

PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA HÍBRIDA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

ISABELA ALVES DA ROCHA
FRANCIELY VELOZO ARAGÃO

Resumo

Este trabalho tem como objetivo propor uma metodologia híbrida para o gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria empresarial, na qual, seu público está voltado para pequenas e médias empresas de Maringá – PR e região. Durante o desenvolvimento do modelo de gerenciamento de projetos foram utilizadas as abordagens tradicional e ágil de projetos, considerando como base às boas práticas dos guias PMBOK e Scrum, adaptando estes a necessidade da empresa em questão. A partir dos estudos sobre cada um dos métodos, foi possível levantar as suas características, os seus pontos fortes e fracos, viabilizando assim, realizar a proposição do modelo híbrido para o gerenciamento de projetos com a adoção de algumas das práticas da visão do PMBOK a nível estratégico e tático de planejamento dos projetos e utilizando o framework Scrum a nível operacional, obtendo assim como resultado, um modelo híbrido de gerenciamento de projetos flexível, adaptado e estruturado conforme as necessidades e anseios da empresa em questão.

Palavras-chave: *gerenciamento de projetos; gerenciamento ágil de projetos; empresa de consultoria.*

1. Introdução

Nas últimas três décadas o mundo vem sofrendo mudanças em suas relações social, empresarial e humana, e com o avançar dessas mudanças às empresas passaram a ser reconhecidas por sua flexibilidade, capacidade de atender os clientes e profissionalismo, por meio de recursos e esforços direcionados a sua necessidade e ao planejamento baseado em seus projetos. Desta forma as empresas de sucesso perceberam que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é imprescindível, genérico e universal, pois é aplicável a qualquer segmento (VARGAS, 2018).

Consoante o mesmo autor, um dos fatores que impulsiona o gerenciamento de projetos nas empresas é a competitividade, que pressiona os administradores a conseguirem melhores resultados com menos recursos, tempo e maior qualidade. Porém, o gerenciamento de projetos não propõe uma revolução ou algo inovador, mas sim estabelece um processo estruturado e lógico para lidar com os eventos caracterizados pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental. Neste contexto a “fórmula para o sucesso” se encontra em ter habilidade para gerenciar aquilo que se conhece pouco ou até mesmo aquilo que não se conhece nada.

Atualmente, as atividades inteligentes (as de projeto) são as que mais agregam valor ao produto ou serviço, diferentemente das atividades rotineiras, explicando assim o crescimento do interesse ao redor do mundo pelo gerenciamento de projetos (PEDREIRA JUNIOR; CAMPOS; GUERINI, 2014).

Conforme CICMIL (2006) a área de gerenciamento de projetos sofreu uma grande expansão nos últimos tempos, passando a ser reconhecida e valorizada pelas empresas como uma força de trabalho. Além disso, as pesquisas na área também vêm aumentando cerca de 29% ao ano, conforme investigado por Bredillet (2007).

De acordo com Conforto (2009) com a crescente demanda por produtos inovadores, o mercado passou a desafiar as práticas e modelos consagrados em gerenciamento de projetos existentes, e em resposta a isso surgiu uma outra abordagem, o gerenciamento ágil de projetos, que está embasada em um conjunto de princípios que busca simplificar o processo de gestão tornando-o mais flexível e autogerido, por meio de interações constantes e entregas em tempo reduzido, possibilitando assim agregar valor em ambientes dinâmicos de trabalho.

Ademais, Silva e Amaral (2014) apresentam as principais divergências entre as abordagens ágil e tradicional, sendo estas: a forma com que se elabora o planejamento e a definição do escopo, a maneira com que se definem as atividades e o cronograma, além do gerenciamento do tempo, verificação e controle do projeto.

