GESTÃO DE PROJETOS

AULA 2

Prof. Fernando Eduardo Kerschbaumer

CONVERSA INICIAL

Olá, queridos alunos! Em nossa primeira aula, vimos algumas das diferenças entre projetos e operações. Agora, detalharemos um pouco mais os projetos, e isso vai proporcionar um entendimento ainda maior das diferenças, além de facilitar a compreensão da importância de um bom gerenciamento.

Abordaremos características e estruturas de projetos com a finalidade de perceber onde começam as demandas de cada um. Esses elementos vão mostrar como é elaborado um planejamento em projetos, permitindo visualizar que, apesar de serem elementos únicos, há critérios que auxiliam o gestor a identificar todos os itens que irão compô-los.

Por fim, conversaremos sobre o PMI (*Project Management Institute*) e o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que auxiliam o gestor nessa caminhada para resultados programados.

Vamos em frente!!! Bons estudos!!!

CONTEXTUALIZANDO

Precisamos entender um pouco mais as características e as estruturas de projetos para podermos tratar de seu gerenciamento. Leia a notícia “Brilux investirá R$ 56 milhões em fábrica”, publicada pelo jornal O Povo em 6 de junho de 2017. Nesta, são apresentadas algumas informações que, confrontadas com as teorias que serão abordadas nesta aula, nos ajudarão nessa tarefa. Acesse: <http://www.opovo.com.br/jornal/economia/2017/06/brilux-investira-r-56-milhoes-em-fabrica.html>.

A partir do texto apresentado, podemos perceber diversas informações relevantes ao projeto: o embasamento da tomada de decisão, os valores de investimento e retorno, os benefícios fiscais, a localização, a geração de empregos, o mercado, entre outros.

Todas essas informações são muito relevantes na concepção de um projeto, uma vez que ele deve ser imparcial e completo, com a maior quantidade de detalhes possível, além de estar dentro de uma realidade aplicável. No entanto, podemos imaginar que, pela complexidade das informações necessárias, não é fácil obter todas elas. O gerente de projetos precisa de uma

equipe com especialistas que possam identificá-las e compor o conjunto do projeto de maneira viável.

Como falamos na primeira aula, mais importante do que o gestor de projetos ser um profissional técnico da área de aplicação do projeto é ele ter os conhecimentos de gestão, além de competências e habilidades para esse gerenciamento. Portanto, o que vamos tratar sobre as características e a estrutura de projetos esclarecerá a forma como o gestor deverá conduzir suas atividades para que o projeto possa ser concebido corretamente.

Ao longo de cada tema desta nossa aula, busque refletir sobre este texto e sobre como as informações foram obtidas pela equipe do projeto no sentido de completar as tarefas do planejamento.

TEMA 1 – CARACTERÍSTICAS DO PROJETO

Em nossa primeira aula, vimos algumas das principais diferenças entre projetos e operações. Valeriano (2015, p. 11) apresenta a tabela a seguir com algumas dessas características, similares ao que tratamos em nosso conteúdo:

Tabela 1 – Diferenças entre projetos e operações

	Projeto	**Operação corrente**
Finalidade	Criar	Reproduzir (bem ou serviço)
Duração	Transitória	Permanente
Atividade	Inovadora	Repetitiva
Equipe	Multidisciplinar	Funcional
Gerencia/Administra	Pessoas	Processos
Valoriza	Diversidade	Similaridade
Procura	Eficácia	Eficiência
Sincronização	Difícil	Fácil
Integração	Vários grupos especializados	Um grupo especializado

Fonte: Valeriano, 2015, p. 11.

Os produtos ou resultados dos projetos combinam elementos físicos, conceitos ou ideias e serviços. Um exemplo de projeto é um plano de negócios, que envolve ideias (concepção de produto e empresa), produtos físicos (instalações da empresa) e eventos (inauguração e promoção). Outro exemplo é uma feira de negócios, que envolve ideias (planejamento e organização), produtos físicos e eventos (Maximiano, 2011, p. 204).

