

Universidade Federal Fluminense
Departamento de Administração e Administração
Pública

Graduação em Administração

Disciplina de Gestão de Projetos – VAD00027

Ricardo Thielmann – rthielmann@id.uff.br



Este item está licenciado sob uma [Licença Creative Commons](#) - Atribuição-NãoComercial-Compartilhável - CC BY-NC-SA



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.

2

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, Darcil. 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.

3

Metodologia / Material Didático

Metodologia

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

Material didático

- Transparências
- Textos
- Apresentação de filmes

4

Livro texto

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

5

Descrição do Programa da Disciplina

[Programa da Disciplina](#)

[Lista de Exercícios da Disciplina](#)

[Trabalho Final da Disciplina](#)

6

Para refletir!



Fonte: <https://pixabay.com/pt/homens-pensamento-homem-1276384/>

Um bom projeto não se sustenta na eloquência do grande, *mas sim no acerto do pequeno.*

Introdução

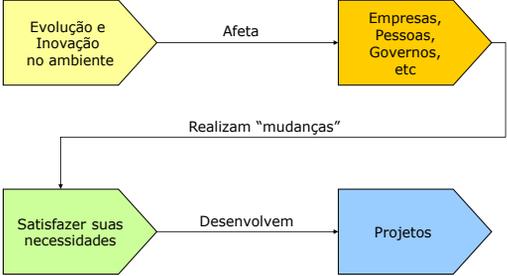
Novo ambiente de negócios



8

Introdução

Como surgem os projetos



9

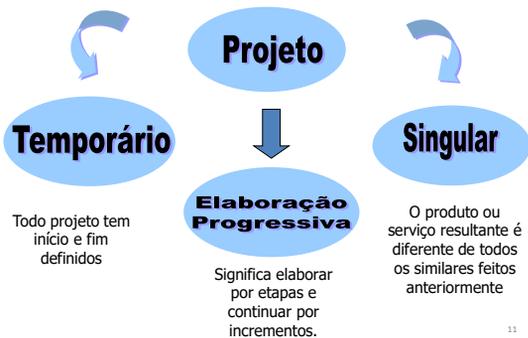
O que é um Projeto?



Fonte: <https://pixabay.com/pt/ponto-de-interrogacao-pergunta-452707/>

10

Definição de Projeto



11

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](#)

12

Produto/Serviço singular

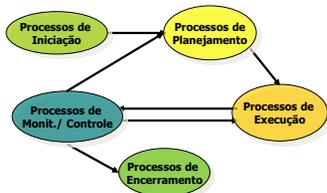
- realização de uma coisa nova.
- o produto pode ser novo mesmo que a categoria seja extensa.
- a presença de elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do projeto.
- Exemplos:
 - automóvel;
 - medicamento;
 - projeto de consultoria;
 - projeto de pesquisa.

[Voltar](#)

13

Elaboração progressiva

- Significa elaborar por etapas e continuar por incrementos.



[Próxima](#)

14

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**.



Fonte: <https://pixabay.com/pt/tgv-3030285/>



Fonte: <https://www.shutterstock.com/pf/image-photo/dubai-palm-jebel-ali-uae-december-353546663>

15

Processos

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



[Próxima](#)

19

Processos

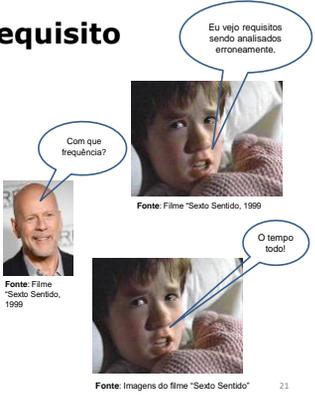


[Próxima](#)

20

Requisito

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



Fonte: Filme "Sixto Sentido, 1999"

Fonte: Filme "Sixto Sentido, 1999"

Fonte: imagens do filme "Sixto Sentido"

21

[Voltar](#)

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](#)

22

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

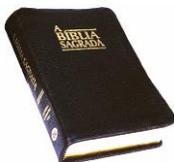
[Ir para próxima](#)

23

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)



24

História do Gerenciamento de Projetos

Desde a antiguidade projetos são desenvolvidos pelas civilizações.



