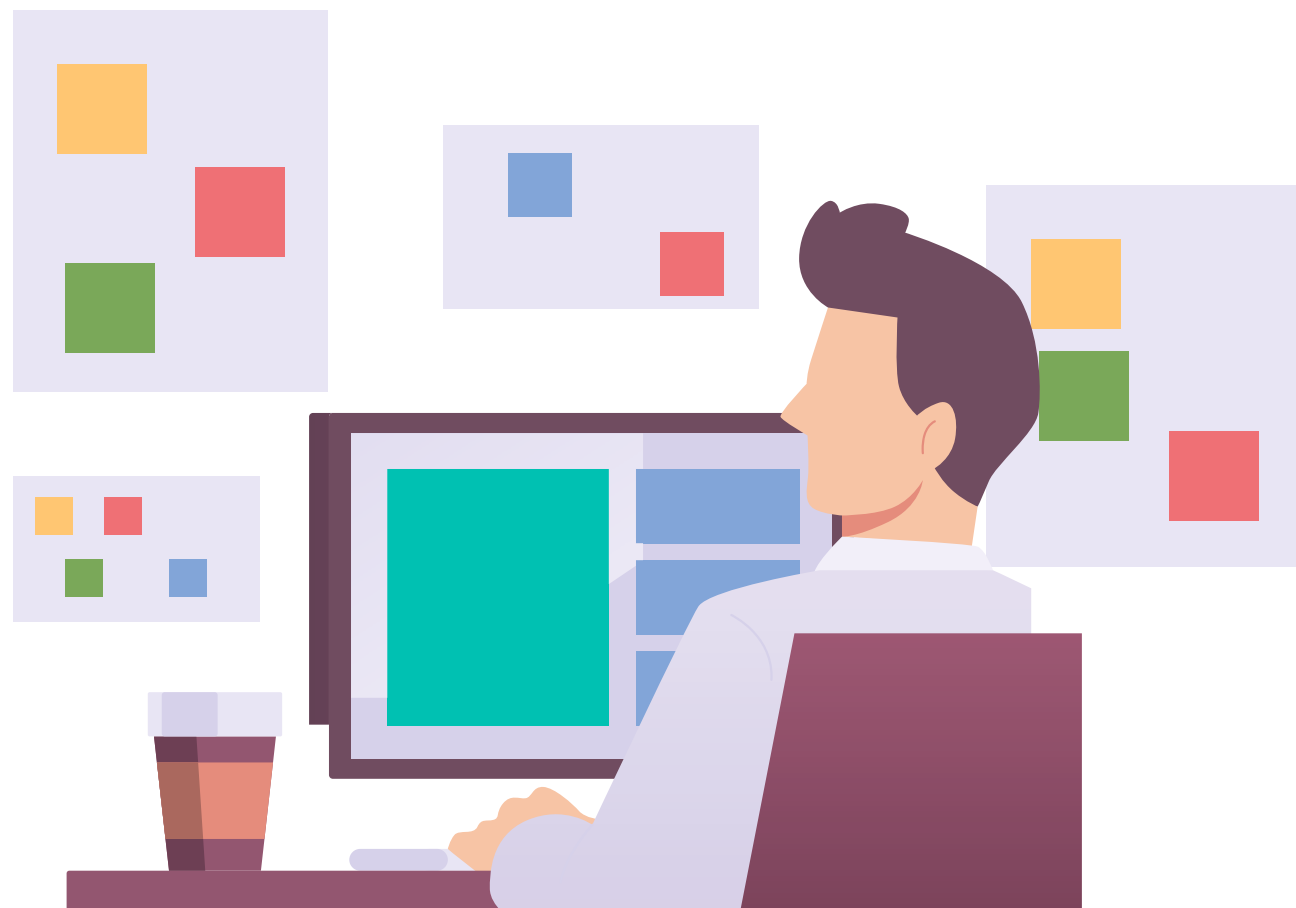


E-book

# GUIA AVANÇADO DE GESTÃO DE PROJETOS:

Tudo sobre como gerenciar projetos





# SUMÁRIO

Introdução .....	03
Ciclo de vida do projeto? .....	04
Os 5 processos de gestão de projeto.....	06
Metodologias de gestão de projetos .....	11
As 10 áreas do conhecimento em gestão de projetos.....	21
Técnicas de gestão de projetos.....	30
A evolução da tecnologia e o seu impacto na gestão de projetos .....	36
Benefícios de um software de gestão de projetos.....	39
Dicas para escolher o melhor software de gestão de projetos.....	41
Conclusão.....	44
Sobre o autor.....	45



Para acessar ao **Guia básico**: o que é e como começar a gerenciar projetos, [clique aqui!](#)





# INTRODUÇÃO

Segundo dados do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI), atualmente, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do mundo é investido na execução dos mais distintos tipos de projetos. Isso significa que 12 trilhões de dólares de toda a riqueza mundial são gastos com o esforço de melhorar, criar ou construir algo por meio da gestão de projetos. O PMI também indica que existem mais de 400 mil profissionais certificados no mundo.

Ainda assim, faltam pessoas qualificadas. Essa lacuna de bons especialistas pode colocar em risco 4,5 trilhões do PIB mundial. Certamente você não deseja que os recursos de sua empresa estejam nessa estatística, não é mesmo?

Para ajudá-lo a entender melhor como a gestão de projetos pode ser usada no dia a dia para agilizar suas rotinas e aumentar o potencial de sucesso das entregas realizadas pela sua equipe, separamos as dúvidas mais comuns cujas respostas gerarão um conhecimento aprofundado sobre o tema nesse e-book. Vale lembrar que esse é um guia avançado. Se você ainda não está familiarizado com o assunto, recomendamos a leitura do nosso guia básico de gestão de projetos. Boa leitura!

