

# **Combinando a norma ISO 10006 e o guia PMBOK para garantir sucesso em projetos**

**Combining the ISO 10006 and PMBOK to ensure successful projects<sup>1</sup>**

**Por Michael Stanleigh**

***Tradução e adaptação para fins didáticos ao PMBOK 3rd edition por Profa. Dra. Katia P. Thomaz, PMP***

A International Organization for Standardization publicou novo padrão no outono de 2003. Referenciado como "ISO 10006:2003, Guidelines for Quality Management in Projects", a norma está criando a próxima onda em nosso entendimento do gerenciamento de projetos e oferece vantagens a considerar no planejamento de projetos. Este artigo procura comparar os dois guias, oferecendo uma interpretação para planejar projetos de forma satisfatória. Discorrer-se-á sobre:

- Como o conteúdo da norma ISO 10006 se compara ao Project Management Body of Knowledge (PMBOK) do Project Management Institute (PMI)?
- Qual a importância de ambos os padrões para a atual prática de gerenciamento de projetos?
- Quais as implicações desses dois padrões para o gerenciamento de todos os projetos?
- Quais as estratégias necessárias para implementar a ISO 10006 e como a ISO 10006 está sendo aplicada nas organizações?

## **Visão geral do padrão ISO 10006:2003**

A norma ISO 10006 define como os princípios e práticas de gestão da qualidade relacionam-se com o gerenciamento de projetos. Ela fornece diretrizes sobre as questões de qualidade que impactam os projetos. Aplica-se a projetos de diversas complexidades, portes e tamanhos. As diretrizes podem ser aplicadas a projetos gerenciados por um indivíduo ou por uma equipe ou para um programa (grande projeto composto de projetos menores, mas inter-relacionados) ou para uma carteira de projetos.

Considerando que a ISO 10006 é um documento de diretrizes, ela não deve ser usada para fins de certificação ou registro. Seu objetivo geral é criar e manter a qualidade em projetos através de um processo sistemático que garanta que:

- As necessidades explícitas e implícitas dos clientes sejam entendidas e atingidas.
- As necessidades das partes interessadas sejam entendidas e avaliadas.
- As políticas de qualidade da organização sejam incorporadas no gerenciamento de projetos.

## **O que é o Project Management Institute (PMI)?**

O Project Management Institute, ou PMI como é conhecido, é a associação profissional sem fins lucrativos líder mundial de gerenciamento de projetos dedicada à evolução da profissão de gerenciamento de projeto.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.bia.ca/articles/pj-combining-iso-10006-pmbok-to-ensure-successful-projects.htm>. Acesso em: 24 out. 2005.

### O que é o PMBOK?

PMBOK é o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge*) do PMI. Ele descreve o conjunto de conhecimentos geralmente aceito dentro da profissão de gerenciamento de projetos. “Geralmente aceito” significa que os conhecimentos e as práticas descritas aplicam-se à maioria dos projetos, na maioria das vezes e que há amplo consenso sobre seu valor e aplicabilidade. O objetivo geral do PMBOK é oferecer um léxico comum dentro da profissão e prática de gerenciamento de projetos para o diálogo e a escrita sobre Gerenciamento de Projetos.

### Comparando a norma ISO 10006 e o guia PMBOK

Há muita discussão a respeito da possibilidade de um projeto seguir as diretrizes do PMBOK ou da ISO 10006, ou ambos. Através desta comparação e interpretação de cada uma das principais seções, fornecerei algumas respostas a essas questões.

### O que é um projeto?

A definição de um projeto da ISO 10006, embora correta, é muito extensa. A definição do PMBOK é mais concisa e objetiva. “Temporário” de acordo com o PMBOK, significa que deve haver uma data de início e de fim para o projeto. Assim como o PMBOK inclui a definição de que “Um projeto cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados”, a ISO 10006 concentra-se no processo de atingir essas entregas.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>O que é um projeto? - 3.5</b> Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.	<b>Seção 1.2</b> Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

