

PMBok

O PMBoK (Project Management Book Of Knowledge ou Guia do Conhecimento em gerenciamento de Projetos), como o nome já diz, é um guia criado pelo PMI (Project Management Institute). O guia tem o objetivo de divulgar boas práticas que podem ser aplicadas em gerenciamento de projetos.

Além de definir boas práticas, o PMBOK também faz uma introdução aos principais conceitos no campo de gerenciamento de projetos.

Formalmente, PMBoK pode ser definido como uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos que identifica o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boa prática. Amplamente reconhecido significando que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade. Boa prática significa que há um consenso geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos.

Outra forma de definir PMBoK formalmente seria: PMBOK é o padrão para gerenciar a maioria dos projetos na maior parte das vezes em vários tipos de setores da indústria. Ele descreve os processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos usados até a obtenção de um resultado bem sucedido.

Então o PMI sugere que o PMBoK deve ser seguido a risca para todos os projetos?

Não. Uma boa prática não quer dizer que o conhecimento descrito deva ser obrigatoriamente aplicado. Cada projeto deve ser avaliado para decidir quais práticas devem ser aplicadas.

O guia também define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A principal característica de um projeto está em sua natureza temporária. Devido a esta característica o projeto possui um início e um fim. Além disto, vale a pena ressaltar que, apesar de temporário, um projeto pode ter uma longa duração. Por exemplo, um projeto pode durar diversos. Mas há sempre uma data programada para o início e uma data programada para o fim.

Depois de definir projeto, é possível entender melhor o que seria gerenciamento de projetos. O PMBOK define gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

No PMBOK, o gerenciamento de um projeto é realizado aplicando-se 42 processos que são organizados em 5 grupos de processos. Esta estrutura do PMBOK será vista adiante. Por hora, é preciso saber que o gerenciamento de projetos no PMBOK inclui:

§ Identificação dos Requisitos

§ Adaptação às diferentes necessidades, preocupações, e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado

§ Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a:

- * Escopo
- * Qualidade
- * Cronograma
- * Orçamento
- * Recursos
- * Risco

Apesar do PMBOK não contemplar o gerenciamento de portfólios e programas, esses conceitos são apresentados no guia, pois são importantes para o entendimento de gerenciamento de projetos. Pelo

mesmo motivo, o conceito de gerenciamento de portfólios e gerenciamento de programas também são apresentados.

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos.

O gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos.

Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. É importante ressaltar que um projeto pode não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

O gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir objetivos e benefícios do mesmo.

A principal diferença entre um programa e um portfólio é que em um programa os projetos estão relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva. Se a relação entre os projetos for apenas um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

Bons exemplos de programas são programas de energia do governo que inclui diversos projetos que têm a finalidade de produzir energia. Por exemplo, projeto para construção de uma usina nuclear, projeto para construção de uma usina hidrelétrica, projeto para fornecimento da energia produzida. Todos esses projetos podem ser gerenciados como um programa.

Então tudo pode ser gerenciado como um projeto?

A resposta é não!

Também existem as operações que são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo (Operações de contabilidade, fabricação e produção). Portanto, como são contínuas ferem a principal característica de um projeto de ser temporário.

O Guia PMBOK também define qual é o papel de um gerente de projetos. Segundo o guia, o gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. O gerente de projetos deve ter três características:

§ 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 realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos

§ Pessoal: refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de atividade relacionada.

O último conceito apresentado na primeira parte do guia se refere à fatores ambientais da empresa.

Os fatores ambientais de uma empresa refere-se tanto aos fatores ambientais internos e externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto. Esses fatores podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado.

PMBOK e Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos (GP) é uma área de atuação e conhecimento que tem ganhado, nos últimos anos, cada vez mais reconhecimento e importância. Um dos principais difusores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - Project Management Institute).

Fundado nos Estados Unidos em 1969, o PMI é uma associação profissional mundialmente difundida, atualmente com meio milhão de membros em mais de 180 países. O PMI é distribuído geograficamente

pelo mundo em Capítulos. Existe o PMI Brasil - Integração Nacional, programa dos capítulos do PMI em diversos estados brasileiros.

