

Unidade 6

Encerramento de Projetos



Objetivos de aprendizagem

Ao final desta unidade, você terá subsídios para:

- conhecer informações referentes ao perfil do gerente de projetos que as empresas procuram nos dias de hoje;
- tomar ciência da importância da formalização do encerramento do projeto perante todas as partes envolvidas, pois é neste momento que o cliente emite o aceite formal sobre a entrega final do projeto;
- conhecer um pouco sobre a utilização de escritórios de projetos dentro das empresas.

Seções de estudo

Acompanhe, nesta unidade, o estudo das seguintes seções.

Seção 1 - Encerramento do projeto

Seção 2 - O perfil do gerente de projetos

Seção 3 - O escritório de projetos (PMO)

Para iniciar

O encerramento do projeto é uma das fases mais importantes para empresas que praticam gestão de projetos. Pois é nesta fase que formalizamos, tanto para o cliente como para a equipe, o encerramento das atividades do projeto.

Neste momento, devem-se encerrar todas as aquisições e obter o aceite formal do produto por parte do cliente. Também é muito importante gerar o documento de lições aprendidas, para que, desta forma, seja possível trabalhar com uma base para melhoria contínua.

Dois documentos são muito importantes e devem ser elaborados como boa prática:

- medidas de desempenho obtidas;
- resultado final do projeto.

Mas, antes de iniciar o assunto, reflita sobre as seguintes questões:

- nos projetos que você gerencia, todas as partes interessadas ficam sabendo de seu término? São coletadas assinaturas dos envolvidos e é realizada uma reunião de encerramento?
- em relação ao perfil do gerente de projetos, somente a habilidade técnica é suficiente para que ele tenha condições de gerenciar, com sucesso, um projeto?

Você tem respostas para essas questões?

Não? Mas não se precipite! Com o estudo desta primeira unidade, você estará apto a aprofundar essas e outras questões importantes para ser um gestor de projetos. Siga em frente!

Seção 1

Encerramento do projeto

A parte de encerramento dos projetos compreende a validação de cada fase e organização de todos os documentos pertinentes, tendo como resultado o documento de encerramento. Ao final de cada fase, o encerramento pode ser implementado, coletando todos os registros pertinentes do projeto e documentando a situação na qual cada fase foi devidamente encerrada. Esse procedimento visa verificar os resultados do projeto, formalizando sua aceitação.

Cabe ao gerente de projetos garantir que as partes interessadas reconheçam o término do projeto; que as informações históricas (ativos dos processos organizacionais) sejam atualizadas; e que as lições sejam aprendidas e sirvam de base para a melhoria contínua.

Ao final do processo, há o encerramento do projeto propriamente dito, os acervos do projeto e as “lições aprendidas”. No encerramento do projeto, podem ocorrer as fases a seguir.

- Documentar as lições aprendidas.
- Formalizar a aceitação/aprovação do produto pelo patrocinador, cliente ou usuário.
- Realizar uma avaliação final dos resultados alcançados e do trabalho da equipe de projeto.
- Arquivar a documentação do projeto, criando uma base com informações históricas.
- Ser base para a melhoria contínua.
- Encerrar as aquisições.

As lições aprendidas podem ser implementadas de diversas formas, e cabe a você definir o que é mais adequado para a sua realidade. Confira, a seguir, algumas possibilidades.

- **Realizar apenas no final do projeto** – ao final de cada fase, ou quando os marcos importantes são alcançados. Apesar de exigir mais energia, garante mais proximidade com as partes interessadas e permite que os resultados obtidos fiquem visíveis durante todo o projeto. Caso contrário, corre-se o risco dos resultados serem esquecidos.

- **Conscientizar quanto ao objetivo** – como se trata de uma técnica na qual há avaliações, sempre há o risco de alguns participantes não entenderem bem o objetivo e aproveitarem o evento para “lavar a roupa suja”. É importante esclarecer que essa prática só é proveitosa se contribuir para a melhoria contínua. O grupo participante deve estar sensibilizado para propor melhorias e soluções para os problemas associados aos projetos.
- **Segmentar os grupos** – pode-se realizar lições aprendidas com todas as partes interessadas ao mesmo tempo, mas é interessante pensar se não seria mais produtivo e adequado segmentar o grupo de participantes. Por exemplo: para os clientes e patrocinadores pode-se usar uma linguagem diferente daquela utilizada pela equipe executora. Outras opções podem ser interessantes, como separar fornecedores da equipe, equipes de empresas ou áreas diferentes, usuários separados dos prestadores de serviços, etc. Para todos estes casos, é possível evitar conflitos, usar uma linguagem mais direcionada e tirar mais proveito para os futuros projetos.
- **Direcionar** – pode-se direcionar a reunião de “lições aprendidas” de diversas formas, desde técnicas de condução de reunião até formulários específicos. Isso é útil quando se busca “atacar” temas específicos ou não se pretende dar margem para que o grupo fique perdido sem saber o que falar.

Observe, a seguir, um exemplo de formulário direcionado de lições aprendidas!

