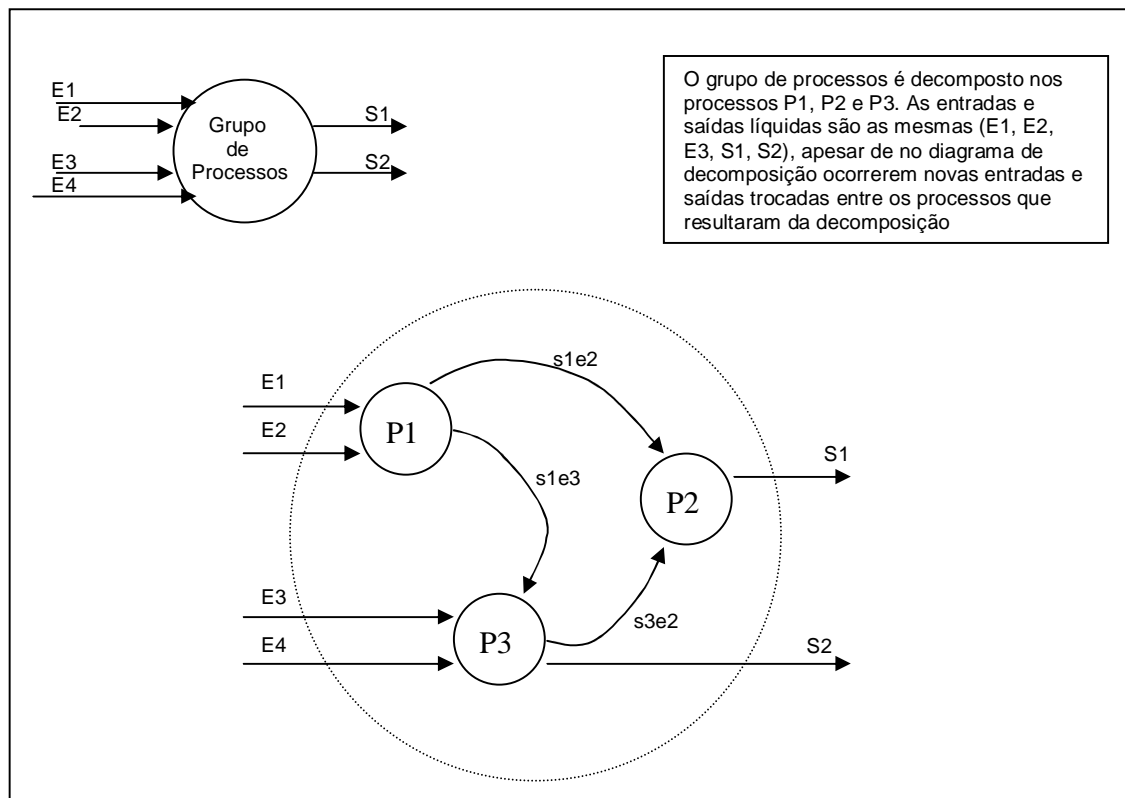


Grupos de Processos na Gestão de Projectos e Áreas de Conhecimentos associadas

Vamos discutir os grupos de processos essenciais na Gestão de Projectos, mas antes que ocorra qualquer dúvida ligada ao facto de termos falado em fases em capítulo anterior, começamos por tornar claro que fase e processo são conceitos completamente distintos. Um projecto complexo pode ser subdividido em fases (podemos para as fases usar também a designação subprojectos) e para cada fase ou subprojecto são aplicáveis os diversos processos que o gestor considere adequados, porventura repetidamente para as diversas fases. Imaginemos um projecto para o qual têm lugar as fases de estudo de mercado, concepção do desenvolvimento, projecto, construção de protótipo, ... A cada uma destas fases são aplicáveis os diversos grupos de processos.

Uma outra questão prévia tem a ver com o conceito de grupo de processos e processos que constituem esse grupo. Como sabemos um processo toma um conjunto de entradas que combina progressivamente para gerar um conjunto de saídas. Acontece que um processo é susceptível de ser decomposto em sub-processos, e estes por sua vez também decomponíveis noutros sub-processos até atingirmos processos elementares, triviais cuja decomposição se não justifica mais. No nosso caso adoptaremos só os conceitos grupo de processos e processos decorrentes da decomposição do grupo. Importa ainda dizer que as regras de decomposição impõem que entradas e saídas do grupo de processos sejam as mesmas que, em termos líquidos, resultam nos processos gerados pela decomposição, sem prejuízo das novas saídas e entradas trocadas entre os processos da decomposição. O quadro seguinte mostra a aplicação desta regra:



Grupos de Processos

A gestão de projectos é uma actividade com exigências de integração e coordenação muito fortes, dadas as múltiplas interações entre os diferentes e, muitas vezes numerosos, processos a gerir. Aplica conhecimentos, práticas, ferramentas e técnicas às actividades do projecto para atingir os objectivos do projecto. A gestão dum projecto formaliza-se pela gestão de processos que tomam entradas para gerarem saídas e que usam os conhecimentos, práticas, ferramentas e técnicas da gestão de projectos.

