

4. PMBOK® - Project Management Body Of Knowledge

“No Brasil, as metodologias mais difundidas são, além do QL, o método Zopp, o Marco Lógico do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Mapp da Fundação Altadir, criada por Carlos Matus. Além disso, há a ocorrência de métodos e conceitos complementares ao QL, com destaque para a Gestão Baseada em Resultados (Results-Based Management –RBM) da agência canadense Cida (Canadian International Development Agency) e do PMBOK® Guide organizado pelo PMI.” (Pagnussat, 2006, p.25)

4.1. Considerações gerais

Considerando o Quadro Lógico como uma ferramenta poderosa, porém incompleta para gerenciar projetos de desenvolvimento, conforme constatado no capítulo anterior (Item 3.3.1), é necessário que seja complementado por outras técnicas para seu adequado uso e aproveitamento.

Alguns reconhecidos modelos e metodologias de gerenciamento de projetos empresariais poderiam ser utilizados nesse estudo, visando complementar características não atendidas pelo o MQL. Como exemplo, a *European Commission* adotou como metodologia para gerenciamento dos seus projetos, o *Project Cycle Management* (PCM) que usa, com grande profundidade, o MQL como parte dos seus processos (Fuster, 2005), conforme mencionado no capítulo anterior. Portanto, como já há o que contemple parte das carências do MQL na Europa e considerando a grande adoção do PMBOK® nas Américas, se utilizará esse modelo como objeto de exploração.

Este capítulo apresenta as definições gerais do PMBOK®, que apesar de ser mais adequado para gerenciamento de projetos empresariais, se pretende, aproveitando seu grande emprego por profissionais de gerenciamento de projetos, selecionar dentre seus grupos e áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, aqueles que potencialmente podem agregar contribuições no planejamento, monitoramento e avaliação de projetos de desenvolvimento geridos pelo MQL.

Encontrar essas contribuições do PMBOK® para o MQL é a resposta que se pretende obter com a pesquisa. Para isso será feita uma breve revisão sobre o

PMBOK[®]. Breve, pois a proposta não é o aprofundamento nos conceitos, técnicas, ferramentas e práticas reunidas por ele, mas escolher, dentre as disponíveis, àquelas que contribuirão para a gestão de projetos de desenvolvimento.

4.2. Contextualização

Em 1969 foi criado, na Filadélfia (EUA), o Project Management Institute (PMI[®]), uma das principais organizações internacionais de gerenciamento de projetos e organizadora do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK[®]), conjunto das melhores práticas em gerenciamento de projetos. O PMBOK[®] encontra-se na quarta edição, de 2008, e tem por objetivo apresentar a visão geral das técnicas, ferramentas e habilidades que reconhecidamente aumentam a possibilidade de sucesso no gerenciamento de projetos, assim como fornecer um glossário com um vocabulário comum para facilitar a comunicação entre os gerentes de projeto em todo o mundo. A abordagem do gerenciamento de projetos que utiliza as técnicas descritas no PMBOK[®] têm se tornado um padrão de fato em vários setores, notadamente no setor de tecnologia da informação, na indústria pesada e no setor de petróleo, gás e biocombustíveis. Além do PMBOK[®], existem outros importantes padrões internacionais: PCM (*Project Cycle Management*), ISO 10006, PRINCE2 (*Projects IN a Controlled Environment*) e ICB (*IPMA Competence Baseline*).

4.3. Objetivo e organização do guia PMBOK®

O objetivo do Guia PMBOK® é o de identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a organização e/ou equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico. (PMI®, 2008)

4.3.1. Organização do PMBOK

O Guia PMBOK® está organizado em três seções:

Seção I: A estrutura de gerenciamento de projetos - Trata da compreensão do gerenciamento de projetos

Capítulo 1: Introdução

- ✓ Noções básicas e os objetivos da norma. Define projetos, gerenciamento de projetos e a relação entre gerenciamento de projetos, programas e portfólios, além da discussão sobre o papel do gerente de projetos.

Capítulo 2: Ciclo de Vida e organização do projeto

- ✓ Aborda a visão geral do ciclo de vida do projeto e sua relação com o ciclo de vida do produto. Descreve também as possíveis influências da estrutura organizacional no gerenciamento de projetos.

