

# **PROJETOS E A ORGANIZAÇÃO**

## **Descrição**

Como as organizações se desenvolvem através de seus projetos.

## **Propósito**

Compreender os princípios e conceitos do Gerenciamento de Projetos, bem como as influências das estruturas organizacionais e do Escritório de Projetos com base no *PMBOK*.

## **Objetivos**

### **MÓDULO 1**

Descrever os princípios e conceitos do Gerenciamento de Projetos

### **MÓDULO 2**

Distinguir as estruturas organizacionais

### **MÓDULO 3**

## MÓDULO 4

Identificar a relação entre o *PMBOK* e o Gerenciamento de Projetos

# INTRODUÇÃO

Abordaremos os princípios e conceitos de Gerenciamento de Projetos, como eles se encaixam nas diferentes estruturas das organizações, no Escritório de Projetos e sua relação com o *PMBOK*.

## MÓDULO 1

### ◎ Descrever os princípios e conceitos do Gerenciamento de Projetos

Neste módulo, vamos abordar os princípios e conceitos de Gerenciamento de Projetos.

# O QUE É PROJETO?

A maioria dos projetos é implementado com o objetivo de alcançar os resultados do planejamento estratégico da organização como um todo ou de uma área funcional.



Fonte: Shutterstock

Projetos podem ser planejados, executados e gerenciados em diversas áreas, tanto nas redes privadas, públicas, ONGS, outras organizações sem fins lucrativos e até mesmo na vida pessoal.

## ❓ VOCÊ SABIA

Segundo o Guia PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Quando falamos que um projeto é temporário, significa dizer que ele tem duração predefinida, com início e fim determinados e acordados entre suas partes interessadas.

O fato de um produto, serviço ou resultado ser único significa que pode apenas haver uma semelhança em outros projetos, pois no caso de um produto, serviço ou resultado serem os mesmos, já fariam parte de uma rotina ou processo, desvinculando-se do conceito de projetos.

Para clarear, vamos apresentar um exemplo:



Imagine que uma empresa solicitou um projeto de TI, com o objetivo de extrair determinados dados de vendas para encaminhar a outra empresa.



Esse projeto teria dois meses de duração e como produto, um mecanismo automático de extração desses dados.



Ao final desses dois meses, o gerente de projeto fez a entrega do produto, gerando o 1º arquivo com a extração dos dados e obteve o aceite do cliente, encerrando-se nesse momento o projeto.



Esse mecanismo de extração de dados está sendo utilizado diariamente, fazendo parte de um processo e não mais como entrega de um projeto.

Um projeto pode ser independente ou mesmo ser interdependente de outros projetos, fazendo parte de um programa e/ou de um portfólio, que tem como objetivo atender a metas estratégicas organizacionais.

#### Programa

Um programa, segundo o Guia PMBOK, é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Para melhor aprofundamento no tema, o PMI disponibiliza um Padrão de Gerenciamento de Programas.

#### Portfólio

Um portfólio, de acordo com o Guia PMBOK, é definido como projetos, programas e portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. Para melhor aprofundamento no tema, o PMI disponibiliza um Guia Padrão de Gerenciamento de Portfólio.

O gerenciamento de portfólio permite maior eficiência e eficácia no atingimento das metas e objetivos do planejamento estratégico da organização e geralmente são gerenciados dentro de uma estrutura de Gerenciamento de Projetos Organizacionais (GPO). Para melhor aprofundamento no tema, o PMI disponibiliza um Guia Prático de Implementação de Projetos Organizacional.

## ★ EXEMPLO

Vamos ver um exemplo prático com portfólio, programa, projeto e operação? Suponha que o objetivo estratégico da organização é proporcionar bem-estar físico e mental a um determinado público alvo, com a criação de um complexo onde seriam disponibilizados cuidados físicos e psicológicos – operações já existentes, com profissionais de saúde e área de lazer.

### ETAPA 01

### ETAPA 02

### ETAPA 03

### ETAPA 01

Nesse caso, ao pensar no projeto para cuidados físicos e psicológicos será necessária a construção de um prédio com ambulatórios, o que pode ser um projeto único de Centro de Cuidados.

### ETAPA 02

Mas ao pensar no Projeto Centro de Lazer, no qual deverá haver jogos, shows, festas etc, pode-se pensar em decompor o projeto, criando um Programa Centro de Lazer com os seguintes projetos interdependentes: Parque Olímpico, Quadra de Jogos de Salão, Quadra Jogos ao Ar Livre, Casa de Festas/Shows e Casa de Festas Infantil, conforme demonstra a Figura 1.

### ETAPA 03

Nesse caso, para que o Programa Centro de Lazer faça suas entregas e seja considerado um projeto de sucesso, ele precisa que todos os projetos ligados a ele façam suas entregas no prazo adequado.



Fonte: O Autor

## O QUE É O GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

O objetivo do Gerenciamento de Projetos é vincular os resultados do projeto com as metas e objetivos estratégicos da organização, de forma que ela possa se manter no mercado de forma promissora.

### ❓ VOCÊ SABIA

Segundo o Guia PMBOK, gerenciamento de projeto é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, e permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

O gerenciamento de projeto deve seguir as boas práticas e, se necessário, ser adaptado de acordo com as necessidades do projeto em curso, fazendo a integração dos processos e suas respectivas entradas, ferramentas, técnicas e saídas, a fim de possibilitar a execução dos grupos de processo – iniciação, execução, monitoramento e controle, e encerramento do projeto.

Pode-se dizer que um projeto teve sucesso quando ele for gerenciado seguindo as boas práticas, tendo suas entregas aceitas e atendendo ao escopo, prazo, custo e qualidade planejados.

## GERENTE DE PROJETOS (GP)

Gerenciar projetos é ter um desafio a cada dia, impossibilitando que o trabalho do GP caia na rotina.

O GP pode atuar em diferentes situações, como no Escritório de Gerenciamento de Projetos, consultor nas unidades de negócio, na análise e avaliação de possíveis projetos para atingirem os objetivos estratégicos, no acompanhamento dos benefícios e na liderança e gerência de portfólios, programas e projetos. Todos os GPs devem trabalhar em parceria, a fim de garantir que os documentos e resultados estejam alinhados e que juntos atenderão às metas e objetivos estratégicos.



Fonte:Shutterstock

Ele é a pessoa responsável por todas as fases e etapas do projeto – da iniciação ao encerramento, por desenvolver as habilidades e competências da equipe e mantê-la motivada, bem como pela adaptação dos processos e seleção das ferramentas, documentos, técnicas etc. sugeridas pelas boas práticas de Gerenciamento de Projetos.



Fonte:Shutterstock

Os GPs deverão manter sua conduta de acordo com os padrões elencados pelo Código de Ética e Conduta Profissional, bem como garantir também a conduta de sua equipe. Os GPs certificados pelo PMI que apresentarem uma conduta que comprometa essa diretriz ficarão sujeitos a medidas disciplinares diante do Comitê de Revisão de Ética do PMI.