O sucesso dum projecto depende fortemente, como já foi referido, da competência que a equipa de gestão do projecto revela em termos de:

- Seleccionar os processos adequados à satisfação dos objectivos do projecto (estes processos serão referidos mais tarde);
- Usar uma abordagem precisa para traduzir correctamente as especificações do produto ou serviço nas actividades do projecto;
- Cumprir com os requisitos de modo a satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Equilibrar correctamente as exigências de prazo, trabalho, custo, qualidade, recursos e risco para criar um produto ou serviço de qualidade.

O PMBOK agrupa os processos associados à gestão de projectos nos seguintes grupos:

- Grupo de Processos de Iniciação;
- Grupo de Processos de Planeamento;
- Grupo de Processos de Execução;
- Grupo de Processos de Monitorização e Controlo;
- Grupo de Processos de Encerramento.

Isto não significa que os conhecimentos e processos acima referidos tenham que ser sempre aplicados uniformemente em todos os projectos. Para cada projecto, o gestor do projecto, em colaboração com a equipa do projecto, é sempre responsável por determinar quais os processos apropriados e qual o grau de rigor adequado para cada processo.

Estes grupos de processos interligam-se e interagem, trocando entre si fluxos de informação, cujos conteúdos essenciais descrevemos na página seguinte. Nela está representado o diagrama sintético de fluxos de dados trocados entre os diversos grupos de processos e fontes/destinos externos.

Os grupos de processos estão representados por



As entidades externas estão representadas por



Os fluxos de informação estão representados por



Grupo de Processos de Iniciação

Este grupo de processos visa obter a autorização formal para ser iniciado um projecto ou fase do projecto. Visa a elaboração do Termo de abertura (Project Charter) que é acompanhado da descrição preliminar do âmbito do projecto.

A partir dum problema ou duma oportunidade e da análise prévia da viabilidade dum projecto adequado à sua satisfação, os processos iniciais deste Grupo de Processos de Iniciação consistem em

- Definir o objectivo do projecto e sua justificação para a organização;
- Definir o produto/serviço e as entregas do projecto.

Seguem-se outros dois processos, nos quais:

- São exploradas as alternativas para o desenvolvimento do projecto e Estimados custos, desempenho, prazos e riscos associados.

As saídas destes processos constituem um plano de negócio, a ser avaliado. Caso seja aprovado é formalizado o Termo de Abertura, documento que retomaremos para compreensão mais detalhada.

É muito importante envolver neste grupo de processos os stakeholders, com vista a atingir-se o melhor compromisso possível entres os diversos interesses e expectativas.

Grupo de Processos de Planeamento

Com base no Termo de Abertura e descrição preliminar do âmbito, o grupo de processos de Planeamento vai definir o Plano de Gestão do Projecto, na observância dos objectivos e restrições estabelecidos. Os diversos processos contemplam:

- A definição e sequenciação das actividades;
- A estruturação de decomposição do trabalho associada;
- A estimação da duração das actividades;
- A identificação dos recursos requeridos, aquisições externas e custos correspondentes;
- A avaliação de riscos e a feitura do plano de respostas;
- A elaboração do cronograma do projecto.

Estes processos geram um conjunto de planos e documentos associados e integram o Plano de Gestão do Projecto.

Para este grupo de processos a equipa de gestão deve manter e promover, como já referido também no grupo de iniciação, um envolvimento e uma participação eficaz dos stakeholders. Os processos deste grupo têm normalmente múltiplas ligações entre si, o que provoca a

necessidade de iterações, reanálise e reformulações dos planos até o gestor do projecto considerar que é atingido um refinamento satisfatório do Plano de Gestão do Projecto. Esta decisão depende da natureza do projecto, das fronteiras estabelecidas e das saídas dos processos de monitorização e controlo (que podem suscitar revisões e replaneamento).