Duas das principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são as certificações profissionais em gerência de projetos — Project Management Professional (PMP) e Certified Associate in Project Management (CAPM) — e a publicação de padrões globais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo a mais popular delas o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - Project Management Body of Knowledge).

Editado na forma de livro, o Guia PMBOK está atualmente na quinta edição de dezembro de 2012 e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000, 2004 e 2008.

O Guia PMBOK é reconhecido como um Padrão Nacional Americano pelo ANSI.

A quinta edição é o padrão ANSI/PMI 99-001-2013 e teve alinhamento com a norma internacional ISO 21500:2012 (também disponível como norma brasileira ABNT NBR ISO 21500:2012) - Orientações sobre Gerenciamento de Projetos, lançada pela ISO em setembro de 2012 visando unificar e criar normas que deverão ser seguidas mundialmente.

O Guia PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida.

Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em dez áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Projetos E Seu Gerenciamento

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. [PMI 2012, p. 3]

Dois termos da definição de projetos merecem destaque. Temporário não significa necessariamente de curta duração, mas sim que um projeto possui um início e um término definidos. Isso distingue o projeto dos trabalhos operacionais de natureza contínua.

E exclusivo indica a singularidade da natureza de cada projeto, pois mesmo que elementos repetitivos ou similares possam estar presentes em algumas entregas do projeto, o resultado de cada projeto é obtido sob uma combinação exclusiva de objetivos, circunstâncias, condições, contextos, fornecedores etc.



Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, para atender aos seus requisitos. [PMI 2012, p. 5]

Áreas de conhecimento

As dez áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento:

Integração

Escopo

Tempo

Custos

Qualidade

Recursos humanos

Comunicações

Riscos

Aquisições

Partes interessadas

Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como.

Recursos Humanos e Aquisições são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações, Partes interessadas e Riscos devem ser continuamente tratados para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos.

Partes Interessadas passou a ser área de conhecimento no PMBOK 5ª Edição (2012), resultante de um desdobramento de Comunicações.

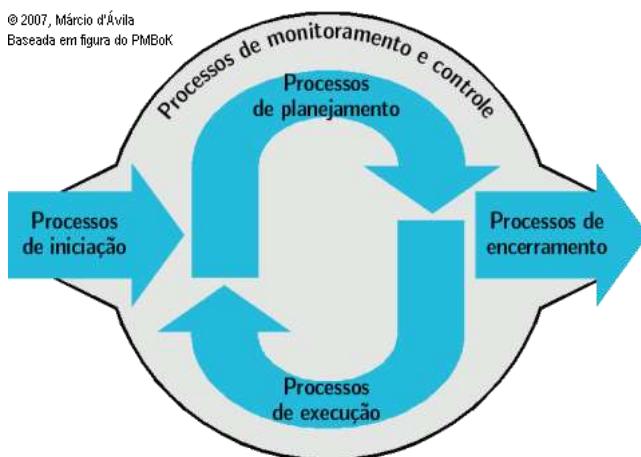
Um projeto consiste nisso: pessoas (e máquinas) que utilizam tempo, materiais e dinheiro realizando trabalho coordenado para atingir determinado objetivo.

Processos Do Gerenciamento De Projetos

A aplicação dos conhecimentos requer a adoção eficaz de processos apropriados. Cada área de conhecimento abrange diversos processos no gerenciamento de projetos.

