

Universidade Federal Fluminense
Departamento de Administração e Administração
Pública

Graduação em Administração

Disciplina de Gestão de Projetos – VAD00027

Ricardo Thielmann – (24) 3076.8787 -
rthielmann@id.uff.br



1

Mini Currículo do Professor

- Doutor em Políticas Pública, Estratégia e Desenvolvimento – Instituto de Economia – UFRJ.
- Mestre em Engenharia de Produção – COPPE - UFRJ.
- Especialista em Engenharia de Qualidade pela PUC – MG.
- Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Machado Sobrinho – MG.
- Graduado em Administração de Empresas – UFJF – MG.
- Professor de Fundamentos de Administração, Estratégia, Administração Estratégica e Gestão Projetos da UFF (Campus Volta Redonda) (Desde 2006).
- Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal (Desde 2011).
- Professor do MBA em Marketing Empresarial da UFF (Desde 2007).
- Professor do MBA em Gestão Logística da UFF (Desde 2013).
- Experiência em Qualidade (Implantação de Normas da Qualidade), Elaboração de Planos de Negócios, Desenvolvimento de processos organizacionais e gerenciamento de projetos.

2

Ementa da Disciplina

Apresentação de gerencia de projetos. Metodologia de gerencia de projetos. Ciclo de vida da gestão de projetos. As práticas de gerencia apresentadas no PMBOK - Project management body of knowledge. PMI. Prototipação. Técnicas para planejamento de projetos objetivos e abrangência organização do trabalho cronograma, PERT, recursos e custos. Uso de ferramentas de planejamento e acompanhamento de projetos. MS Project. Pratica da gerencia motivação de equipes e a gestão de pessoas. Estilos de gerencia princípios de negociação tratamento de conflitos no projeto. Administração do tempo e reuniões. Gerência por processos.

3

Bibliografia Básica

CLEMENTS, James P. GIDO, Jack. Gestão de Projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Administração de Projetos: melhores práticas para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2013.

PMBOK Guide. PMBOK - Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, New York, 2013.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos - As Melhores Práticas. 2ª edição, Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

KEELING, Ralph. Gestão de Projetos. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração de projetos: transformando ideias em resultados. São Paulo: 2002.

PRADO, Darci. Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Editora EDG, Volume 1, 2000.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. Makron Books, 1998.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos. 2ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000.

4

Metodologia / Material Didático

Metodologia

- Aulas expositivas
- Estudos de caso
- Resenhas individual sobre artigo disponibilizado
- Exercícios aplicados

Material didático

- Transparências
- Textos
- Apresentação de filmes

5

Livro texto

- Livro texto indicado - CLEMENTS, James P. GIDO, Jack. Gestão de Projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

6

Descrição do Programa da Disciplina

[Programa da Disciplina](#)

[Lista de Exercícios da Disciplina](#)

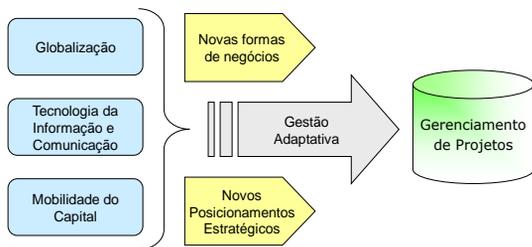
[Trabalho Final da Disciplina](#)

Para refletir!



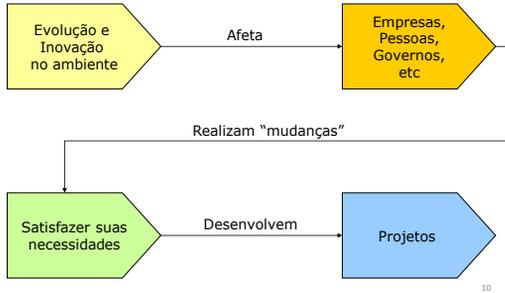
Introdução

Novo ambiente de negócios



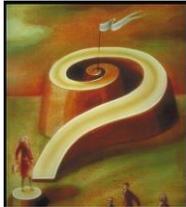
Introdução

Como surgem os projetos



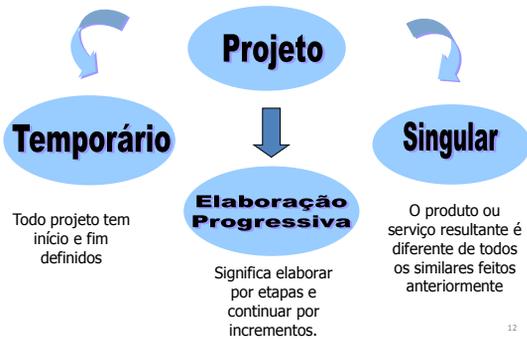
10

O que é um Projeto?



