

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” MBA EM GERÊNCIA DE
PROJETOS**

MANOEL PAIXÃO RAMOS

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ABORDAGEM COM ÊNFASE NO GUIA
DO PMBOK E DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA FGV**

ARACAJU

2014

MANOEL PAIXÃO RAMOS

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ABORDAGEM COM ÊNFASE NO GUIA
DO PMBOK E DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA FGV**

Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em
Gerência de Projetos, apresentado ao Núcleo de
Pós-Graduação e Extensão da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.

Orientador: Professor Msc, Guilherme Filho,

ARACAJU

2014

MANOEL PAIXÃO RAMOS

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ABORDAGEM COM ÊNFASE NO GUIA
DO PMBOK E DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA FGV**

Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em Gerência
de Projetos, apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e
Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de
Sergipe – FANESE.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Professor Msc, Guilherme Filho

Orientador/ FANESE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ABORDAGEM COM ÊNFASE NO GUIA DO PMBOK E DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA FGV

Manoel Paixão Ramos¹

RESUMO

O principal objetivo do presente artigo é identificar o atual processo utilizado pelas organizações empresariais modernas para executar as tarefas de gerenciamento de projetos, podendo assim verificar que não se trata apenas de um processo simples e baseado somente nas expectativas da empresa, o desafio ao qual se refere o tema enfocado é: como a empresa, deverá conseguir proceder, buscando identificar as ferramentas mais adequadas ao gerenciamento de um projeto? Assim, identifica-se a necessidade da adoção de uma série de procedimentos que irão comprovar a eficiência de um projeto bem planejado. Com base em uma pesquisa bibliográfica, percebe-se que para os autores o gerenciamento de projetos é um processo extremamente necessário. Portanto, utilizando-se das metodologias apresentadas para gerenciamento de projetos à empresa possuirá ferramentas suficientes para o atendimento dos seus objetivos. Com base na pesquisa, concluiu-se que gerenciamento de projetos pode ser definido como um plano de utilização e controle do projeto de forma que o mesmo seja executado de maneira eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Gerenciamento. PMBOK. Planejamento. Projeto.

1 INTRODUÇÃO

Toda organização empresarial utiliza-se de um conjunto de técnicas que, através da análise de seu ambiente, cria a visão das oportunidades e/ou de ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito e direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar falhas.

Para que qualquer área empresarial possa elaborar um trabalho consistente, como passo inicial deve definir a direção que a empresa irá seguir, adotando cuidados para que ela não seja muito diferente da estratégia que vem sendo utilizada, de tal forma a evitar as ameaças e buscar as oportunidades que o mundo de negócios pode oferecer. Ao se estabelecer uma estratégia, é preciso levar em conta o resultado da comparação entre o que realmente a empresa faz e onde

¹ Assistente Técnico de Planejamento, Graduado em Gestão em TI, formado pela FANESE no Ano de 2011, em processo de conclusão no Curso de Pós-Graduação (Latu Senso) em Gerência de Projetos pela FANESE/2014.1.mpaixaor@hotmail.com.

ela atua a fim de adequar a estratégia dentro do espaço de crescimento (SOBRAL E PECCI, 2008).

O processo de planejamento de projeto é elaborado com o intuito de garantir a empresa um direcionamento de ações, e estará diretamente delineado para uma competente Gestão da estratégia e o negócio da organização, portanto, pretende alcançar todos os resultados anteriormente esquematizados. O gerenciamento de projetos trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio (PMI, 2008).

O gerenciamento de projetos é uma das atividades mais importantes no contexto administrativo, indispensável à realização bem sucedida de qualquer projeto. O presente artigo se baseia na análise do Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge Guide) em português, Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerência de Projetos e do programa de educação continuada da Fundação Getúlio Vargas (FGV) é possível perceber que existe um processo diversificado a ser desempenhado para tornar o gerenciamento de projeto mais efetivo.

O Guia PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Quanto à obra da Fundação Getúlio Vargas, “*Gerenciamento de riscos em projetos*”, Programa de Educação Continuada da – 2ª Edição (*publicações FGV Management*) (2010), qual aborda a análise dos projetos e o compara aos outros processos existentes no mercado, proporcionando a reflexão de não existir uma diferença concreta na definição nos processos de gerenciamento de projetos. O que Salles Junior et. al., (2010) definem como gerenciamento de projetos é uma perspectiva futura, sejam elas positivas ou negativas, uma definição por demais abrangente, o que evidencia uma metodologia que caberá a qualquer gerência organizacional, por tratar o gerenciamento de projetos como uma prática aplicável a qualquer negócio.