Quadro 8: Exemplo de formulário direcionado de lições aprendidas

Projeto:		
Gerente:		Data:
Aspecto	Nota (0 a 10)	Comentários (utilize folhas adicionais, se necessário)
1. O escopo foi cumprido?		
2. Houve desvios entre os prazos realizados e programados (baseline)?		Quais foram as causas dos desvios?
3. Houve desvios entre os custos realizados e programados (baseline)?		Quais foram as causas dos desvios?
4. Houve desvios entre o escopo realizado e programado (baseline)?		Quais foram as causas dos desvios?
5. Houve muitas solicitações de mudança em relação ao escopo original?		Por quê?
6. Ocorreram riscos não previstos?		Por quê?
7. Foram adotadas ferramentas de qualidade?		Quais?
8. A equipe ficou satisfeita com o apoio durante o projeto?		
9. Houve cooperação e comprometimento das pessoas? Funcionou como um time?		Qual foi a causa?
10. O projeto foi bem gerenciado?		Por quê?
11. Houve problemas de comunicação?		
12. A percepção dos <i>stakeholders</i> foi positiva?		
13. O que faríamos da mesma forma?		
14. O que faríamos de maneira diferente?		
15. O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?		
16. Que recomendações devemos incluir para melhorar os próximos projetos?		

O termo de encerramento do projeto deve ser um documento simples que prove o aceite formal e apresente alguns indicadores gerais do projeto. Observe um exemplo de termo de encerramento do projeto!

Projeto:		Referência:		
Gerente:		Data:		
Parecer do Gerente de Projetos				
Metas (Critérios de aceite)				
Planejado	Realizado	Observações	Status	
Acompanhamento Geral do Projeto				
Indicador	Linha de Base	Realizado	Variação	Status
Prazo (Término)				
Duração				
Esforço				
Custo				
Marcos do Projeto				
Marco	Linha de Base	Realizado	Observações	Status

Recomendações e Observações Gerais	
Principais Stakeholders	
Patrocinador:	Gerente do Projeto:

Quadro 9: Exemplo de termo de encerramento de projeto

Encerrar as Aquisições

É o processo que verifica e documenta os resultados obtidos em uma determinada fase (ou entrega) de um contrato, visando formalizar seus fechamentos. Nessa fase, o contrato é liquidado e as informações para uso futuro são arquivadas. O processo possui duas saídas:

- **contrato encerrado** – comprador formaliza o término do contrato, obtendo o aceite formal do fornecedor;
- **atualização de ativos de processos organizacionais** – toda documentação referente ao término do contrato deve ser considerada e arquivada como “lições aprendidas”. Os requerimentos para aceitação formal são, normalmente, definidos no contrato.

De que forma encerrar o projeto é, com certeza, uma parte importante da gestão, mas, você sabe qual é o perfil de um gestor de projetos?

Não se preocupe que você já vai saber. É só seguir com os estudos, pois este é o assunto da próxima seção.

Seção 2

O perfil do gerente de projetos

Você provavelmente já sabe que o gerente do projeto é o responsável, naturalmente, por gerenciar o projeto, e que sua autoridade pode variar de acordo com a organização. Mas, além disso, ele deve ser capaz de integrar os componentes do projeto de forma coesa e de acordo com as necessidades do cliente. Além das habilidades técnicas, ele deve possuir habilidades comportamentais e de gestão, que extrapolam a dimensão do conhecimento técnico, como, por exemplo, iniciativa e resolução de conflitos.



Por isso, quanto mais cedo o gerente for alocado ao projeto, melhor!

Acompanhe, a seguir, a listagem com algumas responsabilidades do gerente do projeto.

- Produzir e entregar o produto final dentro dos prazos, custos e performance exigidos.
- Atingir os objetivos contratuais com lucro.
- Adquirir ou alocar os recursos adequados em quantidade e qualidade para a necessidade do projeto.
- Contratar e motivar os integrantes do time.
- Lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso, usando precisão e energia.
- Gerir estrategicamente os riscos do projeto.
- Desenvolver os canais de comunicação efetivos.
- Desenvolver mecanismos de negociação com todas as partes envolvidas, internas e externas ao projeto, para garantir o cumprimento do plano do projeto.
- Responder pelo projeto, mas não necessariamente pelos recursos.
- Auxiliar a equipe e os *stakeholders* durante a execução do projeto.

- Manter o controle sobre o projeto pelo acompanhamento e pela medição da performance, e tomando ações corretivas.



Apesar de tantas responsabilidades, o gerente de projetos não precisa necessariamente ter expertise técnica para a tarefa/projeto.

A equipe de gerenciamento de projetos pode, além do gerente de projetos, ter outros participantes:

- diretor do PMO;
- gerente de programas;
- planejador;
- assistentes: *project expeditor* (despachante, agilizador), que monitora e distribui as informações e decisões sobre o projeto, mas não tem poder de decisão; e *project coordinator* (coordenador), que tem algum poder de decisão, mas está subordinado a um gerente funcional, a quem sempre caberá a decisão final.

Perfil do gerente de projetos

Você conheceu as responsabilidades do gerente de projetos, no entanto, é importante destacar quais qualidades/características ele precisa ter/desenvolver para atuar adequadamente em sua função. Lembre-se de que isso é mais valioso do que conhecimento técnico e certificações internacionais.

