

# Melhores práticas: investigando o PMBOK

André Silveira, PMP

Produzido a partir da experiência de dezenas de gerentes de projetos em diversos países e indústrias, o PMBOK, *Project Management Book of Knowledge*, Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos reúne as melhores práticas em gerenciamento de projetos.

Nosso objetivo é explorar sua estrutura e apresentar alguns conceitos com o intuito de educar o leitor sobre o conteúdo e a importância da aplicação do que é considerada a mais completa base de conhecimentos sobre o assunto.

## Por que você deveria conhecer este guia?

Todos nós executamos tarefas diariamente que impactam, direta ou indiretamente, os projetos de nossas empresas.

Pense comigo na definição apresentada pelo PMI sobre o que é um projeto: "Esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único." Temporário, tem início e fim claros. Único, o produto ou serviço criado, é diferente de alguma forma em relação a todos os outros produtos ou serviços já criados.

Quando você lança um produto, implanta um sistema, faz um evento, cria um treinamento para sua equipe de vendas ou constrói um edifício você está envolvido em um projeto que tem prazo, orçamento e objetivos a serem cumpridos.

As empresas buscam por profissionais que lhe tragam resultados, você sabe que seu sucesso profissional está intimamente ligado ao sucesso dos projetos em que você está envolvido.

Aplicar as melhores práticas em gerenciamento de projetos é aumentar as chances de seu **sucesso profissional**.

## As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

O guia é estruturado em nove áreas de conhecimento, a saber:

- Gerenciamento de Integração
- Gerenciamento do Escopo
- Gerenciamento do Tempo
- Gerenciamento de Custos
- Gerenciamento da Qualidade
- Gerenciamento de Recursos Humanos
- Gerenciamento das Comunicações
- Gerenciamento de Riscos
- Gerenciamento de Aquisições

Cada área descreve conhecimentos e práticas necessárias com base nos processos que os compõem. Por exemplo, a área de Gerenciamento de Integração do Projeto descreve os processos necessários para assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Contém a elaboração do plano do projeto, sua execução e controle integrado de alterações.

A última edição do PMBOK contém 44 processos. Para que você tenha idéia de como estes processos podem ajudá-lo escolhemos seguir uma situação corriqueira, apresentando como um destes processos contribui no seu gerenciamento.

## Situação: Atraso devido a constantes mudanças de escopo

Uma das mais importantes áreas de conhecimento, a área de Gerenciamento de Escopo estabelece resultados que influenciarão o projeto durante todo o seu ciclo de vida, desde a iniciação, passando pelo planejamento, execução controle e encerramento.

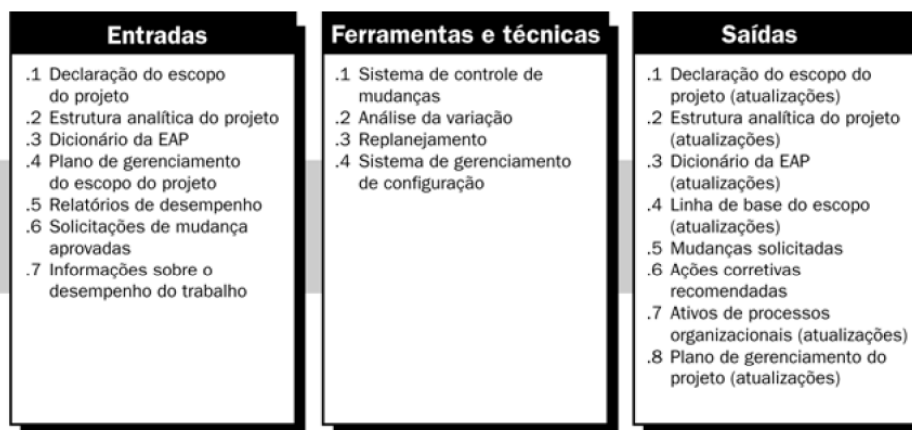
Mudanças muitas vezes são inevitáveis. Sabemos que o gerenciamento de um projeto é uma atividade progressiva, ou seja, avança por etapas, assim as características do produto podem sofrer mudanças à medida que o projeto caminha, ao mesmo tempo é importante que estas mudanças não alterem o escopo do projeto.

Diversas são as razões que motivam a existência de mudança do escopo, assim escolhemos alguns questionamentos cujas respostas descrevem processos, técnicas e ferramentas que nos auxiliam no seu tratamento.

- *A mudança solicitada contribui para os propósitos para qual o produto está sendo criado?*  
A existência de um documento, neste caso chamado de **Declaração de Escopo**, aprovado pelas partes interessadas, permite uma análise da efetiva contribuição da mudança solicitada evitando trabalho inútil, portanto custo e tempo gastos indevidamente.
- *Todas as partes interessadas têm o mesmo entendimento sobre os principais produtos gerados pelo projeto?*  
Muitas vezes as mudanças são solicitadas devido ao mau entendimento dos sub-produtos produzidos pelo projeto. Por exemplo, um cliente entende que a personalização de um módulo de um sistema adquirido fazia parte dos serviços de implantação inicialmente contratados. Conhecido como EAP, Estrutura Analítica do Projeto, ou *WBS (Work Breakdown Structure)*, esta ferramenta gera um documento que é uma das principais referências ao escopo. Ele registra os principais componentes do projeto e, em conjunto com outros documentos como o **Plano Sumário do Projeto** e o **Dicionário da EAP**, obtém um entendimento único por parte de todos os envolvidos no projeto.