O objetivo da Série Gerenciamento de Projetos é proporcionar uma visão diferenciada sobre o gerenciamento de Gerenciamento de Riscos em Projetos, frequentemente visto como atividade secundária e não realizada na maioria dos projetos. Neste livro encontramos uma reflexão sobre qual a real importância do tema para projetos, e uma análise de quais os benefícios para os gerentes de projetos ao usar a metodologia indicada.

Em seus oito capítulos, estão estruturadas a contextualização gerenciamento de projetos, através da história e conceituação e nos diversos segmentos de negócios, como também, a abordagem detalhada dos processos, de forma clara, possibilitando o domínio sobre a importância e benefícios do gerenciamento de projetos, e que tem como base os processos propostos no Guia PMBOK® (2004) do Programa PMI² (2008).

Vale ressaltar que Gerenciamento de Projetos é a definição exata do termo “Projeto”. De acordo com Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK, a melhor definição para um projeto é: “Um empreendimento de esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2008). A norma ISO 10006 (2000) também define um projeto como:

Em virtude da importância do tema e pelo fato de se tratar de um processo desafiador, que envolvem procedimentos para que uma organização possa se planejar e executar o gerenciamento do projeto, é que se justifica a abordagem do tema no presente artigo, visto que compreendendo as estratégias, bem com, as possibilidades de práticas cotidianas para a execução de atividades que se somam as expectativas de se alcançar os objetivos de uma organização.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica com as contribuições de autores c 7
Peci (2008); PMBOK (2004); PMI (2008); Valle et al., (2010); D’ávila (2013), procurando embasar o estudo sobre o gerenciamento de projeto.

O presente artigo está dividido em três partes partindo da introdução, na qual é apresentado o tema, os objetivos, a justificativa e a metodologia aplicada ao estudo; em seguida

² Fundado nos Estados Unidos em 1969, o PMI é uma associação profissional mundialmente difundida, atualmente com meio milhão de membros em mais de 180 países. O PMI é distribuído geograficamente pelo mundo em Capítulos. Existe o PMI Brasil - Integração Nacional, programa dos capítulos do PMI em diversos estados brasileiros. Gerenciamento de projetos (GP) é uma área de atuação e conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância. Um dos principais difusores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*). Duas das principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são as certificações profissionais em gerência de projetos — Project Management Professional (PMP) e Certified Associate in Project Management (CAPM) — e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo a mais popular delas o **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - Project Management Body of Knowledge)**. Editado na forma de livro, o Guia PMBOK está atualmente na quarta edição de 2008 e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000 e 2004. O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos ao longo do ciclo de vida do projeto. (DÁVILA, 2013). Disponível em: <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>>. Acesso em: 08 fev. 2014.

o desenvolvimento, onde estão expostas as informações que consubstanciam os objetivos do artigo a fim de compreender os processos as ferramentas e os processos que envolvem o gerenciamento de projeto.

2 CARACTERÍSTICAS INERENTES AO PROJETO

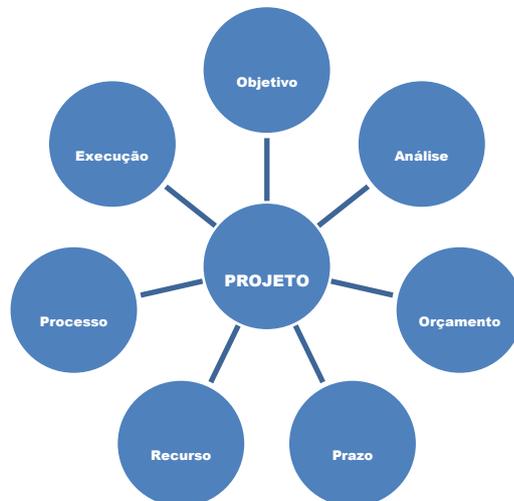
2.1 Planejamento do projeto

No mercado empresarial as estratégias para organizar e gerir uma empresa é um dos fatores mais relevantes para que a mesma se destaque e se mantenha sempre competitiva. Uma empresa que se utilize de um bom planejamento, cujas ações se reverterem em obtenção de sucesso, lucro e qualidade, certamente alcançará os objetivos planejados.

O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção dos planos que integram e coordenam suas atividades [...] Não seria possível organizar os recursos e a estrutura da empresa se não existissem objetivos e planos (SOBRAL; PECI, 2008, p 132-133).

Nesse sentido, compreende-se o planejamento de projeto como a possibilidade da organização estruturar uma visão de futuro a fim de saber o que fazer, como fazer, e a hora certa para tomar decisões. A figura 1 exemplifica gerenciamento do planejamento de um projeto:

Figura 1 - Planejamento do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de adaptação do PMBOK (2004).