Maximiano (2011, p. 209) oferece ainda definições para produto, objetivo imediato e objetivo final que mostram que a entrega do produto e a realização

dos objetivos possibilitam o atendimento das necessidades e justificam a realização do projeto:

- O **produto** é o objetivo primário ou a missão do projeto. O compromisso de um gerente de projeto é entregar o produto ao cliente.
- O **objetivo imediato** é a utilidade do produto para o cliente; sua razão de ser ou propósito.
- O **objetivo final** é a utilidade do objetivo imediato.

Uma das principais diferenças entre projetos e operações está no quesito "tempo", já que as operações são rotineiras (cíclicas) e o projeto visa atender a situações pontuais (PMBOK – PMI, 2004, p. 6).

As principais características de um projeto são a temporariedade, a exclusividade e a progressividade (Carvalho Júnior, 2012, p. 86). Descreveremos cada uma delas para que você possa compreender melhor:

- **Temporariedade:** Essa característica está diretamente ligada ao que falamos sobre o projeto ter um início e um fim bem definidos. A gestão do projeto é uma organização temporária, com missão específica. Por isso é de grande importância a compreensão das atividades para a montagem do cronograma de realização.
- **Exclusividade:** Estamos tratando de algo único, que não foi executado anteriormente (ou de algo que não foi feito exatamente da mesma forma). Os produtos ou serviços resultantes do projeto são, portanto, exclusivos. Por mais que alguns projetos sejam bastante similares, uma execução em tempo, local ou forma diferentes já caracterizam a condição de exclusividade.
- **Progressividade:** O projeto é dividido por fases, e as equipes participantes de cada uma fazem uso de meios e recursos necessários para a sua superação. Esse processo conduz à fase seguinte, e assim, fase a fase, proporciona que se alcance o objetivo ou o encerramento do projeto (Carvalho Júnior, 2012, p. 88). A progressividade deve ser planejada de maneira lógica, de acordo com o escopo do projeto; devemos considerar um detalhamento que proporcione entender tempo de execução, recursos e demais itens necessários à transposição das fases na execução (PMBOK – PMI, 2004, p. 6). Para que a

progressividade possa ser percebida, é fundamental o uso de ferramentas para a medição de desempenho.

A **complexidade** e a **incerteza** também são ocorrências comuns em projetos. Eles costumam ser complexos porque todas as atividades estão ligadas a uma finalidade em comum, e, portanto, devem estar alinhadas e com um sentido único. A incerteza surge da exclusividade, uma vez que não são atividades repetitivas; podem ocorrer variações externas que não permitem que saibamos com segurança se o resultado desejado pode ser atingido por meio de um único caminho.

Saiba mais

Leia o artigo “PMBOK: Guia de Gerenciamento de Projetos: conceitos iniciais” para obter mais informações sobre o assunto. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/14643-guia-pmbok-conceitos-iniciais>.

São apresentadas ainda algumas das principais características que envolvem a elaboração e a execução dos projetos (Fernandes, 1999, p. 9):

- **Padronização:** todas as atividades que possam ser consideradas repetitivas devem ser trabalhadas de modo padrão, pois a repetição proporciona o aperfeiçoamento. Com isso é possível aumentar a produtividade, reduzir os custos e ainda obter resultados mais ajustados.
- **Flexibilidade:** o projeto ocorre ao longo de um espaço de tempo em que as transformações do ambiente permanecem ocorrendo, ou seja, novas tecnologias, ferramentas, demandas etc. continuam surgindo no mercado, e, muitas vezes, o projeto deverá ser adaptado a elas.
- **Documentação:** a documentação proporciona um registro de todas as atividades do projeto, desde os requisitos estipulados até o desempenho na execução de cada uma das tarefas. Ela é essencial para o controle do processo, pois é fonte de informação e resguarda o andamento da gestão do projeto junto ao cliente. Torna-se ainda mais importante quando parte das atividades deve ser realizada pelo cliente, pois, nesses casos, muitas vezes, ocorrem atrasos que, posteriormente, são cobrados do gestor do projeto mesmo quando a origem do problema é o próprio cliente.
- **Modularização:** o processo de gerenciamento se torna muito mais claro e fácil quando o projeto é quebrado em partes menores (fases) que

demandam o desenvolvimento de atividades específicas. Isso aumenta a capacidade de controle e a qualidade da leitura do desempenho de cada grupo de tarefas.

