

Ficha de Caracterização do Trabalho

Título: Gestão de Projectos: Principais Actividades e sua Importância.

Resumo: Apresenta-se, de forma sintética, as principais fases na gestão de um projecto, quais as suas características e quais os cuidados a ter. Pensa-se que esta abordagem ajudará a compreender melhor a importância cada vez maior do planeamento de projectos, podendo o leitor adoptar a estrutura apresentada à gestão dos seus próprios projectos.

URL: http://student.dei.uc.pt/~bmateus/PG/Data/Artigo3_V1.0.pdf

Data: 19 Dezembro 2003

Esforço: 18 horas

Motivação: Conhecer e compreender melhor as principais fases na gestão de um projecto.

Aprendizagem: Apreendi as diversas fases na gestão de um projecto, quais as principais características de cada uma e quais os principais cuidados a ter.

Conteúdos: Na gestão de um projecto devem existir essencialmente as seguintes fases: especificação, plano, divisão do plano, atribuição e calendarização de tarefas, implementação e verificação, revisão, testes e *follow-up*.

Processos: Deve dedicar-se algum tempo à fase de especificação e só no fim de esta estar correcta, sem erros e/ou omissões, é que se deve avançar para o plano do projecto. No plano, o projecto é dividido em tarefas de menor dimensão e deve-se ter em conta todas as fases referidas atrás, nomeadamente no tipo de actividades a desenvolver e no tempo necessário a cada uma delas. Após a realização do plano, poderá iniciar-se a fase de desenvolvimento, estando esta só completa no fim do produto ter passado a fase de testes. Durante o desenvolvimento devem criar-se mecanismos de verificação da evolução das diversas tarefas. Nunca se deve encarar o “produto” de fases já completas, como estático ou final. Este poderá (ou mais natural é que aconteça) sofrer novas alterações. No fim da realização do projecto deverá ser realizado um *follow-up* que relate a experiência adquirida.

GESTÃO DE PROJECTOS: PRINCIPAIS ACTIVIDADES E SUA IMPORTÂNCIA

por *Bruno Alexandre Simões Mateus*

Sumário. Apresenta-se, de forma sintética, as principais fases na gestão de um projecto, quais as suas características e quais os cuidados a ter. Pensa-se que esta abordagem ajudará a compreender melhor a importância cada vez maior do planeamento de projectos, podendo o leitor adoptar a estrutura apresentada à gestão dos seus próprios projectos.

Palavras-chave: Gestão de Projectos

1. Introdução

Nos dias de hoje, todos podemos ser considerados gestores. Aplicamos os nossos conhecimentos, capacidades, todo o tipo de ferramentas ao nosso dispor, para atingir os nossos objectivos, para realizar os nossos projectos.

Tal como na sociedade, as organizações funcionam de maneira semelhante. Estas contêm recursos, meios e objectivos a atingir. É neste contexto que se pretende sensibilizar o leitor para importância da gestão de projectos.

Existem excelentes obras sobre o tema, que o leitor terá todo o proveito em consultar, como *Starting to Manage: the essential skills* de Gerard M. Blair.

O presente texto procura esclarecer, de forma muito sintética, as diversas fases na gestão de um projecto, quais as suas características e quais os principais cuidados a ter.

No capítulo que se segue apresentam-se algumas noções que devem estar presentes, antes de se iniciar o desenvolvimento de um projecto. Nos diversos subcapítulos apresentam-se as várias fases na gestão de um projecto. No parágrafo 3 tecem-se algumas conclusões.

2. Gestão de projectos

A gestão de projectos é uma capacidade que se adquire com o tempo e a experiência. Para aqueles menos experientes será boa política tentar compreender e cumprir as regras que se apresentam abaixo.

