



# Projeto e a Organização

Maria Luzia Lima Cuman

## Descrição

Como as organizações se desenvolvem através de seus projetos.

## Propósito

Compreender os princípios e conceitos do Gerenciamento de Projetos, bem como as influências das estruturas organizacionais e do Escritório de Projetos com base no *PMBOK*.

# Objetivos

---

## Módulo 1

# Gerenciamento de Projetos

Descrever os princípios e conceitos do Gerenciamento de Projetos.

---

## Módulo 2

# Estruturas organizacionais

Distinguir as estruturas organizacionais.

---

## Módulo 3

# Escritório de Projetos

Reconhecer a importância do Escritório de Projetos.

---

## Módulo 4

# *PMBOK* e o Gerenciamento de Projetos

Identificar a relação entre o *PMBOK* e o Gerenciamento de Projetos.

---



# Introdução

Abordaremos os princípios e conceitos de Gerenciamento de Projetos, como eles se encaixam nas diferentes estruturas das organizações, no Escritório de Projetos e sua relação com o *PMBOK*.



# 1 - Gerenciamento de Projetos

Ao final deste módulo, você será capaz de descrever os princípios e conceitos do Gerenciamento de Projetos.

## O que é Projeto?

Neste módulo, vamos abordar os princípios e conceitos de Gerenciamento de Projetos.

A maioria dos projetos é implementado com o objetivo de alcançar os resultados do planejamento estratégico da organização como um todo ou de uma área funcional.



Projetos podem ser planejados, executados e gerenciados em diversas áreas, tanto nas redes privadas, públicas, ONGS, outras organizações sem fins lucrativos e até mesmo na vida pessoal.

### Curiosidade

Segundo o Guia *PMBOK*, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Quando falamos que um projeto é temporário, significa dizer que ele tem duração predefinida, com início e fim determinados e acordados entre suas partes interessadas.

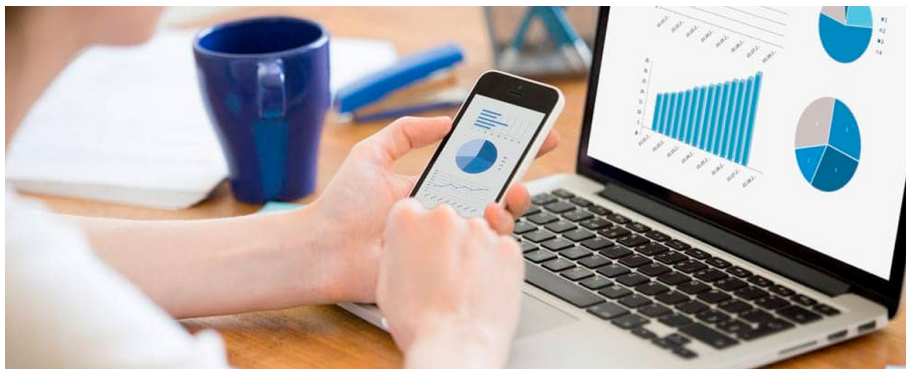
O fato de um produto, serviço ou resultado ser único significa que pode apenas haver uma semelhança em outros projetos, pois no caso de um produto, serviço ou resultado serem os mesmos, já fariam parte de uma rotina ou processo, desvinculando-se do conceito de projetos.

Para clarear, vamos apresentar um exemplo:



Imagine que uma empresa solicitou um projeto de TI, com o objetivo de extrair determinados dados de vendas para encaminhar a outra empresa.





Esse projeto teria dois meses de duração e como produto, um mecanismo automático de extração desses dados.



Ao final desses dois meses, o gerente de projeto fez a entrega do produto, gerando o 1º arquivo com a extração dos dados e obteve o aceite do cliente, encerrando-se nesse momento o projeto.



Esse mecanismo de extração de dados está sendo utilizado diariamente, fazendo parte de um processo e não mais como entrega de um projeto.

Um projeto pode ser independente ou mesmo ser interdependente de outros projetos, fazendo parte de um programa e/ou de um portfólio, que tem como objetivo atender a metas estratégicas organizacionais.

## Programa

Um programa, segundo o Guia *PMBOK*, é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Para melhor aprofundamento no tema, o PMI disponibiliza um Padrão de Gerenciamento de Programas.

## Portifólio

Um portfólio, de acordo com o Guia *PMBOK*, é definido como projetos, programas e portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. Para melhor aprofundamento no tema, o PMI disponibiliza um Guia Padrão de Gerenciamento de Portfólio.

O **gerenciamento de portfólio** permite maior eficiência e eficácia no atingimento das metas e objetivos do planejamento estratégico da organização e geralmente são gerenciados dentro de uma estrutura de Gerenciamento de Projetos Organizacionais (GPO). Para melhor aprofundamento no tema, o PMI disponibiliza um Guia Prático de Implementação de Projetos Organizacional.

### Exemplo

Vamos ver um exemplo prático com portfólio, programa, projeto e operação? Suponha que o objetivo estratégico da organização é proporcionar bem-estar físico e mental a um determinado público alvo, com a criação de um complexo onde seriam disponibilizados cuidados físicos e psicológicos – operações já existentes, com profissionais de saúde e área de lazer.

#### Etapa 01



Nesse caso, ao pensar no projeto para cuidados físicos e psicológicos será necessária a construção de um prédio com ambulatorios, o que pode ser um projeto único de Centro de Cuidados.

#### Etapa 02



Mas ao pensar no Projeto Centro de Lazer, no qual deverá haver jogos, shows, festas etc, pode-se pensar em decompor o projeto, criando um Programa Centro de Lazer com os seguintes projetos interdependentes: Parque Olímpico, Quadra de Jogos de Salão, Quadra Jogos ao Ar Livre, Casa de Festas/Shows e Casa de Festas Infantil, conforme demonstra a imagem a seguir:



### Etapa 03



Nesse caso, para que o Programa Centro de Lazer faça suas entregas e seja considerado um projeto de sucesso, ele precisa que todos os projetos ligados a ele façam suas entregas no prazo adequado.

## O que é o Gerenciamento de Projetos?

O objetivo do Gerenciamento de Projetos   vincular os resultados do projeto com as metas e objetivos estratégicos da organização, de forma que ela possa se manter no mercado de forma promissora.

### Curiosidade

Segundo o Guia *PMBOK*, gerenciamento de projeto é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, e permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

O gerenciamento de projeto deve seguir as boas práticas e, se necessário, ser adaptado de acordo com as necessidades do projeto em curso, fazendo a integração dos processos e suas respectivas entradas, ferramentas, técnicas e saídas, a fim de possibilitar a execução dos grupos de processo – in cia  o, execução, monitoramento e controle, e encerramento do projeto.

Pode-se dizer que um projeto teve sucesso quando ele for gerenciado seguindo as boas práticas, tendo suas entregas aceitas e atendendo ao escopo, prazo, custo e qualidade planejados.

# Gerente de Projetos (GP)

Gerenciar projetos é ter um desafio a cada dia, impossibilitando que o trabalho do GP caia na rotina.

O GP pode atuar em diferentes situações, como no Escritório de Gerenciamento de Projetos, consultor nas unidades de negócio, na análise e avaliação de possíveis projetos para atingirem os objetivos estratégicos, no acompanhamento dos benefícios e na liderança e gerência de portfólios, programas e projetos. Todos os GPs devem trabalhar em parceria, a fim de garantir que os documentos e resultados estejam alinhados e que juntos atenderão às metas e objetivos estratégicos.



Ele é a pessoa responsável por todas as fases e etapas do projeto – da iniciação ao encerramento, por desenvolver as habilidades e competências da equipe e mantê-la motivada, bem como pela adaptação dos processos e seleção das ferramentas, documentos, técnicas etc. sugeridas pelas boas práticas de Gerenciamento de Projetos.





Os GPs deverão manter sua conduta de acordo com os padrões elencados pelo Código de Ética e Conduta Profissional, bem como garantir também a conduta de sua equipe. Os GPs certificados pelo PMI que apresentarem uma conduta que comprometa essa diretriz ficarão sujeitos a medidas disciplinares diante do Comitê de Revisão de Ética do PMI.

O PMI elenca algumas qualidades e habilidades que um líder deve desenvolver, baseado em pesquisas, que dentre outras deverão ser:

1. Gerenciar relacionamentos e conflitos.
2. Solucionar problemas, tomar decisões.
3. Negociar, ser capaz de se comunicar.
4. Manter uma conduta de respeito.
5. Ser capaz de construir uma equipe eficiente.
6. Ser capaz de aplicar raciocínio crítico etc.

