

# Guia completo para o gerenciamento de projetos

Exercer um bom gerenciamento de **projetos** é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, já que é a partir dessa atividade que os gestores controlarão os custos, riscos, recursos e outros aspectos do projeto. Muitas pessoas não dão a devida importância ao assunto, mas esse é um tema importante para aumentar a eficiência nos processos, bem como [maximizar os resultados](#).

A gestão de projetos é mais complexa, extensa e importante que muitos imaginam. Com o objetivo de solucionar seus problemas sobre o assunto, criamos este guia que explica o que é o gerenciamento de projetos, quais são as 10 áreas sobre o tema, a importância de realizar essa gestão, entre diversos outros conteúdos. Confira!

## O conceito de gerenciamento de projetos

Primeiramente é interessante entender o que é e como funciona um projeto em si, esse é um conjunto de atividades temporárias efetuadas em grupo, sendo que o seu objetivo pode ser o de produzir um bem, prestar um serviço ou até mesmo atingir resultados únicos.

Os projetos são temporários pelo fato de terem data de início e de conclusão bem definidos. Além disso, ele será único pelo fato de não se tratar de uma simples operação rotineira na empresa, mas um conjunto de atividades que visam atingir um objetivo em particular.

Para que esses projetos atinjam os resultados desejados, é necessário que eles sejam gerenciados por meio de técnicas e específicas e por um pessoal especializado. Em razão dessa necessidade que surge o gerenciamento de projetos, que consiste em um conjunto de técnicas, habilidades e conhecimentos que garantem a finalização do projeto com o prazo e orçamento previsto.

Em outras palavras, trata-se da [gestão estratégica](#) cuja finalidade é a de alinhar os resultados do projeto com os objetivos do negócio.

## As 10 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

A gestão de projetos é dividida em 10 áreas diferentes, sendo que o gestor de projetos deve ter conhecimento técnico e aprofundado em cada uma delas para ser capaz de fazer uma gestão eficiente. Se você quer saber quais são e como funcionam essas áreas, confira uma breve explicação de cada um deles a seguir.

### Gerenciamento da integração

Nessa área estão os procedimentos e atividades necessárias para garantir o andamento e controle de cada uma das etapas delineadas no planejamento do projeto. Esse gerenciamento permite o monitoramento integral das atividades, identificando pontos de melhoria e o prazo para efetuar os ajustes necessários.

Na prática, define-se onde e quando os esforços serão concentrados, quais serão os recursos utilizados e quais serão as próximas etapas a serem desenvolvidos. Assim, dominar essa área é um basilar para o sucesso do projeto. Entre os diversos procedimentos incluídos nela, estão:

- desenvolver o termo de abertura do projeto;
- desenvolver o plano de gerenciamento;
- monitorar, controlar e orientar a execução do projeto;
- fazer o encerramento de fases ou do próprio projeto.

## Gerenciamento de custos

O [gerenciamento de custos](#) engloba o planejamento, orçamentação, estimativas e controle de custos, sendo que o objetivo principal é fazer com que o levantamento de gastos seja o mais fiel e completo possível.

O estudo realizado pelo gestor é importante para evitar gastos necessários ou que ele seja excepcionalmente alto. Ele deve englobar todos os custos operacionais, administrativos, despesas com materiais físicos em geral etc. A definição desses gastos envolve três etapas distintas:

- planejamento de recursos;
- estimativa de custos;
- elaboração de orçamentos.

## Gerenciamento de escopo

Aqui é definido o escopo do projeto, que consiste no conjunto de produtos a serem alcançados ou entregues. Os procedimentos de controle e acompanhamento aplicados permitem verificar se o escopo está sendo cumprido conforme foi definido no planejamento inicial.

O gerenciamento de escopo faz com que o gestor reavalie constantemente cada etapa do processo para verificar se o objetivo principal será alcançado. Esse procedimento envolve atividades como:

- coleta de requisitos;
- delimitação do escopo;
- elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- controle e verificação periódica do escopo.

