

# Unidade 2

## Grupos de Processos para Gestão de Projetos - PMBOK



# Introdução da Unidade

**Olá, amigo(a) discente! Seja bem-vindo(a)!**

Esta unidade está direcionada a apresentar ao aluno os grupos de processos de Gerenciamento de Projetos, abordando desde a Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle até Encerramento.

## **Objetivos**

- Apresentar os conceitos de grupos de processos de Gerenciamento de Projetos;
- Abordar em torno do Grupo de Processo: Iniciação;
- Abordar em torno do Grupo de Processo: Planejamento;
- Abordar em torno do Grupo de Processo: Execução;
- Abordar em torno do Grupo de Processo: Monitoramento e Controle;
- Abordar em torno do Grupo de Processo: Encerramento.

## **Conteúdo Programático**

**Aula 01** – Fundamentos dos Grupos de Processos: Iniciação, Planejamento

**Aula 02** – Fundamentos dos Grupos de Processos: Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento

# Fundamentos dos Grupos de Processos:

## Iniciação, Planejamento

### Grupos de processos de Iniciação

O Grupo de Processos de Iniciação constitui dos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto. Segundo PMBOK (2017, 6ª Edição), o objetivo principal deste processo é alinhar todas as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto.

Este grupo de processo fornece entrada para todos os outros grupos de processos, em que o patrocinador do projeto autoriza o início dele. Em projetos de grande complexidade, são analisados documentos do tipo: “Documentos de Negócio, acordos, fatores ambientais da empresa”.

A Figura 1 demonstra quais são as atividades que deverão ser executadas na Iniciação de um Projeto:

- Desenvolver o termo de abertura de projeto, mais conhecido como TAP;
- Identificar as partes interessadas.

Figura 1: Atividades a serem executadas na iniciação de um projeto.



Fonte: Adaptado de PMBOK, 2017 – 6. Ed.

O principal documento deste grupo de processo é o Termo de Abertura de Projeto (TAP). O TAP pode ser considerado como uma certidão de nascimento de projeto ou até mesmo como um contrato de prestação de serviços entre duas empresas, onde a empresa X não inicia a prestação de serviços para a empresa Y enquanto não houver a existência e um contrato. No TAP, também é definido quem será o Gerente de Projeto, que é considerado o profissional responsável que irá liderar o projeto.

Muitos destes profissionais iniciam um projeto sem formalização prévia de início de projeto e acabam cometendo um erro de começar o planejamento sem a autorização. Isso pode acarretar em horas trabalhadas e esforços em vão. Pois, enquanto não houver o documento para abertura do projeto, pode ocorrer desistência das partes interessadas.

Neste grupo de processos, também identificamos quem são as partes interessadas (*stakeholders*), ou seja, todas as pessoas que estão envolvidas no projeto, podendo ter interesse negativo ou positivo no projeto.

## O que informar em um Termo de Abertura de Projeto (TAP)?

O Termo de Abertura de Projeto pode variar de uma organização para outra e de modo geral é um documento muito enxuto e objetivo. Neste documento, definimos os seguintes pontos:

- **Nome do Projeto**
- **Patrocinador**
  - Caso aconteça algum risco de alto escalão em última instância ele tomará a decisão final
  - Este papel pode cancelar o projeto
- **Área Executora ou a empresa contratada**
  - Quem efetivamente coloca a mão na massa para construir o projeto
- **Nome do gerente de projeto**
- **Data que o projeto irá começar e terminar**
  - Neste tópico deve ser tomado muita atenção com o limite ou mais conhecido como deadline para término do projeto
- **Orçamento inicial**
  - Dinheiro proposto para o projeto
  - Normalmente na etapa de Planejamento reavaliamos o orçamento inicial. Por esse detalhe, o Gerente de Projeto deve ficar atento às mudanças que tangem à organização e que impactam o projeto. Com isso, uma sugestão ao Gerente de Projeto é estar em constante comunicação com as partes envolvidas.
- **Cronograma**
  - O Gerente de Projeto deve ficar atendo ao cronograma proposto e mantê-lo sempre atualizado decorrente as mudanças que podem acontecer.
- **Objetivo**
  - Objetivo deve ser *smart*: Claro, específico, mensurável, relevante, realista, atingível, limitado no tempo e acordado entre as duas partes (Parte executora e Parte demandante).
- **Justificativa ou Descrição do projeto**
  - Algumas das perguntas que ajudam a justificar o projeto são:
- **Porque está fazendo este projeto?**
- **Este projeto está alinhado com o planejamento estratégico da organização?**
- **O projeto está sendo criado para atender uma legislação ou mudança de uma lei?**
- **O projeto está sendo criado para atender uma demanda do mercado?**
  - Cada projeto tem a sua justificativa.

