

INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



O que é o PMI, PMBOK e seus objetivos.

O Project Management Institute (**PMI**) é uma organização sem fins lucrativos que visa disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em todo o mundo, fomentando o debate sobre o tema por meio de publicações, eventos e reuniões. É uma associação que conta com mais de meio milhão de associados, e de Profissionais Certificados em 185 países.

Fundado em 1969 por cinco voluntários, o PMI publica as normas relacionadas ao gerenciamento de projetos e é responsável pela certificação dos processos de gerenciamento de projetos. Seus principais objetivos são definir padrões de qualidade, gerar conhecimento através da pesquisa e promover o gerenciamento de projetos como profissão através de programas de certificação e a disseminação dos seus guias de estudo.

O Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) é a principal obra do PMI fornecendo diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e definindo os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Não se tratando apenas de uma metodologia de gerenciamento de projetos, mas sim de uma padronização das diversas teorias sobre o assunto, por meio da qual são nomeados e identificados todos os processos, técnicas, regras, métodos e áreas do conhecimento. O Guia PMBOK contém o padrão e guia globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos, já estando em sua 5ª edição lançada em 2014.

O que é um projeto?

O PMBOK define um projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Um projeto pode ser a construção de uma casa, o desenvolvimento de um software, a criação de um móvel sob medida, a implantação de uma nova linha de produção na fábrica, escrever um livro, realizar uma viagem entre outros, também existem características específicas que podem ser encontradas em projetos como, mas não se limitando as citadas abaixo:

- Tem prazo definido de começo e fim, é temporário;
- Deve ser planejado, executado e controlado;
- Entrega produtos, serviços ou resultados exclusivos;
- É desenvolvido por etapas e tem evolução progressiva;
- Envolve uma equipe de profissionais;
- Tem recursos limitados.

O que é gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de projetos está ganhando bastante força nas empresas brasileiras nos últimos anos. Fazer uma gestão efetiva de seus projetos mais que um importante diferencial competitivo significa tornar sua empresa mais ágil, mais dinâmica e pronta para entregar muito mais valor.

Segundo o Guia PMBOK gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. No qual é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos citados no Guia PMBOK, que estão logicamente agrupados em cinco grupos de processos.

Esses cinco grupos de processos são:

- Iniciação,
- Planejamento,
- Execução,
- Monitoramento e controle,
- Encerramento.

O que é gerenciamento de programas, portfólio e escritório de gerenciamento de projetos?

Um programa em gerenciamento de projetos é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo dos projetos distintos do programa.

Os programas podem ser estruturados de duas maneiras:

- Pela fragmentação de uma ação muito abrangente em diversos projetos, gerenciados um a um de modo que, quando todos forem finalizados, realizem um plano geral.
- Pelo agrupamento de muitos projetos executados em paralelo que acabam revelando alguns objetivos comuns, de modo a criar resultados coordenados e convergentes.

É importante ressaltar que, um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Segundo o Guia PMBOK Um **portfólio** refere-se a projetos, programas, sub portfólios e operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Por exemplo, uma empresa de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de "maximizar o retorno dos seus investimentos" pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em petróleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos.

O **Escritório de projetos** também conhecido como PMO (Project Management Office) nada mais é do que um departamento dentro das organizações que tem por missão de manter uma visão integrada do plano estratégico em toda a cadeia de valor da organização, com o objetivo de garantir a implementação dentro do prazo e custo definidos no plano estratégico.

Ele é responsável por reunir todo o portfólio da empresa e conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos da melhor forma possível assim como aprovar novos projetos de acordo com o plano estratégico da empresa.

A principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos, há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como PMO de suporte, de controle e diretivo.

Diferença entre gerenciamento de projetos e gerenciamento de operações.