Um processo é um conjunto de ações e atividades interrelacionadas que são executadas para alcançar um objetivo. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes. [PMI 2012, p. 47]

© 2007, Márcio d'Ávila
Baseada em figura do PMBok



Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos são:

Iniciação

Planejamento

Execução

Monitoramento e Controle

Encerramento

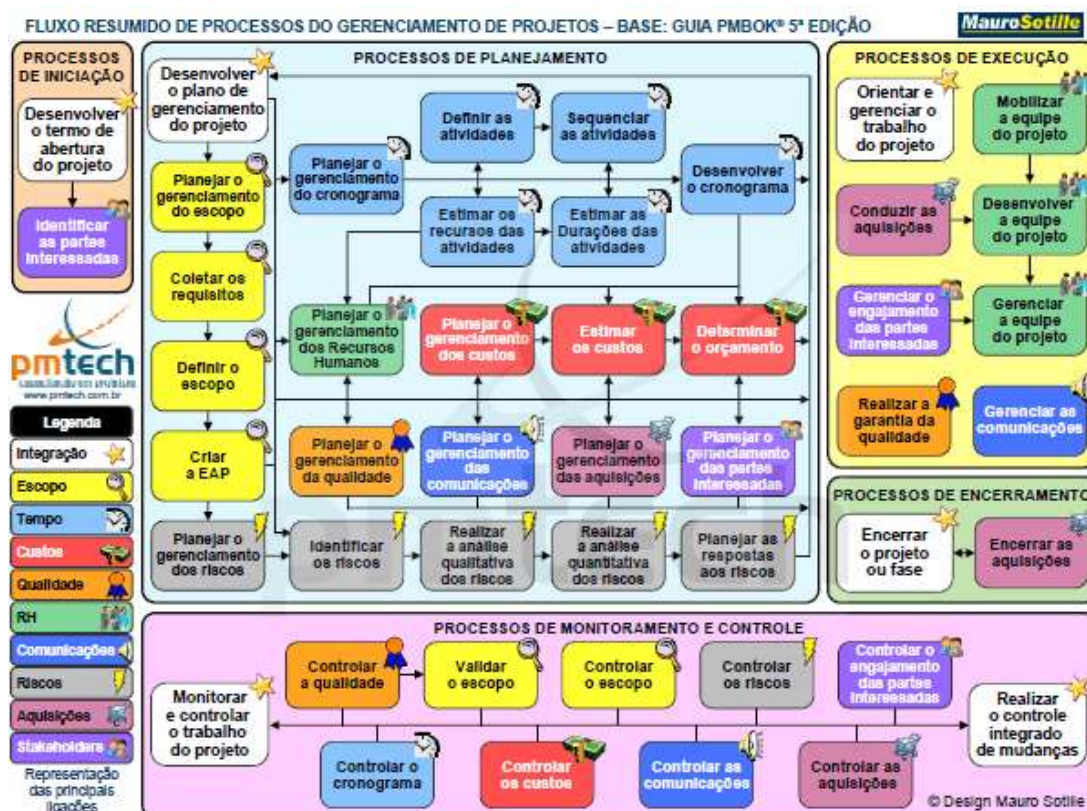
Os grupos de processos de gerenciamento de projetos têm grande correspondência com o conceito do Ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act): Planejamento - Fazer - Verificar - Agir (corrigir e melhorar).

O grupo de Planejamento corresponde ao Planejar; Execução, ao Fazer; e Monitoramento e controle englobam Verificar e Agir. E como a natureza dos projetos é finita, o PMBOK ainda caracteriza os grupos de processos que iniciam (Iniciação) e finalizam (Encerramento) um projeto.

Além de conceituar os aspectos fundamentais do gerenciamento de projetos, de forma a promover um vocabulário comum dentro dessa profissão, o Guia PMBOK documenta (define e descreve) processos de gerenciamento de projetos e os apresenta didaticamente, organizados em um capítulo por área de conhecimento.

Em cada processo, são abordados suas entradas e saídas, suas características, bem como os artefatos, técnicas e ferramentas envolvidas.

O excelente diagrama com um fluxo proposto por Mauro Sotille, disponível nas seções de templates e artigos sobre Gerenciamento de Projetos do portal da empresa PM Tech, relaciona de forma gráfica e sintética todos os 47 processos de gerenciamento de um projeto descritos no PMBOK 5ª Edição, indicando também os cinco grupos em que os processos se distribuem e as respectivas áreas de conhecimento associadas a cada um.



