Enap Escola Nacional de Administração Pública

Introdução à Gestão de Projetos

Módulo 3 Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Brasília - 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Conteúdo para impressão

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota

Curso cedido pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ - do curso original: Gerência de Projetos.

Conteudista:
Luiz Otávio Borges de Moura (2013)

Remodelagem, Adequações e Atualizações:
Vinícius Eloy Dos Reis (2014)
Tiago Chaves Oliveira (2014)

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2014

Enap - Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Objetivos específicos 5

Grupos de processos de gerenciamento de projetos 5

1 Grupo de processo de Iniciação do projeto 5

2 Grupo de processo de Planejamento 6

2.1 Planejamento da Integração *6*
2.2 Planejamento de escopo *8*
2.3 Planejamento de tempo *9*
2.4 Planejamento de custo *9*
2.5 Planejamento de qualidade *9*
2.6 Planejamento de riscos *10*
2.7 Planejamento de recursos humanos *10*
2.8 Planejamento da comunicação *10*
2.9 Planejamento das aquisições *12*
2.10 Planejamento das partes interessadas *12*

3 Grupo de processo de Execução 13

3.1 Mobilizar , desenvolver e gerenciar a equipe do projeto *13*
3.2 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto *13*
3.3 Garantir a qualidade do projeto *14*
3.4 Gerenciar as comunicações *14*
3.5 Gerenciar engajamento das partes interessadas *14*
3.6 Conduzir as aquisições *14*

4 Grupo de processo de Monitoramento e Controle 15

4.1 Validar e controlar escopo *16*
4.2 Controle de custos e de cronograma *17*
4.3 Controlar a qualidade *17*
4.4 Controlar as comunicações *17*
4.5 Controlar os riscos *17*
4.6 Controlar as aquisições *18*
4.7 Controlar o engajamento das partes interessadas *18*
4.8 Realizar controle integrado de mudanças *18*
4.9 Monitorar e controlar o trabalho do projeto *19*

5 Grupo de processo de Encerramento 19

Módulo 3 Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Objetivos específicos

Identificar os conceitos relativos aos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Grupos de processos de gerenciamento de projetos

1 Grupo de processo de Iniciação do projeto

Atualmente, as organizações precisam manter-se em constante evolução (e, em alguns momentos, promover uma revolução), buscando maneiras mais eficientes de executar seus trabalhos e produtos e de ter clientes e usuários satisfeitos. Os projetos resultam dessas necessidades.

O surgimento de projetos é provocado por vários motivos dentro da organização, alguns deles são:

- **Demanda de mercado:** Elaboração de aplicativos para prestação de serviços públicos por meio de dispositivos móveis.
- **Oportunidade/necessidade estratégica de negócios:** Construção de refinarias para tratamento do petróleo que será extraído da camada pré-sal.
- **Solicitação de cliente:** construção de nova universidade para atender à demanda de uma determinada região do país.
- **Avanço tecnológico**: implantação do Programa Nacional de Banda Larga – PNBL.
- **Requisito legal:** implantação do Serviço de Informação ao Cidadão, por causa da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regulou o acesso a informações.

Os processos de iniciação servem para identificar e definir novos projetos, em que são estabelecidos os primeiros parâmetros (objetivo, justificativa, partes envolvidas, público-alvo, escopo, recursos necessários, gerente do projeto, entre outros) e quando é obtida sua aprovação formal.

Em geral os projetos são iniciados formalmente após a elaboração do **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, documento oficial emitido pela alta administração, que dá autoridade ao líder do projeto, autoriza e comunica formalmente o início do projeto à organização.

Normalmente o envolvimento dos usuários e de outras partes interessadas pelo projeto durante a iniciação aumenta a probabilidade de propriedade compartilhada, aceitação de entrega, maior colaboração, etc.. Por esse motivo, é importante, neste momento, realizar a **identificação das partes interessadas**.

Enap

DICA

Uma vez que nenhum administrador público pode autorizar despesa que não esteja previamente incluída na LOA, é essencial que o líder/gerente do projeto verifique se os custos estimados já possuem previsão orçamentária.

Em caso negativo, será preciso adotar medidas para garantir tais recursos, seja por cancelamento de outras despesas, remanejamento de verbas não utilizadas ou créditos adicionais.

2 Grupo de processo de Planejamento

De acordo com HELDMAN, o planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto, e delinear os planos que serão usados para cumprir seus propósitos.

Neste grupo de processo, serão definidas as alternativas para se atingir o objetivo do projeto e quando serão especificadas as partes interessadas, os requisitos, o escopo, os custos etc..

O planejamento é essencial ao gerenciamento por causa da incerteza, característica inerente ao projeto. É preciso investir esforços nesta etapa para reduzir o nível de incerteza do projeto e assim evitar erros, desperdícios de recursos.

Conforme mais informações do projeto são conhecidas, pode ser necessário adicionar mais elementos ao planejamento do projeto, essa característica é conhecida por “planejamento por ondas sucessivas”.

DICA

Projetos bem-sucedidos são projetos bem planejados. A probabilidade de sucesso aumenta à medida que a equipe do projeto elabora estimativas e metas realistas de custos e prazos, desenvolve estratégias para antecipar problemas potenciais e emprega um conjunto simples e operacional de ferramentas.

