

Unidade 1

Fundamentos introdutórios para o Gerenciamento de Projetos



Abertura

Apresentação

Esta disciplina tem por intuito apresentar embasamento, abordando definições, conceitos básicos, fases, integrações e desdobramentos relacionados ao Gerenciamento de Projetos, empregando conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução adequada.

Além disso, a disciplina irá ajudá-lo a identificar a necessidade de inovação e viabilidade de projetos; entender a necessidade de Gestão de Projetos para o ambiente corporativo; identificar as características da Gestão de Projetos e as estratégias de gerenciamento; conhecer as diferentes apresentações da administração de projetos no tocante ao processo de integração, organização do tempo, gestão de recursos, pessoas, ambiente, riscos e aplicar os conhecimentos de gestão de projetos com a finalidade de desenvolver e implementar propostas para as organizações diante dos desafios da competição global.

A Unidade I, fundamentos introdutórios para o Gerenciamento de Projetos, está direcionada a apresentar padrões e o guia PMBOK; conceitos de projeto, programa, portfólio e produto; os Atores de Gerenciamento de Projetos; *framework* de Gerenciamento de Projetos e a visão macro de um projeto.

Já a Unidade II, – Áreas de Conhecimento - PMBOK, relata sobre as áreas de conhecimentos do PMBOK: Gerenciamento da Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Cronograma do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Gerenciamento das Aquisições do Projeto, Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.

A Unidade III, Grupos de Processos – PMBOK, discorre sobre os grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento, Controle e Encerramento.

Por fim, a Unidade IV, Introdução do ÁGIL, apresenta princípios de abordagens ágeis fornecendo uma visão de projetos, com ferramentas, diretrizes situacionais e uma compreensão das técnicas e abordagens ágeis disponíveis para melhoria de resultados.

Apresentação do Professor

Possuo graduação em Ciência da Computação, pelo Centro Universitário Filadélfia - UniFil (2012), Especialização em Engenharia de *Software* com UML pelo Centro Universitário Filadélfia - UniFil (2013), MBA em Gestão de Banco de Dados Oracle pela

Universidade de Araraquara - Uniara (2014). Aluno regular no programa de Mestrado Profissional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Cornélio Procópio (2021).

Certificado em Oracle Autonomous Database Cloud Specialist (2019), Oracle Cloud Infrastructure Developer Associate (2020), Oracle Cloud Infrastructure Architect Associate (2020) e Oracle Cloud Infrastructure Architect Professional (2020).

Atualmente, trabalho como *Implementation Analyst* na Trimble Transportation Latam.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9841089699732227>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/bruno-henrique-coleto-02ba5074/>

Objetivos

- Entender os fundamentos iniciais para o Gerenciamento de Projetos;
- Estudar as áreas de conhecimento de Gerenciamento de Projetos;
- Aplicar os grupos de processos em Gestão de Projetos;
- Compreender os conceitos de ágil.



Quer **assistir às videoaulas** em seu celular? Basta apontar a câmera para os **QR Codes** distribuídos neste conteúdo.

Caso necessário, instale um aplicativo de leitura QR Code no celular e efetue o login na sua conta Gmail.

Introdução da Unidade

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

Esta unidade está direcionada a apresentar ao aluno os padrões e o guia PMBOK, abordando os conceitos de projeto, programa, portfólio e operações; assim como, os Atores de Gerenciamento de Projetos; Framework de Gerenciamento de Projetos e por fim, uma visão macro de um projeto.

Objetivos

- Apresentar os padrões e o guia PMBOK;
- Reportar os conceitos de Projeto, Programa, Portfólio e Operações;
- Apresentar os temas relacionados aos Atores de Gerenciamento de Projetos;
- Abordar sobre *Framework* de Gerenciamento de Projetos;
- Apresentar uma visão macro de um projeto.

Conteúdo Programático

Aula 01 – Fundamentos de Projeto, atores de Gerenciamento de Projetos e padrões da guia PMBOK.

Aula 02 – Abordagem sobre *Framework* e visão macro de Gerenciamento de Projetos.



Videoaula Apresentação da Disciplina

Utilize o QR Code para assistir!

Assista!



Videoaula Minicurriculo

Utilize o QR Code para assistir!

Assista!



Fundamentos introdutórios para o Gerenciamento de Projetos

PMI x PMBOK

O Gerenciamento de Projetos não é algo até então “novo”. Esse termo já era aplicado a centenas de anos. Alguns dos exemplos que a prática de Gestão de Projetos era aplicada antigamente, são: “Seres humanos aterrissando na lua; Taj Mahal, Jogos Olímpicos e a grande muralha da China”. Todos os esses exemplos derivaram de líderes aplicando práticas e princípios de projetos na execução de suas tarefas. Segundo o PMBOK, (2017) – 6 Edição, em meados do século XX, os gerentes de projeto começaram a buscar o reconhecimento do gerenciamento de projetos como profissão. Um aspecto desse trabalho envolveu obter um acordo sobre o conjunto de conhecimentos (BOK, sigla em inglês de “*body of knowledge*”) em gerenciamento de projetos. Este conjunto de conhecimentos acabou ficando conhecido como Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). O *Project Management Institute* (PMI) produziu uma linha de base de gráficos e glossários para o PMBOK. Os gerentes de projeto logo perceberam que nenhum livro sozinho poderia conter o PMBOK inteiro. Portanto, o PMI desenvolveu e publicou Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).

O Guia PMBOK fornece princípios detalhados sobre conceitos, tendências, considerações, padrões e portfólio, baseados no Padrão de Gerenciamento de Projetos que amplamente são conhecidos e adotados por empresas e entidades governamentais como modelo de boas práticas. Esses padrões, são desenvolvidos e atualizados por inúmeros usuários do PMI, estabelecendo uma linguagem comum para o Gerenciamento de Projetos de diversas áreas de atuação em todo o mundo.

Padrões

Um padrão pode ser considerado como um documento reconhecido e aprovado por um grupo de pessoas que provê um guia para uso repetitivo de processos e tarefas. De modo mais simplificado, um padrão é um conjunto de boas práticas, testadas, atualizadas e aprovadas por um grupo de profissionais experientes, de alta performance e praticantes da disciplina em seu dia a dia.