Um bom planejamento significa um indicativo de direcionamento correto das atividades, ou seja, o planejamento é o lado racional da ação.

2.1.1 Identificando o Projeto

O primeiro estágio no planejamento de um projeto consiste em identificá-lo. A identificação do projeto consiste em determinar as ponderações que podem afetar o projeto e documentar suas características, atividade que é de responsabilidade de cada participante do projeto.

De acordo com VALLE et al, (2010) o projeto pode ser identificado seguindo algumas etapas:

1 Iniciação - como a natureza dos projetos é finita, o PMBOK ainda caracteriza os grupos de processos que iniciam. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos têm grande correspondência com o conceito do Ciclo PDCA (*Plan - Do - Check - Act*): Conforme a figura 2.

Figura 2 – Elementos do processo de iniciação

Entradas	Técnicas & Ferramentas	Saídas
.1 Descrição do produto	.1 Métodos de seleção do projeto	.1 Project charter
.2 Plano estratégico	.2 Avaliação especializada	.2 Gerente do projeto identificado e designado
.3 Critérios para seleção do projeto		.3 Restrições
.4 Informações históricas		.4 Premissas

Fonte: PMBOK (2004).

2 Planejamento - O grupo de Planejamento corresponde ao Planejar; Fazer.

9

a) Etapas do planejamento

O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os abasteça de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Segundo Oliveira (2001) o papel do planejamento estratégico nesse caso é colocar os recursos humanos no centro do futuro, ou seja, nenhum movimento de negócio será vitorioso se em paralelo não preparamos a organização com estrutura e conhecimento suficiente para suportar a evolução. Essa é a principal razão da necessidade da presença da área de pessoas no desenvolvimento do planejamento de longo prazo.

Fischmann e Almeida (1993) propõem algumas etapas do planejamento estratégico de um projeto, demonstrado em resumo na tabela 1:

Tabela 01 – Etapas do planejamento, suas características e perspectivas.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO DO PROJETO	CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS
ESTRATÉGIA DO PROJETO	Identificação da estratégia que a empresa adota em relação aos seus recursos humanos e envolve aspectos como remuneração, política de benefícios, treinamento, além de analisar se as estratégias de recursos humanos estão coerentes e o que será alcançado.
AMBIENTE DO PROJETO	Identificar os predicados necessários ao profissional do futuro; verificar quais os objetivos pessoais que os profissionais esperam que a organização ajude-os a alcançar.
PERFIL DO PROJETO	Refere-se ao delineamento dos objetivos e estratégias, o departamento de Recursos Humanos deverá levar em consideração, não só os seus próprios interesses, como também, inseri-los no contexto empresarial global.
GASTOS DO PROJETO	Estimar o quanto está sendo despedido numericamente com salários, treinamento, benefícios avaliando a viabilidade da implementação dos objetivos propostos na etapa anterior.
FINALIZAÇÃO DO PROJETO	Etapa onde é criado um relatório sobre o plano estratégico, em geral, redigido pela alta administração, este plano deve ser discutido com as diversas áreas da empresa, especialmente com a área de Recursos Humanos.
DIVULGAÇÃO DO PROJETO	Transmissão dos planos estratégicos às pessoas que tenham um nível decisório na empresa e uma divulgação mais ampla a todos os funcionários.
PREPARAÇÃO PARA EXECUÇÃO	Aqui se englobam as modificações não apenas materiais, mas também de estrutura de pessoal.
INTEGRAÇÃO DO PROJETO	O departamento de Recursos Humanos deverá avaliar se os orçamentos iniciais foram mantidos no plano tático e os impactos de eventuais cortes ou alterações no orçamento sobre o planejamento estratégico
ACOMPANHAMENTO DO PROJETO	É o controle que deverá ser feito por todas as áreas, especiali de Recursos Humanos, que deverá estar atenta às formas de r

10

Fonte: Adaptado de Fischmann e Almeida (1993).

3 Execução - Planejar - Fazer - Verificar - Agir (corrigir e melhorar): os objetivos da execução devem ser específicos, mensuráveis e alinhados as finalidades do projeto. Periodicamente o gestor deve se reunir e debater com o pessoal responsável por cada etapa do projeto para discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos.