1500 anos para fazer a muralha da China

Fonte: <https://pixabay.com/pt/grande-muralha-da-china-china-2030311/>



Pirâmides de Quéops 20 anos e 20 mil homens

Fonte: <https://pixabay.com/pt/gzeh-egito-cheops-estirge-2294033/>

25

História do Gerenciamento de Projetos

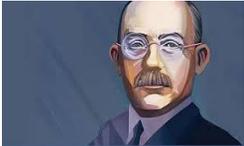
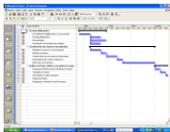
Central Pacific Railroad
EUA
Década de 1870
Gestão de Aquisição



26

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.



27

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



28

História do Gerenciamento de Projetos

- Início do Século 20 – Utilização do Gráfico de Gantt para planeamento 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

29

Filme sobre o Projeto Manhattan

[Projeto Manhattan](#) – The History Channel –
Maravilhas Modernas “Projeto Manhattan

<https://youtu.be/qNMk5K8YYnA>

30

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

31



Fonte: <https://pixabay.com/pt/star-wars-darth-vader-1724901/>

32

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

33

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.

34

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;

35

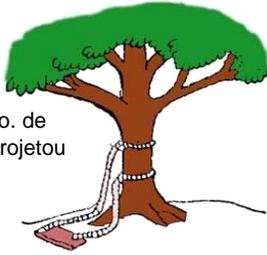
Problemas que ocorrem com maior frequência nos projetos

Item	Organizações que citaram o item
Não cumprimento dos prazos	60,2%
Mudanças de escopo constantes	43,0%
Problemas de comunicação	40,1%
Escopo não definido adequadamente	39,5%
Não cumprimento do orçamento	28,3%
Recursos humanos insuficientes	28,3%
Concorrência entre o dia a dia e o projeto na utilização de recursos	27,6%
Riscos não avaliados corretamente	22,9%
Mudanças de prioridades constantes ou falta de prioridade	19,8%
Problemas com fornecedores	17,7%

Fonte: TERRIBILL, Armando Filho. Os cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no Brasil: uma análise crítica. *Revista Gestão e Projetos*, V.4, n.2, 2013.

36

Como o Depto. de Engenharia projetou



40

Como foi fabricado



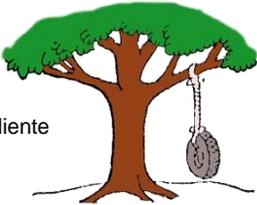
41

Como foi instalado



42

O que o cliente queria



43

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

44

Texto "A Arca de Noé"



45

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".

46

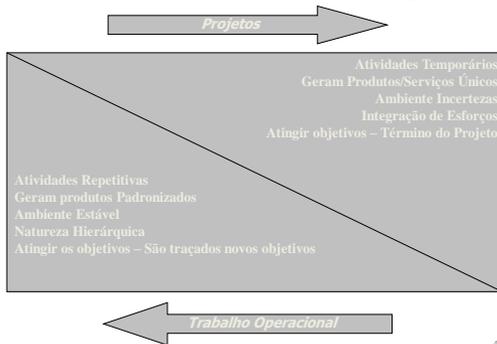
Trabalho operacional x Projetos

Características Semelhantes

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

47

Trabalho operacional x Projetos



48

Trabalho operacional x Projetos



49

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.

50

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

51

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.



52

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.

53

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)

54

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

55

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 !

56

Fatores críticos de sucesso

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

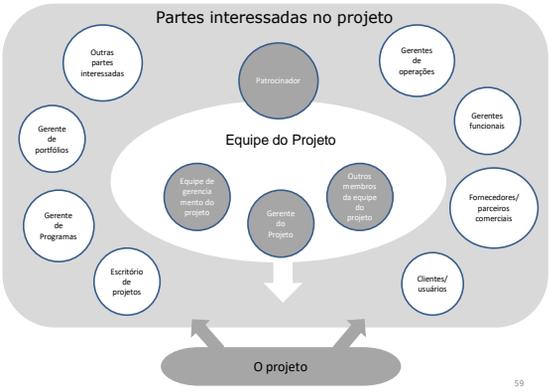


57

Partes interessadas em um projeto



58



59

Principais partes interessadas



60

Filme sobre Stakeholders

61