O esquema a seguir tenta sintetizar o perfil do gerente de projetos com suas habilidades técnicas e comportamentais. É um gráfico bem generalista, conforme proposto pelo PMBOK.

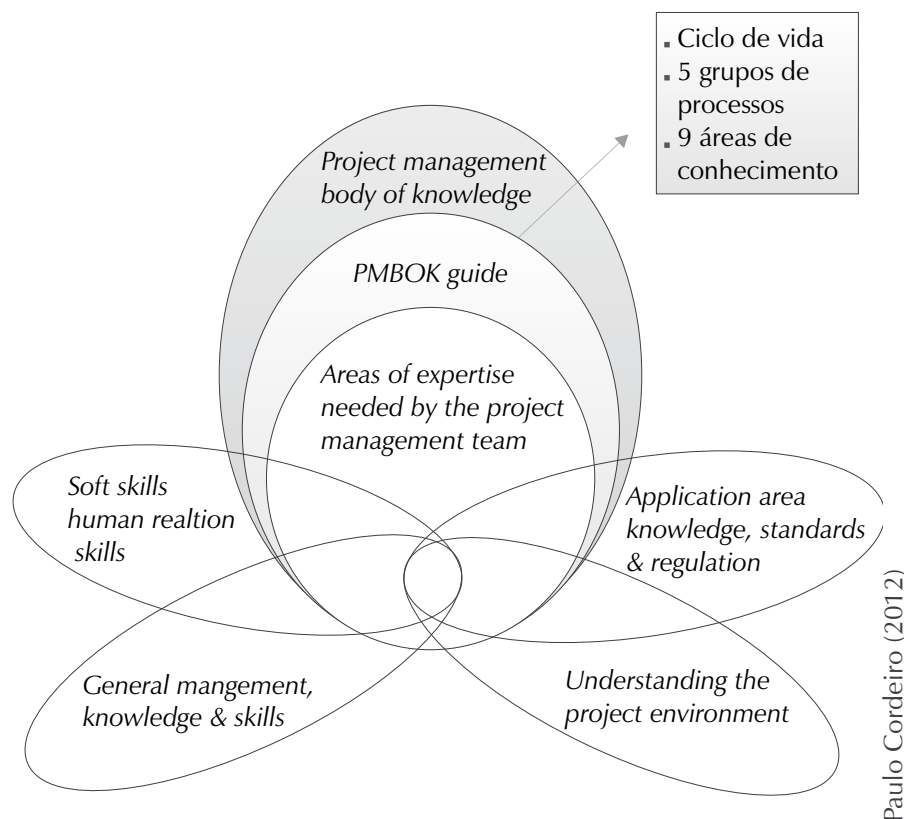


Figura 32: Perfil do Gerente de Projetos

Fonte: PMBOK

A área de especialidade (*area of expertise*) compreende o conjunto de conhecimentos específicos que permite ao gerente de projetos falar a “mesma linguagem” da equipe de especialistas. Observe alguns exemplos.

- Departamentos funcionais: produção, jurídico, logística, RH.
- Elementos técnicos: desenvolvimento e *software*, eng. civil, química, saneamento.
- Especialização administrativa: desenvolvimento de novos produtos, contratos com governo.
- Setor da indústria automotiva, química, financeira.
- Padrões (*standards*) definidos por organizações reconhecidas (ISO, PMI).
- Regulamentação (*regulation*) imposta pelo governo.

É importante que o gerente de projetos tenha uma visão contextual, entenda o ambiente no qual o projeto está inserido, suas dependências e graus de influência. Nesse caso, o conceito de “ambiente” deve ser entendido pelas definições a seguir.

- **Ambiente social** (aspectos econômicos, demográficos, educacionais, éticos, étnicos, religiosos, características pessoais).

- **Cultura organizacional, ambiente político** (leis internacionais, nacionais, regionais e locais, costumes e clima político).
- **Ambiente físico** (ecologia local e geografia física).
- **Ambiente técnico** (ferramentas, ambiente operacional, *back-up*, guarda de documentação, segurança, etc.).

As habilidades e o conhecimento gerencial englobam as atividades de administração de uma empresa, e envolvem disciplinas como:

- contabilidade e finanças;
- compras e contratações;
- vendas e *marketing*;
- contratos e leis comerciais;
- produção e distribuição;
- logística e cadeia de fornecimento (*supply chain*);
- planejamento estratégico, tático e operacional;

- estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensações, benefícios, plano de carreira;
- práticas de saúde e segurança.

Em paralelo, a maior parte das organizações deseja um gerente de projetos que, além de competências técnicas, tenha atitude, iniciativa, liderança, facilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, capacidade de negociação e resolução de conflitos.

Se esse é o perfil desejado, pode-se observar que o desenvolvimento das competências comportamentais e de gestão dos gerentes de projetos é tão ou mais importante que a promoção das competências técnicas.



Enquanto as habilidades técnicas podem ser desenvolvidas por meio de programas de capacitação, normalmente as habilidades comportamentais envolvem questões mais complexas e os resultados não aparecem a médio prazo.