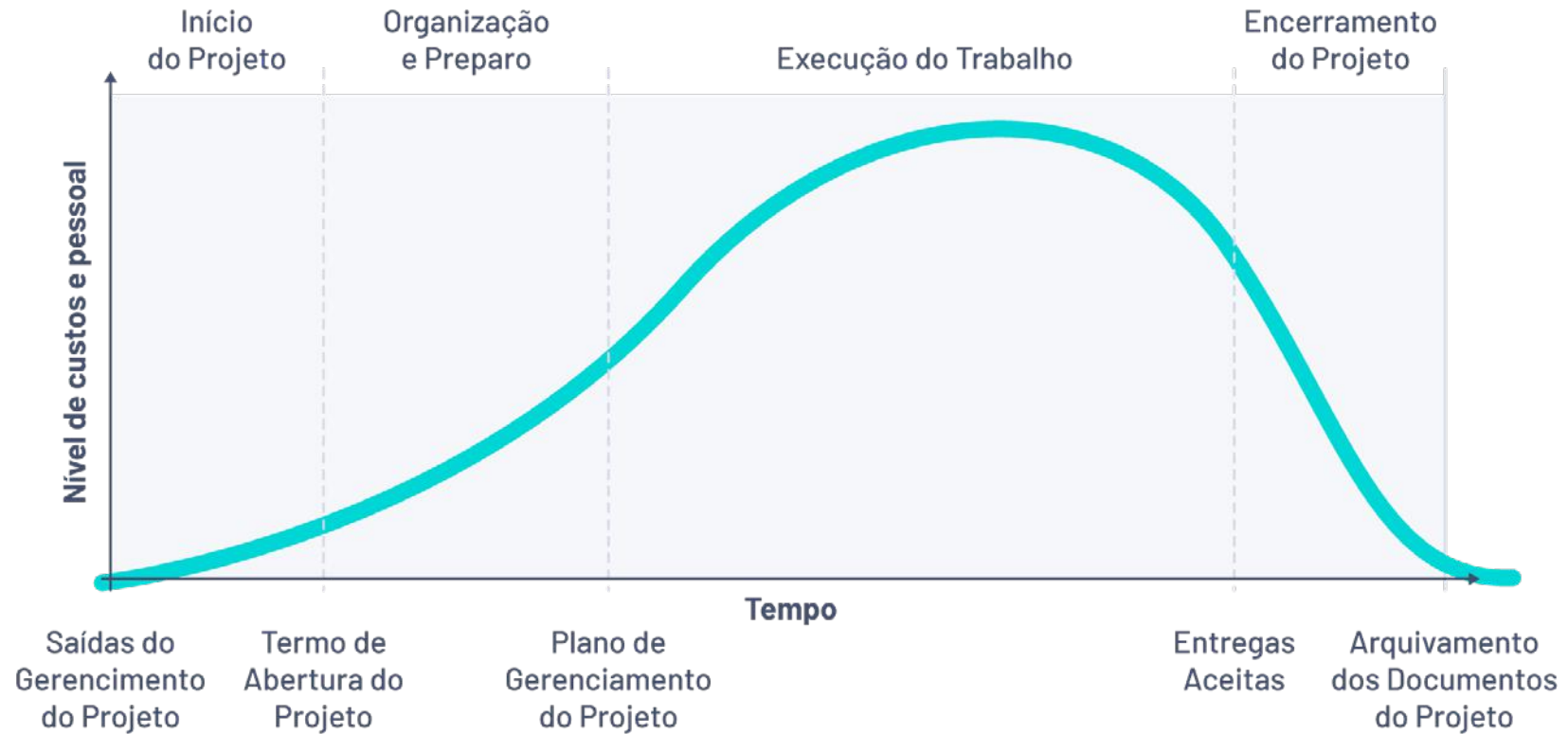


# CICLO DE VIDA DO PROJETO

O ciclo de vida de um Projeto é a divisão da Gestão do Projeto em fases menores, pelas quais ele deve passar desde seu início até o seu término. Essas fases são definidas pela organização ou pelo gerente de projetos, conforme aspectos específicos da empresa, setor ou tecnologia empregada. No entanto, é possível mapear 4 fases genéricas a todos os ciclos de vida:

- Início do Projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto;
- Encerramento do Projeto.

A estrutura de fases permite que o controle seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento de projetos e o controle.



No blog do Artia já postamos um texto com detalhes e exemplos sobre como funciona o [ciclo de vida de projetos](#). Vale a pena conferir!



# OS 5 PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS

## Processos de iniciação do projeto

Esse grupo é responsável pela autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma nova fase. Aqui são definidos necessidades e objetivos, incluindo as razões e motivos de sua realização. As premissas e as restrições são determinadas e documentadas, fazendo com que o termo de abertura do projeto seja aprovado. Também é feita uma previsão de recursos para a análise de investimentos do negócio.

É válido contar com a participação dos clientes e todas as partes interessadas durante essa fase, a fim de aumentar a satisfação e aceitação na entrega. Isso garante o sucesso do projeto e faz com que todos se sintam engajados e importantes para a obtenção de resultados.

## Processos de planejamento do projeto

Como o próprio nome já diz, esse grupo planeja todo o desenvolvimento do projeto. Para que isso aconteça, é necessário coletar informações, determinar custos, definir quem deve realizar cada atividade e, até mesmo, estipular o cronograma e os prazos de entrega a serem cumpridos.



### **Eles envolvem os seguintes exemplos:**

- Documentação e publicação da Declaração de Escopo de Projeto;
- Desenvolvimento da Estrutura Analítica de Projeto (EAP);
- Criação das métricas de qualidade; estimativa de custos;
- Planejamento de qualidade;
- Análises qualitativa e quantitativa de riscos;
- Definição dos materiais, equipamentos e recursos;
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto.

Nessas horas, é fundamental contar com uma equipe integrada e que saiba compartilhar informações e ideias. O ambiente de trabalho deve ser amigável e saudável, favorecendo a participação e contribuição de todos os seus integrantes.



## Processos de execução do projeto

Esse grupo tem a responsabilidade de executar tudo aquilo que foi planejado e estipulado nas etapas anteriores. É agora que o trabalho do projeto é colocado em prática, sendo necessária a mobilização da equipe de execução. Essa etapa envolve a coordenação dos trabalhos e dos recursos, além de exigir a integração das atividades descritas no escopo.

Por mais bem preparada e capacitada que a gestão seja, imprevistos podem acontecer nessa etapa. Seja por riscos não esperados ou pela redução na taxa de produtividade, é muito importante analisar suas causas e readequar o planejamento.

Lembre-se que os processos de execução representam a fase que mais demanda recursos financeiros, humanos e materiais.

## Processos de monitoramento e controle do projeto

Os processos de monitoramento devem ser realizados em conjunto com a etapa anterior. Porém, eles devem controlar e monitorar tudo o que é desenvolvido no projeto. Seu foco é verificar e medir o trabalho realizado e constatar se ele condiz com que o foi planejado.

Medidas corretivas ou preventivas podem ser aplicadas caso seja encontrado algum problema no decorrer das atividades. Isso só pode acontecer quando as linhas de base de escopo, custo, tempo e riscos operacionais são levadas em consideração. Uma de suas principais vantagens está relacionada ao controle de qualidade do projeto.



Resumidamente, essa fase pode ser descrita da seguinte maneira:

- Análise da performance do projeto;
- Avaliação das variações e recorrentes ações corretivas e preventivas;
- Auditoria de riscos;
- Administração de contratos;
- Realização de relatórios de desempenho.

## Processos de encerramento do projeto

Etapa final em que tudo o que foi feito é analisado. Nessas horas, a equipe de trabalho verifica os resultados obtidos e conclui se o projeto alcançou seus objetivos. A entrega final é feita ao cliente e a atualização da base de conhecimento e de lições aprendidas também é realizada.

É fundamental analisar e solucionar os erros que atrapalharam a performance para que não voltem a acontecer no futuro.

Para fazer uma boa gestão de projeto e de seus processos é comum adotar metodologias consagradas de gerenciamento, assunto que abordaremos a seguir.

## Processos de encerramento do projeto

Etapa final em que tudo o que foi feito é analisado. Nessas horas, a equipe de trabalho verifica os resultados obtidos e conclui se o projeto alcançou seus objetivos. A entrega final é feita ao cliente e a atualização da base de conhecimento e de lições aprendidas também é realizada.