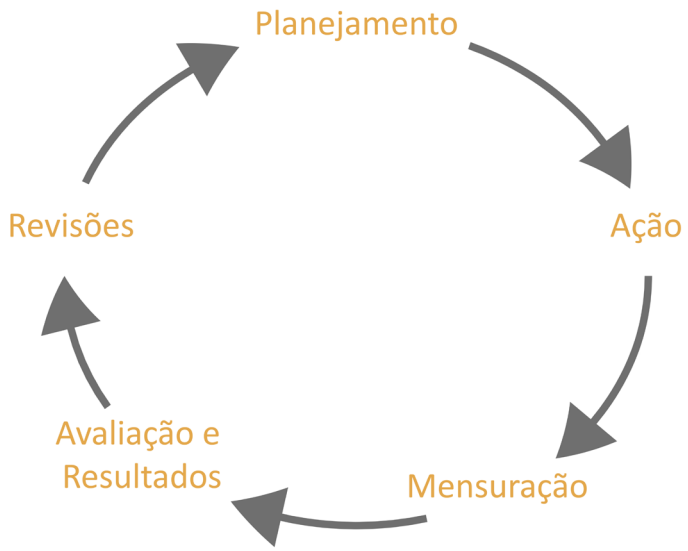
2.1 Planejamento da Integração

Este é um processo da área de conhecimento do gerenciamento da integração, que visa a documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar os planos de gerenciamento específicos de cada uma das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, para gerar o documento de planejamento do projeto, chamado de Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP. Este documento também define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.

O PGP é composto dos vários planos de gerenciamento específicos de cada uma das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, conforme ilustrado abaixo.

Mudanças podem ocorrer durante a execução do projeto, ocasionando a necessidade de revisitar um ou mais planos. Por esse motivo, entende-se que o PGP é um documento vivo, em constante modificação, conforme a dinâmica do projeto.

A ilustração abaixo demonstra o fluxo de mudança do planejamento. Após a execução das ações conforme planejado deve-se mensurar os resultados alcançados para avaliar se correspondem ao que se esperava. Em seguida, revisar o planejamento em função da experiência obtida.



Segundo David Cleland, o processo de Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto é o:

> *"Processo de análise e explicitação dos objetivos, metas e estratégias necessários para que o projeto, durante seu ciclo de vida, possa alcançar plenamente seus objetivos de custo, cronograma e desempenho técnico".*

Enap

2.2 Planejamento de escopo

Descreve-se o trabalho que deve ser realizado para entregar o produto, serviço ou resultado com os requisitos, funcionalidades e características definidas pelas partes interessadas.

No gerenciamento de escopo existe uma expressão chamada goldplating (banhar a ouro) que significa fornecer mais do que o cliente solicitou, adicionar produtos ou serviços não previstos no escopo do projeto. O projeto deve entregar o escopo solicitado pelas partes interessadas.

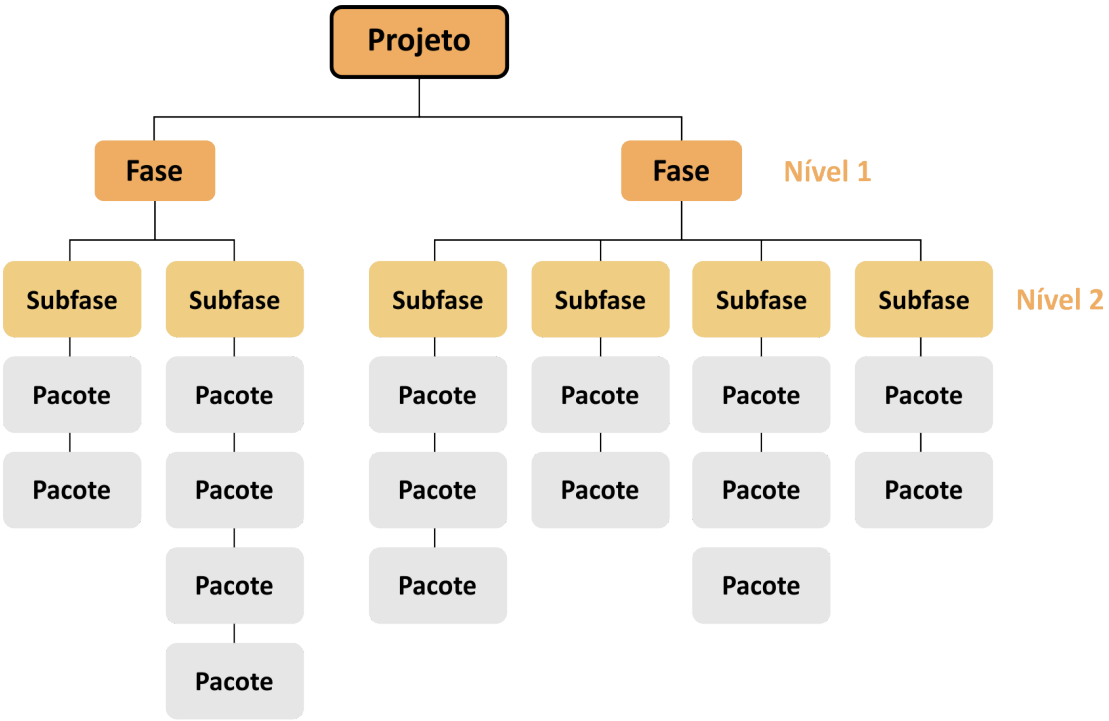
- **Estrutura Analítica do Projeto - EAP**

  Uma das ferramentas mais utilizadas para gerenciar o escopo do projeto é a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto - EAP.