### Características de um projeto

Em comparação com a seção 4.1 da norma ISO 10006, a seção 1.2 do guia PMBOK oferece uma definição mais sucinta. Todos os projetos são planejados, executados e controlados. Mas como alguém pode saber se está ou não está cumprindo o planejado? Além disso, são pessoas que executam projetos. De que outra forma os projetos poderiam ser conduzidos? Todos os projetos são restringidos por recursos limitados. Está na natureza de todos os projetos o desejo por mais tempo e/ou mais dinheiro e/ou mais pessoas. A ISO 10006 define um projeto como se envolvesse fases não repetitivas. Entretanto, não é o caso de todos os projetos. Algumas vezes, as fases podem-se repetir. Mas o resultado final pode ser único. Novamente, a definição do PMBOK é melhor para descrever o projeto. Preocupa-me o fato da ISO 10006 sugerir que um projeto deva entregar resultados com o mínimo de qualidade. Ao contrário, um projeto deve entregar todos os resultados na qualidade esperada como definido no escopo do projeto.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Características de um projeto - 4.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Único, fases não repetitivas consistindo de processos e atividades.</li><li>- Com certo grau de risco e incerteza.</li><li>- Deve entregar resultados com a qualidade especificada (mínima) dentro de determinados parâmetros.</li><li>- Com datas de início e término planejadas, dentro de limites específicos de custo e recurso.</li><li>- Pode ter longa duração e estar sujeito a mudanças de origem interna e externa ao longo do tempo.</li></ul>	<b>Seção 1.2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Realizado por pessoas</li><li>- Restringido por recursos limitados</li><li>- Planejado, executado e controlado.</li></ul>

### O que é um plano de qualidade?

As definições que a ISO 10006 e o PMBOK oferecem para identificar padrões de qualidade são similares, embora declaradas de formas diferentes. Todos os projetos devem identificar políticas e padrões de qualidade aplicáveis e a forma como a equipe de gerenciamento do projeto implementará sua política de qualidade. Esses padrões são, portanto, inseridos no plano do projeto com um processo capaz de identificar se a equipe está gerenciando o projeto de acordo com as políticas de qualidade estabelecidas.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>O que é um Plano de qualidade? - 4.2.3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Documento que especifica os procedimentos e recursos associados a serem aplicados por quem e quando para um projeto, produto, processo ou contrato específico.</li></ul>	<b>Seção 8.1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica que padrões de qualidade são relevantes para o projeto e determina como satisfazê-los.</li><li>- Descreve como a equipe de gerenciamento do projeto implementará a política de qualidade da organização executora.</li></ul>

### **Princípios da gestão de qualidade através do processo estratégico**

A ISO 10006 fornece nove (9) passos principais a considerar para o processo estratégico, os quais envolvem: Foco no cliente, Liderança, Envolvimento de pessoas, Abordagem de processo, Abordagem sistêmica para gerenciamento, Melhoria contínua, Abordagem factual para tomada de decisão e Relacionamento de benefício mútuo com fornecedor.

O PMBOK detalha o processo estratégico na seção de Gerenciamento da qualidade do projeto, incluindo: Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral, Habilidades interpessoais, Partes interessadas no projeto, Estrutura organizacional, Encerramento do projeto e Gerenciamento de aquisições do projeto.

#### Responsabilidade da gerência

A ISO 10006 também afirma que a alta gerência tem um papel a desempenhar no acompanhamento de projetos para garantir o sucesso. Ela cumpre esse papel fornecendo apoio, aprovações etc. Sua visão sobre o que é preciso para garantir o sucesso do projeto é importante. Infelizmente, o PMBOK não aborda sobre esse aspecto importante do gerenciamento de projetos.

A ISO 10006 destaca a necessidade dos projetos estarem estrategicamente alinhados enquanto o PMBOK não toca nessa questão. Projetos que não estiverem de alguma forma ligados à estratégia departamental ou organizacional correm risco de falhar. O deslocamento das prioridades organizacionais os colocará no final da lista. Apenas os projetos estrategicamente alinhados serão mantidos em alta prioridade. Para decidir sobre os projetos que devem permanecer e os projetos que devem ser eliminados, é importante que processos rigorosos de tomada de decisão estejam presentes.

