

Denise Rosane Bridi

Project 2013

Administração Aplicada ao Gerenciamento de Projetos



editora
VIENA

1ª Edição
Bauru/SP
Editora Viena
2015

Sumário

Lista de Siglas e Abreviaturas.....	17
1. Introdução ao Project 2013	19
1.1. Sobre a Administração	21
2. As Funções Administrativas Segundo a Administração Científica..	25
2.1. Tipos de Recursos de uma Organização	29
2.2. Princípios da Administração	30
2.3. Os Elementos da Administração	31
2.4. Áreas de Atuação na Administração	32
2.5. Administração e Planejamento.....	32
2.6. Ciclo PDCA.....	33
2.7. Teoria da Burocracia.....	34
2.8. Teoria das Relações Humanas	36
2.9. Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista	37
2.10. Hierarquia das Necessidades de Maslow	38
2.11. Teoria das Decisões	39
2.12. Teoria X e Teoria Y	40
2.12.1. Teoria X	41
2.12.2. Teoria Y.....	41
2.13. Culturas Organizacionais.....	42
2.13.1. Tipos de Estruturas Organizacionais	43
2.13.1.1. Funcional.....	43
2.13.1.2. Por Projeto	44
2.13.1.3. Matricial.....	46
2.13.1.3.1. Matricial Fraca	46
2.13.1.3.2. Matricial Balanceada.....	47
2.13.1.3.3. Matricial Forte	48
3. Work Breakdown Structure (WBS) ou Estrutura Analítica de Projeto (EAP).....	53
3.1. O que é um Gráfico Work Breakdown Structure (WBS)?.....	55
3.2. Work Breakdown Structure – Como Fazer	56
3.2.1. WBS – EAP – Conceitos	57
3.2.2. WBS – EAP e Programação.....	58
3.2.3. WBS – EAP Uso de Modelos	60
4. Introdução ao Gerenciamento de Projetos Segundo o PMBOK	63
4.1. O PMI – Project Management Institute.....	65
4.2. O PMBOK®	66
4.2.1. Ciclo de Vida de um Projeto	67
4.2.2. Grupos de Processos do PMBOK	68
4.2.2.1. Processos de Iniciação.....	68
4.2.2.2. Processos de Planejamento	69
4.2.2.3. Processos de Execução.....	69

4.2.2.4.	Processos de Monitoramento e Controle.....	70
4.2.2.5.	Processos de Encerramento.....	70
4.2.3.	Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK 5º Edição.....	70
4.2.3.1.	Gerenciamento de Integração do Projeto.....	71
4.2.3.2.	Gerenciamento do Escopo do Projeto.....	72
4.2.3.3.	Gerenciamento de Tempo do Projeto.....	74
4.2.3.4.	Gerenciamento dos Custos do Projeto.....	75
4.2.3.5.	Gerenciamento da Qualidade do Projeto.....	75
4.2.3.6.	Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto.....	76
4.2.3.7.	Gerenciamento das Comunicações do Projeto.....	77
4.2.3.8.	Gerenciamento de Riscos do Projeto.....	77
4.2.3.9.	Gerenciamento de Aquisições do Projeto.....	77
4.2.3.10.	Gerenciamento de Envolvidos do Projeto (Stakeholders) (Adicionada na 5a Edição).....	79
4.3.	O que é um PMP?.....	80
5.	Uma Visão Direta Sobre Gerenciamento de Projetos.....	83
5.1.	O que Define um Projeto.....	85
5.2.	Como Nasce um Projeto?.....	86
5.3.	Diferenças entre um Projeto, Programa e Portfólio.....	86
5.4.	Tempo, Custo e Escopo: Gerenciando Restrições do Projeto.....	87
5.5.	Gerenciando seus Projetos.....	88
5.6.	O Gerente de Projetos.....	88
5.7.	Equipe do Projeto.....	89
5.8.	Stakeholders (Partes Interessadas).....	90
5.9.	Ciclo de Vida do Projeto.....	90
6.	A Ferramenta Microsoft Project 2013.....	93
6.1.	Passo a Passo.....	95
6.2.	Configurações Padrão para o Projeto.....	97
7.	Navegando na Ferramenta Microsoft Project 2013.....	99
7.1.	A Barra de Ferramentas de Acesso Rápido.....	103
7.2.	Entrada de Tarefas.....	104
7.3.	Gráfico de Gantt.....	105
7.4.	Barra de Status.....	105
8.	Como Usar o Project MS Project 2013.....	107
8.1.	Definir Regras do Projeto.....	109
8.2.	Definir Entregas do Projeto Antes de Construir a Agenda.....	109
8.3.	Definir o Objetivo do Projeto.....	109
8.4.	Recursos.....	109
8.5.	Comunicação.....	110
8.6.	Crie o Work Breakdown Structure.....	110
8.7.	Comunicar o Calendário para sua Equipe de Projeto.....	110
8.8.	Adquirir Compromisso da Equipe do Projeto.....	110
8.9.	Encerre o Projeto e Mantenha o Histórico.....	111

