

Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições

Aula 08

Integridade das Linhas de base do Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições do projeto

Objetivos Específicos

- Reconhecer a integração entre os processos do Gerenciamento da Qualidade e das Aquisições do projeto.

Temas

Introdução

1 Visão geral do gerenciamento de projetos

2 Processo de gerenciamento de projetos

3 Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

4 Interações entre as áreas de gerenciamento da qualidade e gerenciamento das aquisições

Considerações finais

Referências

Introdução

O gerenciamento de projetos tem se tornado, cada vez mais, uma competência estratégica para as organizações. Ele envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, práticas e ferramentas às atividades inerentes ao projeto, tendo em vista atender aos seus requisitos e aumentar a sua probabilidade de sucesso (MULCAHY, 2013).

Mas o que é um projeto? Quais as suas principais características? Quais similaridades ele tem com um processo?

Tais questões, assim como outras relativas à caracterização do ciclo de vida de um projeto e ao processo de gerenciamento do projeto serão respondidas ao longo desta aula.

Veremos ainda como se dão as interações entre os diferentes grupos de processos e o que cada um deles objetiva. Falaremos resumidamente sobre as 10 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, buscando demonstrar de que modo os processos inerentes às áreas de gerenciamento da qualidade e gerenciamento das aquisições interagem entre si.

Espera-se que, ao final, o aluno consiga reconhecer a complementariedade entre os diferentes grupos de processos e áreas de conhecimento ligadas ao gerenciamento de um projeto.

1 Visão geral do gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos tem se tornado cada vez mais uma competência estratégica para as organizações. Ele envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, práticas e ferramentas às atividades inerentes ao projeto, tendo em vista atender aos seus requisitos e aumentar a sua probabilidade de sucesso (MULCAHY, 2013).

Mas o que é um projeto? Um projeto, de acordo com o PMI (2013), é entendido como um esforço temporário, com início e fim bem estabelecidos, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, seja ele tangível ou intangível.

Um projeto não deve ser confundido com um processo. Apesar de ambos serem realizados por pessoas e requererem planejamento, execução e controle, o projeto é temporário e gera um resultado único. Já o processo é rotineiro, contínuo e reúne atividades que, realizadas em uma sequência lógica, são capazes de produzir produtos, serviços ou resultados padronizados para um grupo específico de clientes.



Importante

O fato de um projeto ser caracterizado como um esforço temporário não significa necessariamente dizer que ele deve ser de curta duração. O termo, segundo o PMI (2013), refere-se ao engajamento do projeto assim como à sua longevidade.

O gerenciamento de um projeto inclui, mas não está limitado a (PMI, 2013):

- identificação dos requisitos e características a serem satisfeitos;
- levantamento das necessidades, preocupações e expectativas de todas as partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- estabelecimento, manutenção e execução de um processo de comunicação ativo, eficaz e colaborativo entre as partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto;
- gerenciamento das partes interessadas tendo em vista o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;
- busca pelo equilíbrio entre as restrições possivelmente conflitantes do escopo, da qualidade, do cronograma, dos custos, dos recursos, dos riscos, entre outros.

Vale salientar que o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento de um Projeto não é uma atividade estanque. Pelo contrário. Ela é interativa, incremental e vai se aperfeiçoando à medida que o projeto vai evoluindo.