<b>ISO 10006 declara...</b>	<b>PMBOK declara</b>
<b>Aplicação dos princípios de qualidade através de processo estratégico - 5.2.1</b> Planejar para o estabelecimento, implantação e manutenção de um sistema de qualidade baseado na aplicação dos princípios de qualidade é um processo de direcionamento estratégico.	<b>Gerenciamento da qualidade do projeto - 8</b> Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. Eles implementam o sistema de gerenciamento da qualidade através da política, dos procedimentos e dos processos de planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade, com atividades de melhoria contínua dos processos conduzidas do início ao fim, conforme adequado.

### Comprometimento da gerência

O PMBOK descreve as definições e as ferramentas sugeridas para o gerenciamento de projetos, mas não chega ao próximo nível, identificando a importância da gerência na garantia do sucesso do projeto. Em compensação, a ISO 10006 é muito forte nessa área e oferece mais orientação que o PMBOK. Muitos projetos falham em virtude da falta de apoio da gerência. A gerência deve agir como patrocinadora do projeto e/ou como gerentes funcionais que cedem recursos para a equipe do projeto. Eles têm uma clara responsabilidade que deve ser bem definida.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Comprometimento da administração - 5.1</b> O comprometimento e o envolvimento ativo da alta administração das organizações originária e do projeto são essenciais para o desenvolvimento e manutenção de um sistema de qualidade efetivo e eficiente para o projeto.	Nenhuma referência ao envolvimento da gerência.

### Foco no cliente/parte interessada

O foco no cliente em projetos é essencial para o sucesso do projeto de acordo com a ISO 10006. A norma ISO 10006 menciona que o processo do projeto está inter-relacionado a outros processos dentro da organização e reconhece que todo trabalho é um processo. Esse aspecto do gerenciamento de projetos não é mencionado no PMBOK.

O PMBOK primou pela inclusão de uma seção no gerenciamento da qualidade do projeto que detalha a necessidade dos projetos incluírem padrões de qualidade e implantá-los, atividades específicas para garantir que os padrões sejam atendidos. O PMBOK também descreve as diversas partes interessadas, incluindo os clientes, que devem ser identificados como aqueles que sofrem os impactos do projeto. Ele discute o gerenciamento matricial, incluindo a necessidade da administração fornecer os recursos ao projeto para garantir seu sucesso. E ele expande os processos de aquisição.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Foco no cliente - 5.2.2</b> As organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem entender as necessidades atuais e futuras dos clientes, devem atender os requisitos dos clientes e se esforçarem para superar as expectativas dos clientes.	<b>Pessoas interessadas no projeto - 2.2</b> Partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido.

### Liderança/Gerenciamento geral

As diretrizes do PMBOK na área de gerenciamento da qualidade são claras e fáceis de seguir. Elas tentam garantir que o projeto seja gerenciado sob a forma da qualidade, seguindo políticas e padrões estabelecidos de qualidade para a organização. Tanto o PMBOK quanto a ISO 10006 são claros sobre a importância do cliente, embora o PMBOK faça um trabalho melhor na descrição da necessidade de identificar o cliente, determinar seus requisitos e gerenciar esses requisitos ao longo do projeto.

A ISO 10006 inclui uma discussão sobre a necessidade de melhoria contínua em um projeto, que também é incluída no PMBOK como parte da avaliação de encerramento do projeto. Entretanto, nenhum dos dois discute ou recomenda como esse conhecimento deva ser capturado e como possa ser transferido a outros projetos.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Liderança - 5.2.3</b> Líderes estabelecem unidade de propósito e direcionamento da organização. Eles devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar totalmente envolvidas no atendimento dos objetivos da organização.	<b>Habilidades interpessoais - 1.5.4</b> O gerenciamento de relações interpessoais inclui: <ul style="list-style-type: none"><li>- Liderança. Desenvolver uma visão e uma estratégia e motivar as pessoas para que alcancem essa visão e essa estratégia.</li></ul>