É sabido que o GP gasta 90% do seu tempo de gerenciamento se comunicando com os patrocinadores, com sua equipe, com fornecedores, parceiros e outros, de forma a gerenciar expectativas, dar e receber feedbacks, desenvolver a equipe, alinhar expectativas etc.

### Dica

Para isso, é necessário o desenvolvimento contínuo de suas competências, a fim de potencializar seu desempenho no trabalho. O PMI apresenta no Guia *PMBOK* e no *PMCD* (Estrutura de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos) algumas competências do gerente de projetos, esquematizadas no Triângulo de Talentos.

O Triângulo de Talentos, de acordo com o Guia *PMBOK*, concentra-se em três conjuntos de habilidades-chave, que são elas:

#### Gerenciamento de Projetos Técnicos



Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de Gerenciamento de Projetos, programas e portfólios.

#### Liderança



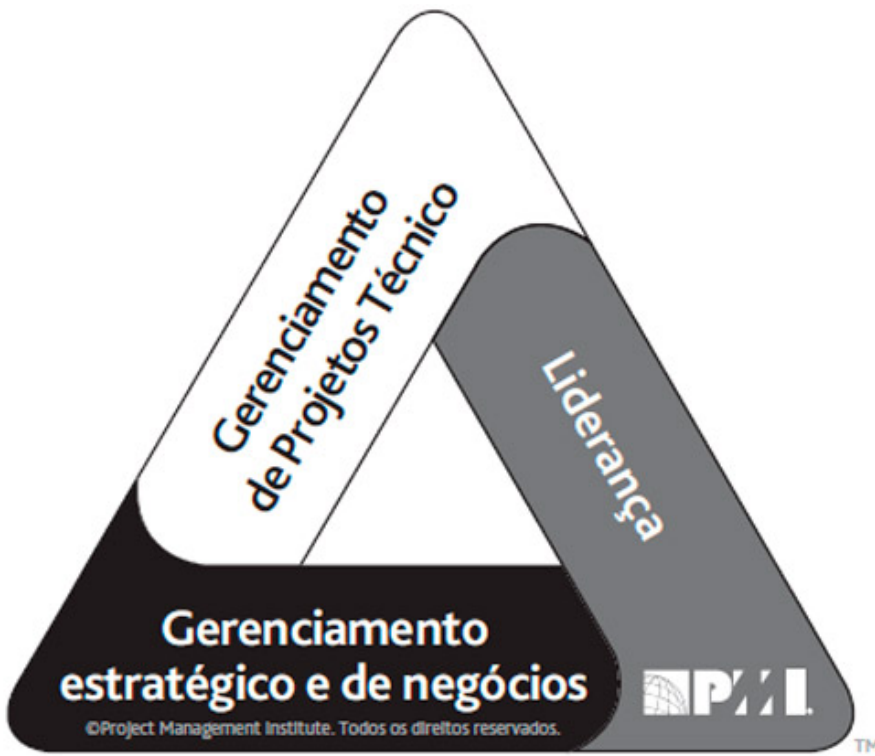
Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

#### Gerenciamento Estratégico e de Negócios



Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

Veja a seguir, o Triângulo de Talentos do PMI:



Triângulo de Talentos.

Esse Triângulo de Talentos nos mostra que somente o conhecimento de Gerenciamento de Projetos não atende ao mercado de trabalho, que busca um profissional mais completo. Eles procuram profissionais que entendam do negócio da organização com o objetivo de que eles possam contribuir com o alinhamento estratégico e inovação, bem como habilidades de liderança.

**A liderança tem tanta importância quanto o lado técnico e o lado estratégico, mas, como gerenciar projetos envolve comunicar-se a maior parte do tempo e lidar com uma gama de pessoas, a liderança torna-se fundamental.**

Um líder é a pessoa que tem a capacidade de exercer influência sobre os pensamentos e comportamentos de outras pessoas, de forma a motivá-las. O líder, diferentemente de um chefe, integra a equipe, participando das atividades, motivando a produtividade, coordenando e delegando tarefas. Ele também atua em resolução de conflitos, na integração e evolução e desenvolvimento da equipe.

## líder

O Guia *PMBOK* lista algumas qualidades e habilidades de um líder, como: Ser visionário, otimista, positivo, colaborativo, gerenciar relacionamentos e conflitos, comunicação, manutenção da conduta de respeito, ser um eterno aprendiz.

**Atenção!**

Há uma grande diferença entre gerenciar e liderar. No **gerenciamento**, o GP orienta, monitora e controla o trabalho do projeto, e na **liderança** ele motiva, coordena, delega e, principalmente participa do trabalho do projeto.

O Guia *PMCD* (*Project Manager Competency Development Framework*), também define competências pessoais como comportamentos, atitudes e características de personalidade fundamentais que contribuem para a capacidade de uma pessoa gerenciar projetos. E esse modelo é estruturado em dimensão do conhecimento, dimensão do desempenho e dimensão pessoal – comunicação e liderança, gerenciamento, habilidade cognitiva, efetividade e profissionalismo.

### Saiba mais

Identifique seus pontos fortes e fracos e crie um projeto para fortalecer os pontos fracos, que são necessários a um bom líder.

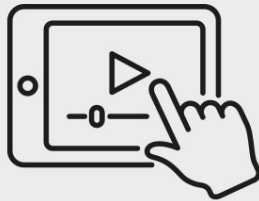
O Guia *PMBOK* apresenta uma ferramenta/técnica no processo “identificar os riscos”, que pode auxiliá-lo nessa tarefa – SWOT (Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).



## Conceito de Projeto e de Gerenciamento de Projetos

Assista ao vídeo a seguir e saiba mais sobre conceito de Projeto e de Gerenciamento de Projetos.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## Falta pouco para atingir seus objetivos.

## Vamos praticar alguns conceitos?

## Questão 1

Qual é o conceito de projetos, segundo o Guia *PMBOK*?

- A É um esforço temporário para criar produtos, serviços e resultados.
- B É um esforço para criar produtos, serviços e resultados.
- C É um esforço único para criar produtos, serviços ou resultados temporários.
- D É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.
- E É um esforço único empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Parabéns! A alternativa D está correta.

O projeto é um esforço que tem início, meio e fim determinados, para criar um produto, serviço ou resultado que seja inédito.

## Questão 2

Segundo as boas práticas do Gerenciamento de Projetos, delineadas pelo Guia *PMBOK*, o grupo de processo de execução possui processos para:

- A Auxiliar na execução das tarefas do projeto.
- B Executar as tarefas do projeto.



- C Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.
- D Controlar o trabalho do projeto.
- E Planejar a execução das tarefas do projeto.

Parabéns! A alternativa C está correta.

Como estamos falando de Gerenciamento de Projetos, no grupo de processos de execução, o GP vai orientar e gerenciar a equipe do projeto a realizar o trabalho definido.



## 2 - Estruturas organizacionais

Ao final deste módulo, você será capaz de distinguir as estruturas organizacionais.

# O que é estrutura organizacional?

Neste módulo, vamos abordar as características das estruturas organizacionais existentes e suas influências no Gerenciamento de Projetos.

Uma empresa/instituição se organiza de forma que melhor propicie o alcance de suas metas e atenda ao que definiu como missão, visão, valores e estratégias. Essa organização se estrutura de modo formal ou informal.



A estrutura organizacional informal é aquela que se estabelece pelos próprios funcionários, de acordo com a convivência e experiência nas tarefas. Já a estrutura organizacional formal se estrutura de forma hierárquica, podendo ser por função, projetos, unidade de negócios etc.

A estrutura organizacional possui componentes que auxiliam na forma como a empresa será estruturada. Os componentes são:

## Cadeia de comando



Define a autoridade, que pode ser linear ou hierárquica e funcional ou de assessoria.

## Amplitude administrativa



É definida pelo número de subordinados que serão controlados por uma gerência. Amplitude larga, quando há um número grande de subordinados se fazendo necessária a descentralização, o que motiva o subordinado, mas torna o controle um pouco mais difícil. Já na amplitude estreita, quando há um número pequeno de subordinados, é possível a centralização, trazendo maior controle, e por falta de delegação, acaba por desmotivar o subordinado.

#### Tomada de decisão



Define se a mesma será centralizada, acontecendo nos níveis mais altos, ou descentralizada, acontecendo em todos os níveis hierárquicos.