## Registro de Stakeholders

Durante a elaboração do Termo de Abertura de Projeto, nós identificamos alguns *stakeholders* (Sponsor, RH, PMO) e também já temos a ciência de quem está na zona de conforto e na zona de influência. A partir de então, devemos desenvolver uma abordagem personalizada para cada tipo de *stakeholders*, para garantia de engajamento e interesse no projeto conforme o esperado.

### Gestão próxima:

*Stakeholder* tem alto poder e alta influência no projeto. É recomendado trazer o *Stakeholder* para a sua zona de controle, oferecendo uma maneira relevante de participação no projeto.

### Manter satisfeito:

*Stakeholder* tem alta influência e pouco interesse ou não é afetado pelo resultado do projeto. Deve ser garantido que as expectativas do *stakeholder* foram levantadas.

### Manter informado:

*Stakeholder* tem alto interesse no projeto e pouca influência. Informar periodicamente a evolução e os resultados gerados pelo projeto.

### Monitorar:

*Stakeholder* tem baixo interesse e baixa influência.

Durante o andamento do projeto o nível de engajamento e interesse do *stakeholder* pode mudar ou até mesmo alguma entrega do projeto pode provocar maior interesse nos *stakeholder*. Nesta etapa, foram geradas duas saídas: Termo de Abertura de Projeto e o Registro de *Stakeholders*.

## Videoaula 1

Agora assista ao vídeo que aborda um mais detalhadamente sobre O GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO.

## Grupos de processos de Planejamento

Na etapa de planejamento se faz necessário definir o escopo total do esforço, utilizando algumas ferramentas e técnicas como reunião com especialistas e realização de reuniões, a fim de serem usadas para gerar o Plano de Projeto. Os especialistas têm condições de provisionar quanto tempo irá durar o projeto.

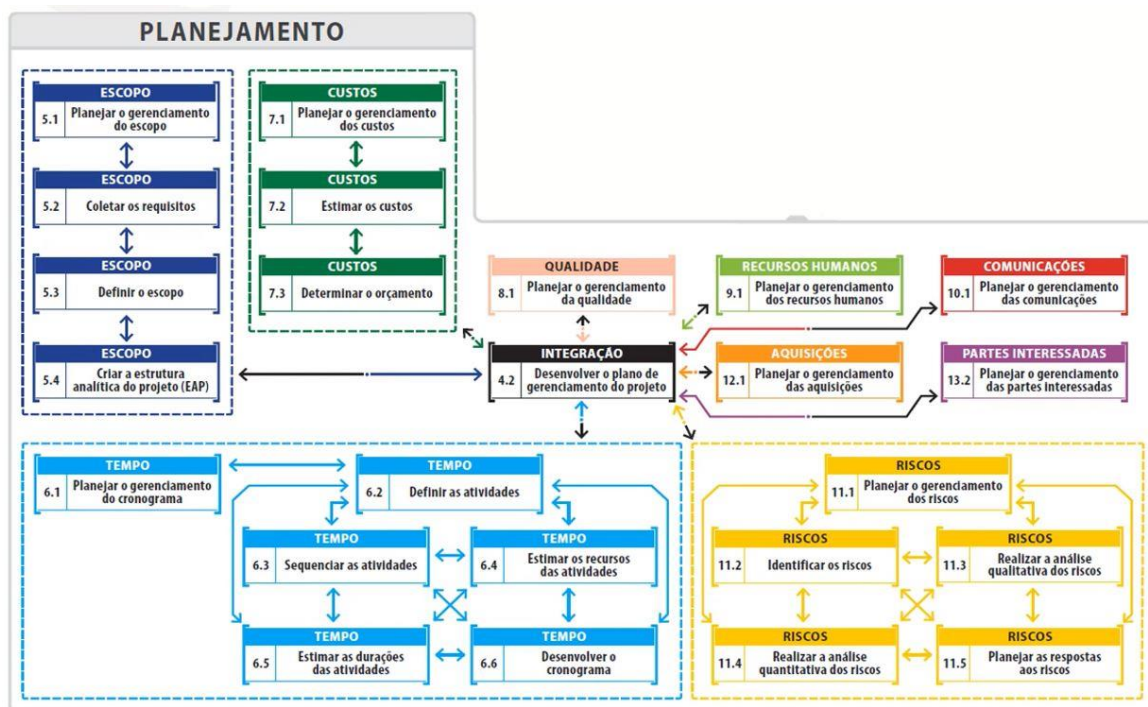
Uma das primeiras atividades do planejamento é decompor o macro escopo em partes menores e gerenciáveis até o ponto de determinar um responsável e possuir uma estimativa de custo e duração do pacote de trabalho. Também será necessário utilizar algumas técnicas, como: Qualidade, como mapeamento de processos para definir como deve ser feito determinado trabalho; Técnicas de Estimativa, para determinar tempo e custo para obter uma duração mais próxima da realidade do projeto; Técnicas de estimativa de cronograma para estabelecer o caminho crítico do projeto, nivelando o trabalho da equipe de projeto e