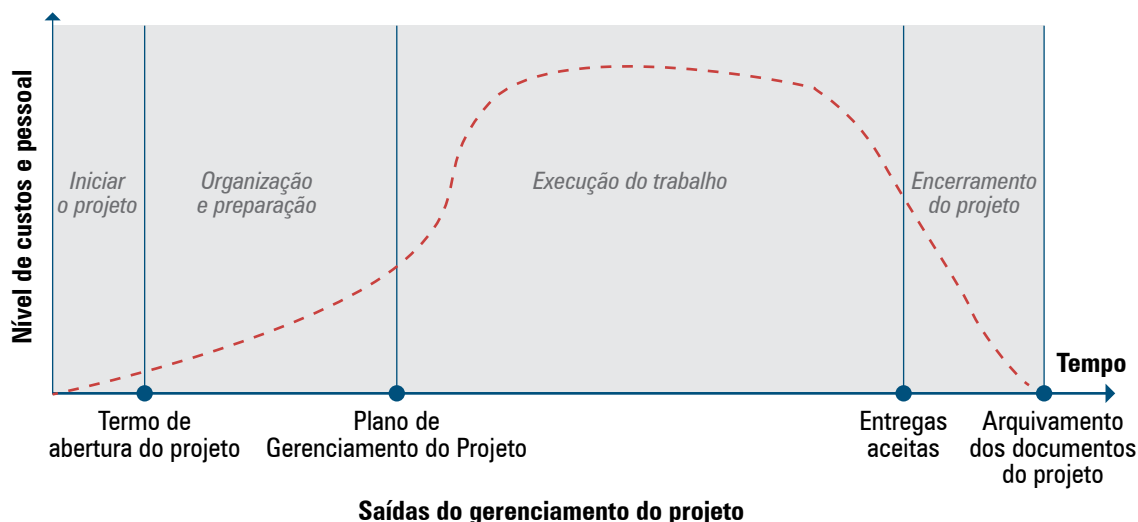
Assim, quanto mais se avança no ciclo de vida de um projeto, mais evidentes vão ficando os seus detalhes. Como consequência, amplia-se a capacidade de gerenciamento e controle e diminuem-se os riscos e as incertezas.

Mulcahy (2013) salienta que o ciclo de vida de um projeto consiste na série de estágios necessários para o seu desenvolvimento. Trata-se, em síntese, da estrutura lógica relacionada ao que precisa ser feito, em termos de trabalho, para produzir as entregas do projeto.

Pode-se dizer que a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto é composta por quatro estágios (PMI, 2013): início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto.

A Figura 1, a seguir, traz a representação do ciclo de vida de um projeto, dando ênfase aos níveis típicos de custos e pessoal envolvidos em toda a estrutura genérica.

Figura 1 – Ciclo de vida de um projeto



Fonte: PMI (2013, p. 39).



Cuidado para não confundir o ciclo de vida do projeto com o processo de gerenciamento do projeto!

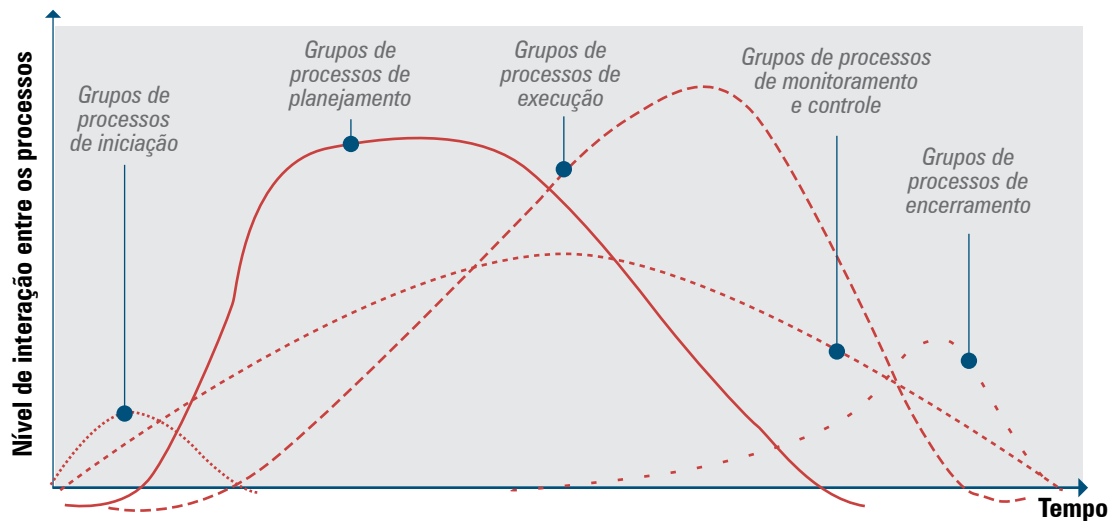
Enquanto o ciclo de vida do projeto traduz o que é necessário para **realizar** o trabalho, o processo de gerenciamento do projeto traduz o que você precisa fazer para **gerenciar** o trabalho (MULCAHY, 2013).