Antes de se partir para a implementação de um projecto, o gestor deverá compreender efectivamente o que é pedido, deverá traçar um plano para atingir os objectivos, deverá dividir e atribuir tarefas aos elementos do grupo de trabalho, deverá avaliar o progresso e a qualidade do projecto, deverá rever, sempre que necessário e com bom senso, o plano traçado anteriormente e no fim da realização do projecto deverá realizar um *follow-up* do mesmo. Nunca esquecer que os objectivos do projecto dependem essencialmente de três factores, muitas vezes inconciliáveis: tempo, custo e qualidade.

2.1. Especificação

Na especificação vai ser definida a natureza e os objectivos do projecto. Não se devem tentar arranjar soluções nesta fase do desenvolvimento.

Devido à importância desta fase, deverá ser dedicado algum tempo para a elaboração da mesma. Muitas vezes as fases de análise de requisitos e especificação ultrapassam, em tempo, as fases de implementação.

Deve-se assumir que a especificação obtida, por parte de outro, contém erros ou omissões. Muitas vezes o cliente não tem uma correcta noção do que pretende ou o elemento/grupo responsável pela especificação não compreende correctamente o que é pedido.

Após a análise da especificação esta deve ser escrita e todos os envolvidos no projecto devem compreendê-la e aceitá-la. Isto permite que todos trabalhem sobre o mesmo e defende a equipa de desenvolvimento de novas ideias e alterações que surjam no decorrer do projecto. Essas novas alterações podem ser aceites mas com uma nova negociação de tempo e custos.

A especificação não deverá ser encarada como um documento longo ou como uma perda de tempo, bem pelo contrário, deve ser um documento simples, directo e objectivo e o tempo dispendido nesta fase é já o início da gestão da qualidade do projecto. A identificação de erros numa fase inicial do desenvolvimento, evita o seu alastramento a outras fases com consequências mais graves.

Com o evoluir do projecto, é natural que surjam novas situações que levem à alteração da especificação. Esta não deverá ser estática, no entanto, não deverá ser alterada constantemente. Novas alterações requerem algum bom senso.

2.2. Plano

Após a especificação do problema deve traçar-se um plano de “ataque” ao mesmo. Este plano permite apresentar à equipa os objectivos do projecto, definir uma direcção para o problema, concentrar as atenções em resultados intermédios, estabelecer prioridades e organizar trabalho, estimar tempos e motivar os elementos do grupo.

2.2.1. Decomposição do Plano

No fim de “todo” o projecto estar compreendido, este deve ser dividido em actividades de menor dimensão, sucessivamente até se obterem as tarefas mais simples e indivisíveis. O projecto fica dividido num conjunto de tarefas simples e dependentes, que todas juntas permitem obter o resultado desejado.

Com esta decomposição, é possível identificar pormenores, que no projecto como um todo não foram percebidos.

2.2.2. Atribuição de tarefas

A decomposição do projecto em tarefas de menor dimensão, permite atribuir essas mesmas tarefas a pessoas específicas. As tarefas devem ser atribuídas às pessoas e não as pessoas às tarefas. Sempre que necessário duas ou mais tarefas podem ser atribuídas a uma mesma pessoa ou duas pessoas a uma mesma tarefa. Não se deve seguir à risca uma métrica de uma pessoa por tarefa a cada momento.

2.2.3. Calendarização de tarefas

Na fase inicial do planeamento será difícil estimar, de forma mais ou menos aproximada, a duração temporal do projecto. Essas dificuldades aumentam se a natureza do projecto for nova ou desconhecida, pois a experiência nessa área é inexistente.

Mais uma vez, a decomposição do plano em tarefas mais simples apresenta vantagens, agora ao nível da calendarização das tarefas. Mesmo que o projecto seja algo de novo, a estimativa temporal de cada tarefa sempre foi mais fácil que a estimativa do projecto na totalidade.

A calendarização do projecto deve englobar todas as tarefas referenciadas neste artigo: especificação, plano, decomposição do plano, divisão das tarefas, calendarização das tarefas, verificação, revisão, testes e *follow-up*. Deve ser estimado o tempo para cada uma delas e para todas as suas subtarefas.