### Envolvimento de pessoas

A ISO 10006 descreve a necessidade de um relacionamento mutuamente benéfico com o fornecedor, mas o PMBOK não é tão claro nessa área. O PMBOK menciona a necessidade de bons acordos contratuais, o que não é a mesma coisa. Um bom contrato nem sempre se equipara a um relacionamento mutuamente benéfico com o fornecedor. Abordagens atuais do gerenciamento de projetos destacam a necessidade do plano de projeto interno da organização ser incorporado ao do fornecedor. Isso garante que as interdependências críticas sejam identificadas e gerenciadas.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedor - 5.2.9</b> A organização e seus fornecedores são interdependentes e um relacionamento mutuamente benéfico melhora a capacidade de ambos criarem valor.	<b>Gerenciamento de aquisições do projeto - 12</b> Inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

### Abordagem de processos e sistêmica para o gerenciamento

A ISO 10006 recomenda uma abordagem de processo e sistêmica para o planejamento do projeto enquanto o PMBOK oferece orientação mais específica com respeito à estrutura organizacional e se direciona para as melhorias da qualidade.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Abordagem de processo - 5.2.5</b> O resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.	<b>Estrutura organizacional - 2.3.3</b> A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recursos em um espectro de uma estrutura funcional a uma estrutura por projeto, com diversas estruturas matriciais intermediárias.
<b>Abordagem sistêmica para gerenciamento - 5.2.6</b> Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a efetividade e eficiência da organização no alcance de seus objetivos.	<b>Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral - 1.5.4</b> O gerenciamento geral inclui o planejamento, a organização, a formação de pessoal, a execução e o controle de operações de uma empresa existente.
<b>Melhoria contínua - 5.2.7</b> A melhoria contínua do desempenho geral deve ser um objetivo permanente da organização.	<b>Encerrar o projeto – Encerramento administrativo - 4.7</b> A realização do processo de encerramento administrativo também inclui as atividades necessárias para coletar os registros do projeto, analisar o sucesso ou fracasso do projeto, reunir as lições aprendidas e arquivar as informações sobre o projeto para serem usadas futuramente pela organização.
<b>Abordagem factual para tomada de decisão - 5.2.8</b> Decisões efetivas baseiam-se em análises de dados e informação.	<b>Habilidades interpessoais - 1.5.5</b> O gerenciamento de relações interpessoais inclui: <ul style="list-style-type: none"><li>- Resolução de problemas. A combinação entre definição do problema, identificação e análise de alternativas e tomada de decisões.</li></ul>
<b>Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedor - 5.2.9</b> A organização e seus fornecedores são interdependentes e um relacionamento mutuamente benéfico melhora a capacidade de ambos criarem valor.	<b>Gerenciamento de aquisições do projeto - 12</b> Inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

#### Revisões de gerenciamento/comunicação

A ISO 10006 descreve o processo normal de reporte à administração sobre o projeto e sua capacidade de atender ao plano de gerenciamento da qualidade. Em compensação, o PMBOK contém informação sobre a necessidade de estabelecer um plano de gerenciamento da qualidade, mas não inclui qualquer informação específica a respeito do processo de comunicação dessa informação à administração. Entretanto, o PMBOK discute a necessidade de comunicar a todas as partes interessadas, inclusive a administração, sobre o progresso do projeto. Pode-se supor que isso incluiria a capacidade do projeto de atender seus padrões de qualidade. De forma geral, a ISO 10006 é mais clara sobre a necessidade da administração ser envolvida na qualidade do projeto.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Revisões da administração - 5.3.1</b> A administração da organização do projeto deve revisar o sistema de qualidade do projeto, em intervalos planejados, para garantir sua contínua correção, adequação, efetividade e eficiência.  <b>Avaliações de progresso - 5.3.2</b> Devem cobrir todos os processos do projeto e oferecer oportunidade para avaliar o alcance dos objetivos do projeto. Fornecem informação significativa sobre o desempenho do projeto.	<b>Planejamento das comunicações - 10.1</b> Determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas; por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem.

#### Gerenciamento de recursos - Processos relacionados a recurso

A ISO 10006 descreve o processo para identificar e adquirir recursos para o projeto. Isso inclui uma descrição sobre como revisar os requisitos de recurso. O PMBOK é semelhante, mas destaca o contrato propriamente dito, ao invés do processo de aquisição e gerenciamento de recursos.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Processos relacionados a recurso - 6.1</b> São processos para planejar e controlar recursos que auxiliam na identificação de potenciais problemas. Recursos são definidos como equipamento, instalações, finanças, informação, materiais, pessoal, serviços etc.	<b>Gerenciamento de aquisições do projeto - 12</b> Inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. Inclui também a administração de qualquer contrato emitido por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração de obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto pelo contrato.



