

Introdução ao Gerenciamento de Projetos (IGP)

Aula 02

Projetos Gerando Valor ao Negócio e o Papel do Gerente de Projetos

Objetivos Específicos

- Entender a importância dos projetos para a implementação da estratégia organizacional e conhecer as competências necessárias ao gerente de projetos.

Temas

Introdução

1 Benefícios do gerenciamento de projetos

2 Estrutura do Guia PMBOK®

3 Projetos gerando valor ao negócio

4 Produto, requisitos, restrições e premissas

5 Partes interessadas

6 Competências necessárias ao gerente de projetos

Considerações finais

Referências

Introdução

Sempre que um gerente de projetos assume o papel de liderança em um novo empreendimento, vem a preocupação em saber o melhor caminho para conduzir o projeto ao sucesso. O gerente sabe que precisará utilizar as melhores práticas, técnicas e ferramentas no projeto, para atender às expectativas das partes interessadas, nos prazos e custos estimados inicialmente. Além disso, também deverá pensar em como aproveitar as lições aprendidas de projetos anteriores para que situações não favoráveis do passado sejam evitadas no novo empreendimento.

Com todos esses requisitos, quais as competências exigidas desses profissionais para que o sucesso seja eminente?

Nesta aula, você conhecerá as principais características dos projetos que agregam valor ao negócio e os benefícios que se pode tirar de uma gestão adequada e embasada nas melhores práticas. Você também conhecerá as competências requeridas do profissional gerente de projetos.

1 Benefícios do gerenciamento de projetos

O gerenciamento de um projeto pode oferecer benefícios durante toda a sua realização, dada a importância ao atendimento das necessidades e de soluções às partes interessadas. Alguns dos benefícios que o gerenciamento de projetos pode trazer são:

- Previsão de surpresas inesperadas durante a execução dos trabalhos, que estão sempre sujeitas a acontecer. Espera-se, prezado(a) aluno(a), que essas surpresas ou eventos façam parte de sua vida profissional como gerente de projetos. No entanto, utilizando as boas práticas, reduz-se significativamente o risco da ocorrência desses eventos e você estará preparado para lidar com isso.
- Desenvolvimento de novas técnicas com base em metodologias e em boas práticas estruturadas. Isso poderá se tornar um diferencial nas estratégias de negócios da companhia.
- Antecipação às situações futuras desfavoráveis para que ações preventivas e corretivas sejam tomadas antes que se transformem em problemas.
- Definição de um orçamento em tempo de planejamento do trabalho do projeto, antes de sua realização, e que também permite o seu monitoramento durante a execução do trabalho.
- Agilidade na tomada de decisões estruturadas durante todo o ciclo de vida do projeto.
- Facilidade no controle e na revisão do trabalho do projeto em função de modificações no mercado ou mudanças no ambiente competitivo, o que permite uma maior capacidade de adaptação do projeto.

- Estimativas futuras facilitadas pelas documentações e lições aprendidas de projetos anteriores.

2 Estrutura do Guia PMBOK®

Como você já sabe, o Guia PMBOK¹, atualmente em sua quinta edição, é um guia de gerenciamento de projetos amplamente reconhecido, senão o mais popular, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI) e que fornece os conceitos fundamentais e as boas práticas de gerenciamento de projetos. “Amplamente reconhecido” significa que as práticas descritas são aplicáveis na maioria parte das vezes na maior parte dos projetos, e há um consentimento geral de que a utilização dessas práticas tem o seu valor e utilidade. “Boa prática” significa que aplicação do conhecimento, habilidades e ferramentas descritas no Guia PMBOK® podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos (PMI, 2013, p. 2).



Importante

É importante você ter em mente que o objetivo do PMI com o Guia PMBOK não é ser prescritivo, ou seja, ditar regras, mas sim oferecer linhas de condutas para que seus projetos sejam bem gerenciados e bem-sucedidos. Você também perceberá que o guia foi escrito em uma forma de referência, onde cada um dos capítulos trata aspectos de uma área de conhecimento, e não na forma de um fluxo de trabalho que vai do início ao fim do projeto. Por isso, não é recomendado usar o termo “metodologia” para o conteúdo do Guia PMBOK e, sim, um conjunto de conhecimento, práticas, em gerenciamento de projetos.