Mediante a este contexto, existe disponível uma gama de processos, metodologias e *frameworks* relacionados a gerenciamento de projetos que podem ser utilizadas, porém, é difícil para as empresas e os gerentes de projeto decidir qual é a melhor que se adapte ao tipo de projeto que se pretende desenvolver e a realidade da empresa, contudo existe o conceito de modelo híbrido para auxiliar nesta decisão (CRUZ, 2013). Este termo segundo Alvares (2016) permite que se juntem duas ou mais metodologias existentes no mercado para realizar o gerenciamento de um projeto, provendo ganhos, pois serão retiradas de cada uma das opções as partes que melhor se adequem a realidade do projeto a fim de que se possa ser gerenciado da melhor maneira.

Fábio Cruz (2013) defende que o uso em conjunto do gerenciamento de projeto e gerenciamento ágil de projetos é a chave para os gerentes de projetos e sua equipe, uma vez que um ambiente de projetos é muito mais complexo que um modelo padrão ou um manual de boas práticas, e cabe ao gerente de projeto identificar sua necessidade e enxergar o que melhor se adapta a situação, afinal a junção da abordagem tradicional com a abordagem ágil é uma estratégia que pode trazer melhores resultados do que o uso isolado de apenas uma.

Desta maneira, o gerenciamento de projetos em empresas de consultoria se mostra muito importante, sendo um fator chave para o desenvolvimento e sucesso dos projetos. No entanto, empresas de consultorias em geral podem encontrar dificuldades ao implantar determinadas metodologias devido às suas características, particularidades e singularidade, pois as metodologias não abrangem essas limitações. Devido a isso, este trabalho se justifica pela proposição de uma metodologia híbrida para o gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria empresarial localizada em Maringá - PR, na qual será baseado nos modelos de gerenciamento de projetos ágil (Scrum) e tradicional (*Project Management Book of Knowledge*, PMBOK), pois estes já são conhecidos pela empresa em questão e será mais facilmente incorporada a sua realidade. Atualmente a empresa não possui um padrão de metodologia no desenvolvimento de seus trabalhos, acarretando em problemas como: divergências de pensamentos entre os consultores a nível de execução dos projetos, perda de alguns clientes, mudança do escopo de trabalho, busca de parcerias com outras empresas da área e incorporação de novas ferramentas de trabalho para auxiliar a execução dos projetos.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é propor uma metodologia híbrida para o gerenciamento de projetos que se adequa à necessidade da empresa com o intuito de melhorar o desempenho e a qualidade de seus projetos.

Para tal, será necessária a realização de pesquisas bibliográficas acerca do tema, levantamento da real necessidade da empresa e os resultados esperados, identificação dos pontos fortes e as limitações do método de gerenciamento de projetos PMBOK, identificação dos pontos fortes e as limitações do método de gerenciamento ágil Scrum, realização de uma análise comparativa das etapas e atividades do método de gerenciamento PMBOK e o método ágil Scrum, desenvolvimento e aplicação de um questionário para seleção das etapas e atividades dos métodos PMBOK e Scrum, compilação das respostas do questionário e elaboração do modelo para gerenciamento de projetos adaptado à necessidade da empresa.

2. Revisão da literatura

Esta seção contemplará os termos e expressões que serão abordadas ao longo deste trabalho.

2.1 Gerenciamento de projetos

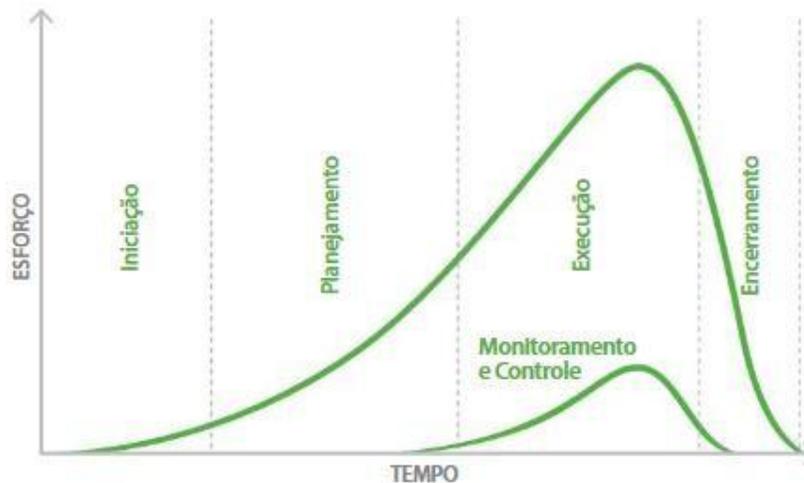
Para facilitar a compreensão do termo gerenciamento de projetos, é melhor que se compreenda com clareza o que é um projeto, que conforme Silva e Cim (2012) é descrito