#### Tamanho da especialização



Define o grau de divisão e padronização das tarefas.

#### Formalização



Define as regras e procedimentos a serem adotados pela empresa.

#### Departamentalização



Agrupa as atividades por especialidades.

Veja a seguir, o que é Estrutura Organizacional e Organograma:

### Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a representação de como a organização se divide para gerir suas atividades com foco em suas metas e objetivos estratégicos, a fim de que ela possa contribuir para o aumento da produtividade, melhorar os resultados, agilizar a solução de problemas e melhorar o fluxo da comunicação, tanto interna quanto externa, representando também a hierarquia.

## II

### Organograma

O organograma é uma ferramenta gráfica utilizada para representar a estrutura organizacional e para orientar o desenho dos processos, definição de cargos, funções, papéis, responsabilidades, planos de carreira etc.

Mas, não basta toda essa definição, é preciso que tudo seja propagado na organização, para que todos, sabendo quais são seus papéis e responsabilidade, possam contribuir para um fluxo de comunicação eficiente e eficaz.

A estrutura de uma organização se torna única, considerando suas variáveis. Diversos são os fatores que devem ser considerados na escolha de uma estrutura organizacional. Por exemplo: Grau de alinhamento com os objetivos da organização, capacidade de delegação, atribuição de responsabilidades, capacidade de adaptação de projeto, eficiência de desempenho, locais físicos, comunicações claras etc. A estrutura organizacional faz parte dos fatores ambientais da empresa que podem influenciar os processos de gerenciamento de projeto.

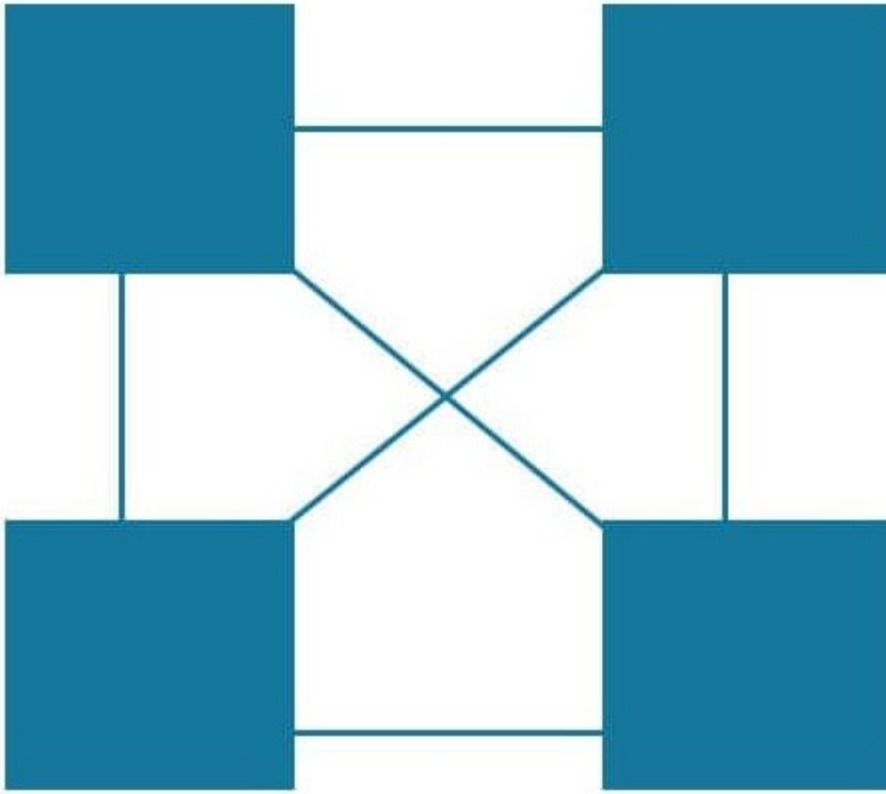
### estrutura

Segundo o Guia *PMBOK*, a determinação do tipo de estrutura organizacional adequada resulta do estudo de compensações entre duas variáveis-chaves, que são os tipos de estrutura organizacional disponíveis para uso e como otimizá-las para uma determinada organização. Não existe uma estrutura única que sirva para qualquer organização.

## Tipos de estrutura organizacional

O Guia *PMBOK* apresenta 10 tipos de estruturas organizacionais e cada uma delas tem uma interferência direta tanto na autoridade quanto no poder do gerente de projetos, em relação à condução do Gerenciamento de Projetos. Veja a seguir:

#### Estrutura Organizacional Orgânica ou Simples

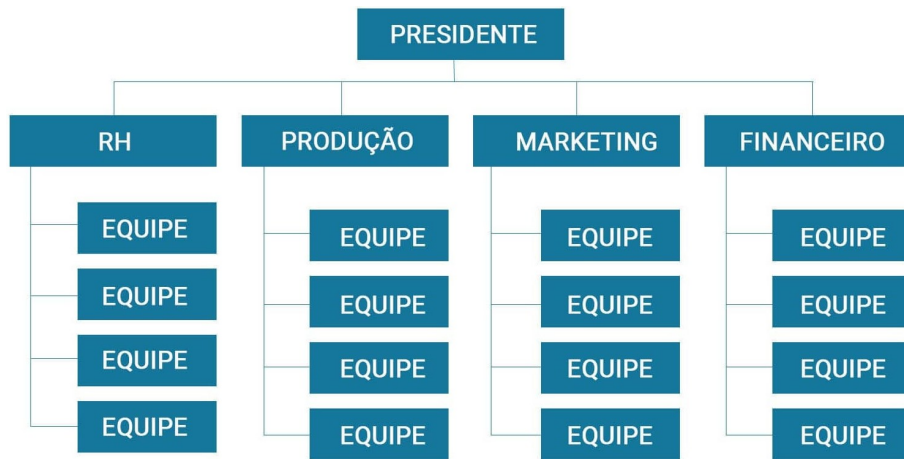


O grupo de trabalho é flexível e permite que a equipe trabalhe lado a lado, o papel do GP pode ser ou não designado, como coordenador. Seu tempo de trabalho é parcial e seu nível de autoridade é pouca ou nenhuma. A vantagem está na comunicação entre os integrantes da equipe, embora o GP não tenha o controle.

#### Estrutura Organizacional Funcional

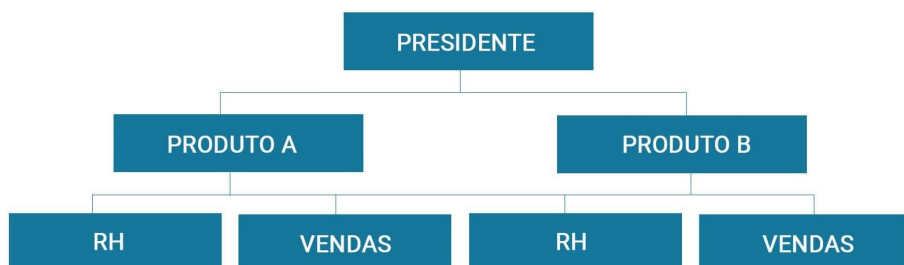






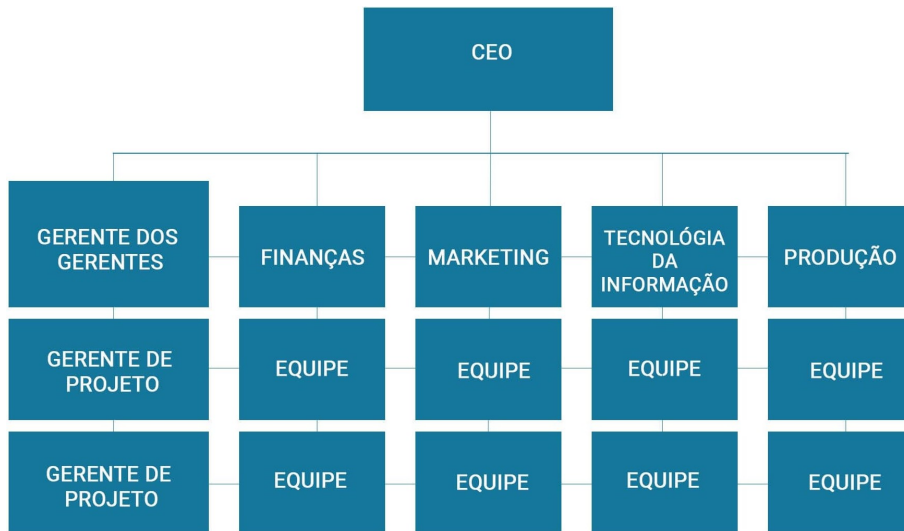
É uma estrutura hierárquica, que se organiza pelas funções desempenhadas, o grupo de trabalho é centralizado, tendo suas tarefas realizadas por áreas específicas. O papel do GP pode ser ou não designado, como coordenador. Seu trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é pouca ou nenhuma. A vantagem dessa estrutura é que a equipe está subordinada a um único chefe, estão centralizados por suas especialidades e o plano de carreira é bem definido. A desvantagem é em relação ao nível de autoridade do GP e o fato de a equipe priorizar as tarefas funcionais em relação às do projeto.