  A criação da EAP é o processo de subdivisão do trabalho e das entregas do projeto em componentes menores e de mais fácil gerenciamento.

  A EAP é um diagrama que organiza e define o escopo total do projeto por meio da representação em forma de árvore.

  Na imagem a seguir, vemos uma estrutura básica da EAP.



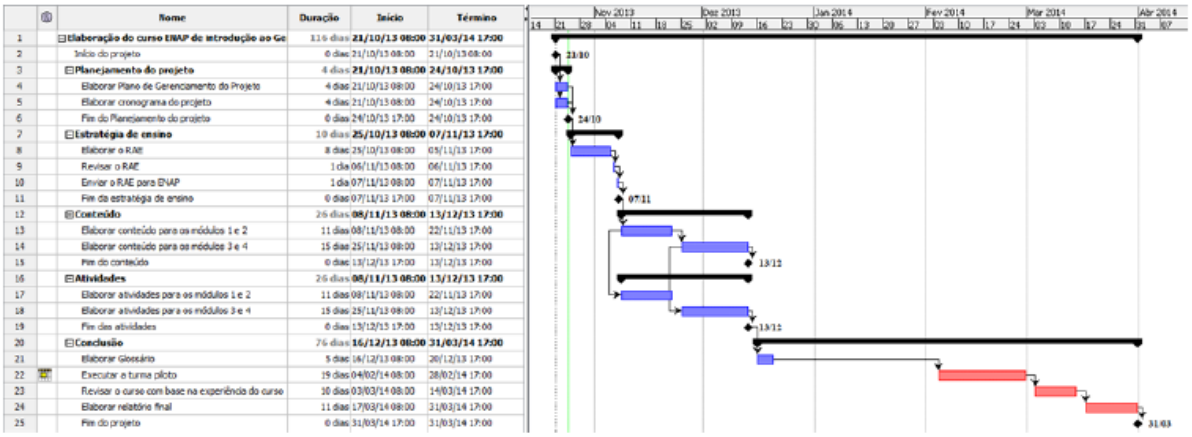
Podemos elencar alguns benefícios obtidos com o uso da EAP, entre eles:

- organiza e define o escopo total do projeto;
- por ser de fácil compreensão, pode ser utilizada como um instrumento de comunicação;
- subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- auxilia a definição de recursos, a estimativa de tempo e a atribuição de responsabilidades;
- provê a equipe de uma compreensão do projeto como um todo e do impacto do trabalho de cada um;
- dá base para as estimativas de recursos, custo e tempo.

2.3 Planejamento de tempo

Todo projeto deve ter seu tempo de execução controlado e monitorado. O gerenciamento do tempo de um projeto vai desde a definição de atividades, passando pelo sequenciamento de atividades, definição de recursos, estimativa de duração até a construção e o controle do cronograma.

A ferramenta mais utilizada para gerenciar o tempo de um projeto é o cronograma. A figura abaixo apresenta um modelo de cronograma.



	Nome	Duração	Início	Término
1	Elaboração do curso ENAP de introdução ao Ge	116 dias	21/10/13 08:00	31/03/14 17:00
2	Início do projeto	0 dias	21/10/13 08:00	21/10/13 08:00
3	Planejamento do projeto	4 dias	21/10/13 08:00	24/10/13 17:00
4	Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto	4 dias	21/10/13 08:00	24/10/13 17:00
5	Elaborar cronograma do projeto	4 dias	21/10/13 08:00	24/10/13 17:00
6	Fim do Planejamento do projeto	0 dias	24/10/13 17:00	24/10/13 17:00
7	Estratégia de ensino	10 dias	25/10/13 08:00	07/11/13 17:00
8	Elaborar o RAE	8 dias	25/10/13 08:00	05/11/13 17:00
9	Revisar o RAE	1 dia	06/11/13 08:00	06/11/13 17:00
10	Enviar o RAE para ENAP	1 dia	07/11/13 08:00	07/11/13 17:00
11	Fim da estratégia de ensino	0 dias	07/11/13 17:00	07/11/13 17:00
12	Conteúdo	26 dias	08/11/13 08:00	13/12/13 17:00
13	Elaborar conteúdo para os módulos 1 e 2	11 dias	08/11/13 08:00	22/11/13 17:00
14	Elaborar conteúdo para os módulos 3 e 4	15 dias	25/11/13 08:00	12/12/13 17:00
15	Fim do conteúdo	0 dias	13/12/13 17:00	13/12/13 17:00
16	Atividades	26 dias	08/11/13 08:00	13/12/13 17:00
17	Elaborar atividades para os módulos 1 e 2	11 dias	08/11/13 08:00	22/11/13 17:00
18	Elaborar atividades para os módulos 3 e 4	15 dias	25/11/13 08:00	13/12/13 17:00
19	Fim das atividades	0 dias	13/12/13 17:00	13/12/13 17:00
20	Conclusão	76 dias	16/12/13 08:00	31/03/14 17:00
21	Elaborar Glossário	5 dias	16/12/13 08:00	20/12/13 17:00
22	Executar a turma piloto	19 dias	04/02/14 08:00	28/02/14 17:00
23	Revisar o curso com base na experiência do curso	10 dias	03/03/14 08:00	14/03/14 17:00
24	Elaborar relatório final	11 dias	17/03/14 08:00	31/03/14 17:00
25	Fim do projeto	0 dias	31/03/14 17:00	31/03/14 17:00

O caminho crítico é a sequência de atividades em que será gasto o maior tempo de execução do projeto. É um caminho sem folga. Portanto, atrasos verificados nas atividades do caminho crítico significam atraso na conclusão do projeto.

