

Gerenciamento de Projetos

Aula 05

Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos – I

Objetivos Específicos

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

Temas

Introdução

1 Grupos de processos do gerenciamento de projetos

Considerações finais

Referências

Introdução

O Guia PMBOK contempla cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos, são eles:

1. Processos de Iniciação;
2. Processos de Planejamento;
3. Processos de Execução;
4. Processos de Monitoramento e Controle;
5. Processos de Encerramento.

Dentre esses, nesta aula detalharemos os processos de Iniciação e Planejamento.

Veremos que os processos de iniciação têm como principal finalidade formalizar a existência do projeto na organização, enquanto os processos de planejamento visam gerar o plano de gerenciamento do projeto.

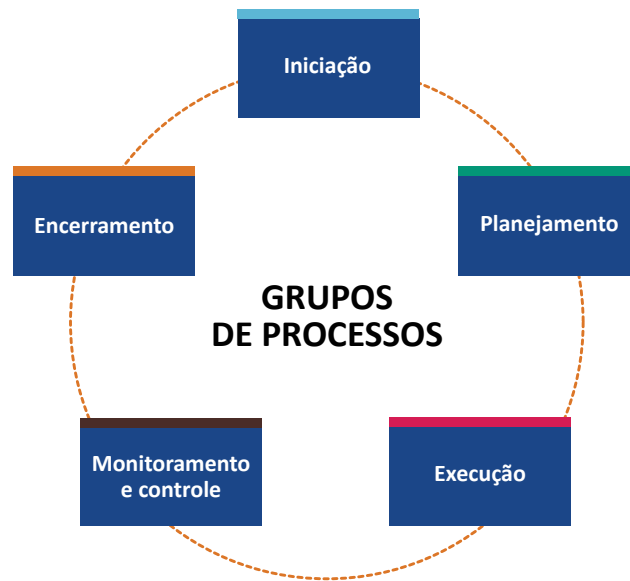
1 Grupos de processos do gerenciamento de projetos

O PMBOK é um guia que contém as boas práticas em gerenciamento de projetos. Portanto, precisamos entender que ele é apenas um guia, e não uma metodologia de gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK apresenta diversos processos, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos, porém, ele não determina como será gerenciado um projeto, apenas indica as boas práticas a serem utilizadas.

Podemos dizer que o Guia PMBOK ensina “o que” deve ser feito durante um projeto, mas não “como” isso deve ser feito.

Segundo o Guia PMBOK, os processos do gerenciamento de projetos podem ser organizados em cinco grupos, e cada um deles é composto por um ou mais processos das áreas de conhecimento, conforme indica a Figura 1 (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento):

Figura 1 – Grupos de Processos



1.1 Ciclo PDCA

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos têm forte correlação com o conceito do ciclo PDCA. O ciclo PDCA foi criado na década de 1920 por Walter A. Shewart, entretanto, foi disseminado posteriormente por William Edward Deming.

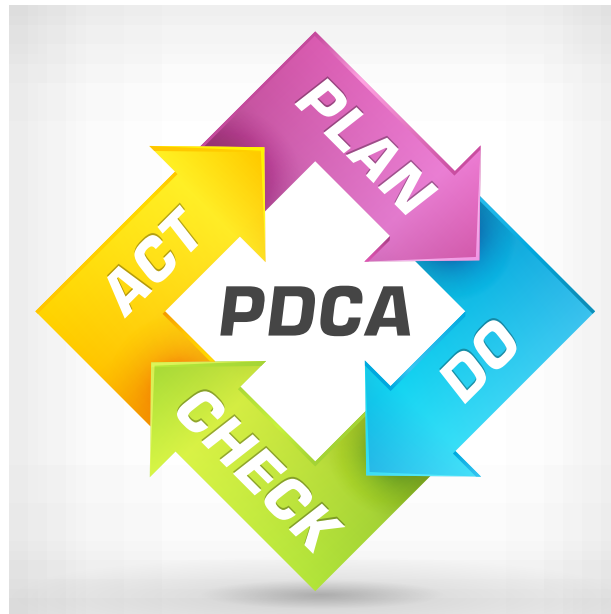
PDCA é um acrônimo das palavras em inglês que representam cada etapa do ciclo: *Plan* (planejar); *Do* (fazer); *Check* (chechar) e *Act* (corrigir ou agir de forma corretiva).