É fundamental analisar e solucionar os erros que atrapalharam a performance para que não voltem a acontecer no futuro.

Para fazer uma boa gestão de projeto e de seus processos é comum adotar metodologias consagradas de gerenciamento, assunto que abordaremos a seguir.



# METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é uma atividade que exige a aplicação de conhecimentos provenientes de diferentes áreas. Felizmente, para contornar esse desafio e atingir os objetivos propostos, é possível contar com o auxílio das metodologias de gestão de projetos, que tornam esse processo mais prático, organizado e eficiente.

A metodologia de gestão de projetos se caracteriza como um padrão que está relacionado à implantação, desenvolvimento e uso dos projetos para atingir as metas de uma organização. Esse conceito se baseia em três pilares:

- Os processos, que são os passos da tarefa a ser efetuada;
- As ferramentas de suporte, como os softwares;
- Os padrões, que são compostos por relatórios, formulários e controles.

A partir da integração dos elementos citados acima, os trabalhos em um projeto são distribuídos em fases e são marcados com entregas específicas, além de receberem o suporte da documentação correta.

Há dois tipos de metodologias: as tradicionais e as ágeis. As metodologias ágeis surgiram a partir da necessidade de suprir as carências das tradicionais, que são consideradas ultrapassadas devido ao fato de serem extremamente rígidas e não atenderem por completo às necessidades dos clientes, além de prolongarem a entrega das propostas.

Sobre as metodologias tradicionais, a maior parte do planejamento de projetos é feita com muita antecedência, bem como todas as etapas são preconcebidas. Aqui, as especificações são mais importantes que o custo e prazo - no final eles são uma consequência, enquanto as metodologias ágeis planejam-se de maneira iterativa e incremental, de acordo com as descobertas que são feitas ao longo do caminho, tendo como finalidade solucionar um [problema com prazo](#) e orçamento fixos.



## Metodologias tradicionais

### PRINCE2

O PRINCE 2 (Project in Controlled Environment) - Projeto em Ambiente Controlado, em português - foi lançado no ano de 1996, concebido por meio de estudos feitos com o gerenciador de projetos PROMPTS II. Alguns dos seus princípios básicos são:

- Justificativa para desenvolver o projeto;
- Aprendizado com acertos e erros passados;
- Distribuição bem definida de papéis; divisão do projeto em etapas;
- Compreensão com adversidades;
- Foco no alcance dos resultados;
- Grau de flexibilidade, de modo a adaptar o método ao projeto.

Pode-se dizer que o PRINCE 2 possibilita o acompanhamento integral do projeto, planejando desde o início até o encerramento, além de passar pelas etapas de controle, revisão e monitoramento.



Esse método é bastante popular entre as organizações, mas tem poucas técnicas e, no geral, a sua biografia está em inglês. Além disso, é uma metodologia que não comporta mudanças de ideia, sendo mais indicada para projetos específicos e de prazos curtos.

### **PMBOK**

Nesse conjunto de boas práticas, o gerente de projetos encontra cinco grupos de processo: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. As suas áreas de conhecimentos são: escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas, integração.

O [PMBOK](#) pode ser aplicado em qualquer projeto, contudo, é mais adequado para as propostas que tenham um escopo bem demarcado, com predominância do uso da tecnologia durante o desenvolvimento do produto.

Ao utilizar esse padrão, você tem como vantagem o fato de melhorar o fluxo de comunicação, otimizar a utilização dos recursos que estão disponíveis, controlar efetivamente o desenvolvimento da iniciativa, e gerenciar as oportunidades e os riscos, potencializando a possibilidade de ser bem-sucedido.

## **Metodologias Ágeis**

### **SCRUM**

Considerado um framework ágil para gerenciar projeto, a metodologia Scrum é iniciada a partir da criação de um “backlog” — uma lista com tudo que o projeto tem que desenvolver, ou seja, o que o produto precisa conter para ficar pronto para a entrega. A lista é enxergada como prioridade e dividida em ciclos que, por sua vez, são chamados de sprints, cuja validade é de duas a quatro semanas. Em cada sprint há um conjunto de tarefas determinado que deve ser





colocado em prática e entregue ao usuário final. Com isso, o cliente não vai esperar a conclusão do projeto para testar o produto.

O uso do Scrum é mais recomendado para projetos de inovação, onde o produto não é conhecido por completo no início da proposta e nos casos em que não se domina a tecnologia com a qual o projeto será feito.

## **FDD**

Desenvolvido em Cingapura no final da década de 90, o Feature Driven Development (FDD) foca em funcionalidade, possibilitando que a equipe faça um planejamento por etapas. Antes de qualquer coisa, obtém-se um panorama do negócio, uma vez que a programação do FDD atribui maior relevância ao total do projeto do que às etapas visualizadas separadamente.

**Guia avançado de gestão de projetos:** tudo sobre como gerenciar projetos

Assim, o FDD passa pelo detalhamento do produto, que é subdividido por áreas a serem modeladas, resultando na descrição minuciosa de cada uma das suas funcionalidades. As práticas dessa metodologia são as seguintes:

- É desenvolvido por funcionalidade;
- Tem apenas um programador responsável pela criação de cada funcionalidade;
- Faz o controle de qualidade em todas as etapas do projeto;
- Gerencia as configurações;
- Integra as funcionalidades continuamente;
- Utiliza planejamento incremental;
- Testa o software.





## XP

O eXtreme Programming (XP) é uma metodologia ágil criada em meados da década de 1990, focada no desenvolvimento de softwares e se sustenta em três pontos primordiais: agilidade para desenvolver a solução, promoção da economia de recursos e o aumento da qualidade do produto final.

Para atingir as metas com nível de excelência, a equipe se orienta a partir de valores, ou seja, um conjunto de comportamentos e atitudes que facilitam o sucesso das tarefas. Desse modo, os colaboradores sabem exatamente o que cumprir em cada atividade, assegurando a integração e a sinergia necessárias para o seu bom andamento. Seus pilares são:

- Simplicidade;
- Comunicação;
- Feedback;
- Respeito;
- Coragem.





Além dessas premissas, o método XP também considera as melhores práticas de trabalho, que objetiva garantir a eficiência das ações da equipe, buscando a satisfação do cliente do início ao fim do desenvolvimento do projeto. São elas:

- Uso de metáforas;
- Cliente sempre à disposição;
- Planning game (reuniões de planejamento);
- Stand up meeting (reuniões diárias, com duração de 15 minutos, visando alinhar os processos);
- Integração contínua de cada módulo desenvolvido;
- Alterações incrementais;
- Design funcional e simples;
- Restes de aceitação;
- Refactoring (melhoria contínua).



Essa metodologia é mais indicada para as empresas de pequeno e médio portes, que mudam os seus projetos constantemente.

Como pudemos ver, há diversas metodologias de gestão de projetos que podem ser aplicadas na sua organização, a fim de melhorar os seus resultados ao iniciar o desenvolvimento de uma nova proposta.