O PMI presa por quatro principais padrões e uma das suas principais publicações é o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e atualmente está na Sétima Edição. O PMBOK não é uma metodologia e também não é considerado uma norma a qual devemos seguir passo a passo. Mas sim, nos fornece recomendações e boas práticas do que deve ser feito na maioria dos casos para que tenhamos sucesso e fornecer valor agregado com o projeto junto das organizações. Por fim, o guia permite adaptabilidade conforme a necessidade de cada organização, abrangendo todas as áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos, apresentando entradas, saídas, ferramentas e técnicas que aumentam a chance de sucesso em um projeto.

Principais Termos e Conceitos

Não conseguimos abordar as áreas de conhecimento envolvendo o Gerenciamento de Projetos ou até mesmo esperar que os projetos entregues por Gerentes de Projetos gerem resultados, produtos, artefatos, valor para a organização e a todos os seus envolvidos, sem antes conhecermos os conceitos e termos relacionado à Gestão de Projetos.

Os termos apresentados abaixo, são definidos conforme o PMBOK (2021) – 7ª Edição.

Resultado

Um resultado final ou consequência de um processo ou projeto. Os resultados podem incluir saídas e artefatos, mas têm uma intenção mais ampla, concentrando-se nos benefícios e no valor que o projeto foi realizado para entregar;

Portfólio

Projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciadas como um grupo para atingir os objetivos estratégicos;

Produto

Um artefato que é produzido, é quantificável e pode ser um item final em si mesmo ou um item de componente;

Programa

Projetos relacionados, programas subsidiários e atividades do programa que são gerenciados de forma coordenada para obter benefícios não disponíveis de serem gerenciados individualmente;

Projeto

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio;

Gerenciamento de projetos

A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto. A gestão do projeto refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos. As equipes de projeto podem alcançar os resultados usando uma ampla gama de abordagens (por exemplo, preditiva, híbrida e adaptativa);

Gerente de projetos

A pessoa designada pela organização executora para liderar o projeto e a equipe responsável por atingir os seus objetivos. Os gerentes de projeto realizam uma variedade de funções, como facilitar o trabalho da equipe do projeto para alcançar os resultados e gerenciar os processos para entregar os resultados pretendidos;

Equipe do projeto

Um conjunto de indivíduos realizando o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos;

Sistema para entrega de valor

Uma coleção de atividades de negócios estratégicos voltados para a construção, sustentando e/ou avançando uma organização. Portfólios, programas, projetos, produtos, e as operações podem fazer parte do sistema de uma organização para entrega de valor;

Valor

O valor, importância ou utilidade de algo. Diferentes partes interessadas percebem valor de maneiras diferentes. Os clientes podem definir valor como a capacidade de usar recursos específicos ou funções de um produto. As organizações podem se concentrar no valor do negócio conforme determinado com métricas financeiras, como os benefícios menos o custo de alcançá-los.

Stakeholders

pessoas, organizações ou indivíduos afetados no projeto, seja de forma positiva ou até mesmo negativa, todos os envolvidos no projeto, são denominados stakeholders;

Sponsor

Pode ser conhecido como Patrocinador do projeto e por muitas vezes financiá-lo. Um dos principais papéis desta figura é promover o projeto dentro da organização, assim como o direcionamento para entregas do projeto;

PMO

Project Management Office – Escritório de Gerenciamento de Projetos. Corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob o seu domínio.



Videoaula 1

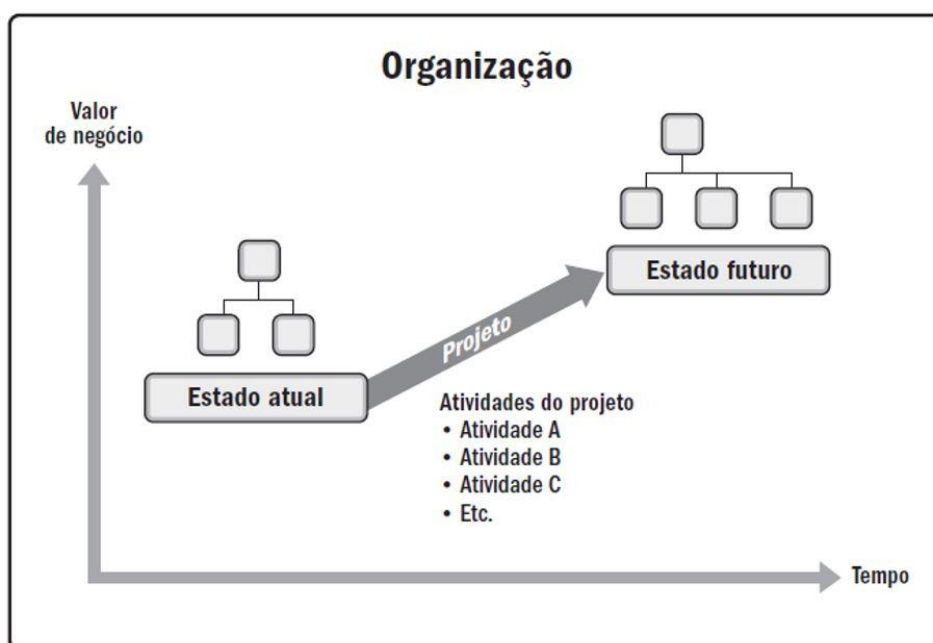
Utilize o QR Code para assistir!

Agora assista ao vídeo que aborda os
PADRÕES PARA O GERENCIAMENTO DE
PROJETOS.



A Figura 1, demonstra um ponto de vista de negócios, evidenciando como um projeto pode mover determinada organização para um âmbito elevado, atingindo um objetivo específico. Para isso, antes do início do projeto, deve-se compartilhar o estado atual a qual a organização se encontra e um suposto resultado desejado impulsionado pelo projeto.

Figura 1 - Transição de um estado organizacional por meio de um projeto



Fonte: PMBOK (2017) – 6ª Edição.

