

Introdução ao Gerenciamento de Projetos (IGP)

Aula 08

Processo 4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, característica e resultados do processo.

Temas

Introdução

1 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

2 Entradas

3 Ferramentas e técnicas

4 Saídas

Considerações finais

Referências

Introdução

Esta é a última aula da disciplina de Introdução ao Gerenciamento de Projetos (IGP) e nela daremos início ao desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto. Você compreenderá a finalidade do processo 4.2 (Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto) do Guia PMBOK. Também compreenderá o que são os planos auxiliares de gerenciamento do projeto.

Vamos começar esta aula tendo em mente que o plano de gerenciamento de um projeto é mutável. Por isso, não se preocupe neste momento em ter um plano definitivo para o seu projeto. Primeiro, porque ele vai evoluir e passar por muitas melhorias nas próximas disciplinas do seu curso. Segundo, porque, na prática, é aceitável que você, como gerente de projetos, ou algum membro da equipe realize alterações no Plano de Gerenciamento durante o ciclo de vida do projeto. Evidentemente, tais mudanças devem respeitar algumas regras que você também conhecerá nesta aula.

Vamos estudar o assunto?

1 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

O processo 4.2 (*Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto*) faz parte da área de conhecimento do gerenciamento da integração do projeto. Essa área “[...] inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto” (PMI, 2013, p. 63).

O gerenciamento da integração do projeto está presente em todos os grupos de processos: de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e de encerramento. Você já conheceu o processo 4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto, que pertence ao grupo de processos de iniciação. Agora você conhecerá detalhes deste processo 4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto, que pertence ao grupo de processos de planejamento.

Você também já conheceu a estrutura do Guia PMBOK e sabe que ele organiza os processos de gerenciamento de projetos por área de conhecimento e também por grupos de processos. Por esse motivo, é importante saber que esse processo se situa estruturalmente na área de conhecimento do gerenciamento da integração do projeto e no grupo de processos de planejamento. Visualize a posição desse processo na Figura 1.

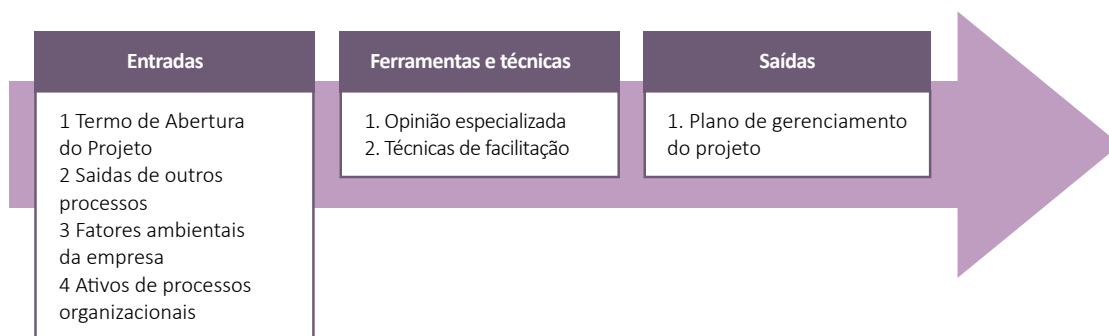
Figura 1 – Mapa de processos – gerenciamento da integração do projeto

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento do projeto				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase

Fonte: Adaptada de PMI (2013, p. 61).

O Guia PMBOK apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e as saídas desse processo, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Processo 4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: PMI (2013, p. 72).

É importante que você se acostume com a estrutura do processo, que não é exclusividade do Guia PMBOK. A literatura em geral considera sempre as entradas e saídas de um processo. Quer dizer, sempre haverá uma razão para que o processo seja realizado. Espera-se algo a partir da realização do processo, que é a sua saída. Nesse caso, a saída do processo é o **Plano de Gerenciamento do Projeto**. Para que seja alcançado, ao término do processo, são necessários alguns elementos. Esses elementos seriam suas entradas. Por exemplo, neste caso, o Termo de Abertura do Projeto é consultado para orientar a elaboração inicial do **Plano de Gerenciamento do Projeto**. As premissas e restrições iniciais que constam no Termo de Abertura, por exemplo, podem ser transferidas para o novo **plano**, e até ampliadas. Por este motivo, entre outros, o Termo de Abertura é uma entrada desse processo que tem como saída o **Plano de Gerenciamento do Projeto**.

