



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Curso Gestão de Projetos

Módulo I – Introdução a Projetos

1) O que é projeto

Projeto é um termo frequentemente usado, em muitas organizações e instituições, por um grande número de pessoas e nos mais variados contextos. Como ocorre com outros termos que são amplamente usados, mas raramente definidos, 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 permitem chegar à seguinte definição:

Projeto é um **conjunto de atividades** ou medidas planejadas para serem executadas com:

- a. Responsabilidade de execução definida;
- b. Objetivos determinados;
- c. Abrangência (ou escopo) definida;
- d. Prazo delimitado;
- e. Recursos específicos.

Além disso, um projeto é caracterizado por **criar algo novo**, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

A definição das **responsabilidades** é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

A definição de **objetivos** deve ser a mais óbvia para qualquer projeto. Na prática, porém, pode-se observar que muitas vezes os objetivos, que devem orientar as ações do projeto, não são claros porque carecem de foco, não são realistas ou não consideram os recursos disponíveis para concretizá-los.

O **não escopo** – ou aquilo que não vai ser feito - também deve ser esclarecido, para evitar falsas expectativas ou aquelas que não competem à equipe do projeto atender.

A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

O **prazo delimitado** é uma característica básica e essencial do projeto. O fato de ele ter início e fim definidos facilita enormemente o seu planejamento, que deve ser realista.

Um projeto depende de **recursos**, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício.

Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

De acordo com a definição clássica de projeto já mencionada, adota-se, no CNJ, o seguinte conceito:

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O objetivo do projeto alcançado contribui para o atingimento de uma ou mais metas estratégicas. Um projeto cria produtos ou serviços únicos, inovadores, em diferença a operação, que são atividades rotineiras e repetitivas.

2) O QUE É PROGRAMA

Um **programa** é um grupo, família ou conjunto de projetos que é conveniente administrar e gerir de forma **coordenada**. Os projetos integrantes do programa podem desenvolver-se paralelamente ou sequencialmente.

A **definição** mais aceita de programa, para diferentes profissionais da área, estabelece que ele constitui um **conjunto de projetos** com estrutura gerencial comum. Assim, o **sucesso** dos diversos projetos contribui para o alcance do objetivo do programa, e o fracasso de um dos projetos pode ou não comprometer que o objetivo do programa seja atingido.

Outro aspecto fundamental é que o tempo de desenvolvimento do programa também é variável, ou seja, um **programa pode ou não ter uma duração definida**, ao contrário do projeto, que sempre tem uma duração definida. Podemos entender, então, que o conceito de programa é bem mais flexível que o conceito de projeto.

3) CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO

a) Singularidade

Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, e portanto são trabalhos que não tenham sido feitos antes da mesma maneira e que **geram produtos únicos** até o momento do seu encerramento.

b) Temporariedade



Conselho Nacional de Justiça
**CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO**

Significa que todos os projetos possuem **início e fim bem definidos**, com duração finita determinada em função do problema a ser resolvido e das metas que se quer alcançar.

c) Ciclo de Vida

O ciclo de vida significa a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As cinco fases mais comuns no ciclo de vida dos projetos são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

d) Incerteza

Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço singular, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados.

e) Interdisciplinaridade

O desenvolvimento de projetos requer uma **gama de conhecimentos** diferenciados. A gestão de projetos compreende, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação, entre outras.

4) DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE FUNCIONAL

Projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, uma oportunidade ou um interesse, de determinada pessoa ou organização, para desenvolver produtos únicos, sejam bens ou serviços. São exemplos de projeto, o desenvolvimento de metodologias e pesquisas, a implementação de novo aplicativo, a concepção e acompanhamento de novo curso, a execução de um concurso, o estudo e a proposição de melhoria de processos, a implantação de nova sistemática de avaliação funcional, entre outros.

Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplo de atividades funcionais desenvolvidas nas organizações, cite-se a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro, a execução do processo de pagamento de pessoal, e o protocolo de processos, entre outras.

5) O QUE É GESTÃO DE PROJETO

Um aspecto crítico para o sucesso dos projetos é a sua administração (**Gerenciamento do Projeto**), definida como sendo a “**aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar as atividades que visam atingir as necessidades ou expectativas das partes envolvidas no projeto**”.



Conselho Nacional de Justiça
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

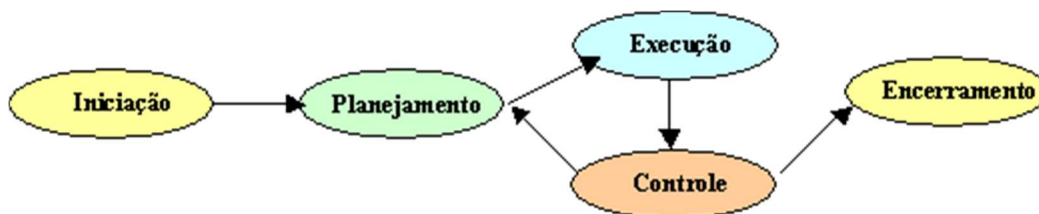
A gestão de projeto refere-se ao gerenciamento de cada projeto.

É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto.

Significa **fazer o necessário** para completar o projeto dentro dos **objetivos estabelecidos**.

A gestão de projeto é também a **aplicação de conhecimentos**, ferramentas e técnicas para **planejar** atividades com o objetivo de **suprir** necessidades e **atingir** ou exceder as **expectativas** definidas ou solicitadas para o projeto.

Segundo o PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho. Nesse aspecto, a gestão divide-se em cinco grupos de processos:



Grupo de processos do ciclo de vida do projeto, segundo o PMBOK

- Processos de iniciação** – reconhecem formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução;
- Processos de planejamento** – planejam e mantêm um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto;
- Processos de execução** – coordenam pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto;
- Processos de controle** – garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes;
- Processos de encerramento** – organizam o encerramento e formalizam a aceitação do projeto.

