

INTRODUÇÃO

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)— Quinta Edição fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto.

O *Guia PMBOK®* contém o padrão e guia globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos (encontrado no Anexo A1). Um padrão é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos. Assim como em outras profissões, o conhecimento contido neste padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas por profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.

As duas primeiras seções do *Guia PMBOK®* são uma introdução aos principais conceitos no campo do gerenciamento de projetos. A seção 3 resume os grupos de processos e fornece uma visão geral das interações dos processos entre as dez áreas de conhecimento e os cinco grupos de processos. As seções de 4 a 13 são o guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Elas ampliam as informações do padrão descrevendo as entradas e saídas, assim como as ferramentas e técnicas usadas no gerenciamento dos projetos. O anexo A1 é o padrão para o gerenciamento de projetos e apresenta os processos, entradas e saídas que são consideradas boas práticas na maioria dos projetos, a maior parte das vezes.

Esta seção define vários termos principais e o relacionamento entre gerenciamento de portfólio, gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos e maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Uma visão geral do *Guia PMBOK®* é apresentada nas seguintes seções:

1.1 Objetivo do *Guia PMBOK®*

1.2 O que é um projeto?

1.3 O que é gerenciamento de projetos?

1.4 Relacionamentos entre gerenciamento de portfólios, gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos e gerenciamento de projetos organizacionais

1.5 Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de operações e estratégia organizacional

1.6 Valor de negócio

1.7 Papel do gerente de projetos

1.8 Conhecimento em gerenciamento de projetos

1.1 Objetivo do *Guia PMBOK®*

A aceitação do gerenciamento de projetos como uma profissão indica que a aplicação do conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas pode ter um impacto significativo no sucesso do projeto. O *Guia PMBOK®* identifica esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. "Amplamente reconhecido" significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade. "Boa prática" significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de muitos projetos. "Boa prática" não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; a organização e/ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico.

O *Guia PMBOK®* também fornece e promove um vocabulário comum no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos para o uso e aplicação de conceitos de gerenciamento de projetos. Um vocabulário comum é um elemento essencial para uma profissão. O *Léxico de termos de gerenciamento de projetos do PMI* [1]¹ fornece o vocabulário profissional básico que pode ser consistentemente utilizado pelos gerentes de projetos, gerentes de programas e gerentes de portfólios, e por outras partes interessadas.

O Anexo A1 é uma referência básica dos programas de desenvolvimento profissional de gerenciamento de projetos do PMI. O Anexo A1 continua a evoluir juntamente com a profissão e, assim sendo, não é completo; este padrão é um guia, e não uma metodologia específica. É possível usar metodologias e ferramentas distintas (p.ex., Ágil, Cascata, PRINCE2) para implementar uma estrutura de gerenciamento de projetos.

Além dos padrões que estabelecem diretrizes para os processos de gerenciamento de projetos, o *Código de ética e conduta profissional do PMI* (Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct [2]) orienta os praticantes da profissão e descreve as expectativas que eles devem ter de si mesmos e dos outros. O *Código de ética e conduta profissional do PMI* é específico quanto à obrigação básica de responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. Ele exige que os praticantes demonstrem um compromisso com a conduta ética e profissional. Ele transmite a obrigação do cumprimento das leis, regulamentos e das políticas organizacionais e profissionais. Os profissionais são provenientes de ambientes e culturas diversas, e o *Código de ética e conduta profissional do Project Management Institute* se aplica globalmente. Ao interagir com quaisquer partes interessadas, os profissionais devem estar comprometidos com práticas honestas, responsáveis e justas, e relacionamentos respeitosos. A aceitação do código pelos gerentes de projetos é essencial e é um requisito para os seguintes exames do PMI®:

- Profissional técnico certificado em gerenciamento de projetos (CAPM)®
- Profissional de gerenciamento de projetos (PMP)®
- Profissional de gerenciamento de programas (PgMP)®
- Profissional certificado em métodos Ágeis do PMI (PMI-ACP)®
- Profissional de gerenciamento de riscos do PMI (PMI-RMP)®
- Profissional em gerenciamento de cronograma (PMI-SP)®

¹ Os números entre parênteses refere-se a lista de referências no final deste manual.