2.4 Planejamento de custo

O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custos dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. Deve-se identificar os custos financeiros para execução do projeto, como: mão de obra, materiais, fornecedores, equipamentos, serviços, instalações etc..

Umas das técnicas do gerenciamento de custos é a estimativa análoga em comparar o custos de projetos anteriores com o projeto atual.

IMPORTANTE

Tendo em vista que a fonte de recursos financeiros do governo é a LOA, deve-se conciliar o cronograma de desembolso do projeto ao orçamento aprovado para o órgão.

2.5 Planejamento de qualidade

A qualidade em projetos busca a conformidade dos produtos elaborados. Para isso, na fase de planejamento do projeto, é preciso compreender as necessidades das partes interessadas e identificar padrões de qualidade relevantes.

A qualidade do projeto está intrinsecamente ligada ao nível de excelência do seu planejamento e proposição de controle e de garantia da qualidade nas fases de Execução e Monitoramento.

É necessário traçar anteriormente quais serão as metas a serem atingidas, os indicadores a serem controlados, as métricas a serem consideradas e o checklist a ser verificado na execução e no monitoramento.

2.6 Planejamento de riscos

O planejamento dos riscos em projetos pode ser definido como as atividades necessárias para identificar os riscos, analisá-los e definir um plano de resposta. Segundo o PMBOK, um risco é "um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto".

Portanto, podemos observar que a definição de risco está intimamente ligada ao conceito de probabilidade.

Tal procedimento é importante de modo a buscar a redução ou a extinção desses riscos, aumentando as chances de sucesso dos projetos.

2.7 Planejamento de recursos humanos

O desenvolvimento de um plano de recursos humanos requer tempo e esforço para organizar de que maneira você identificará os membros da equipe necessários, mobilizar as pessoas, definir os papéis de cada uma, criar sistemas de recompensas, desenvolver competências e monitorar o desempenho dos indivíduos e da equipe.

Muitas vezes, em projetos pequenos, o planejamento de recursos humanos pode ser bem simplificado. Entretanto, à medida que os projetos crescem, a complexidade desse processo de gerenciamento também aumenta.

IMPORTANTE

São as pessoas que determinam o sucesso ou o fracasso dos projetos!

2.8 Planejamento da comunicação

Devemos planejar como as informações do projeto serão geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

O Plano de Gerenciamento das Comunicações visa a **incluir** os processos **necessários** para **garantir** a geração apropriada e no **prazo** adequado das **informações** do projeto, bem como sua **disseminação** e **armazenamento**.

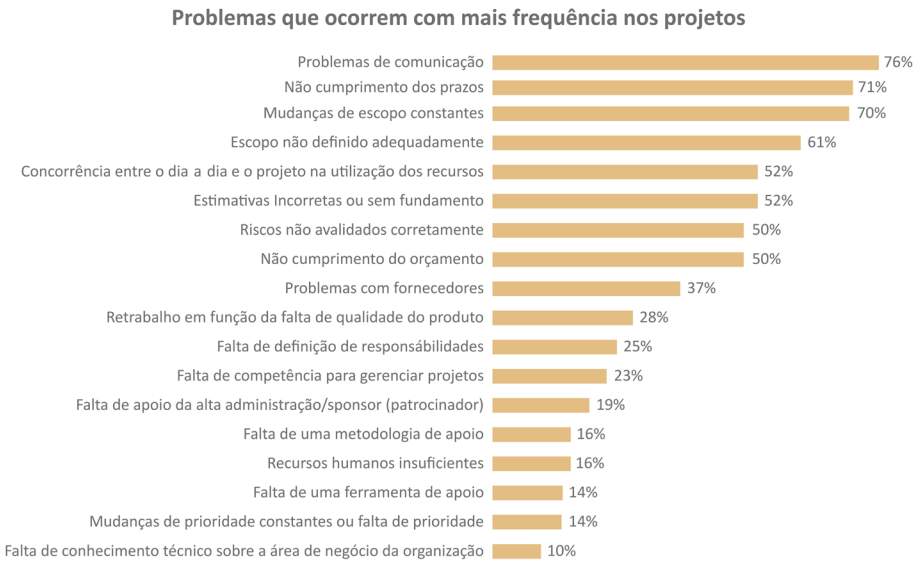
Essa preocupação se faz necessária a fim de **integrar** as **ideias** e os **esforços** do projeto que garantirão seu **sucesso**.

IMPORTANTE

Embora muitas vezes negligenciada, a comunicação é importantíssima para o sucesso de projetos. O líder/gerente de projeto gasta, em média, 90% do tempo se comunicando. A maioria dos problemas de gerenciamento de projeto está ligada a falhas de comunicação.