- **Planejamento:** o item "planejamento", nesse momento, já deve ser reconhecido por você como algo fundamental na gestão de projetos. Estamos falando em alcançar um objetivo específico; para isso, devemos descrever o caminho que será seguido. Quanto melhor for o planejamento – incluindo o das incertezas e dos desvios –, mais eficaz será o projeto.

TEMA 2 – ESTRUTURA DOS PROJETOS

Ao abordar a estrutura de projetos, compreenderemos um pouco melhor a busca por informações que farão parte de seu desenvolvimento. Como são elementos únicos e exclusivos, elas certamente vão gerar dúvidas quanto à forma que devem ser utilizadas para que possamos conseguir arranjar todos os itens necessários e formar algo realmente adequado aos objetivos.

Para que não falte informação, devemos nos ater a alguns elementos básicos que compõem a estrutura do projeto; desse modo, a equipe terá subsídio para completar todas as etapas. Portanto, a estrutura do projeto fornece a base para que, passo a passo, a equipe complete integralmente o conjunto de planejamento necessário.

Mesmo conhecendo os elementos básicos da estrutura, ainda existem diversas maneiras de organizar e estruturar um projeto, podendo cada uma delas ter pontos fortes ou fracos, de acordo com a equipe, o que demanda análise e reorganização por parte do gestor (Newton, 2011, p. 95).

Alguns elementos são fundamentais na concepção de um projeto: aspectos econômicos, técnicos, financeiros, administrativos, jurídicos e legais, do meio ambiente e contábeis (Woiler e Mathias, 1996).

- **Aspectos econômicos:** compreende a identificação das informações sobre:
  a. **Mercado:** demanda, preço, canais de distribuição, estoques, descontos e todos os demais itens para identificação da comercialização que envolve o projeto;
  b. **Localização:** este item depende das informações do mercado, da disponibilidade de bens de produção (matéria-prima, energia, mão de

obra etc.) e da disponibilidade de fatores ambientais (restrições, licenças, capacidade etc.);

c. **Escala:** este item busca encontrar as melhores condições de economia de escala e depende do mercado, da localização e de fatores tecnológicos empregados.

- **Aspectos técnicos:** este é o momento da escolha das tecnologias a serem empregadas, do arranjo físico a ser utilizado para equipamentos, do emprego de engenharia etc. Novamente, o item está ligado aos demais e também os influencia diretamente.
- **Aspectos financeiros:** trata da composição do capital, dos financiamentos, do capital de giro necessário, dentre outras informações para análise financeira e de viabilidade.
- **Aspectos administrativos:** envolvem a identificação da estrutura organizacional que será necessária para implantar e conduzir as operações do projeto.
- **Aspectos jurídicos e legais:** estão relacionados às questões formais que envolvem a organização do projeto, desde a forma societária (tipo de organização; sócios; capital social; cotas; registro em junta comercial etc.) até as questões que envolvem impostos e incentivos fiscais, ainda contemplando contratos com clientes, fornecedores, parceiros, seguradoras etc.
- **Aspectos do meio ambiente:** o projeto deve levar em consideração todos os fatores que o influenciam, ou aos quais ele pode influenciar no que se refere ao meio ambiente. Isso engloba inclusive questões culturais e legais no contexto de meio ambiente, uma vez que o mercado tem, cada vez mais, percebido esses impactos, que podem ser positivos ou negativos. Não basta, portanto, seguir as leis; em muitos casos é necessário sair à frente para poder manter um vínculo positivo com o consumidor moderno.
- **Aspectos contábeis:** referem-se aos elementos burocráticos e práticos necessários tanto para fins gerenciais quanto para fins fiscais. É importante compor o planejamento de acordo com as práticas da organização para que a medição de desempenho seja facilitada, uma vez

que ela irá compor os mesmos elementos que as demais atividades da organização.