1.2 O que é um projeto?

Projeto é 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 também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional criará um resultado que deverá durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos.

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. Entretanto, cada projeto de prédio é único, com uma localização diferente, um design diferente, circunstâncias e situações diferentes, partes interessadas diferentes, etc.

Um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo repetitivo que segue os procedimentos existentes de uma organização. Por outro lado, em virtude da natureza exclusiva dos projetos, pode haver incertezas ou diferenças quanto aos produtos, serviços ou resultados criados pelo projeto. As atividades do projeto podem ser novas para os membros de uma equipe de projeto, o que poderá exigir um planejamento mais dedicado do que outro trabalho de rotina. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Um projeto pode criar:

- Um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final;
- Um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (p.ex., uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição);
- Uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (por exemplo, um projeto Seis Sigma executado para reduzir falhas); ou
- Um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam, a:

- Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado;
- Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado (*hardware* ou *software*);
- Realizar um esforço de pesquisa cujo resultado será apropriadamente registrado;
- Construção de um prédio, planta industrial ou infraestrutura; ou
- Implementação, melhoria, ou aprimoramento dos processos e procedimentos dos negócios existentes.

1.2.1 Relacionamentos entre portfólios, programas e projetos

O relacionamento entre portfólios, programas e projetos é tal que um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos. Os programas são agrupados em um portfólio e englobam subprogramas, projetos ou outros trabalhos que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio. Os projetos individuais que estão dentro ou fora do programa são de qualquer forma considerados parte de um portfólio. Embora os projetos ou programas do portfólio possam não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, eles estão ligados ao plano estratégico da organização por meio do seu portfólio.

Conforme ilustrado na Figura 1-1, as estratégias e prioridades organizacionais são vinculadas e possuem relações entre portfólios e programas, bem como entre programas e projetos individuais. O planejamento organizacional impacta os projetos através da priorização de projetos baseada em riscos, financiamentos e outras considerações relevantes ao plano estratégico da organização. O planejamento organizacional pode orientar o gerenciamento dos recursos e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de riscos, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos.

