sua equipe.

Vale lembrar que a qualidade contempla documentações de projeto desde o início até o término. Esta documentação faz-se necessária também para se ter um histórico para posterior consultas e elaboração de novos projetos, servindo como base de conhecimento. (PMI, 2008).

Qualidade é a totalidade de características de uma entidade que a torna capaz de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas e também a conformidade aos requerimentos de uso. O gerenciamento da qualidade deve ser direcionado tanto para o gerenciamento do projeto quanto para o produto do projeto. (BRAGA, 2003, p.36).

2.1.5 Recursos Humanos

Segundo PMI (2008), é o processo de identificação e documentação das partes envolvidas no projeto, como papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e hierarquia para relações no projeto, como também a criação de um plano de gerenciamento de pessoal.

Esta questão é imprescindível para a execução e um bom andamento do projeto, pois as operações só ocorrem corretamente com seus respectivos recursos humanos alocados com suas especialidades.(PMI, 2008).

De acordo com Braga (2003), alguns dos principais tópicos do gerenciamento de recursos humanos são:

- Habilidades da Administração Geral, liderança, comunicação, negociação;
- Trato com indivíduos - Delegação, motivação, instrução, mentoraç o;
- Trato com grupos - Desenvolvimento de equipe, tratamentode conflitos;
- Administração da função de recursos humanos - Avaliação de desempenho, recrutamento, retenção, relações de trabalho, regulamentações de saúde e segurança. (Braga, 2003, p.42).

2.1.6 Comunicação

É necessário enfatizar PMI (2008), é o processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição da metodologia de comunicação. Toda comunicação do projeto deve ser eficiente para as partes envolvidas. Desta maneira avalia-se se o andamento do projeto está de acordo com o que o contratante solicitou. Existem validações no andamento do projeto que são necessárias, com isso, deve-se determinar como será feita a comunicação e suas respectivas ferramentas.

Segundo Braga (2003, p. 49), determinar as necessidades de informações e comunicações das pessoas envolvidas no projeto: quem necessita de que informação, quando serão necessárias, como devem ser fornecidas e por quem. É um fator importante para o sucesso do projeto é a identificação das necessidades de informação das partes envolvidas e os meios adequados para o atendimento das necessidades.

2.1.7 Riscos

Segundo PMI (2008), é o processo de determinação dos riscos e definição de como serão as soluções para a resolução dos riscos de projeto. Análise quantitativa e priorização dos riscos conforme a combinação da probabilidade de ocorrência e seu impacto no projeto. Planejamento do desenvolvimento de opções de ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Fase imprescindível do projeto onde são listados todas as possíveis situações que podem prejudicar ou facilitar o andamento do projeto.

Conforme Braga (2003), o Gerenciamento dos riscos do projeto é um processo sistemático para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Isso inclui a maximização de ocorrência de eventos positivos e minimização de ocorrência dos eventos negativos.

O risco tem uma causa, se esse evento ocorrer, tem uma consequência negativa ou positiva no projeto.

O tópico RISCOS deve ser o principal assunto tratado em reuniões pela equipe de projeto para manter o foco nos riscos e garantir que os planos são apropriados.

Conforme ressalta Braga (2003, p.55), existem duas categorias de riscos:

- Conhecidos-identificados e possível planejá-los.
- Desconhecidos: não podem ser gerenciados, embora possam ser considerados.

2.1.8 Processos de Monitoramento e Controle

De acordo com o PMI (2008), o processo de monitoramento e controle é responsável por acompanhar a evolução do projeto, fornecendo informações sobre o andamento em prazos, recursos e materiais, com isso identificando áreas que podem ser necessárias ajustes ou mudanças para propiciar o andamento no prazo para cumprimento do projeto. Suas principais funções são:

- Controlar e recomendar ações em antecipação a possíveis problemas;

- Monitorar as atividades para que as mesmas sejam conduzidas conforme a linha de base definida no lançamento do projeto;
- Influenciar os fatores que podem impedir o controle integrado de mudanças, aceitando somente as mudanças aprovadas conforme solicitação de mudança de escopo.

2.1.9 Processos de Encerramento

Segundo PMI (2008), fase final do projeto, em que é feito um termo de encerramento do projeto, contendo informações como:

- Obtenção da aceitação do cliente ou patrocinador do projeto;
- Registrar os impactos das mudanças de processos para atendimento das necessidades do projeto;
- Registrar as lições aprendidas no projeto;
- Arquivar as documentações relevantes para serem utilizadas como histórico
- Encerrar as aquisições.