paralelizar atividades quando possível. Também será necessário assumir os custos da qualidade de não conformidade e conformidade. Será necessário também definir como será a comunicação do projeto, definindo responsável, periodicidade, meio de comunicação. As teorias organizacionais poderão ser utilizadas para definir um plano de Recursos Humanos de como motivar e gerenciar as pessoas durante o projeto. Por fim, é preciso utilizar boas técnicas de gerenciamento de risco para antecipação de incidentes e prevenção. O PMBOK (2017, 6ª Edição) retrata que como resultado desta etapa temos o Plano de Projeto e artefatos sequentes (Plano de Gerenciamento do Projeto, Requisitos do Projeto, Baseline do Projeto, Cronograma, RFP e alguns artefatos da qualidade: Métricas, Lista de verificação ou *checklist*).

Através de um plano de projeto bem estruturado, o Gerente de Projeto possui condições de realizar a reunião de *Kick Off* do projeto, convocando todos os especialistas, líderes de trabalho e o projeto tem seu início delimitado.

A Figura 2 demonstra os processos de gerenciamento de projetos identificados nesta etapa.

Figura 2: Saídas e Entradas para grupo de processo de Planejamento.



Fonte: Adaptado de PMBOK, 7. Ed., 2021.

## Videoaula 2

Agora assista o vídeo que aborda um pouco mais de detalhe sobre O GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO.

## O que compõe o Plano de Gerenciamento de Projeto?

Um bom plano de projeto possui as características listadas abaixo. Contudo, é válido considerarmos a complexidade do projeto.

- **Escopo**
  - O que será entregue?
  - O que não será entregue? Importante delimitar as fronteiras.
  - Requisitos de qualidade: O que precisa ser feito para atender os itens do escopo.
  - Premissas: Regras que limitam o projeto. Suposições consideradas como verdadeiras para o planejamento do projeto.
  - Restrições: Limitações que o Gerente de Projeto deve considerar em seu planejamento.
- **Estrutura Analítica do Projeto – EAP ou *Work Breakdown Structure* – WBS**
- **Cronograma**
  - Datas de entregas.
  - Sequenciamento das atividades.
  - Pessoas envolvidas em cada atividade.
  - Custos associados à cada atividade
- **Plano de Custos**
  - Fluxo de Caixa
- **Plano de Riscos**
  - Quais são os riscos do projeto?
  - O fazer quando o risco se tornar um problema?
  - Quem irá monitorar os riscos?
  - Quais riscos irá monitorar?
  - Muitas vezes o Gerente de Projeto não tem recursos suficientes para monitorar todos os riscos do projeto.
- **Plano de Comunicação**
  - Quando deve ser feita a comunicação?
  - Quais são os tipos de comunicação?
  - Qual será a frequência de status do projeto?
  - Como será feito as reuniões do projeto? Remota, Presencial?
- **Plano de Aquisição**