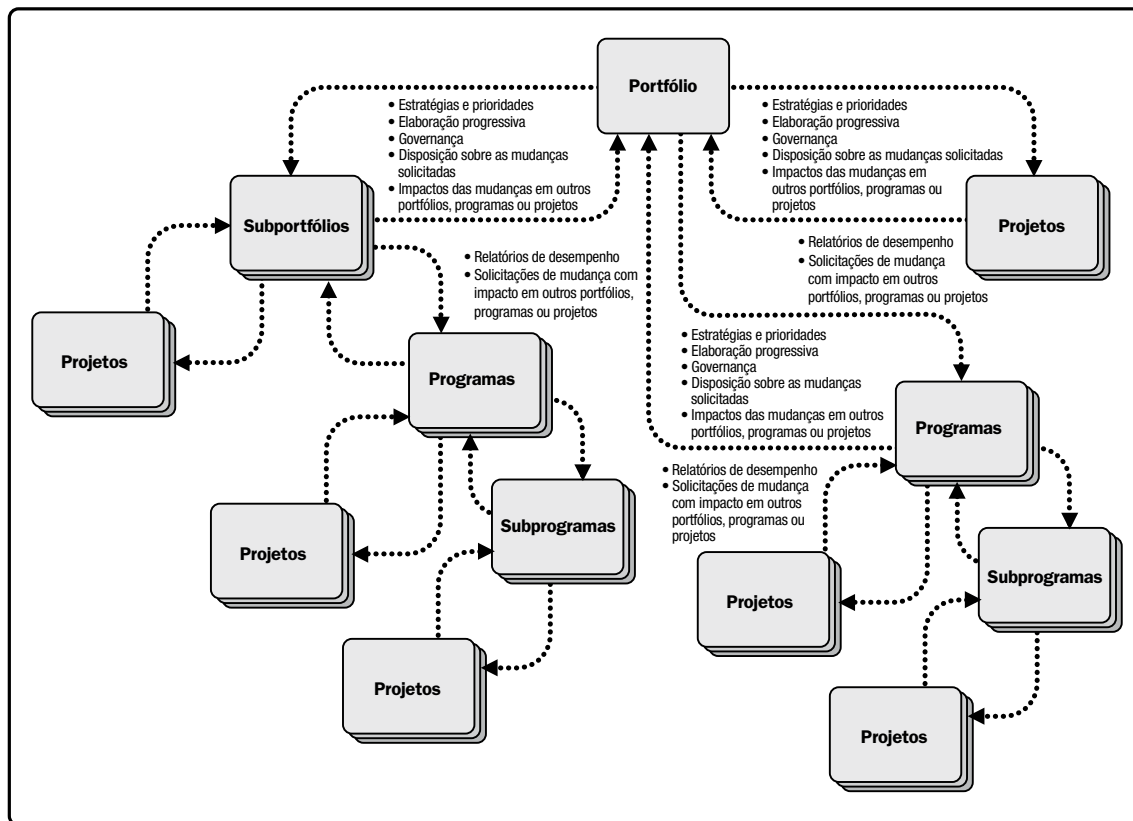


Figura 1-1. Interações de gerenciamento de portfólios, programas e projetos

1.3 O que é gerenciamento de projetos?

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são:

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

O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;
- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;
- Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a:
 - Escopo,
 - Qualidade,
 - Cronograma,
 - Orçamento,
 - Recursos, e
 - Riscos.

As características e circunstâncias específicas do projeto podem influenciar as restrições nas quais a equipe de gerenciamento do projeto precisa se concentrar.

Esses fatores estão relacionados de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado. Por exemplo, se o cronograma for abreviado, muitas vezes o orçamento precisará ser aumentado para incluir recursos adicionais a fim de concluir a mesma quantidade de trabalho em menos tempo. Se não for possível um aumento no orçamento, o escopo ou a qualidade poderão ser reduzidos para entregar o produto do projeto em menos tempo, com o mesmo orçamento. As partes interessadas no projeto podem ter idéias divergentes sobre quais fatores são os mais importantes, gerando um desafio maior ainda. A mudança dos requisitos ou objetivos do projeto pode criar riscos adicionais. A equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem sucedido.

Devido ao potencial de mudanças, o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto é uma atividade iterativa elaborada de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto. A elaboração progressiva envolve a melhoria contínua e o detalhamento de um plano conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis. A elaboração progressiva permite que a equipe de gerenciamento do projeto defina e gerencie o trabalho com um nível maior de detalhes, à medida que o projeto evolui.

1.4 Relacionamentos entre gerenciamento de portfólios, gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos e gerenciamento organizacional de projetos

1

Para entender o gerenciamento de portfólios, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos, é importante reconhecer as semelhanças e as diferenças entre essas disciplinas. Também é útil entender como eles se relacionam com o gerenciamento organizacional de projetos (GOP). O gerenciamento organizacional de projetos é uma estrutura de execução da estratégia corporativa que utiliza o gerenciamento de projetos, de programas e de portfólio, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável.