Embora se tenha uma infinita possibilidade de tipos e tamanhos de projetos, nenhum deles foge à característica de possuir ciclo de vida semelhante, todos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo a seguir (PMI®, 2008):

- Início do projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto;
- Encerramento do projeto.

Na Figura 8 pode-se visualizar graficamente a relação Recursos x Tempo durante o ciclo de vida de um projeto, considerando as fases anteriormente mencionadas.

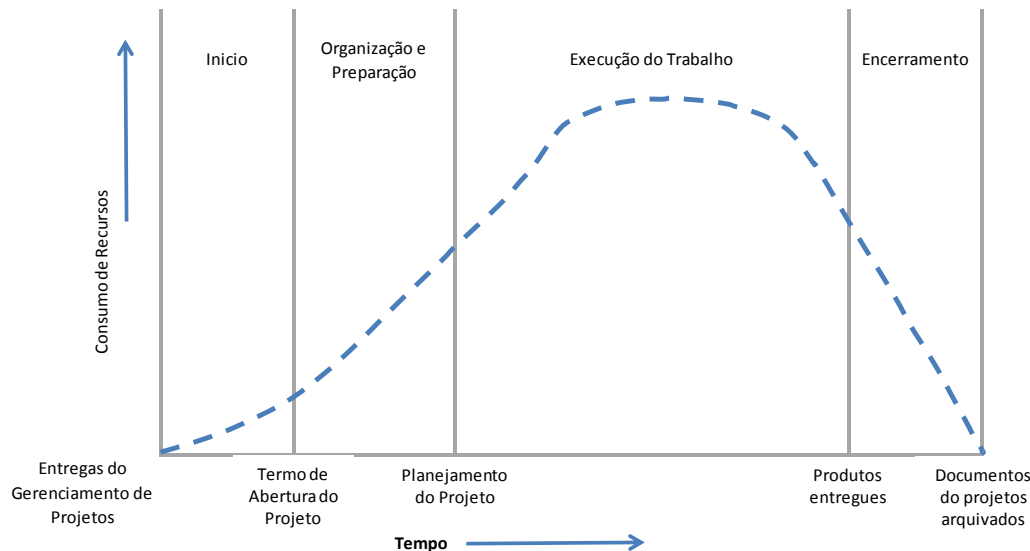


Figura 8 - Ciclo de Vida de um Projeto

Fonte: PMI® (2008), adaptado pelo autor

Seção II: O Padrão de Gerenciamento de Projetos de um Projeto – Trata da definição dos processos de gerenciamento de projetos, assim como as entradas e saídas de cada processo.

Capítulo 3: Processo de gerenciamento de projetos em um projeto

- ✓ Define os cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Relaciona as Áreas de Conhecimento em gerenciamento de projetos com os respectivos grupos de gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI® (2008), a base de conhecimento em gerenciamento de projetos contém 42 processos organizados em 5 grupos e em 9 áreas de conhecimento que descrevem as melhores práticas em cada uma dessas disciplinas, mas não diz “como” se fazer. Os processos estruturados são:

- **Grupo de processos de iniciação:** São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente por meio da obtenção da autorização para iniciar o projeto ou a fase;

- **Grupo de processos de planejamento:** São os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;
- **Grupo de processos de execução:** São os processos realizados para realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;
- **Grupo de processos de monitoramento e controle:** São os processos realizados para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;
- **Grupo de processos de encerramento:** São os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Embora os processos de gerenciamento estejam definidos separadamente, o mesmo não ocorre durante o exercício do gerenciamento na prática. A Figura 9, ilustra a iteração entre os grupos de processos.

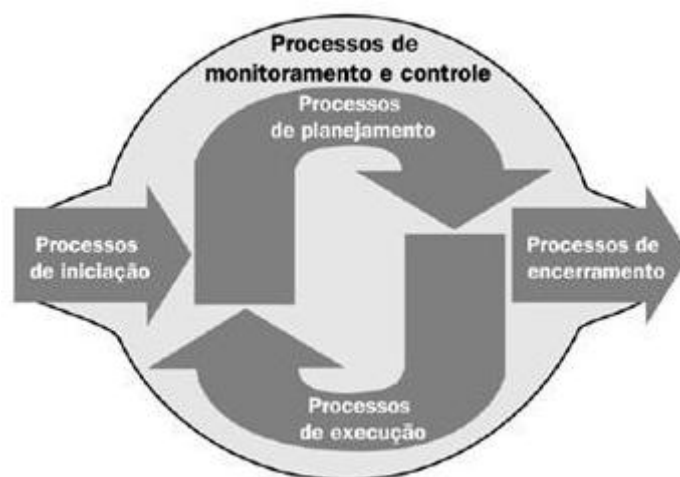


Figura 9 - Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Fonte: PMI® (2008)

Já a Figura 10 demonstra o nível de interação ao longo do tempo entre os processos e o grupo de processos que os organiza. Nela observamos, de maneira, simplificada o esforço do gestor de projetos durante as cinco fases do ciclo de vida de um projeto típico.

