

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS

Disciplina
PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Docente
Prof. Dr. RUBEM JOSÉ BOFF, Ph.D.
rubemboff@yahoo.com.br

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

TENDÊNCIAS
O QUE SÃO

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

2

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

O QUE SÃO TENDÊNCIAS?

- Aquilo que leva alguém a seguir um determinado caminho ou agir de certa forma; predisposição; propensão;
- Disposição natural; inclinação; vocação;
- Orientação comum de uma categoria determinada de pessoas; movimento;
- Evolução de algo num determinado sentido; direção; orientação;
- Força ou ação pela qual um corpo é levado a mover-se num determinado sentido.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

3

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PLANEJAMENTO

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

4

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

**É IMPORTANTE
PLANEJAR?**

**Sim...
desde que se responda...**

O quê? Como? Por quê?

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

5

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

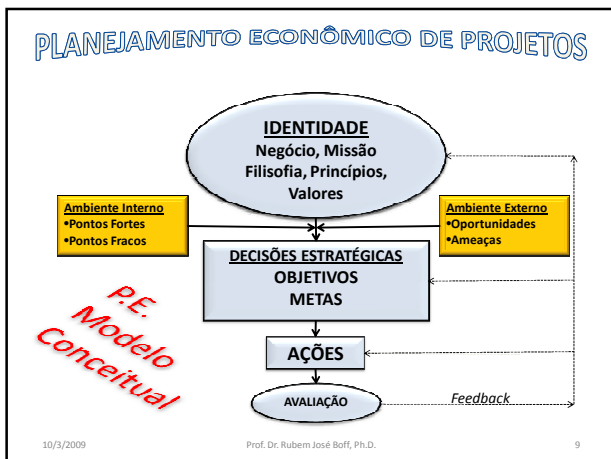
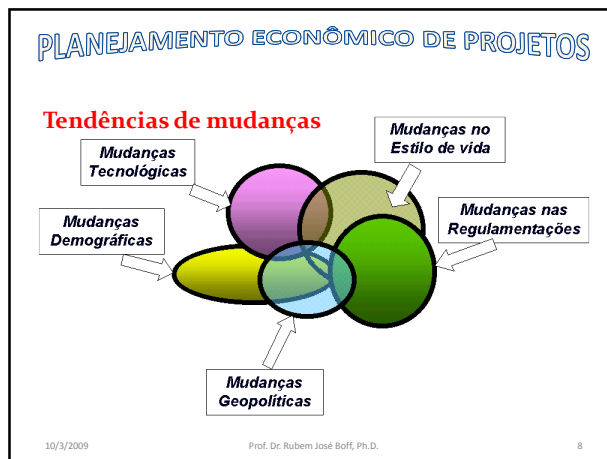
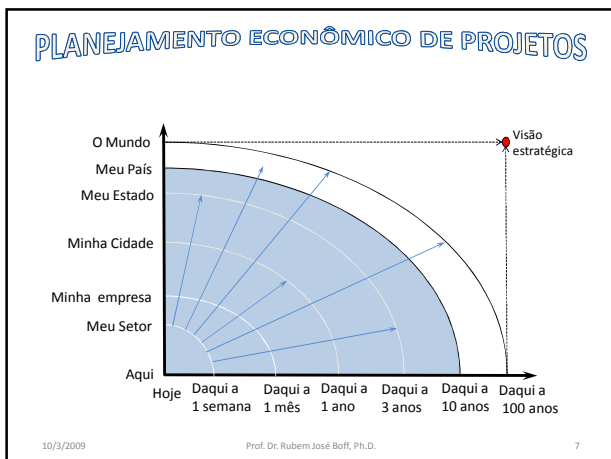
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Primeiros conceitos surgiram na década de 50;
- Inicialmente era rígido, com horizonte de 5, 10, 15, 20 anos;
- Hoje, deve ser flexível e adaptável;
- Processo contínuo de elaboração e revisão;
- O uso desta ferramenta é para definir e aplicar estratégias para alcançar seus objetivos globais;
- Indicadores mensuram o desempenho estratégico.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

6



PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROJETO

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 10

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Projetos não é uma necessidade surgida recentemente!