Crédito/Fonte: Fluxo de Processos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK 5ª Edição [PDF],

por Mauro Afonso Sotille, PM Tech - Capacitação em Gerenciamento de Projetos, Porto Alegre - RS. Disponível também Fluxo de Processos do GP - PMBOK 4ed e Visão Geral dos Processos do GP - PMBOK 4ed.

Para estes mesmos 47 processos de gerenciamento de projetos do PMBOK 2012, a matriz a seguir provê uma visão quantitativa de sua distribuição pelas áreas de conhecimento e pelos grupos de processos. Clique na figura para exibir uma descrição resumida dos respectivos processos. Veja também Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento - PMBOK 5ed [PDF], por Mauro Sotille, PM Tech.

	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		4		2		6
Tempo		6		1		7
Custos		3		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
© 2006-2015, Márcio d'Ávila	2	24	8	11	2	47

Pelo diagrama é fácil perceber algumas características lógicas dos processos de gerenciamento de um projeto:

praticamente todas as áreas de conhecimento são abordadas nas atividades de Planejamento (definir, estimar e planejar cada aspecto) e de Monitoramento e Controle (controlar) — no PMBOK 4ª edição, o processo de Gerenciar a equipe passou ao grupo de Execução, deixando apenas a área de RH sem processos no grupo de Controle;

quanto ao Planejamento, os aspectos envolvidos mais amplamente são tempo, riscos, escopo e custos;

quanto à Execução, os aspectos envolvidos mais ativamente são a equipe (RH), as comunicações, as partes interessadas, as aquisições, e a garantia da qualidade;

a integração se faz presente em todos os momentos do projeto.

na figura com as descrições, os grupos de processos representam os tipos de atividades, as áreas de conhecimento caracterizam os assuntos, e seu cruzamento induz, de forma bastante intuitiva, os respectivos verbos — definir, planejar, estimar, gerenciar, monitorar, controlar, encerrar etc. — e substantivos que descrevem os processos de gerenciamento relacionados.

Isso mostra que os conceitos e melhores práticas que o PMBOK reúne, organiza e formaliza estão naturalmente presentes na essência do gerenciamento de qualquer bom projeto.

O Gerente De Projetos

O gerente do projeto é a pessoa designada pela organização responsável pela condução do projeto, com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos. O gerente de projetos tem sido caracterizado por um perfil profissional com domínio e experiência especializados nos processos e nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

O trabalho do gerente de um projeto pode ser sintetizado em dois grandes elementos:

Planejar (antes) e Controlar (durante) as atividades do projeto e seu gerenciamento, conforme se pode constatar pela concentração de processos de gerenciamento de um projeto abrangendo todas os aspectos envolvidos.

Comunicar: os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo tratando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto.

Para obter eficácia no gerenciamento, em especial na comunicação, os gerentes de projetos devem dominar habilidades interpessoais. Isso significa um longo e contínuo processo de crescimento pessoal e desenvolvimento gerencial.

Segundo a psicóloga Fela Moscovici [Moscovici 1981], competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

Competência interpessoal é resultante de percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidades comportamentais específicas que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas. Um terceiro componente dessa competência refere-se ao relacionamento em si, e compreende a dimensão emocional-afetiva, predominantemente.

Lidar com situações interpessoais requer sensibilidade e flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação.

Destacam-se as seguintes habilidades interpessoais para o gerente de projetos:

Comprometimento, responsabilidade, ética e honestidade;

Transparência, franqueza, clareza e objetividade;

Liderança, agregação, motivação e entusiasmo;

Solução de conflitos e problemas;

Negociação, influência e persuasão;

Decisão, iniciativa e proatividade;

Organização e disciplina;

Autocontrole, equilíbrio e resiliência;

Empreendedorismo;

Eficácia.

O PMI mantém um Código de Ética e Conduta Profissional (Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct), criado para incutir confiança à profissão de gerenciamento de projetos e auxiliar os praticantes a se tornarem melhores profissionais. Para isso, o código descreve as expectativas que os profissionais de gerenciamento de projetos têm de si e de seus colegas. Ele exige que os profissionais demonstrem compromisso com a conduta ética e profissional, sendo específico quanto à obrigação básica de responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. Isso inclui respeitar as leis, regulamentos e políticas organizacionais e profissionais.