### **É necessário ter uma metodologia em gestão de projetos?**

Para ter sucesso na gestão de projetos, somente o uso de boas ferramentas e o conhecimento das melhores práticas não são suficientes. Você precisará investir na adoção e implantação de uma metodologia adequada à sua equipe e cultura empresarial.

Quase sempre esse é um dos fatores de maior resistência entre as equipes e gestores, pois estabelece

regras, responsabilidades, processos e mecanismos de controle da qualidade que interferem diretamente em suas atividades.

Os profissionais afirmam com frequência que uma metodologia gera burocracia e exige a execução de tarefas com pouco valor agregado para a empresa, como o apontamento de horas. Outros dizem que os processos definidos inibem a criatividade. Contudo, o objetivo da metodologia é exatamente o contrário.

Ao implantar uma metodologia, os colaboradores saberão exatamente o que fazer, podendo focar naquilo que deve ser feito, e não nas discussões sobre o que e quando deve ser feito. Ela também libera a criatividade, pois várias tarefas são padronizadas, podendo até ser automatizadas, o que exige menos consciência e preocupação com essas atividades de baixo valor agregado.



Para implantar uma boa metodologia, é necessário considerar quatro passos:

## 1. Entenda a cultura e necessidades de sua empresa

O primeiro passo para implantar uma metodologia é entender a cultura de sua empresa ou de sua gestão de projetos. Caso contrário, você vai selecionar as metodologias que exigem competências e habilidades as quais seus colaboradores estão pouco familiarizados.

Por exemplo, se as equipes estão acostumadas a processos mais longos e exigentes, provavelmente as práticas difundidas pelo [PMBOK](#) serão bem recebidas.

Já se gostam da autogestão e não se importam em receber feedbacks mais transparentes, desde que tenham maior liberdade na execução de tarefas, então as [metodologias ágeis](#) podem ser mais adequadas.

Por outro lado, se as pessoas forem mais visuais, a metodologia [Kanban](#) pode ser uma alternativa.

Nesse primeiro passo é importante conhecer tanto a cultura de sua empresa quanto os princípios que norteiam cada metodologia. Assim, você gastará menos tempo convencendo sua equipe e diretoria sobre a necessidade de adoção de uma boa metodologia.

## 2. Considere os tipos de projetos

O segundo passo é pensar nos tipos de projetos e em suas possíveis trilhas para o sucesso. Por exemplo, é possível criar padrões para indicadores, papéis e responsabilidades? Os riscos e prioridades obedecem a mesma hierarquia? Os processos de comunicação podem ser os mesmos ou cada projeto segue um fluxo customizado? Os recursos usados na execução dos projetos são padronizados?

Ao analisar os projetos em andamento na sua área ou empresa, você notará que eles podem ser agrupados por resultados esperados ou fluxos de trabalho. Essa categorização ajuda a pensar em padrões e critérios





de sucesso a serem usados para medir a performance de cada um deles.

A tipificação também auxilia a separar itens extremamente necessários para uma metodologia, daqueles que são desnecessários. Por exemplo, ao usar o gerenciamento de custos do PMBOK, sua empresa terá uma visão clara sobre os gastos do projeto. Já se utilizar o SCRUM, essa clareza será relativa, pois a metodologia não possui processos preestabelecidos de gestão de custos.

### **3. Crie um projeto piloto**

Só há uma maneira de saber se uma metodologia é adequada para sua empresa: testando! Para isso, é importante utilizar um projeto como piloto e treinar sua equipe para realizar corretamente suas tarefas.

Preferencialmente, escolha um projeto com grandes chances de sucesso e baixos riscos, assim você ajudará

sua equipe a entender suas responsabilidades e não ficar desorientada em tarefas mais complexas. Também aumentará a confiança dela na adoção do método proposto.

### **4. Reveja periodicamente**

Rever é a chance de corrigir falhas, capacitar melhor a equipe, aprender com os erros para não os repetir. A cada revisão, procure aperfeiçoar os processos e fluxos de trabalho, automatizando tudo o que pode ser realizado por um software e liberando sua equipe para aquilo que é mais importante para o sucesso dos projetos.

Caso um projeto piloto falhe, busque entender se seu fracasso é fruto de negligência da equipe, inadequação da metodologia ou falta de gestão adequada. Mais que encontrar culpados, sua análise deve buscar pontos de melhoria e ser eficaz na proposta de solução.



# AS 10 ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS

As áreas de conhecimento em projetos foram definidas pelo Project Management Institute (PMI) no guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para facilitar o agrupamento de processos, ferramentas e técnicas comprovadamente eficientes quando utilizadas na [gestão de projetos](#). A função dessas áreas é aumentar a probabilidade de sucesso do projeto como um todo e orientar as melhores práticas em 10 áreas distintas:

- Gerenciamento de Escopo;
- Gerenciamento do Cronograma;
- Gerenciamento de Custos;
- Gerenciamento de Qualidade;
- Gerenciamento dos Recursos;
- Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciamento de Riscos;
- Gerenciamento das Aquisições;
- Gerenciamento das Partes Interessadas;
- Gerenciamento da Integração.

## Gerenciamento de escopo do projeto

A definição da palavra escopo segundo o dicionário Aurélio é: “Objetivo que se pretende atingir; e limite ou abrangência de uma operação”.

A função do gerenciamento do escopo é exatamente a expressa pelo significado da frase: garantir que todas as entregas, os requisitos e objetivos do projeto sejam plenamente atendidos por meio da organização das atividades necessárias.

Existem 6 processos nessa área de conhecimento:

- **Planejar o gerenciamento do escopo:** determina como o escopo será definido, por quem será validado e como será controlado;
- **Coletar os requisitos:** quais entregas e objetivos o projeto precisa atender?
- **Detalhar o escopo:** é uma descrição de cada parte do projeto e de suas entregas;
- **Elaborar a [Estrutura Analítica do Projeto \(EAP\)](#):** cria um diagrama hierarquizando e detalhando todos os agrupamentos de atividades que precisam ser realizadas em cada parte do projeto. É o detalhamento em cascata das atividades a serem realizadas;



- Validar o escopo: realiza o alinhamento entre as partes interessadas e documenta a aceitação do planejamento;
- Monitorar o escopo: controla as alterações para evitar distorções no escopo.

O risco de não executar os processos do gerenciamento do escopo é não atender aos requisitos do projeto ou trabalhar muito mais que o necessário para atingir os objetivos inicialmente definidos.

## Gerenciamento do cronograma do projeto

Essa área tem como função assegurar que o prazo previsto não seja extrapolado. Ela inclui 7 processos a serem realizados:

- Planejar o gerenciamento do cronograma: indicando procedimentos e ferramentas para gerenciar o tempo das atividades.