- O que precisa comprar para realizar o projeto? Por exemplo: Computadores, servidores, Tijolos, Madeiras etc.
- **Plano de Qualidade**
  - Qual a qualidade exigida pelo cliente?
  - Deverá seguir alguma norma internacional? Por exemplo, uma norma ISO.
- **Recursos**
  - Humanos e Materiais
  - Quem irá compor a equipe de projeto?
  - Quando cada pessoa deve ser alocada e até mesmo desalocada em cada atividade do projeto?
  - Quais são as habilidades técnicas que eles devem possuir para desenvolver o produto ou serviço a ser executado?
  - Qual o horário eles poderão trabalhar?
- **Engajamento das partes interessadas?**
  - Como envolver as pessoas que podem influenciar positivamente o projeto?
  - Como mudar o engajamento de pessoas que podem influenciar negativamente o projeto?
  - Quem será influenciado pelo serviço, produto ou resultado do projeto?

### **Videoaula 3**

Agora assista ao vídeo que aborda mais detalhadamente sobre a COMPOSIÇÃO DE UM PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

### **Indicação de Leitura**

O site “Vverner” lista uma série de livros que todo Gerente de Projetos deveria ler. Acesse o site e veja as indicações de leitura disponível em: <https://vverner.com/5-livros-que-todo-gestor-de-projetos-deveria-ler/>. Acesso em 14 fev. 2022.

### **Indicação de Vídeo**

Agora, assista ao vídeo TED que discute como bons líderes fazem você se sentir seguro.

Disponível

em: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe).

Acesso em: 15/02/2022.



### **Curiosidades**

O site <http://pmcanvas.com.br> aborda diversos temas relacionados aos projetos, programas e portfólios. Pode ser utilizado como apoio aos pontos de compreensão em diversos assuntos comentados nesta unidade.

# Fundamentos dos Grupos de Processos: Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento

## Grupos de processos de Execução

O Grupo de Processos de Planejamento constitui-se dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto. Segundo PMBOK (2017, 6ª Edição), os processos no Grupo de Processos de Execução envolvem coordenar recursos, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e integrar e executar as atividades em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto. O benefício principal deste Grupo de Processos é que o trabalho necessário para cumprir os requisitos e objetivos do projeto é realizado em conformidade com o plano.

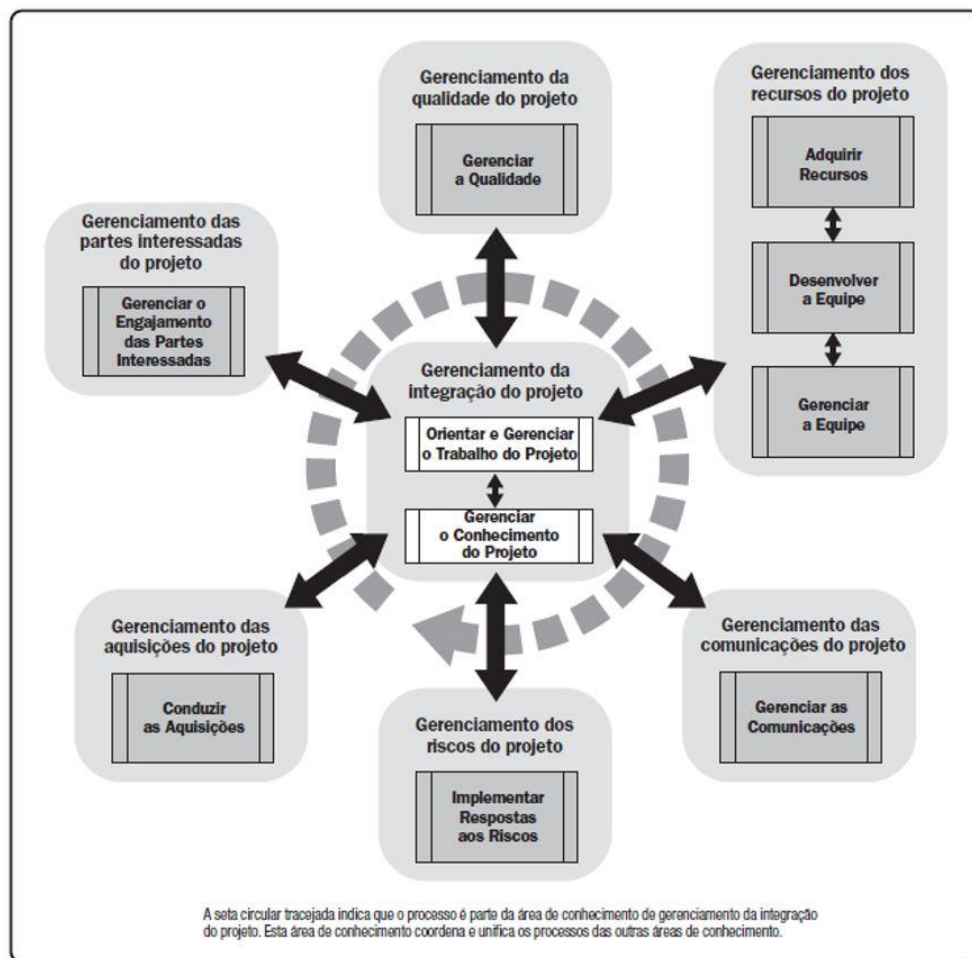
Neste grupo de processo, o Gerente de Projeto deve avaliar se as entregas estão adequadas com o escopo previsto do projeto, assim como, avaliar o nível das entregas que está sendo executado. Também é necessário realizar a comunicação com os principais *stakeholders* fornecendo um status em torno do progresso das atividades que tangem ao projeto.

