

CAPÍTULO 1

DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Há tempos nota-se no mercado de trabalho um aumento da demanda por profissionais com conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Ambientes de complexidade crescente, concorrência global, maior aversão a riscos, aumento da regulamentação... são muitos os motivos que fizeram a procura pelo gerente de projetos crescer em ritmo sem precedentes.

Mas nem só de gerentes vivem os projetos!

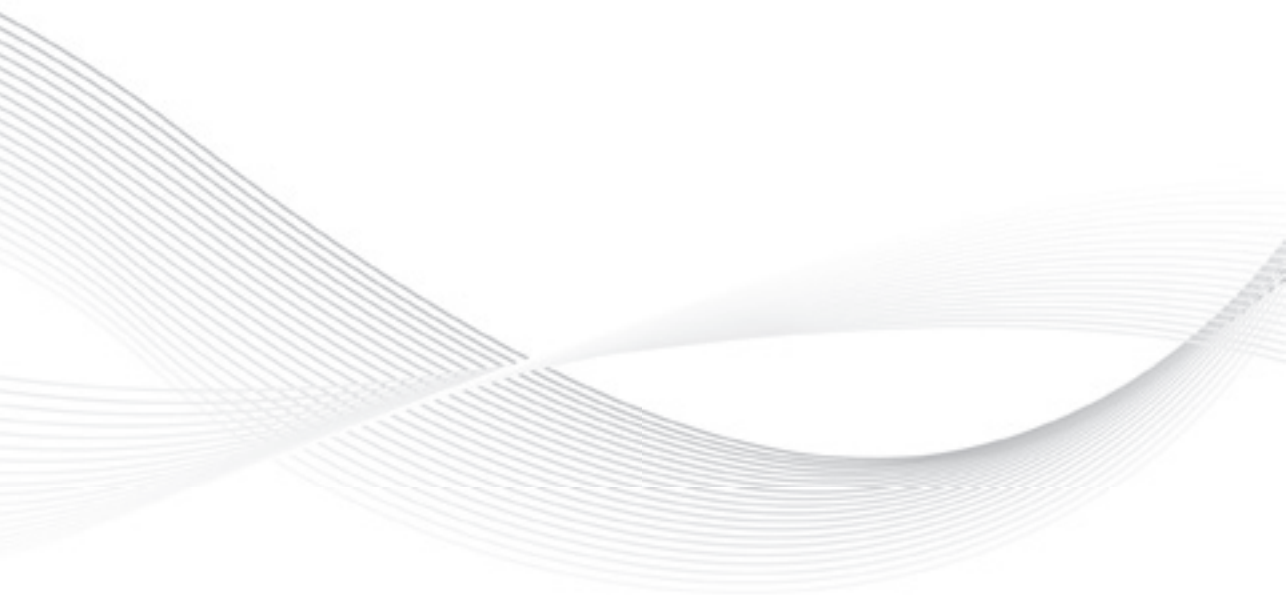
Tão importantes quanto o famoso “GP”, são também os membros da equipe e outros stakeholders, que atuam juntamente com o gerente no dia a dia de cada empreitada. E é exatamente a este público que a certificação CAPM® visa atender.

Curiosamente, quase que na proporção inversa à valorização das profissões associadas ao Gerenciamento de Projetos, o mercado editorial nacional vinha apresentando uma carência de obras focadas no segmento do exame CAPM®.

Esta lacuna é agora finalmente preenchida de forma brilhante pelo professor Carlos Augusto V. Freitas, um dos primeiros profissionais a obter a certificação CAPM® na América Latina e o maior entusiasta, especialista e divulgador da certificação que eu conheço.

Tive o grande prazer de conhecer o professor Carlos Augusto em um de seus workshops de divulgação da certificação CAPM® realizados no PMI Rio. Desde então nos tornamos colegas na docência e amigos, sempre admirando sua contagiante dedicação e seu entusiasmo pelo assunto, que tenho certeza, vai empolgar também o leitor.