- Definir as tarefas: estabelecendo as atividades necessárias para atingir os objetivos definidos pelo escopo;
- Sequenciar as atividades: documentando as dependências e relações entre as atividades para organiza o encadeamento delas;
- Estimar os recursos: determinando quando, quanto e quais tipos de recursos serão empregados na atividade;
- Estimar os prazos: estipulando quantas horas de trabalho são necessárias para a conclusão de cada atividade;
- Criar o cronograma: elaborando o cronograma;
- Controlar o cronograma: avaliando como as mudanças impactam nos prazos e altera as datas das atividades.





## Gerenciamento de custos do projeto

Aqui são somadas todas as despesas necessárias para executar e finalizar o projeto. Também é possível avaliar quais serão os ganhos financeiros com o alcance do objetivo inicial e determinar a viabilidade do projeto.

Existem 4 processos dessa área:

- **Planejar o gerenciamento de custos:** indica a política a ser seguida na hora de estimar custos, realizar orçamentos e controlá-los;
- **Estimar os custos:** prever a quantidade de recursos financeiros necessários para a execução das atividades. Vale destacar que, na estimativa, as horas de trabalho podem ser transformadas em valor monetário e somadas aos custos;
- **Estabelecer um orçamento:** estabelece uma linha base para os custos de cada atividade;

**Guia avançado de gestão de projetos:** tudo sobre como gerenciar projetos

- **Controlar o orçamento:** Monitora, controla e replaneja o orçamento para mantê-lo dentro das estimativas iniciais, caso seja necessário.

## Gerenciamento de qualidade do projeto

A função dessa área é determinar critérios objetivos para avaliar as entregas e a qualidade dos projetos. Os três processos da gestão de qualidade são:

- Identificar os padrões, requisitos e objetivos que o projeto precisa atender para garantir sua conformidade com as expectativas dos envolvidos, bem como indicar quais ferramentas e técnicas serão usadas para auditar a qualidade das entregas em cada fase;
- Auditar por meio das ferramentas planejadas se o projeto atende aos padrões, medidas e métricas definidos;
- Documentar os resultados obtidos, sinalizando







mudanças que propiciem a melhoria contínua do projeto em execução ou no futuro.

Muitos projetos não utilizam nenhum processo de gerenciamento da qualidade. O resultado é que cada parte envolvida avalia de maneira diferente as entregas e os objetivos atingidos.

## Gerenciamento dos recursos do projeto

Tudo o que se relaciona à gestão e organização dos recursos necessários para a construção do projeto é responsabilidade da área de gerenciamento de recursos.

Essa gestão envolve 6 processos:

- **Planejar o gerenciamento dos recursos:** documentação e definição de como os recursos serão gerenciados no projeto;

**Guia avançado de gestão de projetos:** tudo sobre como gerenciar projetos

- **Estimar os recursos das atividades:** estimativa de quais recursos serão necessários para executar cada atividade do projeto, desde materiais até recursos humanos;
- **Adquirir recursos:** obter os recursos necessários;
- **Desenvolver a equipe:** promover práticas de treinamento e desenvolvimento para capacitar a equipe para o trabalho;
- **Gerenciar a equipe:** dar feedbacks, fazer reuniões de alinhamento, procurar soluções coletivas para os problemas para melhorar o desempenho e produtividade da equipe durante a execução do projeto;
- **Controlar os recursos:** acompanhar a utilização dos recursos para cada atividade, comparando o que foi planejado com o que foi executado.





## Gerenciamento das comunicações do projeto

Ao contrário do que muita gente pensa, a função do [gerenciamento das comunicações](#) não é apenas definir o fluxo das informações. Sua principal atribuição é integrar as diversas partes envolvidas, eliminando dificuldades culturais e alinhando o interesse de cada uma com o objetivo final do projeto.

Muitos gerentes de projeto chegam a afirmar que 90% do sucesso de um projeto depende de uma boa gestão da comunicação, com estratégias bem definidas para gerar, coletar, organizar, armazenar, recuperar e distribuir as informações de maneira adequada.

O PMBOK define 3 processos básicos para viabilizar a gestão da comunicação:

**Planejar a comunicação** com base na relevância e criticidade da informação, definindo seus canais de veiculação e possíveis locais de armazenamento para

consultas futuras. No planejamento é possível detalhar quando um comunicado precisa ser escrito e quando meios verbais são admitidos.

Por exemplo, os termos de abertura e encerramento do projeto precisam ser escritos, já os feedbacks para os membros da equipe podem ser apenas verbais;

**Gerenciar a comunicação** para que as informações adequadas estejam disponíveis para as partes interessadas quando elas precisarem;

**Controlar as informações** para assegurar que as partes interessadas estejam alinhadas sobre as necessidades e os objetivos do projeto.



## Gerenciamento de riscos do projeto

Fazer o [gerenciamento de riscos](#) é prevenir os acontecimentos negativos que possam impactar o projeto de alguma forma. Basicamente, esse planejamento busca antecipar possíveis respostas para pontos de vulnerabilidade do projeto. Sua gestão inclui 6 processos:

- Indicar como serão conduzidas as atividades de gerenciamento de riscos;
- Identificar todos os riscos que podem impactar o projeto e documentar suas características;
- Analisar qualitativamente os riscos para indicar a prioridade de sua resolução em ações corretivas;
- Fazer a análise quantitativa apresentando os números que um risco pode gerar em outras áreas, como a da gestão de custos, recursos humanos ou cronograma;

- Planejar as respostas para reduzir as ameaças e aumentar as oportunidades relacionadas ao objetivo do projeto;
- Monitorar os riscos durante o ciclo de vida do projeto para responder rapidamente caso alguma ameaça comece a se concretizar.

## Gerenciamento de aquisições do projeto

Terceirizações, compras de produtos, requisições de serviços especializados e qualquer outra tarefa que envolva tratativas comerciais com uma parte não relacionada ao projeto faz parte do gerenciamento de aquisições.

Os 4 processos de aquisição são voltados para a pessoa que exercerá o papel de comprador e visa facilitar suas tarefas, sendo eles os seguintes:



Determinar o que será adquirido, especificando os requisitos técnicos que o produto ou serviço deve cumprir, estabelecendo os critérios de avaliação dos fornecedores e realizando as solicitações de propostas; Conduzir as aquisições por meio da comparação das propostas, seleção de fornecedores e assinatura de contratos;

Gerenciar a relação com fornecedores e parceiros, realizando mudanças e correções contratuais sempre que o desempenho deles estiver abaixo do acordo em contrato;

Encerrar a relação com vendedores quando não houver mais a necessidade de seus produtos ou serviços para o projeto.

## Gerenciamento da integração do projeto

Tradicionalmente - e no próprio PMBOK -, a área de gerenciamento da integração do projeto é apresentada como a primeira. Aqui decidimos inverter a ordem por uma boa razão: ela agrega, sintetiza e alinha todas as demais áreas.

Sua função é garantir que os problemas sejam tratados antes de se tornarem críticos, que as mudanças ocorram conforme as definições iniciais do projeto e que os envolvidos estejam cientes de implicações, replanejamentos ou alterações necessárias para garantir o alcance das metas e do objetivo.