- Exemplos:
- Pirâmides
- Grandes canais
- Cidades
- Aquedutos
- Fortificações
- Pontes
- E tantas outras

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 11

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Projetos não é uma necessidade surgida recentemente!

- Muitas das técnicas hoje utilizadas nasceram no Departamento de Defesa Norte Americano, principalmente durante a guerra fria.
- Muitas das invenções que usamos em nosso cotidiano vieram com as guerras.
- A corrida espacial veio alavancar ainda mais a necessidade e o uso de técnicas de gerência de projetos.

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 12

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

DIAGRAMA PERT/CPM

- É uma técnica indicada para planejamento e controle onde ocorram múltiplas atividades ou eventos, intimamente interrelacionados e interdependentes, desenvolvidos em períodos de tempos variáveis

Program Evaluation Review Technique (PERT)
(Técnica de Revisão e Avaliação de Programas)

Critical Path Method (CPM)
(Método do Caminho Crítico)

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

13

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROJETOS

- **Esforço temporário com a finalidade de criar um produto ou serviço único (PMBOK Guide, 2000).**
- **Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade [PMI, 2000].**

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

14

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROJETOS

- **Um projeto é um empreendimento temporário, com data de início e fim, cujo objetivo é criar um produto ou serviço. Gerenciar um projeto é atuar de forma a alcançar os objetivos propostos dentro de parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos (cronograma) e custos (orçamento). Ou seja, dadas as metas e as restrições de recursos e tempo, cabe ao gerente de projetos garantir que ele atinja os objetivos propostos.**

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

15

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Exemplos de projetos

- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- Desenvolvimento de um novo modelo de veículo;
- Construção de uma casa ou de um prédio;
- Uma campanha para um cargo político;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema;
- Uma edição de um jornal ou revista;
- Instalação de uma nova planta industrial;
- Reestruturação de um determinado setor ou dept*;
- Elaboração de um plano de marketing;
- Realização de uma viagem;
- Implementar novas tecnologias etc.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

16

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Áreas de aplicabilidade dos projetos

- **Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativo, estratégico e operacional. Podem-se destacar as áreas de:**
 - Engenharia e construção civil;
 - Estratégia militar;
 - Administração de empresas;
 - Marketing e publicidade;
 - Pesquisa e desenvolvimento;
 - Manutenção de planta e equipamento etc.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

17

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROJETOS EM DIFERENTES ÁREAS E CONTEXTOS

Arquitetura	Projeto arquitetônico, urbanístico etc.
Educação	Projeto pedagógico, de ensino
Engenharia	Projeto estrutural, mecânico, rodoviário, elétrico etc.
Informática	Projeto de <i>software</i>
Administração	Projeto de marketing, logístico, de materiais etc.
Ciência e Tecnologia	Projeto de pesquisa

Agosto/2008

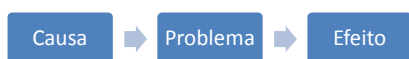
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

18

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

COMO NASCE UM PROJETO?

- Projetos surgem a partir de problemas, necessidades, oportunidades, desafios ou interesses de um indivíduo, organização institucional ou empresarial ou coletividade.
- A definição clara do problema é o primeiro passo a ser dado.



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

19

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

COMO NASCE UM PROJETO?

- Programa da Nasa: lançamento de astronautas
- Problema: as canetas não funcionariam com gravidade zero.
- Foco no Problema: Contratação da Andersen Consulting (Accenture). Empregaram uma década de pesquisas. Custo de 12 milhões de dólares. Conseguiram desenvolver uma caneta que escrevesse com gravidade zero, de ponta cabeça, debaixo d'água, em praticamente qualquer superfície incluindo cristal e em variações de temperatura desde abaixo de zero até mais de 300 graus Celsius.
- Foco na Função: Os russos usaram um lápis...

