



Trabalho de conclusão de curso

Aceleradores de WAN

Versão:1.0

Data:20/09/2010

Identificador do documento:Trabalho de conclusão de curso

Versão do *Template* Utilizada na Confecção:1.0

Localização:GTEL/Projetos/2010

Histórico de revisões

Versão	Data	Autor	Descrição	Localização
1.0	20/09/2010	Fernanda Goulart	Versão Inicial	Rio de Janeiro - Sede

Índice

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. PROJETOS	4
1.2. ÁREA DE CONHECIMENTOS E PROCESSOS	5
1.3. PROCESSO DE PLANEJAMENTO	7
1.3.1. Grupo de processos de Planejamento	8
1.3.2. Artefatos de Planejamento	9
1.4. CONCLUSÃO	10
2. BIBLIOGRAFIA	12

1. Introdução

Gerenciamento de projetos é uma área de atuação e conhecimento que tem obtido, ultimamente, maior reconhecimento e importância. Um dos principais difusores do gerenciamento de projetos e da profissionalização do gerente de projetos é o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - Project Management Institute).

Conforme citado por Márcio d'Ávila em [1]:

“Duas das principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são a certificação profissional em gerência de projetos — Project Management Professional (PMP) e Certified Associate in Project Management (CAPM) — e a publicação de um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - Project Management Body of Knowledge).

Editado na forma de livro, o Guia PMBOK está atualmente na quarta edição de 2008 e traduzido oficialmente para diversos idiomas, inclusive o português do Brasil. As edições anteriores foram publicadas nos anos de 1996, 2000 e 2004.

O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto.”

O objetivo desse trabalho é situar o leitor sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMBOK e esclarecer alguns dos documentos necessários para que implementação e acompanhamento de projeto possam ser realizados com sucesso pelo gerente de projetos.

Serão apresentados os principais documentos do grupo de processo de planejamento, já que, abaixo dele, há o maior número de processos, dada sua importância para o gerenciamento de projetos. Esses documentos serão inseridos em um projeto real da Petrobras Distribuidora, para que se ilustre da melhor forma possível seu uso dentro dos projetos.

1.1. Projetos

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Ser temporário não significa necessariamente de curta duração, mas sim que um projeto possui início e término definidos, diferenciando projeto de trabalhos operacionais de natureza contínua.

Ser exclusivo significa a singularidade da natureza de cada projeto, pois mesmo que elementos repetitivos e similares estejam presentes em alguns projetos, o resultado é obtido sob uma combinação única de objetivos, circunstâncias, condições, contextos, fornecedores, entre outros.

O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, a fim de cumprir seus requisitos.

1.2. Área de conhecimentos e Processos

O gerenciamento de projetos se distribui em 42 processos de gerenciamento descritos no PMBOK 4ª Edição, divididos em cinco grupos de processos e nove áreas de conhecimento.

As nove áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento e seus principais objetivos são [2]:

- *Integração*
 - *Tem por objetivo assegurar que os elementos do projeto estejam apropriadamente coordenados pelo gerente responsável*
- *Escopo*
 - *Seu objetivo é garantir que o projeto inclui todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para que seja completado com sucesso*
- *Tempo*
 - *Tem por objetivo garantir que o projeto seja concluído no tempo correto*
- *Custos*
 - *Objetiva garantir que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado*
- *Qualidade*
 - *Sua meta é que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi criado*
- *Recursos humanos*
 - *Seu objetivo é o uso mais eficiente das pessoas envolvidas no projeto*

- *Comunicações*
 - *Tem como meta que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, disseminadas, armazenadas e/ou descartadas da forma correta*
- *Riscos*
 - *Planejamento e identificação dos riscos, análise do risco, resposta ao risco, monitoração e controle do risco*
- *Aquisições*
 - *Seleção e aquisição de fornecedores, administração e encerramento de contratos*

Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, com suas respectivas atividades principais, são:

- *Iniciação*
 - *Autorizar o projeto*
 - *Comprometer a organização com o projeto*
 - *Definir as diretrizes*
 - *Definir objetivos gerais dos processos*
 - *Obter aprovações e recursos necessários*
 - *Valinhar alinhamento com os objetivos de negócio*
 - *Definir o gerente de projeto*
- *Planejamento*
 - *Definir o escopo do projeto*
 - *Redefinir os objetivos do projeto*
 - *Definir os entregáveis do projeto*
 - *Definir as atividades*
 - *Sequenciar as atividades*
 - *Identificar recursos e habilidades necessárias*
 - *Estimar o trabalho necessário*
 - *Analisar e mitigar riscos*
 - *Estimar os custos*
 - *Obter recursos e aprovação*
 - *Realizar plano de comunicação*
- *Execução*
 - *Coordenar recursos e desenvolvimento do time*
 - *Garantir a qualidade*
 - *Seleção de fornecedores*
 - *Distribuir informações sobre projeto*
 - *Executar o planejamento*
- *Monitoramento e Controle*
 - *Gerenciar equipe, patrocinadores e fornecedores*
 - *Monitorar desempenho e mensurar progresso*

- Tomar ações corretivas se necessário
 - Escalar problemas se necessário
 - Gerenciar de mudanças
 - Gerenciar de risco
 - Relatar desempenho
 - Realizar a comunicação
- Encerramento
 - Finalizar atividades
 - Administrar encerramento (reunir, distribuir e arquivar informações e aceitações para formalizar o encerramento do projeto)
 - Encerramento de contratos

Podemos ver abaixo como os processos e as áreas de conhecimento se distribuem durante o ciclo de vida projeto.

	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		3		2		5
Tempo		5		1		6
Custos		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações	1	1	2	1		5
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
	2	20	8	10	2	42

Figura: Descrição resumida de áreas e processos

1.3. Processo de Planejamento

Pela distribuição de processos organizada pelo PMBOK, é notável a importância do grupo de processos de planejamento, que possui o maior número de processos, totalizando 20 processos, quase 50% de todos os processos do PMBOK versão 4.

Por isso, esse grupo de processos e seus principais artefatos serão detalhados nesse trabalho.

O planejamento do projeto determina de os objetivos declarados no termo de abertura do projeto, na fase de iniciação, podem ser alcançados. Além disso, aborda como o projeto será realizado e trata de todos os processos e áreas de conhecimento apropriados do gerenciamento de projetos.

O gerente de projetos e sua equipe deverão definir quais processos disponíveis no guia PMBOK são necessários para as necessidades do projeto e quais atividades dentro deles são relevantes para o objetivo a ser cumprido.

A fase de planejamento é poderosa, pois consiste em analisar o projeto e organizá-lo antes de sua realização efetiva, permitindo economia de recursos, tempo de dinheiro – fatores de extrema importância para o sucesso de um projeto.

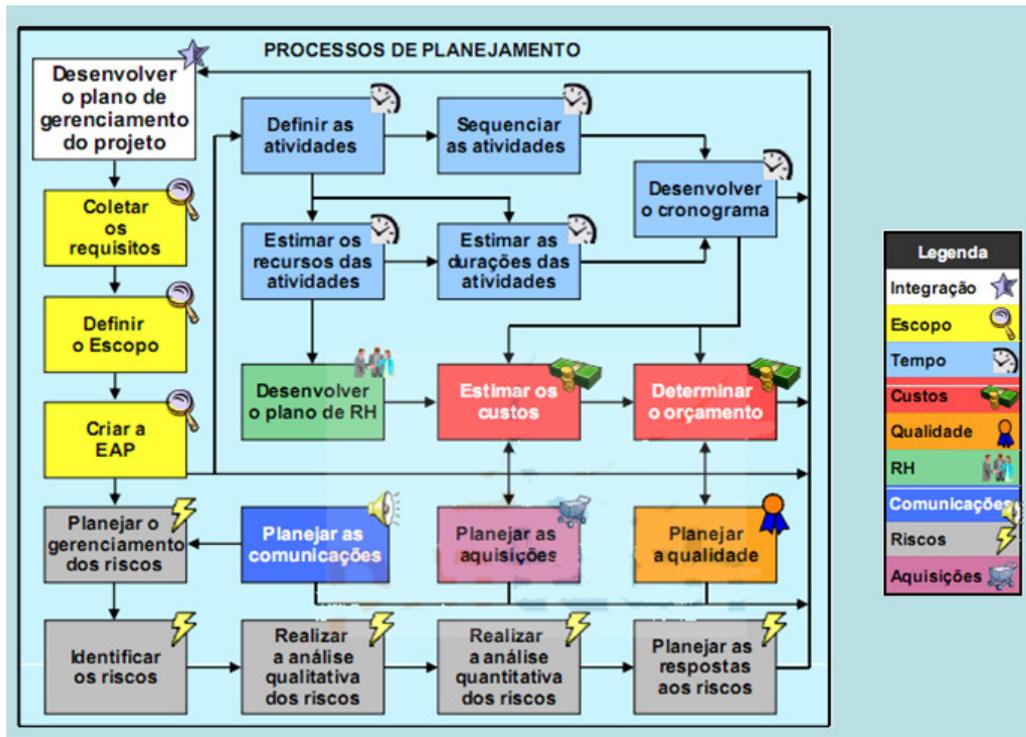
1.3.1. Grupo de processos de Planejamento