11

Definição de Projeto



12

Temporário

- **tem início e fim definidos.**
- **o fim é alcançado quando:**
 - os objetivos são atingidos;
 - ficar claro que os objetivos não serão atingidos;
 - não existir mais a necessidade do projeto.
- **a oportunidade é temporária:**
 - o mercado muda constantemente;
 - a equipe é formada para o projeto e desfeita quando o projeto é finalizado.

[Voltar](#)

13

Produto/Serviço singular

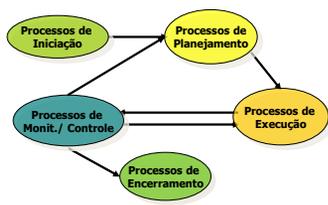
- realização de uma coisa nova.
- o produto pode ser novo mesmo que a categoria seja extensa.
- a presença de elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do projeto.
- **Exemplos:**
 - automóvel;
 - medicamento;
 - projeto de consultoria;
 - projeto de pesquisa.

[Voltar](#)

14

Elaboração progressiva

- Significa elaborar por etapas e continuar por incrementos.



[Próxima](#)

15

Definição de Projeto

Um projeto é um empreendimento **único** com **início e fim determinado**, que utiliza recursos e são conduzidos por pessoas, visando atingir **objetivos pré-definidos**.



16

Definição de Projeto

O projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar **um produto, serviço ou resultado exclusivo**. Ou seja, todo projeto tem um início e fim definidos e deve entregar um resultado singular.

Acrescenta que além de ser um empreendimento único que deve apresentar um início e fim claramente definidos o projeto também deve ser conduzido por pessoas para atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de **escopo, prazo, custo e qualidade**.

Fonte: PMBOK, 2013



17

Definição de Projeto

Conjunto de **processos** que transformam **requisitos** em **características especificadas** ou na **especificação** de um **produto, processo** ou **sistema**.



[Próxima](#)

Fonte: Norma ISO 9000, 2008.



18

Processos

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes e exige certo conjunto de recursos. Estes podem incluir pessoal, instalações, finanças, equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas ou ações sistemáticas.

[Próxima](#)

19

Processos

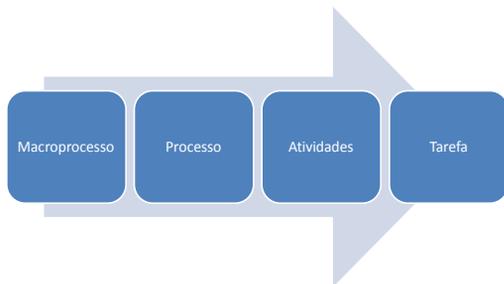
- Uma série de etapas com valor agregado que converte uma entrada (fornecida por um fornecedor) em uma saída (fornecida a um cliente).



[Próxima](#)

20

Processos



[Próxima](#)

21

Requisito

Um requisito é uma necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.



[Voltar](#)

22

Característica especificada

A característica é uma propriedade diferenciadora que pode ser:

- físicas (por exemplo: características mecânicas, elétricas, químicas ou biológicas);
- sensoriais (por exemplo: relacionadas com olfato, tato, paladar, visão, audição);
- comportamentais (por exemplo: cortesia, honestidade, veracidade);
- temporais (por exemplo: pontualidade, confiabilidade, disponibilidade);
- ergonômicas (por exemplo: características fisiológicas relacionadas à segurança humana);
- funcionais (por exemplo: velocidade máxima de um avião).

[Voltar](#)

23

Definição de Projeto

Projeto é um conjunto de **ações** que são executadas de forma **coordenada** por uma **organização transitória**. A esse conjunto de ações são alocados os insumos necessários para alcançar um **objetivo determinado** em um **prazo estabelecido**.

Fonte: Valeriano, 1998

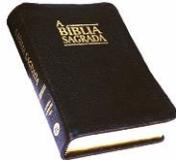
[Ir para próxima](#)

24

História do Gerenciamento de Projetos

PLANEJAMENTO É COISA ANTIGA!

Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para concluir? Para não suceder que, tendo lançado os alicerces e não podendo acabar, todos os que virem zombem dele, dizendo: este homem começou a construir e não pôde acabar (Lucas 14:28-30)



25

História do Gerenciamento de Projetos

Desde a antiguidade projetos são desenvolvidos pelas civilizações.



1500 anos para fazer a muralha da China

Pirâmides de Quéops
20 anos e 20 mil homens



26

História do Gerenciamento de Projetos

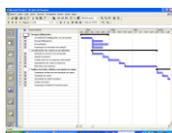
Central Pacific Railroad
EUA
Década de 1870
Gestão de Aquisição



27

História do Gerenciamento de Projetos

A gerência de projetos surgiu como uma disciplina nos Estados Unidos. Seu precursor foi Henry Laurence Gantt especialista em técnicas de planejamento e controle que utilizou o gráfico de barras como ferramenta de gerenciamento de projetos.