O Gerente de Projeto deve utilizar todos os meios de comunicação disponíveis para fortificar as comunicações, algumas dessas técnicas são: e-mail, videoconferência, mensagens instantâneas ou, até mesmo, reuniões. Nesta fase é exigida algumas habilidades interpessoais de integração, inteligência emocional, gestão de conflitos, negociação e liderança da equipe, para que todos realizem suas determinadas tarefas e de fato a execução do trabalho ocorra. Neste âmbito são utilizados sistemas de informação, técnicas de auditoria e análise de processos. Segundo o PMBOK (2017, 6ª Edição), algumas saídas geradas nesta fase são: comunicações ou distribuição de relatórios de performance e documentos; definição da equipe do projeto e calendário de recursos; relatórios de desempenho da equipe; registro de questões e solicitações de compras. Por fim, é comum ocorrer solicitações de mudanças durante a execução e conforme o nível de incerteza do projeto for reduzindo.

De modo geral, o processo de execução gera as lições aprendidas que alimentam o projeto para ações futuras e as entregas que serão verificadas e avaliadas em fases seguintes.

A Figura 3 demonstra os processos de gerenciamento de projetos identificados no grupo de processos para Execução.

Figura 3: Grupos de processos de Execução.



Fonte: PMBOK (2017) – 6ª Edição

## Videoaula 1

Agora assista ao vídeo que discorre mais detalhadamente sobre O GRUPO DE PROCESSO PARA EXECUÇÃO.