2.1.10 O Uso da Computação no Apoio à Tomada de Decisões

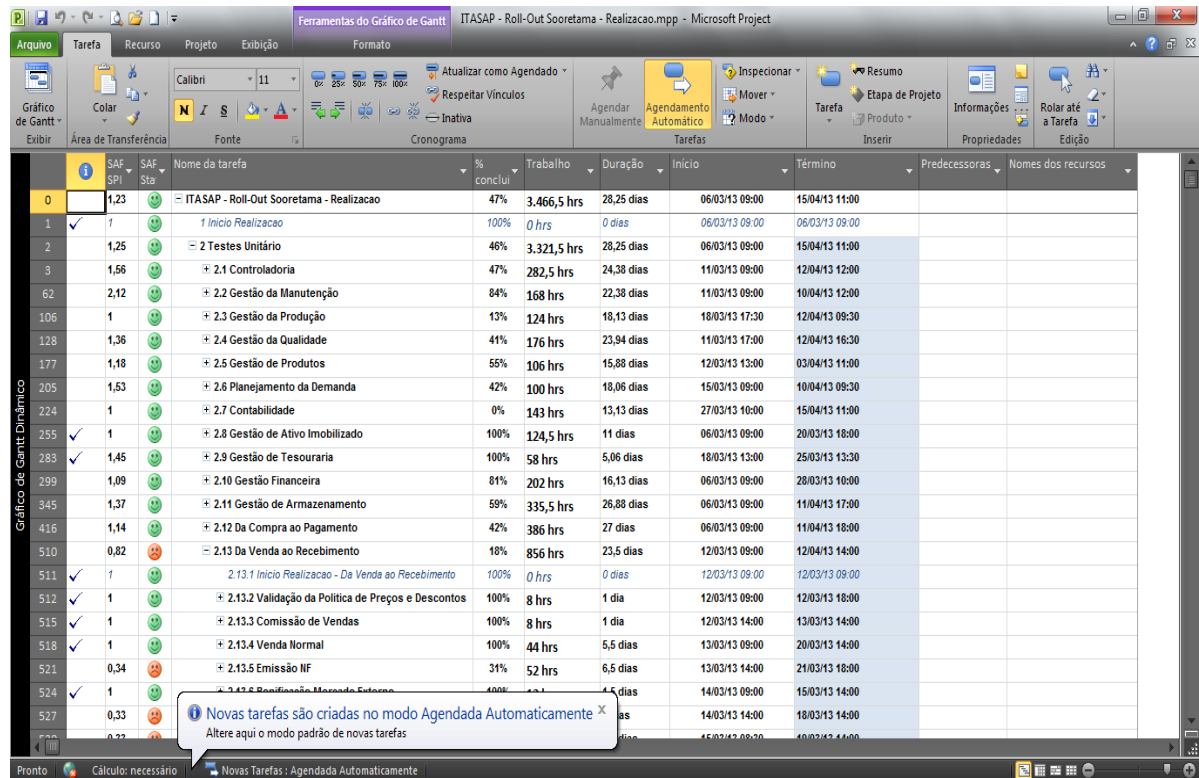
A computação é uma ferramenta muito importante no Gerenciamento de Projetos, pois a mesma favorece a resposta rápida para a criação, alteração e monitoramento dos projetos.

Atualmente a ferramenta mais utilizada é o “*Microsoft Project System*”, um programa específico para Gestão de Projetos. Sua utilização se faz comum, pois o acesso a esta ferramenta é de fácil obtenção, instalação com custo muito baixo, comparando o custo x benefício oferecido pela ferramenta. Existem outras ferramentas como o Primavera e o “*Project System SAP*”¹ (Sistema de Projeto SAP), sendo o último uma ferramenta que faz parte do pacote ERP ECC 6.0, correspondendo a um módulo específico para Gerenciamento de Projetos no módulo do ECC 6.0.

Na Fig.2, pode-se observar o cronograma de um projeto, contemplado por tarefas/operações com suas respectivas datas e tempos de execução.