Mais que ser um facilitador, o gerente de projetos deve fazer a diferença no bom andamento e no sucesso dos projetos.

Partes Interessadas

Partes interessadas, intervenientes ou — do termo em inglês — stakeholders são pessoas, grupos ou organizações que podem afetar, serem afetados ou sentirem-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Elas englobam os envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser

positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelos resultados do projeto. Elas também podem exercer influência sobre o projeto e suas saídas. [PMI 2012, p. 394]

Desde a iniciação do projeto, a equipe de gerenciamento precisa identificar as partes interessadas internas e externas. Ao longo do planejamento e da execução do projeto, o gerente do projeto e sua equipe devem gerenciar as diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas, bem como a influência destas no projeto, para garantir um resultado bem-sucedido.

Alguns exemplos de possíveis partes interessadas podem incluir:

Patrocinador (Sponsor): pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para a realização do projeto, e que também provê o aval estratégico e político que viabiliza e promove o projeto e o defende;

A equipe do projeto, que inclui o gerente do projeto, a equipe de gerenciamento do projeto, e outros membros da equipe que executam trabalho no projeto mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento; [PMI 2008, p. 26]

Clientes e usuários;

Presidente, donos e executivos;

Acionistas e investidores;

Gerentes funcionais;

Escritório de projetos (Project Management Office - PMO), gerentes e comitês de portfólios e de programas;

Fornecedores e parceiros comerciais;

Concorrentes;

Governo, em suas diversas esferas e poderes;

Organismos de regulação e fiscalização internos e externos, incluindo auditorias, agências, conselhos, sindicatos e associações institucionais, profissionais e oficiais;

Organizações não governamentais (ONG);

Comunidades, vizinhança e população abrangida pelas ações e resultados do projeto.

Outros elementos importantes que influenciam projetos são as culturas e estilos organizacionais, bem como os fatores ambientais da empresa, do mercado, da sociedade e da localização geopolítica onde o projeto acontece.

Projetos, Programas E Portfólios

O ecossistema de gerenciamento de projetos está inserido em um contexto mais amplo, regido pelo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios, principalmente em organizações mais maduras em lidar com projetos.

As estratégias, prioridades e o planejamento organizacional impactam a priorização de projetos com base em risco, financiamento e no plano estratégico da organização.

O Guia PMBOK define um programa como um grupo de projetos (bem como subprogramas e atividades de programa) relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Um programa pode incluir elementos de trabalho fora do escopo dos projetos distintos nele. [PMI 2012, p. 9]

Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. Enquanto projetos possuem objetivos definidos e específicos, programas possuem um escopo maior e visam benefícios mais significativos.

Gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atender seus requisitos e obter benefícios e controle que transcendem os projetos individualmente.

Já um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser interdependentes ou diretamente relacionados. [PMI 2008, p. 8]

O gerenciamento de portfólios é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos específicos de negócios. Ainda segundo o PMBOK, o gerenciamento de portfólios se concentra em garantir 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 às estratégias organizacionais. [PMI 2008, p. 9]

Portfólios possuem um escopo de negócios no ambiente mais amplo da organização, alinhados com objetivos e prioridades estratégicas de negócios. Um portfólio de nível mais elevado pode ser composto de portfólios de nível mais específico, programas e projetos.

Os projetos, em programas ou portfólios, são frequentemente utilizados como meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas: [PMI 2008, p. 10]

Demanda de mercado;

Oportunidade ou necessidade estratégica de negócios;

Solicitação de cliente;

Avanço tecnológico;

Requisito legal.

Além do padrão global para gerenciamento de projetos Guia PMBOK, o PMI publica padrões para o gerenciamento de programas — The Standard for Program Management — e de portfólios — The Standard for Portfolio Management.