28

História do Gerenciamento de Projetos

O projeto Manhattan ou formalmente **Distrito de Engenharia de Manhattan**, foi o nome de código dado a um projeto secreto, que se desenvolveu durante a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de desenvolver as primeiras armas nucleares produzidas pelos Estados Unidos da América com o apoio do Reino Unido e do Canadá.

O projeto foi dirigido pelo General Leslie R. Groves e a sua pesquisa foi dirigida pelo físico norte-americano judeu **J. Robert Oppenheimer**, após ter ficado claro que uma arma de fissão nuclear era possível e que a Alemanha Nazista estava também a investigar e tentar produzir tais armas para si.

2 milhões de dólares



29

História do Gerenciamento de Projetos

- Início do Século 20 – Utilização do Gráfico de Gantt para planejamento de obras.
- Segunda Guerra Mundial – Análise de Redes – CPM (Critical Path Method) e Pert (Program Evolution and Review Technique)
- Década de 60 – O gerenciamento de projetos é formalizado como Ciência.
- 1969 – Fundação o Project Management Institute (PMI) na Philadelphia e Pensilvânia - EUA)
- 1985 – TQM – Total Quality Management
- 1990 – 1992 – Engenharia Simultânea
- 1992 – 1993 – Delegação de Autoridade e equipes autogeridas
- 1993 – Reengenharia
- 1994 – Controle de Custos e Ciclo de Vida em Projetos
- 1995 – Controle de Mudanças no Escopo dos Projetos
- 1996 – Controle de Riscos em Projetos
- 1997 e 1998 – Escritórios de Projetos e Centros de Excelência em Projetos
- 1999 – Equipes multifuncionais itinerantes
- 2000 – Equipes globais e modelo de maturidade em Gestão de Projetos

30

Filme sobre o Projeto Manhattan

[Projeto Manhattan](#) - World's First Atomic Bomb - Manhattan Project Documentary - Films

<https://www.youtube.com/watch?v=8kFr5zTxsUM>

31

Panorama Mundial

Alta Demanda Mundial por profissionais que atuem na área de projetos.

- 15,7 milhões de novos profissionais de gerenciamento de projetos podem ser criados a nível mundial entre 2010 e 2020.
- 76% das pessoas que responderam as questões desta avaliação consideram que seus projetos estão alinhados com a estratégia organizacional.

Fonte: Project-Oriented Employment Trends and Costs of a skills Gap: 2010 to 2020

32



33

Panorama Mundial

- 54% das organizações entendem o real valor do gerenciamento de projetos.
- O percentual de projetos que são entregues com o escopo original caiu para 72% em 2008 para 62% em 2013.
- Taxa de sucesso 17%, de falha de 21%, e que tiveram mudanças é de 62%.

Fonte: Project-Oriented Employment Trends and Costs of a skills Gap: 2010 to 2020

34

Benefícios do gerenciamento dos projetos

- Para evitar surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Para antecipar riscos e situações desfavoráveis que poderão ser encontradas;
- Para facilitar e orientar as revisões do projeto;
- Para otimizar a alocação de pessoas;
- Para documentar e facilitar estimativas para futuros projetos;
- Para agilizar as tomadas de decisões.

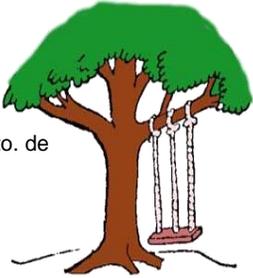
35

Benefícios do gerenciamento dos projetos

- Aumenta a confiança e o grau de certeza dos interessados;
- O gerenciamento evita surpresas;
- Antecipa as situações desfavoráveis;
- Agiliza as decisões;
- Aumenta o controle gerencial;
- Melhora continuamente os projetos;

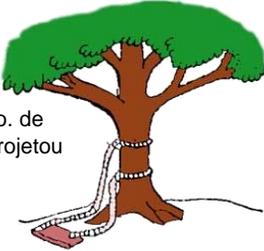
36

Como o Depto. de Marketing requisitou



40

Como o Depto. de Engenharia projetou



41

Como foi fabricado



42

Como foi instalado



43

O que o cliente queria



44

O que aconteceu?
FALTA DE INTEGRAÇÃO



Como o Depto. de Vendas pediu



Como o Depto. de Marketing requisitou



Como o Depto. de Engenharia projetou



Como foi fabricado



Como foi instalado



O que o cliente queria

45

Series of horizontal lines for writing notes.

