

# Gerenciamento de Projetos

## Aula 06

### Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos – II

#### Objetivos Específicos

- Conhecer os grupos de processos do gerenciamento de projetos (II).

#### Temas

Introdução

1 Processos de execução

2 Processo de monitoramento e controle

3 Processo de encerramento

4 Linha do tempo dos grupos de processos

5 As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Considerações finais

Referências

## Introdução

Conforme visto na aula anterior, o Guia PMBOK contempla cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos. Já estudamos os processos de Iniciação e Planejamento e agora detalharemos os demais: Execução, Monitoramento e Controle e, por último, Encerramento.

Estudaremos que os processos de execução têm como principal finalidade garantir a execução e a entrega do projeto, enquanto processos de monitoramento e controle visam garantir a execução do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto. Já os processos de encerramento têm como principal finalidade garantir a entrega da documentação do projeto.

## 1 Processos de execução

Os processos de execução do projeto têm como objetivo garantir que a equipe do projeto execute exatamente o que consta no plano de gerenciamento do projeto, ou seja, esses processos consistem em garantir a conclusão do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as suas especificações.

Segundo o Guia PMBOK (5ª edição), os processos contemplados na execução do projeto são:

- 1. Orientar e gerenciar o trabalho do projeto:** esse processo consiste na orientação das pessoas de forma a executarem o que foi definido no plano de gerenciamento do projeto.
- 2. Realizar a garantia da qualidade:** esse processo consiste na execução dos processos de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados mensurados no controle de qualidade.
- 3. Mobilizar a equipe de projeto:** esse processo consiste em obter os recursos humanos necessários para realizar o trabalho do projeto.
- 4. Desenvolver a equipe do projeto:** esse processo consiste em desenvolver as competências e habilidades da equipe do projeto, de forma a aprimorar o seu desempenho.
- 5. Gerenciar a equipe do projeto:** esse processo consiste em acompanhar o desempenho da equipe do projeto, emitindo *feedbacks* e resolvendo conflitos.
- 6. Gerenciar as comunicações:** esse processo consiste em disponibilizar as informações para as partes interessadas (*stakeholders*) do projeto.
- 7. Conduzir aquisições:** esse processo consiste em solicitar e obter as respostas de fornecedores e terceiros, bem como selecionar e contratar fornecedores e terceiros para o projeto.

- 8. Gerenciar o engajamento das partes interessadas:** esse processo consiste em promover o engajamento das partes interessadas na realização do projeto e na interação com as partes interessadas (*stakeholders*) do projeto.

## 2 Processo de monitoramento e controle

O objetivo dos processos de monitoramento e controle é assegurar que a execução do projeto esteja sendo realizada em conformidade com os objetivos estabelecidos no plano de gerenciamento do projeto. Este grupo consiste nos processos necessários para acompanhar e revisar o progresso do projeto, bem como o seu desempenho.

O monitoramento do projeto é realizado em paralelo à execução do projeto, de maneira a garantir que o que foi estabelecido no plano de gerenciamento do projeto esteja sendo executado. Qualquer divergência entre o planejado e o executado deve ser detectada durante o monitoramento e controle do projeto.

Entretanto, durante a execução do projeto, devido a algumas solicitações de mudanças ou novas estratégias, o projeto poderá requerer mudanças e atualizações de planejamento. Porém, é muito provável que o resultado dessas mudanças refletirá no plano de gerenciamento do projeto, podendo também impactar o escopo, o prazo final, os custos e a qualidade do projeto, o que conhecemos como restrição tripla do projeto.

Todo projeto é restringido pelos seguintes vetores:

- Metas do escopo: o que o projeto está tentando entregar?
- Metas do tempo: quanto tempo será necessário para completá-lo?
- Metas de custo: quanto iremos gastar?

É dever do gerente do projeto equilibrar essas três metas que frequentemente estão competindo entre si.

Por exemplo, ao identificar a necessidade de mudança no cronograma do projeto, é necessário analisar como essa mudança vai impactar nos custos e no escopo do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (5ª edição), os processos contemplados durante o monitoramento e controle do projeto são:

- 1. Monitorar e controlar o trabalho do projeto:** esse processo consiste em coletar e monitorar as informações sobre o desempenho do projeto.
- 2. Realizar o controle integrado de mudanças:** esse processo consiste em controlar as mudanças que surgirão no decorrer do projeto.