2 Processo de gerenciamento de projetos

Conforme observado anteriormente, o processo de gerenciamento de projetos descreve o que é necessário fazer para gerenciar o trabalho inerente ao desenvolvimento do projeto. Assim, inclui os esforços gerenciais relativos a iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar o projeto (MULCAHY, 2013).

Na Figura 2 estão representadas as interações entre os diferentes grupos de processos ao longo do projeto.

Figura 2 – Interação entre os grupos de processos de gerenciamento de um projeto



Fonte: PMI (2013, p. 51).

Apesar de serem apresentados como elementos distintos, com fronteiras e interfaces bem estabelecidas, na prática, os cinco grupos de processos se sobrepõem e interagem entre si, ocorrendo ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Elementos que aparecem como saídas (resultados) de um processo específico acabam por constituir entradas em outro processo, não necessariamente pertencente ao mesmo grupo. Essas entradas, por sua vez, podem estar presentes em mais de um processo ao mesmo tempo.

2.1 Grupo de processos de iniciação

O grupo de processos de iniciação consiste nos processos necessários para definir um novo projeto ou fase de um projeto, obtendo-se autorização formal para o seu início. É nesse momento que o escopo inicial do projeto é definido e os recursos financeiros são preliminarmente alocados e comprometidos. Além disso, as partes interessadas são identificadas e o gerente de projetos é selecionado, ganhando autoridade para direcionar os recursos organizacionais às atividades do projeto (PMI, 2013).

O principal objetivo desse grupo de processos é promover o alinhamento entre as expectativas e interesses de todas as partes interessadas com o objetivo do projeto (PMI, 2013).

Resultados do esforço inerente a este grupo de processos são o Termo de Abertura do Projeto (TAP), documento tido como a certidão de nascimento do projeto, e o registro das partes interessadas.

2.2 Grupo de processos de planejamento

O grupo de processos de planejamento consiste nos processos executados para estabelecer, com maior precisão e nível de detalhamento, o escopo total do projeto, assim como para refinar os objetivos iniciais estabelecidos.

Segundo Mulcahy (2013), é uma ótima oportunidade para a equipe pensar no projeto e organizá-lo antes que qualquer esforço de trabalho seja realizado, buscando analisar quais ações devem ser empreendidas para alcançar os objetivos delineados no TAP.

Como benefício principal desse grupo de processos, tem-se o delineamento da estratégia e da tática, assim como do caminho a ser trilhado para que o projeto ou a fase do projeto sejam concluídos com sucesso (PMI, 2013).

Resultados do esforço inerente a este grupo de processos são o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto, bem como os documentos do projeto em si.

2.3 Grupo de processos de execução

O grupo de processos de execução consiste nos processos realizados para executar o trabalho de acordo com o que foi definido no Plano de Gerenciamento do Projeto e seus planos auxiliares. Tal esforço envolve a coordenação de pessoas e recursos, o gerenciamento das expectativas de todas as partes interessadas e também a integração e execução das atividades do projeto em conformidade com o Plano de Gerenciamento do Projeto (PMI, 2013).

Como principal objetivo, tem-se a obtenção das entregas do projeto dentro dos limites orçamentários e do cronograma planejado, além do cumprimento dos demais objetivos estabelecidos para o projeto (MULCAHY, 2013).

2.4 Grupo de processos de monitoramento e controle

O grupo de processos de monitoramento e controle consiste nos processos executados para monitorar e controlar o desempenho do projeto com base no Plano de Gerenciamento de Projeto, identificando e iniciando quaisquer mudanças e ações corretivas ou preventivas que se fizerem necessárias.

Como principal benefício desse grupo de processos tem-se a medição e análise contínua do desempenho do projeto, a fim de antecipar problemas e identificar as possíveis variações (comparação entre planejado x realizado) no Plano de Gerenciamento do Projeto (PMI, 2013).

2.5 Grupo de processos de encerramento

O grupo de processos de encerramento consiste nos processos necessários para encerrar todas as atividades inerentes aos grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando finalizar formalmente o projeto, a fase do projeto, ou as obrigações especificadas em contrato (PMI, 2013).

