

Gerenciamento de Projetos

Aula 15

Modelo de metodologia para gerenciamento de projetos

Objetivos Específicos

- Entender a aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

Temas

Introdução

1 Metodologia de gerenciamento de projeto

2 Metodologia para planejamento do projeto

3 Metodologia para execução e controle do projeto

4 Metodologia para encerramento do projeto

Considerações finais

Referências

Introdução

O objetivo desta aula é orientar os futuros gerentes de projetos na condução de suas atividades de acordo com uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos, apresentando as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos.

1 Metodologia de gerenciamento de projeto

Uma metodologia em gerenciamento de projetos nada mais é do que a aplicação de métodos e processos, visando executar e controlar as atividades, mitigar riscos e custos adicionais, gerenciar recursos humanos e aquisições, além de gerenciar o projeto.

Essa Metodologia de Gerenciamento de Projetos é baseada nos princípios, conceitos e melhores práticas extraídos do Guia PMBOK (2013).

2 Metodologia para planejamento do projeto

Conforme estudamos na aula 5, na fase de planejamento do projeto devem-se identificar as ações necessárias para definir:

- Como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.
- A elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto.

Atividades contempladas no planejamento do projeto consistem em:

Figura 1 – Metodologia para Planejamento do Projeto



Conforme mostra a Figura 1, fazem parte da “Metodologia para Planejamento de Projeto”:

1. Elaborar a Declaração de Escopo do Projeto

O gerente de projetos, com apoio da equipe, deve descrever detalhadamente cada entrega do projeto e definir o seu critério de aceitação.

A Declaração de Escopo do Projeto deve assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para contemplar o projeto com sucesso, conforme estudamos na aula 8.

2. Elaborar as Premissas e Restrições do Projeto

O Gerente de Projetos, com apoio da equipe, deve revisar as premissas e restrições do projeto, conforme estudamos na aula 8.

3. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

O Gerente de Projetos, com apoio da equipe, deve elaborar a Estrutura Analítica do Projeto, visando contemplar todo o escopo descrito na Declaração de Escopo do Projeto, conforme estudamos na aula 8.

4. Elaborar o cronograma do projeto

O Gerente de Projetos, com apoio da equipe, deve mapear todas as atividades do projeto e elaborar o cronograma do projeto, estabelecendo marcos no cronograma (*milestones* no *MS Project*), conforme estudamos na aula 9.

5. Elaborar os indicadores de qualidade do projeto

O Gerente de Projetos deve criar os indicadores de qualidade do projeto, de forma a assegurar que seja possível mensurar a qualidade de cada entrega do projeto, satisfazendo as necessidades e expectativas das partes interessadas, conforme estudamos na aula 10.

6. Elaborar o Plano de Recursos Humanos do Projeto

O Gerente de Projetos deve elaborar o plano de recursos humanos, mobilizando a equipe e elaborando a matriz de responsabilidade das atividades compreendidas no projeto, conforme estudamos na aula 11.

7. Elaborar o Plano de Comunicação do Projeto

O Gerente de Projetos deve elaborar o plano de comunicação, considerando todas as partes interessadas. Este plano de comunicação deve prever o envio periódico do Relatório de evolução (*Status Report*) do projeto para as partes interessadas da organização, para o cliente e seu público alvo, bem como todas as reuniões recorrentes do projeto, conforme estudamos na aula 11.

8. Elaborar o Plano de Respostas a Riscos do Projeto

O Gerente de Projetos, com apoio da equipe, deve mapear os riscos e *issues* do projeto e criar uma matriz de riscos, contendo o plano de ação com seus respectivos impactos, responsáveis e prazos, conforme estudamos na aula 12.

9. Elaborar o Plano de Aquisições do Projeto

O Gerente de Projetos deve mapear quais são as aquisições necessárias para o projeto, planejando o custo e o prazo de entrega de cada item, conforme estudamos na aula 12.

Figura 2 – Kick-off interno do projeto



Conforme ilustra a Figura 2, outro item fundamental da “Metodologia para Planejamento de Projeto” consiste na reunião de kick-off, detalhada a seguir.