9.	O Projeto	113
9.1.	Trabalhando com Colunas.....	117
9.2.	Movendo o Projeto entre Datas.....	119
10.	Criar Tarefas	121
10.1.	Incluir Tarefas.....	123
10.2.	Tipos de Tarefa	126
10.2.1.	Entendendo Melhor esses Tipos.....	126
10.3.	Modos de Agendamento	130
10.4.	Agrupamento de Tarefas.....	131
10.5.	Tarefas Dependentes - Predecessoras	131
10.6.	Vínculos entre Tarefas.....	133
10.7.	Incluir Marcos (Milestones) - Etapas do Projeto.....	134
10.8.	Tipos Visualização de Tarefas	136
10.9.	Tarefas Inativas.....	137
10.9.1.	Desativar uma Tarefa	137
10.10.	Detalhamento de Configuração das Tarefas	138
10.11.	Tarefas Periódicas (Recorrentes).....	139
10.12.	Folga nas Tarefas (Buffer).....	140
10.13.	Latência entre Tarefas (LAG).....	145
10.14.	Restrições no Project 2013	148
10.15.	Uso da Tarefa.....	150
11.	Calendários	153
11.1.	Calendários Padrões.....	155
11.2.	Selecionar um Calendário para o Projeto.....	156
11.3.	Criar um novo Calendário	157
11.4.	Incluir Exceções - Folgas e Feriados.....	158
11.5.	Semanas de Trabalho.....	160
12.	Recursos	163
12.1.	Duração e Unidades de Recursos podem Afetar seu Projeto	168
12.2.	Estimativas de Recursos	169
12.3.	Superalocação - Revisão do Calendário	170
12.4.	Gráfico de Recursos.....	171
12.5.	Solucionando Problemas de Alocação de Recursos	173
12.6.	Uso de Recursos	174
13.	Caminho Crítico	177
13.1.	Qual o meu Caminho Crítico Atual?	179
13.2.	Como posso Reduzir a Duração do meu Caminho Critico?.....	181
13.3.	Horas Extras	181
13.4.	Decompondo Tarefas (Crashing)	182
13.5.	Programação Paralela (Fast Tracking)	182
13.6.	Alterar o Escopo de seu Projeto.....	182
14.	A Linha do Tempo.....	185
14.1.	Guia Formato.....	188
14.2.	Modos de Apresentar Tarefas	189