#### Gerenciamento de recursos – Processos relacionados a pessoal

Tanto a ISO 10006 quanto o PMBOK descrevem a necessidade de uma estrutura organizacional de projeto clara e incluem pontos que direcionam para a necessidade de adquirir, treinar e gerenciar os recursos de pessoal do projeto. Da mesma forma, ambos os guias discutem a necessidade de clareza sobre as competências de pessoal e direcionamento desse requisito para o desenvolvimento da equipe. De maneira geral, cada guia identifica que o gerente do projeto deva desenvolver a capacidade de contribuir das partes interessadas bem como a capacidade de funcionar da equipe.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Processos relacionados a pessoal - 6.2</b> A qualidade e o sucesso de um projeto dependem da participação do pessoal. Os processos relacionados a pessoal incluem: <ul style="list-style-type: none"><li>- Estabelecimento da estrutura organizacional do projeto.</li><li>- Alocação de pessoal.</li><li>- Desenvolvimento da equipe.</li></ul>	<b>Influências organizacionais - 2.3</b> Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. [...] A maturidade da organização em relação ao sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos podem influenciar o projeto.
	<b>Contratar ou mobilizar a equipe do projeto - 9.2</b> Processo de obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto. A equipe de gerenciamento de projetos pode ter ou não controle sobre os membros da equipe selecionados para o projeto.
	<b>Desenvolver a equipe do projeto - 9.3</b> Melhora as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

### Elaboração do produto

Comparando ISO 10006 com PMBOK, diria que a ISO 10006 é mais orientada a processo em sua descrição dos processos necessários para que um projeto seja gerenciado satisfatoriamente de forma a atender todas as necessidades dos objetivos originais e os requisitos das partes interessadas. A ISO 10006 identifica sete grupos de processos de gerenciamento de projetos necessários para produzir o produto do projeto. Aqueles relacionados ao processo do projeto são incluídos na seção 4.1.4, quais sejam: planejamento, organização, monitoramento, controle, reporte e tomada de ações corretivas sob uma base contínua. Entretanto, os grupos de processo de gerenciamento de projetos da ISO 10006 não parecem seguir uma seqüência lógica. Considerando que cada processo necessita ser realizado diversas vezes no decorrer do gerenciamento do projeto do início ao fim, não está clara a seqüência na qual os passos devam ser tomados.

A descrição da diretriz ISO 10006 dentro de cada grupo de processos de gerenciamento de projetos é excelente. Entretanto, a indicação do processo dentro do projeto propriamente dito onde deva ser incluído só aparece para alguns grupos, não todos. Por exemplo, a ISO 10006 declara que a Identificação do Risco deve ser executada na iniciação do projeto, embora a Iniciação não seja mencionada no processo do projeto. No grupo Comunicação, a norma declara que deve haver um plano de comunicação, mas não menciona onde dentro do processo do projeto esse plano de comunicação deve ser incluído.

Na minha óptica, cada grupo de processos de gerenciamento de projetos deve conter uma relação de tarefas ou uma estrutura de desdobramento do trabalho (*work breakdown structure* – WBS) incorporada em um plano geral de projeto. Isso não está articulado de forma clara tanto no ISO 10006 quanto no PMBOK.

O PMBOK desdobrou o processo de gerenciamento de um projeto em cinco processos: Iniciação, Planejamento, Controle, Execução e Encerramento. Para localizar o que deve ser feito dentro de cada processo é difícil. Os cinco processos não estão organizados no PMBOK de forma orientada a processo. A descrição real de cada elemento dentro de cada processo está clara com relação a ferramentas, gabaritos e técnicas a usar e as definições a seguir, mas nenhum processo menciona sobre como fazer. Ou seja, o PMBOK não esclarece o que é o processo de avaliação de risco, gerenciamento de mudança e assim por diante.