## Grupos de processos de Monitoramento e Controle

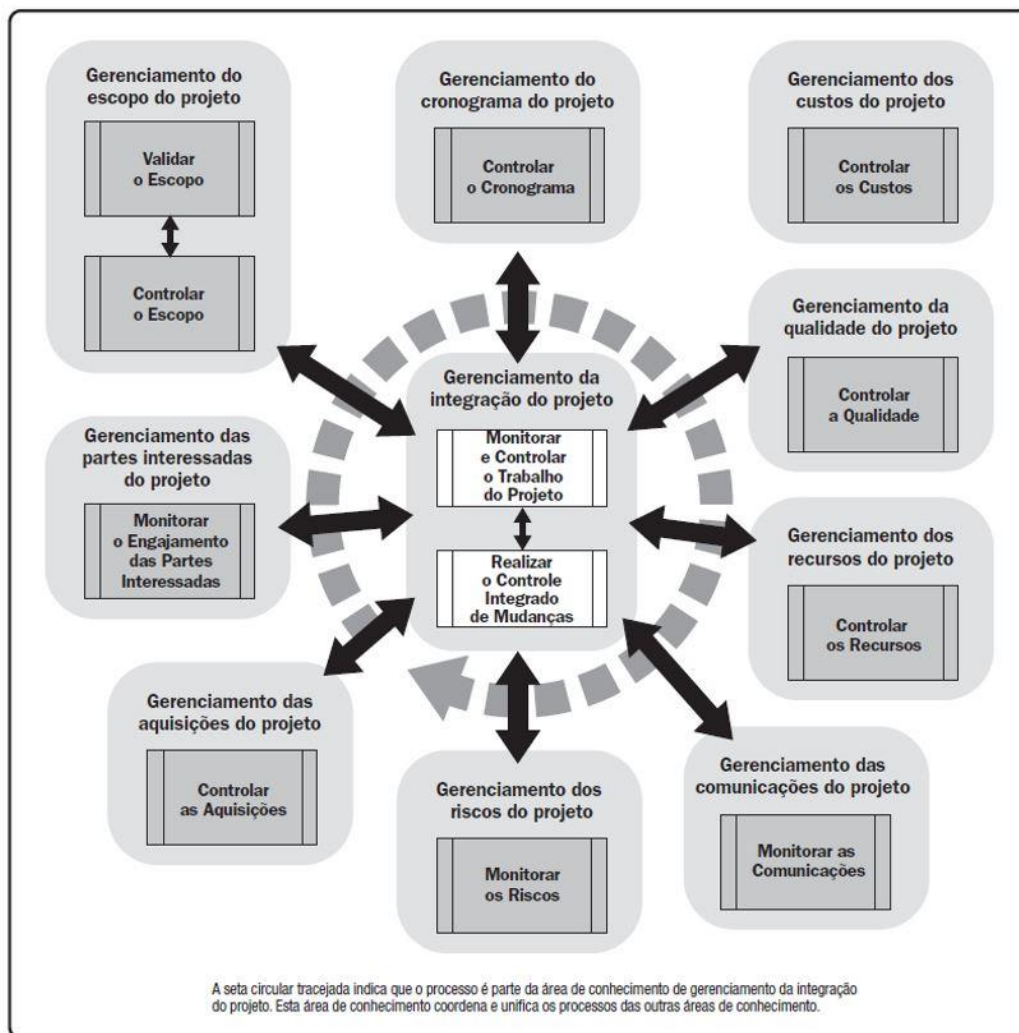
O Grupo de Processos de Planejamento constitui dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento

A fase de monitoramento e controle do projeto consiste em acompanhar, analisar e ajustar o progresso e desempenho do projeto. Para isso, temos um grupo de ferramentas e técnicas que geram um grupo de saídas. Como as técnicas de controle de custos e sistemas de pagamentos; técnicas de controle de tempo, caminho crítico, ferramentas de cronograma, visam avaliar se o caminho traçado está sendo cumprido; técnicas de análise de reserva, identificando possíveis riscos que vão impactar na reserva alocada no projeto; sistemas de gerenciamento das informações e controle de mudanças, seguindo um processo simplificado de registrar e avaliar e aprovar os impactos das mudanças de todas as áreas de conhecimento do projeto.

O PMBOK (2017, 6ª Edição) direciona para realizarmos inspeção das entregas e determinar se estão de acordo com a qualidade das entregas do projeto. Existem sete ferramentas da qualidade para verificação destas entregas, são elas: Ishikawa, Histograma, Lista de Verificação, Diagrama de Controle, Processo, Diagrama de Evolução, Pareto. Como saída desta fase, temos as informações de tempo e desempenho do trabalho que compõe o relatório *status report* do projeto; também temos o log de mudanças, incluindo as mudanças aprovadas; por fim, temos as entregas aceitas e validadas pelos clientes.

A Figura 4, demonstra os processos de gerenciamento de projetos identificados nesta fase.

Figura 4: Grupo de processos de monitoramento e controle.



Fonte: PMBOK (2017) – 6ª Edição

## Videoaula 2

Agora assista ao vídeo que aborda sobre O GRUPO DE PROCESSO PARA MONITORAMENTO E CONTROLE.