O gerenciamento de portfólios, gerenciamento de programas e gerenciamento de projetos estão alinhados ou são acionados por estratégias organizacionais. Por outro lado, o gerenciamento de portfólios, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos diferem na maneira em que cada um contribui para o alcance das metas estratégicas. O gerenciamento de portfólios se alinha com as estratégias organizacionais selecionando os programas ou projetos certos, priorizando o trabalho e proporcionando os recursos necessários, enquanto que o gerenciamento de programas harmoniza os componentes dos seus projetos e programas e controla as interdependências a fim de obter os benefícios especificados. O gerenciamento de projetos desenvolve e implementa planos para o alcance de um escopo específico que é motivado pelos objetivos do programa ou portfólio a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais. O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas. Uma organização mede as suas capacidades e então planeja e implementa melhorias visando o alcance sistemático das melhores práticas.

A Tabela 1-1 mostra a comparação de perspectivas de projetos, programas e portfólios em várias dimensões no âmbito da organização.

Tabela 1-1. Visão geral comparativa do gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios

Gerenciamento de projeto organizacional			
	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.	Os portfólios possuem um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para mantê-las gerenciadas e controladas.	Os gerentes de programas esperam mudanças dentro e fora do programa e estão preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças no ambiente interno e externo mais amplos.
Planejamento	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global.
Gerenciamento	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles proporcionam a visão e liderança global.	Os gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólios, ou o pessoal de programas e projetos que possam ter responsabilidades de entrega de relatórios para compor o portfólio agregado.
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e pelos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho de investimento agregado e realização dos benefícios do portfólio.
Monitora-	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronogramas,	Os gerentes de portfólios monitoram as mudanças estratégicas e alocação de recursos totais, resultados de desempenho e riscos do

1.4.1 Gerenciamento de programas

Um programa 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. Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Gerenciamento de programas é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa a fim de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente.

Os projetos dentro de um programa são relacionados entre si através do resultado comum ou da sua capacidade coletiva. Se o relacionamento entre os projetos for somente o de um cliente, fornecedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

O gerenciamento de programas foca nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. As ações relacionadas a essas interdependências podem incluir:

- Solução de restrições e/ou conflitos de recursos que afetam múltiplos projetos no programa,
- Alinhamento do direcionamento organizacional/estratégico que afeta as metas e objetivos do projeto e programa, e
- Solução de problemas e gerenciamento de mudanças dentro de uma estrutura de governança compartilhada.

Um exemplo de um programa seria um novo sistema de satélite de comunicação com projetos para o design do satélite e das estações terrestres, a construção de cada uma delas, a integração do sistema e o lançamento do satélite.

1.4.2 Gerenciamento de portfólios

Um portfólio refere-se a projetos, programas, subportfólios 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. A partir desta mescla, a empresa poderá decidir gerenciar projetos relacionados como um programa. Todos os projetos de energia podem ser agrupados como um programa de energia. Da mesma forma, todos os projetos de água podem ser agrupados como um programa de água. Assim, o programa de energia e o programa de água tornam-se componentes integrais do portfólio empresarial da empresa de infraestrutura.

O gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado com as estratégias organizacionais.

1.4.3 Projetos e planejamento estratégico

Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- Demanda de mercado (p.ex., uma companhia automobilística autoriza um projeto para a fabricação de carros energeticamente eficientes em resposta à escassez de gasolina);
- Oportunidade/necessidade estratégica de negócios (p.ex., uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita);
- Necessidade de natureza social (p.ex., uma organização não governamental de um país em desenvolvimento autoriza um projeto para fornecer sistemas de água potável, latrinas e educação sanitária às comunidades vítimas de altos índices de doenças contagiosas);
- Consideração ambiental (p.ex., uma companhia de serviços públicos autoriza um projeto para criar um novo serviço de compartilhamento de carros elétricos para reduzir a poluição);
- Solicitação de cliente (p.ex., uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial);
- Avanço tecnológico (p.ex., uma empresa de produtos eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um laptop mais veloz, mais barato e menor em decorrência dos avanços em memória computacional e tecnologia eletrônica); e
- Requisito legal (p.ex., um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio correto de um novo material tóxico).