## Gerenciamento de qualidade

A qualidade consiste nas características mínimas que o produto do projeto deve ter para que o resultado seja positivo. Ressalta-se que há dois tipos de qualidades que devem ser observadas, são elas:

- qualidade do produto: o projeto foi bem-sucedido e entregou um produto que agregou valor à empresa ou auxiliou no seu desenvolvimento;
- qualidade do gerenciamento: são os métodos de controle usados para gerenciar o projeto, envolvendo elementos como [dados](#), prazos, custos, riscos, escopo etc.

Os dois conceitos devem ser trabalhados em conjunto pelo gestor, ou seja, um gerenciamento de qualidade resultará no projeto desejado. Para garantir que o trabalho esteja sendo realizado conforme planejamento, é preciso estabelecer padrões e normas predefinidas, como também garantir que tudo seja seguido.

## Gerenciamento de recursos

Os recursos tratados nesta área são os humanos, sendo que o gestor deve criar e gerenciar uma [equipe de alta performance](#) para trabalhar no projeto. Nesse caso, essa área envolve etapas como:

- determinação do perfil dos profissionais;
- esclarecimento das atribuições e responsabilidades de cada integrante do projeto;
- conhecer os pontos fracos e fortes de cada membro da equipe;
- criar as devidas hierarquias;
- manter canais de comunicação horizontais;
- entre outras.

## Gerenciamento das comunicações

Essa área do gerenciamento engloba os procedimentos que assegurem que a equipe tenha todas as informações necessárias para concluir o projeto com sucesso. Ela envolve atividades como:

- identificação das necessidades de dados;

- determinação do responsável que as receberá;
- distribuição das informações necessárias no prazo certo;
- manutenção de uma comunicação efetiva;
- constante fornecimento de feedback de desempenho.

## Gerenciamento de risco

Os riscos são condições ou eventos que podem comprometer a finalização do projeto ou entrega do produto. A gestão desses riscos consiste no ato de antecipá-los e tomar as medidas necessárias para preveni-las. O procedimento não é simples como parece, já que envolve as seguintes etapas:

- planejar o gerenciamento de risco;
- determinar quais são os riscos e documentar suas características;
- avaliar a exposição ao risco;
- analisar numericamente o efeito dos riscos;
- desenvolver ações para reduzir as ameaças;
- implementar as ações planejadas;
- monitorar a efetividade e ocorrência dos riscos durante o ciclo de vida do projeto.

Como os riscos são completos, ele também envolve a [gestão de crise](#), que é controle de tempo e recursos, bem como liderança de pessoal para lidar com o problema.

## Gerenciamento do cronograma (tempo)

Trata-se da **gestão do tempo**, sendo importante para que as ações e etapas sejam atingidas dentro do prazo desejado. A área consiste em atividades como:

- utilização de cronogramas;
- definição de ordem para realização das atividades;
- prazo de início e conclusão das atividades;
- verificação do andamento do cumprimento dos prazos.

O cronograma é uma das principais ferramentas dessa área. Esse é um gráfico que demonstra a distribuição das ações e etapas ao longo de um calendário. A estimativa de tempo para cada atividade do projeto depende de vários fatores, como condicionantes internos e externos, recursos, serviços de terceiros, imprevisibilidades entre outros.

## Gerenciamento das partes interessadas

Trata-se da definição com maior clareza das expectativas dos [stakeholders](#) — todas as partes interessadas direta ou indiretamente no projeto, como clientes, parceiros ou pessoas que são afetadas por ele de alguma forma.

## Gerenciamento das aquisições

Por fim, a área do gerenciamento das aquisições engloba todas as compras que devem ser realizadas para finalização do projeto. Aqui estão englobados os contratos, pedido de compras de projetos, materiais utilizados, pagamentos a terceiros, prestadores de serviços, fornecedores etc. Essa gestão deve ser realizada com o controle dos recursos e custos.

## A importância do gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos vai muito além de coordenar pessoas e cobrar resultados dos mesmos, ele exige muita organização, habilidades interpessoais, [liderança](#) e conhecimento aprofundado na área.