como “empreendimentos que fazem parte, consciente ou inconscientemente, do dia a dia de uma organização”, na qual são caracterizados por possuírem um objetivo que justifique sua existência, por ser temporário, único, por possuir recursos limitados, além de serem realizados por pessoas.

Segundo o *Project Management Institute* (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço, com datas de início e fim pré- estipuladas, sendo o término marcado quando o objetivo do projeto é alcançado ou quando o projeto é encerrado por não ser possível atingir o objetivo definido.

De acordo com Vargas (2018), um projeto é constituído de cinco fases ou grupos de processos que descrevem o ciclo de vida do projeto, no qual é desenvolvido através de uma ideia, progredindo para um plano que por sua vez é executado e concluído. Assim, cada fase do ciclo de vida do projeto é identificada através de uma entrega tangível de um determinado trabalho, como: relatórios, cronogramas, conjunto de atividades etc., desta maneira verifica-se na figura 1, as fases do ciclo de vida dos projetos mediante o tempo e o esforço que são empregados durante o seu desenvolvimento.

Figura 1: O ciclo de vida dos projetos subdivididos em fases ou grupos de processo



Fonte: Ricardo Viana Vargas (2018).

Mediante a isto o termo “Gerenciamento de projetos” para o *Project Management Institute* (PMI, 2013), é para as organizações uma competência estratégica que permite que elas melhorem em sua competitividade no mercado através da aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades na realização de projetos efetivos e eficazes.

Além disso, o gerenciamento de projetos pode ser chamado de uma disciplina que vem sendo formada há muito tempo por pessoas de diferentes áreas de conhecimento e

especializações, em diferentes países, envolvendo praticamente todos os tipos de organizações e que vem passando por um período de evolução em consequência da aplicação dos seus recursos nas mais variadas áreas, devido ao seu alto potencial que proporciona obter soluções de problemas complexos em ambientes dinâmicos, empregando equipes multidisciplinares (CARIBÉ, 2014).

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2013), os cinco grupos que compõem o processo de gerenciamento de projetos são: início, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Além disso, o conhecimento em gerenciamento de projetos é composto por dez áreas, sendo elas: gerenciamento de integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento de custo, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de aquisições, gerenciamento dos recursos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos, gerenciamento do cronograma e gerenciamento das partes interessadas.

Outro ponto importante para o gerenciamento de projetos é a utilização de um modelo ou metodologia de referência, que de acordo com Cardoso *et al.* (2008), os modelos de referência são padrões genéricos que auxiliam os tomadores de decisão no que diz respeito as práticas a serem empregadas nas operações e processos da organização. Dentre muitas as metodologias existentes para o gerenciamento de projetos Carlos Junior (2017) destaca como principais o Guia PMBOK, o Project in Controlled Environment (Prince 2), o Project Model Canvas (PM Canvas), o Project Management Methodology (MPMM) e o Waterfall.