O PMI elenca algumas qualidades e habilidades que um líder deve desenvolver, baseado em pesquisas, que dentre outras deverão ser:

Gerenciar relacionamentos e conflitos.

Solucionar problemas, tomar decisões.

Negociar, ser capaz de se comunicar.

Manter uma conduta de respeito.

Ser capaz de construir uma equipe eficiente.

Ser capaz de aplicar raciocínio crítico etc.

É sabido que o GP gasta 90% do seu tempo de gerenciamento se comunicando com os patrocinadores, com sua equipe, com fornecedores, parceiros e outros, de forma a gerenciar expectativas, dar e receber feedbacks, desenvolver a equipe, alinhar expectativas etc.

## DICA

Para isso, é necessário o desenvolvimento contínuo de suas competências, a fim de potencializar seu desempenho no trabalho. O PMI apresenta no *Guia PMBOK* e no *PMCD* (Estrutura de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos) algumas competências do gerente de projetos, esquematizadas no Triângulo de Talentos.

O Triângulo de Talentos, de acordo com o *Guia PMBOK*, concentra-se em três conjuntos de habilidades-chave, que são elas – ver figura 2:

## GERENCIAMENTO DE PROJETOS TÉCNICOS

Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de Gerenciamento de Projetos, programas e portfólios.

## LIDERANÇA

Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

## GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS

Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhores resultados do negócio.



Fonte: O Autor

Figura 2: Triângulo de Talentos. Fonte: *Guia PMBOK*.

Esse Triângulo de Talentos nos mostra que somente o conhecimento de Gerenciamento de Projetos não atende ao mercado de trabalho, que busca um profissional mais completo. Eles procuram profissionais que entendam do negócio da organização com o objetivo de que eles possam contribuir com o alinhamento estratégico e inovação, bem como habilidades de liderança.

A liderança tem tanta importância quanto o lado técnico e o lado estratégico, mas, como gerenciar projetos envolve comunicar-se a maior parte do tempo e lidar com uma gama de pessoas, a liderança torna-se fundamental.

Um **Líder** é a pessoa que tem a capacidade de exercer influência sobre os pensamentos e comportamentos de outras pessoas, de forma a motivá-las. O líder, diferentemente de um chefe, integra a equipe, participando das atividades, motivando a produtividade, coordenando e delegando tarefas. Ele também atua em resolução de conflitos, na integração e evolução e desenvolvimento da equipe.

## LÍDER

O *Guia PMBOK* lista algumas qualidades e habilidades de um líder, como: Ser visionário, otimista, positivo, colaborativo, gerenciar relacionamentos e conflitos, comunicação, manutenção da conduta de respeito, ser um eterno aprendiz.

## ⚠ ATENÇÃO

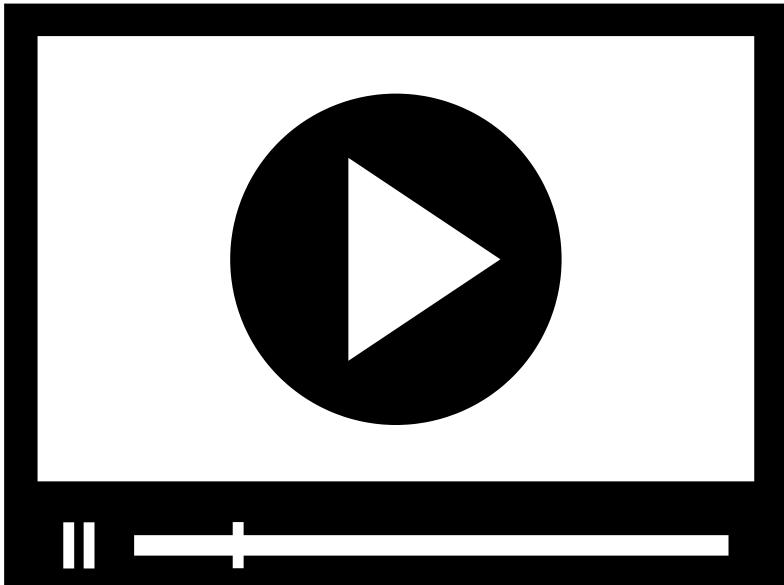
Há uma grande diferença entre gerenciar e liderar. No **gerenciamento**, o GP orienta, monitora e controla o trabalho do projeto, e na **liderança** ele motiva, coordena, delega e, principalmente participa do trabalho do projeto.

O *Guia PMCD (Project Manager Competency Development Framework)*, também define competências pessoais como comportamentos, atitudes e características de personalidade fundamentais que contribuem para a capacidade de uma pessoa gerenciar projetos. E esse modelo é estruturado em dimensão do conhecimento, dimensão do desempenho e dimensão pessoal – comunicação e liderança, gerenciamento, habilidade cognitiva, efetividade e profissionalismo.

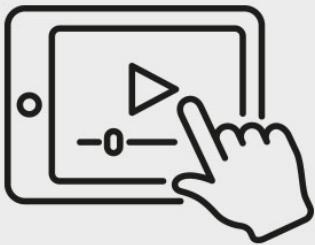
## ⊕ SAIBA MAIS

Identifique seus pontos fortes e fracos e crie um projeto para fortalecer os pontos fracos, que são necessários a um bom líder.

O *Guia PMBOK* apresenta uma ferramenta/técnica no processo “identificar os riscos”, que pode auxiliá-lo nessa tarefa – SWOT (Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).



Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## VERIFICANDO O APRENDIZADO

### 1. QUAL É O CONCEITO DE PROJETOS, SEGUNDO O GUIA PMBOK?

- A) É um esforço temporário para criar produtos, serviços e resultados.
- B) É um esforço para criar produtos, serviços e resultados.
- C) É um esforço único para criar produtos, serviços ou resultados temporários.
- D) É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

### 2. SEGUNDO AS BOAS PRÁTICAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS, DELINEADAS PELO GUIA PMBOK, O GRUPO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO POSSUI PROCESSOS PARA:

- A) Auxiliar na execução das tarefas do projeto.
- B) Executar as tarefas do projeto.
- C) Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.
- D) Controlar o trabalho do projeto.

## GABARITO

### 1. Qual é o conceito de projetos, segundo o Guia PMBOK?

A alternativa "D" está correta.

O projeto é um esforço que tem início, meio e fim determinados, para criar um produto, serviço ou resultado que seja inédito.

### 2. Segundo as boas práticas do Gerenciamento de Projetos, delineadas pelo Guia PMBOK, o grupo de processo de execução possui processos para:

A alternativa "C" está correta.

Como estamos falando de Gerenciamento de Projetos, no grupo de processos de execução, o GP vai orientar e gerenciar a equipe do projeto a realizar o trabalho definido.

## MÓDULO 2

### ◎ Distinguir as estruturas organizacionais

Neste módulo, vamos abordar as características das estruturas organizacionais existentes e suas influências no Gerenciamento de Projetos.

