

PMBOK e Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos (GP) é uma área de atuação e conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância. Um dos principais difusores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*).

Editado na forma de livro, o Guia PMBOK está atualmente na quinta edição de 2012 e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000, 2004 e 2008.

O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto.

PMI - Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos). É a maior associação mundial sem fins lucrativos, de profissionais da área de gerenciamento de projetos. O PMI visa promover e ampliar o conhecimento existente sobre gerenciamento de projeto, assim como melhorar o desempenho dos profissionais e organizações nesta área. Empresas: Ericson, GE, GM, HP, IBM, KPMG, Microsoft, NEC, Nokia, Price, Volkswagen, Telemar, Oi, Tim dentre outras. PMI no Brasil – BA, DF, ES, CE, GO, MA, MG, PE, PR, RJ, RS, SP e SC.

PMBOK - Project Management Body of Knowledge (Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos). É um guia que apresenta um conjunto de práticas tradicionais já comprovadas em gerenciamento de projetos. O PMBOK, identifica **47** processos em **10** áreas de conhecimento, comuns a maioria dos projetos e cada qual se referindo a um aspecto a ser considerado na gestão do projeto. Os Escritórios de Projetos (PMO), utilizam-se destas práticas para gerenciar os projetos estratégicos das organizações.

Projetos e seu gerenciamento

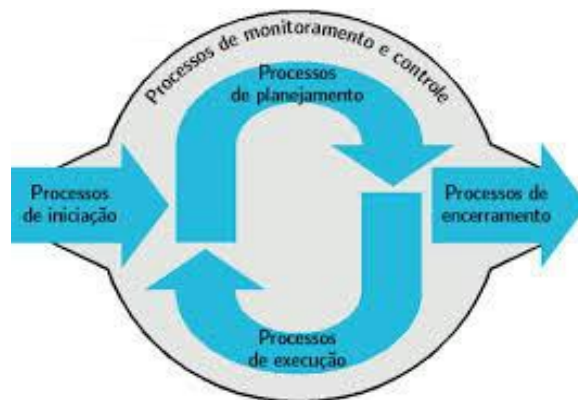
Um **projeto** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Dois termos da definição de projetos merecem destaque. **Temporário** não significa necessariamente de curta duração, mas sim que um projeto possui um início e um término definidos. Isso distingue o projeto dos trabalhos operacionais de natureza contínua. E **exclusivo** indica a singularidade da natureza de cada projeto, pois mesmo que elementos repetitivos ou similares possam estar presentes em algumas entregas do projeto, o resultado de cada projeto é obtido sob uma combinação exclusiva de objetivos, circunstâncias, condições, contextos, fornecedores etc.

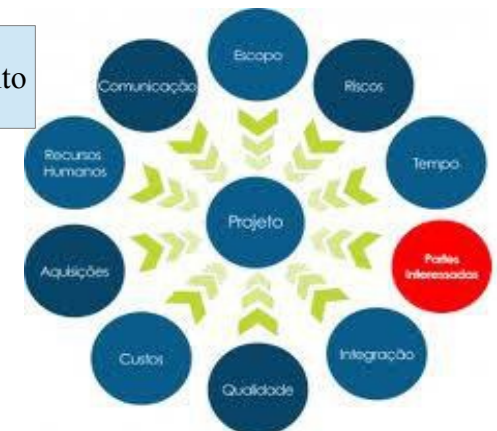
Gerenciamento de projetos

Consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, a fim de cumprir seus requisitos. É aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e metodologia no acompanhamento das etapas e atividades do projeto, para atender aos objetivos e requisitos previamente definidos. A metodologia para gerenciamento de projeto, recomenda a divisão de um projeto em 5 etapas. São elas: **Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento**. Cada etapa é dividida em um conjunto de atividades, com duração finita. A este conjunto de etapas damos o nome de ciclo de vida do projeto.

Ciclo de Vida



10 áreas de conhecimento



Processos e Áreas de Conhecimento do Projeto

Processo é um conjunto de ações para produzir um resultado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes.

As 10 áreas de conhecimento controladas pelo PMBOK são: Escopo, Custos, Tempo, Riscos, Qualidade, Recursos Humanos, Aquisições, Comunicação, Partes Interessadas e Integração do Projeto.