O esforço de encerramento reúne tanto atividades administrativas, relativas à coleta e finalização de todos os documentos necessários para concluir o projeto, quanto o trabalho técnico, relativo à aceitação do produto final do projeto. Envolve ainda o trabalho necessário para transferir o projeto concluído para o cliente final e solicitar um *feedback* sobre aquilo que foi desenvolvido e entregue (MULCAHY, 2013).

3 Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

Uma área de conhecimento engloba uma série conceitos, termos e atividades específicas que compõem um campo profissional, um campo de gerenciamento de projetos ou um domínio de aplicação (PMI, 2013).

Além da reunião por grupo, os processos de gerenciamento de projetos são também agrupados por áreas de conhecimento. Conforme assinalado pelo PMBOK, os processos podem ser agrupados em 10 áreas distintas, cada qual descrevendo detalhadamente as entradas, ferramentas e técnicas e saídas (resultados) de cada um dos processos a elas inerentes.

3.1 Gerenciamento da integração

O tema do gerenciamento da integração em projetos é tratado no Capítulo 4 da 5ª edição do Guia PMBOK.

A área de **gerenciamento da integração** inclui o esforço para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diferentes processos e atividades dos cinco grupos de processos de gerenciamento do projeto. Desse modo, define onde e quando os recursos serão alocados e o esforço concentrado, buscando tratar previamente os problemas e coordenando o trabalho da equipe, tendo em vista o sucesso do projeto (PMI, 2013).

O objetivo central dessa área é atuar de forma equilibrada, permitindo que todos os processos das áreas de conhecimento funcionem conjuntamente e alcancem os resultados esperados.

3.2 Gerenciamento do escopo

O tema do gerenciamento do escopo em projetos é tratado no Capítulo 5 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O **gerenciamento do escopo** trata principalmente da definição e do controle do trabalho que está e também do que não está incluído no projeto. Seu objetivo maior é definir e controlar os trabalhos a serem realizados, de modo a garantir que o resultado seja obtido da melhor forma possível.

Vale salientar que é imprescindível que o escopo do projeto seja definido de maneira clara e concisa e aprovado formalmente antes mesmo dos trabalhos do projeto iniciarem (MULCAHY, 2013). Tais medidas buscam minimizar o risco da variação entre o produto ou serviço que está sendo contratado e aquilo que efetivamente será entregue.

3.3 Gerenciamento do tempo

Sabemos que o tempo é um recurso inexorável, sendo fundamental, portanto, a sua gestão ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Assim, o **gerenciamento do tempo** inclui os processos requeridos para garantir que projeto seja concluído dentro do prazo estimado (PMI, 2013).

O tema do gerenciamento do tempo em projetos é tratado no Capítulo 6 da 5ª edição do Guia PMBOK.

3.4 Gerenciamento dos custos

O tema do gerenciamento dos custos em projetos é tratado no Capítulo 7 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O **gerenciamento dos custos** do projeto engloba os processos relativos ao planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento previsto e aprovado (PMI, 2013).

A maior preocupação dessa área de conhecimento relaciona-se com o custo dos recursos, sejam eles de trabalho ou de materiais, necessários para executar as atividades do projeto.

3.5 Gerenciamento da qualidade

O tema do **gerenciamento da qualidade** em projetos é tratado no Capítulo 8 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O objetivo principal dessa área é assegurar que o projeto seja concluído dentro da qualidade desejada, garantindo o atendimento às necessidades que deram origem à sua execução.

Nesse sentido, reúne os processos e as atividades que determinam as políticas e procedimentos de qualidade, os objetivos e as responsabilidades inerentes ao projeto, de modo que sejam satisfeitas as necessidades para as quais foi empreendido (PMI, 2013).

Como bem destacam Spínola, Berssaneti e Bussinger (2014), apesar de reconhecer a importância da qualidade do projeto para o cliente final, também existem outras partes interessadas, mais ou menos ativas, que também são chave nesse resultado e que devem ser consideradas.

3.6 Gerenciamento dos recursos humanos

O tema do gerenciamento dos recursos humanos em projetos é tratado no Capítulo 9 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O **gerenciamento de recursos humanos** inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe de trabalho do projeto, a qual congrega membros com papéis e responsabilidades bem definidos e direcionados à consecução dos objetivos do projeto.