Uma estrutura ou corpo organizacional frequentemente usado para o gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos, programas e portfólios é o escritório de projetos (Project Management Office - PMO).

As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer apoio e suporte ao gerenciamento de projetos na organização até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto, programa ou portfólio. [PMI 2008, p. 11] O PMO pode também consolidar informações e indicadores estratégicos dos projetos, programas e portfólios da organização.

Um PMO deve dar suporte aos gerentes de projetos, o que inclui: identificar e desenvolver metodologia, políticas, procedimentos, documentação, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; orientar com aconselhamento, treinamento e supervisão; gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos abrangidos pelo PMO; monitorar conformidade com políticas e padrões; coordenar a comunicação entre projetos.

Outros Referenciais Em Gerenciamento De Projetos

IPMA e ABGP



Uma entidade alternativa ao PMI é a Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos — International Project Management Association (IPMA), mais difundida na Europa.

O documento IPMA Competence Baseline (ICB), produzido pela IPMA, é análogo ao PMBOK do PMI. O ICB, versão 3.0, 2006 (em inglês) pode ser baixado gratuitamente.

O "Olho da Competência" (ver figura) representa o olhar IPMA sobre as melhores práticas e competências dos Gerentes de Projetos. Simboliza o conjunto representado pelos 46 Elementos do ICBv3, em que 20 Elementos são da Competência Técnica, 15 da Competência Comportamental e 11 da Competência Contextual.

O modelo de certificação da IPMA é baseado em competências. O ICB é a base para o sistema IPMA 4 Level certification (4LC). Os quatro níveis de certificação profissional da IPMA são: D - Certified Project Management Associate; C - Certified Project Manager; B - Certified Senior Project Manager; A - Certified Projects Director. A certificação Nível D da IPMA é similar à CAPM do PMI, e a Nível C, à PMP.

A Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) está filiada, desde julho de 2002, à IPMA, se tornando IPMA Brasil. O ICB foi localizado e adaptado para o Brasil, produzindo o Referencial Brasileiro de Competências (RBC) [PDF] em Gerenciamento de Projetos, utilizado pela ABGP/IPMA Brasil na sua certificação de Gerentes de Projetos no Brasil.

The Periodic Table of Project Management Competence Elements

IPMA PM Competence Element Groups

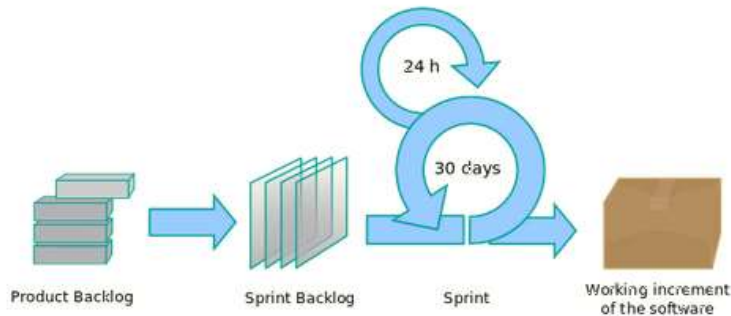
- Contextual Competence Elements
- Technical Competence Elements
- Behavioral Competence Elements

3.01 P Project orientation									2.01 L Leadership
3.02 Pg Programme orientation	3.03 Pf Portfolio orientation								2.02 M Engagement & motivation
									2.03 Sc Self-control
3.04 Pp Project, program & portfolio implementation	3.05 Po Permanent organization	1.01 Ps Project management success	1.02 Ip Interested parties	1.03 Rq Project requirements & objectives	1.04 Ri Risk & opportunities	1.05 Q Quality	2.04 As Assertiveness	2.05 R Relaxation	2.06 O Openness
3.06 Bu Business	3.07 Sa Systems, products & technology	1.06 Pr Project organization	1.07 T Teamwork	1.08 Pb Problem resolution	1.09 Ps Project structures	1.10 Sd Scope & deliverables	2.07 Cy Creativity	2.08 Ro Results orientation	2.09 E Efficiency
3.08 Pe Personnel management	3.09 Hs Health, security, safety & environment	1.11 Tr Time & project phases	1.12 Re Resources	1.13 C Cost & finance	1.14 Cn Procurement & contract	1.15 Ch Changes	2.10 Co Consultation	2.11 Ne Negotiation	2.12 Cc Conflict & crisis
3.10 Fi Finance	3.11 Le Legal	1.16 Cr Control & reports	1.17 In Information & documentation	1.18 Ca Communication	1.19 Su Project startup	1.20 Cs Project closeout	2.13 Rl Reliability	2.14 Va Values appreciation	
							2.15 Et Ethics		