## O QUE É ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

Uma empresa/instituição se organiza de forma que melhor propicie o alcance de suas metas e atenda ao que definiu como missão, visão, valores e estratégias. Essa organização se estrutura de modo formal ou informal.



Fonte: Shutterstock

A estrutura organizacional informal é aquela que se estabelece pelos próprios funcionários, de acordo com a convivência e experiência nas tarefas. Já a estrutura organizacional formal se estrutura de forma hierárquica, podendo ser por função, projetos, unidade de negócios etc.

A estrutura organizacional possui componentes que auxiliam na forma como a empresa será estruturada. Os componentes são:

Cadeia de comando	Amplitude administrativa	Tomada de decisão
Tamanho da especialização	Formalização	Departamentalização

**Atenção!** Para visualização completa da tabela utilize a rolagem horizontal

## CADEIA DE COMANDO

Define a autoridade, que pode ser linear ou hierárquica e funcional ou de assessoria.

## AMPLITUDE ADMINISTRATIVA

É definida pelo número de subordinados que serão controlados por uma gerência. Amplitude larga, quando há um número grande de subordinados se fazendo necessária a descentralização, o que motiva o subordinado, mas torna o controle um pouco mais difícil. Já na amplitude estreita, quando há um número pequeno de subordinados, é possível a centralização, trazendo maior controle, e por falta de delegação, acaba por desmotivar o subordinado.

## TOMADA DE DECISÃO

Define se a mesma será centralizada, acontecendo nos níveis mais altos, ou descentralizada, acontecendo em todos os níveis hierárquicos.

## TAMANHO DA ESPECIALIZAÇÃO

Define o grau de divisão e padronização das tarefas.

## FORMALIZAÇÃO

Define as regras e procedimentos a serem adotados pela empresa.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Agrupa as atividades por especialidades.

### Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a representação de como a organização se divide para gerir suas atividades com foco em suas metas e objetivos estratégicos, a fim de que ela possa contribuir para o aumento da produtividade, melhorar os resultados, agilizar a solução de problemas e melhorar o fluxo da comunicação, tanto interna quanto externa, representando também a hierarquia.



### Organograma

O organograma é uma ferramenta gráfica utilizada para representar a estrutura organizacional e para orientar o desenho dos processos, definição de cargos, funções, papéis, responsabilidades, planos de carreira etc.

Mas, não basta toda essa definição, é preciso que tudo seja propagado na organização, para que todos, sabendo quais são seus papéis e responsabilidade, possam contribuir para um fluxo de comunicação eficiente e eficaz.

A **estrutura** de uma organização se torna única, considerando suas variáveis. Diversos são os fatores que devem ser considerados na escolha de uma estrutura organizacional. Por exemplo: Grau de alinhamento com os objetivos da organização, capacidade de delegação, atribuição de responsabilidades, capacidade de adaptação de projeto, eficiência de desempenho, locais físicos, comunicações claras etc. A estrutura organizacional faz parte dos fatores ambientais da empresa que podem influenciar os processos de gerenciamento de projeto.

## ESTRUTURA

Segundo o *Guia PMBOK*, a determinação do tipo de estrutura organizacional adequada resulta do estudo de compensações entre duas variáveis-chaves, que são os tipos de estrutura organizacional disponíveis para uso e como otimizá-las para uma determinada organização. Não existe uma estrutura única que sirva para qualquer organização.

# TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Guia PMBOK apresenta 10 tipos de estruturas organizacionais e cada uma delas tem uma interferência direta tanto na autoridade quanto no poder do gerente de projetos, em relação à condução do Gerenciamento de Projetos.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ORGÂNICA OU SIMPLES

O grupo de trabalho é flexível e permite que a equipe trabalhe lado a lado, o papel do GP pode ser ou não designado, como coordenador. Seu tempo de trabalho é parcial e seu nível de autoridade é pouca ou nenhuma. A vantagem está na comunicação entre os integrantes da equipe, embora o GP não tenha o controle.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

É uma estrutura hierárquica, que se organiza pelas funções desempenhadas, o grupo de trabalho é centralizado, tendo suas tarefas realizadas por áreas específicas. O papel do GP pode ser ou não designado, como coordenador. Seu trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é pouca ou nenhuma. A vantagem dessa estrutura é que a equipe está subordinada a um único chefe, estão centralizados por suas especialidades e o plano de carreira é bem definido. A desvantagem é em relação ao nível de autoridade do GP e o fato de a equipe priorizar as tarefas funcionais em relação às do projeto.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DIVISIONAL

É uma estrutura que divide a organização por unidade de negócios independentes, o grupo de trabalho é replicado, funções para cada divisão com pouca centralização e o papel do GP pode ser ou não designado, como coordenador. Seu tempo de trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é pouca ou nenhuma. A vantagem é ter uma equipe dedicada ao segmento pelo qual ela se organiza, seja regional, cliente etc. e a desvantagem é que há duplicação de estrutura e aumento de equipe.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ FORTE

É uma estrutura híbrida e o grupo de trabalho é por função, o papel do GP é uma função designada. Seu trabalho é em tempo integral e seu nível de autoridade é de moderada a alta. A vantagem dessa estrutura está no maior controle do GP em relação à equipe e a mesma ter uma base de retorno ao final do projeto, apesar da complexidade para a alocação dos recursos, a possibilidade das prioridades dos gerentes serem diferentes e de a equipe possuir dois comandos – Gerente Funcional e Gerente de Projetos.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ FRACA

É uma estrutura híbrida e o grupo de trabalho é por função, o papel do GP é feito como parte de outro trabalho, e não uma função designada, como coordenador. Seu trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é baixo. A vantagem dessa estrutura está no fato de a equipe ter uma base de retorno ao final do projeto, e a desvantagem no pouco controle do GP em relação à equipe, na complexidade para a alocação dos recursos, na possibilidade das prioridades dos Gerentes serem diferentes e de a equipe possuir dois comandos – Gerente Funcional e Gerente de Projetos.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ EQUILIBRADA**

É uma estrutura híbrida e o grupo de trabalho é organizado por função, o papel do GP é incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador. Seu trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é de baixa a moderada. A vantagem dessa estrutura está no fato de a equipe ter uma base de retorno ao final do projeto e o controle da equipe estar dividido entre o Gerente Funcional e o Gerente de Projetos, e a desvantagem está na complexidade para a alocação dos recursos, na possibilidade das prioridades dos Gerentes serem diferentes e de a equipe possuir dois comandos – Gerente Funcional e Gerente de Projetos.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A PROJETOS**

O grupo de trabalho é organizado por projeto, o papel do GP é uma função designada. Seu trabalho é em tempo integral e seu nível de autoridade é de alta a quase total. A vantagem dessa estrutura está no fato de a comunicação ser mais eficaz e a sua equipe estar dedicada às tarefas do projeto, mas em contrapartida, ao final do projeto, a equipe deverá procurar outro projeto ou será demitida.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL VIRTUAL**

Uma nova estrutura em rede, com nós nos pontos de contato com outras pessoas, vindo a atender ao novo estilo de vida, na qual as equipes trabalham a distância, seja em home office ou em diferentes cidades ou países. O GP trabalha em tempo integral ou parcial e seu nível de autoridade é de baixa a moderada. A vantagem dessa estrutura é poder executar as tarefas de qualquer lugar e a desvantagem está na possibilidade de ruídos de comunicação.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL HÍBRIDA**

O grupo de trabalho é organizado por um mix de outros tipos de estrutura organizacional e o papel e o nível de autoridade do GP é misto. A vantagem é poder utilizar tipos de estruturas diferentes, de forma a viabilizar um ou mais projetos, e a desvantagem está no controle que é dividido.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EGP (ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS)**

O grupo de trabalho é organizado por um mix de outros tipos de estrutura organizacional, o papel do GP é uma função designada. Seu trabalho é em tempo integral e seu nível de autoridade é de alta a quase total.