As competências comportamentais (*soft skills*) compreendem a capacidade de administrar os relacionamentos interpessoais, incluindo:

- **comunicação efetiva:** troca de informação;
- **influenciar a organização:** “fazer com que as coisas aconteçam”;
- **liderança:** desenvolver uma visão e uma estratégia, e alinhar as pessoas a atingi-las;
- **motivação:** “energizar” as pessoas para atingir altos níveis de produtividade e sobrepor barreiras;
- **negociação e gerenciamento de conflitos:** dialogar com as partes para chegar a um termo ou conseguir um acordo;
- **resolução de problemas:** a combinação entre “definição do problema” e “tomada de decisão”.

Observe, na figura a seguir, as habilidades mais valorizadas dos gerentes de projetos, de acordo com pesquisa realizada com empresas brasileiras, no Benchmarking 2009, organizado pelo Capítulo PMI, do Rio de Janeiro, com apoio dos demais Capítulos espalhados pelo país.

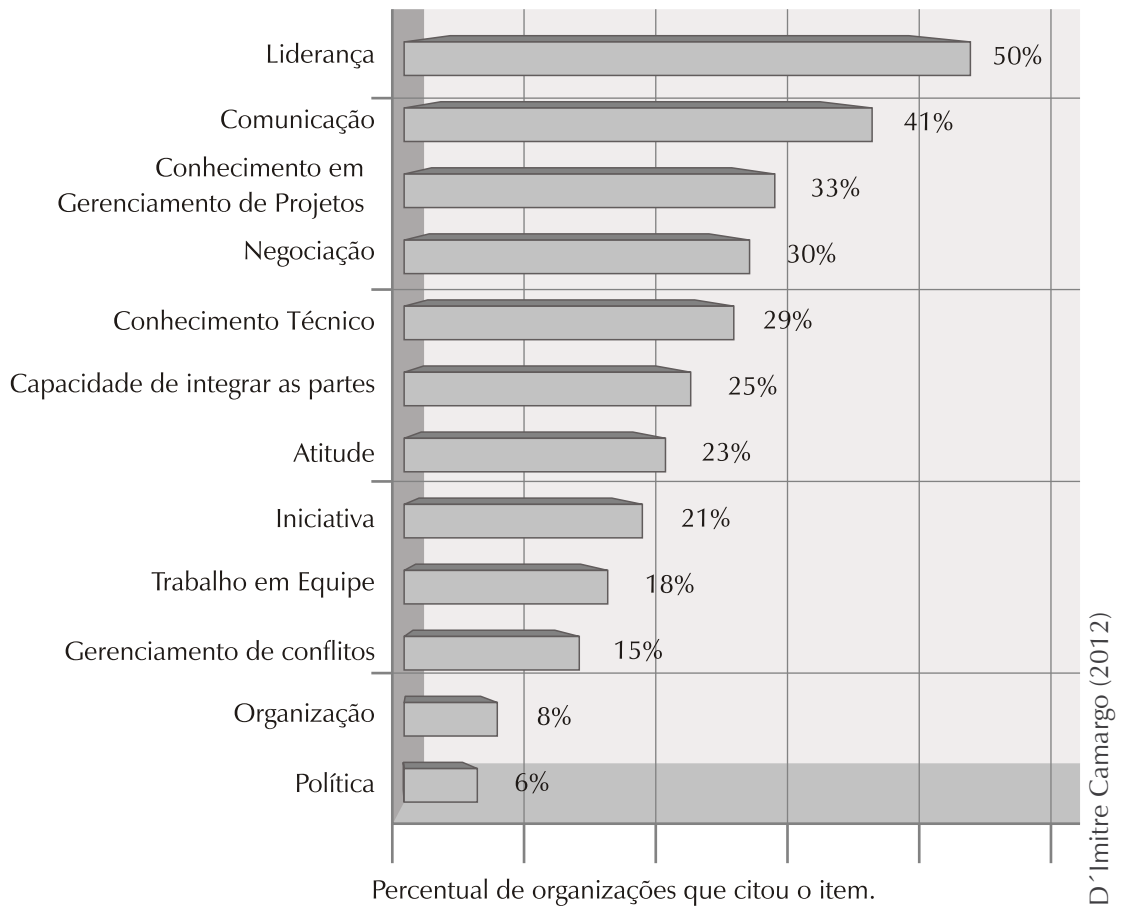


Figura 33: Habilidades mais valorizadas por gerentes de projeto

Para confirmar os dados apresentados, confira, na figura a seguir, as maiores habilidades que as organizações consideram deficientes nos seus profissionais de gerenciamento de projetos.