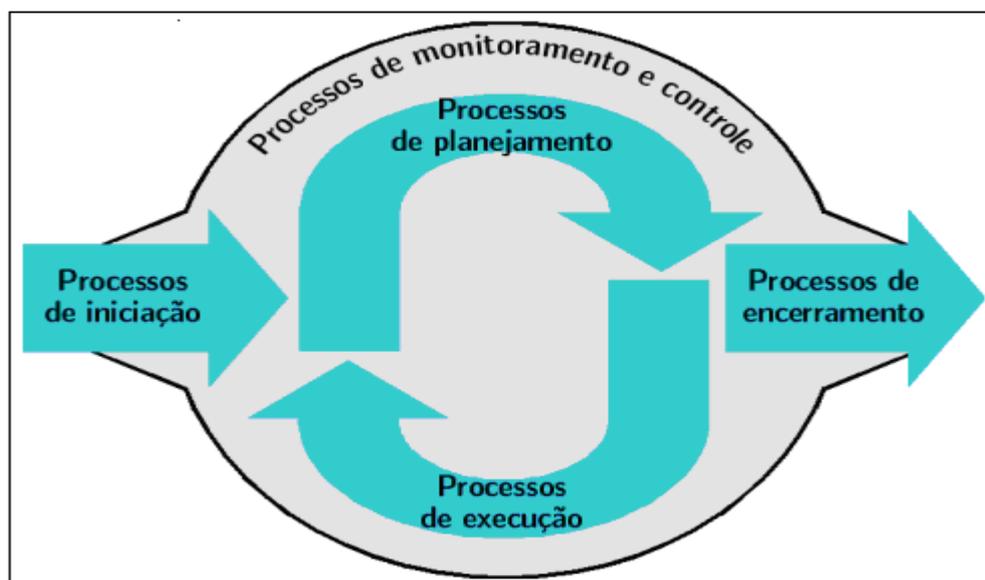
O gestor precisa apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias, como também comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções (LARA & SILVA, 2004).

4 Monitoramento e Controle - Monitoramento e controle englobam Verificar e Agir. Para Milkovich (2009), a análise organizacional é o exame do ambiente em que a empresa está inserida, analisando suas estratégias de planejamento e recursos para direcionar a avaliação.

Como a principal missão dos gestores é gerir a organização, de forma que sua administração conglomere ações para atingir os objetivos desenhados no planejamento. Esses e mais alguns objetivos, são requisitos essenciais para a excelência na atuação do processo administrativo organizacional.

5 Encerramento - finalizam (Encerramento) um projeto. Ao identificar a relevância do projeto, elimina-se o fator surpresa, aumentando assim a eficácia e a eficiência ao tratar as consequências. A figura 3 identifica a sequência dos processos do projeto.

Figura 3 – Processos do projeto



Fonte: D'ÁVILA, (2013) Baseado no PMBOK (2004).

A identificação do projeto é iterativa, pois novos acontecimentos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve e devem ser acompanhados durante todo seu ciclo de vida.

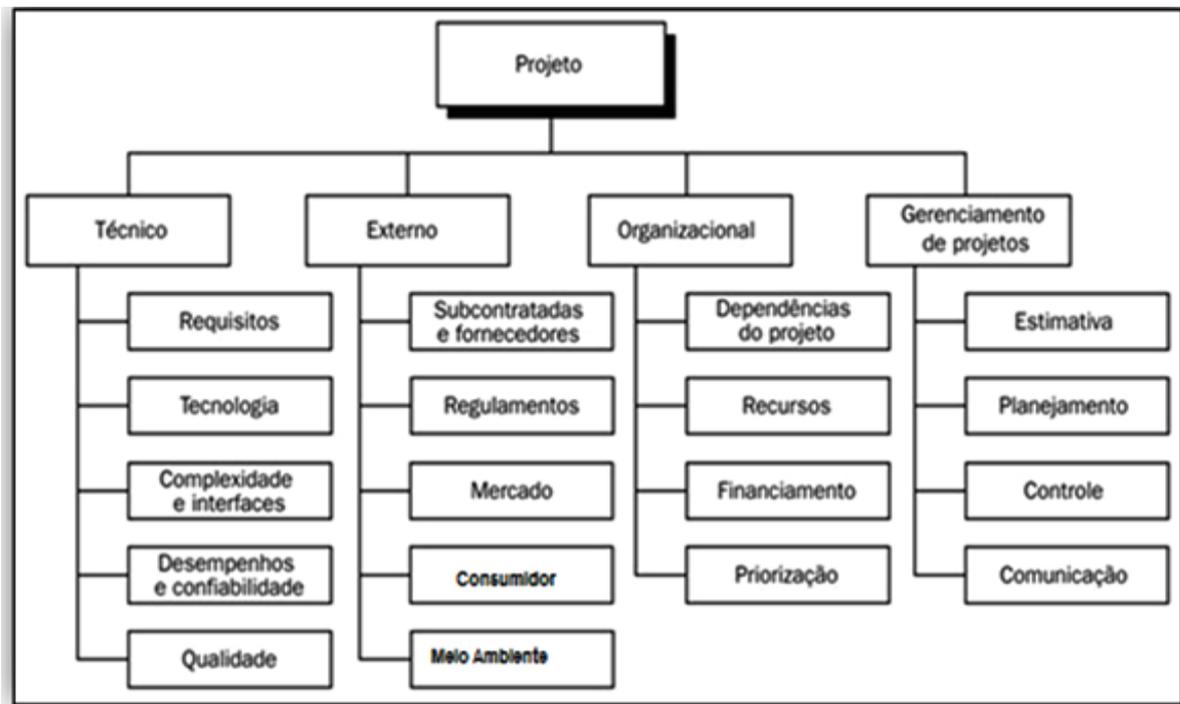
De um modo geral, todas as técnicas de análise e avaliação do planejamento do projeto passam antes da fase principal por uma fase de identificação de perigos.