Aprender sobre todas as áreas de conhecimento e sobre os processos contidos em cada uma delas é fundamental, mas isso não significa que, a cada projeto que você liderar, tudo o que está exposto no Guia PMBOK® deva ser utilizado. Tenha muito cuidado nesse aspecto! Ao tentar utilizar todas as ferramentas, além de estar burocratizando o andamento do projeto, você corre o risco de fracassar no gerenciamento. O ideal é, junto com a organização e a equipe de gerenciamento de projetos, determinar o que é apropriado para cada projeto que você gerenciar. O objetivo do Guia PMBOK é ajudar no sucesso do seu projeto, e não burocratizar e gerar “documentos”.

O Guia PMBOK é aprimorado continuamente. Regularmente, uma nova edição é publicada a cada quatro anos. Na edição atual, contém 47 processos agrupados em cinco grupos, de Iniciação, de Planejamento, de Execução, de Monitoramento e controle, e de Encerramento. Contempla aspectos de dez áreas de conhecimento.

¹ PMBOK e PMI são marcas registradas do Project Management Institute (PMI).



Para saber mais

No *site* do Ricardo Vargas, você pode encontrar materiais como o fluxo de processos do Guia PMBOK, com as principais entradas, ferramentas e técnicas e saídas de cada um dos processos.

3 Projetos gerando valor ao negócio

Quando se gerencia um projeto, espera-se que os resultados sejam alcançados, que os produtos ou serviços atendam às expectativas das partes interessadas e, ainda, que sejam entregues conforme os prazos e custos estimados.

O PMI define valor de negócio como conceito único ou particular para cada organização (2013, p. 15), o qual pode ser:

- **Tangível:** como ativos monetários, fixos, patrimônio dos acionistas entre outros.
- **Intangível:** como reputação e reconhecimento de marca.

Organizações que utilizam processos confiáveis de gerenciamento de projetos, programas e portfólios estarão mais bem preparadas para obterem maior valor de negócio, a partir de investimentos em seus projetos.

A realização bem-sucedida do valor ao negócio começa com planejamento estratégico e amplo gerenciamento. A estratégia organizacional pode ser comunicada através da missão e visão da organização, considerando, inclusive, a orientação para os mercados, bem como demais fatores ambientais pertinentes as culturas organizacionais.

O planejamento estratégico é implementado por meio de projetos. Se bem gerenciados, isso é, aplicando conhecimento, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos, elevam-se as chances de obter sucesso na maioria das vezes. Nesse aspecto, caro(a) aluno(a), consideram-se (mas não se resume a eles) os seguintes itens:

- Compreensão, metas e objetivos bem estabelecidos referentes ao projeto.
- Tempo para realização das atividades bem mensuradas.
- Estimativas de finanças bem detalhadas que refletem a verdadeira saúde financeira do projeto.
- Profissionais que integram o time do projeto com habilidades e competências para realizar o projeto.

Esses aspectos evoluem ao estarem alinhados às práticas estruturais corporativas, culturais, tecnológicas e recursos humanos. Projetos conduzidos continuamente sob as análises estratégicas e de impactos nos negócios, ampliam as chances das organizações alcançarem a realização do valor do negócio, valorizando, assim, seus investimentos.

4 Produto, requisitos, restrições e premissas

Para o PMI (2013, p. 3), produto é o resultado de um projeto que empreendeu esforços e recursos para criá-lo ou modificá-lo atendendo, assim, a expectativas e necessidades das partes interessadas e patrocinadores.

Mas você pode estar se perguntando se existe entrega parcial do produto antes de concluir o projeto. E de fato há projetos com esta característica, visto que o projeto é entregue de forma parcial e em intervalos planejados.

Imagine o desenvolvimento de um *software* para gestão de processos administrativos, conhecido como sistema de gestão empresarial ou ERP, que possui diversos módulos: financeiro, contábil, estoque, recursos humanos, entre outros. Nesse caso, é possível que o produto seja dividido em entregas menores ou módulos para que um grupo das partes interessadas possa avaliar se as características esperadas foram atendidas. Caso seja aprovado, as partes interessadas poderão utilizar essa parte do sistema enquanto os demais módulos continuam sendo construídos. Quando estiverem prontos os demais módulos do sistema de gestão, serão entregues e passarão pelas mesmas etapas de validação dos requisitos.

4.1 Requisitos

Requisitos são descrições das características das entregas (HELDMAN, 2009, p. 102), que incluem elementos como funcionalidades ou condições específicas para satisfazer aos objetivos do projeto. Os requisitos quantificam e priorizam os anseios, as necessidades e expectativas do patrocinador e demais parte interessadas.

