

2. Gestão de Projetos – Melhores Práticas

Neste capítulo será apresentada a Gestão de Projetos e sua evolução, passando pelas metodologias mais relevantes, em especial a metodologia do Project Management Institute – PMI, PMBOK 2000. Ressalta-se que foi lançada a nova versão, o PMBOK 2004; no entanto este trabalho considera a versão 2000, pois foi a versão utilizada como referência para os projetos em análise.

Um Projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim definidos. Único significa que o produto ou o serviço é, de alguma maneira, diferente de todos os outros produtos ou serviços. (PMBOK,2000 a)

Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado com o uso de processos, tais como: iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. (PMBOK,2000 b)

Segundo Kerzner(2002), para entender a gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. Trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade (...) A Gestão de projetos, pode ser definida como o planejamento, programações e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto (...) Uma Gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos.

Em consonância com as definições acima, Keelling (2002), destaca ainda as seguintes características da Gestão de Projetos:

- Simplicidade de propósito. O projeto possui metas e objetivos facilmente entendidos.
- Clareza de propósito e escopo. O projeto pode ser descrito claramente em poucos termos: seus objetivos, escopo, limitações, recursos, administração, qualidade de resultados e assim por diante.

- Controle independente. O projeto pode ser protegido do mercado ou de outras flutuações que afetam operações rotineiras.
- Facilidade de medição. O andamento do projeto pode ser medido por meio de sua comparação com metas e padrões definidos de desempenho.
- Flexibilidade de emprego. A administração do projeto pode empregar ou cooptar especialistas e peritos de alto padrão por períodos limitados, sem prejudicar os arranjos de longo prazo na lotação de cargos.
- Conduz à motivação e moral da equipe. A novidade e o interesse específico do trabalho do projeto é atraente às pessoas e leva a formação de equipes entusiásticas e automotivadas.
- Sensibilidade ao estilo de administração e liderança. Embora às vezes capazes de autogestão, as equipes de especialistas automotivados reagem criticamente a certos estilos de liderança.
- Útil ao desenvolvimento individual. Trabalhar com uma equipe de projeto eficiente favorece o desenvolvimento acelerado e a capacitação pessoal.
- Favorece a discricção e a segurança. Os projetos podem ser protegidos de ação hostil ou atividade de informação para defesa, pesquisa, desenvolvimento de produto ou segurança de produtos sensíveis ao mercado ou de alto valor.
- Mobilidade: como entidades independentes, os projetos podem ser executados em locais remotos, países estrangeiros e assim por diante.

Resumido por Dinsmore e Silveira Neto(2004), "projetos são motores de mudanças".

2.1. Cronologia Histórica

A gerência de projetos em sua forma moderna existe há apenas poucas décadas. Por volta dos anos sessenta, as organizações começaram a perceber os benefícios do trabalho em torno de projetos e a entender as necessidades críticas para comunicar e integrar trabalho através de múltiplos departamentos e profissões.

Na última metade do século XIX, com o crescente aumento de complexidade dos novos negócios em escala mundial, surgiram os princípios da gerência de projetos. Os projetos governamentais de larga escala foram o ímpeto

para importantes decisões que se tornaram “decisões de gerenciamento”. Nos Estados Unidos da América, a primeira grande organização a praticar tais conceitos foi a Central Pacific Railroad que começou suas atividades no início dos anos de 1870. Os líderes do negócio se depararam com a tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores e a manufatura e montagem de quantidades sem precedentes de matérias primas.

Próximo a virada do século XX, Frederick Taylor (1856 – 1915) começou seus detalhados estudos sobre trabalho. Ele aplicou o raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado e aprimorado focando em suas partes elementares. Dentro da história da gerência de projetos ele é conhecido como “o pai do gerenciamento científico”.

Taylor, Gantt e outros ajudaram a desenvolver o processo de gerência como uma função distinta que requer estudo e disciplina.

Após a Segunda Guerra mundial, a complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais. Complexos Diagramas de Rede, chamados de Gráficos de PERT e o método de Caminho Crítico, foram introduzidos, dando aos gerentes grande controle sobre projetos extremamente complexos (como o sistema de armas militares).

Em pouco tempo essas técnicas espalharam-se para todos os tipos de indústria. Logo, líderes de projeto procuraram novas estratégias e ferramentas para gerenciar seu crescimento e o dinamismo das mudanças de um mundo competitivo. No início dos anos 60, teorias científicas começaram a ser aplicadas às interações no mundo dos negócios. A partir daí surgiram as metodologias de Gerenciamento de Projetos. (www.sims.berkeley.edu)

Kerzner(2002) traça uma cronologia que ressalta os processos que contribuíram para a solidificação da gestão de projetos, ilustrada na Figura 2 a seguir, acompanhado de um resumo de sua abordagem para cada período.