Áreas de Conhecimento	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	<ul style="list-style-type: none">Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	<ul style="list-style-type: none">Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none">Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto	<ul style="list-style-type: none">Monitorar e Controlar o Trabalho do ProjetoRealizar Controle Integrado de Mudanças	<ul style="list-style-type: none">Encerrar Projeto ou Fase
Escopo		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento do EscopoColetar RequisitosDefinir EscopoCriar EAP		<ul style="list-style-type: none">Validar EscopoControlar Escopo	
Tempo		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento de TempoDefinir AtividadesSequenciar AtividadesEstimar Recursos das AtividadesEstimar Durações das AtividadesDesenvolver Cronograma		<ul style="list-style-type: none">Controlar Cronograma	
Custo		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento de CustoEstimar CustosCriar Orçamento		<ul style="list-style-type: none">Controlar Custos	
Qualidade		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento da Qualidade	<ul style="list-style-type: none">Realizar Garantia Da Qualidade	<ul style="list-style-type: none">Realizar Controle da Qualidade	
Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">Mobilizar Equipe do ProjetoDesenvolver Equipe do ProjetoGerenciar Equipe do Projeto		
Comunicação		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento da Comunicação	<ul style="list-style-type: none">Gerenciar Comunicação	<ul style="list-style-type: none">Controlar Comunicação	
Riscos		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento de RiscosIdentificar RiscosRealizar Análise Qualitativa dos RiscosRealizar Análise Quantitativa dos RiscosPlanejar Respostas dos Riscos		<ul style="list-style-type: none">Monitorar e Controlar Riscos	
Aquisições		<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento das Aquisições	<ul style="list-style-type: none">Conduzir Aquisição	<ul style="list-style-type: none">Administrar Aquisições	
Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none">Identificar as partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none">Planejar Gerenciamento das Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none">Gerenciar Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none">Monitorar Gerenciamento das Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none">Encerrar Aquisições

O gerente de projetos

O trabalho do gerente de um projeto pode ser sintetizado em dois grandes elementos:

• **Planejar** (antes) e **Controlar** (durante) as atividades do projeto e seu gerenciamento, conforme se pode constatar pela concentração de processos de gerenciamento de um projeto abrangendo todas os aspectos envolvidos.

• **Comunicar**: os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto.

Além disso, os gerentes de projetos usam diversas habilidades interpessoais com frequência, dentre as quais pode-se destacar:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Liderança• Solução de conflitos e problemas• Negociação, influência e persuasão• Organização e disciplina• Decisão, iniciativa e proatividade | <ul style="list-style-type: none">• Empreendedorismo• Transparência, clareza e objetividade• Eficácia <p>Mais que ser um facilitador, o gerente de projetos deve fazer a diferença no andamento e no sucesso dos projetos.</p> |
|---|--|

Metodologia e etapas do gerenciamento de Projetos

Iniciação:

- Identificação das necessidades
- Definição dos objetivos
- Estudos de viabilidade
- Identificação de restrições, premissas e riscos
- Autorização do projeto
- Definição do gerente do projeto, facilitador e patrocinador
- Formalização do Termo de Abertura do projeto

Planejamento:

- Definição do escopo
- Definição e sequenciamento das atividades
- Negociações políticas de apoio e patrocínio
- Programação de recursos humanos, operacionais e financeiros
- Análise dos resultados
- Desenvolvimento de orçamentos e cronogramas
- Desenvolvimento de planos de comunicação, risco e de qualidade
- Elaboração do plano de projeto

Execução:

- Cumprimento das atividades planejadas
- Treinamento de pessoal operacional
- Realização das aquisições necessárias
- Monitoramento e controle das atividades
- Comunicação integrada entre participantes
- Entrega de produtos intermediários
- Acompanhamento da qualidade do projeto

Controle:

- Acompanhamento paralelo das etapas para garantir que os objetivos definidos no projeto sejam alcançados (monitoramento)

Encerramento:

- Entrega do resultado/produto final
- Encerramento das atividades
- Avaliação
- Realocação da equipe
- Preparo do material de trabalho para reutilização e consulta

Atenção: Os produtos de cada etapa do projeto, são normalmente aprovados antes do início da etapa seguinte.

Detalhamento do processo – Desenvolver o termo de abertura do projeto

Entrada	Ferramentas e técnicas	Saída
Declaração do trabalho do projeto Business Case Contrato Fatores ambientais da empresa Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada Técnicas de facilitação	Termo de abertura do projeto

Declaração do trabalho do projeto: DT, é a descrição dos produtos ou serviços que serão fornecidos pelo projeto.

Para projetos internos, o iniciador ou o patrocinador do projeto fornece a DT com base nas necessidades de negócios, requisitos.

Para projetos externos, a DT pode ser recebida do cliente como parte de um documento de licitação.

Business Case: fornece informações necessárias do ponto de vista de um negócio, para determinar se o projeto justifica ou não o investimento.

Contrato: documento legal entre comprador e fornecedor que descreve um acordo mútuo gerando obrigações entre as partes: **Fornecedor** a oferecer produtos, serviços ou resultados especificados e **Comprador** a fornecer uma contraprestação monetária ou de outro tipo. O contrato deve refletir a complexidade das entregas e do esforço necessário e incluir termos e condições objetivos, claros e detalhados sem gerar dupla interpretação (ambiguidade).