Como fase de identificação de perigos, podemos entender as atividades nas quais se procuram situações, combinações de situações e estados de um sistema que possam levar a um evento indesejável.

2.1.2 Estruturando o projeto

Um dos elementos fundamentais para o planejamento do projeto é a Estrutura analítica de risco, conforme a figura 4:

Figura 4 - Exemplo de EAR (PMBOK, 2004)



Fonte: SALLE Jr. et. al. (2010, p. 43)

Para ser bem sucedido um projeto deve possuir uma finalidade de trabalho bem definido, prazos para início e fim claramente estabelecidos, um orçamento e a nível de desempenho a ser atingido. Portanto, pode-se afirmar que um projeto é único e temporário. Temporário porque ele tem um fim e esse fim somente é atingido se alcançam os objetivos do projeto.

Se o projeto não possui um objetivo claramente definido, ele corre o risco de não atingir o seu principal objetivo que é gerar resultados e trazer lucro para a organização. Ser único significa que um produto ou serviço produzido ao final de um projeto será de alguma forma, diferente de todos os outros produtos ou serviços gerados em projetos semelhantes.

Para atingir um objetivo proposto o projeto precisa seguir determinado processo, que significará um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para alcançar um objetivo. “Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes” (PMI, 2008, p. 37).

2.1.3 Análise qualitativa do projeto

O planejamento de um projeto exige a análise constante de seu processo, isso porque é necessário analisar a situação atual dos interesses para compreender como está a empresa, internamente e externamente, uma análise qualitativa significa;

- **Analisar a definição dos objetivos** – de forma clara para compreender o que se pretende atingir;
- **Analisar o público alvo** - identificar o público ao qual o projeto é direcionado;
- **Analisar a definição das estratégias** - traçando o caminho a ser seguido;
- **Analisar os recursos** - levantando dados sobre os recursos financeiros, materiais e, sobretudo, humanos;
- **Analisar a programação e a operacionalização do projeto** - programar e operacionalizar as estratégias definidas dando ênfase aos projetos;
- **Analisar o controle e a avaliação** - controlar e avaliar as etapas anteriores para nortear os próximos passos da empresa (SOBRAL e PECI, 2008).

A análise qualitativa de um projeto é o processo que incide em analisar a POSSIBILIDADES e os CONFLITOS de cada uma das análises identificadas, naqueles que foram delineados como objetivos do projeto. Isso permitirá a priorização dos objetivos em função do seu potencial de influenciar ou não os resultados do Projeto (VALLE et al., 2010).

Vale ressaltar que a análise qualitativa do projeto deve ser feita para cada possível risco identificado. Dessa análise resultará o valor que se espera de cada risco (Poss: Conflitos), o que dará suporte para ser definido o que realmente se constitui cor
Projeto.

13

2.2 Áreas de Conhecimento do projeto

O processo para transformar as ocorrências, através de ações que serão tomadas para aumentar a possibilidade e conflito das imponderações positivas e/ou ações que serão tomadas para minimizar a probabilidade e impacto negativos. É no tratamento que serão tomadas as ações para prevenir, transferir, mitigar os riscos negativos ou para os riscos positivos explorar, compartilhar e melhorar ou ainda até definir as ações para os riscos que serão aceitos.

O diagrama (Figura 5) desenvolvido por D'Ávila (2013) que também se baseou no PMBOK, demonstra algumas características lógicas dos processos de gerenciamento de um projeto:

Figura 5 - Características dos processos de gerenciamento de um projeto

	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		3		2		5
Tempo		5		1		6
Custos		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações	1	1	2	1		5
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
	2	20	8	10	2	42

Fonte: D'Ávila (2013).