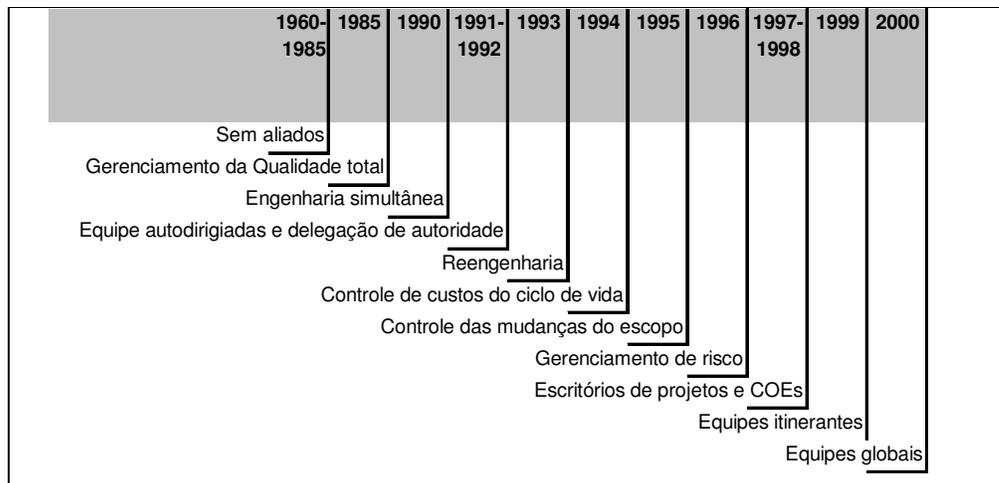


Figura 2: Cronologia dos Processos contribuintes à Solidificação da Gestão de Projetos (adaptado de Kerzner 2002).

1985: As empresas reconhecem que a concorrência tem por base tanto a qualidade quanto o custo. Surge uma nova valorização do gerenciamento da qualidade total (TQM). As empresas começam a utilizar os princípios de gestão de projetos para implantar o TQM. O primeiro aliado da gestão de projetos surge com o "casamento" entre a gestão de projetos e o TQM.

1990: Durante a recessão 1989-93, as empresas reconhecem a importância da compactação da programação e do pioneirismo no lançamento de produtos e serviços. Os promotores da engenharia simultânea começam a exaltar a utilização da gestão de projetos como forma de obter melhores técnicas de programação. Nasce assim um novo aliado da gestão de projetos.

1991 - 1992: Os executivos percebem que a gestão de projetos funciona melhor quando a autoridade e a tomada de decisões são descentralizadas. Os executivos reconhecem que o controle pode permanecer no nível superior da escala quando eles funcionam como promotores do projeto.

1993: Com a recessão 1989-93 chegando ao seu final, as empresas empreendem uma "reengenharia" para a eliminação das "gorduras" da organização. A empresa passa a ser uma máquina "enxuta e objetiva". As pessoas são obrigadas a realizar mais, em menor tempo e com menos colaboradores; os executivos descobrem na capacitação para concretizar esta mudança um dos resultados da gestão de projetos.

1994: As empresas constataam que um bom sistema de controle de custos de projetos (isto é, a contabilidade horizontal) permite melhorias nas estimativas e uma melhor compreensão do custo real do trabalho exigido pelo desenvolvimento do produto.

1995: As empresas reconhecem que poucos projetos são concluídos dentro da estrutura dos objetivos originais sem mudanças de escopo. Metodologias são criadas para uma efetiva gestão modernizadora.

1996: As empresas percebem que gerenciamento do risco implica mais do que proteger uma estimativa ou a programação. Plano de gerenciamento do risco passa a ser incluído no planejamento dos projetos.

1997-1998: O reconhecimento da gestão de projetos como carreira profissional leva à consolidação do conhecimento em gestão de projetos e à criação de um grupo centralizado de gestão de projetos. O estabelecimento de padrões para o aperfeiçoamento dos métodos (benchmarking) exige a criação de Centros de Excelência em gestão de projetos.