As seções a seguir fornecem os detalhes sobre as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo.

2 Entradas

O Guia PMBOK apresenta quatro entradas diferentes para esse processo, como segue.

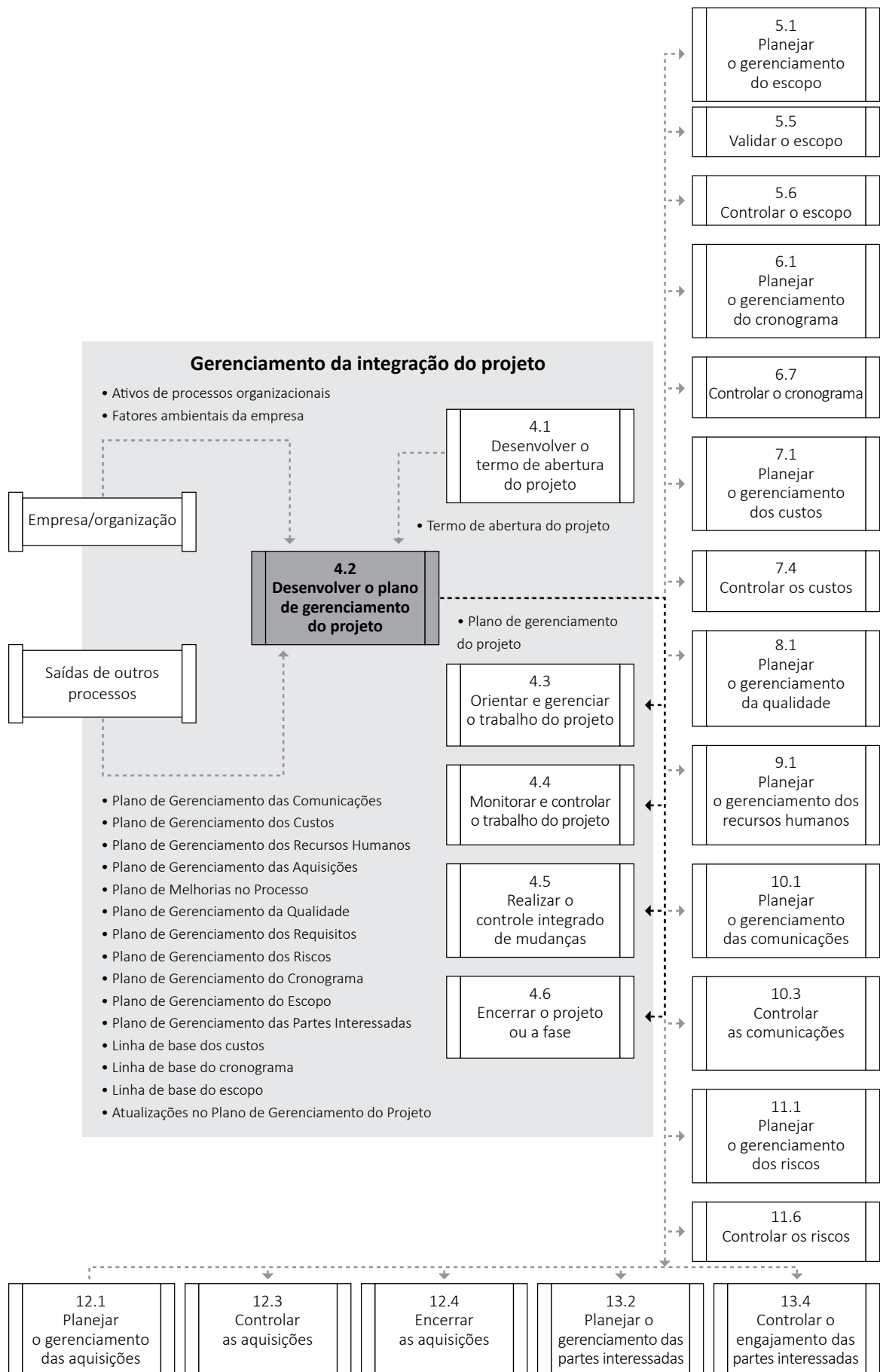
2.1 Termo de Abertura

O Termo de Abertura do Projeto é um dos artefatos de entrada para desenvolver o **Plano de Gerenciamento do Projeto**. Esse documento descreve quais os objetivos do projeto, quais os requisitos gerais exigidos para atender e satisfazer às expectativas das partes interessadas, além das premissas e restrições já comentadas. Uma das razões para esse artefato ser uma entrada do processo é o fato de que o Termo de Abertura do Projeto auxiliará você e a equipe a definir quais processos são adequados para serem considerados no **Plano de Gerenciamento do Projeto**.

2.2 Saídas de outros processos

Algumas das saídas de outros processos são a base para gerar o **Plano de Gerenciamento do Projeto**, como pode ser observado na Figura 3. As linhas de base e planos auxiliares, por exemplo, são entradas para esse processo. Além disso, as mudanças nesses documentos podem exigir revisões no Plano de Gerenciamento do Projeto.

Figura 3 – Diagrama do fluxo de dados do processo 4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto



Fonte: PMI (2013, p. 73).

2.3 Fatores ambientais da empresa

Alguns elementos-chave dos fatores ambientais da empresa devem ser levados em consideração durante a elaboração do **Plano de Gerenciamento do Projeto**. Alguns exemplos de elementos-chave são: a cultura da empresa, bem como a estrutura organizacional e sua administração de recursos humanos (não está se referindo ao departamento de Recursos Humanos- RH). É importante que você, como gerente de projetos, respeite essas peculiaridades que estão nas raízes e fazem parte do dia a dia da companhia que empreende o projeto. Sugerir mudanças, se necessário, para atingir os objetivos do projeto é importante e válido, mas elas precisam ser discutidas entre as partes interessadas e a equipe do projeto para se chegar em um comum acordo. Impor mudanças que alterem a rotina da organização é muito perigoso e pode gerar conflitos entre a equipe do projeto e as demais partes interessadas, e até prejudicar o gerenciamento do projeto. Então, tome muito cuidado em um cenário como esse.