Muitos processos nas organizações têm um pouco de procedimentos contínuos e repetitivos que são também chamadas de operações. Por isto muitos confundem as operações com projetos, operações na maioria das vezes são realizados muitas vezes, de acordo com a necessidade ou fluxo que lhe foi definido, porém é comum criarmos um projeto para realizar uma operação de maneira mais eficaz, abrangente e seguro. Entretanto como lembrado acima a operação não tem início e fim, apenas início de suas tarefas e finalização, para reiniciar novamente quando preciso. Isto se parece com alguns projetos que encontramos hoje no mercado, que com certeza irão ultrapassar tempo e orçamento, pois são projetos sendo tratados como operações. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

O guia PMBOK define operações como sendo esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar basicamente o mesmo conjunto de tarefas, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida do produto.

Segue alguns exemplos de operações:

- Fabricação de um carro
- Pagamento de fornecedores
- Compra de materiais
- Venda de produtos

Papeis, responsabilidades e relacionamento interpessoal do gerente de projetos.

Segundo o Guia PMBOK o gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O gerente do projeto ideal deve possuir habilidades gerenciais (liderança, decisão, comunicação, capacidade de influenciar pessoas, negociação, resolução de conflitos etc.), conhecimento gerencial (técnicas de gerenciamento de projetos e liderança de pessoas), conhecimento técnico dos produtos a serem produzidos, e conhecimento da organização onde o projeto será executado (cultura organizacional, pessoas chave, etc).

O gerente de projetos não necessita ser um especialista na área técnica do projeto, em um projeto, por meio de sua capacitação gerencial e da contribuição de uma boa e competente equipe, o gerente de projetos tem plenas condições de obter sucesso. Os gerentes de projetos realizam o trabalho através da equipe e de outras partes interessadas para se tornar um

gerente de projetos mais eficaz se deve possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada. Abaixo segue alguns exemplos de habilidades interpessoais que ajudam nessa caminhada ao sucesso.

- Liderança
- Motivação
- Comunicação
- Influência
- Consciência política e cultural
- Negociação
- Gerenciamento de conflitos
- Coaching

Cultura e estruturas organizacionais.

A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos. As estruturas organizacionais segundo o guia PMBOK variam de funcionais a projetizadas, com uma variedade de estruturas matriciais entre elas.

A organização funcional clássica, mostrada, é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido, a divisão de áreas dentro de uma empresa é por especialização, ou seja, funcionários que cuidam de pessoas estarão alocados no setor de RH, outras que lidam com o faturamento e finanças estarão alocadas na área do Financeiro e assim por diante. Vemos claramente que cada um dos funcionários destas áreas é subordinado diretamente aos chefes destas respectivas áreas que seriam chamados de gerentes funcionais.

Na estrutura projetizada temos equipes que são reunidas por projeto. Não temos aqui mais a ideia de gerentes funcionais ou pessoas alocadas por especialização e sim pessoas alocadas por projeto e ao gerente responsável para um determinado projeto

As organizações matriciais são uma combinação de características funcionais e projetizadas. As organizações matriciais podem ter três classificações fracas, balanceadas ou fortes, dependendo do nível de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos.

As organizações matriciais fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional, e o papel do gerente de projetos está abaixo do gerente funcional, agindo mais como um facilitador não podendo tomar ou executar decisões por conta própria. Na estrutura matricial balanceada já se reconhece a necessidade de um gerente de projetos porém com pouca autonomia sobre o projeto e seu financiamento já que ainda está sob a gestão de um gerente

funcional, numa estrutura com este modelo destaca-se o aumento considerável dos conflitos em função de que o superior não é claramente definido.

As organizações matriciais fortes apresentam muitas das características da organização projetizada, e têm gerentes de projeto de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto. Embora a organização matricial forte reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não dá ao gerente do projeto autoridade total sobre o projeto e sobre o financiamento do projeto.

Ativos de processos organizacionais e fatores ambientais da empresa.