1 Escopo - Garantir que todo o trabalho necessário e somente o trabalho necessário será realizado; Define e controla o que será incluído ou não no projeto

- Inclui somente os artefatos para gerenciar o escopo do projeto e não
- Verificação constante para ter certeza que todo o trabalho necessário

realizado

- Impedir a realização de trabalho extra que não faça parte do projeto

2 Tempo - Sequência de Atividades e Estimativa de Duração, ou seja, um cronograma; É neste processo que são feitas as verificações, a supervisão e observações críticas ou a identificação de situação, executadas de forma contínua, para com isto identificar mudanças dentro dos parâmetros de riscos assumidos e aplicar as ações de controles definidas para modificar a probabilidade e impactos associados com os riscos.

Gerenciar a rotina do tempo significa medir o seu progresso e o seu desempenho, utilizando-se de um sistema ordenado pré-estabelecido. Sempre que necessário, devem ser tomadas ações corretivas para se manter a linha estabelecida.

Por ser exclusivo e não ter sido produzido antes, um projeto traz consigo muitas incertezas e riscos, principalmente no seu início, e por essa razão deve ser elaborado e gerenciado de forma progressiva. Essa característica de alto risco é o que aproxima o conceito de projeto do conceito de inovação e de possibilidade do projeto dar certo.

Quando se afirma que o tempo é inerente a qualquer projeto, é porque se vislumbra que desde seu início os riscos serão maiores em função da necessidade do cumprimento dos objetivos do projeto.

À medida que o tempo vai passando os riscos diminuem, mas em compensação, o que se construiu ou realizou do projeto começa a correr o risco de sofrer reavaliações, ou até mesmo correções, o que aumentaria os custos do projeto. Por esse motivo, todo projeto deve ser gerenciado, aplicando-se conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, de forma a atingir os resultados esperados. Portanto, gerenciar projetos envolve pessoas, processos e ferramentas.

a) As vantagens e possíveis dificuldades na administração do tempo

De acordo com Valle et al.,(2010) no gerenciamento de tempo de um projeto, a principal vantagem é que se elabora um planejamento para ganhar tempo, o que traz vários benefícios, entre os quais podemos mencionar: Maior controle, Aumento da produtividade. Aumento do tempo livre. Maior transparência. Por outro lado, um plano ruim ou a ausência total de um plano produz efeitos contrários.

Em síntese, as vantagens obtidas pela administração do tempo são intermináveis, visto que se obtêm mais controle das atividades, as tarefas se tornam mais fáceis; ge
tempo a ser gasto na tarefa, será possível economizar o tempo real de execução; s
definir o que é realmente importante executar e restará tempo para se possam t
atividades que não se fazia por falta de tempo.

15

As possíveis dificuldades na administração do tempo consistem em não saber a distinção entre importância, urgência e prioridade. Importância é quanto aquela tarefa irá agregar para atingir as metas. A urgência está ligada ao tempo, prazo de execução e de início da tarefa, enquanto a prioridade surge da combinação da importância com a urgência.

3 Custos - identificar/Estimar os Recursos Definir e Controlar o Orçamento;

4 Qualidade - Garantir o atendimento das Necessidades para as quais o projeto foi criado;

5 Recursos humanos – Papéis e Responsabilidades, Formação da Equipe e Desenvolvimento da Equipe.

6 Aquisições – Gerenciar a Contratação de Bens e Serviços de Terceiros;

7 Comunicações - Identificar as Partes Interessadas;

8 Riscos – Minimizar as Ameaças e Maximizar as Oportunidades. A identificação dos riscos e a quantificação dos riscos formam um processo único, e o processo resultante é conhecido como análise de risco ou avaliação de riscos. O desenvolvimento de respostas aos riscos é, algumas vezes, chamado de planejamento de respostas ou redução de riscos. O desenvolvimento de respostas aos riscos e o controle de respostas aos riscos são chamados de gerência de riscos.

Para executar o planejamento e a implementação de reação aos riscos e a documentação do uso das estratégias, segundo o Guia PMBOK®, (2004), existem várias estratégias possíveis de resposta aos riscos do projeto, que são: **Estratégias para riscos negativos:** Evitar – Eliminar uma ameaça específica; Transferir – Transferir o risco para terceiros; Mitigar – Minimizar a probabilidade e/ou impacto de uma ameaça; Aceitar (passiva ou ativamente) – Aceitar as consequências. **Estratégias para riscos positivos:** Provocar – Buscar a causa, provocar; Compartilhar – Atribuir à propriedade a terceiros; Melhorar – Maximizar a probabilidade/impacto do risco; Ignorar – Não fazer nada (SALLES JÚNIOR. et. al., 2010).