14.3.	Imprimir a Linha do Tempo	190
15.	Campos Personalizados.....	191
15.1.	Criar um Campo Personalizado	195
15.2.	Criar Semáforo	195
15.3.	Sinalizador (Lista de Opções).....	200
15.3.1.	Configurando	206
16.	Criando Linha de Base – Baseline	211
16.1.	Data de Status	215
16.2.	Gerenciar Portfólio - Trabalhar com Vários Projetos	218
17.	Relatórios	221
17.1.	Acompanhe seu Projeto	223
17.2.	Obter Status do Projeto	224
17.3.	Gráfico de Gantt	224
17.4.	Personalizando uma Visão do Gráfico de Gantt.....	224
17.5.	Formatos Individuais das Barras de Gantt	225
17.6.	Formatação da Escala de Tempo	229
17.7.	Imprimindo Gráfico de Gantt	232
17.8.	Gantt de Controle - Introduza os seus Dados de Rastreamento.....	233
17.9.	Diagrama de Rede	234
17.10.	Painéis - Dashboards.....	236
17.10.1.	Burndown	236
17.10.2.	Tarefas Futuras	237
17.10.3.	Visão Geral de Custo	238
17.10.4.	Visão Geral do Projeto	238
17.10.5.	Visão Geral do Trabalho	239
17.11.	Configurações de Relatórios	239
17.12.	Relatório de Recursos	244
17.12.1.	Recursos Superalocados.....	244
17.12.2.	Visão Geral do Recurso.....	244
17.13.	Relatórios de Custos.....	245
17.13.1.	Fluxo de Caixa	246
17.13.2.	Valor Agregado (Curva S)	247
17.13.2.1.	O que é uma Curva-S?	248
17.13.2.2.	Curva-S no Project 2013 (Método Nativo)	249
17.13.2.3.	Curva-S de Custo no Project 2013	252
17.13.2.4.	Criando Curva-S de Custo de Outra Forma - Copiando	256
17.13.2.5.	Curva-S de Prazo Manual no Project.....	258
17.13.2.6.	Curva-S de Prazo - Com Três Variações.....	259
17.13.2.7.	A Curva-S de Horas	260
17.13.3.	Saturações de Custos.....	262
17.13.4.	Visão Geral do Custo da Tarefa	262
17.13.5.	Visão Geral de Custo de Recursos	263
17.14.	Relatórios de Andamento	264
17.14.1.	Relatório de Marco	265
17.14.2.	Tarefas Adiadas	265

17.14.3.	Tarefas Atrasadas.....	266
17.14.4.	Tarefas Críticas.....	267
17.15.	Ferramenta Introdução.....	268
17.15.1.	Analizador de Práticas Recomendadas	269
17.15.2.	Começar com o Projeto	269
17.16.	Relatórios Personalizados	270
17.17.	Relatórios Visuais - Método Nativo	271
17.17.1.	Fluxo de Caixa	273
17.17.2.	Criar um Novo Relatório	275
18.	Configurações.....	279
18.1.	PMO - Personalizando	281
18.2.	Modelos (Templates): Evite Reinventar a Roda	283
18.2.1.	Abrindo um Modelo (MPT) Existente	285
18.3.	Utilizando o Comando Salvando Workspace.....	286
18.4.	Senhas e Permissões no MS Project 2013	288
18.5.	Salvando o Workspace	289
18.6.	Classificação de Dados.....	289
18.7.	Filtros	290
18.8.	Grupos.....	291
18.9.	Margem de Atraso	293
18.10.	Tarefas Atrasadas.....	294
18.11.	Caminho da Tarefa.....	295
18.12.	Linha de Base – Comparação.....	295
19.	Exercícios Práticos.....	297
19.1.	Inserir Tarefas Manuais	299
19.2.	Transformar Tarefas	300
19.3.	Criação de Grupos de Resumo	300
19.4.	Organizar o Projeto	302
19.5.	Inclusão de Tarefas Recorrentes.....	303
19.6.	Responda as Questões	303
19.7.	Agrupamento de Tarefas.....	304
19.8.	Tarefas Dependentes - Predecessoras	306
19.9.	Vínculos entre Tarefas.....	308
19.10.	Restrições no Project 2013	309
19.11.	Selecionar um Calendário para o Projeto.....	310
19.12.	Alocação de Recursos.....	311
Referências.....		315
Glossário.....		317

Lista de Siglas e Abreviaturas

<i>CAPM</i>	<i>Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos.</i>
<i>EAP</i>	<i>Estrutura Analítica de Projeto.</i>
<i>PDCA</i>	<i>Plan do Check Action.</i>
<i>PEP</i>	<i>Pacote de Trabalho.</i>
<i>PgMP</i>	<i>Program Management Professional.</i>
<i>PMBOK</i>	<i>Project Management Body of Knowledge.</i>
<i>PMI</i>	<i>Project Management Institute.</i>
<i>PMP</i>	<i>Project Manager Professional.</i>
<i>RH</i>	<i>Recursos Humanos.</i>
<i>WBS</i>	<i>Work Breakdown Structure.</i>

1

Introdução ao Project 2013

1. Introdução ao Project 2013

O **Project** é um software desenvolvido pela **Microsoft Corporation** e possui a finalidade de auxiliar a gerência de projetos. É um programa profissional utilizado por gestores das mais diversas áreas da administração.