Prof. Ralph Moller, PMP, CAPM, COBIT, ITIL



1.1. Projeto

De acordo com o guia PMBOK®, um projeto é um empreendimento **temporário** com o objetivo de **criar** um produto, serviço ou resultado único elaborado **progressivamente**. (PMBOK® 4ª edição, 2008)

O conceito, por mais simples que pareça, pode causar certa confusão no entendimento. Vejamos as palavras-chave em negrito:

Temporário	Significa que tem início e fim predefinidos.
Criar	Significa construir ou produzir algo novo.
Progressivamente	Na medida em que o tempo avança, novas informações surgem e deverão ser levadas em consideração no aspecto do projeto.

TABELA 1.1 – PESQUISA DE TERMINOLOGIAS

Em treinamentos e palestras que ministro, observo que muitos profissionais (membros de equipes de projeto, gerentes de projetos iniciantes) ou estudantes possuem dúvidas com relação ao trabalho executado em projeto ou atividade contínua.

Neste caso, utilizo um exemplo bem simples:

“Você está trabalhando em algo novo?”

- ▶ Se respondeu SIM, pode-se entender que está em um projeto.
- ▶ Se a resposta for NÃO, então pode-se entender que está trabalhando em uma operação contínua, ou seja, suportando ou mantendo algo que já existe.

1.1.1. Exemplos

PROJETOS

- Construção de uma ponte
- Desenvolvimento de um software
- Realização de um evento
- Definição de um novo processo estratégico para uma empresa
- Atualização tecnológica de um website

OPERAÇÃO

- Manutenção de um prédio ou uma estátua
- Manutenção mecânica de um carro
- Manutenção/suporte de um banco de dados
- Manutenção de um poço de petróleo

Observe a palavra “**manutenção**”:

1. Ato ou efeito de manter(-se).
2. As medidas necessárias para a conservação ou a permanência de alguma coisa ou de uma situação.

Podemos concluir que “**PROJETO é tudo aquilo que NÃO É ROTINA**” (Vargas, 2010).

Dica:

É importante lembrar estes conceitos durante a leitura deste livro e/ou no estudo preparatório para o exame CAPM®.

1.2. Programa

Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controles não disponíveis quando gerenciados de forma individual. Podem incorporar atividades contínuas.

Responsável: gerente de programa.

1.2.1. Exemplos

Observe a seguir que existem vários temas ligados ao programa, que, por sua vez, possuem subprojetos que podem SER ou NÃO dependentes. Porém, o cumprimento dos objetivos destes projetos irá contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PROGRAMA, ou seja, estruturando desta forma facilita o gerenciamento dos projetos.

Para o exame CAPM® basta lembrar o conceito PROGRAMA.



FIGURA 1.1 – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROGRAMA

1.3. Portfólio

Um portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho necessário para alcançar os objetivos estratégicos de negócio.

Associe a palavra PORTFÓLIO à ESTRATÉGIA.

Responsável: pode ser grupo executivo de uma organização ou o Escritório de Projetos.

1.3.1. Exemplos

Vamos imaginar uma empresa de grande porte.

Geralmente no final do ano os executivos se reúnem e apresentam demandas e/ou iniciativas ligadas à estratégia da organização a serem executadas no ano seguinte. Estes “projetos” com visão em alto nível serão avaliados, categorizados e priorizados de acordo com o orçamento e a necessidade da empresa. Alguns projetos recebem a aprovação para execução a partir do início do ano seguinte. Estas práticas são ligadas ao gerenciamento de portfólio.

Para o exame CAPM® basta lembrar o conceito PORTFÓLIO.

1.4. Habilidades para um Gerente de Projetos ou Membro de Equipe

O gerente de projetos é a pessoa/profissional/indivíduo responsável único e exclusivo pelo sucesso ou fracasso do projeto.