A comunicação do projeto precisa atender aos **requisitos de informação** de **todos os interessados** nos resultados do projeto, na forma, linguagem, tempo, e meio mais adequados aos diversos segmentos desse público.

O gráfico abaixo apresenta a frequência de comunicação como um dos problemas mais constantes em projetos.



Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009,
Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

A fim de planejar eficazmente as comunicações do projeto, o gerente necessita identificar as partes interessadas e planejar as comunicações (o que comunicar, pra quem, como, quando?).

IMPORTANTE

O quadro abaixo lista alguns exemplos de uso da comunicação. Ressalte-se que as comunicações formais devem sempre passar pelo líder/gerente do projeto, responsável por garantir a exatidão e padronização das informações prestadas.

Uso da Comunicação

	Formal	Informal
Escrita	• Problemas complexos • Planos • Termos • Relatórios • Reuniões	• Mensagens • E-mails • Bilhetes
Verbal	• Apresentações	• Conversas

Enap

2.9 Planejamento das aquisições

O plano de aquisição visa a **registrar** as **interfaces** de aquisição de produtos ou serviços externos ao projeto, informando a **justificativa** para tal e de que **forma** se dará a contratação.

A partir desse plano, pode-se **controlar** as **datas** para entrega dos produtos ou serviços contratados, os **valores** a serem **pagos,** entre outros.

Quando falamos de gerenciamento das aquisições em projetos, significa administrar os processos necessários para comprar ou adquirir produtos ou serviços. Durante o planejamento, precisamos definir o que comprar, quanto, como, quando e quanto vai custar. Também é preciso tomar a decisão de fazer ou comprar.

É importante ressaltar que as empresas privadas possuem bastante flexibilidade para decidir e realizar suas compras. Por outro lado, a Administração Pública precisa seguir um conjunto rígido de leis e normas, o que torna os processos mais complexos e exige especial atenção da equipe do projeto.

Além disso, quase que a totalidade das aquisições é realizada por uma unidade especializada (área de compras/contratos) e não diretamente pela equipe do projeto, o que aumenta a dificuldade de acompanhamento e limita o poder de decisão.

Apesar de algumas atividades de planejamento seguirem quase até o fim do projeto (lembre-se de que, por serem empreendimentos únicos, projetos sempre possuem um nível de incerteza e, portanto, o planejamento é um processo iterativo), é necessário estabelecer um ponto de passagem para a fase de execução. Esse momento ocorre na data da aprovação do Plano de Projeto.

2.10 Planejamento das partes interessadas

O planejamento das partes interessadas visa a estabelecer os procedimentos que serão adotados no decorrer do projeto para identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento, gerenciar o envolvimento e controlar o envolvimento das partes interessadas.

Esses processos têm como objetivo a mitigação dos riscos provenientes da falta do devido envolvimento das partes com o projeto.

3 Grupo de processo de Execução

É o grupo de processo que realiza o trabalho definido no plano de projeto para satisfazer às expectativas das partes interessadas, entregar os produtos e atingir o objetivo do projeto. É o momento da integração de pessoas e recursos para fazer o projeto acontecer.

DICA

Ao longo do período de execução do projeto, deve-se:

- mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto;
- orientar e gerenciar o trabalho do projeto;
- garantir a qualidade (assegurar que o projeto está cumprindo com os requisitos estabelecidos);
- gerenciar as comunicações (de acordo com o que foi definido no planejamento das comunicações. Ainda lembra?);
- gerenciar o engajamento das partes interessadas (atender às necessidades e resolver eventuais problemas);
- conduzir as aquisições (obtenção de propostas, seleção de fornecedores, adjudicação de contratos).

É muito importante realizar uma reunião de kick-off do projeto. Essa reunião marca o início da fase de execução e consiste em um evento importante que promove a integração entre os membros da equipe e demais interessados (inclusive patrocinador e cliente).

3.1 Mobilizar , desenvolver e gerenciar a equipe do projeto

Para que as atividades previstas no cronograma do projeto sejam realizadas conforme planejadas, é necessário obter os recursos humanos necessários. Isso significa mobilizar a equipe da própria organização ou contratar o pessoal externo que apoiará o projeto.

Em muitos casos, principalmente no ambiente público, a equipe que o líder conseguiu mobilizar ou contratar não possui os conhecimentos e habilidades necessários para realizar as atividades do projeto. Nesse caso é necessário capacitar ou desenvolver as competências requeridas. Além disso, também é preciso desenvolver a interação entre os membros da equipe.

Depois de ter a equipe disponível e com as competências devidas é necessário acompanhar o desempenho da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

3.2 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

Para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, é necessário orientar as diversas relações e interfaces financeiras, políticas, técnicas, organizacionais e outras que existem no projeto. É preciso também coletar informações sobre a situação atual de cada uma das entregas e das atividades realizadas, para que se tenha o devido entendimento sobre o desempenho do projeto e para que seja possível elaborar o relatório de desempenho.

Enap

3.3 Garantir a qualidade do projeto

Neste processo executam-se ações previstas no plano de gerenciamento do projeto sobre a qualidade. A intenção é garantir que o projeto empregue todos os processos necessários para atender aos requisitos das entregas. Essa prática propicia que o projeto seja desenvolvido com um **melhor padrão** de qualidade, minimizando a possibilidade de retrabalho e de surpresas futuras quanto à qualidade dos produtos.