Quando as técnicas de gestão são aplicadas, o processo se torna mais claro e os objetivos são atingidos dentro do prazo desejado e por menores custos. Outro benefício é que incertezas são eliminadas, problemas antecipados e a gestão do negócio aperfeiçoada.

É possível gerenciar projetos utilizando bom senso e experiências, mas os processos seriam baseados na tentativa e erro, o que deixa o negócio à mercê da sorte, utiliza mais recursos que o necessário e aumenta a probabilidade de falhas. Ao aplicar conhecimento especializado das 10 áreas explicadas anteriormente, a empresa aproveita de diversos benefícios, como:

- utilização mais eficiente dos recursos;
- [otimização dos processos](#);
- melhor aproveitamento do tempo;
- agilidade nas atividades;
- flexibilidade no direcionamento das demandas;
- monitoramento efetivo de indicadores;
- maior satisfação dos clientes internos (colaboradores e envolvidos no projeto).

## O ciclo de vida de um projeto

Um bom gerenciamento de projetos é composto por diversas etapas, são elas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e finalização. É preciso que cada uma delas seja percorrida com cuidado para que o projeto alcance o resultado desejado. Veja uma explicação mais detalhada de cada uma delas a seguir.

## Iniciação

Quando uma ideia é aprovada e escolhida pelos gestores, dá-se início à formalização do pedido por meio do termo abertura ou outro documento com a mesma finalidade. Nessa fase, cada uma das futuras etapas do projeto devem ser abordadas na iniciação, sendo que o gestor e sua equipe devem anotar as restrições de cada uma delas, como:

- qualidade mínima.
- tempo necessário;
- custo;
- quem são os responsáveis pelas operações e suas etapas;
- entre outras informações necessárias.

Na primeira fase também são determinadas as técnicas a serem utilizadas para registrar premissas, limitações e monitorar o andamento do processo. Por fim, é preciso haver um consentimento sobre os esforços e recursos que serão empregados na realização do projeto, ou seja, todos os envolvidos devem concordar com isso.

## Planejamento

O objetivo do planejamento é o de fornecer um nível de detalhamento muito mais alto do que foi definida na iniciação. Esse é um dos passos mais complexos, já que o escopo deve ser estudado, circunstanciado e separado em partes. Além de se aprofundar nas mesmas questões da iniciação, essa fase também envolve:

- desenvolvimento de estratégias de comunicação;
- estabelecimento do valor do investimento;
- estruturação do cronograma detalhado sobre o projeto;
- análise e [previsão dos riscos](#);
- prever a possibilidade de surgir custos adicionais decorrentes de imprevisibilidades;
- formada estrutura para revisão e controle de planos.

## Execução

Nessa fase tudo o que foi planejado é colocado em prática, a sua finalidade é a de realizar as atividades da forma mais vantajosa possível e de acordo com o que foi estimado no plano.

Entretanto, é bastante comum que ocorram alterações durante ela, como solicitação de mudança no

escopo — seja para se adaptar às vontades dos stakeholders, melhorar continuamente os processos ou atender o padrão de qualidade desejado.

Também há a possibilidade de que os riscos sejam revistos, já que isso são fatores que podem surgir conforme o transcorrer do tempo. Tenha em mente que, quanto mais bem elaborado for o **planejamento**, menores serão as chances de que mudanças sejam necessárias.

## **Monitoramento e controle**

O monitoramento e controle são realizados de forma paralela à execução do projeto. Essa fase tem o objetivo de garantir se as atividades desempenhadas estão sendo de acordo com planejado. Dependendo do progresso das operações, será preciso realizar intervenções e implementar as mudanças cabíveis para fazer com que o objetivo seja alcançado.

Esse processo deve ser aproveitado para reconsiderar a prioridade dos riscos, já que o monitoramento também permite que você estude fatores mercadológicos, identifique novos riscos ou alterações na ordem que eles ocorrem.

## **Encerramento**

O encerramento do projeto também precisa ser formalizado adequadamente para que a empresa se prepare adequadamente para os próximos empreendimentos.