Os projetos permitem a criação de valor de negócio para a organização, no qual o seu benefício pode ser tangível ou intangível, por exemplo:

- Exemplos tangíveis: ativos, capitais, instalações e ferramentas;
- Exemplos intangíveis: reconhecimento da marca, benefício público e alinhamento estratégico.

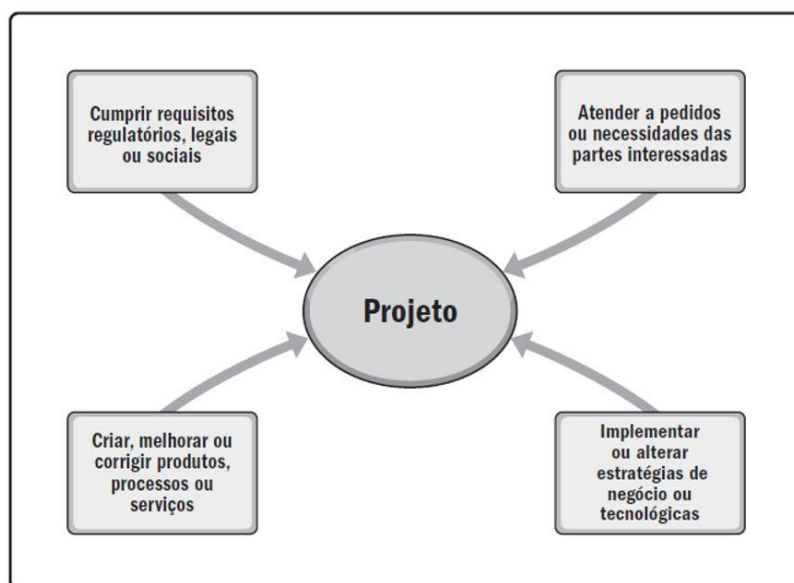
Contudo, o PMBOK (2017) – 7 Edição, evidencia em sua obra que os líderes organizacionais iniciam projetos em resposta a fatores que afetam as suas organizações, tendo como base quatro categorias fundamentais para ilustrar este ponto, são elas:

- Cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais;

- Atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas;
- Implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e
- Criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços.

A Figura 2, ilustra este contexto de iniciação de projeto.

Figura 2 - Contexto de iniciação do projeto



Fonte: PMBOK (2017) – 6ª Edição.

Qual o papel e quem é o Gerente de Projeto?

A maior responsabilidade de um gerente de projeto é garantir o sucesso e evitar o fracasso do projeto. Ele será a figura de maior responsabilidade em qualquer uma destas situações.

Para buscar o sucesso de um projeto, o Gerente de Projeto precisa garantir que os objetivos sejam claros e relevantes para em seguida elaborar um plano estratégico adequado para atingir os objetivos.

“Um Gerente de Projeto que aceita iniciar um projeto sem saber qual o objetivo esperado e não realiza um planejamento adequado, é considerado 50% perto do fracasso de um projeto”

VARGAS (2009).



Videoaula 2

Utilize o QR Code para assistir!

Agora, assista ao vídeo que aborda os fundamentos para o GERENTE DE PROJETOS.



Do início ao fim de um projeto, o Gerente de Projeto necessita “antecipar problemas”, ou seja, a todo momento ele deve fazer gestão consistente dos riscos do projeto. O Gerente de Projeto precisará ter talento em equilibrar as restrições do projeto, pois uma entrega com alto grau de qualidade e barata, poderá demorar a ser entregue. Ou até mesmo, reduzir o escopo para que a entrega seja feita mais rapidamente, isso pode não atender a expectativa do *stakeholder*.

Também é uma tarefa do Gerente de Projeto, garantir o engajamento dos *stakeholders*, para isso é necessário negociar e gerenciar conflitos entre eles, pois nem toda expectativa poderá ser atendida. Algumas das *soft skills* importantes neste ponto são: argumentação, liderança e inteligência emocional. O Gerente de Projeto necessita estar com a comunicação ativa com todas as áreas interessadas, fornecendo *feedbacks* sobre o andamento do trabalho, indicadores de performance, negociar e direcionar membros da equipe.

A PMI – AGILE (2017), informa que 90% do tempo de um Gerente de Projeto é investido em comunicação.

O Gerente de Projetos é a figura de líder do projeto e deve estar sempre motivado, para que ele possa “liderar”, ou seja, influenciar e mobilizar os membros da equipe para realizar determinada tarefa com satisfação. Além do mais, este profissional, deve ter a capacidade de escolher os participantes e suas funções dentro do projeto. Por fim, o GP realizará a orientação e gerenciamento das entregas de acordo com o plano pré-estabelecido e caso seja necessário, poderá realizar mudanças durante todo o projeto para aumentar assim os seus benefícios e garantir uma entrega com sucesso e de qualidade.

O PMBOK (2017) – 6ª Edição define que o papel do Gerente de Projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

É importante que saiba delegar autoridade e conhecer a fundo o escopo contratual, prazos, preços e recursos envolvidos. As habilidades de negociar e influenciar os outros são consideradas características que diferenciam um bom gerente de projeto daqueles que são apenas medíocres

(MARTINS, 2007).



Videoaula 3

Utilize o QR Code para assistir!

Agora, assista ao vídeo que aborda um pouco mais de detalhes sobre a FUNÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS.



Indicação de Leitura

O site vverner aborda 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: 22 nov. 2021.

Indicação de Vídeo

Agora, assista o vídeo abaixo que explana sobre: porque bons líderes fazem você se sentir seguro.

Link do vídeo:

Disponível

em: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe.

Acesso em: 22 nov. 2021.