3.4 Gerenciar as comunicações

Durante a execução do projeto é necessário disponibilizar as informações às partes interessadas no momento oportuno, conforme planejado.

Para um completo processo de comunicação, deve-se observar todo o ciclo de vida da informação: geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e o descarte final da informação.

A comunicação é a principal responsabilidade do gerente de projetos. Ele deve manter todas as partes interessadas informadas e em comunicação, conforme a necessidade. Deve garantir que não haja falta de conhecimento para ninguém.

3.5 Gerenciar engajamento das partes interessadas

Para garantir que as diversas partes interessadas mantenham-se engajadas com os objetivos do projeto ao longo de toda a execução, é necessário manter permanentemente a comunicação e a interação com todos, para atender às necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

A manutenção do engajamento como processo contínuo traz como benefícios maior aceitação, menores problemas e menor desgaste.

Este processo apresenta certa complexidade, pois as expectativas das partes mudam ao longo do projeto.

3.6 Conduzir as aquisições

Durante a execução do projeto, é necessário conduzir os processos de aquisição planejados. Em organizações públicas, é necessário seguir os ritos e procedimentos definidos nas leis, decretos e demais normativos aplicáveis.

Este processo é iniciado após o envio das requisições de propostas aos fornecedores. No ambiente público, dependendo do valor da aquisição, o recebimento das propostas pode ser feito de diversas formas (carta-convite, solicitação de orçamento para compor a previsão de orçamento, publicação do termo de referência ou projeto básico, etc.).

Alguns pontos devem ser observados pelo líder para que consiga conduzir boas aquisições no ambiente público:

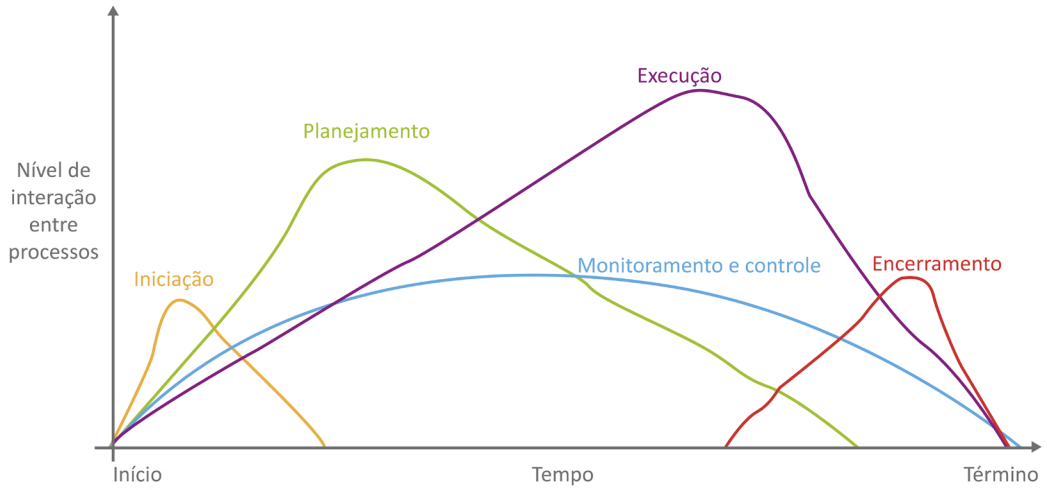
- Se necessário, o líder deve solicitar encontros ou realizar consultas públicas com os principais fornecedores, para garantir que tem o devido conhecimento sobre os requisitos necessários, que esses requisitos estejam presentes no edital e que o edital não contenha direcionamento ilegal.

- Dependendo da abrangência e do valor da contratação, o líder deve realizar publicação em jornais de grande circulação para ampliar sua lista de fornecedores em potencial.
- Para melhorar a base de preços de forma a compor o orçamento previsto para a aquisição, use, além das propostas recebidas, contratos já firmados pela administração. Para apoiar essa tarefa, é possível obter essas informações do sistema SIASG.
- Estabeleça critérios de aceitação bem objetivos para garantir que os fornecedores tenham o correto entendimento do que é esperado.

4 Grupo de processo de Monitoramento e Controle

Grupo de processos que mede e monitora regularmente o progresso do projeto, identificando e corrigindo desvios dos seus objetivos. O monitoramento e o controle ocorrem durante quase todo ciclo de vida, mas a intensidade das atividades cresce ao final do planejamento e durante a execução do projeto.