A formação de um profissional que exerça esta função pode variar de acordo com a maturidade de gerenciamento de projetos de cada organização.

De acordo com o guia PMBOK®, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente de projetos tenha três características:

Conhecimento	Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
Desempenho	Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
Pessoal	Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de atividade relacionada. São as conhecidas <i>soft-skills</i> ou habilidades interpessoais.

TABELA 1.2 – CARACTERÍSTICAS DO GP

O membro de equipe de projeto é a pessoa/profissional/indivíduo responsável por atividades de gerenciamento de projetos e/ou construção dos produtos/entregas do projeto.

Pode ser, mas não se limita a:

- ▶ Analista de sistemas
- ▶ Engenheiros
- ▶ Advogados
- ▶ Analista de marketing
- ▶ Operador de computador
- ▶ Coordenador de área
- ▶ Diretor
- ▶ Patrocinador
- ▶ Líder técnico de projetos

Observe que as opções citadas misturam cargos com funções desempenhadas em uma estrutura organizacional. A necessidade de profissionais (membros de equipes) certificados é de extrema importância no mercado de trabalho.

Estes profissionais irão utilizar a linguagem do gerenciamento de projetos junto ao gerente de projetos. Por exemplo: terminologias como EAP, TAP, cronograma, solicitação de mudança ou mesmo aplicação de técnicas como: estimativas de duração e custos, decomposição, análise quantitativa de riscos, dentre outras.

Este é o desafio para os profissionais certificados como CAPM®: apoiar o gerente de projetos através de utilização de linguagem única, a saber, em gerenciamento de projetos. A certificação atesta o conhecimento das melhores práticas de gerenciamento de projetos (o Guia PMBOK®).

Resumo:

- ▶ Temos o gerente de projeto Certificado como PMP®
- ▶ Temos o membro de equipe Certificado como CAPM® desempenhando diversos papéis:
 - Gerentes de projetos em início de carreira e/ou com pouca experiência
 - Membros de equipes
 - Líderes técnicos
 - Analista de projetos
 - Dentre outros

1.4.1. Exemplos

De acordo com Varella *et al.* (2010), no livro "Aprimorando Competências de Gerenciamento de Projetos":

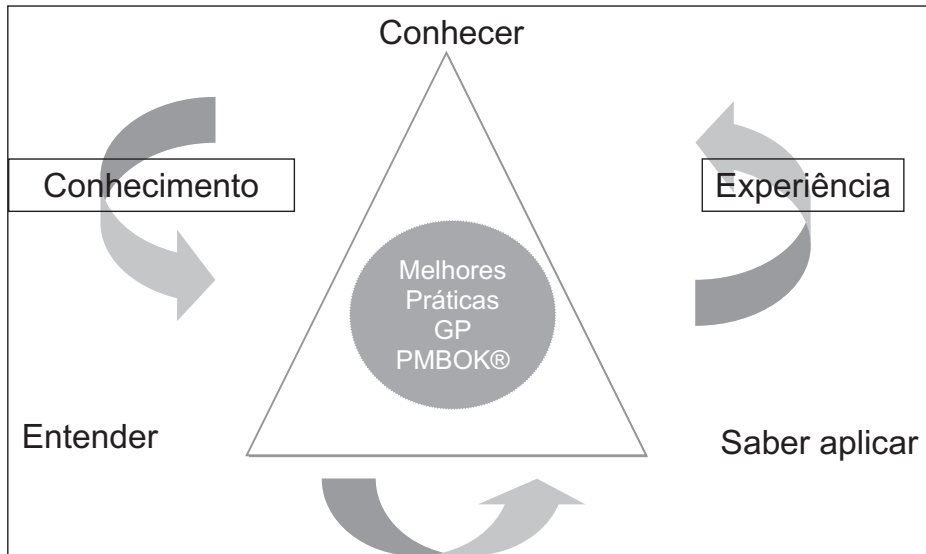


FIGURA 1.2 – CONHECIMENTO EM GP

Como exemplo, posso citar a primeira palavra/conceito que temos “na cabeça” quando falamos de gerenciamento de tempo: **CRONOGRAMA**.