### Estrutura Organizacional Divisional



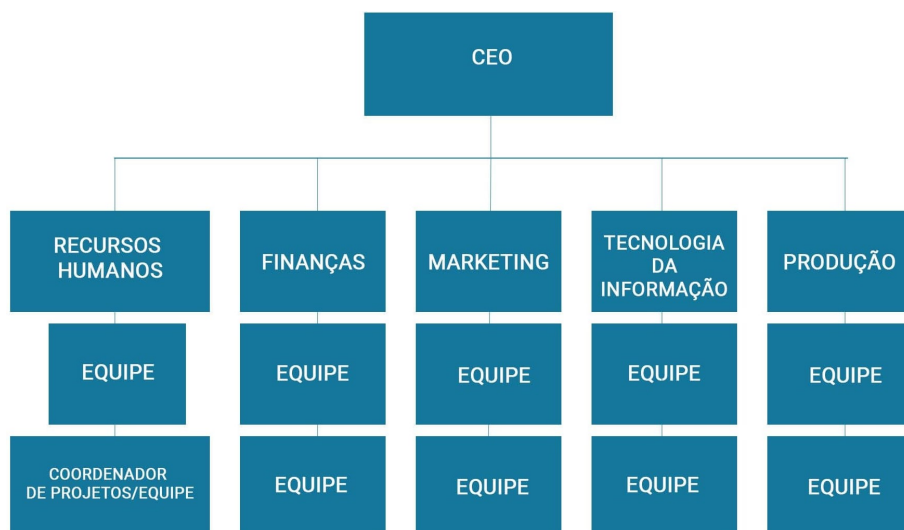
É uma estrutura que divide a organização por unidade de negócios independentes, o grupo de trabalho é replicado, funções para cada divisão com pouca centralização e o papel do GP pode ser ou não designado, como coordenador. Seu tempo de trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é pouca ou nenhuma. A vantagem é ter uma equipe dedicada ao segmento pelo qual ela se organiza, seja regional, cliente etc. e a desvantagem é que há duplicação de estrutura e aumento de equipe.

### Estrutura Organizacional Matriz Forte



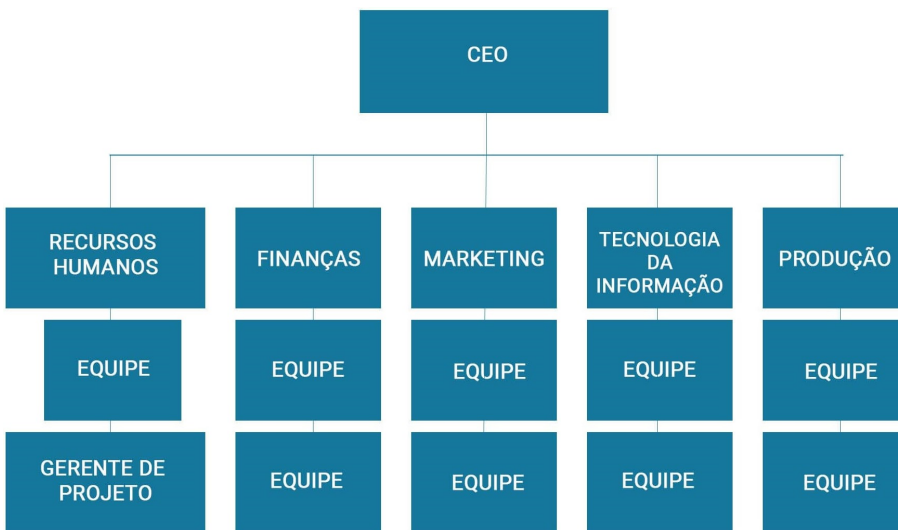
É uma estrutura híbrida e o grupo de trabalho é por função, o papel do GP é uma função designada. Seu trabalho é em tempo integral e seu nível de autoridade é de moderada a alta. A vantagem dessa estrutura está no maior controle do GP em relação à equipe e a mesma ter uma base de retorno ao final do projeto, apesar da complexidade para a alocação dos recursos, a possibilidade das prioridades dos gerentes serem diferentes e de a equipe possuir dois comandos – Gerente Funcional e Gerente de Projetos.

#### Estrutura Organizacional Matriz Fraca



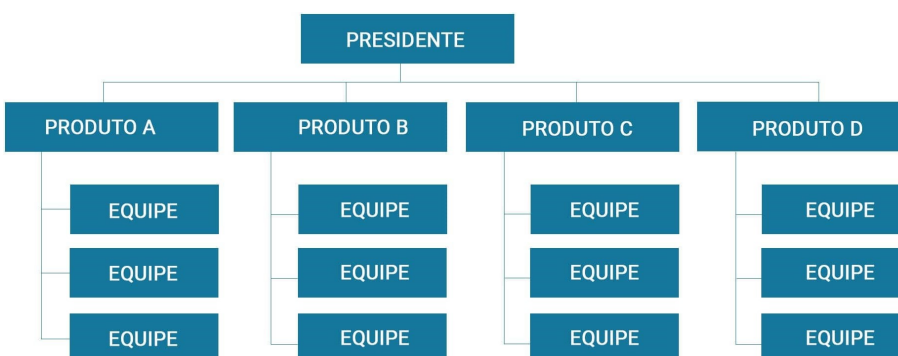
É uma estrutura híbrida e o grupo de trabalho é por função, o papel do GP é feito como parte de outro trabalho, e não uma função designada, como coordenador. Seu trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é baixo. A vantagem dessa estrutura está no fato de a equipe ter uma base de retorno ao final do projeto, e a desvantagem no pouco controle do GP em relação à equipe, na complexidade para a alocação dos recursos, na possibilidade das prioridades dos Gerentes serem diferentes e de a equipe possuir dois comandos – Gerente Funcional e Gerente de Projetos.

## Estrutura Organizacional Matriz Equilibrada



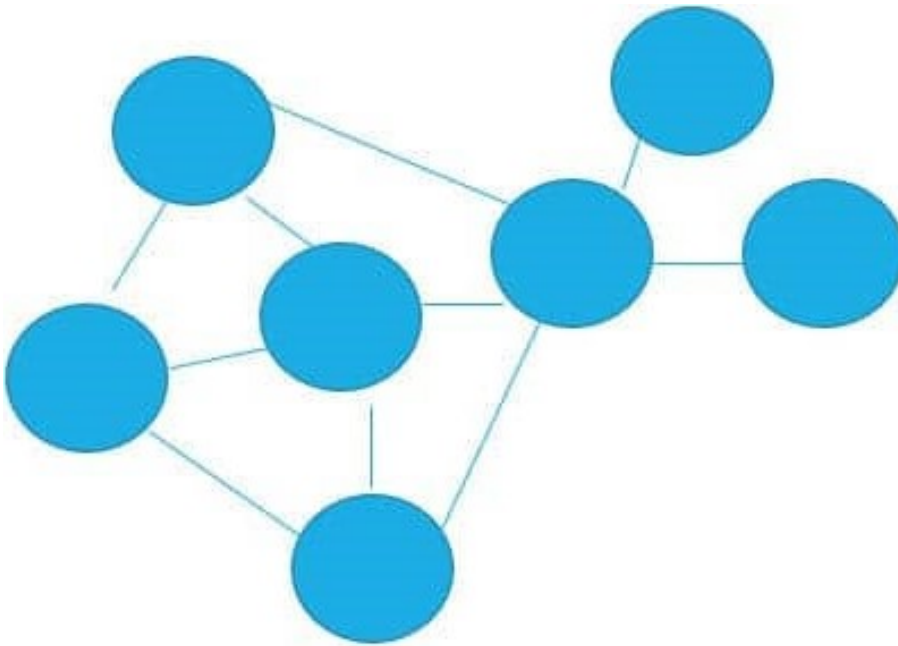
É uma estrutura híbrida e o grupo de trabalho é organizado por função, o papel do GP é incorporado nas funções como uma habilidade e pode não ser um papel designado, como coordenador. Seu trabalho é em tempo parcial e seu nível de autoridade é de baixa a moderada. A vantagem dessa estrutura está no fato de a equipe ter uma base de retorno ao final do projeto e o controle da equipe estar dividido entre o Gerente Funcional e o Gerente de Projetos, e a desvantagem está na complexidade para a alocação dos recursos, na possibilidade das prioridades dos Gerentes serem diferentes e de a equipe possuir dois comandos – Gerente Funcional e Gerente de Projetos.