2.1.1 Guia PMBOK

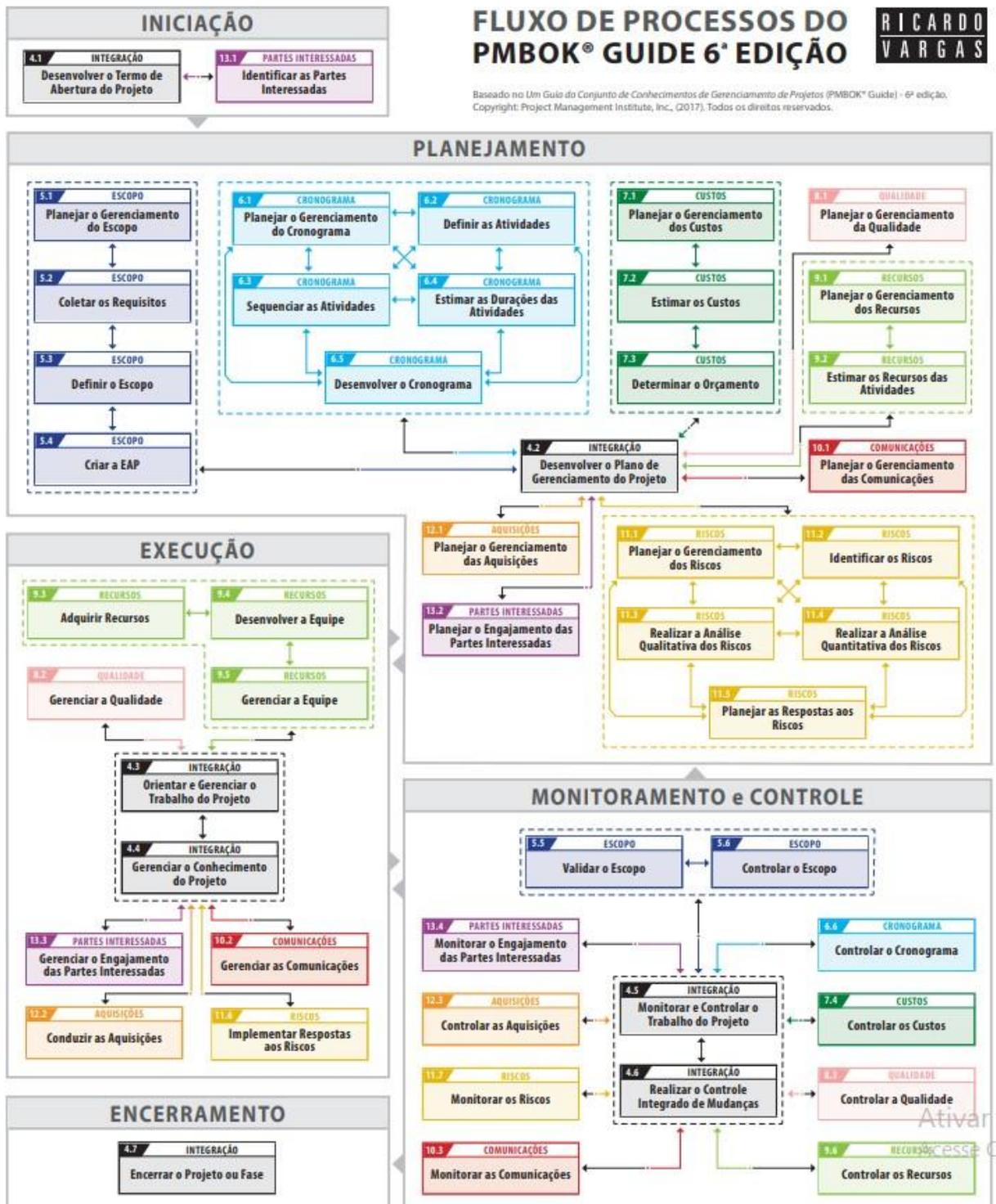
Do inglês, *Project Management Book of Knowledge*, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, trata-se de um conjunto de diretrizes voltada para o gerenciamento e gestão de projetos, composto por um documento denominado “Padrão” que descreve as normas, métodos, processos e práticas, reconhecidas por profissionais da área em todo o mundo em relação ao seu valor e utilidade, podendo ser aplicado à maioria dos projetos na maior parte das vezes (PMI, 2013).

Fundado em 1969, o *Project Management Institute* (PMI) foi o pioneiro na criação de um documento padrão para regulamentação e distribuição desse conhecimento em todo o mundo, sendo que os objetivos principais desse padrão, o Guia PMBOK são: Promover a aplicação de conhecimentos, habilidade, processos, ferramentas e técnicas adequadas no gerenciamento de projetos, estabelecendo boas práticas para este gerenciamento; Fornecer um vocabulário para que profissionais o utilizem em debates e na aplicação de conceitos

referentes à essa área; e tornar-se realmente uma ferramenta para orientação dos profissionais, e não apenas uma metodologia (CANDIDO *et al.*, 2012).