Engana-se o gestor que acredita que a finalização do projeto consiste na eliminação de esforços de gerenciamento, pois a etapa agrega informações bastante relevantes para realizar empreendimentos futuros.

Uma das atividades desempenhadas nessa fase é elaboração e assinatura do termo de aceite: esse é um documento que encerra a proposta e isenta a empresa de responsabilidades futuras. É preciso redigir esse documento para o cliente, patrocinador, alta administração da corporação, entre outros que participaram do projeto.

Aqui também é feita a análise e registro das lições aprendidas, que consiste na documentação das experiências relevantes que contribuirão para futuros planejamentos da organização.

## **Os indicadores para o gerenciamento de projetos**

A mensuração dos resultados é importante por medir precisamente os ganhos obtidos pela finalização do projeto. Para isso, é preciso utilizar os [indicadores-chave de desempenho](#) — também conhecidos como key-performance indicators ou KPI em inglês —, que são métricas aplicadas antes e constantemente depois de realizar mudanças na empresa.

Existem [indicadores de produtividade](#), qualidade, desempenho da equipe, entre outros. Dentro deles há os indicadores que devem ser usados para medir resultados do projeto, confira-os abaixo.

## Valor agregado (VA)

Esse índice diz respeito à taxa de entrega de tarefas que foram concluídas até o momento. Sua fórmula é a seguinte:

$$\text{VA} = (\text{número de tarefas concluídas} / \text{total a ser feito}) \times 100\%$$

Quanto maior a taxa de VA mais próxima da finalização o projeto estará. Mas ele não deve ser avaliado isoladamente, caso contrário você não tem perspectiva sobre situação real do projeto.

## Taxa de custos

A taxa de custos permitirá que você veja se o projeto terá custos compatíveis com o [orçamento](#), fazendo com que os gastos não sejam superiores ao que foi destinado a dele. Veja sua fórmula:

$$\text{Taxa de custos} = \text{valores monetários de entregas} / \text{custos previstos}$$

Se o resultado for menor que um, isso indicará que houve um estouro no orçamento, se o resultado for acima de 1, isso demonstrará economia na execução. Caso o número for igual ou muito próximo a 1, os custos se alinham com as expectativas.

## Taxa de entrega

A taxa de entrega se relaciona com o cronograma e tem o objetivo de demonstrar se o projeto está sendo feito dentro do ritmo esperado ou não. Para isso, use o seguinte cálculo:

$$\text{Taxa de entrega} = \text{VA entregue} / \text{previsão das entregas}$$

Se o valor for acima de 1, as entregas são mais rápidas que o esperado e há um adiantamento. Os valores abaixo de 1 indicam atrasos que precisam ser corrigidos e, por fim, resultados próximos ou iguais a um demonstra que os prazos estão saindo como planejamento.

## Desvio do prazo

Também é importante saber se a execução das tarefas estão excedendo ou não os prazos que foram inicialmente determinados. Entenda a fórmula desse índice:

$$\text{Desvio de prazo} = \frac{[(\text{Datas de entrega} - \text{datas previstas}) / \text{duração prevista}] * 100}{1}$$

O resultado é lido da seguinte forma: um projeto que atrasou 5 dias e teve duração de 100 dias, tem um desvio de atraso de 5%. Quanto maior o percentual, mais elevado será o atraso, mas uma taxa nula indica que tudo foi entregue no prazo. Se os valores forem negativos, também há adiantamento nas entregas.

## Desvio do orçamento

Como o próprio nome indica, o desvio do orçamento mostra se o projeto teve gastos muito acima do que foi estabelecido no planejamento. Se houver desvios, há impactos diretos na matriz de custos, demonstrando que os procedimentos devem ser otimizados. A taxa de desvio é feita da seguinte forma:

$$\text{Desvios de orçamento} = \frac{[(\text{custo total} - \text{custo previsto}) / \text{custo previsto}] * 100}{1}$$

Por exemplo, se um projeto custou R\$ 15 mil, mas os gastos previstos eram de apenas R\$ 10 mil, ocorreu um desvio de 50% do orçamento. Quanto maior a diferença entre as duas contas, mais elevado será o desvio. Entretanto, uma taxa nula (de 0%) mostra que tudo ocorreu conforme previsto e percentuais negativos denotam economia.