## Estrutura Organizacional Orientada a Projetos



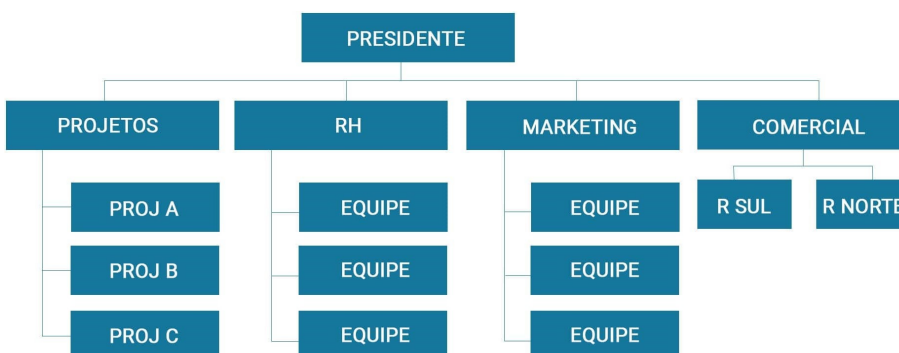
O grupo de trabalho é organizado por projeto, o papel do GP é uma função designada. Seu trabalho é em tempo integral e seu nível de autoridade é de alta a quase total. A vantagem dessa estrutura está no fato de a comunicação ser mais eficaz e a sua equipe estar dedicada às tarefas do projeto, mas em contrapartida, ao final do projeto, a equipe deverá procurar outro projeto ou será demitida.

### Estrutura Organizacional Virtual



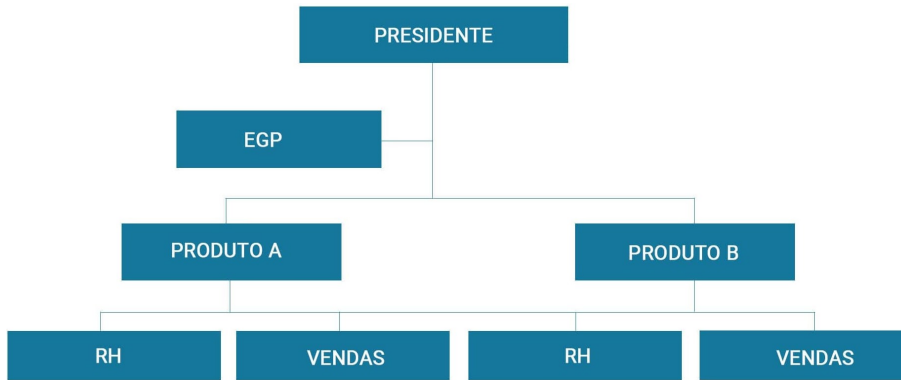
Uma nova estrutura em rede, com nós nos pontos de contato com outras pessoas, vindo a atender ao novo estilo de vida, na qual as equipes trabalham a distância, seja em home office ou em diferentes cidades ou países. O GP trabalha em tempo integral ou parcial e seu nível de autoridade é de baixa a moderada. A vantagem dessa estrutura é poder executar as tarefas de qualquer lugar e a desvantagem está na possibilidade de ruídos de comunicação.

### Estrutura Organizacional Híbrida



O grupo de trabalho é organizado por um mix de outros tipos de estrutura organizacional e o papel e o nível de autoridade do GP é misto. A vantagem é poder utilizar tipos de estruturas diferentes, de forma a viabilizar um ou mais projetos, e a desvantagem está no controle que é dividido.

### Estrutura Organizacional EGP (Escritório de Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos)



O grupo de trabalho é organizado por um mix de outros tipos de estrutura organizacional, o papel do GP é uma função designada. Seu trabalho é em tempo integral e seu nível de autoridade é de alta a quase total.

As estruturas organizacionais têm forte influência no gerenciamento do projeto, uma vez que elas designam o papel e a autoridade do GP, podendo impactar tanto positiva como negativamente no resultado do projeto.

## Resumindo

As estruturas organizacionais com maior probabilidade de impactar positivamente os projetos são a estrutura organizacional orientada a projetos e a estrutura organizacional EGP, pois suas características dão maior poder para o GP gerenciar seus projetos. Em ambas o GP tem dedicação total ao projeto, com altíssimo nível de autoridade, podendo decidir sobre recursos e orçamento do projeto.

Em contrapartida, as estruturas organizacional orgânica ou simples, organizacional funcional, organizacional multidivisional e organizacional matriz fraca são as que têm maior probabilidade de impactar negativamente os projetos, pois o GP dedica parcialmente seu tempo ao projeto, tendo um nível de autoridade reduzidíssimo e, conforme suas responsabilidades, não é possível disponibilizar de recursos e sequer gerenciar o orçamento do projeto.

Quando falamos de impactos negativos no projeto em relação às estruturas organizacionais que oferecem nível de autoridade reduzida ao GP, é porque ele é o responsável por todas as tarefas necessárias para que o projeto seja concluído. Para que as tarefas sejam realizadas no tempo e com a qualidade definidos, é preciso que ele também tenha liberdade nas tomadas de decisão em relação aos recursos do projeto.



## Teoria na prática



Vamos falar de uma situação hipotética? Suponha que em um determinado projeto exista uma tarefa de caminho crítico, que tenha ficado pendente, pelo fato de o prédio ter sido interditado. Essa tarefa precisaria de mais meia hora de trabalho para ser finalizada, mas o recurso responsável pela tarefa foi alocado em outro projeto de outro departamento. Sendo uma tarefa de caminho crítico, descreva como estaria o projeto e como o GP poderia agir.

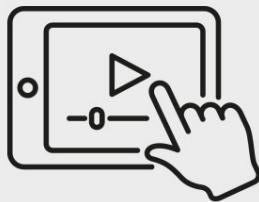
Mostrar solução ▾



## Conceito de Estrutura Organizacional

Assista ao vídeo a seguir e saiba mais sobre conceito de Estrutura Organizacional.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## Falta pouco para atingir seus objetivos.

## Vamos praticar alguns conceitos?

### Questão 1

As estruturas organizacionais têm forte influência no gerenciamento do projeto. Por quê?

A

Impactam negativamente no gerenciamento do projeto.

- B Impactam na autoridade do GP.
- C Impactam no planejamento do projeto.
- D Impactam na autoridade da equipe do projeto.
- E Impactam positivamente no gerenciamento do projeto.

**Parabéns! A alternativa B está correta.**

As estruturas organizacionais têm forte influência no gerenciamento do projeto, porque elas podem impactar na autoridade do GP, que vai do nível de nenhuma autoridade a quase total autoridade.

## Questão 2

Em qual das estruturas organizacionais o GP tem autoridade alta?

- A Estrutura Organizacional EGP
- B Estrutura Organizacional Virtual
- C Estrutura Organizacional Matriz Equilibrada
- D Estrutura Organizacional Divisional

## E Estrutura Organizacional Matricial

Parabéns! A alternativa A está correta.

A Estrutura Organizacional EGP delega um nível de alto a quase total ao GP.



## 3 - Escritório de Projetos

Ao final deste módulo, você será capaz de reconhecer a importância do Escritório de Projetos.

### O que é o EGP?

Neste módulo, abordaremos a definição, objetivos e benefícios do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) numa Organização.

De acordo com o Guia *PMBOK*, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Algumas das suas principais funções são: Gerenciar recursos compartilhados, identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de Gerenciamento de Projetos, orientar, aconselhar, treinar e supervisionar, monitorar a conformidade com padrões, políticas, procedimentos e modelos de Gerenciamento de Projetos por meio de auditorias, coordenar as comunicações entre projetos.