¹ http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/pt/04/926eae46f311d189470000e829fbbd/frameset.htm

FIGURA 2 – Visualização do Cronograma do Projeto



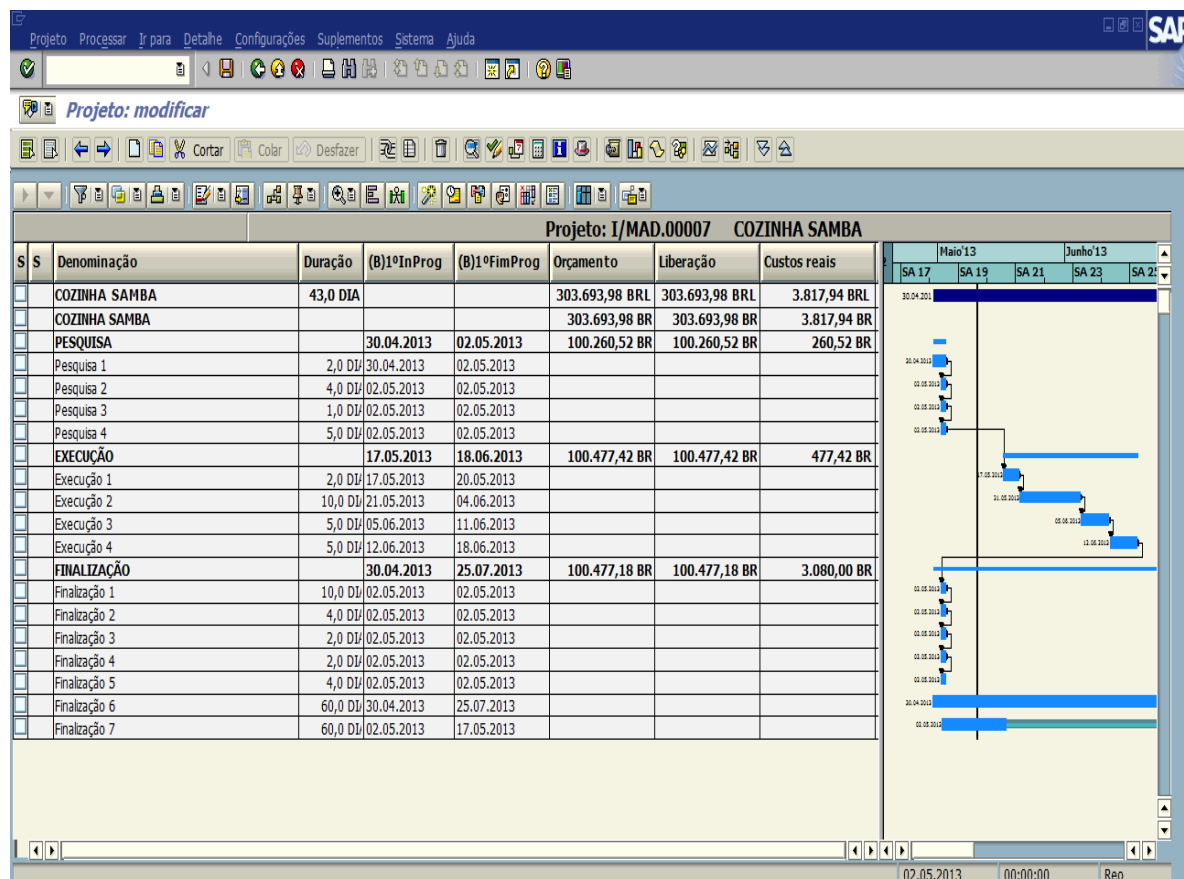
Fonte: “Microsoft Project System” (Sistema de Projeto Microsoft)

Na Fig.3, tem-se a tela de visualização de um cronograma com suas respectivas tarefas/operações e o gráfico de gannt, no programa “Project System” (Sistema de Projeto), integrante do pacote SAP ECC. A vantagem da utilização deste programa, é sua total integração com os demais modulos do SAP: Controladoria, Suprimentos, Financeiro, Logística e Distribuição. Com isso, pode-se executar desde a compra de um equipamento, construção de uma obra civil, administrar orçamentos completamente dentro da ferramenta, gerando assim um controle do andamento do projeto no que tange prazos, que corresponde ao andamento físico do projeto como também toda a parte orçamentária, possibilitando a liberação de aquisições somente se existir orçamento para a realização.

Nele podem ser criados projetos faturáveis, em que se consegue medir a rentabilidade de um determinado produto. Projetos de caráter orçamentário podem ser estruturados e habilitados controle de disponibilidade de orçamento, ficando assim o controle total do sistema para todo tipo de custo imputado no projeto.O “Project System” (Sistema de Projeto) é uma ferramenta em que se tem uma visão global de todo o andamento do projeto, tanto físico como orçamentário, fornecendo

relatórios detalhados de cada operação existente no projeto. Conforme Fig.3, além das operações listadas no cronograma, é possível visualizar os orçamentos do projeto, os valores liberados para execução do projeto e por fim seus custos reais, todos atualizados automaticamente em tempo de execução.