Depois de considerar todos esses elementos, o gestor de projetos, juntamente com sua equipe, passa a planejar o que deverá ser realizado no projeto. É importante que esse desenvolvimento seja imparcial e criterioso para que objetivo do projeto realmente seja alcançado.

Não respeitar ou desconsiderar esses aspectos pode trazer resultados totalmente insatisfatórios e prejuízo ao projeto, pois o gestor e sua equipe não conseguirão visualizar na íntegra as demandas, os custos e os riscos envolvidos.

Saiba mais

Leia o material "Importância do estudo de viabilidade do projeto". Disponível em:

<https://www.oficinadanet.com.br/post/14643-guia-pmbok-conceitos-iniciais>.

TEMA 3 – ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS DOS PROJETOS

Buscaremos um maior detalhamento dos aspectos que envolvem a estrutura de um projeto a fim de perceber melhor como se dá a investigação para seu planejamento. Já falamos sobre dividir o projeto em fases, e também tratamos da progressividade; portanto, devemos compreender que a identificação dos elementos que compõem o projeto se dá passo a passo, sempre com base em elementos iniciais que geralmente giram em torno de uma necessidade ou de uma oportunidade encontrada.

O projeto se inicia com a geração de ideias, que é algo que depende exclusivamente de um empreendedor, de alguém que está disposto a encontrar oportunidades ou respostas a necessidades. A ideia é preciosa, e o empreendedor deve protegê-la para evitar que terceiros se apropriem dela ou a copiem (Maximiano, 2011, p. 225).

A etapa seguinte consiste em começar uma descrição sucinta do projeto, indicando objetivo, justificativa, benefícios, premissas, custos básicos, restrições e demais elementos que possam dar um sentido para o início da busca por informações.

Como já falamos em nosso Tema 1 sobre os objetivos do projeto, Maximiano (2011, p. 209) apresenta que: temos a missão do projeto (**objetivo**

primário), que referencia aquilo que deve ser entregue pelo gerente de projeto. A utilidade do produto ao cliente (razão de ser ou propósito) é considerada como o **objetivo imediato**, enquanto a utilidade do benefício imediato é o **objetivo final**.

Para melhor compreender, vamos ao seguinte exemplo: uma empresa está planejando implantar uma nova unidade de produção. Nesse caso, o objetivo primário é a implantação da nova unidade, enquanto o objetivo imediato é o aumento da capacidade produtiva e da competitividade. O objetivo final envolve a sobrevivência e a lucratividade da organização.

3.1 Aspectos econômicos

Ao considerar que a ideia surge de uma necessidade ou de uma oportunidade, podemos entender que, de alguma forma, já houve algum tipo de investigação preliminar. No entanto, um projeto não pode ser desenvolvido com base em conjecturas ou vontades. Deve haver um bom embasamento para que os riscos sejam conhecidos e para que possamos nos desviar deles. Analisaremos algumas informações importantes e o que elas refletem nos contextos de mercado, localização e escala.

- **Mercado:** as análises de mercado vão definir boa parte dos elementos que serão aplicados no projeto. Como vimos, os objetivos visam atender o entorno da organização. Neste item, vale também lembrar que os conceitos de cliente e fornecedor não precisam obrigatoriamente ser trabalhados fora da organização, pois as relações de troca acabam frequentemente ocorrendo internamente. Independentemente à condição, a forma de leitura é a mesma, pois para atender uma demanda interna, precisamos compreender as práticas externas se quisermos nos manter competitivos.

  Se estivermos tratando de um projeto que envolve a implantação de uma linha de produção, fica fácil compreender que precisamos olhar a quantidade demandada para dimensionar a produção, bem como o preço de venda dos respectivos produtos, os canais de distribuição (por onde os produtos serão vendidos) e suas respectivas demandas de estoque, as práticas de mercado como desconto e outras condições que permitam

compreender se a necessidade/oportunidade realmente está presente no mercado.