Importante

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

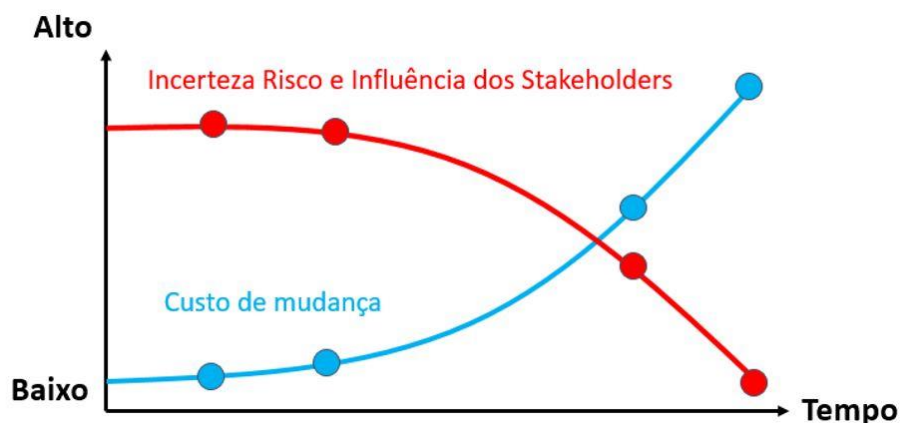
Abordagem sobre Framework e visão macro de Gerenciamento de Projetos

Nesta aula, abordaremos os conceitos envolvendo Framework para Gerenciamento de Projetos e também uma visão macro de Gestão de Projetos.

Mudanças e níveis de incerteza em projetos

Um conceito muito abordado em Gerenciamento de Projetos é o Planejamento em ondas sucessivas. Ou seja, o Gerente de Projeto não terá todas as informações no início do projeto. E conforme a sua evolução, é comum a atualização dos planos. Por meio da Figura 1, podemos considerar que conforme o número de incertezas diminui, os riscos e influência dos *stakeholders* também diminui. Porém, o custo da mudança é cada vez maior, visto que conforme a evolução do projeto na linha do tempo, mais tempo, dinheiro e recursos foram despendidos aos projetos.

Figura 1 - Fatores que afetam o projeto no tempo



Fonte: PMBOK (2017) – 6ª Edição.

Ciclo de Vida do Projeto x Processos de Gerenciamento de Projetos

O Ciclo de vida pode ser denominado como uma progressão por uma série de estágios de desenvolvimento.

O Ciclo de Vida do Projeto descreve o que é necessário fazer para terminar o trabalho, enquanto o Processo de Gerenciamento de Projetos descreve o que é preciso fazer para gerir o projeto. Em muitos casos, o “Ciclo de Vida do Projeto” também é conhecido como Metodologia, no qual, em linhas gerais, são orientações e diretrizes do que é preciso ser feito para produzir as entregas do projeto.

Dependendo das características da organização ou até mesmo do setor, podem existir diferentes ciclos de vida de projetos. Por exemplo:

Para uma organização de Tecnologia da Informação, poderíamos considerar o Ciclo de Vida apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Ciclo de Vida para uma organização de Tecnologia da Informação



Fonte: o autor (2021)

Já quando pensamos em uma organização de Engenharia Civil, poderíamos considerar o Ciclo de Vida apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo de Vida para uma organização de Engenharia Civil

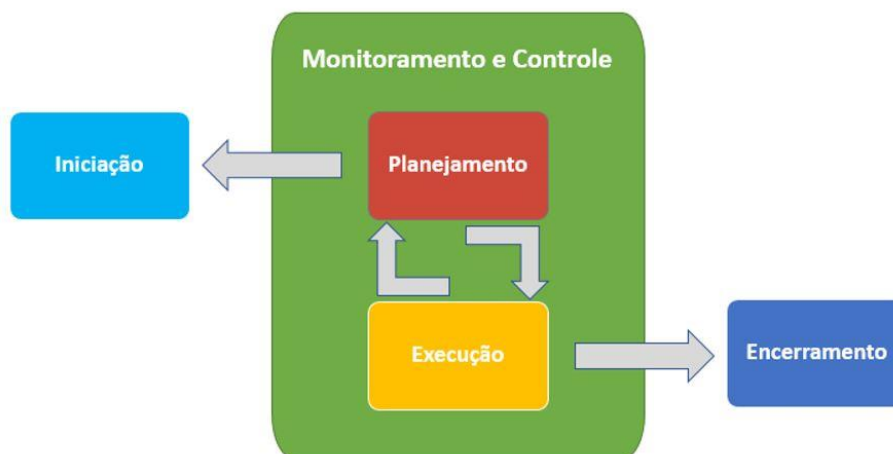


Fonte: o autor (2021)

Um Ciclo de Vida de um produto dura desde a concepção, até a sua retirada do mercado. E um produto pode abranger muitos projetos durante seu Ciclo de Vida, por exemplo: durante a concepção de um produto, pode ocorrer um projeto para determinar os requisitos esperados pelo cliente para aquele determinado produto ou até mesmo para definir a forma de comercialização.

Conforme o PMBOK (2017) - 6ª Edição, existe apenas uma forma de definir o Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos, no qual um Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos é um agrupamento lógico de processos de gerenciamento de projetos para atingir os objetivos específicos do projeto. Os Grupos de Processos são independentes das fases do projeto. Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. A Figura 4, pode ilustrar o funcionamento deste ciclo.

Figura 4 - Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projetos



Fonte: adaptado de PMBOK (2017) – 6ª Edição.



Videoaula 1

Utilize o QR Code para assistir!

Agora, assista o vídeo que aborda um pouco mais de detalhe sobre O CICLO DE VIDA DO PROJETO.



O Ciclo de Vida de um Projeto representado pelas fases de um projeto, pode ter diferentes nomes. Pode variar de acordo com as características de cada organização, conforme já comentamos aqui na disciplina. Porém, o mesmo Processo de Gerenciamento de Projetos será aplicado universalmente seja qual for a natureza de escopo do projeto.