Veja a seguir o que representa cada etapa do ciclo:

- 1. PLAN:** O primeiro passo para a aplicação do ciclo PDCA é a elaboração de um planejamento, que deverá ser desenvolvido com base nas decisões estratégicas ou no plano de negócio definido pela organização.
- 2. DO:** O segundo passo para aplicação do ciclo PDCA é a execução do plano desenvolvido no passo anterior.
- 3. CHECK:** O terceiro passo para aplicação do ciclo PDCA é a análise ou verificação dos resultados. Essa verificação ocorre em paralelo com a execução do plano desenvolvido no planejamento, quando se verifica se o projeto está sendo realizado de acordo com o que foi planejado, ou após a execução quando são feitas análises e verificação dos resultados.
- 4. ACT:** O quarto e último passo para aplicação do ciclo PDCA é a realização das ações corretivas, ou seja, aplicação de ações para corrigir as falhas ou erros encontrados. Durante essa correção, as causas raiz das falhas ou dos problemas encontrados devem ser investigadas.

O ciclo PDCA pode ser visto na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Ciclo PDCA



1.1 Processos de iniciação

O objetivo dos processos de iniciação é definir um novo projeto ou fase do projeto por meio da autorização para iniciar o projeto ou fase. Segundo o Guia PMBOK (5ª edição), os processos contemplados na iniciação do projeto são:

- 1. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP):** também conhecido como *Project Charter*, esse processo consiste em desenvolver um documento no qual conste a organização da legitimidade do projeto, a definição do seu objetivo, a designação do gerente de projetos e da autoridade do gerente de projetos na sua realização. Nas próximas aulas, veremos como desenvolver um TAP com maiores detalhes.
- 2. Identificar as partes interessadas ou os stakeholders:** esse processo consiste em mapear as pessoas interessadas pelo projeto, sejam elas internas ou externas, os interesses e a atuação de cada parte no projeto.

1.2 Processos de planejamento

O objetivo dos processos de planejamento é desenvolver o plano de gerenciamento do projeto e os documentos que serão usados no decorrer de todo o projeto.

O plano de gerenciamento do projeto é um documento que define “como” o projeto será realizado, contendo sua estratégia e o caminho que será percorrido para que sejam alcançados

os objetivos para os quais ele foi criado. O plano contemplará todas as áreas passíveis de se gerenciar em um projeto: o escopo, o tempo, os custos, a qualidade, os recursos humanos, as comunicações, os riscos, as aquisições e as partes interessadas do projeto.

Na fase de desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, o gerente de projeto deve estimular o engajamento de todas as partes interessadas, pois cada uma pode, e deve, contribuir no desenvolvimento do plano. Fazendo isso, o gerente de projeto aumentará a probabilidade de sucesso do projeto e mitigará muitos riscos inerentes a ele.



Importante

O planejamento do projeto é um processo dinâmico e contínuo, que não termina na execução do projeto. É uma incoerência achar que basta realizar um planejamento e entregá-lo para execução. O planejamento de um projeto é dinâmico e tende a sofrer alterações em todo o seu ciclo de vida, pois todo projeto é progressivo.

Segundo o Guia PMBOK (5ª edição), os processos contemplados no planejamento do projeto são:

- 1. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:** esse processo é necessário para a criação de um planejamento consistente e coerente, a fim de conter todas as informações sobre “o que” será realizado no projeto e “como” isso será feito. O plano de gerenciamento do projeto é a principal fonte de informações sobre como o projeto será planejado, executado, monitorado, controlado e encerrado.
- 2. Planejar o gerenciamento do escopo:** esse processo consiste na criação de um plano de gerenciamento do escopo do projeto, que documenta como o escopo do projeto será realizado.
- 3. Coletar os requisitos:** esse processo consiste em documentar as necessidades das partes interessadas (*stakeholders*) do projeto, que se tornarão os requisitos do projeto.
- 4. Definir o escopo:** esse processo consiste em descrever detalhadamente o escopo do projeto do produto ou serviço que será entregue.
- 5. Criar a estrutura analítica do projeto (EAP):** esse processo consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores ou na decomposição dessas entregas.
- 6. Planejar o gerenciamento do cronograma:** esse processo consiste na criação do cronograma do projeto e na definição das formas do planejamento do cronograma.