De outro lado, se estivermos tratando de um projeto cujo produto será interno à organização – como a implantação de um software, por exemplo –, de forma similar faremos a identificação desses itens de demanda, das políticas de preço, uma comparação com as práticas de mercado, tendências e todas as outras informações que podem ser obtidas de acordo com as possibilidades de atuação para manter o diferencial competitivo.

- **Localização:** para os projetos que envolvem meios produtivos, comercialização e afins é extremamente importante a escolha de uma localização que traga os melhores resultados para a organização. É imprescindível perceber os diferentes custos, a disponibilidade de mão de obra, de matérias-primas, de energia, além de restrições, incentivos e demais elementos que podem ser influenciados pela localização.

  Em projetos como a implantação de um software, considerada no exemplo anterior, também é importante ver elementos sobre localização, pois o produto do projeto irá gerar operações (disponibilidade, manutenção, suporte, utilização, atualização etc.) e precisará ter seu atendimento em tempo hábil para não gerar dificuldades e prejuízo para a organização.

- **Escala:** os elementos já identificados sobre mercado e localização, somados aos aspectos técnicos (engenharia, arranjo físico, processos), nos ajudam a enxergar as possibilidades de escala produtiva. Perceba que nesse momento já devem ter sido identificadas diversas possibilidades, que serão encaixadas e escolhidas de modo a constituir um planejamento que tenha lógica no contexto desejado.

Portanto, o ponto de partida é bastante difícil, mas durante as investigações muitas respostas irão direcionar e dimensionar o que será de fato utilizado.

Ainda nos casos que envolvem serviços, a mesma lógica dos aspectos econômicos terá que ser considerada para que os resultados sejam atingidos de acordo com os objetivos propostos.

Saiba mais

Assista ao vídeo que aborda outros aspectos do levantamento de informações para determinar os requisitos de produtos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ywQhd5RHVcA>.

3.2 Aspectos financeiros

Os aspectos financeiros tornam-se imensamente importantes para o projeto quando lembramos que o maior objetivo empresarial é a obtenção de lucro. Para que possa ser auferido lucro é necessário haver controle sobre todas as entradas e saídas financeiras, além de um gerenciamento correto tanto das questões produtivas e operacionais quanto das questões que envolvem o custo e a origem de capital.

O lucro é algo esperado em um determinado período de tempo; por isso, a margem para erros é pequena, pois, de outra forma, a obtenção da remuneração desejada seria prejudicada. Alguns elementos são fundamentais na leitura dos aspectos financeiros de projetos para resguardar a organização:

- **Composição do capital:** este elemento é importante para definir o custo do capital, uma vez que a composição demonstra a quantidade de capital próprio disponível para o projeto e as fontes com seus respectivos custos para compor o capital de terceiros.
- **Financiamentos:** uma vez identificada a demanda por capital, uma das possibilidades é recorrer a empréstimos e financiamentos. Todas as alternativas devem ser corretamente analisadas para otimizar a rentabilidade do negócio. É importante perceber que, apesar de os financiamentos gerarem custo financeiro (juros), eles possibilitam atingir resultados que, de outra forma poderiam não ser atingidos. Portanto, a utilização de financiamentos e empréstimos deve levar em consideração a comparação entre a taxa de juros e a taxa de retorno que o capital proporciona.
- **Capital de giro:** além dos valores a serem utilizados na aquisição de recursos, os projetos costumam demandar capital para manter sua operação ao longo do tempo e, portanto, o capital de giro deve ser

calculado corretamente para evitar a deficiência de caixa e a interrupção da execução de atividades.

- **Outros:** outras análises podem ser necessárias, tanto olhando para o histórico (em empresas que já estão em operação) quanto para as projeções futuras por meio de indicadores de rentabilidade, liquidez, endividamento e outros que permitam entender o contexto do projeto.