Coletar os requisitos é o segundo processo na área de conhecimento de gerenciamento de escopo do projeto. Desta forma, prezado(a) aluno(a) é importante que você, como gerente de projetos, desenvolva habilidades capazes de medir, rastrear e testar requisitos. O conjunto de requisitos é um dos resultados mais importantes dos processos de planejamento. É onde definimos as características do produto final.

As partes interessadas, na maioria das vezes, sabem o que querem, quais suas necessidades e até mesmo a aparência que esperam do produto; mas possuem dificuldades em expor o que esperam. Nessa situação, aproveite para colocar suas habilidades em prática. Se você tiver um membro na sua equipe com habilidades e facilidade de comunicação e bom relacionamento interpessoal, explore a destreza desse integrante. Se ele possuir “o dom de

ler pensamentos”, perfeito! Como comentado anteriormente, a produção dos requisitos é fundamental para as futuras etapas do projeto.

Segundo Heldman (2009, p. 104), algumas das ferramentas e técnicas utilizadas para levantamento de requisitos são:

- Entrevistas, que costumam ser conversas com as partes interessadas, face a face, orientadas por um roteiro de perguntas.
- Discussões em grupo sobre os requisitos, que são conduzidas por um moderador e reúnem especialistas no assunto em pauta.
- Oficinas, que costumam ser utilizadas para reunir partes interessadas e equipes multidisciplinares e que afetam um departamento especificamente. Imagine o módulo financeiro do sistema de gestão que pode ter impacto em várias unidades de uma organização. As oficinas reúnem os principais representantes de cada unidade para representar e priorizar as suas necessidades.
- Questionários e pesquisas, que costumam ser aplicados para um grande grupo de participantes e coletar informações para aplicar análise estatística aos resultados.
- Prototipações, que podem ser construções de modelos funcionais do produto, inicialmente sem todas as funcionalidades previstas para o produto final, mas com subsídios suficientes para que as partes interessadas forneçam um *feedback* sobre o modelo.

Então, tenha sempre o cuidado em compreender as necessidades, documentar, utilizar as ferramentas e técnicas adequadas, registrar e conseguir a aprovação dos requisitos das partes interessadas para administrar suas expectativas durante todo o ciclo de vida do projeto. Essas são predicações fundamentais para o sucesso do seu projeto. Claro que mudanças nos requisitos podem ser efetuadas, mas exige que sejam bem gerenciadas para que o projeto evolua do conceito ao produto (TORRES, 2014, p. 13).

4.2 Restrições

Heldman (2009, p. 115) define restrições como tudo que pode limitar ou determinar os atos da equipe do projeto. Você certamente presenciou ou já tomou ciência de algumas situações de organizações onde o número de projetos a realizar seja maior que os recursos disponíveis para realizá-los. Em um cenário como esse, a restrição é o recurso, seja ele um recurso humano ou as pessoas que realizarão o trabalho do projeto, ou ainda, um recurso material que será empregado nas atividades.

Restrições estão presentes em quase todos os projetos e você, como gerente de projetos, vai precisar de discernimento para lidar com o trio de restrições escopo, tempo e custos, também conhecido como tripla restrição. Imagine a situação em que você deseje realizar a

cerimônia do seu casamento e a festa para convidados no próximo mês. Você teria que lidar com a restrição “tempo”.

Heldman (2009, p. 116) ainda aponta as principais restrições que você provavelmente encontrará em seus futuros projetos:

- Restrições de tempo, que normalmente vem sob a forma de um prazo predeterminado. Certamente você já ouviu a famosa situação “é para ontem!”. É como o exemplo da realização da cerimônia de casamento citado anteriormente.
- Restrições orçamentárias, ou de custos, limitam não apenas a possibilidade de obtenção de recursos como restringe o próprio escopo. Por enquanto, entenda o significado de escopo como o trabalho que o projeto precisa realizar. Por exemplo, o casal não pode contratar uma banda de música ao vivo para receber os convidados porque “não cabe” no orçamento ou não há dinheiro reservado para isso.
- Restrições de escopo, terceiro elemento do trio das restrições. Sabe-se que o escopo define as entregas do projeto. Às vezes, as restrições orçamentárias provocam impacto no projeto que exigem cortes nas entregas definidas originalmente. Por exemplo, os noivos querem contratar um salão de festas para 400 pessoas, mas o orçamento permite a contratação de um salão com capacidade para 200 pessoas, pois este tem custo menor. Há uma restrição de escopo porque não há recurso financeiro suficiente que permita escolher o maior e mais caro salão de festas.
- Restrições de qualidade, normalmente fixadas pelas especificações do produto ou serviço criado ou modificado pelo projeto. É importante que o gerente de projetos e, principalmente, as partes interessadas estejam cientes de que pode não ser compatível oferecer alta qualidade quando há restrições de cronograma ou prazo e orçamento limitados.
- Restrições de cronograma, item que pode trazer uma conjuntura difícil e interessante para o gerente de projetos. Imagine a construção de um edifício que exige a utilização de um guindaste em uma determinada etapa do projeto. Se esse guindaste não estiver disponível no momento em que for exigido, o cronograma precisará sofrer alterações para que o este recurso material esteja disponível no momento em que for necessário.
- Restrições de recurso, que estão associadas com disponibilidade de pessoas ou recursos humanos, disponibilidade de materiais ou mercadorias, seja internamente na empresa que empreende o projeto ou no mercado. Por exemplo, pode ser que seu projeto precise de um analista de sistemas sênior especialista em aplicativos para *tablets*. No entanto, a equipe interna da empresa não possui uma pessoa com essas habilidades e você está com dificuldades para encontrar esse profissional no mercado para alocar em seu projeto.
- Restrições tecnológicas, que podem ser itens referentes, por exemplo, aos recursos

de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Esse tipo de restrição geralmente aparece quando um projeto exige o uso de algum recurso tecnológico novo e não reproduzido em larga escala porque não foi testado o suficiente para determinar sua estabilidade. O impacto no projeto pode ser o tempo necessário para que a nova tecnologia esteja pronta para ser distribuída no mercado.

Uma das suas principais responsabilidades no papel de gerente de projetos, prezado(a) aluno(a), é identificar e equilibrar as restrições ao mesmo tempo em que atende as expectativas das partes interessadas. E, na maioria dos casos, você precisa equilibrar uma ou duas restrições da tripla restrição, mencionada anteriormente. Imagine um produto que precisa ser finalizado até o final do ano com o orçamento determinado no início do projeto. Nesse caso, o gerente de projetos precisa equilibrar as restrições de tempo e custos.

4.3 Premissas

Premissas são informações, fatores, que são considerados arbitrariamente como verdadeiros, mesmo que não se possa provar (HELDMAN, 2009; VARGAS, 2010). Imagine que você está organizando um casamento cuja cerimônia será realizada em uma chácara. Como se trata de evento ao ar livre, você precisa tomar uma decisão: instalar ou não uma cobertura para que os convidados protejam-se da eventual chuva que possa ocorrer? Neste cenário, pode-se assumir a seguinte premissa: no dia da cerimônia não vai chover. Você assume isso como verdade e não pode provar que o dia do evento será um dia sem chuva. É importante saber que toda premissa está intimamente ligada a um risco. Consequentemente, um risco é gerado, isto é, haverá o risco de chover no dia da cerimônia e todos os convidados se molharem. E, nesse momento, é fundamental medir o grau de exposição ao risco. Há riscos que podem ter um grau tão elevado que merecem ser tratados como restrições.

Cada projeto possui suas próprias premissas e é imprescindível que o gerente de projetos as identifique e as documente, sempre com antecedência. Relevar essa atividade no decorrer do empreendimento pode ocasionar problemas e situações mais graves, e colocar o projeto a perder.

Como exemplo de problemas que podem ser provocados pela falta de documentação de premissas, imagine o seguinte caso:



Na prática

Uma companhia tem um projeto para instalação de monitoramento de equipamentos de subestações de energia elétrica de alta tensão. Este monitoramento seria realizado por meio de transmissão de dados por tecnologia GPRS, utilizando-se *modems* e *Simcards* de operadoras de telefonia móvel, os mesmos chips dos *smartphones*. No total, seriam aproximadamente 200 *Simcards* espalhados pela região sudeste do Brasil. Foi pressuposto que os *Simcards* estariam disponíveis assim que o processo de contratação fosse realizado. Mas, o que ninguém esperava, era que uma medida do governo, bem no momento da contratação, proibisse todas as operadoras de telefonia móvel de comercializar as linhas enquanto não adequassem o atendimento eletrônico para cancelamento de linhas.