1999: As empresas que reconheceram a importância da engenharia simultânea e do desenvolvimento acelerado de produtos constataam que é melhor manter recursos alocados durante toda a duração do projeto. O custo de um eventual excesso de administração pode tornar-se insignificante se comparado aos riscos da ausência de administração. É cada vez maior o número de empresas que utilizam equipes itinerantes em conjunto.

2000: Fusões e grande aquisições criam mais empresas multinacionais. A gestão de projeto globais será, sem dúvida, o maior desafio da nova década.

Quanto mais a gestão de projetos continuar crescendo e se consolidando, maior será o número de aliados. No século XXI, nações do Segundo e Terceiro Mundo passarão a reconhecer os benefícios e a importância da gestão de projetos. Serão também definidos padrões mundiais para a gestão de projetos.

2.2. Metodologias de Gerenciamento de Projetos

Segundo o dicionário Michaelis, metodologia é o estudo científico dos métodos.

Neste trabalho será utilizada a denominação Metodologia de Gerenciamento de Projetos, para os documentos resultantes da consolidação das melhores práticas de gerenciamento de projetos, independentemente de este abordar "o que" fazer (conceitos), chegar ao nível de explicitar o "como" fazer (operacional), ou ser uma ferramenta de orientação. Encontram-se também na literatura outras denominações no lugar da palavra "Metodologia", como: Guia, Padrão, Modelo, Norma e Standard.

A denominação metodologia é aplicada em alguns casos para situações onde está explícito o "como" fazer; as denominações padrão e modelo normalmente referem-se a situações estabelecidas e consolidadas, as denominações Standard e Norma referem-se a documentos que regem o que deve ser feito e a denominação Guia normalmente é utilizada como uma ferramenta de orientação.

A necessidade de se padronizar a linguagem e o entendimento sobre Gerenciamento de Projetos é um fato consumado dentro das grandes organizações mundiais, com destaque para as áreas militares, públicas, de grandes empreendimentos e principalmente em projetos de tecnologia da informação, devido à complexidade, criticidade, timing e custos envolvidos.

A padronização de uma linguagem e o sincronismo dos aprendizados de uma área de conhecimento, pode ser feito através da criação de entidade com a participação dos agentes atuantes nos desenvolvimentos desta área, promovendo grande divulgação e fácil acesso aos documentos elaborados; assim foram criadas as Metodologias de Gerenciamento de Projeto.

Uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um conjunto das melhores práticas consolidadas e compiladas em um documento por um grupo ou entidade.

Grupos distintos criam metodologias diferentes, em cada um o foco é maior em determinada área, devido à sua origem, à cultura e à experiência dos integrantes do grupo.

2.3. Aplicação de Metodologia

A aplicação prática de uma metodologia é a utilização dos conceitos das melhores práticas da metodologia na construção do modelo organizacional do Gerenciamento do Projeto específico, aprofundando os aspectos mais relevantes e suprimindo ou abordando superficialmente os aspectos de menor importância.

Uma das Metodologias amplamente difundida e aplicada mundialmente é a do Project Management Institute - PMI, consolidada no documento "a Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK; que em português recebeu o nome de "um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerente de Projetos".

2.4. Metodologias Relativas a Gerenciamento de Projetos

O Grupo de Trabalho Mundial sobre Padrões de Gerenciamento de Projeto é um grupo que tem como objetivo facilitar a comunicação entre aqueles engajados com o desenvolvimento de gerenciamento de projeto, como uma profissão global, lastreada em padrões mundialmente aceitos e relevantes.

Seus associados recebem informações atualizadas, voltadas aos padrões de gerenciamento de projeto global e podem participar do processo de desenvolvimento destes padrões.

O Programa de Normas de Gerenciamento do Projeto do PMI® tem um enfoque em avaliar e desenvolver as normas que são úteis e eficazes para o direcionamento, certificação e entendimento da disciplina de Gerenciamento de Projeto.

A missão do Programa é "auxiliar no desenvolvimento do entendimento e competência de profissionais de desenvolvimento de projeto e dos clientes espalhados pelo mundo."

O Programa de Padrões (standards) do PMI define padrão como sendo um "documento sancionado por um grupo reconhecido que, freqüentemente, fornece regras, diretrizes ou características para os produtos, procedimentos ou serviços, sendo que o cumprimento desses não é obrigatório". (www.pmi.org/standards)

2.5. Metodologias – Organizacionais e Corporativas

Os Modelos de Pleno Desenvolvimento de Gerenciamento de Projeto Organizacional consideram os processos utilizados e o grau de competência da Organização na prática de Gerenciamento de Projeto. (www.pmforum.org)

Estes modelos têm recebido grande importância, como uma medida de competência organizacional, e estão sendo considerados, cada vez mais, nos pedidos de propostas governamentais e industriais em diversos países.