10. Reunião de kick-off (início formal do projeto) interno (com a equipe do projeto)

O Gerente de Projetos deverá realizar reunião de kick-off interno com a equipe, representantes das áreas envolvidas no projeto e outras partes interessadas, de modo a formalizar o macroplano da alocação dos recursos necessários para o projeto, validar o desenho da solução e obter ou revisar outras informações necessárias para elaboração do Plano do projeto.

No kick-off interno, deve ser realizado o alinhamento do escopo e dos principais objetivos do projeto, a solicitação de alocação de recursos para a condução das atividades e o alinhamento de expectativas, necessidades técnicas, funcionais e de negócios do projeto por todos os envolvidos.

O Gerente de Projetos deverá preparar e enviar previamente a apresentação e outros materiais a serem utilizados na reunião de kick-off interno e convocar os participantes da reunião (líderes de projetos e líderes das frentes, membros da equipe, representantes das áreas envolvidas, outras partes interessadas).

Para essa reunião, os artefatos necessários são:

- Apresentação do kick-off interno.
- Ata de reunião do kick-off interno.

Figura 3 – Kick-off externo do projeto



Conforme apresenta a Figura 3, para a reunião de kick-off com o cliente do projeto, são fundamentais:

11. Reunião de kick-off (início formal do projeto) externo (com o cliente do projeto)

O Gerente de Projetos deve elaborar a apresentação de kick-off e conduzir a reunião validando todo o conteúdo apresentado, com o objetivo de obter a aprovação do Plano do projeto.

Caso os executivos não estejam de acordo com o planejamento proposto, o Gerente de Projetos deverá providenciar as devidas alterações no Plano de Gerenciamento do Projeto.

Para essa reunião, os artefatos necessários são:

- Apresentação de kick-off externo;
- Ata de kick-off externo;
- Ajustar e aprovar o Plano de gerenciamento do projeto.

O Gerente de Projeto deverá ajustar o Plano de Gerenciamento do Projeto, analisando os impactos dos ajustes solicitados. Em seguida, os executivos deverão aprovar formalmente o Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado, considerando os impactos dos ajustes solicitados.

Como saída dessa fase, temos os seguintes artefatos:

- Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto.

3 Metodologia para execução e controle do projeto

A fase de Execução e Controle consiste em realizar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, verificando se o andamento do projeto está de acordo com o planejamento, e tomar ações corretivas necessárias, conforme estudamos na aula 6.

As atividades desta fase são cíclicas e deverão ser realizadas repetidamente durante todo o tempo que durar o projeto, ou seja, até o seu encerramento.

As seguintes atividades compõem o estágio de Execução e Controle:

- Gerenciar a execução do projeto e monitorar o projeto;
- Confrontar e garantir que o realizado esteja igual ou muito próximo do planejado (baseline);
- Realizar controle integrado de mudanças do projeto.

Figura 4 – Metodologia para execução e controle do projeto



1. Controlar cronograma e demais indicadores

O Gerente de Projeto, ou sua equipe, deverá atualizar o cronograma com as informações obtidas dos recursos responsáveis pela execução das atividades, considerando a realização ou não nas datas de início e término planejadas, o progresso (%), o esforço e a duração estimada restante.

Deverá sinalizar, também no cronograma, as entregas que já foram realizadas e aceitas com as evidências necessárias.

O artefato necessário para esse controle consiste em:

- Cronograma atualizado no Microsoft Project ou softwares similares.

2. Executar o Plano de comunicação

O Gerente de Projetos deve prover comunicação a todas as partes interessadas e envolvidas no projeto, conforme previsto no Plano de comunicação do projeto.

Os artefatos necessários são:

- Relatório de Status *Report* Interno.
- Relatório de Status *Report* Externo.
- Atas de reunião.

3. Atualizar e controlar os *issues* e riscos do projeto

O Gerente de Projetos deverá registrar e divulgar os *issues* e riscos, mesmo que sejam identificados após a aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto, realizar uma análise de impacto desses riscos e *issues*, especificando, entre outros aspectos, as datas de impacto e data alvo para solução. Futuramente, ele deve verificar se os riscos de fato ocorreram e encerrar os riscos que não ameaçam mais o projeto.