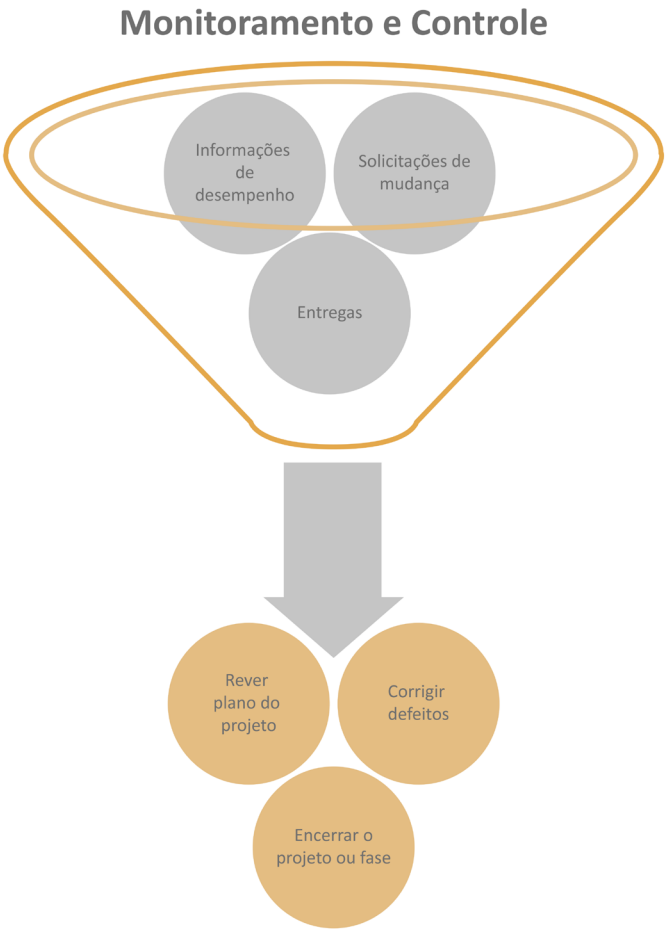
Relembre a interação entre os grupos de processos durante o ciclo de vida do projeto, conforme vimos no Módulo 2.



O objetivo de monitorar e controlar o projeto é garantir a correta implementação do plano e o tratamento formal das mudanças. Os seguintes processos estão contemplados neste momento:

- Validar e controlar o escopo.
- Controlar custos e cronograma.
- Controlar a qualidade.
- Controlar as comunicações.
- Controlar os riscos.
- Controlar as aquisições.
- Controlar o engajamento das partes interessadas.
- Realizar o controle integrado de mudanças.
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto.

Enap



Vamos então conhecer um pouco mais sobre os principais processos monitoramento e controle.

4.1 Validar e controlar escopo

A validação do escopo refere-se à aceitação dos resultados do trabalho pelo cliente, solicitante, patrocinador e demais partes interessadas, enquanto o controle da qualidade determina se esses resultados estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identifica maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

Deve-se verificar se as solicitações de alterações de escopo estão de acordo com as necessidades e objetivos do projeto. O líder do projeto deve controlar como, quando, por que e por quem foram solicitadas/feitas alterações no escopo do projeto. Nesse processo ainda são executadas ações corretivas ou de ajuste das linhas de base.

Pode ser definido em três etapas:

1. Identificação de algum problema no escopo.
2. Proposição e análise de mudança no escopo, avaliação de impacto, riscos, custos, atrasos, etc.
3. Elaboração da documentação de mudança do escopo.

DICA

Sempre avalie a necessidade de prever no seu projeto atividades de inspeção, de testes, ou implantação de pilotos.

- Certifique-se de que não está sendo realizado nenhum trabalho fora do escopo.
- Todas as solicitações de mudança no escopo devem ser comunicadas, compreendidas e aprovadas pelo patrocinador e/ou cliente.
- Quando ocorrer uma mudança no escopo, não se esqueça de atualizar o plano de projeto.

As entregas relevantes do projeto devem ser formalizadas por meio de um Termo de Aceite. Como o aceite é validado pela parte interessada competente, esse passo garante que os produtos cumpriram com os requisitos de escopo e qualidade necessários.

4.2 Controle de custos e de cronograma

O controle de custos abrange o monitoramento das mudanças relativas ao orçamento do projeto e dos fatores que geram variações nos custos. O controle de cronograma, por sua vez, envolve o monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

O gerente de projeto precisa atuar no sentido de manter os custos esperados dentro de limites aceitáveis e cumprir o cronograma conforme previsto.

4.3 Controlar a qualidade

O processo foca no monitoramento dos resultados do projeto para verificar se estão conforme os padrões de qualidade definidos no plano de gerenciamento. Neste momento também há preocupação com a identificação de formas para eliminar causas de possíveis resultados insatisfatórios, garantindo a qualidade das entregas do projeto.

4.4 Controlar as comunicações

Neste processo, o líder do projeto deve coletar e distribuir informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões, de modo a garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas.

4.5 Controlar os riscos

Os objetivos do controle de riscos são direcionados a determinar se:

- as respostas a riscos foram implementadas conforme planejado;
- as ações de respostas aos riscos foram eficazes como esperado ou novas ações devem ser implementadas;
- as premissas do projeto ainda são válidas.

O responsável pelas respostas aos riscos deve relatar periodicamente ao líder/gerente do projeto a eficácia do plano, quaisquer efeitos inesperados e qualquer correção necessária para mitigar o risco.

Enap

IMPORTANTE

A identificação dos riscos geralmente é feita nas fases iniciais e sem o conhecimento suficiente sobre o projeto. Portanto, deve ser mantido um ciclo que retroalimente informações entre monitoramento e identificação.

4.6 Controlar as aquisições

Consiste no gerenciamento das aquisições, monitorando o desempenho dos contratos e a realização de mudanças e correções conforme necessário. Em organizações públicas, deve-se também preparar os documentos necessários para uma possível prestação de contas e/ou para compor os relatórios solicitados pelos órgãos de controle.