3. **Verificar o escopo:** esse processo consiste em formalizar os aceites das entregas do projeto.
4. **Controlar o escopo:** esse processo consiste em controlar as mudanças no escopo do projeto.
5. **Controlar o cronograma:** esse processo consiste em controlar as mudanças no cronograma do projeto.
6. **Controlar os custos:** esse processo consiste em controlar os custos e o orçamento do projeto.
7. **Realizar o controle da qualidade:** esse processo consiste em monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.
8. **Controlar as comunicações:** esse processo consiste em coletar e publicar informações sobre o desempenho do projeto, tais como relatório de status, progresso e previsões do projeto.
9. **Controlar os riscos:** esse processo consiste em acompanhar os riscos identificados, identificar novos riscos, executar o plano de resposta a riscos e avaliar a efetividade dos planos de respostas.
10. **Controlar as aquisições:** esse processo consiste em gerenciar os relacionamentos das aquisições e monitoramento dos contratos.
11. **Controlar o engajamento das partes interessadas:** esse processo consiste em garantir o envolvimento das partes interessadas no projeto.

### 3 Processo de encerramento

O objetivo dos processos de encerramento é formalizar a aceitação do projeto — ou fase dele — e encerrá-lo com suas devidas documentações.

Os processos de encerramento consistem na finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando concluir formalmente o projeto ou uma fase dele, bem como as obrigações contratuais com fornecedores e terceiros do projeto.

No encerramento do projeto ou de uma de suas fases, podem ocorrer diversas atividades, tais como: obter aceitação do cliente ou do patrocinador do projeto, documentar as lições aprendidas, emitir o relatório de encerramento, concluir a documentação do projeto para serem utilizadas como dados históricos e encerrar as aquisições.

O relatório de lições aprendidas (*lessons learned*) consiste em verificar com a equipe e principais áreas interessadas, ao final de cada fase do projeto, as respostas às questões a seguir, registrando-as e levando o conhecimento adquirido ao conhecimento da organização:

- Que problemas e oportunidades tivemos durante o projeto e como eles foram tratados?
- Se fossemos realizar novamente o projeto, o que faríamos diferente e de que forma?
- Quais são nossas sugestões para alterações nos procedimentos e nos processos da organização de acordo com o que aprendemos neste projeto?

Além das lições aprendidas, no encerramento do projeto ou da fase deve-se criar o relatório de encerramento de projeto. Esse relatório deve conter todas as informações que detalham os resultados finais do projeto, os principais impactos e mudanças sofridas e os documentos de referência do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (5ª edição), os processos contemplados durante o encerramento do projeto são:

1. **Encerrar o projeto ou a fase:** esse processo consiste em encerrar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando o encerramento formal do projeto ou da fase do projeto com suas devidas documentações.
2. **Encerrar as aquisições:** esse processo consiste em finalizar cada aquisição do projeto.

## 4 Linha do tempo dos grupos de processos

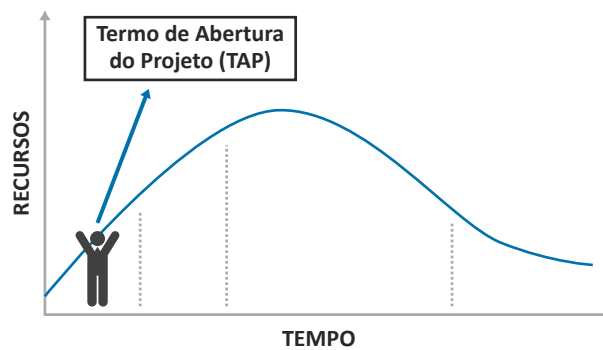
Os grupos de processos não devem ser seguidos de forma sequencial, pois em um mercado dinâmico e competitivo não podemos esperar concluir todo o plano de gerenciamento do projeto para, posteriormente, iniciar a sua execução. Ou seja, os grupos de processos se sobrepõem; à medida que o plano de gerenciamento do projeto vai sendo elaborado, em paralelo ele vai sendo executado e monitorado.

Não podemos esperar concluir a execução do projeto para depois iniciar o monitoramento e controle do que já foi realizado. Ou seja, à medida que o projeto vai sendo executado, o gerente de projetos deve monitorar e controlar o projeto para que, caso haja algum desvio, ainda tenha tempo para corrigi-lo.

Outro exemplo é que não podemos iniciar a documentação do projeto e as lições aprendidas apenas no encerramento do projeto. À medida que o projeto vai sendo executado, a documentação deve ser gerada.