Outros fatores ambientais sugeridos pelo PMI são (2013, p. 74):

- Padrões governamentais ou industriais;
- O conhecimento em gerenciamento de projetos no mercado vertical ou área de enfoque;
- O sistema de informações do gerenciamento de projetos, como *software* para elaboração de cronogramas, publicações de informações sobre o projeto em ambiente *web*, entre outros;
- Estrutura e cultura organizacionais, como mencionado anteriormente;
- Infraestrutura, como instalações, equipamentos e outros ativos existentes;
- Diretrizes para contratações e demissões, bem como análise de desempenho de empregado, registro de treinamento e desenvolvimento de empregados;

2.4 Ativos de processos organizacionais

Assim como os fatores ambientais da empresa, os ativos de processos organizacionais têm influências relevantes para a elaboração do **Plano de Gerenciamento do Projeto**. Padrões de regulamentações, que sejam pertinentes ao setor ou governamental, precisam ser avaliados e considerados, para que não haja conflitos durante a execução do projeto. Neste âmbito, pode-se destacar (PMI, 2013, p. 75):

- Instruções de trabalho, critérios de avaliação de propostas e critérios de medição de desempenho;
- Modelo de Plano de Gerenciamento, contendo:

- Diretrizes e critérios para adequação do conjunto de processos-padrão da organização;
- Diretrizes para encerramento do projeto, como a validação de produtos e critérios de aceitação;
- Procedimentos de controle de mudanças, como os passos pelos quais os padrões, as políticas, os planos e os procedimentos formais da empresa serão modificados e aprovados. Esses procedimentos serão realizados sempre que o **Plano de Gerenciamento do Projeto** precisar ser alterado, após ter sido concluído o planejamento do projeto.
- Arquivos de projetos passados (como declaração de escopo, cronograma, linhas de base de medição do desempenho, registro de riscos, entre outros);
- Histórico e base de conhecimento de lições aprendidas;
- Base de conhecimento de gerenciamento de configuração, contendo as versões e linha de base de todos os padrões, as políticas e os procedimentos oficiais da organização e os documentos de projetos.