Analisar a lista de riscos; Descrever reações para os riscos; Avaliar alternativas e selecionar uma primeira opção; Avaliar a coerência das estratégias de reação; Atualizar o plano de gerência de riscos. Com o objetivo de responder aos eventos de risco no desenvolvimento do projeto de forma a: Controlar de perto o progresso do projeto; Executar em tempo as reações aos riscos quando ocorrerem problemas ou vantagens inesperadas; Avaliar extensivamente a eficácia da reação aos riscos; Reagir com ações adicionais, se necessário, para fazer um acompanhamento contínuo. Dessa forma, o gerenciamento de riscos deve ser utilizado como um fator crítico de sucesso para os projetos, como um fator inovador, diferenciador e facilitador dos resultados dos projetos.

9 Integrações - Coordenar todas as áreas para garantir as entregas.

Para D'Ávila (2013) o escopo, o tempo, os custos e a qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como. Recursos Humanos e Aquisições são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações e Riscos devem ser continuamente abordados para manter as

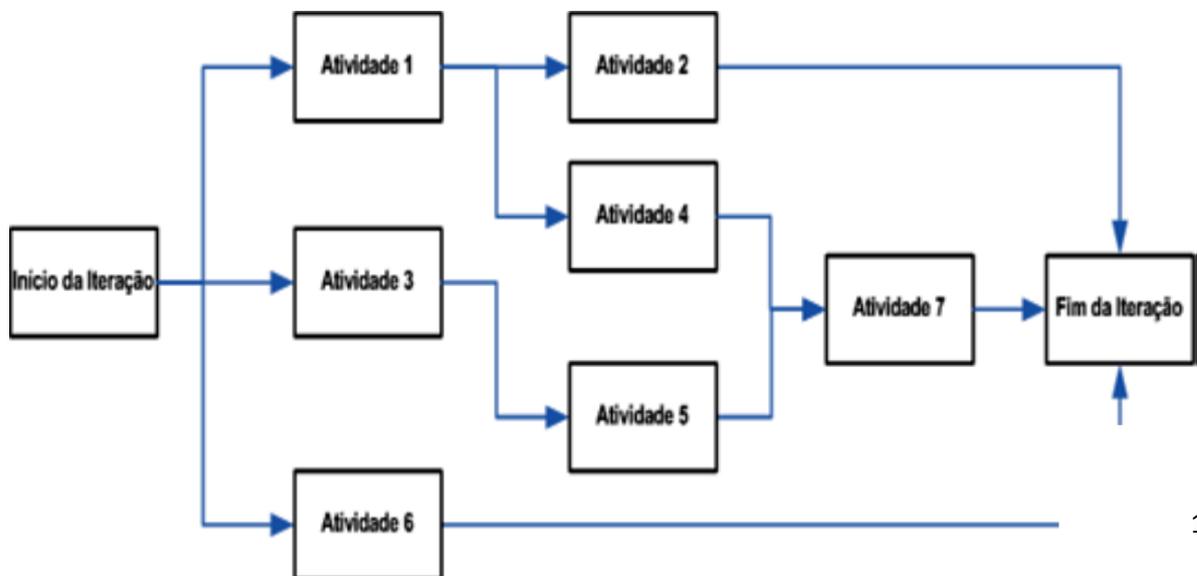
expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos.

2.3 Desenvolvimento do cronograma do projeto

O desenvolvimento do cronograma do projeto calcula datas de início e fim para cada atividade sem considerar limitações de recursos. Através das seguintes técnicas: relatório de processo, medição de desempenho e comparação do cronograma atual x cronograma previsto.

Segundo o PMBOK (2004) tendo a lista de atividades, esta deverá ser utilizada para definir as dependências e precedências entre as tarefas. Para tanto, poderá ser realizado um diagrama (Figura 6) de precedência para que as prioridades de realização das atividades fiquem de forma clara para todos os envolvidos.

Figura 6 - Diagrama de Precedência



Fonte: PMBOK (2004) apud Oliveira Filho e Alves (2010).

Este é o processo necessário para analisar os recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de atividades para criar o cronograma de um projeto.

2.4 O gerente do projeto

Segundo D'Ávila (2013) o gerente do projeto é a pessoa designada pela organização responsável pela condução do projeto, com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos. O gerente de projetos tem sido caracterizado por um perfil profissional com

domínio e experiência especializados nos processos e nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

Essa é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do gestor com seus subordinados. Para que projeto possa ser eficaz, eles precisam ser complementados pela orientação e apoio às pessoas, através de uma adequada comunicação, liderança e motivação.

Ao gerente do projeto compete o papel da direção: acionar e dinamizar o projeto. Está relacionada com a ação, como colocá-lo em marcha, e tem muito a ver com as pessoas: está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos que atuaram no projeto.