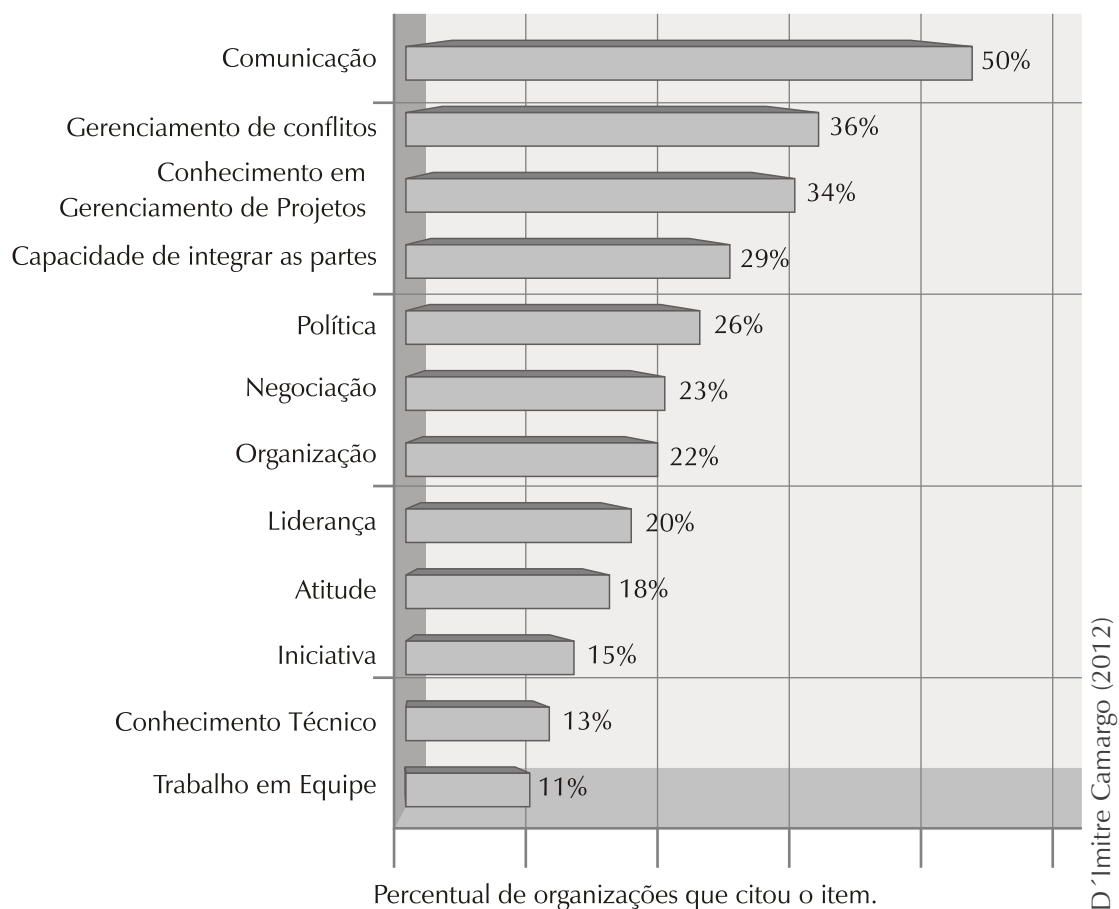


Figura 34: Deficiências dos Gerentes de Projeto em Empresas Brasileiras

Dois caminhos devem estar abertos para o pleno desenvolvimento das competências necessárias. O primeiro é um processo interno, no qual o indivíduo deverá constantemente se autoavaliar e buscar a melhoria das atitudes a cada instante, até influenciar o comportamento. Já o segundo, passa pela gestão de competências das organizações, que deverão incentivar e promover a melhoria do profissional, de acordo com as estratégias traçadas pelo RH.



Considerando todas essas qualidades de um gerente, não é exagero afirmar que para um efetivo desenvolvimento das habilidades necessárias de uma equipe de projetos é preciso realizar um programa de gestão de competências.

Essas são as principais características do perfil de um gestor de projetos. Agora que você já conhece as particularidades que precisa desenvolver, veja, na seção a seguir, dicas de como deve ser o escritório de projetos. Confira!

Seção 3

O escritório de projetos (PMO)

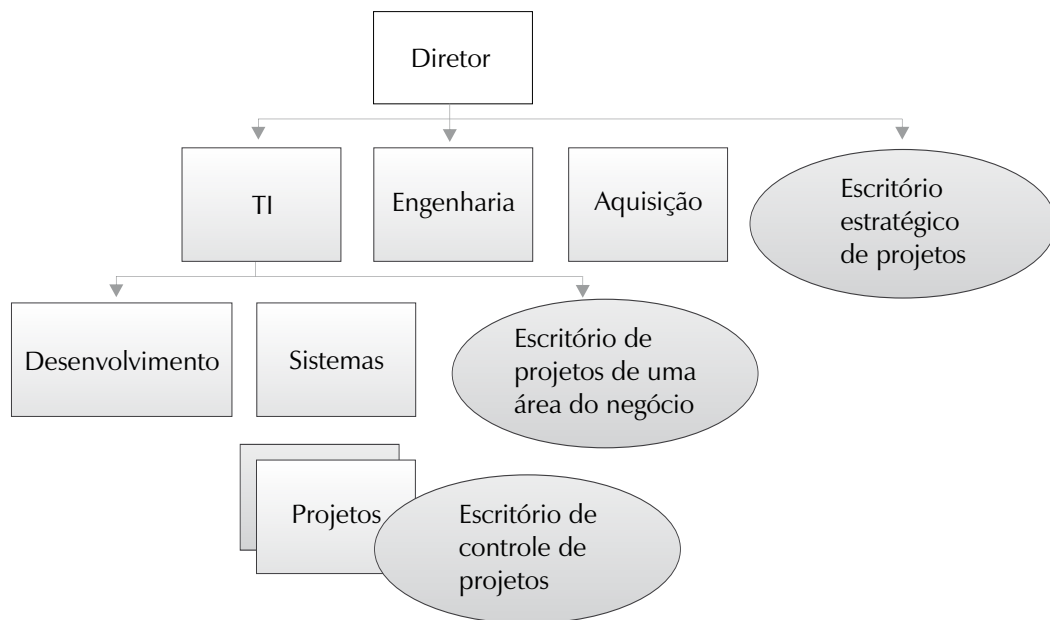
Um escritório de projetos, ou *Project Management Office* (PMO), é toda e qualquer estrutura (diretoria, departamento, gerência, coordenação, pessoa) que tenha como objetivo integrar as atividades de gerenciamento de projetos de uma organização.