### Suas tarefas são:

- Criar o termo de abertura do projeto, autorizando sua execução e documentando seus requisitos iniciais;
- Elaborar o plano de gerenciamento do projeto, indicando as ações necessárias para sua execução;
- Orientar o trabalho do projeto, realizando as tarefas e norteando as etapas definidas inicialmente;
- Monitorar o trabalho, servindo para acompanhamento e revisão de todos os itens definidos no plano;
- Controlar as mudanças, apontando os impactos que cada uma possui para o projeto como um todo, aprovando ou solicitando uma reavaliação delas;
- Desenvolver o termo de encerramento, documentando o que foi realizado no projeto ou em alguma de suas fases e obtendo a anuência dos envolvidos de que aquele projeto está finalizado com sucesso.

# TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

O modelo de trabalho clássico, em que cada colaborador recebe uma função e a repete todos os dias, está pouco a pouco se desfazendo. Cada vez mais o foco tem mudado para projetos conjuntos, com objetivos concretos, nos quais toda a equipe trabalha ativamente. Diante disso, é importante que você, enquanto gestor, aplique novas técnicas de gestão de projetos condizentes com essa realidade.

## O que são técnicas de gestão de projetos?

De formas simples, são ferramentas e procedimentos que a sua equipe pode adotar para facilitar a condução de um projeto. As técnicas envolvem desde a organização de tarefas e o estabelecimento de prioridades até formas mais complexas de lidar com problemas e construir a identidade de uma empresa.

## Quais são as principais técnicas de gestão de projetos?

### 1-EAP

Abreviação de “Estrutura Analítica de Projeto”, a EAP é uma técnica de gestão com foco em simplificar a sua estrutura e identificar quais são os principais estágios do projeto. Para isso, é utilizado um reforço visual, que é bem parecido com um organograma de trabalho.

Se você está iniciando um novo projeto, essa técnica deve ser aplicada no seu estágio de planejamento.

Na prática, a EAP ajuda a alcançar os seguintes objetivos:

- definir o escopo total do projeto;
- estabelecer seus estágios;
- identificar os responsáveis por cada estágio e tarefa;
- descrever o pacote de entrega do projeto;
- estimar o custo, o tempo e o esforço;
- facilitar a mensuração de riscos.



Existem várias formas de colocar a EAP em prática, que variam de acordo com a composição da sua equipe e a natureza do seu projeto (por equipe, por fases de produção ou por entrega). No geral, essa é uma boa técnica para aplicar em seu estágio de planejamento.

## 2 - Kanban

Quem lida com equipes amplas e recursos enxutos, geralmente precisa ter tudo entregue sob demanda. A partir disso, a Toyota desenvolveu o método Kanban - palavra japonesa para “cartão” -, uma das técnicas de gestão de projetos mais simples e abrangente que existe.

O Kanban consiste em um quadro dividido em várias colunas, que representam os estágios de execução de uma tarefa. No mínimo, você terá 3 colunas: a fazer, fazendo e concluído. Nesse quadro, são inseridos diversos cartões com as tarefas do projeto, que são movidos à medida que avançam de um estágio para o outro.

Esse método oferece duas vantagens principais:

- Toda a equipe sempre saberá em que passo está a execução das tarefas;
- É fácil identificar gargalos e descobrir como lidar com eles.

Se a sua equipe precisa ser mais coordenada e eficiente, o Kanban é um bom ponto de partida.







### 3 - Curva S

Quando um projeto possui longo prazo e diversas implicações no meio do caminho, como um fluxo de caixa mensal, então a Curva S é uma das melhores técnicas de gestão de projetos para avaliar seu desempenho.

O propósito dessa metodologia é acompanhar o ciclo de vida de um projeto e avaliar seu histórico. A partir daí, são traçadas projeções que ajudam a lidar melhor com cada situação em particular.

Um projeto com alta rentabilidade, por exemplo, pode ser melhor explorado, enquanto um de baixa rentabilidade pode ser descontinuado.

Para descobrir esse contexto, a Curva S faz uma comparação entre o que foi projetado e o que foi realizado a cada período. Com base nessa diferença, é possível concluir se as estimativas foram realistas

ou se houve algum outro problema que impediu o progresso da equipe.

### 4 - Caminho crítico

Se você já trabalhou em um projeto amplo, sabe como diferentes tarefas sempre têm uma interdependência forte. Enquanto o trabalho A não é concluído, B não pode ser entregue. Por consequência, isso também bloqueia a tarefa C que depende de B, e assim por diante. Isso é, em essência, um caminho crítico dentro do seu fluxo de trabalho.

Essa dependência cria uma hierarquia entre as tarefas, o que muda a ordem de prioridade entre elas. Se você tem tarefas A e B que podem ser cumpridas, mas A está no começo de um caminho crítico para C e D, então A terá prioridade na sua hierarquia.





#### 4 - Caminho crítico

Se você já trabalhou em um projeto amplo, sabe como diferentes tarefas sempre têm uma interdependência forte. Enquanto o trabalho A não é concluído, B não pode ser entregue. Por consequência, isso também bloqueia a tarefa C que depende de B, e assim por diante. Isso é, em essência, um caminho crítico dentro do seu fluxo de trabalho.

Essa dependência cria uma hierarquia entre as tarefas, o que muda a ordem de prioridade entre elas. Se você tem tarefas A e B que podem ser cumpridas, mas A está no começo de um caminho crítico para C e D, então A terá prioridade na sua hierarquia.

#### 5 - Pomodoro

Essa técnica foi desenvolvida por Francesco Cirillo no final dos anos 80, com o objetivo de melhorar o gerenciamento do tempo. Basicamente, Pomodoro

é uma sessão de trabalho de 25 minutos seguida de uma pausa, que pode variar de acordo com quantos pomodoros já passaram. O ciclo funciona da seguinte forma:

- Liste todas as tarefas pendentes;
- Marque 25 minutos e trabalhe sem nenhum tipo de interrupção;
- Após o término desse tempo, faça uma pausa de 5 minutos, de preferência com algum movimento físico;
- Volte à tarefa até que esteja concluída e risque-a da sua lista depois disso;
- Após o 4º pomodoro, faça uma pausa de 30 minutos;
- Repita o processo com a próxima tarefa.





Esse é um método bem rígido, baseado no que seria uma “sessão de trabalho ideal”. Qualquer interrupção, por menor que seja, pode prejudicar o seu desempenho. Se for algo extremo, o certo é reiniciar completamente o processo.