A função de gerente do projeto se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou os objetivos deve ser alcançado através da atividade das pessoas que compõem o projeto. Assim, gerir o projeto é também interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. De modo geral os princípios gerenciais aplicados ao gerente do projeto são:

- a) **Comando:** Cada subordinado tem que lhe prestar contas;
- b) **Delegação:** designação de tarefas, de autoridade, de responsabilidade;
- c) **Controle:** supervisão geral do projeto; uma vez que essa é a atividade integrada e monitorada que aumenta a probabilidade de que os resultados planejados sejam atingidos da melhor maneira.

3 CONCLUSÃO

Confere-se neste artigo o processo de análise comparando-o com o process
nos mercados e mostrando que não há diferença na definição ou nos processos ge
projetos. Projeto é uma projeção futura, os processos propostos no PMBOK para gerenciamento
de projetos muito pouco diferem em sua essência dos processos utilizados em diversos ramos
do mercado. Isso aponta que a metodologia proposta serve para gerenciar projetos de qualquer
tipo, em qualquer nível na organização e em qualquer segmento de negócio.

Resumindo, gerenciar projeto significa planejar a sua execução antes de iniciá-la e, posteriormente, acompanhar a sua execução. Na fase de planejamento do projeto são estabelecidos os seus principais fatores: as metas, a definição do escopo e das tarefas a serem realizadas, além do seu sequenciamento em função dos recursos necessários e disponíveis.

O principal objetivo do presente artigo foi identificar quais os principais fatores a serem observadas pelas organizações para executar o gerenciamento de projetos.

Gerenciar projetos com eficiência constitui-se não apenas um grande desafio dos dias atuais, mas é o fator crítico para o sucesso e para a sobrevivência das empresas. Gerenciar projetos com eficiência requer um esforço de conscientização das empresas em adotar metodologias de gerenciamento de projetos e treinar sua equipe e principalmente os seus gerentes dos projetos. Estas organizações, se possível, devem manter e suportar uma única metodologia para gerenciamento de projetos.

Neste cenário, o gerente do projeto, e/ou a equipe de gerenciamento, devem ter condições de visualizar as necessidades do projeto, a fim de usar uma metodologia de gerenciamento de projetos e aplicá-la de forma eficiente.

Portanto, a maior relevância nesta análise é que o gerenciamento de projetos faz parte de um grupo de processos, e por isto é beneficiado pela integração dos vários processos, e esta integração serve de suporte para o gerenciamento do projeto. É esta integração entre a iniciação, o planejamento a execução, o controle e o encerramento, que auxilia ao gerente de projeto na análise e identificação das reais orientações que deverá prestar a um projeto.

ABSTRACT

The main objective of this paper was to identify the current process used by organizations to perform the tasks of project management, and thus verify that it is not just a simple process and only based on the expectations of the company, the challenge to which refers the theme focused is how the company should be able to proceed, seeking to identify the most appropriate tools to managing a project? Thus, we identify the need to adopt a series of procedures that will prove the efficiency of a well-planned project. Based on a literature search, it is noticed author's project management is a very necessary process. Therefore, using the met presented for project management the company will have enough to meet its objec Based on the research, it was concluded that project management can be defined as a plan for the use and control of the project so that it runs efficiently and effectively.

19

Keywords : Management. PMBOK. Planning. Project.

REFERÊNCIAS

D'ÁVILA, Márcio. **PMBOK e Gerenciamento de Projetos**. 2006. Revisão 7, 2013. Disponível em: <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html> Acesso em 07 fev. 2014.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. Atlas, SP, 1993.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühlerda. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Universidade Tuiuti do

Paraná. Disponível em:
<http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001>. Acesso em
08 fev.. 2014.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 7ª reimpressão. São Paulo:
Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia
e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA FILHO, Audir da Costa; ALVES, André Luiz. **Proposta de processo SCRUM
utilizando conceitos da gestão do tempo definida pelo PMBOK**. Pontifícia Universidade
Católica de Goiás (PUC – Goiás). Goiânia – GO, 2010.

PMBOK, GUIDE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
– Terceira Edição**. Versão em Português. Pennsylvania: Project Management Institute, Four
Campus Boulevard, Newtown Square. 2004.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em
Gerenciamento de Projetos – PMBOK® 4ª ed.** Pennsylvania-USA: Project Management
Institute, 2008, 459p.

SALES JUNIOR, Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; DO VALE, José Ângelo
Santos; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Gerenciamento de riscos em projetos**. Rio de Janeiro:
Editora FGV, 2010, 176p.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa, **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, editora
Pearson Prentice Hall, 2008.

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR
José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino da. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**.
Publicações FGV Management.
Série Gerenciamento de Projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 172 p.