Os artefatos necessários são:

- Registro de *issues* e riscos atualizados.

4. Controle de Mudanças (Change Request) do Projeto

O Gerente de Projetos deverá controlar as solicitações de mudança do projeto.



Em que situação poderá ocorrer uma mudança no projeto?

Uma mudança no projeto pode acontecer quando houver uma solicitação do patrocinador (sponsor) ou quando houver uma solicitação de mudança do escopo ou no prazo para tratamento de ação corretiva ou preventiva de *issue* ou risco.

Como será feita a alteração solicitada?

O Gerente de Projetos deverá formalizar e avaliar o impacto da solicitação de mudança e submeter a solicitação de mudança para aprovação do Patrocinador ou a quem tem a responsabilidade atribuída

Após a aprovação, a mudança aprovada deverá ser refletida em novo baseline gerado. Lembrando que baseline é a linha base do projeto, ou seja, é o planejamento inicial do cronograma, entre outros.

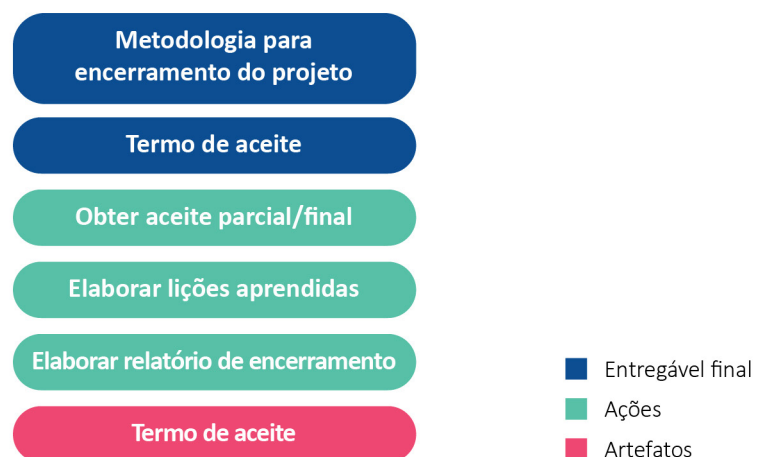
Os artefatos necessários para realizar a alteração são:

- Solicitação de mudança formalizada e aprovada;
- Novo baseline gerado.

4 Metodologia para encerramento do projeto

Para o encerramento do projeto, algumas etapas são necessárias, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 – Metodologia para encerramento do projeto



1. Obter o termo de aceite do projeto

Conforme estudamos na aula 6, o Gerente de Projetos deverá obter as assinaturas ou email com a aprovação do Aceite Parcial de entregas do projeto.

2. Obter o Aceite final do projeto

O Gerente de Projetos deverá obter as assinaturas no documento de Aceite final do projeto. Esse documento reitera os aceites de todas as entregas do projeto formalizados anteriormente e lista as pendências que eventualmente ainda restam para serem resolvidas na fase de operação ou produção.

3. Lições Aprendidas

O Gerente de Projetos deverá atualizar o registro dos *issues*, conforme aprendemos na aula 6, além dos riscos e solicitações de mudanças, cronograma e *status report*, e armazenar as últimas versões das documentações geradas.

4. Elaborar Relatório de encerramento do projeto

Conforme estudamos na aula 6, o Gerente de Projetos deverá apresentar às partes interessadas os resultados do projeto sob sua responsabilidade, formalizando e divulgando o termo de encerramento do projeto.

Considerações finais

Nesta aula você conheceu uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada no PMI. Vale ressaltar que cada empresa possui a sua metodologia, pois cada uma tem a sua particularidade e cenários; aqui, apresentamos uma referência que contém aquilo que é indispensável nesse contexto, porém, cada empresa, cada gestor e cada projeto podem traçar seus próprios caminhos.

Algumas empresas sequer possuem uma metodologia em gerenciamento de projetos. Com base nessa aula, você pode auxiliar sua empresa na criação e estruturação de uma metodologia em gerenciamento, aumentando a probabilidade de obtenção de sucesso em seus projetos.

Referências

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, L. F. S.; XAVIER, C. M. S. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3ª edição. Brasport, 2014.