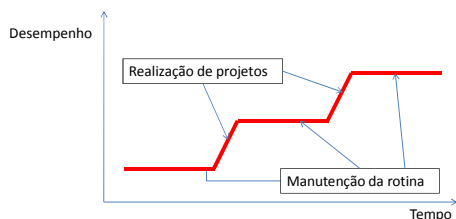
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

20

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROJETOS x ROTINA



- Projetos promovem mudança de níveis de desempenho

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

21

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

OPERAÇÕES

- São um conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional da organização.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

22

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

OPERAÇÕES

Caracterizam-se por:

- Ter objetivo que pode ser medido qualitativa e financeiramente;
- Atividade contínua e repetitiva;
- Por dar condições para o funcionamento normal de uma organização.

Exemplos:

- Administração de recursos humanos;
- Compras, contabilidade, contratos etc.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

23

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROJETO X OPERAÇÃO

PROJETO	OPERAÇÃO
Temporário	Permanente
Original	Repetitivo
Resultado incerto	Resultado previsível
Foco na integração	Foco na disciplina

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

24

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROBLEMAS TÍPICOS DE PROJETOS

- Atrasos no cronograma;
- Custos acima do previsto;
- Falta de recursos de pessoal;
- Mudanças de requisitos e especificações;
- Qualidade abaixo da esperada;
- Complexidade acima da capacidade;
- Produtos mal projetados;
- Produtos que não funcionam;
- Projetos que são cancelados...

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

25

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PROGRAMAS

- São um grupo de projetos designados a alcançar um objetivo estratégico mais abrangente.
- Características
 - O termo é mais utilizado em governos;
 - Limitado no tempo, mas sua duração é bem maior que a duração de projetos (pode durar muitos anos);
 - Os projetos constituem a execução do programa para atingir os seus objetivos;
 - Por terem um longo período, podem incluir operações.
- Exemplos: - NASA: exploração de um novo planeta;
- BRASIL: acabar com o analfabetismo.

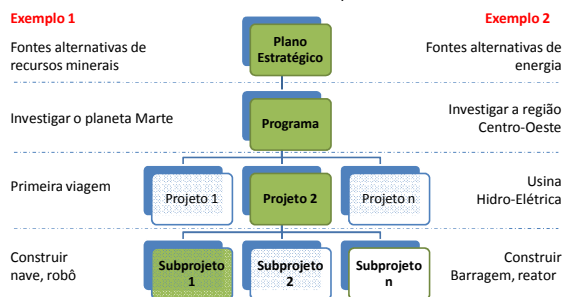
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

26

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

ÁREAS DE ABRANGÊNCIA DE P.E. PROGRAMAS, PROJETOS E SUBPROJETOS



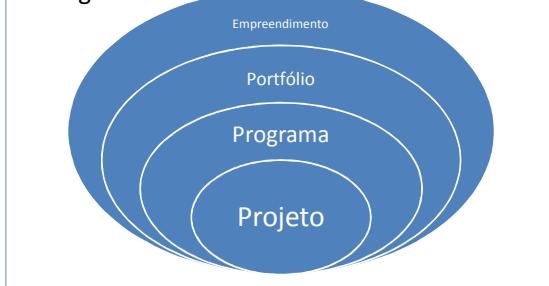
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

27

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Abrangência



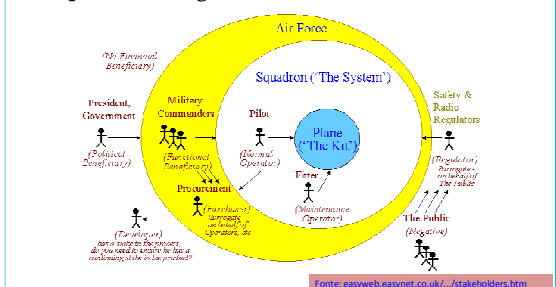
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

28

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Exemplo de abrangência e stakeholders