Temos profissionais que, por falta de conhecimento em gerenciamento de projetos, entendem que um cronograma é o planejamento de projetos. Está errado!

Vamos tentar imaginar três possíveis cenários:

CONHECER

1º Existem profissionais que conhecem a ferramenta (CRONOGRAMA), ou seja, conhecem o conceito, mas não sabem o porquê de utilizá-lo.

ENTENDER

2º Existem profissionais que entendem que a ferramenta tem como objetivo descrever um conjunto de atividades na construção de alguma coisa (serviço ou produto), ou seja, entendem o conceito.

SABER APLICAR

3º Existem profissionais que conhecem e sabem aplicar as técnicas adequadas na elaboração e no controle do cronograma, ou seja, têm experiência.

Assim, podemos entender que TODOS os processos sugeridos no guia PMBOK®, bem como suas terminologias, entradas, ferramentas e técnicas e saídas, são de extrema importância para todos os profissionais de hoje.

Vamos estudar os 42 processos no Capítulo 3 deste livro.

1.5. Escritórios de Projetos (EGP)/Project Management Office (PMO)

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) pode ser definido como um núcleo ou departamento responsável por apoiar o gerenciamento de projetos de uma área ou organização.

Tradicionalmente, um EGP é categorizado como Departamental ou Estratégico.

DEPARTAMENTAL	Apoia/Suporta os projetos internos ou externos de uma área
ESTRATÉGICO	Apoia/Suporta os projetos estratégicos de uma organização

TABELA 1.3 – TIPOS DE EGP

Observação: Esta categorização pode variar de acordo com a organização.

Um EGP pode desempenhar as seguintes funções:

- ▶ Elaboração e suporte de metodologia de gerenciamento de projetos interno;
- ▶ Definição de indicadores e métricas;
- ▶ Treinamento em gerenciamento de projetos;
- ▶ Elaboração de relatórios para alta gerência;
- ▶ Desenvolvimento de equipes;

- ▶ Alocação de recursos;
- ▶ Gestão de projetos estratégicos;
- ▶ Dentre outras.

Este núcleo, área ou departamento pode possuir profissionais CAPM® ou PMP®.

1.5.1. Exemplos

Uma organização de grande porte possui um EGP estratégico-corporativo ligado à Presidência, responsável pela definição de padrões a serem executados pela empresa.

Nesta mesma organização, a área de Tecnologia da Informação (TI) pode possuir um segundo EGP, neste caso "departamental", responsável por cumprir os padrões corporativos de gerenciamento de projetos, apoiando a execução dos projetos da área de Tecnologia da Informação.

1.6. Gerenciamento de Projetos

É a aplicação de conhecimento (práticas sugeridas pelo guia PMBOK®), habilidades (comportamentais), ferramentas e técnicas (processos de gerenciamento de projetos) às atividades do projeto a fim de atender as suas necessidades/requisitos.

O termo Projeto está relacionado a Portfólio e Programas, porém as práticas consideram a aplicação em PROJETO de médio e grande porte.

Lembro apenas que, para o exame de certificação, basta conhecer o significado dos termos.

1.6.1. Exemplos

O gerenciamento de projetos é aplicado através da **integração e adequação** dos **42 processos** (Capítulo 3) distribuídos em **cinco grupos de processos**, a saber:

- ▶ Iniciação
- ▶ Planejamento
- ▶ Execução
- ▶ Monitoramento e Controle
- ▶ Encerramento

1.7. Estruturas Organizacionais

As estruturas organizacionais podem variar de acordo com a maturidade de gerenciamento de projetos da organização. Veja a seguir:

ESTRUTURA FUNCIONAL	Organização clássica com estrutura funcional hierarquizada. Podemos citar como exemplo uma empresa de saúde hospitalar ou de oil & gas. Também conhecida como “Process Driven”.
ESTRUTURA PROJETIZADA	Organização que “sobrevive” de projetos. A estrutura pode variar de acordo com a complexidade e porte dos projetos. Podemos citar as grandes empresas globais de consultoria. Também conhecida com “Project Driven”.