As empresas que atuam em gerenciamento de projetos, particularmente na área de Tecnologia da Informação, provavelmente serão analisadas no processo de contratação à luz de uma ou mais dessas normas de "modelo de pleno desenvolvimento", ou seja, é um indicador que pode ser utilizado pelo contratante para graduar a empresa quanto a sua experiência e competência, em Gerenciamento de Projetos.

O Programa de Modelo de Pleno Desenvolvimento de Gerenciamento (PMMM) foi lançado no PMI pelos autores Geoff Reiss e Paul Rayner em 2001 (www.pmforum.org) e fornece um mecanismo através do qual uma organização ou um grupo dentro de uma organização pode: avaliar-se em termos de gerenciamento de programa, comparar sua maturidade com outra organização regular, compreender seus pontos fortes e fracos, e desenvolver um plano para melhorar sua capacidade de realizar programas bem sucedidos.

A Metodologia de Gerenciamento de Projeto PRINCE, tem o nome originário do acrônimo de *Projects IN a Controlled Environment* e foi desenvolvida originariamente como uma norma do Governo Britânico para gerenciamento de projeto de Tecnologia da Informação (TI). Desde o seu lançamento foi usada pelos setores público e privado, sendo atualmente a norma de fato da Grã-Bretanha para o gerenciamento de projeto. O método também foi adotado em muitos projetos que não eram de TI. O planejamento e desenvolvimento da norma PRINCE foi feito por um grupo que coordenava uma seção de críticas, fornecendo informações e respostas para um grupo de mais de 150 organizações dos setores público e privado. Na sendo, no entanto uma norma BSI.

PRINCE 2 é uma Metodologia de Gerenciamento de Projeto não-registrada, desenvolvida pela Agência Central de Telecomunicações e Computação do Governo Britânico – CCTA. E está estruturada em um manual detalhado que informa quais são os requisitos, mas não especifica como devem ser atendidos.

Esta metodologia é de domínio público e tornou-se um padrão nacional britânico para os profissionais de gerenciamento de projeto, apresentando como vantagem a sua minuciosidade, que, paradoxalmente, também pode atrapalhar os seus usuários em relação ao esforço que precisam para lembrar de todos os aspectos da metodologia. (www.prince2.org.uk)

O Mapa do Processo Crazy Colour PRINCE2 fornece um panorama completo de todos os processos, e suas inter-relações. A divulgação e esclarecimento da metodologia é facilitado pelos sites: <http://www.prince2.com>, que é uma fonte independente de informação sobre tudo o que fazer com o método e pelo <http://www.noggon.com/p2>, planejado para ajudar usuários a entenderem a relação entre conceitos e a obterem um domínio maior da metodologia.

2.6. Metodologias - Treinamento e Certificação

Após a criação das Metodologias de Gerenciamento de Projeto, o mercado passou a definir o conhecimento e experiência nestas como um pré-requisito para contratação de profissionais, assim, algumas entidades desenvolveram também a certificação profissional em Gerenciamento de Projetos.

O Conjunto de Conhecimentos da Associação de Gerenciamento de Projeto - APM tem como parte do seu objetivo desenvolver o profissionalismo no Gerenciamento de Projeto e de estabelecer padrões reconhecidos para os Gestores de Projeto.

A APM desenvolveu competências para um Conjunto de Conhecimentos do Gerente de Projetos, identificando 40 competências-chave agrupadas em: gerenciamento de projeto - englobando os elementos-chave que diferenciam projetos, do gerenciamento geral; organizações e pessoas - especificando as habilidades chave mais flexíveis necessárias para um Gerente de projeto; técnicas e procedimentos - que englobam as questões analíticas e numéricas; e, gerenciamento geral - itens específicos da indústria;

O conjunto de conhecimento forma um alicerce para muitos dos programas originados pela APM, dentre eles o de Certificação do profissional, o de credenciamento de curso (voltado para revisar o conteúdo dos cursos gerados pelas companhias comerciais de treinamento privado e pelos institutos de educação superior), e o Teste de Capacidade de Gerenciamento de Projeto que tem por objetivo avaliar o conhecimento do indivíduo no Gerenciamento de Projeto. (www.apm.org.uk)

O Guia para o Gerenciamento de Projeto BS6079 do Instituto Britânico de Normas - BSI tem sido adotada pelo Governo Britânico e pela indústria e estabelece a terminologia freqüentemente aceita. (www.pmforum.com)

O Conjunto de Conhecimentos do Gerente de Projetos Japonês foi lançado pela Associação para o Avanço da Engenharia (ENAA) do Japão. Essa nova metodologia de Gerenciamento de Projetos é muito diferente das Metodologias do PMI® e do APM BoK pois aplica uma visão baseada em "como o gerenciamento de projeto pode estimular a inovação e gerar uma melhoria no valor de negócio."