O PMO é uma possibilidade de estruturar a organização de acordo com as suas metas, estratégias, prioridades e recursos, para melhorar a eficácia e a eficiência dos projetos que estão sendo avaliados por todo o mercado.

PMOs são comuns em estruturas matriciais por projeto, podendo aparecer em qualquer nível da organização, do operacional ao estratégico. Seu tamanho também pode ser adaptado a cada contexto, variando de uma equipe com dedicação exclusiva a uma pessoa com dedicação em tempo parcial. Sua função principal também pode variar, conforme os seguintes exemplos:

- gestão de múltiplos projetos simultâneos e concorrentes;
- suporte administrativo;
- do *staff* consultivo à total responsabilidade;
- planejamento coordenado, priorização e execução de projetos e subprojetos;
- pode ter recursos compartilhados, procedimentos comuns, repositório de padrões, *templates*, etc.;
- gerenciamento de configuração, *mentoring* para PM, etc.

Veja um modelo de PMO, na figura a seguir.



Paulo Cordeiro (2012)

Figura 35: Modelos de PMO e sua Localização na Estrutura Organizacional

Observe as perguntas na sequência e reflita sobre algumas respostas que as organizações, em geral, têm dificuldades em responder. São questionamentos cujas resoluções podem ser bastante facilitadas se for utilizado um PMO.

- Quantos projetos a sua empresa/área tem em andamento?
- Qual é a prioridade de cada projeto?
- Qual é a situação de cada projeto em relação às áreas de conhecimento: escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições?
- Quantos projetos você encerrou nos últimos meses?

- Qual é a capacidade da sua equipe para a execução dos projetos?

A seguinte listagem ordena funções que podem estar associadas ao PMO. Acompanhe!

- Organizar e supervisionar a carteira de projetos.
- Padronizar metodologias e ferramentas de GP.
- Centralizar as informações e a comunicação sobre a carteira de projetos.
- Gerenciar (ou apoiar) projetos.
- Padronizar o ciclo de vida de projetos.
- Disseminar lições aprendidas e fundamentos.
- Treinar a organização em GP.
- Dar suporte aos gerentes de projetos.
- Dar visibilidade dos projetos para a organização.

É difícil responder qual o melhor modelo e a melhor estratégia para uma empresa: “o melhor” é sempre específico para cada empresa.

Mas alguns passos podem ser seguidos, com um bom índice de segurança.

Primeiramente, devem ser escolhidas a metodologia e as ferramentas e, em seguida, é interessante pensar em um projeto-piloto. A partir daí, definir quais projetos devem ser acompanhados pelo PMO (por tipo, orçamento, valor estratégico, risco, etc.) e decidir que recursos devem ser utilizados para a implantação (internos, contratados, PMO terceirizado, mix, etc.).

Com esses primeiros passos, podem ser implementados, com mais segurança, alguns processos para os projetos prioritários e, desta forma, ser definida a sua estrutura organizacional. E com o modelo testado, pode-se partir para o treinamento das equipes em blocos, de acordo com os papéis e as responsabilidades.

Para finalizar, lembre-se sempre de que um PMO só se justifica se apoiar os executivos na implantação, na execução e no sucesso de suas estratégias.

Agora que você já sabe como gerenciar um projeto, e conhece o perfil de um gerente de projetos, coloque em prática o que estudou nesta unidade, realizando as atividades a seguir.

Articulando conceitos e práticas

Chegou o momento de aplicar os conceitos obtidos nesta etapa do aprendizado. Portanto, responda aos seguintes questionamentos.

1. Qual o papel do Gerente de Projetos na fase de encerramento?

2. Quais habilidades são necessárias ao gerente de projeto para que ele tenha condições de gerenciar um projeto com sucesso?

a. Habilidades técnicas.

b. Habilidades de gestão.

- c. () Conhecimento para criação de EAP.
- d. () Habilidades técnicas, habilidades comportamentais, habilidades de gestão e resolução de conflitos.
- e. () Especialista em desenvolvimento de relatórios.



Resumindo

Você chegou ao final deste curso. Nesta etapa, você estudou os processos de encerramento e documentação do projeto, as características e competências desejadas de um gerente e a importância de um *project management office* (PMO).