## Grupos de processos de Encerramento

O Grupo de Processos de Planejamento constitui dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento

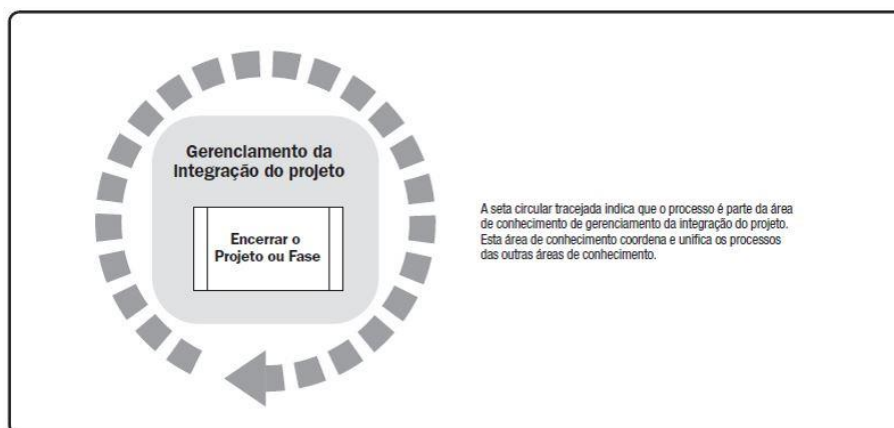
A fase de Encerramento do Projeto, consiste nos processos realizados para concluir ou encerrar formalmente um projeto. Para isso, é preciso gerenciar as aquisições que foram feitas junto a um processo de auditoria. Nesta fase, caso tenha acontecido algum desvio no percurso que prejudicaram alguma entrega de trabalho, o Gerente de Projeto deve possuir muita negociação e resiliência. Por fim, devemos celebrar a entrega do projeto junto de todos os envolvidos.

Nesta fase, os planos de demais artefatos do projeto são atualizados, assim como os ativos de processos organizacionais e o plano de projeto e documentação das lições aprendidas na base de conhecimento.

O PMBOK (2017 6ª Edição) aborda que a fase de encerramento pode acoplar o encerramento antecipado do projeto, por exemplo, projetos interrompidos ou cancelados.

A Figura 5, demonstra o processo de gerenciamento de projetos.

Figura 5: Grupo de processos de encerramento.



Fonte: PMBOK (2017) – 6ª Edição

## Videoaula 3

Agora assista ao vídeo sobre O GRUPO DE PROCESSO PARA ENCERRAMENTO para entender melhor o assunto.

Fórum Avaliativo

## Prezado(a) aluno(a)!

Agora convido você para realizar a primeira atividade avaliativa da disciplina: **Fórum de Discussões**.

Para participar, você deverá clicar em “**Fóruns**” no “**Menu Lateral**” e acessar.

**Lembre-se:** Após a data estipulada o Fórum será encerrado e não será mais permitido

participar.

Sua contribuição é muito importante. Bons estudos!

## **Videoaulas**

### **Prezado(a) aluno(a)!**

Você também poderá encontrar todas as videoaulas, clicando em “**Módulos**” no “**Menu Lateral**” e acessar a página de vídeos.

## **Encerramento**

Como vimos, para entrarmos a fundo em Projetos, devemos conhecer os grupos de processos que contemplam o Gerenciamento de Projetos.

Agora que você completou esta unidade, você deve ser capaz de:

- Abordar em torno do Grupos de Processo para Iniciação.
  - Desenvolver o Termo de Abertura de Projeto;
  - Discutir a respeito dos Registros de *Stakeholders*;
- Comentar a respeito do Grupo de Processo para Planejamento.
  - Discutir sobre a composição do Plano de Gerenciamento de Projeto.
- Abordar o Grupo de Processo para Execução.
- Abordar o Grupo de Processo para Monitoramento e Controle.
- Abordar o Grupo de Processo para Encerramento.

## **Referências**

MARTINS, J. C. C. **Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP e UML**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

PMI. **A Guide to the AGILE**. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 6. Ed., Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 7. Ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 7. ed. [S. l.]: Brasport, 2009.



UNIFIL.BR