O PMBOK (2021) – 7ª Edição aborda que o tipo e o número de fases do projeto em um Ciclo de Vida do Projeto dependem de muitas variáveis, a principal delas é a cadência de entrega e a abordagem de desenvolvimento. Exemplos de fases em um ciclo de vida incluem:

Viabilidade

Esta fase determina se o caso de negócio é válido e se a organização tem a capacidade de entregar o resultado pretendido;

Design

O planejamento e a análise levam à concepção da entrega do projeto que será desenvolvido;

Construir

A construção da entrega com atividades integradas de garantia de qualidade é conduzida;

Teste

A revisão final da qualidade e a inspeção das entregas são realizadas antes da transição, go-live, ou aceitação pelo cliente;

Implementar

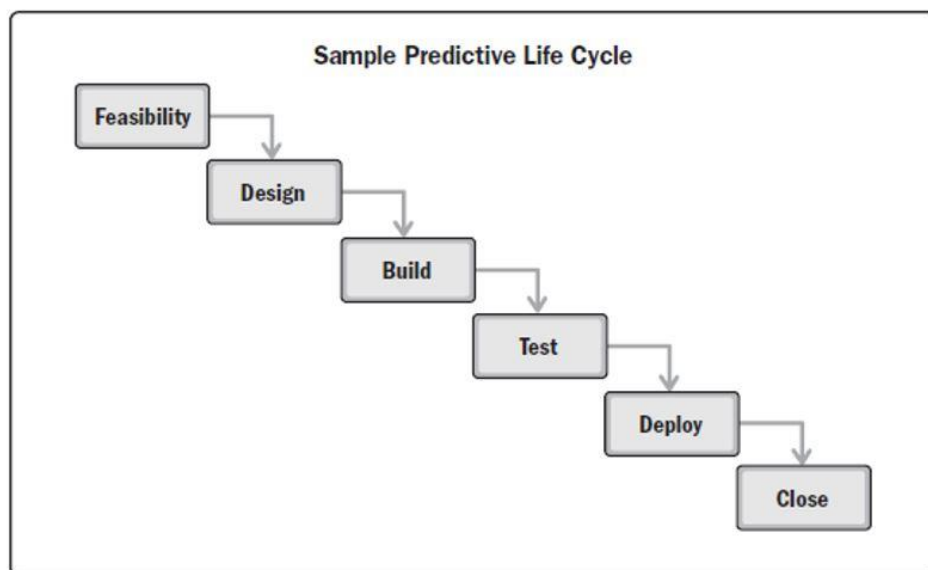
Os resultados do projeto são colocados em uso e as atividades de transição necessárias para sustentação, realização de benefícios e gerenciamento de mudança organizacional são concluídos;

Fechar

O projeto foi encerrado, o conhecimento e os artefatos do projeto foram arquivados, equipe do projeto (os membros) são liberados e os contratos são fechados.

A Figura 5, demonstra um Ciclo de Vida preditivo, uma vez que cada fase é apenas executada uma vez, e concentra-se em um tipo específico de trabalho. No entanto, podem existir situações de mudança nos requisitos ou no mercado que fazem com que as fases sejam repetidas.

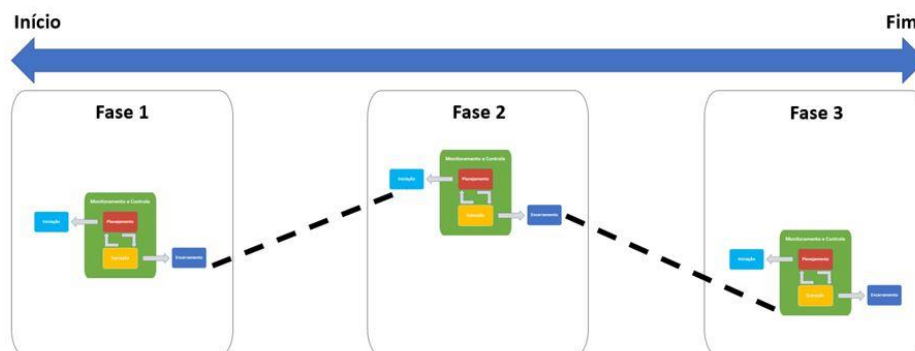
Figura 5 - Ciclo de Vida Preditivo



Fonte: PMBOK (2021) - 7 Edição

Grandes projetos, são normalmente divididos em fases distintas. No entanto, cada fase do projeto se desenvolve utilizando o mesmo processo de Gerenciamento de Projetos. Por exemplo: imagine que tenhamos o início e fim de um projeto, e tenhamos as fases: Fase 1 - Viabilidade de Mercado, Fase 2 – Análise de Viabilidade e a Fase 3 – Implantação. Em cada uma dessas fases, será necessário iniciar o projeto, planejar o trabalho, executar o trabalho, monitorar e controlar o andamento e encerrar. A Figura 6 ilustra melhor este cenário.

Figura 6 - Fases x Ciclos de Vida de Projetos



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) - 6 Edição

O Ciclo de Vida dos Processos de Gerenciamento de Projetos não é linear, ou seja, a sequência é interativa. Durante a Iniciação do projeto, já ocorrem iniciativas de Planejamento, com a identificação dos riscos e o início da definição do escopo. Ainda no início, ocorrem as mobilizações das equipes, que acabam sendo um processo de execução. O Planejamento do Projeto irá evoluindo conforme a redução das incertezas e muitas vezes isso só acontece com a evolução de algumas entregas.

Caso algumas alterações no plano de projeto sejam necessárias, devem ser levadas com cautelas, e após a avaliação de impacto, seja constatado que o benefício da alteração, vale mais a pena para o resultado do projeto. Para assegurar que tais alterações sejam controladas e monitoradas de modo estruturado, existem processos de Controle de Mudanças. Diante disso, durante todo o Ciclo de Vida a evolução é controlada e monitorada. Por fim, conforme algumas entregas vão sendo finalizadas durante a execução, alguns contratos são encerrados, equipes desalocadas, lições aprendidas são documentadas e compartilhadas. Por isso, o processo de encerramento não inicia apenas após a conclusão de todas as entregas. A Figura 7 ilustra melhor este cenário.

Figura 7 - Paralelismo de Processos



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) - 6 Edição



Videoaula 2

Utilize o QR Code para assistir!

Agora, assista ao vídeo que aborda um pouco mais sobre as FASES E CICLOS DE VIDA DO PROJETO.



Visão macro de um projeto

Agora que temos um embasamento inicial dos conceitos que envolvem os projetos, vamos abordar o fluxo de um projeto do início ao fim, destacando as principais entradas, saídas, ferramentas e técnicas dos processos envolvidos.