Os projetos, sejam pertencentes a programas ou portfólios são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais, frequentemente no contexto de um plano estratégico. Embora um grupo de projetos em um programa possa ter benefícios distintos, ele também pode contribuir para os benefícios do programa, para os objetivos do portfólio, e para o plano estratégico da organização.

As organizações gerenciam os portfólios com base em seu plano estratégico. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através de um exame cuidadoso de seus componentes: os programas e projetos integrantes, e outros trabalhos relacionados. Os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos do portfólio podem ser excluídos. Desta forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o fator principal de orientação para investimentos em projetos. Ao mesmo tempo, os projetos fornecem *feedback* aos programas e portfólios através de relatórios de progresso, lições aprendidas e solicitações de mudanças que podem identificar os impactos em outros projetos, programas ou portfólios. As necessidades dos projetos, incluindo as necessidades de recursos, são reunidas e comunicadas de volta ao nível do portfólio, o qual, por sua vez, determina a orientação para o planejamento organizacional.

1.4.4 Escritório de gerenciamento de projetos

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais 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:

- **De suporte.** Os PMOs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo.
- **De controle.** Os PMOs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio.
- **Diretivo.** Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO é alto.

O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. O PMO é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (p.ex., *Balanced Scorecard*).

Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO podem não estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados conjuntamente. A forma, função e estrutura específicas de um PMO dependem das necessidades da organização que ele apoia.

Um PMO pode ter a autoridade para atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade, para manter o alinhamento aos objetivos de negócios. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, gerenciamento e mobilização de recursos de projeto compartilhados ou dedicados.

A principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, assim sendo, são motivados por requisitos diferentes. Todos esses esforços estão alinhados às necessidades estratégicas da organização. As diferenças entre o papel dos gerentes de projetos e um PMO podem incluir:

- O gerente de projetos se concentra nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa, que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
- O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto a fim de melhor atender aos seus objetivos, enquanto o PMO otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
- O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.) dos projetos individuais, enquanto o PMO gerencia as metodologias, padrões, riscos/oportunidades globais, as métricas e interdependências entre os projetos, no nível da empresa.

1.5 Relacionamento entre gerenciamento de projetos, gerenciamento de operações e estratégia organizacional

O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios. As operações evoluem para apoiar os negócios do dia a dia, e são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Os exemplos incluem: operações de produção, operações de fabricação, operações contábeis, suporte de *software* e manutenção.

Embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Às vezes, as organizações mudam suas operações, produtos ou sistemas através da criação de iniciativas estratégicas de negócios desenvolvidas e implementadas através de projetos. Os projetos exigem atividades de gerenciamento de projetos e conjuntos de habilidades, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios, atividades de gerenciamento de operações e conjuntos de habilidades.

1.5.1 Gerenciamento de operações e gerenciamento de projetos

As mudanças nas operações de negócios podem ser objeto de um projeto dedicado, especialmente se houver mudanças significativas nas operações de negócio resultantes da entrega de um novo produto ou serviço. As operações contínuas estão fora do escopo de um projeto; entretanto, há pontos de interseção onde as duas áreas se cruzam.

Os projetos podem cruzar com as operações em vários pontos durante o ciclo de vida do produto, como:

- Em cada fase de encerramento;
- No desenvolvimento de um novo produto, na atualização de um produto, ou na expansão das saídas;
- Na melhoria das operações ou no processo de desenvolvimento do produto; ou
- Até o final do ciclo de vida do produto.

Em cada ponto, as entregas e o conhecimento são transferidos entre o projeto e as operações para implementação do trabalho entregue. Esta implementação ocorre através da transferência dos recursos do projeto para operações perto do término do projeto, ou através da transferência de recursos operacionais para o projeto no seu início.

As operações são 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. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

1.5.1.1 Gerenciamento de operações

O gerenciamento de operações é um tema que está fora do escopo de gerenciamento formal de projetos como descrito neste padrão.