3.7 Gerenciamento das comunicações

O tema do gerenciamento das comunicações em projetos é tratado no Capítulo 10 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O **gerenciamento das comunicações** do projeto reúne os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, controladas e dispostas de modo oportuno e apropriado para todas as partes interessadas (PMI, 2013).

É certo que existirão muitas barreiras de comunicação ao longo do ciclo de vida do projeto. Cabe ao gerente de projeto reconhecer, saber como minimizar e contornar tais barreiras, uma vez que a sua presença aumenta a probabilidade de conflito nos projetos.

3.8 Gerenciamento dos riscos

O tema do gerenciamento dos riscos em projetos é tratado no Capítulo 11 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O **gerenciamento dos riscos** do projeto inclui os processos ligados ao planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos inerentes ao projeto (PMI, 2013). O objetivo principal consiste em **aumentar** a probabilidade e o impacto dos riscos **positivos** e **diminuir** a dos **negativos**.

O risco é um aspecto inerente aos projetos e, apesar da importância, a gestão do risco ainda não é uma prática comum nas organizações, não existindo, portanto, uma cultura sobre o tema em diversos setores.

Vale lembrar que o risco nem sempre provoca um efeito negativo no projeto, de modo que assumi-lo pode ser uma fonte poderosa de recompensa e oportunidade.

3.9 Gerenciamento das aquisições

O tema do **gerenciamento das aquisições** em projetos é tratado no Capítulo 12 da 5ª edição do Guia PMBOK.

O objetivo maior dessa área é fazer com que todo e qualquer elemento externo incorporado ao projeto garanta o fornecimento de seu produto ou serviço. Nesse sentido, reúne os processos necessários para adquirir os produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto (PMI, 2013).

As aquisições, no contexto do gerenciamento de projetos, são regidas por contratos que, do ponto de vista legal, constituem instrumentos que permitem concretizar um acordo entre compradores e fornecedores.

Os contratos estabelecem direitos e responsabilidades mútuas, obrigando o fornecedor a oferecer determinados produtos e serviços definidos no próprio contrato ou em seus anexos em troca de uma compensação (em geral monetária) a ser paga pelo comprador (ZUCCATO, 2014).

3.10 Gerenciamento das partes interessadas

O tema do gerenciamento das partes interessadas em projetos é tratado no Capítulo 13 da 5ª edição do Guia PMBOK.

Trata-se de uma nova área de conhecimento que foi introduzida na 5ª edição do PMBOK. Além da criação dos processos Planejar o gerenciamento das partes interessadas e Controlar o engajamento das partes interessadas, houve também um remanejamento de dois outros processos da área de comunicações (Identificar e Gerenciar as partes interessadas) para esta nova área.

O **gerenciamento das partes interessadas** do projeto inclui os processos necessários para realizar a identificação das partes interessadas que podem impactar ou ser impactados pelo desenvolvimento do projeto, a análise de suas expectativas e poder de impacto. Envolve ainda o desenvolvimento de estratégias que fomentem o engajamento das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2013).

4 Interações entre as áreas de gerenciamento da qualidade e gerenciamento das aquisições

Como visto ao longo desta aula, os diferentes grupos de processos inerentes ao gerenciamento de projetos ocorrem de maneira sobreposta ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Ainda que os processos de iniciação estejam mais concentrados no início do projeto e os de encerramento mais no fim, pode-se afirmar que os processos de planejamento, monitoramento e controle e encerramento ocorrem paralelamente durante quase todo o projeto.

No que concerne aos processos inerentes às áreas de conhecimento de gerenciamento da qualidade e gerenciamento das aquisições, observa-se que, com exceção de um deles (Encerrar as aquisições), os demais processos ocorrem de maneira sobreposta e acabam pertencendo aos mesmos grupos.

Os processos Planejar o gerenciamento da qualidade e Planejar o gerenciamento das aquisições, por exemplo, fazem parte do grupo de processos de planejamento. Já o grupo de processos de execução reúne os processos Realizar a garantia da qualidade e Conduzir as aquisições. No que concerne ao grupo de processos de monitoramento e controle, temos dois processos inerentes a essas áreas de conhecimento: Controlar a qualidade e Controlar as aquisições. Finalmente, quanto ao grupo de processos de encerramento, temos o processo Encerrar as aquisições, pertencente à área de conhecimento de Gerenciamento das aquisições.