Ativos de processos organizacionais segundo o guia PMBOK são os planos, processos, políticas, procedimentos e as bases de conhecimento específicas da organização e por ela usados. Eles incluem qualquer artefato, prática ou conhecimento de qualquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que possam ser usados para executar ou administrar o projeto. Os ativos de processos organizacionais também incluem as bases de conhecimento da organização, como lições aprendidas e informações históricas. Quanto maior o nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos, maior a contribuição dos seus ativos de processos organizacionais em seus projetos, os ativos de processos organizacionais são entradas em diversos processos se tornando uma importante ferramenta.

Segue abaixo alguns exemplos:

- Planos formais ou não, políticas, diretrizes e procedimentos.
- Procedimentos de qualidade, auditorias, listas de verificação, instruções de trabalho, regras gerais em diversas áreas
- Requisitos de comunicação, gerenciamento de questões e defeitos, controles financeiros e tratamento de riscos, etc.
- Base de conhecimento dos projetos passados da empresa como Lições aprendidas, informações históricas, ou qualquer informação documentada que possa ajudar no sucesso dos novos projetos.

Segundo o guia PMBOK os **Fatores Ambientais da Empresa** se referem às condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o projeto. Pode ser dito também que são fatores internos ou externos que podem influenciar o sucesso do projeto e que estão fora do escopo do projeto. Os fatores ambientais da empresa são considerados como entradas na maioria dos processos, podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado.

Segue abaixo alguns exemplos:

- Cultura e Estrutura organizacional.
- Padrões governamentais ou do setor.
- Infraestrutura.
- Condições do mercado.
- Produtos, serviços e resultados disponíveis no mercado.
- Fornecedores e sua reputação ou desempenho anterior.
- Termos e condições usuais para produtos, serviços e resultados ou para o setor específico.

A diferença entre os dois pode ser dito como, os Fatores Ambientais da Empresa são realmente utilizados e até mesmo consumidos durante o ciclo de vida de um projeto, já os Ativos de Processos Organizacionais são mais úteis para auxiliar no desenvolvimento de uma atividade dentro do projeto guiando seus procedimentos do que para serem usados durante as essas atividades.

Composição das equipes de projetos.

Segundo o guia PMBOK a composição das equipes de projeto varia de acordo com fatores como localização, escopo e cultura organizacional, o relacionamento entre o gerente de projeto e a equipe varia dependendo do nível de autoridade do gerente de projetos, abaixo vamos detalhar os dois tipos mais comuns de equipes.

Equipe dedicada, todos ou a maioria dos membros da equipe trabalham no projeto em regime de tempo integral. Os membros da equipe do projeto podem trabalhar presencial ou virtualmente, e geralmente se reportam diretamente ao gerente do projeto.

Equipe de tempo parcial, alguns projetos são estabelecidos como um trabalho adicional temporário, em que o gerente de projeto e os membros da equipe trabalham no projeto, mas permanecem em suas organizações e continuam a desempenhar suas funções normais. Os gerentes funcionais mantêm o controle sobre os membros da equipe e os recursos alocados para o projeto.

A composição da equipe do projeto também pode variar de acordo com a localização geográfica de seus membros. Um exemplo disso são as equipes virtuais. As tecnologias de comunicação permitem que os membros da equipe situados em diversos locais ou países trabalhem como equipes virtuais. As equipes virtuais dependem de ferramentas colaborativas tais como espaços de trabalho compartilhados on-line e videoconferências para coordenar suas atividades e trocar informações sobre o projeto.

Ciclo de vida do projeto.