Podemos definir como processos na fase de Planejamento:

- *Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto*
- *Coletar os Requisitos*
- *Definir o escopo*
- *Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)*
- *Planejar o gerenciamento de riscos*
- *Identificar os riscos*
- *Realizar análise qualitativa dos riscos*
- *Realizar análise quantitativa dos riscos*
- *Planejar respostas aos riscos*
- *Definir as atividades*
- *Estimar os recursos das atividades*
- *Sequenciar as atividades*
- *Estimar as durações das atividades*
- *Desenvolver o Cronograma*
- *Desenvolver o plano de recursos humanos*
- *Estimar os custos*
- *Determinar o orçamento*
- *Planejar as comunicações*
- *Planejar as aquisições*
- *Planejar a qualidade*

Os resultados dos processos de planejamento são um plano de gerenciamento e os documentos do projeto. O planejamento do processo é iterativo, cada processo acima pode usar os resultados dos processos anteriores e cada processo pode afetar ou provocar mudanças nos processos anteriores.

Conforme colocado por Márcio d'Ávila em [1], temos os relacionamentos práticos entre desses processos dentro da fase de planejamento:



1.3.2. Artefatos de Planejamento

Os principais documentos que devem ser elaborados ao longo da fase de planejamento são:

Documento
 Plano geral do Projeto (PGP)

Objetivo
 O PGP integra todos os planos de gerenciamento das áreas de conhecimento em um único documento

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

É uma ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes manejáveis

Análise de Riscos

Documentar a identificação e a análise qualitativa e quantitativa dos riscos

Cronograma

Disposição gráfica de prazos ou do tempo para realização de um

trabalho ou projeto, de acordo com as atividades a serem cumpridas

Expectativas de custo

Desenvolver uma aproximação dos gastos com os recursos necessários para execução do projeto, que possibilite ao gerente de projetos uma ampla avaliação e interpretação dos cenários que lhe são apresentados, auxiliando na tomada de decisões

Orçamento

Agregar os custos estimados de atividades ou de pacotes individuais de trabalho para estabelecer uma base de custo

Plano de comunicações

Determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas

Matriz de responsabilidades

Atribui responsabilidade aos membros por cada atividade do projeto

Práticas de equipe

Definir padrões de comportamento e expectativa da equipe em relação ao trabalho do projeto

No Apêndice I, foram descrito todos os documentos colocados acima, em um exemplo real que trata de um projeto de Aceleração de WAN da Gerência de Telecomunicações da Petrobras Distribuidora.

1.4. Conclusão

Com esse trabalho, espera-se ter atingido o objetivo de descrever os princípios das boas práticas do PMBOK, com seus conceitos e definições básicas.

Além disso, temém ter alcançado a meta de detalhar a fase de planejamento, uma das mais importantes do ciclo de vida dos projetos, e seus principais artefatos.

2. Bibliografia

1. <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html> Acessado em 11 de novembro de 2010.
2. Mulcahy, R. Preparatório para o Exame de PMP: RMC Publications. Sexta edição, 2009.