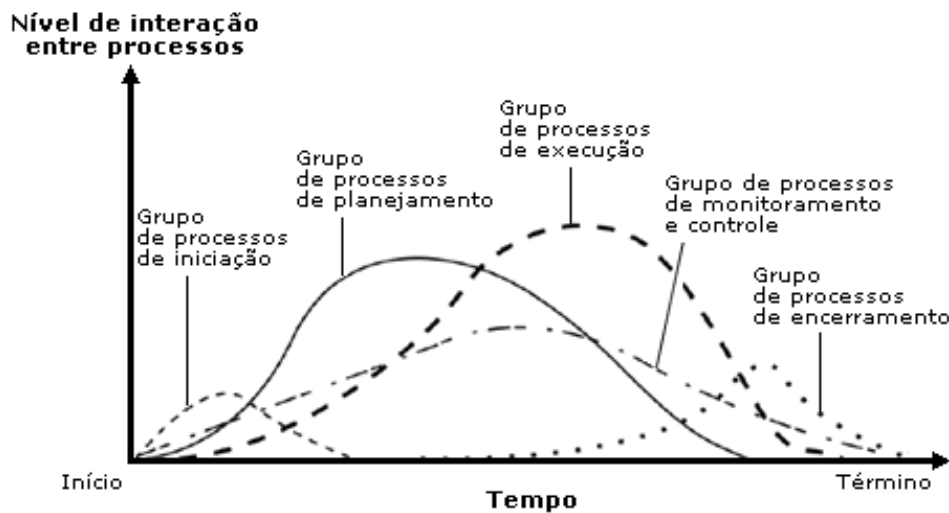


Figura 10 - Interação entre os grupos de processos

Fonte: Fonte: PMI® (2008)

Seção III: As Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Descreve as Áreas de Conhecimento em gerenciamento de projetos e detalha as entradas, ferramentas e técnicas e saídas de cada área. (PMI®, 2008) e (Silva Junior et al, 2008).

Seção III: Introdução

Capítulo 4: Gerenciamento de integração do projeto

- ✓ Trata da coordenação dos diversos elementos do projeto, permeando-se nos cinco grupos de processos. Seus resultados mais visíveis são o Termo de Abertura do Projeto, a Declaração Preliminar de Escopo, o Plano de Gerenciamento do Projeto, a execução deste plano, o monitoramento e o controle do trabalho do projeto e o encerramento do projeto.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Desenvolver o termo de abertura do projeto;

- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;
- Orientar e gerenciar a execução do projeto;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças;
- Encerrar o projeto ou a fase.

Capítulo 5: Gerenciamento do escopo do projeto

- ✓ Garante que o projeto realize somente o trabalho combinado, nem a mais nem a menos. As entregas de um projeto são representadas na WBS (*Work Breakdown Structure*) ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Coletar requisitos;
- Definir o escopo;
- Criar EAP;
- Verificar o escopo;
- Controlar o escopo.

Capítulo 6: Gerenciamento de tempo do projeto

- ✓ Acompanha um cronograma de atividades sequenciadas que são requeridas para que o projeto alcance seus objetivos no tempo previsto.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Definir atividades;
- Sequenciar atividades;
- Estimar recursos das atividades;
- Estimar durações das atividades;
- Desenvolver o cronograma;
- Controlar o cronograma.

Capítulo 7: Gerenciamento de custos do projeto

- ✓ Garante que os gastos financeiros estarão dentro do orçamento planejado para o desenvolvimento das atividades necessárias para que o projeto alcance seus objetivos.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Estimar custos;
- Determinar orçamento;
- Controlar custos.