## Índice de retrabalho

O retrabalho é um dos principais motivos que fazem com que o projeto consuma mais tempo e dinheiro do necessário. Como também, se as tarefas precisam ser refeitas com frequência, seus processos devem ser repensados. Veja seu cálculo:

Índice de retrabalho = (quantidade de tarefas que são refeitas / quantidade de tarefas finalizadas) x 100

Taxas altas indicam que está havendo retrabalho e a necessidade de ter maior atenção à execução do projeto.

## Boas práticas no gerenciamento de projetos

Neste tópico, listamos algumas dicas essenciais para que você finalize o projeto com sucesso. Continue a leitura para entender melhor.

### Ter uma equipe de resposta a riscos

Uma [equipe engajada](#), capacitada e preparada para lidar com riscos contribui para o desenvolvimento do projeto de diferentes formas.

Recrute bons profissionais e busque por talentos — que são os colaboradores cujo perfil são ideais para a empresa — melhor a comunicação interna, mantenha o pessoal bem treinado, avalie constantemente seus resultados e, principalmente, invista em ações para retê-lo.

Após, conscientize-os sobre os possíveis riscos e forneça os treinamentos necessários para lidar com o risco, caso eles ocorram. Além disso, também é necessário que o gerente invista em uma boa comunicação e dê liberdade para que eles reportem os problemas existentes.

### Comunicar metas e objetivos aos interessados

Um grande erro que pode ser cometido pelo gestor é o de comunicar questões do projeto apenas a alguns integrantes do projeto. Desde o começo do projeto, você deverá comunicar os objetivos e metas a todos os interessados, como os gerentes, patrocinadores, clientes, equipe e outros usuários.

Também se certifique de que as informações repassadas foram recebidas sem interferências. Um bom [plano de comunicação](#) faz com que todos se alinhem para atingir o mesmo objetivo e que todos utilizem os métodos mais eficientes para isso.

### Criar reuniões com os participantes do projeto

Faça uma reunião inicial com todos os interessados no projeto para garantir que eles estejam cientes do projeto desde o início, conheçam os processos a serem utilizados, a qualidade do resultado a ser atingida, os custos máximos e mais. Isso torna mais fácil comunicar as tarefas, atribuir os cargos aos membros e conduzir o projeto saudavelmente.

Quando o projeto for concluído, faça uma reunião de encerramento para reunir os membros do projeto e discutir os resultados. Esse processo também ajudará a preparar a equipe para os próximos projetos, já que eles analisarão os erros, otimizarão os conteúdos etc.

## **Desenvolver um plano de trabalho**

O plano de trabalho é uma descrição detalhada das fases e etapas de um serviço ou projeto. Elaborá-lo é fundamental para cumprir os prazos e bater metas, se ele não for bem detalhado, surgirão muitas dúvidas sobre a realização de determinadas tarefas, sobre como funciona o alcance de metas, o escopo do projeto etc.

## **Estruturar um cronograma completo**

O cronograma tem uma importância maior que muitos imaginam, seu objetivo é o de garantir que as etapas sejam entregues no prazo acordado e permitir que os profissionais envolvidos se programem e organizem para cumprir o escopo.

Quando a equipe deixa de acompanhar o cronograma, aumentam-se as chances de ocorrerem atrasos na entrega final do projeto. Lembre-se de sempre definir prazos reais, fazendo com que eles sejam longos o suficiente para que os colaboradores entreguem cada parte do projeto com qualidade.

O conteúdo é bastante amplo, mas é fundamental usar todas as informações dispostas neste artigo que você consiga fazer um bom gerenciamento de projetos. Lembre-se que você pode automatizar a maior parte das operações do projeto com a tecnologia, garantindo mais precisão, qualidade e controle durante todo o procedimento.

Baixe agora mesmo a [planilha de controle do capital de giro](#) que o ajudará no gerenciamento de recursos financeiros e orçamento dos projetos.