As experiências desse novo gerenciamento de projeto BoK foram iniciadas pelo Fórum de Gerenciamento de Projeto Japonês (JPMF), instituído em 1997. O Ministério da Economia, Indústria e Comércio Japonês manteve uma revisão contínua do ENAA em relação ao conhecimento e às estruturas de capacidade talhadas para as necessidades do gerenciamento de projeto do Japão e, para implantar um programa de certificação de qualificação de gerenciamento de projeto. O PM BoK japonês é o resultado dessa revisão que teve a colaboração do Governo e da Indústria japonês junto com um significativo nível da pesquisa acadêmica. (www.pmforum.org)

O BoK japonês está baseado em uma 'estrutura superior' denominada P2M que, de acordo com o Comitê de Norma Japonês, está relacionada ao negócio de 'gerenciamento de projetos' enquanto o Bok Norte-Americano e Europeu estão relacionados apenas ao gerenciamento de um projeto. As quatro áreas propostas para a certificação pelo P2M são: Objetivos, Estratégia, Gerenciamento de Valor e Financeiro.

O Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerente de Projetos PMBOK é a metodologia do Instituto de Gerenciamento de Projeto PMI®, que tem como objetivo identificar e descrever os conhecimentos, geralmente aceitos e fornecer uma terminologia (linguagem, léxico) comum na profissão. A Metodologia é uma

referência básica para interessados na profissão de gerenciamento de projetos, sendo utilizada pelo Instituto para fornecer uma estrutura consistente aos seus programas de desenvolvimento profissional.

Por ser uma metodologia amplamente difundida e aplicada, o PMBOK® do PMI será apresentado a seguir de forma um pouco mais detalhada, tendo sido a referência no programa implementado na Transpetro.

2.7.

O Project Management Institute - PMI

O PMI foi criado em 1969 e está sediado na Philadelphia, Pennsylvania, EUA, sendo a maior associação profissional de gerência de projetos do mundo, com mais de cem mil membros em mais de 125 países.

O PMI é o líder mundial entre as organizações profissionais sem fins lucrativos da área de gerenciamento de projetos. O seu documento normativo PMBOK é um padrão em conhecimentos e práticas da área de gerenciamento de projetos no mercado global atual. O PMI está comprometido com o aperfeiçoamento e expansão contínua do PMBOK Guide e também com o desenvolvimento de novas normas. Suas principais áreas de atuação são: normas, certificação, pesquisa, publicações, educação e associação de membros. (PMBOK, 2000 c)

O PMI encarrega-se de prover o contínuo melhoramento e expansão do PMBOK Guide, bem como o desenvolvimento de padrões adicionais. (www.pmi.org)

2.8.

A Metodologia PMBOK

A idéia inicial de documentação das metodologias informais, aplicadas em Gerenciamento de Projeto, na forma de norma ocorreu em 1976, o projeto foi aprovado em 1981, havendo as versões em 1986-87, atualização de 1996, 2000 e acaba de ser lançada a versão 2004. Este trabalho baseia-se na versão 2002 por ser a referência utilizada no caso em análise, sendo portanto considerada no desenvolvimento deste documento.

O PMBOK Guide é bastante abrangente e tem como objetivo identificar e descrever os conhecimentos e práticas intrínsecos à profissão de gerenciamento de

projetos que são normalmente aceitas. Normalmente aceita significa que todos os conhecimentos e todas as práticas descritas podem ser aplicadas à maioria dos projetos, na maior parte do tempo, e que há um consenso geral sobre seu valor e unidade; visa também estabelecer um vocabulário comum dentro da profissão e da prática; serve de referência básica para qualquer pessoa que esteja interessada na profissão de gerenciamento de projetos. (PMBOK, 2000 d)

O PMBOK é uma metodologia aplicável a qualquer tipo de projeto. O fato de não ser restrita acarreta em não definir como fazer tornando-se adequada a qualquer situação, sendo, no entanto, necessário o envolvimento de especialistas na área para a customização e criação do modelo de Gerenciamento do Projeto específico, com controles específicos e indicadores específicos. Por ter capítulos espalhados por todo o mundo, agrupando e envolvendo globalmente os profissionais de Gerenciamento de Projetos, o PMBOK é hoje o modelo mais divulgado, conhecido e utilizado.