Os benefícios em implementar o EGP na organização estão no aumento da probabilidade de os projetos serem entregues dentro do escopo, prazo, custo e qualidade desejados, aumentando a produtividade e o sucesso do trabalho, além de propiciar a padronização das práticas por toda a organização, de forma que todos gerenciem do mesmo modo e tenham facilidade na customização do processo para atender a determinados projetos.

O papel e responsabilidade do EGP vai depender do tipo de EGP que foi implantado na organização, bem como em que tipo de estrutura organizacional ele se encontra.

# Tipos de EGP

Os tipos de EGP variam de acordo com o grau de controle e influência dos projetos na organização e esses tipos são:

## Suporte

É um EGP de nível baixo, tendo como principal função a disseminação de boas práticas, atuando como consultor e na disponibilização de modelos de documentos (templates) e ferramentas, práticas recomendadas, treinamentos e de informações e lições aprendidas.

## Controle

É um EGP de nível médio, tendo como função principal a fiscalização dos projetos, garantindo a sua conformidade com a metodologia, as ferramentas, os templates, indicadores etc.

## Diretivo

É um EGP de nível alto, tendo como função principal atuar diretamente no Gerenciamento de Projetos.

O EGP em sua essência tem o foco na capacitação de pessoas, a fim de aumentar a taxa de sucesso de seus projetos e, dessa forma, garantir a satisfação dos clientes e o aumento na rentabilidade.

A escolha do tipo de EGP depende do objetivo e da cultura da organização. Muitas vezes, as organizações começam implementando o EGP de Suporte e este vai evoluindo, passando pelo de controle e depois pelo diretivo, embora nada impeça de começar por qualquer um deles.

**A escolha pelo EGP de Suporte, inicialmente, é interessante, pois ele começa a plantar a sementinha do Gerenciamento de Projetos na organização, atuando mais como parceiro e capacitador, que está ali para apoiar, e aos poucos toda a organização vai entendendo e aprendendo as boas práticas de Gerenciamento de Projetos.**

Depois que a organização já estiver conhecendo e praticando as boas práticas em seus projetos, através da disseminação na organização e da consultoria individual, torna-se mais tranquilo implementar a fiscalização dos projetos em relação à utilização da metodologia e dos indicadores básicos.



No EGP Diretivo os GPs atuam diretamente no gerenciamento tanto de projetos, como de programas e portfólios, além de dar apoio ao alinhamento estratégico da organização.

## Comentário

Apesar da existência do EGP Diretivo, muitos outros projetos poderão ser gerenciados à parte, visto que seu alvo são projetos críticos e complexos, que afetam consideravelmente os resultados da empresa.

A implantação de um EGP agrega muito valor à organização e aos gerentes de projeto também, mas é de fundamental importância que haja um forte patrocínio, pois não é tão fácil mudar a cultura de uma organização.

# As diversas atividades EGP

Conforme visto anteriormente, as atividades podem se diferenciar, dependendo do tipo de EGP que foi implantado, mas sempre norteado pelas boas práticas do Guia *PMBOK*:

## Etapa 01



Existindo um EGP deverá haver uma metodologia, seja ela criada ou adaptada às suas necessidades, mesmo que pequena, para organizar e padronizar as atividades dos projetos da organização.

## Etapa 02



Uma vez que o EGP esteja implementado e exista uma metodologia definida, deverá haver a disseminação por toda a organização, a fim de que não só os gerentes de projetos tenham acesso, mas todas as pessoas que possivelmente farão parte de algum projeto, de alguma forma, porque os projetos geralmente necessitam de alguma atividade, informação etc. das diversas áreas da organização.

## Etapa 03



Todos os gerentes de projetos deverão ter à sua disposição o treinamento na metodologia definida, com a apresentação dos documentos (templates), ferramentas, técnicas etc. e a consultoria durante a condução de seus projetos, a fim de solidificar o conhecimento e melhor gerir seus projetos.

A consultoria disponibilizada pelo EGP aos gerentes de projetos é realizada a qualquer momento, sempre que houver dúvida e/ou semanalmente, simulando uma auditoria e, dessa forma, aparando as arestas em relação à gestão de projetos, adquirindo maturidade na disciplina. Veja a seguir:

## Documentos

Os documentos (templates) criados e disponibilizados para os gerentes de projetos podem ser inúmeros, vai depender da maturidade do EGP. Eles agilizam e padronizam as atividades a serem desenvolvidas. Alguns tipos de documentos podem ser o Termo de Abertura do Projeto, Registro de Riscos, Solicitação de mudança, Aceite do produto ou do projeto, Encerramento da fase ou do projeto, entre outros.

## Ferramentas

As ferramentas também seguem o mesmo conceito dos documentos, e elas podem ser um software de cronograma, um sistema de informações de Gerenciamento de Projetos, painel de projetos para apresentar resultados dos projetos, indicadores etc.

## Técnicas

As técnicas, assim como os documentos e ferramentas, também podem ser inúmeras para agilizar e padronizar a atividade, como a técnica de reunião, tomada de decisão, brainstorming etc.

Uma vez que toda a organização tenha conhecimento da implantação do EGP, os gerentes de projetos tenham sido treinados e posto em prática todo o conhecimento adquirido no treinamento e através da

consultoria, torna-se viável a implantação de um EGP de controle, pois ele atua na fiscalização da atuação do gerente de projetos na gestão de seus projetos.

A fiscalização do gerenciamento do projeto prevê averiguar o quão aderente o gerente de projetos foi à metodologia, com a utilização dos documentos, ferramentas, técnicas, procedimentos, regras etc., bem como a situação do projeto através de indicadores de desempenho.

O controle dos projetos é realizado através dos KPIs – indicadores de desempenho do projeto, como tempo, custo, escopo ou indicadores específicos para o controle do planejamento estratégico da organização.

## Ferramentas no EGP

Existem diversas ferramentas para auxiliar o gerente de projetos na gestão de seus projetos, porém existem duas, que considero bem importantes, pois são mais alinhadas com os fatores ambientais da empresa, como as lições aprendidas e os indicadores.

### Lições Aprendidas

As lições aprendidas são um ativo da organização, também chamadas de base de conhecimento, que contém registros de diversas ocorrências.



Essas ocorrências, podem ser negativas ou positivas, ao longo dos projetos, como riscos, questões etc. Esses registros costumam ser catalogados com informações, principalmente, de tipo de categoria, nome do projeto, situação, ação e resultado/impacto.

### Indicadores

Os indicadores de projetos são ferramentas que demonstram os benefícios e valores para o negócio que o projeto está trazendo.



Apesar dos projetos serem únicos, eles podem passar pelas mesmas situações, afinal a organização é a mesma. Sendo assim, é recomendado que, ao iniciar um novo projeto, o GP consulte essa base de conhecimentos, conforme o tipo de projeto que ele irá gerenciar e entender as possíveis ocorrências e seus impactos e ações, a fim de se prevenir, podendo reduzir o tempo de reação devido às experiências anteriores e um melhor planejamento.

### Dica

Os indicadores financeiros são mais indicados para o planejamento estratégico, como ROI – Retorno de Investimento, TIR – Taxa Interna de Retorno, RCB – Relação Custo-Benefício, dentre outros, e através de seus resultados o projeto pode continuar o seu curso conforme planejado, pode sofrer alterações ou até mesmo ser cancelado.

Embora a organização tenha vários indicadores previamente definidos, nada impede que um determinado projeto tenha um indicador criado apenas para seu controle, sendo temporário.

O semáforo é um dos indicadores mais utilizados em Gerenciamento de Projetos, ele compila vários indicadores do projeto e os apresenta através de cores – uma forma rápida e clara da situação do projeto, por exemplo, se o projeto está fluindo de acordo com o planejamento – verde, está indo bem, mas existe um ponto de atenção – amarelo ou se ele está fora do planejamento – vermelho.



## Metodologia no EGP

A metodologia, mesmo que básica, é fundamental na implantação de um EGP. Metodologia é um conjunto de boas práticas, padrões, técnicas e procedimentos, com o objetivo de facilitar e padronizar as atividades necessárias à boa gestão de projetos.

### Atenção!

Essa metodologia pode ser criada pela própria organização, e evoluir conforme suas necessidades, ao longo do tempo, e à maturidade no gerenciamento, ou mesmo adaptar uma metodologia já disponível no mercado, conforme suas necessidades, pois não existe metodologia melhor ou pior, e sim metodologia que melhor se adequa à sua organização.