Texto "A Arca de Noé"



46

Perguntas sobre a "Fábula da Arca de Noé"

- Aponte quais são as possíveis causas de problemas no projeto da Fábula "A Arca de Noé"?
- Em sua opinião qual foi o papel desempenhado pelo coordenador técnico do projeto "A Arca de Absalão"?
- Em sua opinião qual foi o papel desempenhado pelo Gestor Geral do projeto "A Arca de Absalão"?
- Faça uma síntese dos problemas encontrados nas organizações brasileiras, citados no texto "Cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no Brasil: uma análise crítica" e os problemas encontrados na Fábula "A Arca de Noé".

47

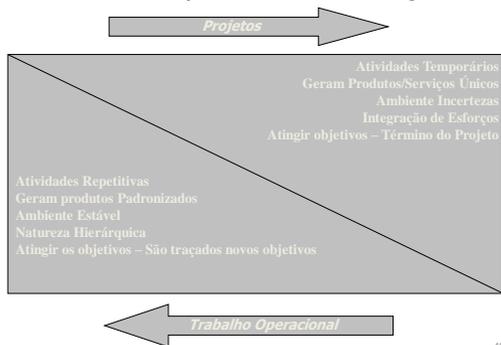
Trabalho operacional x Projetos

Características Semelhantes

- Utilizam recursos escassos
- Realizados por pessoas
- São planejadas, executadas e controladas

48

Trabalho operacional x Projetos



49

Trabalho operacional x Projetos



50

Administração por projetos

Os projetos são considerados importantes para as organizações, pois em muitos casos eles são os meios de responder a determinadas demandas que não podem ser atendidos através dos limites normais de operação da organização.

Além disso, os projetos também são críticos para a realização das estratégias de negócios da organização, por que é através dos projetos que as estratégias propostas são implementadas.

51

Administração por projetos

Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- 1) Uma demanda de mercado
- 2) Uma necessidade organizacional
- 3) Uma solicitação de um cliente
- 4) Um avanço tecnológico
- 5) Um requisito legal

52

Administração por projetos

Um dos principais benefícios proporcionados pelos projetos é sua **flexibilidade**, podendo ser desenvolvidos para atender a diversas finalidades, adequando-se às características de qualquer tipo de organização.



53

Administração por projetos

... ser desenvolvidos em todos os níveis da organização;

... envolver uma unidade isolada ou atravessar as fronteiras organizacionais;

... ser realizados por uma única pessoa ou por uma equipe de profissionais de diferentes áreas funcionais;

... ter duração variada, dependendo da necessidade e da complexidade das tarefas a serem executadas.

54

Fatores críticos de sucesso em projetos

São características, condições ou variáveis que podem ter um impacto significativo no sucesso de um projeto quanto sustentados, mantidos e gerenciados apropriadamente.

Milosevic e Patanakul (2005)

55

Fatores críticos de sucesso em projetos

- Apoio da Gerência Sênior
- Objetivos realistas e claros
- Plano detalhado mantido atualizado
- Boa comunicação/feedback
- Envolvimento do usuário/cliente
- Equipe qualificada/suficiente
- Gestão de mudança eficaz
- Gerente de projeto competente
- Sólida base de caso de negócio para o projeto (experiências anteriores)
- Recursos bem/suficientemente alocados
- Boa liderança
- Tecnologia comprovada/familiar
- Cronograma realista
- Provisão de treinamento

56

Fatores críticos de sucesso

- ✔ Atendimento dos Requisitos Técnicos e Funcionais
- ✔ Cumprimento do Orçamento
- ✔ Cumprimento do Cronograma
- ✔ **Satisfação dos Interessados**
- ✔ **Benefícios para o patrocinador**



Prazo é prazo !

57

Fatores críticos de sucesso

Um projeto tem sucesso quando atinge ou supera as expectativas de seus principais *stakeholders*.

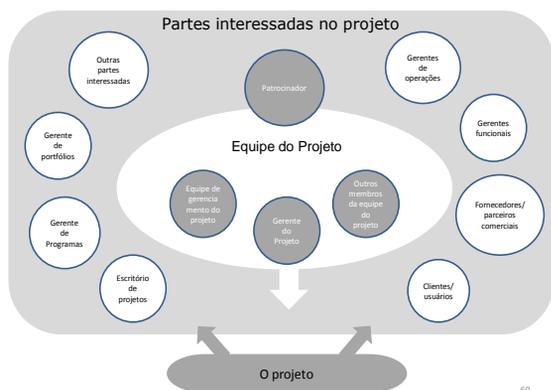


58

Partes interessadas em um projeto



59



60

Principais partes interessadas

O Cliente



A Empresa Executora



O Gerente do Projeto



O Sponsor



61

Horizontal lines for notes on slide 61.

Filme sobre Stakeholders

62

Horizontal lines for notes on slide 62.