Nesta unidade, você ficou sabendo da importância da formalização do término do projeto, bem como do aceite formal do produto perante o cliente. Você aprendeu também que, nesta fase, as tarefas realizadas são avaliadas com intuito de identificar as melhores práticas utilizadas durante o projeto, de modo que seja possível criar o documento de “lições aprendidas”, que deve ser arquivado com a intenção de utilização em futuros projetos, para que, desta forma, sejamos mais assertivos, uma vez que teremos o histórico do que foi bom ou ruim no projeto.

Agora, falta apenas colocar estas informações na prática profissional. Esperamos que você tenha aproveitado este período de estudos. Até a próxima!



Saiba mais

Caso você tenha interesse em realizar a prova do PMI para obter a certificação PMP (*Project Management Professional*), seguem abaixo duas sugestões de livros preparatórios para certificação e que são referência na área:

- MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame PMP**. 7. ed. RMC.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o Exame Oficial do PMI**. Campus.



Hora da pausa

Vamos fazer uma pausa agora? Então, descanse! Converse com um amigo e dê risadas, para distrair a mente e o corpo. O sorriso libera tensões emocionais e físicas. Caminhe um pouco e retorne às atividades após 10 minutos de pausa.

Palavras dos Autores



Durante o curso, você teve a oportunidade de conhecer o tema “gerenciamento de projetos” na sequência em que os processos de gerenciamento ocorrem.

Nas fases de execução e controle, você conheceu as técnicas e ferramentas para administrar todas as mudanças e variações que ocorrem nos projetos, a fim de garantir aderência às expectativas dos envolvidos. Para essa fase, você ficou com a tarefa de desenvolver padrões de relatório de acompanhamento.

No encerramento, além de ressaltar a importância de dedicar energia para que os projetos sejam efetivamente finalizados, você pôde perceber a relevância de se construir uma base de informações históricas, que sirva de alicerce para a melhoria contínua.

Enfim, o profissionalismo no gerenciamento de projetos contempla mais do que o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e aderência aos orçamentos estabelecidos. Ele deve garantir alinhamento com as estratégias corporativas e resultados efetivos para a organização.

Agora é com você! Coloque em prática todo o conteúdo aprendido durante o curso e tenha sucesso no gerenciamento dos seus projetos!

Abraços,

Antônio Joaquim da Silva, Maycon Cim

Conhecendo os Autores



ANTÔNIO JOAQUIM DA SILVA é bacharel em Ciências da Computação e pós-graduado em Administração pela UFSC, e cumpriu todas as disciplinas do mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC. Possui certificação PMP (*Project Management Professional*) do PMI (*Project Management Institute*); ITIL Foundation, pelo EXIN; e Microsoft Project Orange Belt, pelo International Institute for Learning. Atua há 14 anos como professor universitário e de cursos empresariais por meio da Univille, Udesc e Sociesc. Atualmente, é professor em cursos de graduação e pós-graduação no IST-Sociesc, ICPG e CTAI-Senai. Possui 14 anos de experiência profissional em funções gerenciais, em organizações como: Procuradoria da República, Agrenco Group, Datasul SC/PR e Euax Gestão de Projetos. Como sócio-diretor da ITS, prestou consultoria e gerenciou projetos para empresas de diferentes portes e segmentos de mercado. Atualmente, é sócio e diretor de Capacitação da Euax – Gestão de Projetos.

MAYCON CIM possui Certificação PMP (*Project Management Professional*) do PMI (*Project Management Institute*); é Especialista em Gerenciamento de Projetos, pelo SENAI/Florianópolis; Tecnólogo em Gerenciamento dos Sistemas da Informação, pelo SENAC/Florianópolis; e Técnico em Processamento de Dados, pelo SENAC/Brusque. Tem experiência em docência na área de Tecnologia da Informação e Gestão de Projetos. Autor de livros didáticos na área de Desenvolvimento pra Web, Excel Avançado e Gestão de Projetos. Atualmente, trabalha como Gerente de Projetos dos cursos de Qualificação de Tecnologia da Informação. Tem experiência na prática de gestão de projetos e comércio eletrônico.

Referências



DAYCHOUM, Merhi. **40 + 4 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. xx.

DINSMORE, Paul Campbell; CABANIS-BREWING, Jeannette. **AMA manual de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2009.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: fundamentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de projetos: teoria e prática**. Santo André: Ed. do Autor, 2009. 975 p.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. 5. ed. São Paulo: INDG, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 4. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, c2008. xxvi, 459 p.

_____. **Portfolio Management Guide**. Newton Square, Pa.: Project

Management Institute (PMI), 2006.

_____. **Program Management Guide**. Newton Square, Pa.: Project Management Institute (PMI), 2006.

SENAI. **Guia de captação de recursos**. Florianópolis: SENAI/SC, 2008.

Tecnologia & Gestão. Projeto.jpg. 2011. Disponível em: <http://tecnologiaegestao.wordpress.com/category/gerenciamento_de_projetos/>. Acesso em: 16 jul. 2012.

VIANA VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos** / Ricardo Viana Vargas; prefácio de Reeve Harold R. 7. ed. - Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, E. **MBA compacto – gestão de projetos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Comentários e respostas das
atividades desenvolvidas

Articulando Conceitos e Práticas



Acompanhe, a seguir, as respostas norteadoras das questões/atividades apresentadas ao final de cada unidade de estudo.