Um projeto pode ser dividido em fases, as quais são conhecidas como ciclo de vida do projeto. As fases do ciclo de vida ligarão o início ao fim do projeto, e embora possa se observar uma ideia de sequencialidade, suas fases são executadas paralelamente, alterando a intensidade ao longo do projeto. Algumas organizações definem um único ciclo de vida para todos os seus projetos, já outras definem um ciclo de vida para cada projeto. O guia PMBOK define o ciclo de vida de um projeto como a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

Grupos de processos em gerenciamento de projetos

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos segundo as definições do PMI são, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, eles estão ligados pelos objetivos que produzem. Em geral, as saídas de um processo se tornam entradas para outro processo ou são entregas do projeto. Por exemplo, o grupo de Processos de Planejamento fornece ao de Execução o plano de gerenciamento do projeto e uma declaração do escopo do projeto documentados, atualizando o plano de gerenciamento do projeto conforme o projeto se desenvolve. Os grupos de processos são atividades sobrepostas que ocorrem em diversos níveis de intensidade durante todo o projeto.

Grupo de processos de iniciação

O Grupo de Processos de Iniciação possui dois processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção da autorização para iniciar o projeto ou a fase. Se o projeto é dividido em fases cada um dos processos do grupo de iniciação é revisitado em cada uma das fases. Ou seja, abordamos novamente os processos de iniciação. Neste grupo de processos o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. Além disso, os processos deste grupo também ajudam a decidir se o projeto deve ser continuado, adiado ou interrompido.

O envolvimento de patrocinadores, clientes e de outras partes interessadas durante a iniciação gera uma compreensão compartilhada dos critérios para o sucesso, reduz as despesas indiretas de envolvimento e geralmente melhora o nível de aceitação da entrega, de satisfação do cliente e das outras partes interessadas.

Grupo de projetos de planejamento

Este grupo possui 20 processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver os cursos de ação necessários para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Esses processos consistem em estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.

O Planejamento do projeto é iterativo e contínuo progressivamente, não se precisa definir todo planejamento do projeto no seu início, ele também pode ser realizado em ondas sucessivas na medida que o projeto vai evoluindo e mais informações vão sendo coletadas.

Grupo de processos de execução

O grupo de execução possui outros 8 processos utilizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo.

Nesses processos é que a maior parte do orçamento será consumido. Também durante a execução é que pode ser necessário atualizar o planejamento e mudar alguns planos de gerenciamento.

Grupo de processos de monitoramento de controle

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão ligados pelos objetivos que produzem. Em geral, as saídas de um processo se tornam entradas para outro processo ou são entregas do projeto. Por exemplo, o grupo de Processos de Planejamento fornece ao de Execução o plano de gerenciamento do projeto e uma declaração do escopo do projeto documentados, atualizando o plano de gerenciamento do projeto conforme o projeto se desenvolve. Os grupos de processos são atividades sobrepostas que ocorrem em diversos níveis de intensidade durante todo o projeto.

Grupo de processos de encerramento

O grupo de processos de Encerramento inclui a confirmação de que o trabalho está em conformidade com os requisitos, a aceitação formal do produto pelo cliente, a emissão de relatórios de desempenho finais, a indexação e arquivamento dos registros, a atualização da base de conhecimento de lições aprendidas, o encerramento do projeto e a liberação dos recursos do projeto.

Papel das áreas de conhecimento.

Na última versão do guia PMBOK existem 47 processos de gerenciamento identificados, que são agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. Essas dez áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes.

As equipes dos projetos utilizam essas e outras áreas de conhecimento, de modo apropriado, para os seus projetos específicos, as áreas de conhecimento são:

- Gerenciamento da integração do projeto,
- Gerenciamento do escopo do projeto
- Gerenciamento do tempo do projeto
- Gerenciamento dos custos do projeto
- Gerenciamento da qualidade do projeto
- Gerenciamento dos recursos humanos do projeto
- Gerenciamento das comunicações do projeto
- Gerenciamento dos riscos do projeto

- Gerenciamento das aquisições do projeto e
- Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Cada área de conhecimento no Guia PMBOK está contida em um capítulo separado, do qual vamos detalhar um pouco cada um.

Acesse o site <http://weskleidourado.com>, e baixe os demais resumos das áreas de conhecimento do PMBOK.

Bons Estudos!