Não se preocupe se não entender perfeitamente ainda do que trata esses elementos citados aqui nestas seções sobre os Fatores ambientais da empresa e os Ativos de processos organizacionais. Você perceberá que esses elementos serão citados, recorrentemente, em muitos processos do Guia PMBOK e que você os conhecerá em detalhes ao longo deste curso. Sendo assim, não se apresse. Há tempo para compreendê-los e colocar em prática no seu projeto de curso e mesmo nos projetos da sua vida profissional e até pessoal.

Por enquanto, entenda os **fatores ambientais** da empresa como políticas, procedimentos organizacionais e regras que o projeto deverá respeitar, uma vez que está sendo realizado dentro dos limites dessa empresa. Também, por enquanto, entenda que entre os **ativos de processos** organizacionais estariam, por exemplo, o modelo do documento que será utilizado para iniciar a elaboração do **Plano de Gerenciamento do seu projeto**.

3 Ferramentas e técnicas

3.1 Opinião especializada

Quando se inicia o desenvolvimento do **Plano de Gerenciamento do Projeto**, uma das ferramentas e técnicas sugeridas pelo PMI é a utilização de opiniões especializadas. Isto é, sugere-se a consulta aos especialistas, que conhecem bem o assunto a ser tratado no novo projeto, por exemplo, porque já estiveram à frente de projetos semelhantes anteriormente. Deve-se levar em conta os processos que a empresa já possui e fazem parte de sua cultura. Segundo PMI, a opinião especializada é importante para (2013, p. 76):

- Adaptar o processo para que atenda às necessidades do projeto;
- Considerar detalhes técnicos e de gerenciamento para serem incluídos no **Plano de Gerenciamento do Projeto**;
- Determinar os recursos e o grau de habilidade necessária dos colaboradores que estarão trabalhando no projeto;
- Determinar o nível de gerenciamento de configuração a ser usado no projeto. Isto considera até mesmo a forma como será conduzido o controle de versão e revisão dos artefatos ou documentos do projeto gerados durante o seu gerenciamento;
- Determinar quais documentos do projeto estarão sujeitos ao controle de mudanças;
- Priorizar o trabalho do projeto para garantir que os seus recursos necessários sejam designados corretamente e no tempo apropriado.

3.2 Técnica de facilitação

Você pode utilizar técnicas como *brainstorming*, resolução de conflitos, solução de problemas e gerenciamento de reuniões para elaborar o **Plano de Gerenciamento do Projeto**. São técnicas que podem colaborar no engajamento de todos para a realização das atividades do projeto.

4 Saídas

Neste momento você já deve ter compreendido a importância do **Plano de Gerenciamento do Projeto**. É o artefato que descreve como o projeto será executado, monitorado, controlado e como ele será encerrado. Não obstante, o **Plano do Gerenciamento do Projeto** pode contemplar detalhes sobre o ciclo de vida do projeto e descrever o nível de implementação de cada processo selecionado, bem como as ferramentas e técnicas que serão utilizadas.

Outros aspectos que podem ser agregados ao **Plano de Gerenciamento do Projeto**:

- Os processos que serão utilizados para executar cada fase do projeto;
- Descrição de métodos para realização dos trabalhos e como devem ser conduzidos para que o resultado do projeto seja alcançado;
- Gerenciamento de configuração e mudanças, descrevendo como serão monitoradas e controladas;
- Necessidades e formas de comunicação que serão utilizadas pelas partes interessadas e equipe do projeto e técnicas para supri-las;

- Revisões do gerenciamento de conteúdo, questões e decisões pendentes;
- Descritivo de como será mantida a integridade das linhas de base para que o desempenho do projeto seja medido e analisado.