A aprovação da criação e alterações da EAP busca registrar todo o escopo do projeto de forma que todas as partes interessadas tenham seu mesmo entendimento.

- *Como as solicitações de mudanças são normalmente feitas? Informalmente? Existe alguma análise de impacto? Quem as analisa? Quem as aprova?*  
Muitas vezes pela falta de processos definidos ou falta de informações, decisões são tomadas sem a devida análise de impacto. Pequenas mudanças, aparentemente inofensivas, podem gerar grandes atrasos ou re-trabalho. Torna-se fundamental a identificação dos impactos gerados pela solicitação da mudança, apontando desvios de prazo de entrega, re-trabalho ou aumento de custos. Um processo de aprovação de mudanças permite o ajuste das expectativas entre as partes evitando surpresas e desentendimentos.
- *Existe um número limite de mudanças estabelecido antes da assinatura do contrato? Para que tipo de mudanças? A definição de mudanças pequenas é compreendida igualmente pelas partes interessadas?*  
Um Plano de Gerenciamento do Escopo descreve como as atividades de mudança de escopo serão identificadas, classificadas e integradas ao projeto. Nele você encontra o que é considerado uma mudança, como ela deve ser avaliada e aprovada, por quem e quando.  
  
A figura a seguir descreve um dos processos da área de conhecimento Gerenciamento do Escopo, chamado Controle de Alterações do Escopo.



Todos os processos são descritos utilizando esta estrutura: **Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas**. Saídas de muitos processos vão servir como entradas para outros.

Em nosso exemplo temos como ferramentas o uso de um sistema de controle de mudanças que define os procedimentos através dos quais o escopo do projeto pode ser alterado. Ele inclui documentos, sistemas de acompanhamento e níveis de aprovação necessários para autorização das alterações.

Técnicas de medição de desempenho são usadas para avaliar o impacto da variação em relação à linha base de escopo estabelecida cuja identificação das causas pode auxiliar na sua redução.

### Integração entre processos

A partir das saídas da definição do escopo podemos ter a lista de atividades necessárias para execução do projeto. A partir da lista de atividades podemos desenvolver estimativas de tempo e perfis de profissionais necessários a sua execução que, conseqüentemente, permitirão a criação de cronogramas e alocação de recursos, respectivamente.

A aplicação dos processos descritos no PMBOK permite que você :

- *antecipe atrasos tomando as ações corretivas necessárias*
- *aloque recursos mais eficazmente*

- *sincronize melhor o fluxo de caixa do projeto*
- *contrate melhor seus fornecedores, minimizando atrasos e disputas*
- *tenha uma melhor comunicação, estabelecendo o conteúdo, formato e frequência adequados para cada parte interessada*
- *identifique, qualifique e quantifique riscos do projeto, preparando planos de resposta*
- *estabeleça métricas de desempenho e as acompanhe de forma consistente permitindo assim uma análise eficaz*
- *aproveite as lições aprendidas evitando a repetição de erros em outros projetos semelhantes*
- *selecione, mobilize e desenvolva seus recursos humanos, maximizando seu desempenho*

É importante salientar que o PMBOK não é uma metodologia, onde você tem um roteiro pré-definido, passo a passo, das atividades necessárias ao gerenciamento de seus projetos.

Existem diversas metodologias baseadas no PMBOK, onde você tem centenas de documentos modelos, procedimentos e métricas pré-definidos, que podem ser adaptados às suas necessidades.

Esta abordagem permite que você coloque em prática estes processos em um espaço de tempo mais curto, uma vez que você não precisa criar uma metodologia do ponto zero.

## Conclusões

A aplicação das melhores práticas no ambiente de trabalho constitui um grande desafio para as empresas, devendo contemplar não só o seu conhecimento mas também o desenvolvimento das atitudes necessárias para que este conhecimento possa ser colocado em prática com sucesso.

Trata-se de um processo de aprendizado contínuo que tem como uma de suas etapas iniciais mais importantes a disseminação do conhecimento.

O sucesso de uma implantação do uso das melhores práticas deve ser acompanhado de um plano de implantação que respeite o estado atual de maturidade em gerenciamento da empresa, galgando etapas de forma eficaz e consistente.

Este plano orienta sua empresa na identificação das competências que precisam ser desenvolvidas, priorizando as áreas de conhecimento deficientes e aproveitando os processos que atualmente sua empresa já tem excelência.

O PMBOK não é a única base de conhecimentos que pode auxiliá-lo, mas certamente é uma importante instrumento para que você tenha sucesso em seus projetos.

A cada quatro anos uma nova versão é publicada pelo PMI – *Project Management Institute* [www.pmi.org](http://www.pmi.org), nela são encontradas novas ferramentas e técnicas, processos revisados e/ ou adicionados. Sua última edição data de 2004, também conhecida por Terceira edição, possui uma versão em português que pode ser adquirida via Internet utilizando este link: <http://www.pmibookstore.org/PMIBookStore/productDetails.aspx?itemID=367&varID=1>.

---

### André Silveira, PMP, MBA

Especialista em planejamento, gestão e controle de projetos, certificado *PMP, Project Management Professional*, pelo *Project Management Institute*, que representa a instituição de maior prestígio internacional em Gerenciamento de Projetos. Engenheiro, Administrador possui MBA em Marketing, com vasta experiência e vivência internacional em gestão de projetos. Sócio-diretor da Expleo.