O gerenciamento de operações é uma área de gerenciamento preocupada com a produção contínua de mercadorias e/ou serviços. Seu objetivo é assegurar que as operações de negócios continuem de forma eficiente através do uso dos melhores recursos necessários e pelo atendimento às exigências dos clientes. Preocupa-se com o gerenciamento dos processos que transformam entradas (p.ex., materiais, componentes, energia e mão de obra) em saídas (p.ex., produtos, mercadorias e/ou serviços).

1.5.1.2 Partes Interessadas operacionais no gerenciamento de projetos

Embora o gerenciamento de operações seja diferente do gerenciamento de projetos (ver o item 1.5.1.1), as necessidades das partes interessadas que executam e conduzem as operações de negócios são considerações importantes nos projetos que afetarão seu trabalho e esforços futuros. Os gerentes de projetos que levam em consideração e incluem de maneira apropriada as partes interessadas operacionais em todas as fases dos projetos adquirem uma visão mais profunda sobre as mesmas e evitam problemas desnecessários que frequentemente surgem quando as suas informações são negligenciadas.

As partes interessadas operacionais devem ser engajadas e as suas necessidades identificadas como parte do registro das partes interessadas, e a sua influência (positiva ou negativa) deve ser abordada como parte do plano de gerenciamento dos riscos.

A lista a seguir inclui exemplos de partes interessadas operacionais (dependendo do negócio):

- Operadores de fábrica,
- Supervisores de linhas de produção,
- Coordenadores de centrais de atendimento,
- Analistas de suporte a sistemas de produção,
- Representantes de atendimento ao cliente,
- Vendedores,
- Trabalhadores de manutenção,
- Pessoal de televendas,
- Pessoal das centrais de atendimento,
- Trabalhadores de varejo,
- Gerentes de linha, e
- Profissionais de treinamento.

1.5.2 Organizações e gerenciamento de projetos

As organizações usam a governança para estabelecer a direção estratégica e os parâmetros de desempenho. A orientação estratégica fornece o objetivo, as expectativas, metas e ações necessárias para guiar a busca de negócios e está alinhada com os objetivos de negócios. As atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e caso haja uma mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados. Em um ambiente de projeto, mudanças nos objetivos do projeto afetam a sua eficiência e sucesso. Quando o negócio tem um alinhamento constante com o projeto, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente porque o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização. Caso haja mudanças, os projetos devem mudar de acordo.

1.5.2.1 Organizações baseadas em projetos

As organizações baseadas em projetos (OBPs) se referem às várias formas organizacionais que criam sistemas temporários para a execução do seu trabalho. As OBPs podem ser criadas por diferentes tipos de organizações (isto é, funcionais, matriciais ou projetizadas -ver item 2.1.3). O uso de OBPs pode reduzir a hierarquia e a burocracia no âmbito das organizações porque o sucesso do trabalho é medido pelo resultado final e não está relacionado a cargo ou política.

As OBPs conduzem a maior parte de suas atividades na forma de projetos e/ou fornecem abordagens de projeto ao invés de abordagens funcionais. As OBPs podem se referir a empresas inteiras (como de comunicações, petróleo e gás, construção, consultoria e serviços profissionais), consórcios de múltiplas empresas, ou redes; também é possível que algumas organizações de grande porte baseadas em projetos tenham áreas de apoio funcional ou que a OBP esteja aninhada no âmbito das subsidiárias ou divisões de grandes corporações.

1.5.2.2 O elo entre o gerenciamento de projetos e a governança organizacional

Os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, e para isto as organizações atualmente adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional. Os critérios de governança organizacional podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional.

Visto que o sucesso do projeto pode ser julgado com base no nível de apoio do produto ou serviço à governança organizacional, é muito importante que o gerente de projetos seja bem versado em políticas e procedimentos de governança corporativa/organizacional relacionadas com o produto (p.ex., se uma organização adotar políticas em apoio a práticas de sustentabilidade e o projeto envolver a construção de um novo prédio de escritórios, o gerente de projetos deve estar ciente dos requisitos de sustentabilidade relacionados com a construção do prédio.)