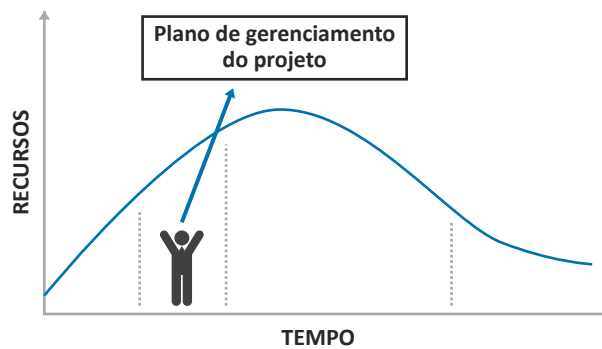
Ao iniciar o projeto (Figura 1), deve-se desenvolver o Termo de Abertura do Projeto, contendo a designação do gerente de projetos aprovada pelo patrocinador e o mapeamento das partes interessadas do projeto.

Figura 1 – Iniciando o projeto



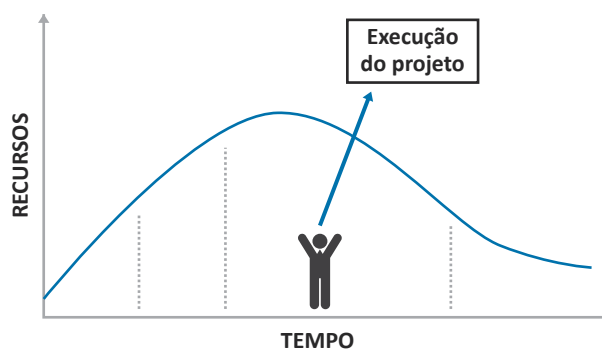
Durante o planejamento do projeto, deve-se elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto, contemplando todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos (Figura 2).

Figura 2 – Planejando o projeto



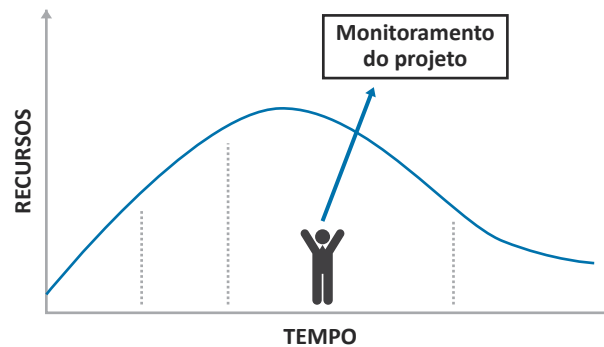
Durante a execução do projeto, deve-se garantir que a equipe do projeto execute o Plano de Gerenciamento do Projeto (Figura 3).

Figura 3 – Executando o projeto



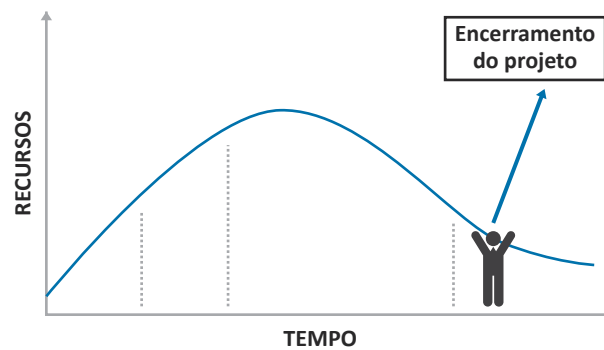
Durante o monitoramento e controle do projeto (Figura 4), deve-se assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, acompanhando e revisando o progresso e o desempenho do projeto.

Figura 4 – Monitorando e controlando o projeto



Durante o encerramento do projeto, deve-se concluir as lições aprendidas e o relatório de encerramento do projeto (Figura 5).

Figura 5 – Encerrando o projeto



## 5 As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

O Guia PMBOK (2013) contempla dez áreas de conhecimento de gerenciamento da gestão de projetos:

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

- Gerenciamento das aquisições do projeto;
- Gerenciamento das partes interessadas do projeto;

Figura 6 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos



## Considerações finais

Nessa aula abordamos os cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos. Focamos em detalhar os processos de execução, monitoramento e controle e encerramento.

No processo de execução, o principal objetivo é gerenciar a execução e a entrega dos produtos ou serviços gerados pelo projeto. No processo de monitoramento e controle, deve-se garantir que as entregas planejadas (*baseline*) estejam de acordo com o que está sendo executado. Já no processo de encerramento, a entrega de toda a documentação do projeto e o encerramento dos contratos devem ser garantidos.

## Referências

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Qualitymark, 2009.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. São Paulo: RMC Publications, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI, 5ª edição 2013

XAVIER, Luiz Fernando da Silva; Xavier, Carlos Magno da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3ª edição. Brasport, 2014.