O PMBOK Guide está aprovado como um "American National Standard (ANS)" pelo American National Standards Institute (ANSI) – ANSI/PMI 99-001-2000. (www.pmi.org)

Estrutura e Processos do PMBOK

A Metodologia do PMBOK 2000 está representada no Quadro 1 "Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos em relação aos grupos de pessoas e áreas de conhecimento".

Nas colunas temos os 5 grupos de processos que cobrem todo o ciclo de vida do projeto, sendo a Inicialização, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento e, nas linhas as 9 áreas de conhecimento (descritas em detalhe a seguir) com um total geral de 39 processos.

Grupos de Processos	Área de Conhecimento	Inicialização	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
4.	Gerenciamento de Integração de projeto		4.1 Elaboração do plano do projeto	4.2 Execução do plano do projeto	4.3 Controle integrado de alterações	
5.	Gerenciamento do Escopo do Projeto	5.1 Iniciação	5.2 Planejamento do escopo 5.3 Definição do escopo		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle das alterações do escopo	
6.	Gerenciamento de Tempo do Projeto		6.1 Definição das atividades 6.2 Sequenciamento das atividades 6.3 Estimativa de duração da atividades 6.4 Elaboração do cronograma		6.5 Controle do cronograma	
7.	Gerenciamento de Custos do Projeto		7.1 Planejamento dos recursos 7.2 Estimativa dos custos 7.3 Orçamento dos custos		7.4 Controle de custos	
8.	Gerenciamento da Qualidade do Projeto		8.1 Planejamento da qualidade	8.2 Garantia da qualidade	8.3 controle da qualidade	
9.	Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto		9.1 Planejamento organizacional 9.2 Formação da Equipe	9.3 Desenvolvimento da equipe		
10.	Gerenciamento das Comunicações do Projeto		10.1 Planejamento das comunicações	10.2 Distribuição de informações	10.3 Relatório de desempenho	10.4 Encerramento administrativo
11.	Gerenciamento de Riscos do Projeto		11.1 Planejamento do gerenciamento de riscos 11.2 Identificação dos riscos 11.3 Análise qualitativa de riscos 11.4 Análise quantitativa de riscos 11.5 Planejamento da resposta ao risco		11.6 Monitoração e controle dos riscos	
12.	Gerenciamento da Aquisições do Projeto		12.1 Planejamento das aquisições 12.2 Planejamento das solicitações	12.3 Solicitação 12.4 Seleção das fontes 12.5 Administração do contrato		12.6 Encerramento do contrato

Quadro 1: "Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos em relação aos grupos de pessoas e áreas de conhecimento" (PMBOK, 2000, pg 38).

Obs.: As áreas de conhecimento de número 1, 2 e 3 do PMBOK referem-se a conhecimentos gerais e uniformização de conceitos.

A Figura 3 apresenta o inter-relacionamento entre os processos de cada uma das 9 áreas de conhecimento, que serão descritas em seguida, estando também apresentadas em quadros anexos que mostram os componentes de cada processo. Os quadros foram intitulados com o nome da respectiva área de conhecimento, iniciando no Quadro 9 e tendo a numeração crescente respectivamente às áreas apresentadas.

A Figura 3 ilustra a dinâmica e inter-relacionamento entre os processos de Gerenciamento de Projetos do PMBOK.