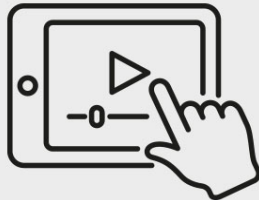
O Guia *PMBOK* apresenta as boas práticas de Gerenciamento de Projetos através de 49 processos, que poderão nortear a criação de uma metodologia própria. Não é necessário utilizar todos os processos, mas, sim, os que atendam à proposta do EGP, e assim publicá-la com o desenho dos processos com as respectivas entradas, ferramentas, técnicas e saídas.



## Conceito de EGP

Assista ao vídeo a seguir e saiba mais sobre conceito de EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos).

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## Falta pouco para atingir seus objetivos.

### Vamos praticar alguns conceitos?

#### Questão 1

Qual a atuação do EGP de Suporte?

- A Realiza monitoramento.
- B Realiza controle.
- C Atua no gerenciamento direto do projeto.
- D Atua em consultorias e treinamentos.
- E Realiza planejamento.

Parabéns! A alternativa D está correta.

O EGP de Suporte atua dando suporte aos GPs através de consultoria, treinamentos, fornecendo modelos de documentos e acesso às informações e lições aprendidas.

## Questão 2

Como o Guia *PMBOK* classifica o EGP?

- A      É um tipo de estrutura organizacional.
- B      É um departamento com alto nível de autoridade.
- C      É um departamento com responsabilidades de dar apoio aos GPs.
- D      É um tipo de estrutura organizacional na qual o GP tem baixo nível de autoridade.
- E      É um departamento com baixo nível de autoridade.

**Parabéns! A alternativa A está correta.**

O EGP é uma estrutura organizacional na qual o GP tem um nível de autoridade de alto a quase total e atua na padronização de processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.





## 4 - *PMBOK* e o Gerenciamento de Projetos

Ao final deste módulo, você será capaz de identificar a relação entre o *PMBOK* e o Gerenciamento de Projetos.

### Trajetória

Neste módulo, explanaremos sobre o que é o PMI e o Guia *PMBOK* e sua relação com o Gerenciamento de Projetos.

Há relatos de evidências de que o Gerenciamento de Projetos já vem de longa data. Citando alguns exemplos de projetos, temos:

**2750 a.C.**

As Pirâmides de Gizé

**776 a.C.**

Os Jogos Olímpicos

**206 a.C.**

A Grande Muralha da China

**1653**

O Taj Mahal

**1945**

Projeto Manhattan

O grande marco no Gerenciamento de Projetos se deu nos anos 1960, com o reconhecimento da disciplina como ciência, dando maior credibilidade ao assunto e levando as organizações a enxergarem seus benefícios. Nesse mesmo período, um grupo de profissionais se reuniu para discutir e compilar as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos, culminando na criação do Project Management Institute (PMI).

No final da década de 1980, foi lançada a primeira versão do *Project Management Body of Knowledge (Guia PMBOK)*, com a compilação das melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, como um Guia, incluindo ferramentas de gestão criadas em meados do século XX, como os gráficos PERT, CPM, Gantt, e a EAP.

Os profissionais que têm a certificação PMP (Project Management Professional), comprovam que têm formação, experiência e conhecimento das boas práticas de mercado para gerenciar projetos, além de oferecer credibilidade diante das organizações.

# O que é o PMI e o Guia *PMBOK*?

Veja as definições a seguir:

## PMI



O PMI (Project Management Institute) é uma organização sem fins lucrativos, criada no final da década de 1960, com o objetivo de discutir e disseminar as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos ao redor do mundo.

O PMI define o Guia *PMBOK* como um termo que descreve o conhecimento no âmbito da profissão de Gerenciamento de Projetos. O conhecimento em Gerenciamento de Projetos inclui práticas tradicionais comprovadas e amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão.

## Guia *PMBOK*



No início da década de 1990, foi publicada a primeira edição do Guia *PMBOK* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), que reúne as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos, fornece vocabulário profissional básico, código de ética e conduta profissional.

O Guia *PMBOK* se baseia no Padrão de Gerenciamento de Projetos e apresenta uma série de conceitos e definições servindo de fonte de referência para os profissionais que queiram se aperfeiçoar e para criação de metodologia de Gerenciamento de Projetos. Ele se apresenta dividido em dez áreas de conhecimentos, distribuídas em cinco grupos de processos, a serem consideradas na atividade do Gerenciamento de Projetos.

Os grupos de processos determinam as etapas que o projeto ou a fase do projeto deverá percorrer até finalizá-lo e são elas:

1. Grupo de processo de iniciação – Distribui os processos de iniciação, planejamento macro do projeto ou de uma fase do projeto, bem como a identificação das partes interessadas do projeto.
2. Grupo de processo de planejamento – Distribui os processos para elaborar o plano detalhado do projeto.

3. Grupo de processo de execução – Distribui os processos que viabilizam a equipe a realizar o trabalho de acordo com o plano de gerenciamento do projeto.
4. Grupo de processo de monitoramento e controle – Distribui processos que validem se as atividades que foram ou estão sendo executadas estão de acordo com o que foi definido no plano de Gerenciamento de Projetos, identifiquem as possíveis mudanças no projeto, realizem a atualização da documentação do projeto e comuniquem o progresso do projeto a todas as partes interessadas.
5. Grupo de processo de encerramento – Distribui os processos para formalizar o encerramento do projeto ou fase do projeto, seja pelo fato de o mesmo ter sido executado e entregue ou até mesmo cancelado.

As áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos são categorizadas pelos requisitos de conhecimento e embora sejam definidas de forma individual, na prática elas são inter-relacionadas. Essa inter-relação pode-se observar através das entradas e saídas de cada uma das áreas. As áreas de conhecimento são:



04

## Gerenciamento de integração do projeto

Essa é a única área de conhecimento que possui processos em todos os grupos de processos e apresenta os processos e atividades que possibilitam manter a unicidade e coesão entre todas as demais áreas de conhecimento.

05

## Gerenciamento do escopo do projeto

Apresenta processos para definir o trabalho necessário e garantir que o projeto entregue exatamente o trabalho que foi definido.

06

## **Gerenciamento do cronograma do projeto**

Apresenta os processos para planejar, gerenciar e controlar as tarefas do projeto a fim de garantir que o mesmo seja cumprido em seu prazo.

07

## **Gerenciamento dos custos do projeto**

Apresenta os processos para planejar, gerenciar e controlar as tarefas do projeto a fim de garantir que o mesmo quando entregue esteja dentro do orçamento aprovado.

08

## **Gerenciamento da qualidade do projeto**

Apresenta processos para incorporar a política de qualidade da organização no gerenciamento do produto e do projeto de forma a atender às expectativas das partes interessadas.

09

## **Gerenciamento dos recursos do projeto**

Apresenta processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão do projeto.

10

## Gerenciamento das comunicações do projeto

Apresenta processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.

11

## Gerenciamento de riscos do projeto

Apresenta processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.

12

## Gerenciamento das aquisições do projeto

Apresenta processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

13

## Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Apresenta processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

A Certificação PMP (Project Management Professional) é concedida aos profissionais de Gerenciamento de Projetos pelo PMI (Project Management Institute) mediante exame para comprovação de conhecimento das boas práticas em Gerenciamento de Projetos, de acordo com o Guia *PMBOK*. Para saber mais, visite a página PMI.

Veja a tabela a seguir de grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos:

Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
Áreas de conhecimento	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	
4. Gerenciamento da Integração do Projeto	4.1. Desenvolver o Termo de Abertura	4.2. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4. Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4 C T 4 C c
5. Gerenciamento Escopo do Projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2. Coletar os Requisitos 5.3. Definir o escopo 5.4. Criar a EAP		5 E 5 E
6. Gerenciamento do Cronograma do Projeto		6.1. Planejar o Gerenciamento do cronograma 6.2. Definir as atividades 6.3. Sequenciar as atividades 6.4. Estimar as durações das atividades		6 C



Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Áreas de conhecimento	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	C
		6.5. Desenvolver o cronograma		
7. Gerenciamento dos Custos do Projeto		7.1. Planejar o gerenciamento dos custos 7.2. Estimar os custos 7.3. Determinar o orçamento		7 c
8. Gerenciamento da Qualidade do Projeto		8.1. Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2. Gerenciar a qualidade	8 c
9. Gerenciamento dos Recursos do Projeto		9.1. Planejar o gerenciamento dos recursos 9.2. Estimar os recursos das atividades	9.3. Adquirir recursos 9.4. Desenvolver a equipe 9.5. Gerenciar a equipe	9 r
10 Gerenciamento das Comunicações do Projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	1 c
11 Gerenciamento dos Riscos do Projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar análise qualitativa dos riscos	11.6 Implementar respostas aos riscos	1 r

Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Áreas de conhecimento	Grupo de Processos de Iniciação	Grupo de Processos de Planejamento	Grupo de Processos de Execução	C
		11.4 Realizar análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		
12. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		12.1. Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	1 a
13. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o engajamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	1 e p

Tabela: PMI.