Grupo de Processos de Execução

Este grupo é constituído pelos processos necessários à execução do trabalho definido no plano de gestão do projecto com vista ao cumprimento dos objectivos e requisitos estabelecidos. Envolve a coordenação de pessoas e meios e implementa o âmbito do projecto e eventuais alterações que ocorram. Os diversos processos deste grupo envolvem:

- A selecção, recrutamento e desenvolvimento da equipa do projecto;
- A elaboração de consultas, pedidos de propostas e selecção de fornecedores;
- A execução da Garantia da Qualidade;
- A elaboração de relatórios de registo da progressão da execução e de informação da evolução do projecto, de desvios ao Plano e factos relevantes associados.

Os desvios de execução - duração das actividades, disponibilidade de recursos, riscos não previstos - são relatados e, em muitos casos provocarão replaneamento e poderão desencadear pedido de alteração, que, se for aprovado, originará modificação do plano de gestão do projecto.

Grupo de Processos de Monitorização e Controlo

Este grupo de processos acompanha e controla os processos de execução para que potenciais problemas ou desvios possam ser oportunamente identificados e tenham lugar as acções correctivas adequadas. O desempenho associado ao projecto é observado e medido, as alterações necessárias são propostas e as acções preventivas recomendadas, sempre que oportuno. Este grupo compreende os processos de Monitorização e controlo de todo o trabalho do projecto:

- Monitorização e controlo de Âmbito;
- Monitorização e controlo de Prazo;
- Monitorização e controlo de Custos;
- Monitorização e controlo de Qualidade;
- Monitorização e controlo de Riscos;
- Administração de Contratos,

e a monitorização e controlo integrado das alterações e seus reflexos nos processos anteriores.

Quando os desvios põem em causa o cumprimento dos objectivos do projecto, os processos do grupo de planeamento devem ser revistos e reformulados, podendo mesmo resultar a necessidade de reformular/actualizar o plano de gestão do projecto.

Grupo de Processos de Encerramento

Este grupo de processos integra os processos adequados à conclusão formal de todas as actividades dum projecto ou fase de projecto e à formalização da entrega do produto/serviço ao cliente ou encerramento no caso dum projecto que foi cancelado.

Áreas de conhecimento

O PMBOK considera nove áreas de conhecimento associadas ao cabal desempenho da gestão dos processos que acabamos de descrever. São elas:

- Gestão da Integração do Projecto.*
- Gestão do Âmbito;*
- Gestão do Custo;*
- Gestão do Prazo;*
- Gestão da Qualidade;*
- Gestão dos Recursos Humanos;*
- Gestão da Comunicação;*
- Gestão do Risco;*
- Gestão das Aquisições;*

O quadro da página seguinte mostra a intervenção destas áreas de conhecimento nos processos dos cinco grupos de processos associados à *Gestão de Projectos*, segundo o PMBOK.

Áreas de Conhecimento/Grupos de Processos da Gestão de Projectos

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos da Gestão de Projectos				
	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Integração	Criar Termo de Abertura; Desenvolver descrição preliminar do âmbito	Desenvolver o plano de gestão do projecto	Dirigir e gerir a execução do projecto	Monitorizar e controlar o trabalho em execução; Garantir o controlo integrado das alterações.	Encerrar o projecto
Gestão do Âmbito		Definir e planear o âmbito; Criar a estrutura de decomposição do trabalho		Verificar e controlar o âmbito	
Gestão dos Prazos		Definir e sequenciar actividades; Estimar recursos; Estimar duração e prazos das actividades; Estabelecer cronograma do projecto		Controlar cronograma do projecto	
Gestão dos Custos		Orçamentar projecto		Controlar custos	
Gestão da Qualidade		Planear a qualidade	Executar a garantia da qualidade	Controlar qualidade	
Gestão dos Recursos Humanos		Planear recursos humanos	Recrutar equipas; Desenvolver equipas	Controlar equipas	
Gestão da Comunicação		Planear Comunicação	Distribuir informação	Relatar desempenho; Gerir stakeholders	
Gestão do Risco		Planear a gestão do risco; Identificar riscos; Fazer análise qualitativa e quantitativa dos riscos; Planear respostas aos riscos		Monitorizar e controlar os riscos	
Gestão das Aquisições		Planear compras Planear contratações	Elaborar consultas e seleccionar fornecedores	Administrar contratos	Encerrar contratos

Nos capítulos seguintes vamos examinar as áreas de gestão em questão.