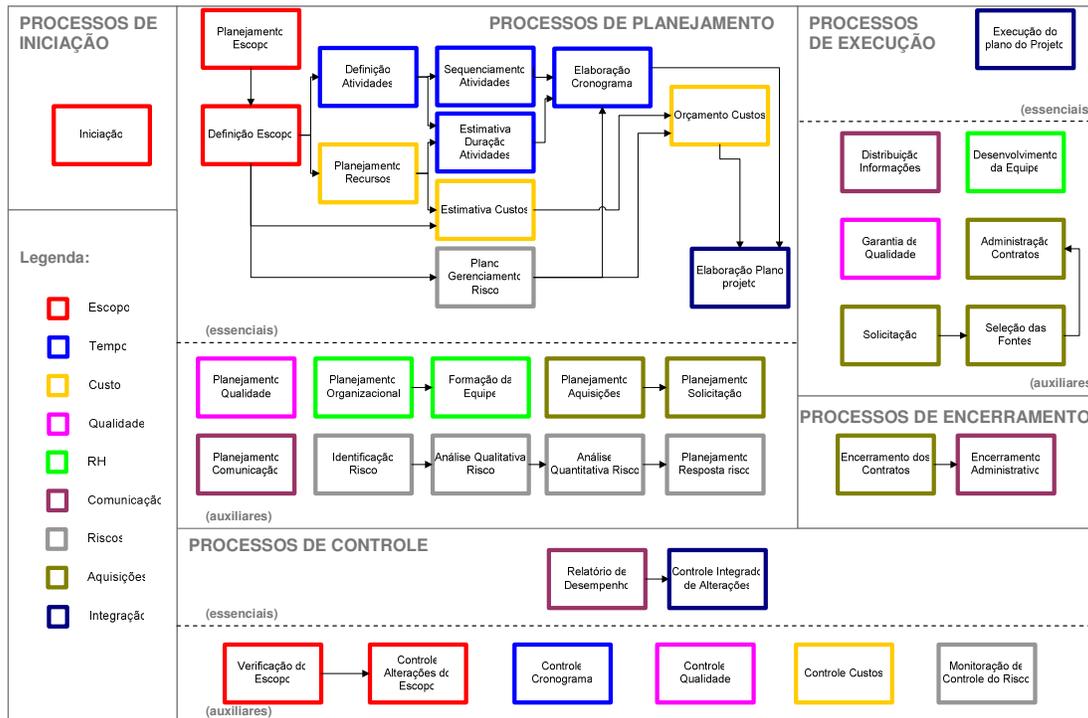


Figura 3: Fluxograma dos processos de Gerenciamento de Projeto, Uma Visão Global do PMBOK 2000 (Dinsmore Associates, 2002).

As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, segundo o PMBOK 2000, são:

Gerenciamento de Integração do Projeto é o conjunto dos processos necessários para assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Consiste em:

- Elaboração do Plano do Projeto - Integração e coordenação de todos os planos do projeto, de maneira a gerar um documento consistente e coerente;
- Execução do plano do projeto - execução do plano do projeto através da execução das atividades nele incluídas;
- Controle integrado de alterações - Coordenação das alterações ao longo do projeto.

Gerenciamento do Escopo do Projeto é o conjunto dos processos necessários para assegurar que o projeto inclua todas as atividades necessárias, e apenas as atividades necessárias, para que seja finalizado com sucesso. Consiste em:

- Iniciação - autorização do projeto ou fase;
- Planejamento do escopo - elaboração de uma declaração do escopo por escrito que sirva de base para decisões futuras do projeto;
- Definição do escopo - subdivisão dos resultados principais que se espera alcançar com o projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- Verificação do escopo - formalização da aceitação do escopo do projeto;
- Controle de alterações de escopo - controle das alterações feitas no escopo do projeto.

Gerenciamento do Tempo do Projeto é o conjunto dos processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. Consiste em:

- Definição das atividades - identificação das atividades específicas que devem ser executadas para que se atinjam os vários resultados principais do projeto;
- Seqüenciamento das atividades - identificação e documentação das dependências existentes entre as atividades;
- Estimativa de duração das atividades - estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para que se concluam as atividades individuais;
- Elaboração do cronograma - análise da seqüência das atividades, suas durações e os recursos necessários para criar o cronograma do projeto;
- Controle do cronograma - controle das alterações do cronograma do projeto.

Gerenciamento de Custos do Projeto é o conjunto dos processos necessários para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado. Consiste em:

- Planejamento dos recursos - definição dos recursos (pessoas, equipamentos, materiais) e da quantidade necessária desses recursos para a execução das atividades do projeto;

- Estimativa de custos - elaboração de uma aproximação (estimativa) do custo dos recursos necessários para a conclusão das atividades do projeto;
- Orçamento de custos - distribuição da estimativa total de custos entre as atividades individuais do projeto;
- Controle dos custos - controle das alterações do orçamento do projeto.