Observa-se, ainda, que muitas entradas são comuns aos processos inerentes às áreas de conhecimento de Gerenciamento da qualidade e Gerenciamento das aquisições. O Quadro 1, abaixo, demonstra tais interações.

Quadro 1 – Entradas comuns aos processos inerentes às áreas de qualidade e aquisições

Entradas comuns	Processos inerentes à área de gerenciamento da qualidade	Processos inerentes à área de gerenciamento das aquisições
Plano de Gerenciamento do Projeto	Planejar o gerenciamento da qualidade Controlar a qualidade	Planejar o gerenciamento das aquisições Controlar as aquisições Encerrar as aquisições
Registro das partes interessadas	Planejar o gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento das aquisições
Registro dos riscos	Planejar o gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento das aquisições
Documentação dos requisitos	Planejar o gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento das aquisições
Fatores ambientais da empresa	Planejar o gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento das aquisições
Ativos de processos organizacionais	Planejar o gerenciamento da qualidade Controlar a qualidade	Planejar o gerenciamento das aquisições Conduzir as aquisições

Documentos do projeto	Realizar a garantia da qualidade Controlar a qualidade	Conduzir as aquisições
Solicitações de mudança aprovadas	Controlar a qualidade	Controlar as aquisições
Dados de desempenho do trabalho	Controlar a qualidade	Controlar as aquisições

Fonte: Adaptado de PMI (2013).

O Plano de Gerenciamento do Projeto aparece como suporte ao desenvolvimento de cinco processos diferentes: dois ligados ao gerenciamento da qualidade e três ligados ao gerenciamento das aquisições.

O Plano de Gerenciamento do Projeto integra os planos de gerenciamento de todas as áreas de conhecimento, gerando um documento único e centralizado que descreve o que está envolvido no projeto. Ele também inclui as linhas de base da medição do desempenho do projeto, por meio das quais o desempenho real do projeto, em termos de escopo, prazo e custos, é comparado ao desempenho planejado (MULCAHY, 2013).

Assim, tanto o Plano de Gerenciamento da Qualidade quanto o Plano de Gerenciamento das Aquisições integram o Plano de Gerenciamento do Projeto. Enquanto o primeiro descreve como as políticas de qualidade de uma organização deverão ser implementadas e como a equipe de projeto planeja cumprir e gerenciar os requisitos de qualidade estabelecidos, o segundo descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato em si (PMI, 2013).

A área da qualidade interage diretamente com a de aquisições por meio desses planos de gerenciamento. É com base nas descrições sobre os padrões e requisitos de qualidade, por exemplo, que as aquisições serão planejadas e conduzidas. Da mesma forma, novas interações podem ser necessárias no Plano de Gerenciamento da Qualidade em função da especificação do trabalho das aquisições.

Considerações finais

Nesta aula foram expostas as características gerais para o entendimento do domínio do gerenciamento de projetos. Partimos do conceito de projeto, passando pelo ciclo de vida de um projeto, pelos grupos de processos de gerenciamento e, finalmente, chegando às áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

Vimos que os grupos de processos acabam se sobrepondo ao longo do ciclo de vida do projeto e que as áreas de conhecimento apresentam complementariedade umas às outras.

Observamos, ainda, que muitas vezes a saída de um processo serve de entrada a outro e que as mesmas informações-base relativas ao projeto acabam servindo de suporte à execução de vários processos simultaneamente.

Constatamos que essas interações também ocorrem entre os processos inerentes às áreas de gerenciamento da qualidade e gerenciamento das aquisições. Ao longo desta aula, foi apresentado um conjunto de nove entradas que, simultaneamente, servem de insumo para a realização desses processos.

Finalmente, demonstramos como essas duas áreas de conhecimento interagem diretamente entre si, por meio dos Planos de Gerenciamento do Projeto.

Referências

MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame de PMP**. 8. ed. Minnesota: RMC Publications, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

SPÍNOLA, M.; BERSSANETI, F.; BUSSINGER, F. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ZUCCATO, F. **Gerenciamento das Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.