Os recursos e materiais estavam disponíveis para iniciar as atividades. As autorizações para entrada nos locais de trabalho também. Mas todas as programações precisaram ser canceladas, os recursos remanejados e o planejamento revisado em razão da proibição.

Heldman (2009, p. 119) sugere, sempre que possível, o gerente de projetos valide as suas premissas e as das partes interessadas. Se há algum tipo de premissa relacionada a serviços de terceiros e caso este fornecimento seja crítico ao projeto, inclua cláusulas que assegurem um plano de contingência, caso os prazos não sejam cumpridos, isto é, caso as premissas não se confirmem.

5 Partes interessadas

Não há um consentimento sobre a definição de partes interessadas, comumente chamados de *Stakeholders*, pois, de uma forma mais abrangente, inclui os envolvidos diretamente ou não em um projeto (TORRES, 2014, p. 117). O PMI define como partes interessadas todos os membros da equipe do projeto e todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização (2013, p. 30). Durante os seus estudos de gerenciamento de projetos, caro(a) aluno(a), tenha em mente dois grupos de partes interessadas:

- Partes diretamente interessadas, que são a equipe do projeto, como gerente, equipe, cliente e patrocinador, também chamado de *sponsor*.
- Parte externamente interessadas, que são gerentes funcionais e diretores como de informações(CIO), financeiros(CFO), executivos (CEO), entre outros, que tenham influência ou interesse no projeto.

Uma das recentes mudanças do Guia PMBOK foi a inclusão de uma área de conhecimentos e um conjunto de processos focado no gerenciamento das partes interessadas, que oferece subsídio para que todas as entidades do projeto sejam mais bem administradas.

6 Competências necessárias ao gerente de projetos

É comum encontrar organizações que atribuem a especialistas técnicos responsabilidades de gerente de projetos, pois acreditam que as habilidades e experiências nas quais esses profissionais destacaram-se sejam suficientes para esse gerenciamento. O resultado prático, na maioria dos casos, é a perda em dois aspectos: um excelente profissional técnico que deixou suas competências para assumir um novo papel e um novo gerente de projetos que não tem perfil para liderar um empreendimento.



Importante

O perfil dos gerentes de projetos é o de um profissional generalista. Seu conjunto de conhecimentos compreende uma série de competências, como conduzir o projeto com excelência, do início ao fim, resolver problemas e, entre outros, atender às expectativas das partes interessadas. Embora possam ter aptidões técnicas, isso não é pré-requisito para o gerenciamento de projetos (TORRES, 2014, p. 105).

Na verdade, você como gerente de projetos, deve contar com uma equipe de especialistas, aos quais você recorrerá para obter as soluções técnicas. As competências exigidas de um gerente de projetos são o conhecimento e a aplicação de técnicas e boas práticas de gerenciamento de projetos e domínio das competências gerais de gerenciamento.

Por outro lado, prezado(a) aluno(a), apesar de ser possível recorrer a especialistas com conhecimentos na área de aplicação do projeto, o bom profissional gerente de projetos se aproximará dos aspectos específicos do seu projeto tomando o devido cuidado de não interferir tecnicamente no trabalho.

As principais habilidades necessárias aos gerentes de projetos são:

6.1 Liderança

É importante ter em mente que liderança e gerenciamento não são sinônimos. As habilidades do líder são extrair o melhor das pessoas por conhecê-las suficientemente. É

importante para o gerente de projetos exercer essa habilidade de liderança para alcançar resultados por intermédio das pessoas envolvidas no projeto, de forma ética e responsável.

O líder deve procurar a interação entre pessoas. Deve deixar de forma clara e sucinta os objetivos do projeto e dar a liberdade para que todos participem de maneira efetiva. É função do gerente de projetos manter a visão estratégica do projeto e fazer com que os membros da equipe sintam-se parte do projeto e dos resultados.

Torres (2014, p. 156) afirma que liderar significa fazer com que, primeiramente, os membros da equipe entendam o objetivo comum de seu grupo, a sua importância para a realização do projeto, bem como orientar, desenvolver e incentivar todos os envolvidos na realização do empreendimento.