Fatores ambientais da empresa: Os fatores ambientais da empresa são fatores internos ou externos que podem influenciar o sucesso do projeto, tais como: Cultura, estrutura e processos organizacionais; 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.

Ativos de processos organizacionais: Os ativos de processos organizacionais são os ativos relacionados aos processos da empresa que podem impactar no sucesso do projeto. Podem ser: 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.

Opinião especializada é a ferramenta e técnica mais usada pelos processos do Guia PMBOK. Ela pode ser obtida por meio de consultas individuais ou em formato de painel (discussões de grupo, pesquisas de opinião). Ela é citada em 28 dos 47 processos do guia e por isso, deve sempre ser considerada.

Técnicas de facilitação: As técnicas de facilitação são usadas para tornar nossas reuniões mais eficientes deixando claro o objetivo da reunião, mantendo o foco para atender esse objetivo, estimulando participação e ainda garantindo que as decisões tomadas serão corretamente documentadas e executadas (reuniões, Brainstorming e entrevistas).

Termo de abertura do projeto: O termo de abertura do projeto, também muito conhecido como Project Charter (inglês), é o documento que autoriza formalmente um projeto.

Ele concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto. O Gerente de Projetos sempre deve ser designado antes do início do planejamento e, de preferência, no desenvolvimento do termo de abertura. O patrocinador do projeto deve aprovar o termo de abertura do projeto. O termo de abertura do projeto normalmente inclui as seguintes informações:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Gerente de projetos designado e nível de autoridade atribuída; ● Requisitos que satisfazem as necessidades do cliente, do patrocinador e de outras partes interessadas; ● Necessidades de negócios, descrição de alto nível do projeto ou requisitos do produto para o qual o projeto é realizado; ● Objetivo ou justificativa do projeto; ● Cronograma de marcos sumarizado; | <ul style="list-style-type: none"> ● Influência das partes interessadas; ● Organizações funcionais e sua participação; ● Premissas organizacionais, ambientais e externas; ● Restrições organizacionais, ambientais e externas; ● Caso de negócios justificando o projeto, incluindo o retorno sobre o investimento; ● Orçamento sumarizado. |
|---|--|

Exercícios:

- 1) O que é projeto?
- 2) Quais os benefícios do gerenciamento de projetos?
- 3) Os processos do gerenciamento de projetos podem ser organizados em cinco grupos. Quais são eles?
- 4) O PMBOK divide o gerenciamento de projetos em 10 áreas do conhecimento, quais são elas?
- 5) O que é project Charter?
- 6) O que é PMI? O que é PMBOK? O que é PMP?
- 7) Qual das seguintes alternativas **não** é uma característica de um projeto?
(A) Temporário (B) Início e fim definidos (C) Repete-se todos os meses
- 8) Coloque Verdadeiro (V) ou Falso (F).
a) O Project Charter (Termo de Abertura) é o documento inicial mandatório para qualquer projeto. ()
b) O Project Charter (Termo de Abertura) é o documento que reconhece formalmente a existência do projeto. ()
c) O Project Charter (Termo de Abertura) menciona detalhes sobre os principais objetivos e razões pela existência deste projeto. ()
9) “Stakeholder” no projeto pode incluir:
A) Usuários finais B) Fornecedores C) Cidadãos D) Todos citados
- 10) O Guia PMBOK reconhece ____ processos que recaem em ____ grupos de processos e ____ áreas de conhecimento que são típicas em quase todas áreas de projetos.
- 11) Vamos desenvolver um Termo de Abertura. Pense no seu projeto e mãos a obra....

Versão do Termo de Abertura	1.0	Data de Atualização	
Código do Projeto			
Nome do Projeto			

Patrocinador		Facilitador	
Gerente			
Principais Partes Interessadas			

Status	Iniciação
--------	-----------

Necessidade de Negócio
•

Objetivos do Projeto
•

Resultados Esperados				
Métrica	Padrão Atual	Meta	Objetivo Projeto	Comentários

Escopo do Projeto (Limites)
Premissas e Restrições

Premissas:	Restrições:

Riscos	
Risco:	Plano de Contingência:

Custos Planejados		
Quantidade	Descrição	Total
	<i>Total:</i>	

Benefícios
•

Cronograma								
n°	Atividade	Início	Término	%	Início Real	Término Real	Recursos	Observações

Estrutura Analítica do Projeto		
Data	Entrega	Comentários

Recursos e Responsabilidades		
Nome	Função	Email

Aprovação do Termo de Abertura				
Aprovado			Data:	
Reprovado		Motivo:		
Postergado		Para:		
Equipe PMO				
Gerente PMO:			Supervisora de Projetos:	
Assinatura:			Assinatura:	