Tanto na ISO 10006 quanto no PMBOK é difícil saber o que deve ser feito para um projeto pequeno em comparação com um projeto grande. Deve-se fazer tudo para ambos? Como tomar essa decisão?

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
Sete grupos de processos de gerenciamento de projetos necessários para produzir o produto do projeto: 1) Processos relacionados a inter-dependência - 7.2 2) Processos relacionados a escopo - 7.3 3) Processos relacionados a prazo - 7.4 4) Processos relacionados a custo - 7.5 5) Processos relacionados a comunicação - 7.6 6) Processos relacionados a risco - 7.7 7) Processos relacionados a aquisição - 7.8	Os processos de gerenciamento de projetos (3.2) podem ser organizados em cinco grupos de um ou mais processos: 1) Processos de iniciação - 3.2.1 2) Processos de planejamento - 3.2.2 3) Processos execução - 3.2.3 4) Processos de monitoramento e controle - 3.2.4 5) Processos de Encerramento - 3.2.5

### Análise de medição e melhoria

Tanto a ISO 10006 quanto o PMBOK identificam claramente a necessidade dos projetos possuírem um processo de encerramento, avaliação e documentação das lições aprendidas. Além disso, cada um declara que um sistema deve ser estabelecido para recuperar essas lições aprendidas de forma que o conhecimento de um projeto possa ser obtido e transferido a outro projeto. Mas como exatamente o conhecimento é transferido não está claro em ambos.

ISO 10006 declara...	PMBOK declara...
<b>Processos relacionados a melhoria - 8.1</b> Fornecem orientações sobre como a organização e o projeto devem aprender com os projetos. <b>Medição e Análise - 8.2</b> Declara que a organização precisa garantir que medição, coleta e validação de dados são efetivas e eficientes para melhorar o desempenho da organização e ampliar a satisfação dos clientes e outras partes interessadas. <b>Melhoria contínua - 8.3</b> Declara que a organização deve definir a informação necessária para aprender com os projetos e estabelecer um sistema de identificação, coleta, armazenamento, atualização e recuperação de informação dos projetos. A organização deve projetar o sistema de gerenciamento de informação do projeto para implementar os requisitos especificados para aprendizagem do projeto pela organização.	<b>Encerrar o projeto – Encerramento administrativo - 4.7</b> A realização do processo de encerramento administrativo também inclui as atividades necessárias para coletar os registros do projeto, analisar o sucesso ou fracasso do projeto, reunir as lições aprendidas e arquivar as informações sobre o projeto para serem usadas futuramente pela organização.

### Importância da norma ISO 10006 para o gerenciamento contínuo de projetos

A ISO 10006 oferece diretrizes para o processo do projeto.

Um projeto, como todo trabalho, é um processo. O processo de gerenciar um projeto é um processo repetitivo embora o conteúdo de cada projeto seja único. Muitos projetos falham em função de não possuírem um processo claro sobre como devam ser gerenciados do início ao fim.

A ISO 10006 oferece diretrizes sobre um processo para encerrar e avaliar um projeto com o objetivo de reter o conhecimento obtido para futuros gerentes de projeto e equipes de projeto.

As lições aprendidas e a retenção do conhecimento auxiliam a criar gabaritos de projeto que servem como ferramentas reutilizáveis. A ISO 10006 oferece diretrizes sobre um processo para encerrar e avaliar um projeto com o objetivo de reter o conhecimento obtido para futuros gerentes de projeto e equipes de projeto. Isso garante que gabaritos de projeto se tornem ferramentas reutilizáveis.

A ISO 10006 oferece diretrizes que garantem que todos os projetos sejam gerenciados através da observância de princípios rigorosos de gestão da qualidade.

Ou seja, a ISO 10006 reconhece que projetos são gerenciados como um processo... não como um conjunto de tarefas inter-relacionadas a serem executadas. Todos os projetos podem ser auditados por meio dessas diretrizes. Projetos que seguem essa norma têm maior probabilidade de sucesso porque terão padrões de qualidade estabelecidos e respeitados. Esses padrões de qualidade estarão claramente documentados.

### **Implicações da norma ISO 10006 e do guia PMBOK sobre o gerenciamento de todos os projetos**

O PMBOK e a norma ISO 10006 apresentam um conjunto de conhecimento e diretrizes voltados ao gerenciamento de projetos. Entretanto, a simples observância dessas diretrizes não garante gerenciamento satisfatório.