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

29

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

STAKEHOLDERS

- São indivíduos e organizações envolvidos no projeto, ou que serão afetados positiva ou negativamente pelo resultado final.
- Devem ser identificados e gerenciados, pois são elementos chave no projeto.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

30

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Principais Stakeholders



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

31

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Exemplo de stakeholders da Cartrom Embalagens



Fonte: <http://www.cartrom.com.br/projeto.htm>

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

32

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Ex.: Stakeholders da reforma do cuidado da saúde



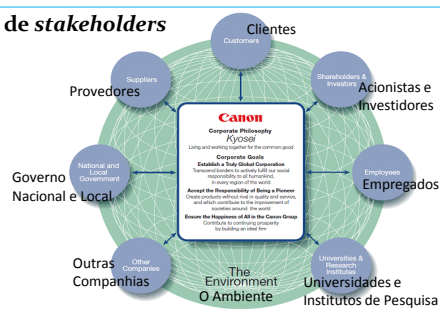
Fonte: www.masscare.org/news/category/images

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

33

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Exemplo de stakeholders Canon



Fonte: <http://www.canon.com/environment/social/stakeholder.html>

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

34

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Exemplo de stakeholders



Fonte: <http://csr2006.cadburyschweppes.com/ourbusiness/stakeholders.html>

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

35

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

O que é gerenciamento de projetos?

- É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos (PMBOK Guide, 2000).
- É alcançado através do uso de processos e fases.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

36

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Pontos relevantes do gerenciamento

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 37

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Atividades do Gerente de Projetos

- Aloca recursos;
- Define prioridades;
- Coordena as interações com clientes e usuários;
- Procura manter a equipe focada na meta do projeto;
- Supervisiona, delega, motiva, gerencia o stress;
- Resolve conflitos de *stakeholders* com diferentes expectativas e necessidades;
- Gerencia riscos, escopo, tempo e custo;
- Estabelece um conjunto de práticas para assegurar a qualidade dos artefatos do projeto;
- Identifica requisitos; etc...

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 38

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Qual é o objetivo do gerente de projeto?

- Desenvolver o produto ou serviço esperado dentro do prazo, custo e qualidade desejados.

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 39

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Ciclo de vida de um projeto

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 40

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Ciclo de vida de um projeto

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 41

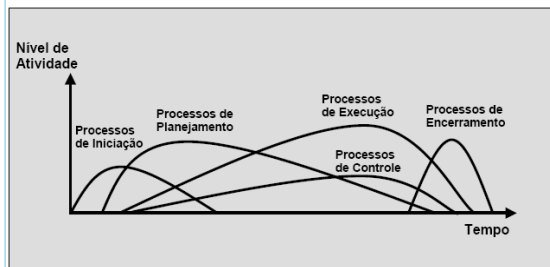
PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Processos de gerenciamento de projetos

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 42

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Sobreposição dos grupos de processos



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

43

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

- **Inicialização:** Define e autoriza o início do Projeto ou de uma fase de um Projeto.
- **Planejamento:** Define e detalha os objetivos. Planeja o curso das ações requeridas para atingir os objetivos e escopo que o Projeto deve atingir.
- **Execução:** Integra pessoas e outros recursos para executar o Plano de Gerência do Projeto.
- **Controle:** Mede e monitora regularmente o progresso das atividades a fim de identificar variações em relação ao planejado e definir ações a serem tomadas para atingir os objetivos definidos.
- **Finalização:** Formaliza o aceite do produto, serviço ou resultado e leva o projeto ou fase a um final organizado.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

44

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

45

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

46

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento do Escopo do Projeto

- Assegura que o projeto inclua todas atividades para que se alcance os resultados esperados.
- Busca pelo acordo antes do início do planejamento.
- Processo central inicial do projeto.



Agosto/2008

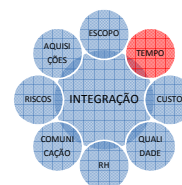
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

47

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento do Tempo do Projeto

- Assegura que o projeto seja concluído no prazo previsto.