As estruturas organizacionais têm forte influência no gerenciamento do projeto, uma vez que elas designam o papel e a autoridade do GP, podendo impactar tanto positiva como negativamente no resultado do projeto.

autoridade

EGP

funcional

matriz fraca

negativamente

orçamento

orgânica

orientada a  
projetos

poder

positivamente

recursos

reduzidíssimo

As estruturas organizacionais com maior probabilidade de impactar \_\_\_\_\_ os projetos são a estrutura organizacional \_\_\_\_\_ e a estrutura organizacional \_\_\_\_\_, pois suas características dão maior \_\_\_\_\_ para o GP gerenciar seus projetos. Em ambas o GP tem dedicação total ao projeto, com altíssimo nível de \_\_\_\_\_, podendo decidir sobre recursos e \_\_\_\_\_ do projeto.

Em contrapartida, as estruturas organizacional \_\_\_\_\_ ou simples, organizacional \_\_\_\_\_, organizacional multidivisional e organizacional \_\_\_\_\_ são as que têm maior probabilidade de impactar \_\_\_\_\_ os projetos, pois o GP dedica parcialmente seu tempo ao projeto, tendo um nível de autoridade \_\_\_\_\_ e, conforme suas responsabilidades, não é possível disponibilizar de \_\_\_\_\_ e sequer gerenciar o orçamento do projeto.

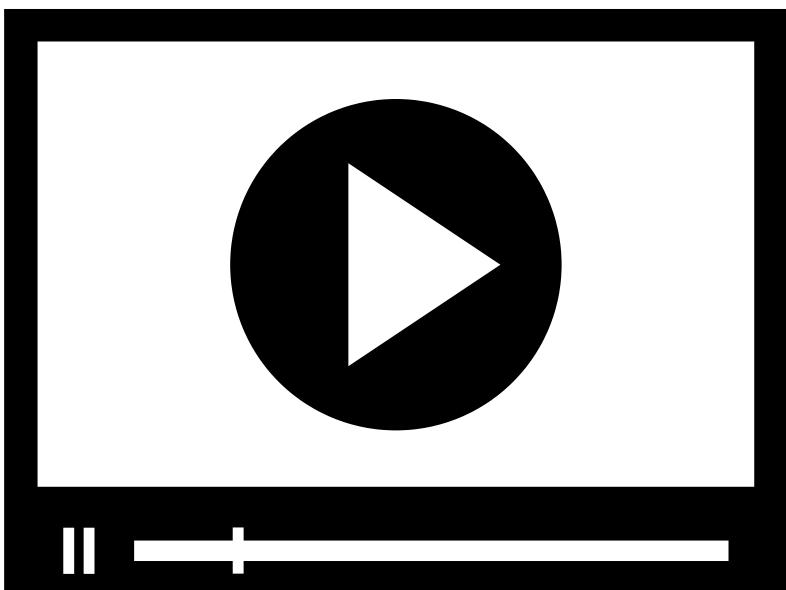
Quando falamos de impactos negativos no projeto em relação às estruturas organizacionais que oferecem nível de autoridade reduzida ao GP, é porque ele é o responsável por todas as tarefas necessárias para que o projeto seja concluído. Para que as tarefas sejam realizadas no tempo e com a qualidade definidos, é preciso que ele também tenha liberdade nas tomadas de decisão em relação aos recursos do projeto.

## TEORIA NA PRÁTICA

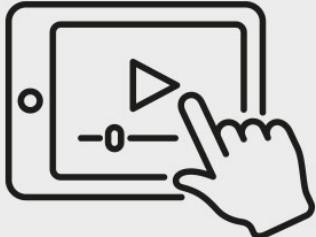
Vamos falar de uma situação hipotética? Suponha que em um determinado projeto exista uma tarefa de caminho crítico, que tenha ficado pendente, pelo fato de o prédio ter sido interditado. Essa tarefa precisaria de mais meia hora de trabalho para ser finalizada, mas o recurso responsável pela tarefa foi alocado em outro projeto de outro departamento. Sendo uma tarefa de caminho crítico, descreva como estaria o projeto e como o GP poderia agir.

## RESOLUÇÃO

O projeto já estaria atrasado, pois o GP teria que negociar com o gerente funcional, que possivelmente também teria que negociar com o gerente do outro projeto. Em projetos nas estruturas que têm impacto positivo, o GP deveria apenas criar uma estratégia, para que o trabalho fosse finalizado, sem que houvesse impacto no outro projeto.



Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## VERIFICANDO O APRENDIZADO

## **1. AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TÊM FORTE INFLUÊNCIA NO GERENCIAMENTO DO PROJETO. POR QUÊ?**

- A) Impactam negativamente no gerenciamento do projeto.
- B) Impactam na autoridade do GP.
- C) Impactam no planejamento do projeto.
- D) Impactam na autoridade da equipe do projeto.

## **2. EM QUAL DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS O GP TEM AUTORIDADE ALTA?**

- A) Estrutura Organizacional EGP
- B) Estrutura Organizacional Virtual
- C) Estrutura Organizacional Matriz Equilibrada
- D) Estrutura Organizacional Divisional

---

### **GABARITO**

#### **1. As estruturas organizacionais têm forte influência no gerenciamento do projeto. Por quê?**

A alternativa "B" está correta.

As estruturas organizacionais têm forte influência no gerenciamento do projeto, porque elas podem impactar na autoridade do GP, que vai do nível de nenhuma autoridade a quase total autoridade.

#### **2. Em qual das estruturas organizacionais o GP tem autoridade alta?**

A alternativa "A" está correta.

A Estrutura Organizacional EGP delega um nível de alto a quase total ao GP.

---

## **MÓDULO 3**

---

- Reconhecer a importância do Escritório de Projetos

Neste módulo, abordaremos a definição, objetivos e benefícios do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) numa Organização.