1.5.2.3 Relacionamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional

A estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais. Muitas vezes é o patrocinador do projeto ou o gerente do portfólio ou programa que identifica o alinhamento ou os possíveis conflitos entre as estratégias organizacionais e as metas do projeto e as comunica ao gerente de projetos. Se as metas de um projeto estiverem conflitantes com uma estratégia organizacional estabelecida, cabe ao gerente de projetos documentar e identificar tais conflitos o mais cedo possível durante o projeto. Às vezes, o desenvolvimento de uma estratégia organizacional pode ser a meta de um projeto ao invés de um princípio de orientação. Neste caso, é importante que o projeto defina especificamente o que constitui uma estratégia organizacional apropriada que sustentará a organização.

1.6 Valor de negócio

Valor de negócio é um conceito único para cada organização. O valor de negócio é definido como o valor inteiro do negócio, a soma total de todos os elementos tangíveis e intangíveis. Exemplos de elementos tangíveis incluem ativos monetários, ativos fixos, patrimônio dos acionistas e instalações utilitárias. Exemplos de elementos intangíveis incluem reputação, reconhecimento de marca, benefício público e marcas registradas. Dependendo da organização, o escopo do valor de negócio pode ser de curto, médio ou longo prazo. O valor pode ser criado através do gerenciamento eficaz de operações contínuas. Entretanto, através do uso eficaz do gerenciamento de portfólios, programas e projetos, as organizações estarão capacitadas a empregar processos confiáveis e estabelecidos para atingir os objetivos estratégicos e obter maior valor de negócio de seus investimentos em projetos. Embora nem todas as organizações sejam orientadas para os negócios, todas elas conduzem atividades relacionadas com negócios. Quer seja um órgão governamental ou uma entidade sem fins lucrativos, todas as organizações se concentram em alcançar valor de negócio para as suas atividades.

A realização bem sucedida do valor de negócio começa com o planejamento estratégico e gerenciamento abrangentes. A estratégia organizacional pode ser expressa através da missão e visão da organização, incluindo a orientação para os mercados, a competição e outros fatores ambientais. A estratégia organizacional eficaz oferece instruções definidas de desenvolvimento e crescimento, além de métricas de desempenho para o sucesso. O uso de técnicas de gerenciamento de portfólios, programas e projetos é essencial para preencher a lacuna entre a estratégia organizacional e a realização bem sucedida do valor do negócio.

O gerenciamento de portfólios alinha componentes (projetos, programas ou operações) com a estratégia organizacional, organizados em portfólios ou subportfólios a fim de otimizar os objetivos do projeto ou programa, dependências, custos, linhas de tempo, benefícios, recursos e riscos. Isso permite que as organizações tenham uma visão geral de como o portfólio reflete os objetivos estratégicos, institui o gerenciamento de governança adequado e autoriza a alocação de recursos humanos, financeiros e materiais com base no desempenho e benefícios esperados.

Através do uso do gerenciamento de programas, as organizações estão habilitadas a alinhar múltiplos projetos para custos, cronograma, esforço e benefícios otimizados ou integrados. O gerenciamento de programas se concentra nas interdependências dos projetos e ajuda a determinar a melhor abordagem de gerenciamento e realização dos benefícios desejados.

Com o gerenciamento de projetos, as organizações estão habilitadas a aplicar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam a probabilidade de sucesso em uma vasta gama de projetos. O gerenciamento de projetos se concentra na entrega bem sucedida dos produtos, serviços ou resultados. Os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais.