Agosto/2008

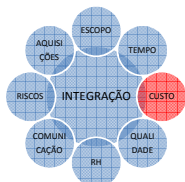
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

48

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento do Custo do Projeto

- Assegura que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.



Agosto/2008

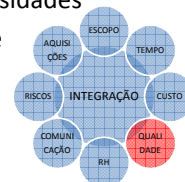
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

49

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento da Qualidade do Projeto

- Assegura que o projeto satisfaça todas às necessidades para as quais ele foi criado.
- Busca satisfazer as necessidades e não atingir a qualidade máxima.



Agosto/2008

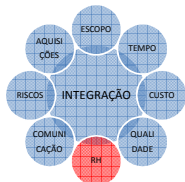
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

50

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento do Recurso Humano do Projeto

- Assegura que todos os recursos humanos envolvidos no projeto sejam empregados de forma eficaz.
- Focado em resultados.



Agosto/2008

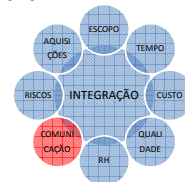
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

51

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento da Comunicação do Projeto

- Assegura que seja feita a coleta, divulgação, armazenamento e disposição apropriada das informações do projeto para todos os envolvidos.
- Transparência do processo.



Agosto/2008

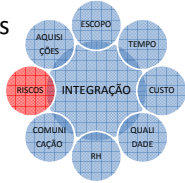
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

52

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento dos Riscos do Projeto

- Assegura que os riscos do projeto sejam identificados, analisados e que planos de contingência sejam desenvolvidos.
- Aumento considerável nas análises qualitativas.



Agosto/2008

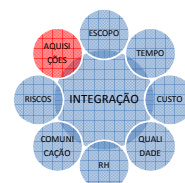
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

53

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento das Aquisições do Projeto

- Processos necessários para aquisição de produtos e serviços a fim de cumprir o escopo do projeto.
- Criação de cadeias de fornecimento.



Agosto/2008

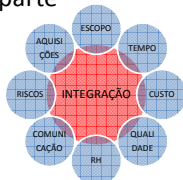
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

54

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento da Integração do Projeto

- Assegura que os vários aspectos do projeto sejam adequadamente coordenados.
- Ganha força, absolvendo parte do trabalho do escopo.



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

55

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PMI (Project Management Institute)

- Foi fundado em 1969 nos E.U.A.
- É uma associação sem fins lucrativos de profissionais de gerência de projetos.
- É um fórum de excelência na área de gerência de projetos promovendo seu crescimento, divulgação, educação e valor nas organizações e praticantes.
- O PMI está representado no Brasil por seções regionais, estando presente na maioria dos Estados. Maiores detalhes no site <http://www.pmis.org.br> ou <http://www.pmi.org>

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

56

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

- PMBOK é um documento contendo técnicas, métodos e processos relativos a gerência de projetos.
- É um padrão globalmente reconhecido para o gerenciamento de projetos.
 - 1ª edição – 1996
 - 2ª edição – 2000
 - 3ª edição - 2004



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

57

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Classificação de projetos quanto à viabilidade

		Ponto de vista social	
		+	-
Ponto de vista privado	+	I	II
	-	III	IV

- I – Viáveis tanto sob o ponto de vista privado como social
- II – Atraentes aos empresários, prejudiciais à sociedade
- III – Ruins para o empresário, viáveis para a sociedade
- IV – Inviáveis tanto para o empresário como para a sociedade

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

58

PLANEJAMENTO ECONÔMICO DE PROJETOS

Gerenciamento de Projetos! Vale a pena?

- Maior satisfação do cliente e do usuário final;
- Ciclos de desenvolvimento e implantação mais curtos;
- Custos reduzidos levando a maior lucratividade;
- Melhores decisões de negócios e com mais conhecimento;
- Menos imprevistos dando lugar a processos bem definidos;
- O orçamento é respeitado;
- Menos retrabalho;
- Maior previsibilidade.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

59