---

## **O QUE É O EGP?**

De acordo com o *Guia PMBOK*, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Algumas das suas principais funções são: Gerenciar recursos compartilhados, identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de Gerenciamento de Projetos, orientar, aconselhar, treinar e supervisionar, monitorar a conformidade com padrões, políticas, procedimentos e modelos de Gerenciamento de Projetos por meio de auditorias, coordenar as comunicações entre projetos.



Fonte: shutterstock

## ● COMENTÁRIO

Os benefícios em implementar o EGP na organização estão no aumento da probabilidade de os projetos serem entregues dentro do escopo, prazo, custo e qualidade desejados, aumentando a produtividade e o sucesso do trabalho, além de propiciar a padronização das práticas por toda a organização, de forma que todos gerenciem do mesmo modo e tenham facilidade na customização do processo para atender a determinados projetos.

O papel e responsabilidade do EGP vai depender do tipo de EGP que foi implantado na organização, bem como em que tipo de estrutura organizacional ele se encontra.

## TIPOS DE EGP

Os tipos de EGP variam de acordo com o grau de controle e influência dos projetos na organização e esses tipos são:

Suporte

É um EGP de nível baixo, tendo como principal função a disseminação de boas práticas, atuando como consultor e na disponibilização de modelos de documentos (templates) e ferramentas, práticas recomendadas, treinamentos e de informações e lições aprendidas.

Controle

É um EGP de nível médio, tendo como função principal a fiscalização dos projetos, garantindo a sua conformidade com a metodologia, as ferramentas, os templates, indicadores etc.

## Diretivo

É um EGP de nível alto, tendo como função principal atuar diretamente no Gerenciamento de Projetos.

O EGP em sua essência tem o foco na capacitação de pessoas, a fim de aumentar a taxa de sucesso de seus projetos e, dessa forma, garantir a satisfação dos clientes e o aumento na rentabilidade.

A escolha do tipo de EGP depende do objetivo e da cultura da organização. Muitas vezes, as organizações começam implementando o EGP de Suporte e este vai evoluindo, passando pelo de controle e depois pelo diretivo, embora nada impeça de começar por qualquer um deles.

A escolha pelo EGP de Suporte, inicialmente, é interessante, pois ele começa a plantar a sementinha do Gerenciamento de Projetos na organização, atuando mais como parceiro e capacitador, que está ali para apoiar, e aos poucos toda a organização vai entendendo e aprendendo as boas práticas de Gerenciamento de Projetos.

Depois que a organização já estiver conhecendo e praticando as boas práticas em seus projetos, através da disseminação na organização e da consultoria individual, torna-se mais tranquilo implementar a fiscalização dos projetos em relação à utilização da metodologia e dos indicadores básicos.

No EGP Diretivo os GPs atuam diretamente no gerenciamento tanto de projetos, como de programas e portfólios, além de dar apoio ao alinhamento estratégico da organização.

## COMENTÁRIO

Apesar da existência do EGP Diretivo, muitos outros projetos poderão ser gerenciados à parte, visto que seu alvo são projetos críticos e complexos, que afetam consideravelmente os resultados da empresa.

A implantação de um EGP agrega muito valor à organização e aos gerentes de projeto também, mas é de fundamental importância que haja um forte patrocínio, pois não é tão fácil mudar a cultura de uma organização.

## AS DIVERSAS ATIVIDADES EGP

Conforme visto anteriormente, as atividades podem se diferenciar, dependendo do tipo de EGP que foi implantado, mas sempre norteado pelas boas práticas do *Guia PMBOK*.

### ETAPA 01

### ETAPA 02

### ETAPA 03

### ETAPA 01

Existindo um EGP deverá haver uma metodologia, seja ela criada ou adaptada às suas necessidades, mesmo que pequena, para organizar e padronizar as atividades dos projetos da organização.

## **ETAPA 02**

Uma vez que o EGP esteja implementado e exista uma metodologia definida, deverá haver a disseminação por toda a organização, a fim de que não só os gerentes de projetos tenham acesso, mas todas as pessoas que possivelmente farão parte de algum projeto, de alguma forma, porque os projetos geralmente necessitam de alguma atividade, informação etc. das diversas áreas da organização.

## **ETAPA 03**

Todos os gerentes de projetos deverão ter à sua disposição o treinamento na metodologia definida, com a apresentação dos documentos (templates), ferramentas, técnicas etc. e a consultoria durante a condução de seus projetos, a fim de solidificar o conhecimento e melhor gerir seus projetos.

A consultoria disponibilizada pelo EGP aos gerentes de projetos é realizada a qualquer momento, sempre que houver dúvida e/ou semanalmente, simulando uma auditoria e, dessa forma, aparando as arestas em relação à gestão de projetos, adquirindo maturidade na disciplina.

## **DOCUMENTOS**

Os documentos (templates) criados e disponibilizados para os gerentes de projetos podem ser inúmeros, vai depender da maturidade do EGP. Eles agilizam e padronizam as atividades a serem desenvolvidas. Alguns tipos de documentos podem ser o Termo de Abertura do Projeto, Registro de Riscos, Solicitação de mudança, Aceite do produto ou do projeto, Encerramento da fase ou do projeto, entre outros.

## **FERRAMENTAS**

As ferramentas também seguem o mesmo conceito dos documentos, e elas podem ser um software de cronograma, um sistema de informações de Gerenciamento de Projetos, painel de projetos para apresentar resultados dos projetos, indicadores etc.

## **TÉCNICAS**

As técnicas, assim como os documentos e ferramentas, também podem ser inúmeras para agilizar e padronizar a atividade, como a técnica de reunião, tomada de decisão, brainstorming etc.

Uma vez que toda a organização tenha conhecimento da implantação do EGP, os gerentes de projetos tenham sido treinados e posto em prática todo o conhecimento adquirido no treinamento e através da consultoria, torna-se viável a implantação de um EGP de controle, pois ele atua na fiscalização da atuação do gerente de projetos na gestão de seus projetos.

A fiscalização do gerenciamento do projeto prevê averiguar o quanto aderente o gerente de projetos foi à metodologia, com a utilização dos documentos, ferramentas, técnicas, procedimentos, regras etc., bem como a situação do projeto através de indicadores de desempenho.

O controle dos projetos é realizado através dos KPIs – indicadores de desempenho do projeto, como tempo, custo, escopo ou indicadores específicos para o controle do planejamento estratégico da organização.

## **FERRAMENTAS NO EGP**

Existem diversas ferramentas para auxiliar o gerente de projetos na gestão de seus projetos, porém existem duas, que considero bem importantes, pois são mais alinhadas com os fatores ambientais da empresa, como as lições aprendidas e os indicadores.



autor/shutterstock

## LIÇÕES APRENDIDAS

As lições aprendidas são um ativo da organização, também chamadas de base de conhecimento, que contém registros de diversas ocorrências.