Gerenciamento da Qualidade do Projeto é o conjunto dos processos necessários para assegurar que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi criado. Consiste em:

- Planejamento da qualidade - identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como atender a esses padrões;
- Garantia da qualidade - avaliação regular do desempenho geral do projeto para gerar confiança no sucesso do projeto em alcançar os padrões relevantes de qualidade;
- Controle de qualidade - monitoração dos resultados específicos do projeto, a fim de determinar se esses resultados estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade, e identificação de maneiras para se eliminar as causas de um desempenho insatisfatório;

Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto é o conjunto dos processos necessários para que se empregue de forma mais eficaz o pessoal envolvido no projeto. Consiste em:

- Planejamento organizacional - identificação, documentação e atribuição de funções, responsabilidades e de relações de distribuição de informações do projeto;
- Formação da equipe - conseguir que os recursos humanos necessários sejam designados e estejam trabalhando no projeto;
- Desenvolvimento da equipe - desenvolvimento das competências individuais e da equipe para melhorar o desempenho do projeto.

Gerenciamento das Comunicações do Projeto é o conjunto dos processos necessários para assegurar a geração, coleta, divulgação, armazenagem e disposição final apropriada e oportuna das informações do projeto. Consiste em:

- Planejamento das comunicações - identificação das informações e comunicações requeridas pelos interessados; quem requer qual informação, quando ela será necessária e como ela será fornecida;
- Distribuição das informações - disponibilizar as informações necessárias aos interessados no projeto, no momento oportuno;
- Relatório de desempenho - coleta e divulgação de informações sobre o desempenho. Isso inclui: o relatório do andamento do projeto, a medição de progresso e previsões;
- Encerramento administrativo - geração, coleta e divulgação de informações para que se formalize a conclusão da fase do projeto.

Gerenciamento de Riscos do Projeto é um processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. Isso inclui maximizar a probabilidade e conseqüências de eventos positivos e minimizar a probabilidade e conseqüências que os eventos adversos podem trazer aos objetivos do projeto. Ele inclui:

- Planejamento do gerenciamento de riscos - decisão sobre como abordar e planejar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto;
- Identificação dos riscos - identificação dos riscos que poderiam afetar o projeto e a documentação de suas características;
- Análise qualitativa de riscos - realização de uma análise qualitativa dos riscos e das condições para que se dê prioridade a seus efeitos sobre os objetivos do projeto;
- Análise quantitativa dos riscos - medição da probabilidade e do impacto dos riscos e estimativa de suas implicações nos objetivos do projeto;
- Planejamento de respostas a riscos - desenvolvimento de procedimentos e técnicas com o objetivo de realçar as oportunidades e reduzir as ameaças de riscos aos objetivos do projeto;
- Monitoração e controle de riscos - monitoração dos riscos residuais, identificação de novos riscos, execução de planos de redução dos riscos e avaliação da eficácia desses planos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Gerenciamento das Aquisições do Projeto é o conjunto dos processos necessários a aquisição de bens e serviços de fora da organização executora a fim de se cumprir o escopo do projeto. Consiste em:

- Planejamento das aquisições - determinação do que adquirir e quando;
- Planejamento da solicitação - documentos dos requisitos do produto e identificação das possíveis fontes;
- Solicitação - obtenção de cotações, licitações, ofertas ou propostas, conforme for o caso;
- Seleção das fontes - escolha entre possíveis fornecedores;
- Administração do contrato - administração do relacionamento com o fornecedor;
- Encerramento do contrato - conclusões e liquidação dos contratos, com a resolução de quaisquer itens em aberto.

(PMBOK, 2000 e)

A Utilização da Metodologia

Tendo como pano de fundo as áreas de conhecimento e os processos de cada etapa, o profissional de gerenciamento de projeto, com base nos objetivos, restrições e modelo operacional que serão aplicados na execução do projeto, customiza as melhores práticas do PMBOK e demais guias, criando uma metodologia específica para o projeto, com seus controles, indicadores e pontos de verificação específicos.

O ganho proporcionado pelo Gerenciamento de Projetos não consiste apenas em assegurar que o projeto seja concluído, e sim no monitoramento contínuo, detecção de desvios, análise dinâmica do progresso, mapeamento dos riscos e gestão da evolução do Projeto.

Com base no planejamento inicial e nos controles desenhados, o projeto é gerido tendo uma visão clara do previsto, do realizado, dos atrasos, os desvios e o replanejado, permitindo-se ainda simulações de situações.

Desta forma, o projeto não apresentará surpresas, tendo probabilidade muito maior de alcançar o sucesso.

Considerando o ambiente competitivo do mundo atual e a dimensão dos projetos nas grandes empresas, nota-se que o Gerenciamento de Projeto está se Consolidando em todas as Áreas de Negócio.

No anexo I encontram-se os quadros das áreas de conhecimento, onde os componentes de cada processo são apresentados, elucidando a abordagem sistemática que é o cerne das metodologias de gestão de projetos.