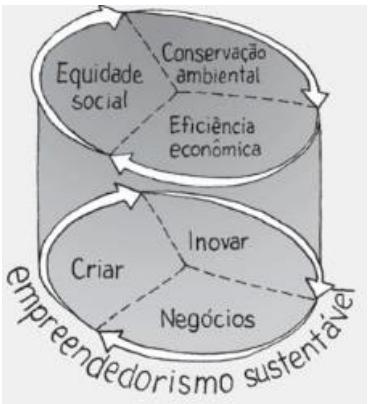
Todos os elementos apresentados como aspectos econômicos e financeiros podem ser facilmente empregados em projetos quando o gestor possui uma equipe multidisciplinar com especialistas das diversas áreas que englobam o projeto.

TEMA 4 – ASPECTOS AMBIENTAIS DOS PROJETOS

Neste momento, o gestor de projetos é convidado a pensar sobre dois aspectos diferentes. O primeiro, acerca do cumprimento de leis, normas e exigências que o projeto deve obrigatoriamente cumprir para sua execução. O segundo trata das questões de sustentabilidade, que envolvem pensar em questões econômicas, sociais e ambientais.

Não teremos resultados diferentes se as ações forem sempre as mesmas. É preciso pensar diferente, agir diferente, buscar um mundo melhor, mais sustentável. A ação empreendedora já é um desafio bastante grande, e as mudanças culturais com a inserção da preocupação sobre questões sociais e ambientais geram desafios ainda maiores (Schneider; Branco, 2012, p. 97-99). A figura a seguir é apresentada por esses autores como o modelo de empreendedorismo sustentável:

Figura 1 – Modelo de empreendedorismo sustentável



Fonte: Schneider e Branco (2012).

Complementa-se essa importância com os conceitos de DLS (desenvolvimento local sustentado), cujas dimensões representam partes que compõem o todo e que precisam ocorrer de forma sistêmica e integrada, conforme os itens da tabela a seguir:

Tabela 2 – Conceitos de DLS

Ausência de viabilidade econômica: para existir, qualquer negócio precisa de lucro, de retorno financeiro para o acionista. Até mesmo organizações não governamentais (ONGs) precisam de investidores dispostos a manter suas operações.
Ausência de equidade social: na ausência de equidade social, as organizações pecam em relação a direitos humanos, relações de trabalho, relações de consumo, ética e transparência do negócio, além de no diálogo com os *stakeholders.*
Ausência de conservação ambiental: os recursos ambientais, renováveis ou não renováveis, são vistos como insumos de que a organização pode dispor e os quais ela pode consumir sem se preocupar com a educação ambiental, como consumo eficiente de energia e água, destinação de resíduos, emissões de poluentes e resíduos.
Visão integrada: se a equidade social e a conservação ambiental for obtida mas o empreendimento não tiver eficiência econômica, tem-se um empreendedor com consciência e uma falha em seu histórico. Por outro lado, se a eficiência econômica for alcançada em conjunto com a conservação ambiental e falhar na equidade social, haverá contribuição para a manutenção ou mesmo o aumento da pobreza e da desigualdade social. Por fim, se houver eficiência econômica em conjunto com a equidade social, mas o sucesso na conservação ambiental não for obtido, haverá colaboração com a degradação do meio ambiente e, por conseguinte, com a piora das condições de vida no planeta. Daí o conceito de sustentável. É necessário sustentar as três frentes ao mesmo tempo.

Fonte: Schneider e Branco (2012, p. 103-104).

Dessa forma, percebemos que o gestor de projetos deve estar alinhado às exigências legais (leis, normas, alvarás, restrições de localização, restrições a métodos, ferramentas ou materiais, exigências de órgãos ambientais), mas, acima de tudo, a questões que envolvam as consciências ambiental e social, garantindo assim a continuidade do negócio a longo prazo.

Curiosidade

Visite o Portal Rio+20, que aborda aspectos sobre sustentabilidade tanto em termos de normatização quanto de iniciativas necessárias. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20/desenvolvimento-sustentavel.html>.

O resultado da elaboração de todos os aspectos que envolvem a estrutura dos projetos é o orçamento, ou seja, um conjunto completo de informações que permite entender o que será realizado e com quais custos, dimensões e

detalhes. Além disso, ele proporciona compreender o retorno sobre o investimento.