**Saiba Mais**

### SAIBA MAIS

Essas ocorrências, podem ser negativas ou positivas, ao longo dos projetos, como riscos, questões etc. Esses registros costumam ser catalogados com informações, principalmente, de tipo de categoria, nome do projeto, situação, ação e resultado/impacto.



autor/shutterstock

## INDICADORES

Os indicadores de projetos são ferramentas que demonstram os benefícios e valores para o negócio que o projeto está trazendo.

## Saiba Mais

### SAIBA MAIS

Apesar dos projetos serem únicos, eles podem passar pelas mesmas situações, afinal a organização é a mesma. Sendo assim, é recomendado que, ao iniciar um novo projeto, o GP consulte essa base de conhecimentos, conforme o tipo de projeto que ele irá gerenciar e entender as possíveis ocorrências e seus impactos e ações, a fim de se prevenir, podendo reduzir o tempo de reação devido às experiências anteriores e um melhor planejamento.

### 💡 DICA

Os indicadores financeiros são mais indicados para o planejamento estratégico, como ROI – Retorno de Investimento, TIR – Taxa Interna de Retorno, RCB – Relação Custo-Benefício, dentre outros, e através de seus resultados o projeto pode continuar o seu curso conforme planejado, pode sofrer alterações ou até mesmo ser cancelado.

Embora a organização tenha vários indicadores previamente definidos, nada impede que um determinado projeto tenha um indicador criado apenas para seu controle, sendo temporário.

### ✚ SAIBA MAIS

O semáforo é um dos indicadores mais utilizados em Gerenciamento de Projetos, ele compila vários indicadores do projeto e os apresenta através de cores – uma forma rápida e clara da situação do projeto, por exemplo, se o projeto está fluindo de acordo com o planejamento – verde, está indo bem, mas existe um ponto de atenção – amarelo ou se ele está fora do planejamento – vermelho.



## METODOLOGIA NO EGP

A metodologia, mesmo que básica, é fundamental na implantação de um EGP. Metodologia é um conjunto de boas práticas, padrões, técnicas e procedimentos, com o objetivo de facilitar e padronizar as atividades necessárias à boa gestão de projetos.

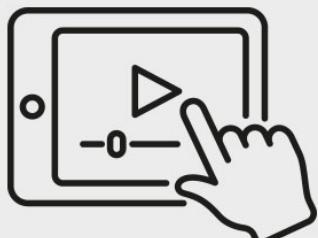
### ⚠ ATENÇÃO

Essa metodologia pode ser criada pela própria organização, e evoluir conforme suas necessidades, ao longo do tempo, e à maturidade no gerenciamento, ou mesmo adaptar uma metodologia já disponível no mercado, conforme suas necessidades, pois não existe metodologia melhor ou pior, e sim metodologia que melhor se adequa à sua organização.

O *Guia PMBOK* apresenta as boas práticas de Gerenciamento de Projetos através de 49 processos, que poderão nortear a criação de uma metodologia própria. Não é necessário utilizar todos os processos, mas, sim, os que atendam à proposta do EGP, e assim publicá-la com o desenho dos processos com as respectivas entradas, ferramentas, técnicas e saídas.



Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## VERIFICANDO O APRENDIZADO

## **1. QUAL A ATUAÇÃO DO EGP DE SUPORTE?**

- A)** Realiza monitoramento.
- B)** Realiza controle.
- C)** Atua no gerenciamento direto do projeto.
- D)** Atua em consultorias e treinamentos.

## **2. COMO O GUIA PMBOK CLASSIFICA O EGP?**

- A)** É um tipo de estrutura organizacional.
- B)** É um departamento com alto nível de autoridade.
- C)** É um departamento com responsabilidades de dar apoio aos GPs.
- D)** É um tipo de estrutura organizacional na qual o GP tem baixo nível de autoridade.

---

## **GABARITO**

### **1. Qual a atuação do EGP de Suporte?**

A alternativa "**D**" está correta.

O EGP de Suporte atua dando suporte aos GPs através de consultoria, treinamentos, fornecendo modelos de documentos e acesso às informações e lições aprendidas.

### **2. Como o Guia PMBOK classifica o EGP?**

A alternativa "**A**" está correta.

O EGP é uma estrutura organizacional na qual o GP tem um nível de autoridade de alto a quase total e atua na padronização de processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

---

## **MÓDULO 4**

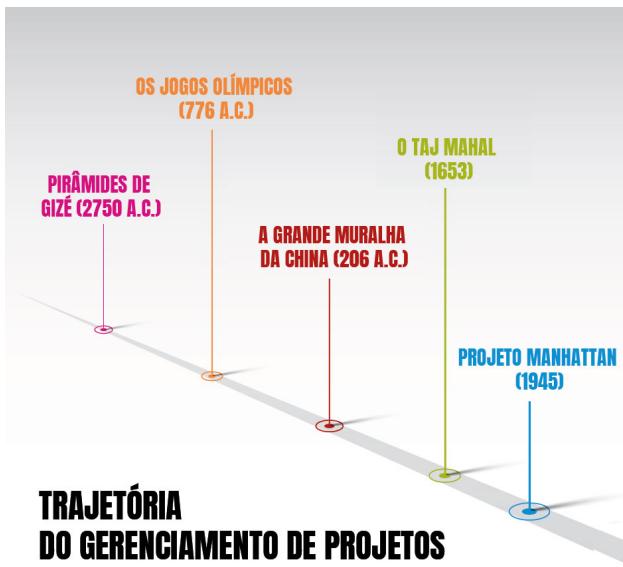
---

- ⦿ Identificar a relação entre o *PMBOK* e o Gerenciamento de Projetos

Neste módulo, explanaremos sobre o que é o PMI e o *Guia PMBOK* e sua relação com o Gerenciamento de Projetos.

# TRAJETÓRIA

Há relatos de evidências de que o Gerenciamento de Projetos já vem de longa data. Citando alguns exemplos de projetos, temos As Pirâmides de Gizé (2750 a.C.), os Jogos Olímpicos (776 a.C.), A Grande Muralha da China (206 a.C.), O Taj Mahal (1653), Projeto Manhattan (1945) etc.



Fonte: O Autor

O grande marco no Gerenciamento de Projetos se deu nos anos 1960, com o reconhecimento da disciplina como ciência, dando maior credibilidade ao assunto e levando as organizações a enxergarem seus benefícios. Nesse mesmo período, um grupo de profissionais se reuniu para discutir e compilar as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos, culminando na criação do Project Management Institute (PMI).

No final da década de 1980, foi lançada a primeira versão do *Project Management Body of Knowledge* (*Guia PMBOK*), com a compilação das melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, como um Guia, incluindo ferramentas de gestão criadas em meados do século XX, como os gráficos PERT, CPM, Gantt, e a EAP.

Os profissionais que têm a certificação PMP (Project Management Professional), comprovam que têm formação, experiência e conhecimento das boas práticas de mercado para gerenciar projetos, além de oferecer credibilidade diante das organizações.

## O QUE É O PMI E O GUIA PMBOK?

### PMI

O PMI (Project Management Institute) é uma organização sem fins lucrativos, criada no final da década de 1960, com o objetivo de discutir e disseminar as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos ao redor do mundo.