Capítulo 8: Gerenciamento da qualidade do projeto

- ✓ Visa atingir a satisfação das especificações de todas as partes interessadas no projeto, sejam os acionistas, o governo, a comunidade, os recursos humanos e até mesmo o gerente do projeto.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Planejar a qualidade;
- Realizar a garantia da qualidade;
- Realizar o controle da qualidade.

Capítulo 9: Gerenciamento de recursos humanos do projeto

- ✓ Busca a melhor alocação e desempenho das pessoas envolvidas diretamente na execução do projeto.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Desenvolver o plano de recursos humanos;
- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto;
- Desenvolver a equipe do projeto;
- Gerenciar a equipe do projeto.

Capítulo 10: Gerenciamento das comunicações do projeto

- ✓ Procura gerir adequadamente as informações que circulam e que devem ser armazenadas e recuperadas pelas partes interessadas no projeto, por meio de um Plano de Comunicações do Projeto. Relatórios de desempenho, medição do progresso e previsões pertencem a essa área do conhecimento.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Identificar as partes interessantes;
- Planejar as comunicações;

- Distribuir informações;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas;
- Relatar desempenho.

Capítulo 11: Gerenciamento de riscos do projeto

- ✓ Pretende identificar e quantificar a probabilidade e o impacto de eventos positivos ou negativos que afetariam os resultados do projeto, de maneira a maximizar possíveis resultados positivos e minimizar, transferir ou eliminar possíveis adversidades.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Planejar o gerenciar de riscos;
- Identificar riscos;
- Realizar análise qualitativa dos dados;
- Realizar análise quantitativa dos dados;
- Planejar respostas aos riscos;
- Monitorar e controlar riscos.

Capítulo 12: Gerenciamento de aquisições do projeto

- ✓ Trata da obtenção de insumos (bens e serviços) imprescindíveis ao alcance dos objetivos do projeto, que não estão disponíveis na organização que executa as atividades do projeto.

Esse capítulo inclui, segundo PMI® (2008):

- Planejar aquisições;
- Conduzir aquisições;
- Administrar aquisições;
- Encerrar aquisições.

Essa organização pode ser resumida em um quadro (Quadro 8) que relaciona os grupos de processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento.

Quadro 8 - Grupos de Processos x Áreas de Conhecimento - PMBOK®

| Áreas de Conhecimento | Grupos de processos de gerenciamento de projetos | | | | |
|-----------------------|--|---|---|--|----------------------------|
| | Iniciação | Planejamento | Execução | Monitoramento e Controle | Encerramento |
| Integração | 4.1 - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto | 4.2 - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto | 4.3 - Orientar e gerenciar a execução do projeto | 4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 - Realizar o controle integrado de mudanças | 4.6 - Encerrar a fase |
| Escopo | | 5.1 - Coletar requisitos 5.2 - Definir o escopo 5.3 - Criar a EAP | | 5.4 - Verificar o escopo 5.5 - Controlar o escopo | |
| Tempo | | 6.1 - Definir as atividades 6.2 - Sequenciar as atividades 6.3 - Estimar os recursos da atividade 6.4 - Estimar a duração das atividades 6.5 - Desenvolver o cronograma | | 6.6 - Controlar o cronograma | |
| Custos | | 7.1 - Estimar os custos 7.2 - Determinar o orçamento | | 7.3 - Controlar os custos | |
| Qualidade | | 8.1 - Planejar a qualidade | 8.2 - Realizar a garantia da qualidade | 8.2 - Realizar o controle da qualidade | |
| Recursos Humanos | | 9.1 - Desenvolver o plano de recursos humanos | 9.2 - Mobilizar a equipe do projeto 9.3 - Desenvolver a equipe do projeto 9.4 - Gerenciar a equipe do projeto | | |
| Comunicações | 10.1 - Identificar as partes interessadas | 10.2 - Planejar as comunicações | 10.3 - Distribuir as informações 10.4 - Gerenciar expectativas das partes interessadas | 10.5 - Reportar desempenho | |
| Riscos | | 11.1 - Planejar o gerenciamento de riscos 11.2 - Identificar os riscos 11.3 - Realizar a análise qualitativa de riscos 11.4 - Realizar a análise quantitativa de riscos | | 11.5 - Monitorar e controlar riscos | |
| Aquisições | | 12.1 - Planejar aquisições | 12.2 - Conduzir aquisições | 12.3 - Administrar aquisições | 12.4 - Encerrar aquisições |

Fonte: PMI® (2008)