

# MÓDULO 1: CONTEXTUALIZAÇÃO

## Objetivos específicos

Identificar os conceitos relativos a projetos, operações, programas, portfólios e gerenciamento de projetos.

## Conteúdo programático:

- 1.1 - História do gerenciamento de projetos.
- 1.2 - Fontes relevantes de conhecimento sobre gerenciamento de projetos.
- 1.3 - O que é projeto.
- 1.4 - O que é operação.
- 1.5 - Diferenças entre projetos e operações.
- 1.6 - Gerenciamento de Projetos.
- 1.7 - O que é um programa.
- 1.8 - O que é um portfólio.
- 1.9 - Relacionamento entre projeto, programa e portfólio.

## 1. Contextualização

### 1.1 História do gerenciamento de projetos

A disciplina de gerenciamento de projetos surgiu junto com os primórdios da Administração. Podemos entender o gerenciamento de projetos com sendo uma disciplina da Administração.

Frederick Taylor (1856-1915), no início do século 20, iniciou os estudos sobre o trabalho, aplicando o raciocínio científico para analisá-lo.

Na mesma época, Henry Gantt (1861-1919), estudou detalhadamente a sequência das atividades para realizar uma tarefa. Ele representou essa sequência com diagramas de barras de tarefas e marcos, que apresentam a duração das tarefas em um processo. Os diagramas de Gantt, como são chamados, permanecem como uma das principais técnicas para análise de sequência e duração das atividades de um cronograma.

A partir dos anos 1950, com a retomada do desenvolvimento mundial, a Administração se desenvolveu em diferentes escolas, e novas técnicas foram sendo estudadas e absorvidas pelo gerenciamento de projetos. Técnicas como os diagramas de rede, chamados de gráficos de PERT (Program Evaluation and Review Technique) e o método de caminho crítico (Critical Path Method - CPM) são exemplos disso.

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Filadélfia, Pensilvânia, nos EUA, se reuniu para discutir as melhores práticas, e Jim Snyder fundou o Project Management Institute - PMI (EUA). O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos [PMI 2004, Sisk1998].

Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos começou a tomar sua forma moderna. Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se nesse período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho por meio de diferentes departamentos [Sisk 1998].

Hoje, o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. Estima-se que aproximadamente 25% do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo.

## 1.2 Fontes relevantes de conhecimento sobre gerenciamento de projetos

Atualmente existem várias metodologias, guias, métodos, instituições, que falam sobre o tema gerenciamento de projetos. Vamos apresentar alguns deles.

### a) Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP

A MGP-SISP foi elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão cujo objetivo é fornecer subsídios para os órgãos alinharem os processos de trabalho, criarem a documentação adequada e padronizarem o gerenciamento de projeto por meio de boas práticas na área. A metodologia está disponível no endereço: [www.sisp.gov.br/mgpsisp](http://www.sisp.gov.br/mgpsisp)

### b) PMBOK – *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos).

Na verdade, o PMBOK é considerado mais como um guia do que como um método. É um padrão, amplamente reconhecido pelos profissionais de gerenciamento de projetos, que descreve métodos, processos e melhores práticas. Atualmente, o Guia PMBOK está na 5ª edição e sua publicação é de responsabilidade do PMI.

### c) ZOPP– *Ziel Orientierte Projekt Planung* (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos)

O ZOPP é um método de planejamento que se baseia no Marco Lógico (Logical Framework Approach), um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento de projetos desenvolvido para a USAID, agência do governo americano

que teve o objetivo de acabar com o pobreza extrema no final dos anos 60. O ZOPP foi introduzido pela cooperação técnica alemã em 1983, quando a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ - *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) integrou e aperfeiçoou estes elementos em um sistema de procedimentos e instrumentos. A característica peculiar do ZOPP é a adoção do enfoque participativo no decorrer do projeto, o que permite cooperação efetiva, troca de informações, experiências e ideias na construção do consenso, na tomada de decisão e na gestão de ações planejadas. O método proporciona maior chance de consecução dos objetivos devido ao maior envolvimento de todos, ao comprometimento de cada um com os resultados e ao desejo de mudanças orientado pelos objetivos previamente definidos.

#### **d) RBM - *Results Based Management* (Gestão de projetos com base em resultados)**

A RBM é uma metodologia utilizada pela Agência Canadense para o desenvolvimento Internacional ACDI/CIDA, que busca aproximar a estratégia de negócio das pessoas e dos processos, com vistas a obter o resultado pré-determinado no menor espaço de tempo possível. Os projetos são orientados objetivamente para os resultados.

#### **e) ISO 21.500:2012**

O objetivo da Norma ISO 21.500 é o de recomendar às organizações um modo profissional de gerenciar os projetos com base nas melhores práticas do mercado global. O padrão é aplicável a organizações de todos os tamanhos e de todos os setores.

#### **f) PRINCE 2 - *Projects in Controlled Environments* (Projetos em ambientes controlados)**

O PRINCE2 é um método de gerenciamento de projetos desenvolvido por uma agência do governo do Reino Unido chamado de CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*). Desde 1989 tem sido utilizado como um padrão para gerenciamento de projetos do país. Este método foi desenvolvido inicialmente apenas para os projetos de tecnologia e comunicação, a versão atual é consistente com a gestão de todos os tipos de projetos.

#### **g) IPMA - *International Project Management Association* (Associação Internacional de Gestão de Projetos)**

O IPMA é resultado da união de um grupo de pessoas que, em 1965, criou um fórum de discussão para troca de informações e rede de relacionamentos de Gerentes de Projetos. A partir daí cresceu e hoje está presente no mundo todo atuando como associação de associações nacionais de gerenciamento de projetos.

O IPMA *Competence Baseline* (ICB) é o padrão de competência para a gestão de projetos, publicado pela associação como o documento comum todas as suas associações membros. Como tal, a maioria do seu conteúdo centra-se na descrição dos elementos de competência de gerenciamento de projetos.

### 1.3 O que é projeto

Se estamos estudando “projetos”, qual a primeira pergunta que nos vem à cabeça?

#### O que é um projeto?

Projeto é um termo frequentemente usado, em muitas organizações, por um grande número de pessoas e nos mais variados contextos.

Segundo Turner e Müller (2002), a definição clássica de projeto é: “Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos.”.

Segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP “Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades.”.

Como visto acima, ocorre com o termo Projeto o mesmo problema de outros termos que são amplamente usados, os significados podem variar bastante e essas diferenças podem, eventualmente, prejudicar a compreensão e a comunicação. No entanto, existem algumas particularidades comuns aos projetos que nos permitem listar as seguintes características gerais.

Característica	Comentário
Empreendimento não-repetitivo	Algo novo
Sequência clara e lógica de eventos	Atividades com acompanhamento e controle
Início, meio e fim	Ciclo de vida
Objetivo claro e definido	Metas e resultados estabelecidos
Conduzido por pessoas	Alguma dúvida sobre isso?
Utilizam recursos	Humanos, materiais, financeiros
Parâmetros predefinidos	Referências