Em todas as estimativas deve ter-se em atenção aspectos como feriados, possíveis doenças de elementos do grupo, experiência (pode ser necessário formação), etc. Normalmente as expectativas antes de se iniciar o projecto são elevadas podendo levar a estimativas demasiadamente optimistas. Deve sempre incluir-se “tempo para erros”.

Qualquer gestor deve proteger a sua equipa da imposição de prazos irreais. Estes prazos devem ser negociados podendo-se obter, por exemplo, mais tempo, menos requisitos a implementar, etc. Se as condições se mantiverem imutáveis deve ficar claramente explícito que o projecto é impossível de cumprir dentro dos limites de tempo, custo ou qualidade exigidos.

2.2.4. Implementação e Verificação

Quando a fase de planeamento está completa inicia-se a fase de implementação. Nesta fase têm que ser estabelecidos mecanismos de verificação que permitam identificar o estado actual do projecto, o quão falta para o fim, necessidades de alterações, etc.

Na verificação podem-se usar, por exemplo, relatórios regulares que identifiquem o estado actual da tarefa e problemas encontrados ou podem-se realizar reuniões, onde todos os elementos discutem o estado actual das suas tarefas e quais os problemas encontrados. Este tipo de reuniões torna-se especialmente útil, quando a natureza do projecto é nova, permitindo a troca de experiências entre os vários elementos.

2.2.5. Revisão

Com o desenrolar do projecto vão surgindo novos elementos que podem alterar a especificação inicial. Esta especificação não deve ser estática e deve reflectir essas novas alterações. No entanto, deve ter-se em atenção que mudanças constantes na especificação, podem originar alguma desorientação no seio da equipa e o caminho traçado rumo aos objectivos pode tornar-se sinuoso. Pede-se então bom senso nas alterações a realizar a “produtos” resultantes de fases anteriores.

2.2.6. Testes e Qualidade

Testes para a qualidade fazem cada vez mais parte dos projectos desenvolvidos actualmente. Como tal, estes não devem ser esquecidos e devem ser encarados como essenciais para o sucesso do projecto.

Estes testes devem ser realizados em toda as fases de desenvolvimento de um projecto e um produto só deve ser considerado completo, se passar nos respectivos testes.

2.2.7. Follow-up

A experiência adquirida no desenvolvimento de um projecto é um “bem” que não deve ser esquecido.

Após a realização do projecto deve ser recolhida toda a informação essencial no desenvolvimento do mesmo. Devem ser anotadas todas as decisões tomadas, as dificuldades encontradas e as respectivas soluções. Deve ser feito um balanço de tudo o que de positivo e negativo aconteceu.

3. Conclusões

Pretendeu-se que este trabalho proporcionasse, de forma simples e objectiva, uma familiarização com as diversas fases na gestão de um projecto e qual a sua importância.

Para satisfazer este objectivo, optou-se por uma descrição das diversas fases, apresentando quais as principais características de cada uma e quais os principais cuidados a ter.

Pensa-se que o resultado obtido satisfaz os requisitos de simplicidade e objectividade que se pretendia atingir. Pensa-se também, que permitirá ao gestor compreender melhor o quão importante é o planeamento de um projecto. Faz-se notar, todavia, que estas fases não deverão ser encaradas como rígidas mas sim como ponto de partida para aqueles menos experientes. Consoante o projecto, algumas fases poderão ser omitidas ou poderão surgir algumas novas. Com a aquisição de experiência poderá criar o seu “estilo” próprio de gestão.

Referências

1. *Starting to Manage: the essential skills* de Gerard M. Blair.
2. *Project Management Institute*
http://www.pmi.org/info/PP_AboutProfessionOverview.asp?nav=0501<http://www.sec.ed.ac.uk/~gerard/Management/bookInfo.html>
3. *Project Manager Today*
http://www.pmtoday.co.uk/what_is_pm.asp