Para tanto, é necessário:

- Conhecer as leis de licitação, bem como as normas de compras/contratos aplicáveis.
- Consultar os especialistas da área de licitações e contratos e da assessoria jurídica, sempre que necessário.
- Construir relações de parceria com os fornecedores.
- Acompanhar de perto o cumprimento dos contratos para autorizar pagamentos correta e tempestivamente.
- Utilizar os mecanismos legais disponíveis para garantir o correto cumprimento do contrato (retenção de pagamentos, aplicação de advertências, multas, etc..).

4.7 Controlar o engajamento das partes interessadas

Este processo visa a monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas para ajustar as estratégias de forma a manter o seu engajamento, eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

4.8 Realizar controle integrado de mudanças

É necessário coordenar as mudanças que ocorrem ao longo de todo o projeto. Para tal, deve-se estabelecer um processo para revisar todos os pedidos, aprovações e controle das alterações. Essas mudanças podem estar relacionadas ao escopo, tempo, custo, qualidade e demais áreas de conhecimento do projeto.

Assim, **à medida** que são **necessárias mudanças** na execução do projeto em relação ao anteriormente planejado, essas solicitações de alteração são **formalizadas** pelo gerente do projeto e encaminhadas aos **interessados** e patrocinadores do projeto, que **aprovarão ou não** as mudanças propostas.

O líder/gerente do projeto deve se preocupar em:

- influenciar os fatores que geram as alterações, assegurando que haja concordância.
- justificar as mudanças e assegurar os seus benefícios.
- buscar alternativas para as mudanças.
- comunicar os interessados sobre as mudanças.
- gerenciar as mudanças quando ocorrerem.

4.9 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Este é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso do projeto, de forma a atender aos parâmetros de desempenho definidos no plano de gerenciamento.

Neste momento, deve-se focar em coleta, medição e disseminação de informações sobre desempenho do projeto. Além disso, realiza-se a avaliação das medições para projetar tendências que levem a ações para melhorar o desempenho.

Em resumo, o processo tem como objetivo:

- Avaliar o desempenho durante todo o projeto.
- Identificar pontos que exigem atenção especial.
- Recomendar ações para corrigir ou evitar os desvios.

5 Grupo de processo de Encerramento

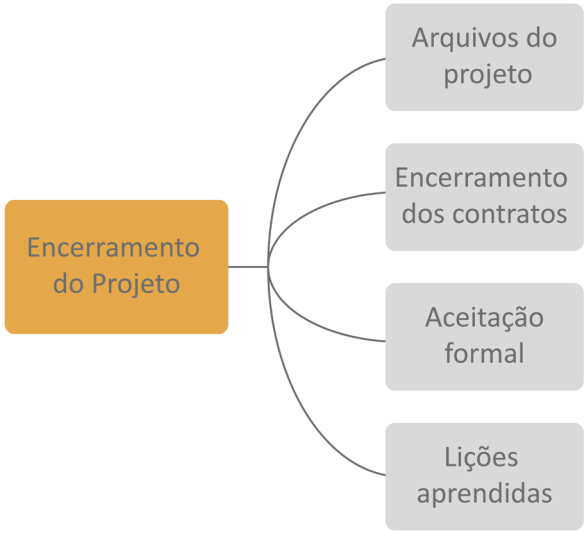
No encerramento, devemos formalizar a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduzir o projeto a um final ordenado. Projetos devem sempre ter seu encerramento definido o que, normalmente, ocorre quando os objetivos são alcançados.

Vale ressaltar que o projeto se encaminha para o fim desde o seu primeiro dia de vida. Portanto, não deixe para pensar no encerramento somente nas fases finais do projeto. É recomendável possuir uma estratégia de gerar e coletar as lições aprendidas para serem futuramente documentadas e arquivadas.

O grupo de processo de encerramento tem por objetivo formalizar a aceitação dos resultados do projeto, encerrar as aquisições e encerrar o projeto de uma forma organizada.

IMPORTANTE

Não se esqueça de encerrar os contratos ligados diretamente ao projeto (atestar recebimento do produto/serviço ou rescisão).



Enap

As lições aprendidas são informações obtidas no decorrer do projeto que podem ser usadas para beneficiar projetos futuros ou em andamento. A ideia é gerar um banco de dados de conhecimento que será utilizado como melhores práticas para projetos que utilizem as mesmas pessoas, tecnologias ou processos, visando assim a contribuir para a melhoria contínua dos projetos da organização.

Dessa forma, as lições aprendidas devem ser documentadas e podem compreender fatores positivos ou negativos, relativamente a aspectos técnicos (do negócio) ou de gerenciamento do projeto.

DICA

- As lições aprendidas devem ser registradas durante todo o ciclo de vida do projeto. Não deixe para a última hora, pois você pode não se lembrar de tudo.
- Ao final do projeto, é interessante realizar uma reunião para identificação das lições, onde o líder do projeto, a equipe e o escritório de projetos registrarão os conhecimentos adquiridos.

Além do encerramento natural (por cumprimento do objetivo/entrega dos produtos), um projeto pode chegar ao fim por outros motivos, tais como:

- Trabalho foi absorvido por outro projeto maior.
- Falta de recursos.
- Cancelamento (diversas razões: ineficiência, inviabilidade, etc.).

Mesmo nesses casos, o gerente deve providenciar o encerramento do projeto.

Não deixe de realizar uma comemoração com a equipe e outros interessados, para festejar a finalização do projeto.