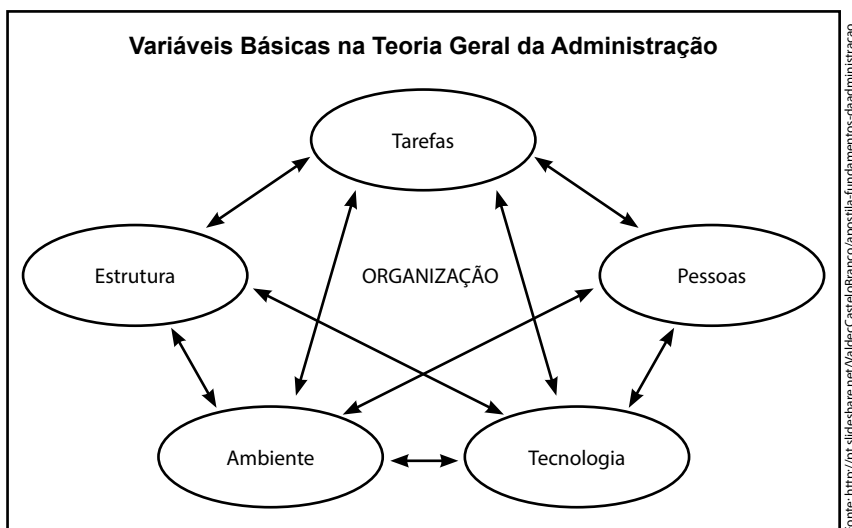
Sua primeira versão foi criada em 1985, em seguida, foi atualizada constantemente. O programa possui diversas ferramentas de gestão, como: calendários, gráfico de Gantt, diagramas e diversos relatórios.

A versão abordada nesse livro será a **Microsoft Project 2013**.

1.1. Sobre a Administração

A administração é baseada em leis e princípios aplicáveis a diversas situações abordadas pelo administrador, tais princípios são conhecidos como “Princípios Gerais da Administração”, eles determinam como deverá ser o comportamento do administrador em relação as situações enfrentadas no dia a dia.

A **Teoria Clássica da Administração** conta com cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, ambiente, tecnologia e pessoas. Essas variáveis são os principais componentes no estudo da administração de empresas.



As cinco variáveis básicas da Administração.

Cada uma dessas variáveis sofre influência das outras, por exemplo, as pessoas manipulam a tecnologia que pode reorganizar a estrutura para automatizar uma determinada tarefa. As alterações provocadas podem ocorrer em maior ou menor grau. E o comportamento conjunto das variáveis é sempre diferente se as considerarmos de forma isolada.

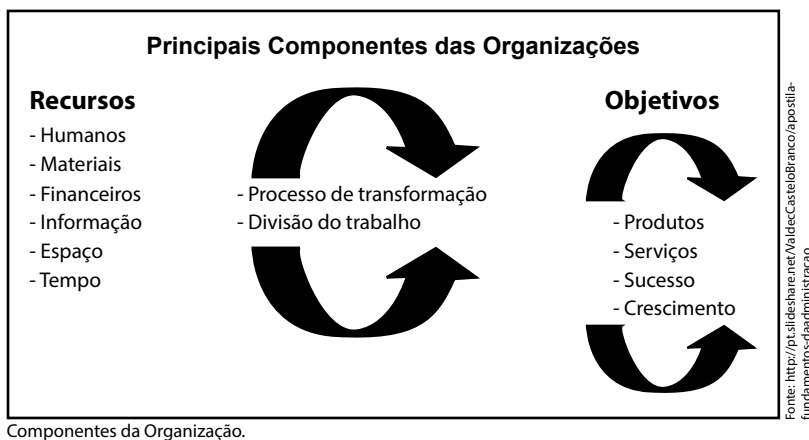
Nos campos do conhecimento e densidade populacional, as mudanças são rápidas e inesperadas, propondo novas necessidades. O crescimento de uma organização faz com que ela se torne muito mais complexa e aumenta suas fronteiras.