TEMA 5 – PMI/PMBOK

No Tema 4 de nossa primeira aula, falamos sobre o IPMA, apresentando algumas das funções da instituição e a certificação profissional que favorece o profissional gestor de projetos.

Neste momento, falaremos um pouco sobre outra instituição de abrangência internacional que atua há bastante tempo no Brasil: o PMI (*Project Management Institute*), criado em 1969 nos Estados Unidos. Ele é o responsável pelas atualizações do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), um livro de referência para o credenciamento do gerente de projetos. Sua terceira edição data de outubro de 2004 (Valeriano, 2005, p. 55).

Logo após a edição do PMBOK de 2004, o PMI editou três outros manuais em 2006: *The Standard for Program Management* (padrão para gerenciamento de programas), *The Standard for Portfolio Management* (padrão para gerenciamento de portfólio) e *Organizational Project Management Maturity Model,* o OPM3 (Modelo organizacional de maturidade na gestão de projetos). Em 2008 e 2013, novas edições dessas obras aumentaram o relacionamento entre esses níveis (Valeriano, 2015, p. xxiii).

O PMBOK trata, portanto, de gerenciamento estratégico, de governança e das partes interessadas. É direcionado a estudantes, administradores, gerentes e membros de equipes, e estabelece as diretrizes para o gerenciamento de projetos em seus contextos.

Segundo o site do PMI São Paulo, ele é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos que atua com mais de 700 mil membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo. Ele auxilia no aumento do sucesso das empresas e na evolução de carreiras, além de ajudar no amadurecimento do profissional.

O PMI oferece seis diferentes tipos de certificações que atestam conhecimento e competência. Atua com padrões globais com pesquisas, além de oferecer uma ampla gama de treinamentos.

Curiosidade

Visite o Portal do PMI e descubra mais sobre as atividades dessa instituição e suas certificações profissionais. Disponível em: <https://brasil.pmi.org>.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide), cujo título em português é “Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos”, é um termo inclusivo que descreve a soma do conhecimento dentro da profissão de gerenciamento de projetos. Esse conjunto completo de conhecimentos inclui o de práticas tradicionais e comprovadas, as quais são amplamente aplicadas, bem como o de práticas avançadas e inovadoras que talvez tenham uso mais limitado. O conjunto completo de conhecimentos relacionados a gerenciamento de projetos é aquele que reside com os praticantes e os acadêmicos que o aplicam e o aprimoram (<pmisp.org.br>).

O PMBOK enfatiza dez áreas de conhecimento na gestão de projetos que possibilitam maior entendimento das tarefas a serem executadas, sendo essas áreas o foco do trabalho do gestor, de acordo com a imagem a seguir:

Figura 2 – Áreas de gerenciamento de projetos do PMBOK



Fonte: www.gentepublica.com.br/tag/pmbok/.

Nas aulas 3 e 4, abordaremos individualmente cada uma dessas áreas do conhecimento para que você possa entender suas particularidades e a importância que o PMBOK tem na concepção dos projetos.

TROCANDO IDEIAS

É hora de debater sobre os itens estudados, buscando tirar dúvidas e ampliar o conhecimento adquirido. Vamos ao nosso "Fórum" para discutir os seguintes itens:

- O que é "temporariedade" em projetos?
- Qual a importância da característica "progressividade" em projetos?
- Por que os projetos são sempre exclusivos?
- Como os aspectos econômicos do projeto auxiliam na busca por informações para o planejamento? Quais são esses aspectos?
- Qual a importância do PMBOK na gestão de projetos?

NA PRÁTICA

A partir da leitura do texto publicado no site da empresa Fotovoltaica Energia Solar em 11 de maio de 2017 e com base no conteúdo e nos materiais apresentados nessa rota, analise e identifique os itens de que tratamos nesta nossa segunda aula. Identifique os principais elementos da estrutura do projeto que permeiam a decisão por investimento. Observe e destaque os elementos que indicam o conhecimento de informações econômicas sobre o projeto. Quais as informações financeiras em destaque? Identifique aspectos ambientais na estrutura do projeto. Acesse: <http://fotovoltaica.solar/2017/05/empresarios-chineses-vao-instalar-fabrica-de-paineis-solares-no-rn/>.