# Princípios do Gerenciamento de Projetos

- Conforme o Guia *PMBOK*, as funções e princípios do gerenciamento de projeto incluem, dentre outros:
- A divisão de trabalho usando habilidades especializadas e disponibilidade para executar o trabalho.
  - A autoridade dada para executar o trabalho.
  - A responsabilidade por executar o trabalho atribuído de maneira apropriada com base em atributos como habilidade e experiência.
  - A disciplina de ação – Respeito pela autoridade, pessoas e regras.
  - A unidade de comando – Só uma pessoa dá ordens para qualquer ação ou atividade para um indivíduo.

- A unidade de direção – Um plano e um chefe de um grupo de atividades com o mesmo objetivo; as metas gerais da organização têm precedência sobre as metas individuais.
- A remuneração justa pelo trabalho realizado.
- A utilização ideal dos recursos; os canais claros de comunicação.
- Os materiais certos para a pessoa certa, para o trabalho certo, no momento certo; o tratamento justo e equitativo das pessoas no local de trabalho.
- A proteção evidente das posições de trabalho.
- A segurança das pessoas no local de trabalho e a moral.

O PMI também disponibiliza o Código de Ética e Conduta Profissional, que inclui padrões de comportamentos desejáveis e/ou obrigatórios, que norteiam o gerente de projetos em suas tomadas de decisão. Dentre os valores mais importantes, foram definidos como base: Responsabilidade, respeito, justiça e honestidade.



Os padrões desejáveis embora a mensuração seja complexa, o PMI não os considera opcionais esperando, portanto, que os profissionais se esforcem em atendê-los. Já os profissionais certificados que não atenderem aos padrões obrigatórios, estarão sujeitos a medidas disciplinares diante do Comitê de Revisão de Ética do PMI. Os padrões obrigatórios são rígidos, podendo limitar ou proibir determinados comportamentos do GP.

Segundo o PMI, o GP gasta 90% de seu tempo em comunicação. Essa informação nos faz entender a importância de se criar um organograma do projeto, no qual pode-se ter graficamente a visão de todos os envolvidos, suas respectivas áreas e contatos, para entendermos quais os tipos de comunicação serão realizadas dentro dessa estrutura, bem como a importância do projeto para a estratégia da empresa. Dessa forma, a comunicação será mais eficaz e eficiente.



## Relação Guia *PMBOK* com o Gerenciamento de Projetos

O PMI sendo um American National Standards Institute (ANSI) garante que os padrões publicados foram desenvolvidos e aprovados através de um processo baseado em consenso de profissionais do Gerenciamento de Projetos, de várias partes do mundo, que participam das revisões periódicas do Guia *PMBOK*.

### Resumindo

Como já vimos, o Guia *PMBOK* estrutura as boas práticas de Gerenciamento de Projetos através de grupos de processos que mapeiam as áreas de conhecimento e definem as entradas, ferramentas, técnicas e saídas visando a dar condições de realizar um Gerenciamento de Projetos de forma eficiente e eficaz.

Levando-se em consideração que cada projeto é único, geralmente se faz necessária a adaptação da forma de gerenciar o projeto, através da seleção de processos, entradas, ferramentas, técnicas, saídas e fases do ciclo de vida que melhor se adequem ao projeto e aumentem as chances de sucesso no projeto.

Uma das recomendações do Guia *PMBOK* é que seja criado um repositório de lições aprendidas, por todos os envolvidos, referente ao projeto do qual fizeram parte. E seu objetivo é possibilitar que os GPs possam consultá-lo nos próximos projetos a fim de garantir uma melhoria contínua do conhecimento, a capacitação de GPs em início de carreira, a melhoria na qualidade do projeto etc.



# O guia *PMBOK* e o código de Ética e Conduta

Assista ao vídeo a seguir e saiba mais sobre o guia *PMBOK* e o código de Ética e Conduta.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



## Falta pouco para atingir seus objetivos.

## Vamos praticar alguns conceitos?

### Questão 1

Por que há benefícios de gerenciar projetos utilizando o Guia *PMBOK*?

- A Porque o Guia *PMBOK* é uma metodologia que estrutura as boas práticas de Gerenciamento de Projetos através de grupo de processos.
- B Porque o Guia *PMBOK* apresenta diferentes processos de áreas de conhecimento.
- C Porque o Guia *PMBOK* compila boas práticas a partir do consenso de profissionais ao redor do mundo.
- D

Porque o Guia *PMBOK* apresenta entradas, ferramentas, técnicas e saídas em seus processos.

- E Porque o Guia *PMBOK* apresenta 5 grupos de processos.

Parabéns! A alternativa C está correta.

O Guia *PMBOK* é revisado periodicamente por diversos profissionais ao redor do mundo, atualizando e compilando as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos.

## Questão 2

Qual dos itens abaixo é um princípio-chave do Gerenciamento de Projetos?

- A Responsabilidade por executar o trabalho atribuído de maneira apropriada como base em atributos como habilidade e experiência.
- B As metas individuais têm precedência sobre as metas gerais da organização.
- C Materiais e pessoas certas para o trabalho.
- D Tratamento justo e qualitativo das pessoas no local de trabalho.
- E Responsabilidade por executar todo trabalho atribuído de maneira impessoal e aleatória.

Parabéns! A alternativa A está correta.

Todo o trabalho deverá ser executado com responsabilidade e ética, seguindo o código de conduta disponibilizado pelo PMI.

## Considerações finais

Tivemos a oportunidade de perceber que o Gerenciamento de Projetos existe antes mesmo do século I, e que somente no final do século XX começou-se a discutir melhor o tema, o que levou a criar padrões e boas práticas para essa atividade.

Hoje, temos a possibilidade de obter uma certificação em Gerenciamento de Projetos – PMP, que funciona como uma chancela, que dá credibilidade ao profissional.

Falamos dos principais conceitos definidos pelo PMI – projetos, programas e portfólios, Gerente de Projetos, Gerenciamento de Projetos, EGP e estruturas organizacionais. Também vimos que as estruturas organizacionais podem influenciar no Gerenciamento de Projetos, impactando positiva ou negativamente, dependendo do papel e da autoridade do GP na organização. Falamos da importância de o GP ter um desenvolvimento contínuo de suas habilidades e competências, apresentadas através do Triângulo de Talentos.

Expusemos as diferenças entre gerenciamento e liderança, que são duas das habilidades que um GP deverá ter, obrigatoriamente, para conduzir bem o seu projeto.

Por fim, entendemos o que é o Guia *PMBOK* e a sua relação com o Gerenciamento de Projetos.



Para encerrar, ouça agora um resumo dos principais pontos abordados neste conteúdo.

Para ouvir o *áudio*, acesse a versão online deste conteúdo.





## Explore +

Para saber mais sobre os assuntos tratados neste tema, assista aos vídeos:

- De Ricardo Vargas, em especial, o vídeo Fluxo de Processos – *PMBOK* 6ª edição.

Pesquise na internet:

- Conheça o PMI – Project Management Institute, PMI.
- O Guia PMCD (Estrutura de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos).

Para melhor entender as boas práticas disponíveis no *Guia PMBOK*, crie um projeto pessoal para gerenciá-lo. Aí vão algumas ideias: Sua carreira profissional, o casamento, a compra de um apartamento ou carro, a obra do apartamento etc.

## Referências

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**: Guia para o exame oficial do PMI. Tradução de Paulo Roberto de Miguel. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** – PMBOK Guide 2017 Edition, Pennsylvania-USA, 2017.

### Material para download

Clique no botão abaixo para fazer o download do conteúdo completo em formato PDF.

Download material

O que você achou do conteúdo?



Relatar problema