Necessidade de um projeto

Um projeto origina-se com a necessidade de melhorar algo ou de se encaixar em algum padrão. Em linhas gerais, um projeto pode iniciar por alguma necessidade organizacional, como reduzir custos com papel, por meio de uma solicitação de um cliente, no qual ele entra em contato com determinada empresa para construção de um Data Center, por intermédio de um requisito legal, avanço tecnológico, por exemplo, a adequação de rede 4G e 5G.

Essas necessidades, chegam ao Gerente de Projeto por meio de um acordo, especificação técnica de trabalho ou um *Business Case*. O Gerente de Projeto irá utilizar as informações que recebeu, para definir os objetivos do projeto e apoiar a elaboração de um planejamento detalhado para atingir esses objetivos.

Fatores Ambientais da Empresa

Uma das entradas que é frísada em vários grupos de processos são os fatores ambientais da empresa. Conhecer os fatores ambientais da empresa, é obter conhecimento sobre a Cultura, Política, Governança, Geografia, Nível de Tolerância a Risco, Condições de Mercado e Canais de Comunicação. Os fatores ambientais podem variar de acordo com a empresa ou setor industrial. Com isso, o Gerente de Projeto deve preocupar-se em conhecer o modo operante daquela organização para conduzir o projeto adequadamente.

Ativos e processos organizacionais

Os ativos e processos organizacionais são processos que já foram mapeados e estão em execução pela empresa, é a sua base de conhecimentos, que pode incluir lições e procedimentos de processos anteriores. O Gerente de Projeto necessita consultar estas informações para planejar e executar as tarefas do projeto. Por intermédio das entregas que tangem o projeto, os ativos e processos organizacionais necessitar ser atualizados.

Iniciação do Projeto

A partir de então, o Gerente de Projeto está pronto para iniciar corretamente o projeto. Diante disso, o PMBOK (2017) – 6ª Edição direciona que o Gerente de Projeto realize reuniões com especialistas para discutir a respeito do projeto. Nestas reuniões, são utilizadas algumas técnicas de facilitação como *brainstorming*, solução de conflitos ou técnicas de gerenciamento de reuniões. O objetivo deste ponto é facilitar a discussão entre os especialistas, para conseguir extrair uma delimitação e um direcionamento inicial do projeto que estará documentado no Termo de Abertura de Projeto – (TAP).

Desenvolver o termo de Abertura do Projeto

No Termo de Abertura de Projeto, deve ser documentado em alto nível os seguintes pontos:

- Porque o Projeto foi criado;
- O que será entregue ao final do projeto;
- Todos os participantes e influenciadores do projeto;
- Como será organizado o trabalho;
- Quais são as restrições e premissas do projeto;
- Deve ser realizado uma coleta inicial de riscos;
- Definir uma meta de prazo de orçamento para o projeto;
- Deve ser definido quem é o Gerente de Projeto e;
- Nome do Projeto, proporcionando impacto na organização.

Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais as atividades do projeto. O principal benefício desse processo é que fornece um vínculo direto entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização, cria um registro formal do projeto e demonstra o compromisso da organização com o projeto. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. –

PMBOK (2017) – 6ª Edição.

A Figura 8, demonstra as entradas e saídas deste processo.

Figura 8 - Desenvolver o Termo de Abertura de Projeto: Entradas e Saídas



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) - 6 Edição

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 *stakeholders*.

Nesta etapa, foram geradas duas saídas: Termo de Abertura de Projeto e o Registro de *Stakeholders*.

Planejamento do Projeto

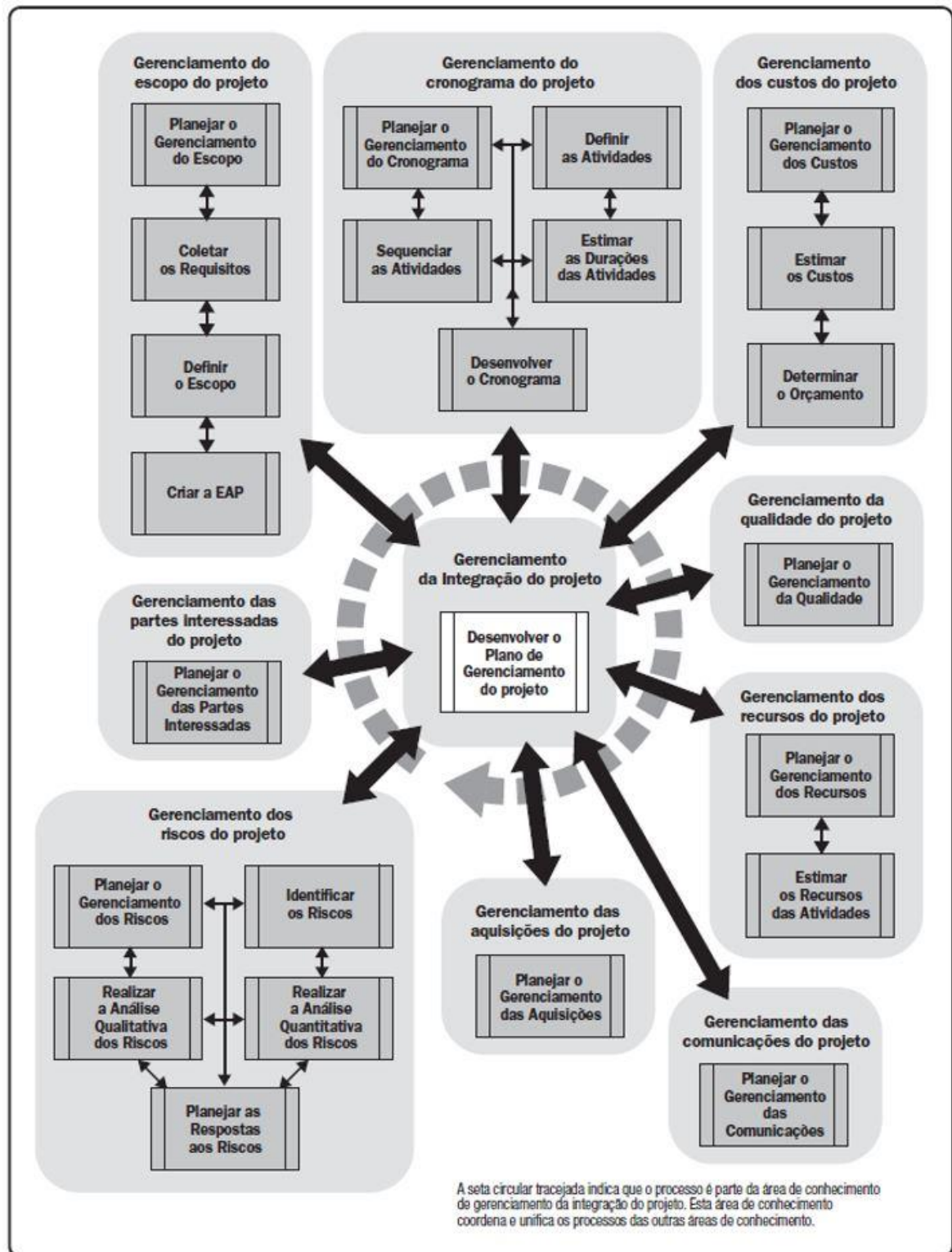
Na etapa de planejamento se faz necessário definir o escopo total do esforço, utilizando algumas ferramentas e técnicas como reunião com especialistas e realização de reuniões, afim de serem usadas para gerar o Plano de Projeto. Os especialistas têm condições de provisionar quanto tempo irá durar o projeto.