Conforme já comentei anteriormente, a versão inicial do seu **Plano de Gerenciamento do Projeto** não precisa ser perfeita. As demais disciplinas do curso o(a) ajudarão a compreender melhor tudo o que o seu plano precisa conter.

Resgatarei agora o assunto das áreas de conhecimento que, regularmente, são tratadas em um projeto e que constam do Guia PMBOK. Você perceberá em seus estudos que, para alcançar o sucesso do projeto, é fundamental que as áreas de conhecimento se integrem. Nesse sentido, da integração dos diferentes aspectos a serem tratados em seu projeto, há uma tendência de que o **Plano de Gerenciamento do Projeto** seja uma composição de planos auxiliares.

Quer dizer, haverá, sim, um Plano Geral de Gerenciamento do Projeto e que servirá como uma espécie de capa ou caderno principal que conterá vários outros planos auxiliares, vários outros cadernos secundários. Os aspectos de cada área de conhecimento em particular podem ter o seu plano próprio de gerenciamento para orientar as práticas e processos relacionadas a ela, e que serão aplicados ao projeto. Esses planos de gerenciamento também são conhecidos como planos auxiliares.

Por exemplo, a área de conhecimento do gerenciamento dos custos pode ter o seu **Plano de Gerenciamento dos Custos do Projeto**. Ele descreverá como os custos serão administrados e controlados, como as mudanças de orçamento serão aprovadas e gerenciadas durante o ciclo de vida do projeto.

Este exemplo do plano de custos é para que você se prepare, pois, de fato, você precisará elaborar diferentes planos auxiliares ao longo do curso, pelo menos um para cada área de conhecimento.

Por enquanto, o seu **Plano de Gerenciamento do Projeto** poderá estar em um nível resumido, introdutório para tratar de assuntos comuns a todas as áreas de conhecimento. O detalhamento das especificidades a serem tratadas no projeto estará em cada um dos planos auxiliares, pertinentes a cada uma das áreas de conhecimento. As práticas descritas no Guia PMBOK se aplicam a maioria dos projetos, independente da área de aplicação. Isto é, não importa se o seu projeto é de engenharia de construção civil ou de desenvolvimento de *software*, o projeto poderá fazer uso dessas práticas gerais de gerenciamento. Cada projeto é único, por definição, porém, há uma tendência de que sejam elaborados ao longo do curso os seguintes planos auxiliares de gerenciamento do projeto:

- Plano de Gerenciamento do Escopo;
- Plano de Gerenciamento dos Requisitos;

- Plano de Gerenciamento do Cronograma;
- Plano de Gerenciamento dos Custos;
- Plano de Gerenciamento da Qualidade;
- Plano de Melhorias no Processo;
- Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos;
- Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- Plano de Gerenciamento dos Riscos;
- Plano de Gerenciamento das Aquisições;
- Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.

É importante considerar que outros planos auxiliares poderão ser criados, inclusive, considerando a área de aplicação do projeto. Por exemplo, a área de engenharia de construção civil poderá exigir da equipe do projeto a elaboração de planos que não estão nesta lista apresentada aqui, isto é, planos adicionais. A área de desenvolvimento de *software* poderá exigir outros, diferentes dos dessa lista e também dos planos da construção civil.

Novamente, lembro que você não deve se preocupar em como fazer todos esses planos agora. Eu estou apenas lhe informando sobre o que ocorrerá e também para que compreenda a estrutura de formação do **Plano de Gerenciamento do seu projeto**.

Considerações finais

Aqui encerramos a disciplina de Introdução ao Gerenciamento de Projetos. Nesta aula, você foi orientado para iniciar a elaboração de um dos mais importantes documentos para o gerenciamento do seu projeto. Você também conheceu os chamados planos auxiliares de gerenciamento do projeto.

Se puder, lembre-se de envolver as partes interessadas e pessoas especializadas na elaboração desse documento. Além de permitir que o artefato reflita a realidade do projeto, é uma oportunidade para você, na condição de gerente de projetos, envolver as partes interessadas e mostrar a importância do empreendimento para cada uma delas.

Sucesso!

Referências

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2013.