Outro padrão de gerenciamento de projetos, originalmente desenvolvido pelo governo britânico e utilizado principalmente no Reino Unido, é o PRINCE2 - PRojects IN Controlled Environments, atualmente mantido pela empresa AXELOS (a mesma que mantém o ITIL).

Métodos Ágeis No Gerenciamento de Projetos

Várias técnicas e ferramentas baseadas em métodos ágeis tem sido aplicadas ao gerenciamento de projetos.

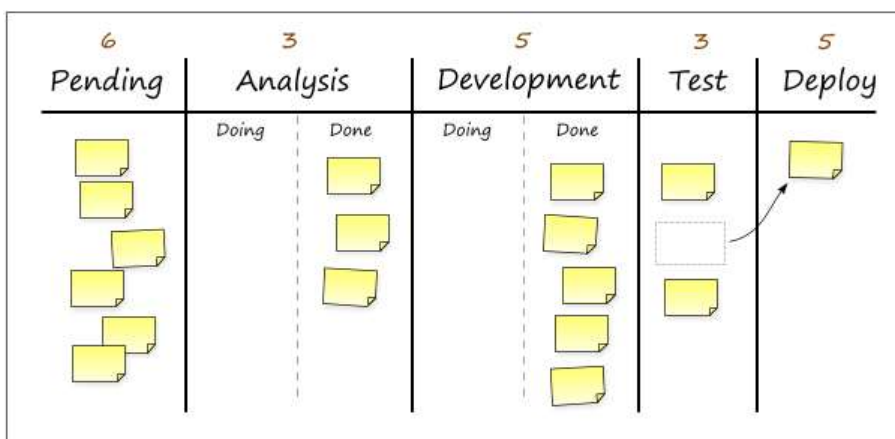


Scrum foi originalmente definida como "uma estratégia de desenvolvimento de produtos flexível e holística onde um time de desenvolvimento trabalha como uma unidade para atingir um objetivo comum", em 1986 pelos japoneses Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, no artigo "New Product Development Game". Tem sido difundida e utilizada como uma metodologia ágil para desenvolvimento de software iterativa e incremental, bem como um framework ágil para gerenciar o desenvolvimento de produtos e projetos. Preconiza princípios e técnicas como backlog de produto, reuniões "em pé" diárias, e ciclos curtos de desenvolvimento (duração de 2 a 4 semanas) denominados sprints.

Em 1995, Ken Schwaber e Jeff Sutherland apresentaram um artigo descrevendo a metodologia Scrum no congresso de programação orientada a objetos OOPSLA '95 (Austin, Texas, EUA), baseado em suas experiências na aplicação dos princípios de Scrum em suas empresas.

Schwaber e outros fundaram a organização Scrum Alliance e criaram programas de certificação como o Certified Scrum Master (CSM). Schwaber deixou a Scrum Alliance em 2009 e fundou a Scrum.org destinada à evolução e melhoria da qualidade e da maturidade do Scrum e da profissão de desenvolvimento de software.

Ferramentas com forte viés visual tem sido aplicadas ao gerenciamento ágil de projetos, como Kanban — técnica desenvolvida pelo engenheiro industrial Taiichi Ohno, da Toyota, significa em japonês mural de registro ou placa visível — e Project Model Canvas — do brasileiro José Finocchio Júnior.



Quadro Kanban. Créditos: Kanban Blog.

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical margin lines, and the page is completely blank except for the lines themselves.