Segundo Maximiano (1992, p.56), podemos definir que:

A organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. A Administração é o processo de conjugar recursos humanos e materiais de forma a atingir fins desejados, através de uma organização. É um processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos.

Exemplificando, a organização é o conjunto de pessoas que deseja atingir uma finalidade, uma missão. Essas pessoas são colaboradores, sócios, proprietários, etc. Elas possuem diversas responsabilidades, que possuem maior ou menor complexibilidade de acordo com o nível de suas decisões. A organização é responsável por transformar recursos em objetivos.

Confira os principais componentes de uma organização:



Outros componentes importantes da organização são os processos de transformação e divisão do trabalho. É através dos processos que a organização utiliza os recursos e, assim, atinge o resultado.

É denominado processo, um conjunto de atividades interligadas, elas devem possuir começo, meio e fim, e ainda utilizar recursos, como: tecnologia, tempo, materiais, etc.

Como sabemos, todas as pessoas possuem qualidades e limitações, o processo que busca otimizar as qualidades e minimizar as limitações pessoais é chamado divisão de trabalho.

Toda organização serve a um propósito, quando criada é necessário primeiramente definir o seu objetivo.

Elas podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, permanentes ou temporárias.

Uma organização pública é mantida pelo poder público, por qualquer nível de governo.

Quando pessoas assumem a manutenção de uma organização ela é denominada privada. Ainda existem organizações mistas, com esforços públicos e privados.

Organizações que buscam rentabilidade e lucro são denominadas organizações com fins lucrativos, ainda existem as que não possuem essa mentalidade, chamadas de organizações sem fins lucrativos.

Anotações

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Anotações



A series of horizontal lines for taking notes, starting from the top of the page and extending down to the footer area.

2

As Funções Administrativas Segundo a Administração Científica

Project 2013

- 2.1. Tipos de Recursos de uma Organização
- 2.2. Princípios da Administração
- 2.3. Os Elementos da Administração
- 2.4. Áreas de Atuação na Administração
- 2.5. Administração e Planejamento
- 2.6. Ciclo PDCA
- 2.7. Teoria da Burocracia
- 2.8. Teoria das Relações Humanas
- 2.9. Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista
- 2.10. Hierarquia das Necessidades de Maslow
- 2.11. Teoria das Decisões
- 2.12. Teoria X e Teoria Y
 - 2.12.1. Teoria X
 - 2.12.2. Teoria Y
- 2.13. Culturas Organizacionais
 - 2.13.1. Tipos de Estruturas Organizacionais

2. As Funções Administrativas Segundo a Administração Científica

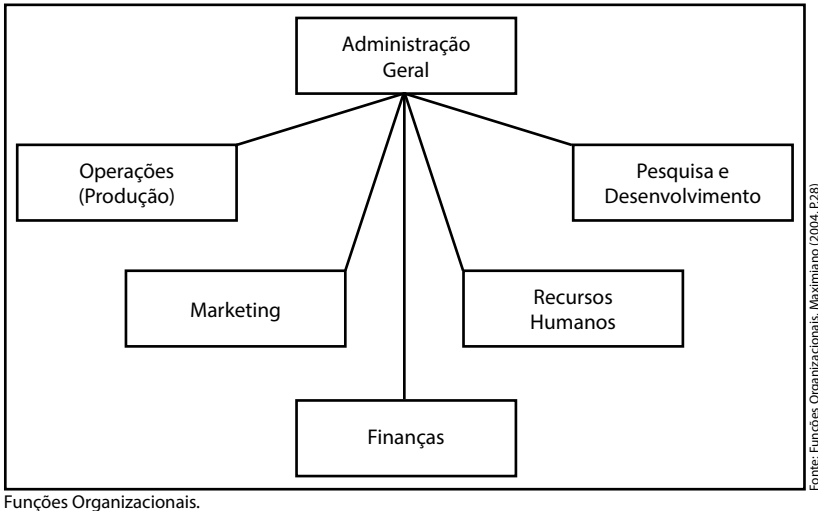
Em suas pesquisas, Taylor preocupou-se também com o papel do gerente, o qual deveria obedecer aos Princípios de Administração Científica:

- **O planejamento:** Durante o planejamento de um projeto devemos utilizar métodos para evitar improvisações e assim garantir uma coerência no planejamento da organização com o que está sendo proposto no projeto, ou seja, simplesmente utilizar o conhecimento já adquirido dentro do contexto para agilizar e facilitar o planejamento de uma maneira que permita a sua execução e o sucesso na conclusão do mesmo.
- **Os recursos:** Selecionar os recursos para o projeto, considerando suas aptidões e prover treinamento caso seja identificado a necessidade, assim garantir que eles consigam dar o seu melhor no atendimento definido para o projeto.
- **O controle:** Acompanhar o trabalho para verificar a qualidade e a conformidade com o que foi planejado, sempre se mantendo a disposição para auxiliar quando necessário, para que o entendimento da necessidade não cause anomalias no produto entregue.
- **A execução:** Atribuir responsabilidade entre a equipe para que a execução do trabalho tenha um acompanhamento, os responsáveis devem relatar qualquer problema ou dificuldade encontrada em atingir o planejamento definido para a atividade, problemas rotineiros devem ser resolvidos pelo próprio responsável, não necessitando levar à gestão do projeto.

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos.

Segundo Maximiano (2004, p.28):

As funções mais importantes de qualquer organização são analisadas sucintamente a seguir: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração.



- **Operação ou Produção:** Como podemos supor, produção é fornecer produtos ou serviços, podemos separar três tipos principais de processos de produção:
 - **Produção em massa:** Produz um grande número de produtos e serviços, onde cada produto é igual, padronizado, dentro de uma grande variedade e complexidade de produtos.
 - **Produção por processo contínuo:** Produz um tipo de produto ou serviço de forma contínua, para exemplificar esse tipo de processo, podemos citar transmissão de programas de televisão, energia elétrica, entre outros.
 - **Produto único ou em pequenas quantidades:** São produtos e serviços feitos sob medida e sob encomenda, de vários níveis de complexidade, nesse tópico, podemos incluir os projetos.
- **Marketing:** O objetivo do marketing é conectar e manter a união entre a organização e seus clientes, sejam eles consumidores ou usuários. Mas a sua função é bem mais ampla e envolve pesquisa de tendências de mercado e identificação dos interesses atuais dos seus clientes, garantindo sua fidelidade.
 - **Desenvolvimento de produtos:** Criar serviços, produtos, nomes, marcas, canais de distribuição e definição de preços.
 - **Distribuição:** Desenvolvimento de canais de distribuição e gestão dos pontos de venda.
 - **Promoção:** Campanha de publicidade para a comunicação com o público alvo.
- **Pesquisa e desenvolvimento:** O objetivo da pesquisa e desenvolvimento é transformar as informações de marketing e ideias em produtos e serviços.

- **Finanças:** O objetivo de finanças é a utilização eficiente dos recursos financeiros que podemos exemplificar como:
 - **Investimento:** Escolher a aplicação de recursos.
 - **Financiamento:** Conseguir boas alternativas de fontes de recursos.
 - **Controle:** Manter o orçamento da organização sobre controle acompanhando e avaliando os resultados financeiros da organização.
 - **Destinação dos resultados:** Seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.
- **Recursos humanos:** O objetivo da gestão de pessoas é encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização precisa, e isso inclui:
 - Planejamento de necessidade de recursos.
 - Recrutamento e seleção.
 - Treinamento e desenvolvimento dos recursos.
 - Administração dos recursos.
 - Avaliação de desempenho.
 - Remuneração adequada.
 - Qualidade de vida e o bem estar do indivíduo dentro da organização.