O PMI define o *Guia PMBOK* como um termo que descreve o conhecimento no âmbito da profissão de Gerenciamento de Projetos. O conhecimento em Gerenciamento de Projetos inclui práticas tradicionais comprovadas e amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão.

### GUIA PMBOK

No início da década de 1990, foi publicada a primeira edição do *Guia PMBOK* (*Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*), que reúne as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos, fornece vocabulário profissional básico, código de ética e conduta profissional.

O *Guia PMBOK* se baseia no Padrão de Gerenciamento de Projetos e apresenta uma série de conceitos e definições servindo de fonte de referência para os profissionais que querem se aperfeiçoar e para criação de metodologia de Gerenciamento de Projetos. Ele se apresenta dividido em dez áreas de conhecimentos, distribuídas em cinco grupos de processos, a serem consideradas na atividade do Gerenciamento de Projetos.

Os grupos de processos determinam as etapas que o projeto ou a fase do projeto deverá percorrer até finalizá-lo e são elas:

Grupo de processo de iniciação – Distribui os processos de iniciação, planejamento macro do projeto ou de uma fase do projeto, bem como a identificação das partes interessadas do projeto.

Grupo de processo de planejamento – Distribui os processos para elaborar o plano detalhado do projeto.

Grupo de processo de execução – Distribui os processos que viabilizam a equipe a realizar o trabalho de acordo com o plano de gerenciamento do projeto.

Grupo de processo de monitoramento e controle – Distribui processos que validem se as atividades que foram ou estão sendo executadas estão de acordo com o que foi definido no plano de Gerenciamento de Projetos, identifiquem as possíveis mudanças no projeto, realizem a atualização da documentação do projeto e comuniquem o progresso do projeto a todas as partes interessadas.

Grupo de processo de encerramento – Distribui os processos para formalizar o encerramento do projeto ou fase do projeto, seja pelo fato de o mesmo ter sido executado e entregue ou até mesmo cancelado.

As áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos são categorizadas pelos requisitos de conhecimento e embora sejam definidas de forma individual, na prática elas são inter-relacionadas. Essa inter-relação pode-se observar através das entradas e saídas de cada uma das áreas. As áreas de conhecimento são (Figura 14):



Fonte: Autor/ Shutterstock

Gerenciamento de integração do projeto	Gerenciamento do escopo do projeto
Gerenciamento do cronograma do projeto	Gerenciamento dos custos do projeto

Gerenciamento da qualidade do projeto	Gerenciamento dos recursos do projeto
Gerenciamento das comunicações do projeto	Gerenciamento de riscos do projeto
Gerenciamento das aquisições do projeto	Gerenciamento das partes interessadas do projeto

**Atenção!** Para visualização completa da tabela utilize a rolagem horizontal

## GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO

Essa é a única área de conhecimento que possui processos em todos os grupos de processos e apresenta os processos e atividades que possibilitam manter a unicidade e coesão entre todas as demais áreas de conhecimento.

## GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

Apresenta processos para definir o trabalho necessário e garantir que o projeto entregue exatamente o trabalho que foi definido.

## GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA DO PROJETO

Apresenta os processos para planejar, gerenciar e controlar as tarefas do projeto a fim de garantir que o mesmo seja cumprido em seu prazo.

## GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO

Apresenta os processos para planejar, gerenciar e controlar as tarefas do projeto a fim de garantir que o mesmo quando entregue esteja dentro do orçamento aprovado.

## **GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO**

Apresenta processos para incorporar a política de qualidade da organização no gerenciamento do produto e do projeto de forma a atender às expectativas das partes interessadas.

## **GERENCIAMENTO DOS RECURSOS DO PROJETO**

Apresenta processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão do projeto.

## **GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO**

Apresenta processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.

## **GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO**

Apresenta processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.

## **GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO**

Apresenta processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

# GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Apresenta processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

## SAIBA MAIS

A Certificação PMP (Project Management Professional) é concedida aos profissionais de Gerenciamento de Projetos pelo PMI (Project Management Institute) mediante exame para comprovação de conhecimento das boas práticas em Gerenciamento de Projetos, de acordo com o *Guia PMBOK*. Para saber mais, visite a página PMI.

### Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Áreas de conhecimento	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de execução	Grupo de Processos de monitoramento e controle	Grupo de Processos de encerramento
4. Gerenciamento da Integração do Projeto	4.1. Desenvolver o Termo de Abertura	4.2. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4. Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6. Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Encerrar o Projeto ou Fase do Projeto
5. Gerenciamento Escopo do Projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2. Coletar os Requisitos		5.5. Validar o Escopo 5.6. Controlar o Escopo	

		5.3. Definir o escopo  5.4. Criar a EAP			
6. Gerenciamento do Cronograma do Projeto		6.1. Planejar o Gerenciamento do cronograma  6.2. Definir as atividades  6.3. Sequenciar as atividades  6.4. Estimar as durações das atividades  6.5. Desenvolver o cronograma		6.6. Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos Custos do Projeto		7.1. Planejar o gerenciamento dos custos  7.2. Estimar os custos  7.3. Determinar o orçamento		7.4. Controlar os custos	
8. Gerenciamento da Qualidade do Projeto		8.1. Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2. Gerenciar a qualidade	8.3. Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos Recursos do Projeto		9.1. Planejar o gerenciamento dos recursos  9.2. Estimar os recursos das	9.3. Adquirir recursos  9.4. Desenvolver a equipe	9.6. Controlar os recursos	

		atividades	9.5. Gerenciar a equipe		
10 Gerenciamento das Comunicações do Projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Monitorar as comunicações	
11 Gerenciamento dos Riscos do Projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos  11.2 Identificar os riscos  11.3 Realizar análise qualitativa dos riscos  11.4 Realizar análise quantitativa dos riscos  11.5 Planejar as respostas aos riscos	11.6 Implementar respostas a os riscos	11.7 Monitorar os riscos	
12. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		12.1. Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	
13. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o engajamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Monitorar o engajamento das partes interessadas	

**Atenção!** Para visualização completa da tabela utilize a rolagem horizontal

# PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o *Guia PMBOK*, as funções e princípios do gerenciamento de projeto incluem, dentre outros:

A divisão de trabalho usando habilidades especializadas e disponibilidade para executar o trabalho.

A autoridade dada para executar o trabalho.

A responsabilidade por executar o trabalho atribuído de maneira apropriada com base em atributos como habilidade e experiência.

A disciplina de ação – Respeito pela autoridade, pessoas e regras.

A unidade de comando – Só uma pessoa dá ordens para qualquer ação ou atividade para um indivíduo.

A unidade de direção – Um plano e um chefe de um grupo de atividades com o mesmo objetivo; as metas gerais da organização têm precedência sobre as metas individuais.

A remuneração justa pelo trabalho realizado.

A utilização ideal dos recursos; os canais claros de comunicação.