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, por exemplo: 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 e 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 como resultado desta etapa, o Plano de Projeto e artefatos seguintes (Plano de Gerenciamento do Projeto, Requisitos do Projeto, Baseline do Projeto, Cronograma, RFP e alguns artefatos da qualidade: métricas, lista de verificação ou *check-list*).

Por meio 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, assim o projeto tem seu início delimitado.

A Figura 9, demonstra os processos de gerenciamento de projetos identificados nesta etapa.

Figura 9 - Grupos de Processos de Planejamento



Execução do Projeto

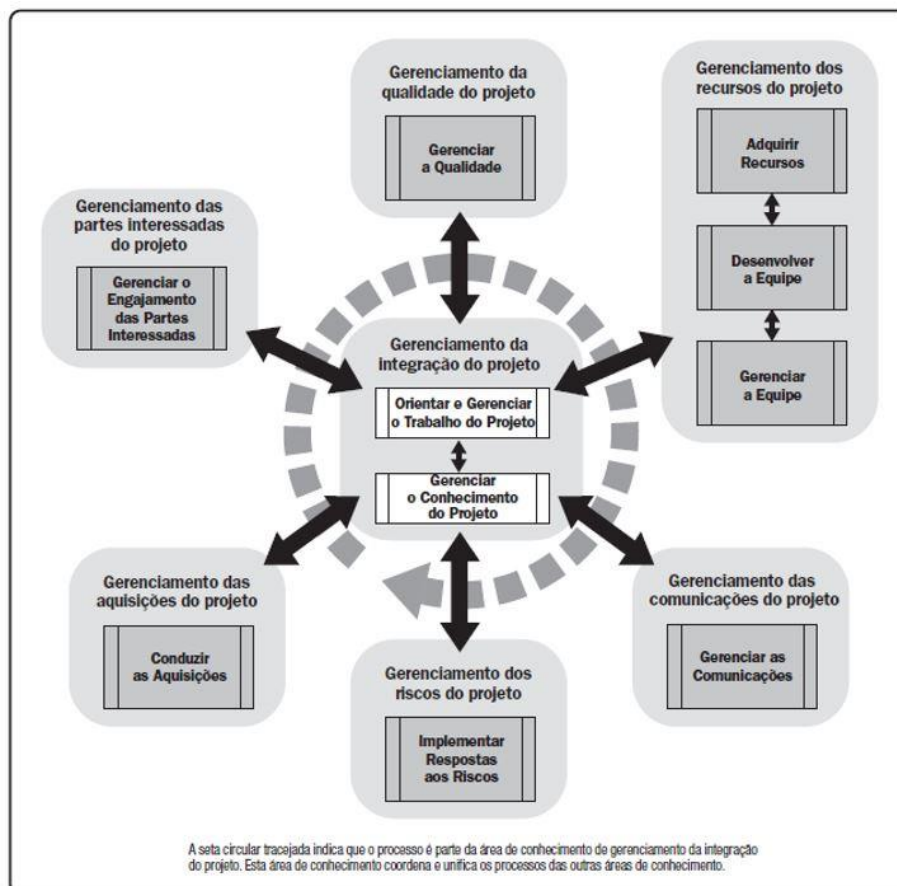
A fase de execução do projeto, consiste nos processos a serem realizados para concluir o trabalho proposto. Para isso, temos um grupo de ferramentas e técnicas que irão proporcionar algumas saídas.

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 são exigidas 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 irá 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 10, demonstra os processos de gerenciamento de projetos identificados.