2.1. Tipos de Recursos de uma Organização

Os **Recursos Organizacionais** são os vários meios ou ativos que as organizações dispõem para atingir seus objetivos. Quando falamos em recursos, não estamos nos referindo apenas em dinheiro, mas sim às matérias-primas utilizadas na produção e nos serviços prestados pelas organizações, materiais, equipamentos e colaboradores. Porém, o excesso de recursos significa uma aplicação pouco rentável deles. A administração procura a máxima rentabilização dos recursos necessários para a obtenção dos objetivos.

Existem uma grande variedade de recursos, porém os recursos mais importantes são os seguintes:

- **Recursos físicos ou materiais:** São recursos físicos, prédios, terrenos, o processo produtivo, a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços, etc.
- **Recursos financeiros (custos):** São recursos monetários, como capital, dinheiro em caixa ou em bancos, créditos, aplicações, investimentos, contas a receber, financiamentos, etc.
- **Recursos humanos:** São as pessoas que compõem as organizações e que trabalham em todos os níveis da empresa, desde o presidente até o mais humilde dos colaboradores, ou seja, estão distribuídos nos mais diversos níveis institucionais (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, colaboradores, além dos supervisores de linha). Na verdade, as pessoas são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capazes de lidar com todos os demais recursos empresariais.

- **Recursos mercadológicos:** São recursos comerciais utilizados em análises de mercado (do consumidor ao concorrente), planejamento de venda, execução e controle de qualidade, promoções, propagandas, lançamento de novos produtos de acordo com a demanda e exigência dos consumidores, e ainda, assistência técnica.

A falta de um desses recursos impossibilita o processo de produção e colocação dos bens e serviços no mercado. De certa forma, os economistas denominam os recursos empresariais como fatores de produção. Assim, todos os recursos empresariais são importantes. Todavia, são os recursos humanos (as pessoas) os únicos recursos que proporcionam inteligência, competências e decisões que colocam em ação todos os demais recursos empresariais, que são inerentes, estáticos e sem vida própria.

2.2. Princípios da Administração

A administração é uma ciência e, portanto, está baseada em métodos aplicáveis.

Existem os Princípios Gerais da Administração, que descrevem os métodos como o administrador deve se comportar, ou seja, as normas da Teoria Clássica.

Para Fayol são quatorze princípios, veja quais são eles:

1. **Divisão do Trabalho:** Identificar os recursos adequados para cada função, de maneira a aperfeiçoar a produção e dessa forma aumentar a produtividade.
2. **Autoridade e Responsabilidade:** A hierarquia organizacional deve ser claramente definida.
3. **Disciplina:** Estabelecer normas organizacionais, para toda a organização.
4. **Unidade de Comando:** Os recursos devem saber a que hierarquia organizacional pertencem, isso ameniza conflitos.
5. **Unidade de Direção:** Definir um foco para grupos de atividades, de forma que facilite o alcance dos objetivos.
6. **Subordinação do interesse particular ao interesse geral:** Manter o objetivo da organização sobre os interesses individuais.
7. **Remuneração:** Manter a remuneração de acordo, garantindo a satisfação dos recursos e ao mesmo tempo da organização.
8. **Centralização:** Identificar e manter juntas as atividades fundamentais da organização.
9. **Hierarquia (Cadeia Escalar):** Manter a hierarquia definida e respeitar a linha de autoridade.
10. **Ordem:** Manter a ordem na organização.
11. **Equidade:** A justiça deve prevalecer na organização, justificando a confiança dos recursos na organização.
12. **Estabilidade dos Recursos:** Manter os recursos na organização pode ser bastante útil para a confiança e, dessa forma, garantir o desempenho.
13. **Iniciativa:** Capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. **Espírito de Equipe:** Trabalhar em equipe pode ser um grande desafio, mas auxilia no entendimento do projeto desenvolvido, pois facilita a comunicação, um ponto altamente complexo.