TABELA 1.4 – TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Existe uma tendência de que as empresas, cada vez mais, estejam migrando para a estrutura projetizada, ou seja, atuando com base na execução de projetos. Essa evolução pode ser ilustrada com a ESTRUTURA MATRICIAL que pode ser dividida em balanceada, fraca e forte.

Tipo de Organização Características	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz Fraca	Matriz Balanceada	Matriz Forte (por projetos)	
Autoridade do Gerente de Projeto	Pouca ou Quase Nenhuma	Limitada	Baixa a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Total
Porcentagem da empresa dedicada full-time a projetos	Quase Nenhuma	0-25%	15%-60%	50%-95%	85%-100%
Função de Gerente de Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Nomes comuns para a função de Gerente de Projeto	Coordenador do Projeto/Líder do projeto	Coordenador do Projeto/Líder do projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
Equipe do Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral

FIGURA 1.3 – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Dica:

Observe os pontos-chave da figura 1.3:

- A autoridade do Gerente de Projetos
- Equipe do Projeto

Veja a evolução de formalidade e atuação dos papéis nos projetos em cada tipo de estrutura.

1.7.1. Outros Conceitos

- ▶ Project Expeditor (Facilitador) – atua como assistente da equipe e coordenador da comunicação. Não tem poder de decisão. Posição do GP na Matriz Fraca.
- ▶ Project Coordinator (Coordenador) – atua de forma similar ao facilitador, contudo, tem uma autonomia maior, com certo poder de decisão e reportando-se a níveis de gerência mais altos. Posição do GP na matriz Balanceada.

Dica:

Para o exame entenda a diferença entre o Facilitador e Coordenador. O Coordenador pode tomar decisão e o Facilitador não pode tomar decisão.

1.8. Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais

Fatores Ambientais da Empresa são aspectos de ambiência da organização que exercem influência no projeto. Podem ser internos ou externos. Pense na execução de projetos na empresa onde trabalha. Seu chefe, seu diretor, os procedimentos que devem ser seguidos, a forma como executam reuniões...

Tudo isso está inserido nos fatores ambientais da empresa.

1.8.1. Exemplos

- ▶ Cultura organizacional, estrutura e processos organizacionais
- ▶ Padrões governamentais ou do setor
- ▶ Infraestrutura (ex.: equipamentos e instalações existentes)
- ▶ Recursos Humanos existentes
- ▶ Administração de pessoal
- ▶ Condições de mercado
- ▶ Tolerância a risco das partes interessadas
- ▶ Sistemas de informações do gerenciamento de projetos
- ▶ Dentre outros

Ativos de processos organizacionais incluem qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no projeto, podendo ser usados para elevar as chances de sucesso do projeto. Normalmente cabe aos membros da equipe de projeto atualizar, durante todo o projeto, os ativos de processos organizacionais. Podem ser agrupados em duas categorias:

▶ **Processos e procedimentos**

- Processos organizacionais padrões;
- Políticas;
- Procedimentos corporativos;
- Templates (Formulários). Por exemplo: pense em um escritório de projetos interno disponibilizando um formulário para preencher a Declaração de Escopo do Projeto;
- Dentre outros.

▶ **Base de conhecimento corporativo.** Vamos imaginar que uma organização possua uma base de conhecimento que deverá apoiar o gerenciamento de projetos em CADA projeto executado. Esta base pode apresentar:

- Banco de dados de medição de processos usados para coletar e disponibilizar dados de medição de processos e produtos;
- Base de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas;

- Banco de dados de gerenciamento de configuração, que contém as **VERSÕES** e linhas de base de todos os padrões, políticas, procedimentos e quaisquer outros documentos oficiais de projetos da empresa;
- Banco de dados financeiro;
- Dentre outros.