FIGURA 3 – Visualização do Cronograma do Projeto



Fonte: “Project System SAP” (Sistema de Projeto SAP)

3 CONCLUSÃO

Neste artigo, descrevem-se as etapas necessárias para o Gerenciamento de Projetos, através de conceitos validados mundialmente pelo órgão “*Project Management Institute*” (Instituto de Gestão de Projetos) - PMI. (PMI)².

A globalização das empresas vem determinando pelo mercado, a exigência de uma maior organização de atribuições para o atendimento das necessidades e expectativas geradas pelo mercado consumidor, tanto de bens de consumo ou de serviços.

As Etapas para o Gerenciamento de Projetos traz as ferramentas necessárias para gerir as demandas de mercado, organizá-las de maneira a atender, priorizando as necessidades, gerir toda a parte de custos para a execução dos projetos,

² <http://www.pmi.org/>

monitorar o andamento e fornecer informações estratégicas para a empresa, na análise da viabilidade de um ou vários projetos, podendo prever toda a estrutura necessária para a execução do mesmo. Com isso, a empresa torna-se competitiva no mercado e realizando projeções de viabilidade de futuros investimentos. Isso possibilita ser uma empresa de excelência em atendimento, pronto resultado e controle de suas atribuições mercadológicas.

A utilização das etapas para Gerenciamento de Projeto se faz necessária para que se tenha um projeto com um melhor grau de acurácia. No momento da concepção do projeto como sua realização, as etapas devem ser validadas, visando não esquecimento de fatores que influenciem o projeto.

Partimos do conceito que todo projeto contém riscos para sua realização. Portanto, é necessário que sejam feitos os levantamentos dos riscos no início para a preparação de soluções e até atribuições de operações no respectivo projeto.

STEPS TO PROJECT MANAGEMENT

Sérgio Luís de Mello Schiavon *

ABSTRACT

This article aims to show the importance of developing projects following the Steps for Project Management for both the strategic vision and the vision of project execution. Currently companies have large demands for the creation of new products or services that require an organization, thus defining priorities and their costs. This article was based on a review of materials of some authors, focusing on the Guide Book of Knowledge Project Management (PMBOK Guide - 2008), with content focused on Project Management, containing all the methodology for application of the correct steps and considering various types of projects, as needed. On research and analysis of information, all steps were identified for the existing Project Management and can be applied to each segment according to its type and need. There are projects as well as consumer goods, civil works, provision of services. It is essential to use the steps employed to project management, to better meet the market demands on their time and costs, keeping the company competitive in the market.

KEYWORDS: Steps to Project Management. PMBOK Guide. Project Management.

* Academic 9th period Course Production Engineering College President Antônio Carlos FUPAC Ubá
- MG - email: sergio.mello5 @ gmail.com

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, A. R. **Gerências de Projetos**: Preparação para a certificação PMP. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/6935875/Gerenciamento-de-Projetos-Livro>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BARBOSA, C. *et al.* **Gerenciamento de Custos em Projetos**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 169 p. Disponível em: <http://www.4shared.com/office/OADIWr3V/Gerenciamento_de_custos_em_pro.htm>. Acesso em: 15 maio 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4.ed. Newtown Square: [s.n.], 2008. 337 p. Disponível em: <<http://tarcio caldas.files.wordpress.com/2010/04/pmbok-4c2aa-edicao.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Projetos**. Brasília, 2006. 110p. Disponível em: <http://search.4shared.com/postDownload/9PFI-Bw6/M anual_de_Gestao_de_Projetos_T.html>. Acesso em: 17 junho 2013.

PHILLIPS, J. **Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação**: No caminho certo, do início ao fim. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 449 p. Disponível em: <http://search.4shared.com/postDownload/kO2bGCAe/Gerencia_de_Projetos_de_Tecnologia.html>. Acesso em: 17 junho 2013.

COELHO, Artur da Silva. **Gestão de Projetos. 2009**. Curitiba: Aymar, 2009. 176p. Série EAD. Disponível em: <http://search.4shared.com/postDownload/eARr1bv7/Livro_Gestao_projetos_AVA.html>. Acesso em: 17 junho 2013.