Os materiais certos para a pessoa certa, para o trabalho certo, no momento certo; o tratamento justo e equitativo das pessoas no local de trabalho.

A proteção evidente das posições de trabalho.

A segurança das pessoas no local de trabalho e a moral.

O PMI também disponibiliza o Código de Ética e Conduta Profissional, que inclui padrões de comportamentos desejáveis e/ou obrigatórios, que norteiam o gerente de projetos em suas tomadas de decisão. Dentre os valores mais importantes, foram definidos como base: Responsabilidade, respeito, justiça e honestidade.



## ▣ Forte em Saint Tropez ao por do sol

Os padrões desejáveis embora a mensuração seja complexa, o PMI não os considera opcionais esperando, portanto, que os profissionais se esforcem em atendê-los. Já os profissionais certificados que não atenderem aos padrões obrigatórios, estarão sujeitos a medidas disciplinares diante do Comitê de Revisão de Ética do PMI. Os padrões obrigatórios são rígidos, podendo limitar ou proibir determinados comportamentos do GP.

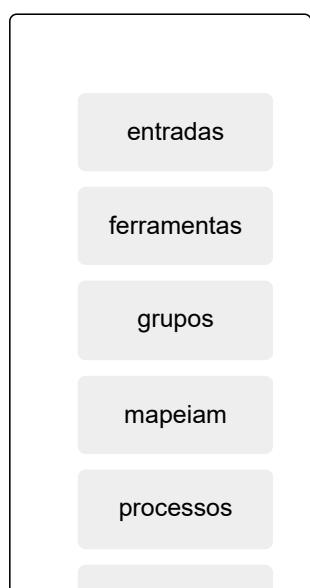
Segundo o PMI, o GP gasta 90% de seu tempo em comunicação. Essa informação nos faz entender a importância de se criar um organograma do projeto, no qual pode-se ter graficamente a visão de todos os envolvidos, suas respectivas áreas e contatos, para entendermos quais os tipos de comunicação serão realizadas dentro dessa estrutura, bem como a importância do projeto para a estratégia da empresa. Dessa forma, a comunicação será mais eficaz e eficiente.



Fonte:Shutterstock

## RELAÇÃO GUIA PMBOK COM O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMI sendo um American National Standards Institute (ANSI) garante que os padrões publicados foram desenvolvidos e aprovados através de um processo baseado em consenso de profissionais do Gerenciamento de Projetos, de várias partes do mundo, que participam das revisões periódicas do *Guia PMBOK*.



técnicas

único

de realizar um Gerenciamento de Projetos de forma eficiente e eficaz.

Levando-se em consideração que cada projeto é

-----, geralmente se faz necessária a

adaptação da forma de gerenciar o projeto,

através da seleção de -----, entradas,

-----, técnicas, saídas e fases do ciclo

de vida que melhor se adequem ao projeto e

aumentem as chances de sucesso no projeto.

Uma das recomendações do *Guia PMBOK* é que seja criado um repositório de lições aprendidas, por todos os envolvidos, referente ao projeto do qual fizeram parte. E seu objetivo é possibilitar que os GPs possam consultá-lo nos próximos projetos a fim de garantir uma melhoria contínua do conhecimento, a capacitação de GPs em início de carreira, a melhoria na qualidade do projeto etc.



Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



# VERIFICANDO O APRENDIZADO

## 1. POR QUE HÁ BENEFÍCIOS DE GERENCIAR PROJETOS UTILIZANDO O *GUIA PMBOK*?

- A) Porque o *Guia PMBOK* é uma metodologia que estrutura as boas práticas de Gerenciamento de Projetos através de grupo de processos.
- B) Porque o *Guia PMBOK* apresenta diferentes processos de áreas de conhecimento.
- C) Porque o *Guia PMBOK* compila boas práticas a partir do consenso de profissionais ao redor do mundo.
- D) Porque o *Guia PMBOK* apresenta entradas, ferramentas, técnicas e saídas em seus processos.

## 2. QUAL DOS ITENS ABAIXO É UM PRINCÍPIO-CHAVE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

- A) Responsabilidade por executar o trabalho atribuído de maneira apropriada como base em atributos como habilidade e experiência.
- B) As metas individuais têm precedência sobre as metas gerais da organização.
- C) Materiais e pessoas certas para o trabalho.
- D) Tratamento justo e qualitativo das pessoas no local de trabalho.

---

## GABARITO

### 1. Por que há benefícios de gerenciar projetos utilizando o *Guia PMBOK*?

A alternativa "C" está correta.

O *Guia PMBOK* é revisado periodicamente por diversos profissionais ao redor do mundo, atualizando e compilando as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos.

### 2. Qual dos itens abaixo é um princípio-chave do Gerenciamento de Projetos?

A alternativa "A" está correta.

Todo o trabalho deverá ser executado com responsabilidade e ética, seguindo o código de conduta disponibilizado pelo PMI.

## CONCLUSÃO

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tivemos a oportunidade de perceber que o Gerenciamento de Projetos existe antes mesmo do século I, e que somente no final do século XX começou-se a discutir melhor o tema, o que levou a criar padrões e boas práticas para essa atividade.

Hoje, temos a possibilidade de obter uma certificação em Gerenciamento de Projetos – PMP, que funciona como uma chancela, que dá credibilidade ao profissional.

Falamos dos principais conceitos definidos pelo PMI – projetos, programas e portfólios, Gerente de Projetos, Gerenciamento de Projetos, EGP e estruturas organizacionais. Também vimos que as estruturas organizacionais podem influenciar no Gerenciamento de Projetos, impactando positiva ou negativamente, dependendo do papel e da autoridade do GP na organização. Falamos da importância de o GP ter um desenvolvimento contínuo de suas habilidades e competências, apresentadas através do Triângulo de Talentos.

Expusemos as diferenças entre gerenciamento e liderança, que são duas das habilidades que um GP deverá ter, obrigatoriamente, para conduzir bem o seu projeto.

Por fim, entendemos o que é o *Guia PMBOK* e a sua relação com o Gerenciamento de Projetos.

Para ouvir um *podcast* sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## REFERÊNCIAS

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Tradução de Paulo Roberto de Miguel. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide 2017 Edition**, Pennsylvania-USA, 2017.

## EXPLORE+

Para saber mais sobre os assuntos tratados neste tema, assista aos vídeos:

De Ricardo Vargas, em especial, o vídeo Fluxo de Processos –PMBOK 6<sup>a</sup> edição.

Pesquise na internet:

Conheça o PMI – Project Management Institute, PMI.

O Guia PMCD (Estrutura de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos).

Para melhor entender as boas práticas disponíveis no *Guia PMBOK*, crie um projeto pessoal para gerenciá-lo. Aí vão algumas ideias: Sua carreira profissional, o casamento, a compra de um apartamento ou carro, a obra do apartamento etc.

---

# CONTEUDISTA

Maria Luzia Lima Cuman

## 🔗 CURRÍCULO LATTES