Dica:

Os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais são entradas de quase TODOS os processos de planejamento (veja no Capítulo 3). Esteja atento para os processos que possuem um ou os dois em suas entradas ou saídas. Isso é importante para a prova. Para não ficar cansativa a leitura do Capítulo 3, farei referência a esta parte do livro toda vez que aparecerem os termos no conteúdo dos 42 processos do PMBOK®.

1.9. Ciclo de Vida: Projeto e Produto

Estamos chegando ao final do Capítulo 1. Agora vamos fechar nosso conhecimento baseado na abordagem das terminologias chave do gerenciamento de projetos proposto do guia PMBOK® e compreender a diferença entre ciclo de vida do projeto e ciclo de vida do produto.

Vamos imaginar dois tipos de produtos:

- ▶ Um sistema de informações.
- ▶ Um carro.

Ambos os produtos passaram durante todo o seu ciclo do vida, ou seja, desde a avaliação, pesquisa ou desenvolvimento, até o dia em que foi descontinuado, por N PROJETOS.

Exemplos:

- ▶ Pesquisa & Desenvolvimento (P&D);
- ▶ Projeto de Construção do Produto, neste caso a Construção do Carro e o Desenvolvimento do Sistema;

- ▶ Projeto de Lançamento do Produto;
- ▶ Dentre outros.

Toda esta linha do tempo até o final do tempo médio de vida do produto define o **CICLO DE VIDA DO PRODUTO**, que pode apresentar de **1 a N projetos**.

Agora vamos imaginar um projeto de desenvolvimento de um sistema.

Este projeto possui etapas ou fases que irão definir sua concepção até a sua conclusão. No exemplo, poderíamos ter:

- ▶ Fase: Especificação
- ▶ Fase: Construção
- ▶ Fase: Homologação
- ▶ Fase: Implantação

Observe que cada fase está associada a uma etapa do projeto onde a conclusão de algum(ns) produto(s) caracterizam) o seu término. Neste caso seria o CICLO DE VIDA DO PROJETO.

Resumo:

- ▶ CICLO DE VIDA DO PRODUTO – 1 a N projetos até a descontinuação e/ou retirada de circulação do produto.
- ▶ CICLO DE VIDA DO PROJETO – ETAPAS de um projeto divididas para uma melhor gestão, onde controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva o término de uma **entrega** importante.

Apenas não confunda o CICLO DE VIDA DO PROJETO com GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (Capítulo 2).

Ótimo você ter entendido isso!

1.10. Partes Interessadas (Stakeholders)

Neste último tópico vamos refletir sobre os conceitos vistos até o momento:

- ▶ Projeto
- ▶ Programa
- ▶ Portfólio

- ▶ Habilidade de GP para profissionais
- ▶ Escritório de projetos
- ▶ Gerenciamento de Projetos
- ▶ Estruturas organizacionais
- ▶ Ciclo de vida: projeto e produto

Dica:

Pegue uma folha de papel em branco e faça um resumo, descrevendo de forma breve e objetiva os termos acima, com o objetivo de reforçar o estudo.

Durante a leitura observamos a abordagem de vários personagens do gerenciamento de projetos, além de alguns personagens ocultos (não citados). Todos estes personagens citados e ocultos (não citados) podem exercer influência POSITIVA ou NEGATIVA no projeto. Estes são definidos como partes interessadas (stakeholders).

As partes interessadas são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto.

As partes interessadas em projetos incluem, entre outros:

- ▶ Clientes/usuários
- ▶ Patrocinador
- ▶ Gerentes de projetos
- ▶ Escritórios de projetos
- ▶ Equipe de projeto
- ▶ Gerente de operações
- ▶ Concorrentes
- ▶ Consumidores
- ▶ Grupos
- ▶ Sociedade