FINALIZANDO

Com esta nossa aula, pudemos compreender um pouco melhor como os projetos se diferenciam das operações. Ao abordar as características dos projetos, vimos que os fatores temporariedade, exclusividade e progressividade, além de complexidade e incerteza, são elementos que nos dão embasamento sobre como lidar com projetos.

No entanto, quando percebemos essas características, geralmente surge a dificuldade de compreender como, então, poderemos planejar algo novo, que não foi realizado anteriormente, de maneira criteriosa e completa de modo a nos permitir atingir os objetivos propostos.

Ao estudar a estrutura dos projetos, percebemos que há meios para investigar as informações e assim completar os itens que devem compor o projeto. É importante que o gestor utilize as informações da estrutura como um guia, para que assim possa pesquisar todos os elementos necessários.

A estrutura dos projetos contempla aspectos econômicos, técnicos, financeiros, administrativos, jurídicos e legais, do meio ambiente e contábeis. Embora tenhamos detalhado apenas os aspectos econômicos, financeiros e do meio ambiente, todos eles contribuem de forma importante para a concepção da estrutura do projeto.

Os aspectos econômicos nos apresentam informações sobre aquilo que será feito com os respectivos dimensionamento e razão, trazendo o contexto daquele para quem será feito, analisando mercado, localização e capacidade. Já os aspectos financeiros envolvem as questões de origem e demanda de capital, além das informações de resultado do projeto.

Percebemos nos estudos sobre os aspectos do meio ambiente que esse é um tema bastante atual, e que vem sendo demandado tanto no contexto empreendedor quanto na gestão de projetos. Não podemos nos limitar às questões legais. Devemos ter consciência e estruturar nossos planejamentos pensando na continuidade do negócio e da sociedade.

Por fim, fomos apresentados ao PMBOK, que auxilia o gestor de projetos na execução de todas as suas tarefas. No mercado, ele é conhecido como a “bíblia” da gestão de projetos. Nas próximas aulas, veremos um pouco mais desse documento ao tratarmos as áreas de conhecimento na gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. RIO+20. Conferência das Nações Unidas sobre Sustentabilidade. **Desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20/desenvolvimento-sustentável.html>. Acesso em: 20 out. 2017.

CARVALHO JÚNIOR, M. R. **Gestão de projetos:** da academia à sociedade. Curitiba: InterSaberes, 2012.

EMBRAPA. **Estrutura do Projeto Termocamp.** Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/pesquisa/termocamp/estrutura.html>. Acesso em: 20 out. 2017.

FERNANDES, D. B. **Metodologia dinâmica para o desenvolvimento de sistemas versáteis.** São Paulo: Érica, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NEWTON, R. **O gestor de projetos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PMBOK. **A guide to the Project Management Body of Knowledge.** 3. ed. Newtown Square, PA: PMI – Project Management Institute, 2004.

SCHNEIDER, E. I; BRANCO, H. J. C. **A caminhada empreendedora:** a jornada de transformação de sonhos em realidade. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, G. **Empresários chineses vão instalar fábrica de painéis solares no RN.** Fotovoltaica Energia Solar. Disponível em: <http://fotovoltaica.solar/2017/05/empresarios-chineses-vao-instalar-fabrica-de-paineis-solares-no-rn/>. Acesso em: 20 out. 2017.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Moderno gerenciamento de projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VARELA, A. Brilux investirá R$ 56 milhões em fábrica. **O Povo**, Fortaleza, 6 jun. 2017. Disponível em: <http://www.opovo.com.br/jornal/economia/2017/06/brilux-investira-r-56-milhoes-em-fabrica.html>. Acesso em: 20 out. 2017.

WOILER, S.; MATHIAS W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas, 1996.