As organizações podem facilitar mais ainda o alinhamento dessas atividades de gerenciamento de portfólios, programas e projetos através do fortalecimento de facilitadores organizacionais tais como práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos. Ao conduzir continuamente o alinhamento e a otimização estratégica dos portfólios, realizando análises de impacto nos negócios e desenvolvendo sólidos facilitadores organizacionais, as organizações podem alcançar transições bem sucedidas dentro dos domínios de portfólio, programa e projeto, e alcançar o gerenciamento eficaz de investimentos e a realização do valor do negócio.

1.7 Papel do gerente de projetos

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O papel do gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios, e os gerentes de operações são responsáveis pela eficiência das operações de negócios.

Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode se reportar a um gerente funcional. Em outros casos, um gerente de projetos pode ser um dos vários gerentes de projetos que se reportam a um gerente de programas ou de portfólios que é, em última instância, responsável por projetos de âmbito corporativo. Neste tipo de estrutura, o gerente de projetos trabalha estreitamente com o gerente de programas ou gerente de portfólios para atingir os objetivos do projeto e garantir que o plano de gerenciamento do mesmo esteja alinhado com o plano do programa central. O gerente de projetos também colabora estreitamente com outras funções, tal como analista de negócios, gerente de garantia da qualidade e especialistas de outras áreas.

1.7.1 Responsabilidades e competências do gerente de projetos

De maneira geral, os gerentes de projetos são responsáveis pelo atendimento de necessidades: de tarefas, necessidades de equipe, e necessidades individuais. Como o gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica, o gerente de projetos torna-se o elo entre a estratégia e a equipe. Os projetos são essenciais para o crescimento e sobrevivência das organizações. Os projetos criam valor na forma de processos de negócios melhorados, são indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e tornam mais fácil para a companhia responder às mudanças relativas ao ambiente, à concorrência, e de mercado. Assim sendo, o papel do gerente de projetos torna-se cada vez mais estratégico. Entretanto, a compreensão e aplicação do conhecimento, das ferramentas e técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para o gerenciamento de projetos eficaz. Além das habilidades específicas a qualquer área e das proficiências de gerenciamento geral exigidas pelo projeto, o gerenciamento de projetos eficaz exige que o gerente de projetos possua as seguintes competências:

- **Conhecimento.** Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
- **Desempenho.** Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- **Pessoal.** Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

1.7.2 Habilidades interpessoais de um gerente de projetos

Os gerentes de projetos realizam o trabalho através da equipe e de outras partes interessadas. Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada. O Apêndice X3 sobre Habilidades interpessoais descreve importantes habilidades interpessoais, tais como:

- Liderança,
- Construção de equipes,
- Motivação,
- Comunicação,
- Influência,
- Tomada de decisões,
- Consciência política e cultural,
- Negociação,
- Ganho de confiança
- Gerenciamento de conflitos, e
- *Coaching*.

1.8 Conhecimento em gerenciamento de projetos

O *Guia PMBOK®* contém o padrão para gerenciar a maioria dos projetos, na maior parte das vezes, e em muitos setores econômicos. O padrão incluído no Anexo A1 descreve os processos de gerenciamento de projetos usados para gerenciar um projeto visando um resultado bem sucedido.

Este padrão é exclusivo ao campo de gerenciamento de projetos e tem relacionamentos com outras disciplinas de gerenciamento de projetos, tais como gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios.

Os padrões de gerenciamento de projetos não abordam todos os detalhes de todos os tópicos. Este padrão limita-se a projetos individuais e aos processos de gerenciamento de projetos amplamente reconhecidos como boa prática. Outros padrões podem ser consultados para a obtenção de informações adicionais sobre o contexto mais amplo em que os projetos são realizados, tais como:

- *O padrão para gerenciamento de programas* [3] aborda o gerenciamento de programas,
- *O padrão para gerenciamento de portfólios* [4] aborda o gerenciamento de portfólios,
- *O modelo de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos (OPM3®)* [5] examina as capacidades dos processos de gerenciamento de projetos de uma empresa.