## 6 - Cronograma/Gantt

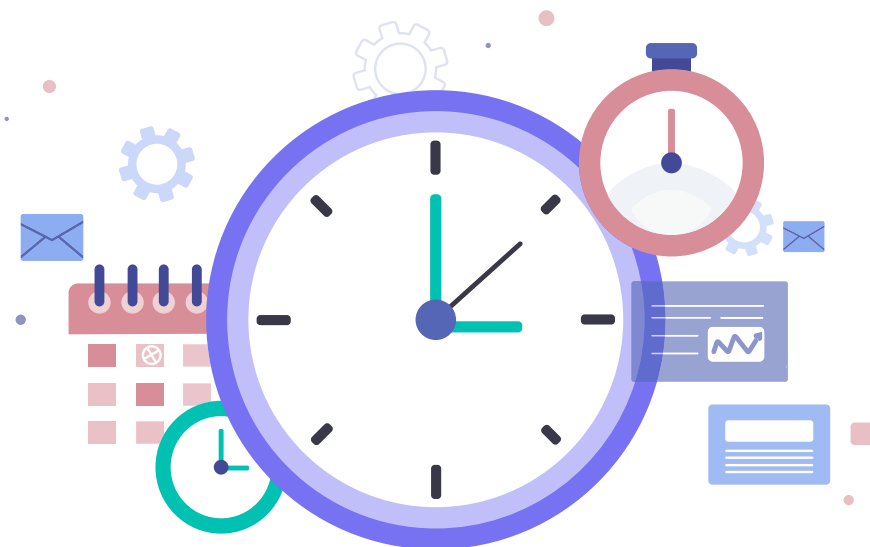
Se você lida melhor com linhas do tempo, então o Gráfico Gantt pode ser a técnica ideal para o seu estilo de gestão. Basicamente o Gantt é um tipo de cronograma, só que muito mais detalhado.

Primeiramente é preciso dividir e subdividir cada tarefa de acordo com uma hierarquia, em que as tarefas abaixo dependem da conclusão das tarefas acima. Depois disso, é preciso colocar todas essas tarefas em uma lista - também de acordo com a sua hierarquia - e traça uma linha do tempo para cada uma delas, indicando quando começou e quando foi concluída.

## Guia avançado de gestão de projetos: tudo sobre como gerenciar projetos

Essa técnica permite monitorar de forma visual o progresso de qualquer trabalho, além das tarefas envolvidas. É perfeito para gerenciar um time amplo em um projeto de logo prazo.

Depois de conhecer essas técnicas de gestão de projetos você já tem boas opções para coordenar melhor a sua equipe.



## A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PROJETOS

Antes da evolução tecnológica, muitas empresas faziam gestão de projetos sem realmente saber que era isso que estavam fazendo. A tecnologia trouxe uma nova visão para as empresas e possibilitou um trabalho mais ágil e eficiente, afinal, utilizar somente o e-mail para a comunicação no ambiente corporativo e manusear muitos documentos impressos e planilhas, já se tornou coisa do passado.

Um dos benefícios que a tecnologia trouxe para a gestão de projetos foi a implementação de softwares. Isso possibilitou maior visibilidade aos projetos, resolvendo problemas na comunicação e na qualidade de produção, permitindo informações mais transparentes e deixando os usuários mais satisfeitos.

Confira, a seguir, 5 efeitos que a tecnologia trouxe para o gerenciamento de projetos!

### Quais são as principais técnicas de gestão de projetos?

Com o crescimento das empresas, gerenciar dados em planilhas para fazer a gestão de projetos começou a se tornar inviável. O volume de informações aumentou, os projetos se multiplicaram e os dados começaram a ficar vulneráveis. Utilizar o armazenamento na nuvem aumenta a eficiência do trabalho, oferece maior segurança para os dados e permite que as pessoas possam acessá-los simultaneamente.



## Ganho de produtividade

Ter acesso a dados e informações em qualquer lugar aumenta a produtividade. Poder contar com a tecnologia para realizar projetos fora do escritório resulta em alguns ganhos, como a otimização do tempo e um escopo ainda mais claro e, com isso, as pessoas que estão trabalhando no projeto ficam mais focadas e a entrega do projeto é feita com sucesso.

## Melhor comunicação

Com o uso de softwares para o gerenciamento de projetos, a comunicação entre os envolvidos no projeto passa a ser mais fácil. Utilizar um software melhora desde a divisão do projeto em etapas até a possibilidade de ser feito um comentário online, dentro da própria plataforma, notificando todos os membros envolvidos.

## Padronização

Com plataformas de gestão de projetos cada vez mais sofisticadas, hoje você pode encontrar todos os dados dos projetos em um só lugar. O próprio software padroniza todas as informações sobre o projeto a ser desenvolvido e, sem esse avanço tecnológico, cada colaborador envolvido faria o gerenciamento de um jeito diferente. Loucura, né?

## Benefícios para os envolvidos do projeto

Com a implementação de softwares ficou muito fácil resolver problemas dentro das empresas. A tecnologia permite que o usuário do software acompanhe todo o andamento do projeto. Ele tem acesso ao que já foi feito: porcentagem do que evoluiu, tarefas realizadas dentro do projeto e prazos de entrega, tudo isso em tempo real. Com isso, a entrega do projeto final se torna mais rápida e eficiente.



De fato, a tecnologia transformou a gestão de projetos. Se você ainda está sofrendo por falta de tecnologia no seu negócio, te aconselhamos a ler esse [E-book sobre os desafios de implementar tecnologia na gestão de projetos!](#) Nele você aprende a instalar novos métodos tecnológicos no gerenciamento de projetos e a como treinar sua equipe para receber essas mudanças.



# BENEFÍCIOS DE UM SOFTWARE DE GESTÃO DE PROJETOS

A tecnologia deve ser vista como uma aliada para facilitar a gestão de projetos de seu departamento ou empresa. Afinal, usar planilhas, documentos impressos, pastas com arquivos compartilhados e/ou enviar informações críticas por e-mails, são formas antiquadas e extremamente exaustivas de fazer o gerenciamento de projetos.

Com o uso de um bom [software de gestão de projetos](#) você obterá 5 importantes vantagens para seu gerenciamento!

## 1 - Ganhe transparência

Ao usar um software de gestão de projetos para centralizar, documentar e rastrear todas as tarefas planejadas, executadas e entregues, você permitirá que as pessoas tenham acesso às informações relacionadas às suas atividades de forma clara e precisa.

Outra vantagem é identificar rapidamente quais são as tarefas em atraso, possíveis ameaças para o andamento do projeto ou simplesmente saber o que está sendo feito no momento de sua análise. Isso agiliza o processo decisório e permite uma revisão da estratégia para manter o projeto dentro do esperado.

## 2 - Reforce a comunicação e o engajamento

Juntamente à transparência das informações, é possível otimizar a comunicação entre os envolvidos no projeto. Um sistema facilita a divisão de tarefas, agiliza a comunicação com seus respectivos responsáveis, simplifica a consulta a documentos básicos para a execução de trabalhos e permite que todos estejam cientes sobre prazos, custos, recursos e processos.

Se em uma gestão de projetos mais antiquada, a principal função do gerente é indicar o que cada



pessoa deve fazer, na estrutura moderna, com o uso de um sistema, ele consegue acompanhar múltiplos projetos, apoiar a equipe, identificar riscos de maneira proativa e revisar as estratégias a serem aplicadas, sempre que necessário.

### 3 - Agilize as decisões

Por meio de indicadores de desempenho e de informações consolidadas em um dashboard, você fará análises e avaliações sobre a qualidade e eficiência no uso de recursos para realizar as atividades, ao invés de ficar solicitando o status sobre o andamento de cada uma delas.