Nenhum padrão identifica o processo de gerenciamento de um projeto do começo ao fim em uma seqüência lógica. (Ou seja, qual a primeira coisa a fazer, segunda coisa a fazer etc.). Ambos identificam os processos globais, mas não os passos necessários dentro de cada um e não incluem qual é o processo de gerenciamento satisfatório de um projeto do início ao fim. Nem identificam como usar as diretrizes para um projeto pequeno em comparação com um projeto grande.

Os estágios dentro do gerenciamento de um projeto são claramente identificados tanto no PMBOK – os cinco processos de Iniciação, Planejamento, Controle, Execução e Encerramento – quanto na ISO 10006 – planejamento, organização, monitoramento, controle, reporte e ações corretivas contínuas.

É a ISO 10006 que explica como executar outros processos dentro de cada estágio. Por exemplo, a ISO 10006 explica como fazer uma avaliação de risco ou gerenciar uma requisição de mudança etc. Entretanto, nem sempre esclarece onde cada um desses processos se encaixa dentro dos processos em geral de gerenciamento de projetos. Ou seja, em qual estágio devem ser executados.

A melhor orientação para o gerenciamento de todos os projetos é aplicar uma combinação da norma ISO 10006 e do guia PMBOK. Quando auditar um projeto, a ISO 10006 oferece diretrizes mais claras a seguir para garantir aderência aos padrões de qualidade. Entretanto, auditar um projeto usando o PMBOK é um desafio. Um projeto pode usar muitos elementos do PMBOK, mas ainda assim não ficar claro seu processo de garantia da qualidade e, portanto, seu sucesso.

### **Estratégias para o sucesso em projetos**

O gerenciamento de todos os projetos requer conhecimento contido tanto no PMBOK quanto na ISO 10006. Há coincidências entre os mesmos, mas também diferenças. Em combinação, eles sustentam um conjunto importante de conhecimento. A melhor estratégia geral para implementar a ISO 10006 é:

Rever e entender o PMBOK.

Rever e entender a ISO 10006.

Desenvolver um processo ou metodologia clara para o gerenciamento de projetos do início ao fim. Reconhecer que não se trata apenas de uma moldura. Os projetos variam em tamanho e escopo e esse processo deve ser adaptável a essas diversas necessidades.

Desenvolver um processo para os elementos chave dentro do projeto. Ou seja, um processo de gerenciamento de riscos, um processo de gerenciamento de mudança, um processo de comunicação, um processo de gerenciamento de partes interessadas etc.

Desenvolver padrões de qualidade. Esses padrões de qualidade identificam o que será feito do início ao fim do projeto para garantir que todos os resultados originais foram atendidos, os requisitos das partes interessadas foram satisfeitos e os recursos do projeto estão bem gerenciados e assim garantir que o resultado final do projeto atenda todas as expectativas.

Incorporar todos os processos dentro de um plano geral do projeto de forma que fique evidente que tudo que deveria ser feito de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos, está feito.

Auditar seus projetos para garantir que sejam gerenciados como um projeto de qualidade. Usar as diretrizes ISO 10006 para isso.

Garantir que todos os projetos tenham um processo claro de encerramento e avaliação e que as lições aprendidas sejam capturadas.

Transferir o conhecimento das lições aprendidas para novos projetos.

### **Como a norma ISO 10006 vem sendo aplicada nas organizações?**

Engenheiros de melhoria de negócios usam as diretrizes da ISO 10006 para auditar projetos com o objetivo de garantir aderência a essas diretrizes. Por exemplo, revisaremos toda a documentação do projeto para garantir que o processo de:

Gerenciamento de cada projeto está claro e bem documentado.

Criação e manutenção da equipe está documentado.

Mudança de gerenciamento no projeto está aparente e documentado.

Gerenciamento dos riscos é contínuo, está documentado e acompanhado.

Revisão da conclusão de tarefa está documentado e acompanhado.

Revisão do orçamento está documentado e acompanhado.

Encerramento e avaliação do projeto está documentado e acompanhado.