- 7. Definir as atividades:** esse processo consiste em identificar as atividades necessárias para realizar as entregas do projeto.
- 8. Sequenciar as atividades:** esse processo consiste em identificar as interdependências das atividades do projeto.
- 9. Estimar os recursos das atividades:** esse processo consiste em estimar os recursos necessários (pessoas, matérias-primas, equipamentos) para executar cada atividade do projeto.
- 10. Estimar as durações das atividades:** esse processo consiste em estimar o tempo ou a duração necessária de cada atividade do projeto.
- 11. Desenvolver o cronograma:** esse processo consiste em contemplar todas as atividades do projeto, com suas respectivas sequências, interdependências e durações, para montar o cronograma do projeto.
- 12. Planejar o gerenciamento dos custos:** esse processo consiste na criação do orçamento do projeto e na definição da forma com que ele será planejado.
- 13. Estimar os custos:** esse processo consiste em estimar o custo necessário para executar as atividades do projeto.
- 14. Determinar o orçamento:** esse processo consiste em determinar o orçamento necessário para o projeto.
- 15. Planejar o gerenciamento da qualidade:** esse processo consiste em identificar os requisitos e os padrões de qualidade necessários para o projeto.
- 16. Planejar o gerenciamento dos recursos humanos:** esse processo consiste em documentar as responsabilidades e os cargos hierárquicos do projeto, além de criar o plano de gerenciamento de pessoal.
- 17. Planejar o gerenciamento das comunicações:** esse processo consiste em determinar as necessidades de informação das partes interessadas (*stakeholders*) no projeto e como a comunicação será realizada.
- 18. Planejar o gerenciamento dos riscos:** esse processo consiste em planejar a forma com que os riscos serão gerenciados.
- 19. Identificar os riscos:** esse processo consiste em identificar os riscos que podem afetar o projeto.
- 20. Realizar a análise qualitativa dos riscos:** esse processo consiste em priorizar as respostas aos riscos do projeto, de acordo com sua probabilidade e seus respectivos impactos.

- 21. Realizar a análise quantitativa dos riscos:** esse processo consiste em analisar numericamente o impacto dos riscos nos objetivos do projeto.
- 22. Planejar respostas aos riscos:** esse processo consiste em desenvolver alternativas e ações para reduzir as ameaças ou aumentar as oportunidades do projeto.
- 23. Planejar o gerenciamento das aquisições:** esse processo consiste em planejar o que precisa ser comprado ou contratado e, então, determinar quando, por quanto e como a compra será feita.
- 24. Planejar o gerenciamento das partes interessadas:** esse processo consiste em definir como serão gerenciadas as partes interessadas do projeto.

Um planejamento realista e consistente trará bons resultados para a empresa e, consequentemente, para as partes interessadas, pois qualquer usuário ou cliente deseja que o seu produto ou serviço seja entregue dentro das especificações acordadas, no prazo acordado e com a qualidade necessária.

O planejamento do projeto deve ser feito de forma realista e consistente, pois é durante esse momento que se cria a linha de base do projeto, ou baseline, seu planejamento inicial, considerando suas entregas, prazos e custos.

É muito comum que os projetos sofram alterações de escopo ao longo do caminho, entretanto, caso não tenha nenhum planejamento, não haverá como mensurar os impactos dessas alterações. Você deve já ter ouvido falar de projetos que parecem que nunca acabam ou em que o cliente está sempre insatisfeito! Na verdade, a grande maioria trata-se de projetos mal planejados, realizados sem a aplicação de processos ou metodologias de gerenciamento de projetos.

Existem situações em que, dada à urgência do negócio, os projetos são executados sem que haja o mínimo de planejamento. Para esses casos, eu diria que o custo do retrabalho será maior do que o de planejamento ou que o tempo demandado para o retrabalho será maior do que o de planejamento.

Quanto maior for o detalhamento do plano de gerenciamento do projeto, maiores serão as chances de sucesso.

Ora, em um projeto de desenvolvimento de sistemas, caso ele seja executado sem um planejamento prévio, corre-se o risco de o sistema ser incompatível com alguma versão de software ou hardware, ou ele até pode funcionar, mas não será nem um pouco funcional para as necessidades do cliente.

O gerente de projetos deve ser a primeira parte interessada a reforçar junto à sua organização a importância da realização do plano de gerenciamento do projeto.

Considerações finais

Nesta aula abordamos os cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos. Focamos em detalhar os processos de iniciação e planejamento. No processo de iniciação, temos como principal entrega o Termo de Abertura do Projeto (TAP), documento que formaliza a existência do projeto na organização e designa o gerente de projetos. No processo de planejamento, a principal entrega é o Plano de Gerenciamento do Projeto, documento que contempla todos os passos necessários para se realizar o projeto.

Referências

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

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

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

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