Com o uso de indicadores você alocará de forma mais eficaz os recursos e mitigará o risco de atrasar entregas, exceder o orçamento ou ter profissionais ociosos durante a execução do projeto.

### 4 - Controle os recursos adequadamente

Já aconteceu de duas pessoas se envolverem em uma mesma atividade e, apenas horas depois, descobrirem que estavam duplicando uma tarefa? E de alguém reservar um recurso, mas depois não o usar, impedindo que outra pessoa agilizasse suas atividades?

Alguns projetos preveem que uma atividade seja concluída para, só então, permitir que uma outra se inicie. O problema é que nem sempre há a devida comunicação entre os responsáveis, o que gera ociosidade e gasto de recursos desnecessários, como as horas dos colaboradores.

Um software de gestão de projetos permite uma melhor utilização e controle de recursos, desde o tempo dos colaboradores até máquinas, softwares e equipamentos específicos. O resultado disso é uma redução de custos e melhor aproveitamento do orçamento dos projetos.





## DICAS PARA ESCOLHER O MELHOR SOFTWARE DE GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos se torna bem mais simples se tivermos a ajuda de um sistema de informações que reúna tudo o que precisamos em um único lugar. Utilizar um software que atenda às suas necessidades na medida certa é essencial para conseguir um melhor aproveitamento de tempo e garantir melhores resultados. Mas como isso pode ajudar nos seus projetos?

A resposta é simples: além do uso de um bom software facilitar a comunicação entre os envolvidos no projeto, uma plataforma contém todos os dados necessários para entender o projeto, ajudando a sua equipe na divisão de tarefas e deixando o escopo cada vez mais claro. Além disso, a utilização de um software auxilia o gerente de projetos a ter maior controle de todos os pedidos ao mesmo tempo.

Se você chegou até aqui é porque está avaliando as opções dessa ferramenta importante para a gestão de projetos, mas ainda não sabe como escolher! Veja a seguir 6 dicas indispensáveis para escolher o melhor software de gestão de projetos!

### 1 - Solução na medida certa

Quem não sabe o que procura vai ter dificuldades para saber que encontrou! Não adianta você escolher uma solução muito complexa se está precisando de algo mais simples. Opte por um software que permita que você evolua dentro da plataforma conforme sua maturidade em gestão de projetos for aumentando.



## 2 - Empresa com experiência em gestão de projetos

Escolha uma empresa que tenha experiência no mercado, não apenas em software, mas também de gestão de projetos. Esse é um fator muito importante para tomar a decisão correta. Verifique também se esta mesma empresa é comprometida com a realidade dos clientes e que, na prática, durante a utilização do software supere suas expectativas.

Mas lembre-se: não escolha uma plataforma somente pelo “nome” que ela tem no mercado, escolha o software ideal para você!

## 3 - Software em constante evolução

Busque por um software que esteja sempre inovando. Prefira um sistema que esteja disposto a crescer e a se adequar às suas necessidades e ao mercado, buscando melhorias e atualizando suas funcionalidades.

## 4 - Relacionamento eficaz com o cliente

O fornecedor do software deve ser de fácil acesso, ou seja, ele deve ter uma boa equipe de suporte e um rápido retorno ao consumidor. Analise se esse mesmo fornecedor é nacional, isso vai te ajudar mais facilmente a conseguir fazer ligações, mandar e-mails e tirar eventuais dúvidas sobre o serviço oferecido.

Opte por uma ferramenta que tenha um bom suporte de venda e pós-venda. Muitas empresas, por exemplo, enviam conteúdos periódicos sobre gestão de projetos para seus clientes, como webinars, conceitos, informações sobre lançamentos e melhorias.

## 5 - Prova social

Depois de ter seguido todos os passos anteriores, faça uma prova social. Entre em contato com pessoas que já utilizaram o software que você deseja contratar para saber como foram suas experiências.



## 6 - Prova de conceito

Antes de finalizar a escolha de um software para a sua empresa realize uma prova de conceito, também conhecida como PoC! Faça alguns testes e simule a utilização do software para garantir que ele possui o que você necessita para gerenciar seus projetos. Analise como seria a visualização de informações, fluxo de trabalho dos usuários, as possibilidades de acompanhamento do projeto e entre outras funções necessárias para você.

Você já sabe o que avaliar na hora de fazer a sua escolha, recomendamos que assista a uma [demonstração do nosso software](#), o Artia! Ele possui as principais ferramentas para você gerenciar seus projetos da melhor forma!



## CONCLUSÃO

O processo de inovação de um produto, a campanha de marketing digital, a organização de um evento, a otimização da infraestrutura de TI das empresas e milhares de outras atividades com objetivo específico, prazos e recursos determinados podem se beneficiar da gestão de projetos para terem sucesso.

Contudo, isso só é possível ao combinar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na execução das atividades. Caso contrário, as expectativas iniciais só serão atendidas por casualidade ou por esforço acima do necessário.

Lembre-se de que as entregas são meros meios para alcançar os requisitos propostos no início do planejamento e é a gestão de projetos que fará com que elas atendam às metas e ao objetivo final pelos quais ele foi iniciado.



## SOBRE O AUTOR

[Roberto Gil Espinha](#) possui mais de 20 anos de experiência em projetos com especial ênfase em Finanças e TI, vários destes como executivo da Datasul, atual Totvs. Atualmente é sócio Diretor da Euax, e lidera a equipe que desenvolve e comercializa o Artia, uma ferramenta inovadora voltada para a Gestão de Projetos.

Também atua como consultor em empresas na estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infra de TI e na adoção de boas práticas de engenharia de software.

Bacharel em Administração de Empresas, com especializações em Gestão Empresarial pela FGV-RJ e em Engenharia de Software pela PUC-PR. Certificado PMP e PMI-ACP pelo PMI, ITIL Foundation pelo EXIM e CSM, CSP pela Scrum Alliance.





O Artia é um software web para gerenciamento de projetos com implantação rápida e de baixo custo. Baseado em uma rede social corporativa, agrega funcionalidades de comunicação e colaboração em um software para sistematizar o trabalho e as rotinas das equipes.

Rápido e fácil de usar, o Artia permite organizar atividades pessoais e profissionais, criar e gerenciar projetos, compartilhar tarefas com pessoas, empresas e equipes, apontar horas para administrar o tempo gasto durante o dia com cada demanda, comparar atividades planejadas e realizadas de forma simples e eficiente, obter gráficos para uma visualização mais abrangente do projeto e para apoiar a tomada de decisões, entre outras funcionalidades.

As informações registradas no Artia podem ser acessadas e atualizadas a qualquer hora e de qualquer lugar, pois trata-se de um software web e, além disso, também está disponível para aplicativos móveis, como smartphones ou tablets.



The logo for Artia features a white, stylized icon on the left that resembles a bird or a wing, followed by the word "artia" in a lowercase, sans-serif font. The entire logo is centered on a solid teal background.

artia