6.2 Formação de equipe

Geralmente, as equipes são formadas por pessoas de diferentes áreas da organização. É como formar um time de futebol. Precisamos confiar nas competências e habilidades de cada um e saber como aproveitar as melhores habilidades de cada membro. Também é sensato avaliar o interesse intrínseco de cada um e sua motivação (TORRES, 2014, p. 158).

O gerente de projetos definirá a direção da equipe e ajudará seus membros no que for necessário. A motivação da equipe, em especial em projetos de longo prazo ou quando se passa por muitas dificuldades ao longo do caminho, é outra responsabilidade relevante do gerente de projetos. Outros aspectos sobre o gerenciamento da equipe do projeto, ou seus recursos humanos, serão tratados em outra disciplina do curso com esse propósito.

Lembre-se que, ao assumir o papel de gerente de projetos, você estará sujeito a errar na formação da equipe. Mas não deixe esse tipo de situação desmotivá-lo. Encare esse cenário como uma oportunidade para melhorar essa habilidade nas próximas ocasiões em que formar equipes.

6.3 Motivação

Existem dois tipos de agentes motivadores: internos e externos. O gerente de projetos precisa desenvolver competências relacionadas à motivação para melhor atender ao projeto. Você precisa buscar elementos que despertem nas pessoas o desejo de realizar o projeto. Por exemplo, alocando a pessoa para desenvolver um trabalho que gosta de fazer e possui a habilidade e competências requeridas para fazê-lo.

6.4 Comunicação

Essa é uma das principais características que serão exigidas de você, como gerente de projetos. Comunicar-se parece simples, mas essa é uma das maiores dificuldades encontradas,

pois a comunicação, seja escrita ou oral, muitas vezes é carregada de subjetividades, ausência de clareza, incompletas, vícios, falta de fluência em algum idioma necessário, entre outros.

O gerente de projetos precisa garantir que as informações sejam explícitas, claras e completas, de forma que todos interlocutores interpretem o que se quis dizer. É importante que o profissional busque sempre o aprimoramento da comunicação verbal e escrita e também aquela que não é explícita, como a de gestos e posturas corporais.

6.5 Negociação e influência

De modo geral, as pessoas utilizam habilidade de negociação diariamente. Essa é uma verdadeira arte utilizada com namorados e namoradas, esposos e esposas. Por exemplo, esposos são indagados por suas esposas sobre o que querem para jantar. E ambos tentam chegar a um acordo na decisão: peixe ou frango? Por vezes, negociar não é uma tarefa fácil, e envolve um esforço mútuo para se chegar a um acordo. Por exemplo, recursos em um projeto são limitados. A simples tarefa de alocar um recurso humano a uma atividade do projeto pode ser estressante, causar tensões e pressões entre as partes envolvidas durante as negociações, pois um mesmo recurso humano, com uma determinada especialidade e habilidade, pode ser requerido por dois projetos diferentes simultaneamente.

Em projetos isso é muito comum em praticamente todas as áreas, da definição de escopo à alocação de recursos. A influência consiste em convencer nossos interlocutores de que peixe é melhor que frango, tomando o caso da decisão do jantar como exemplo. Não obstante, é também a capacidade de levar a cabo as decisões tomadas por terceiros. O poder e a política são técnicas utilizadas para influenciar pessoas. Poder é a capacidade de levar alguém a fazer algo que não faria. A política implica conseguir que grupos de pessoas com interesses diferentes colaborem de maneira criativa, mesmo em meio ao conflito e à desordem.

Aprimorar essa habilidade é um exercício diário, de muita observação sobre como as pessoas: vivem, realizam suas atividades e respondem aos diversos eventos externos. Mas lembre-se, prezado(a) aluno(a), de respeitar os limites éticos e da responsabilidade profissional impostos pelos grupos sociais e organizações.

Considerações finais

Nesta aula, você pôde entender os benefícios que o gerenciamento de projetos pode trazer as organizações. Você também pode compreender os conceitos para produto, requisitos, restrições e premissas, entender sobre as partes interessadas e as principais competências necessárias para o gerente de projetos e como os projetos podem gerar valor ao negócio.

Aproveite para ler o capítulo seis do livro “Fundamentos do Gerenciamento de Projetos” (TORRES, 2014) e o capítulo um, entre as páginas 19 e 41 do Guia PMBOK.

Referências

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

TORRES, L. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, R. V. Entendendo as premissas e as restrições. 2010. **Ricardo Vargas**: Vídeos. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/videos/141/>>. Acesso em: 5 abr.2015.