Unidade 1

1. Qual a diferença entre projetos e programas?

Comentário: O objetivo desta atividade é consolidar os conceitos referentes ao gerenciamento de projetos e programas, definindo a estrutura e o papel de cada um.

De acordo com os conceitos estudados na unidade 1, projetos são empreendimentos com início, meio e fim, cujo objetivo é criar algum produto/serviço, enquanto programas são um grupo de projetos com objetivos em comum, gerenciados de forma coordenada.

2. O que significa gerenciar projetos?

Montar a equipe e participar de reuniões com os clientes.

Comunicar todas as partes interessadas.

É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

Utilizar técnicas de negociação com cliente.

Significa aplicar ferramentas e técnicas com o intuito de garantir a qualidade nas entregas do projeto.

Unidade 2

1. Qual a importância do Termo de Abertura de Projetos?

Comentário: Nesta atividade, você deve elencar os tópicos que definem a importância do Termo de Abertura de Projeto para as diversas partes interessadas, em qual momento ele é assinado e qual documento será originado através de sua criação/aprovação.

De acordo com o que você estudou na unidade 2, o documento de Termo de Abertura tem como objetivo principal marcar formalmente a autorização do início de um projeto ou fase, bem como informar os requisitos iniciais necessários que satisfaçam as expectativas e necessidades das partes interessadas.

2. Qual o melhor momento para nomear o gerente de projetos?

Comentário: Esta atividade tem como objetivo estimular a reflexão sobre o papel do gerente de projetos e quando o mesmo deve iniciar seu vínculo com o projeto.

No início da execução do projeto.

No fim do projeto.

Na elaboração do Plano do Projeto.

Na iniciação do projeto, informando no termo de abertura.

No momento da montagem da equipe.

Unidade 3

1. Seguindo o que você estudou nesta unidade, por que, normalmente, os projetos atrasam?

Comentário: Nesta atividade você deve realizar uma breve reflexão sobre os tópicos referentes aos 5 grupos de processos do PMBOK e suas 9 áreas de conhecimento.

De acordo com o conteúdo estudado na unidade 3, várias circunstâncias podem ocasionar o atraso de um projeto. Veja abaixo alguns destes itens:

- Escopo mal definido.
- Falta de conhecimento técnico por parte da equipe.
- Rotatividade de pessoal.
- Falta de apoio da gerência.
- Problemas na aquisição de produtos/materiais.
- Má definição de prazos.

2. Qual o papel da EAP no projeto?

Comentário: Essa atividade tem como objetivo destacar o porquê da importância da elaboração da EAP na etapa de planejamento do projeto, bem como sua utilidade no momento da execução.

- Servir como cronograma do projeto.
- Organizar e definir o escopo total do projeto, representando o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto que foi aprovada.
- Guardar algumas atividades do projeto.
- Informar somente as novas atividades que surgirem no decorrer do projeto.
- Relatório de status do projeto.

Unidade 4

1. Para que serve o Plano de Projetos?

- Monitor os cronogramas.
- Confirmar o gerente de projetos.
- Criar a EAP.
- Unir todos os planos/documentação que estão sendo utilizados no projeto, de cada uma das áreas de conhecimento.
- Somente guardar a linha base do projeto.

Unidade 5

1. Que ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no desenvolvimento da equipe?

EAP.

Termo de Abertura.

Reuniões periódicas – capacitação – relatórios de desempenho.

Documentos de qualidade.

Plano do Projeto.

Unidade 6

1. Qual o papel do Gerente de Projetos na fase de encerramento?

Comentário: De acordo com o conteúdo estudado na unidade 6, o gerente de projetos é responsável por realizar o encerramento formal do projeto, deixando a par todas as partes interessadas e reunindo todos os documentos necessários que comprovem o fechamento das atividades.

2. Quais habilidades são necessárias ao gerente de projeto para que ele tenha condições de gerenciar um projeto com sucesso?

Habilidades técnicas.

Habilidades de gestão.

Conhecimento para criação da EAP.

Habilidades técnicas, habilidades comportamentais, habilidades de gestão e resolução de conflitos.

Especialista em desenvolvimento de relatórios.

Equipe que participou do desenvolvimento deste material

SENAI/SC EM FLORIANÓPOLIS

Coordenação do Projeto

Luís Henrique Candido da Silva

Coordenação de EaD

Elisabeth Schirmer

Especialista EaD

Caroline Batista Nunes Silva

Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Didáticos

Gisele Umbelino

Projeto Educacional

Rosecler Fernandes

Projeto Gráfico

Juliana Vieira de Lima

Autores

Antônio Joaquim da Silva

Maycon Cim

Design Educacional

Evelin Lediani Bao

Diagramação

Daniela de Oliveira Costa

Ilustrações

Paulo Lisboa

D'Imitri Camargo Martins

DNA TECNOLOGIA LTDA

Revisão Ortográfica e Gramatical

Sidiane Kayser dos Santos Schwinzer

Normalização

Sidiane Kayser dos Santos Schwinzer