Figura 10 - Grupos de processos de Execução



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) - 6 Edição

Monitoramento e Controle do Projeto

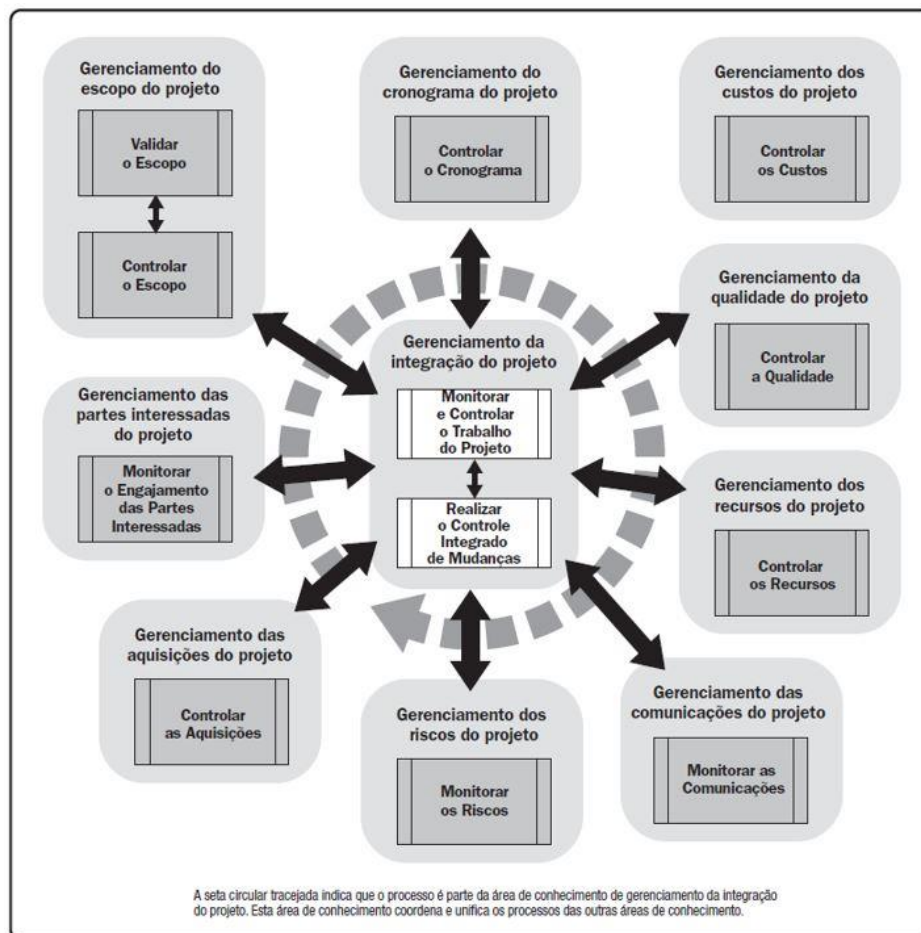
A fase de monitoramento e controle do projeto, consiste em acompanhar, analisar e ajustar o progresso e desempenho do projeto. Para isso, temos um grupo de ferramentas e técnicas que geram um grupo de saídas. Como, por exemplo, as técnicas de controle de custos e sistemas de pagamentos; técnicas de controle 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 11, demonstra os processos de gerenciamento de projetos identificados nesta fase.

Figura 11 - Grupo de processos de monitoramento e controle



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) - 6 Edição

Encerramento do Projeto

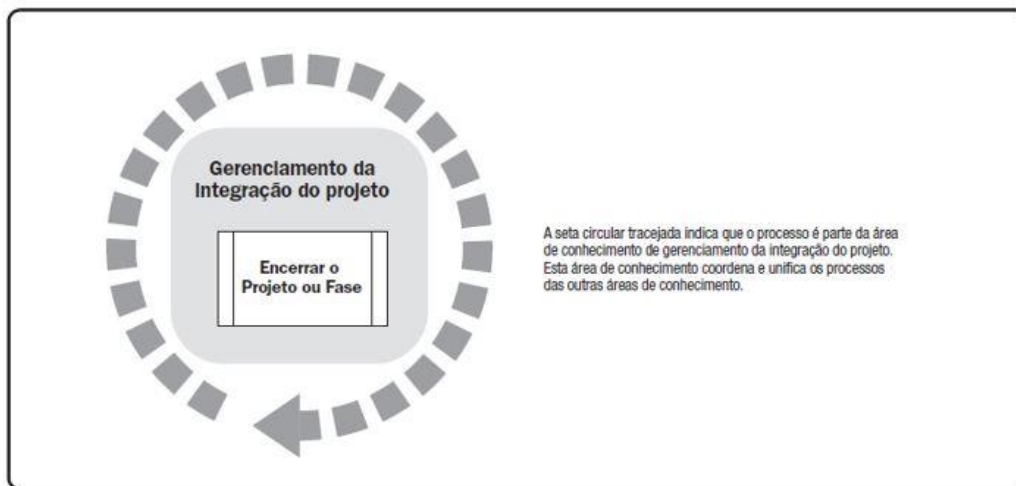
A fase de Encerramento do Projeto, consiste nos processos realizados para concluir ou encerrar formalmente um projeto. Para isso, é preciso gerenciar as aquisições que foram feitas junto a um processo de auditoria. Nesta fase, caso tenha acontecido algum desvio no percurso que prejudicou alguma entrega 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 e 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 12, demonstra o processo de gerenciamento de projetos.

Figura 11 - Grupo de processos de monitoramento e controle



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) - 6 Edição

Como vimos, o fluxo apresentado nesta unidade aborda um modelo resumido/macro do gerenciamento de projetos, baseado nas diretrizes do PMBOK 6ª e 7ª Edição e com uma parcela de utilização prática.



Videoaula 3

Utilize o QR Code para assistir!

Agora, assista ao vídeo que aborda um pouco mais sobre a VISÃO MACRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.



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 Gerenciamento de Projetos, devemos conhecer alguns fundamentos, abordagens, técnicas, ferramentas e diretrizes que o PMBOK nos oferece.

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

- Abordar os principais termos e conceitos de Gerenciamento de Projetos;
 - Definir o que é Resultado;
 - Definir o que é Portfólio;
 - Definir o que é Produto;
 - Definir o que é Programa;
 - Definir o que é Projeto;
 - Definir o que é Gerenciamento de Projetos;
 - Definir o que é Gerente de Projeto;
 - Definir o que é a Equipe de Projeto;
 - Definir o que é Sistema para Entrega de Valor;
 - Definir o que é Valor;
 - Definir o que é *Stakeholder*;
 - Definir o que é Sponsor;
 - Definir o que é PMO.
- Comentar a respeito do papel do Gerente de Projeto;
- Discutir a respeito das Mudanças e Níveis de Incerteza em Projetos;
- Abordar em torno do Ciclo de Vida do Projeto x Processos de Gerenciamento de Projetos;
- Descrever sobre a visão macro de Gestão de Projetos, abordando: Iniciação, Planejamento, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

Referências

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

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

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

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. [S. l.]: Brasport, 2009.

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



UNIFIL.BR