Consoante Vargas (2018), o gerenciamento de projetos conforme o guia PMBOK é composto por 49 processos agrupados entre as dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e divididos através dos cinco grupos do ciclo de vida do projeto, sendo eles: Iniciação, cujo seu objetivo é aprovar ou não o projeto, avaliando a viabilidade do mesmo; Planejamento, fase na qual se refina os objetivos do projeto e planeja o trabalho necessário para alcança-los; Execução, momento em que o planejamento é colocado em prática; Monitoramento e controle, onde é realizado o acompanhamento, revisão e ajuste do progresso do projeto a fim de atender os objetivos do mesmo; E por fim a fase de encerramento onde é realizada a entrega final do projeto, como se pode verificar na figura 2.

Figura 2: Fluxo de processo do PMBOK simplificado



Fonte: Vargas (2018).

Neste contexto, Cruz (2013) defende que o PMBOK é um excelente guia para o gerenciamento de projetos, pois, sugere boas práticas para todas as fases do projeto, do início ao fim.

2.2 Gerenciamento ágil de projetos

De acordo com Conforto (2009) com a crescente demanda por produtos inovadores, o mercado passou a desafiar as práticas e modelos consagrados em gerenciamento de projetos existentes, em resposta a isso surgiu uma outra abordagem, o gerenciamento ágil de projetos (GAP) que está embasada em um conjunto de princípios que busca simplificar o processo de gestão de projetos tornando-o mais simples, flexível e autogerido, por meio de interações constantes e entregas em tempo reduzido, possibilitando assim agregar valor em ambientes dinâmicos de trabalho.

Para Boehm (2006), estamos vivendo desde 2000 uma tendência para o desenvolvimento ágil de aplicações por conta do ritmo acelerado das mudanças e das inovações das tecnologias no ambiente de negócio.

Amaral *et al.* (2011), apontam que o gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem baseada em uma série de princípios, na qual o objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, melhorando assim os resultados em desempenho (Tempo, custo e qualidade), diminuindo o esforço em gerenciamento, aumentando o nível de inovação e agregando mais valor para o cliente.

E segundo Boehm e Turner (2004), a abordagem ágil de gerenciamento de projetos é mais adequada para ambientes dinâmicos de negócio influenciado por mudanças constantes baseadas na teoria de que as empresas são sistemas complexos e adaptáveis onde os requisitos são emergentes.

Mediante a isso, Amaral *et al.* (2011), compara a visão entre as metodologias para gerenciamento ágil e tradicional de projetos, Quadro 1.

Quadro 1: Comparativo entre a visão entre as metodologias de gerenciamento ágil e tradicional.

	Gerenciamento ágil	Gerenciamento tradicional
Etapa	Fase visão	Iniciação e planejamento
Foco	Foco no problema (Descrever o problema, e seus desafios, etc.)	Foco nas metas e desempenho (Metas que deverão ser alcançadas)
Resultado principal	Visão (Descrição que desafia e motiva)	Termo de abertura do projeto; Declaração do escopo
Métodos de descrição	Caixa para visão do produto; Declaração de alto nível; Arquitetura do produto; Cartões de característica; Cartões de requisitos de desempenho.	Elaboração da EAP; Declarações formais, em formato de documentos textuais.
Documentos gerados	Folha de dados do projeto; Plano de entregas.	TAP; Declaração de trabalho; Declaração de escopo; EAP.

Fonte: Amaral *et al.*, 2011.

Além disso, Silva e Amaral (2014) apresentam as principais divergências entre as abordagens ágil e tradicional, sendo estas: a forma com que se elabora o planejamento e a definição do escopo, a maneira com que se definem as atividades e o cronograma, além do gerenciamento do tempo, verificação e controle do projeto.

2.2.1 Scrum

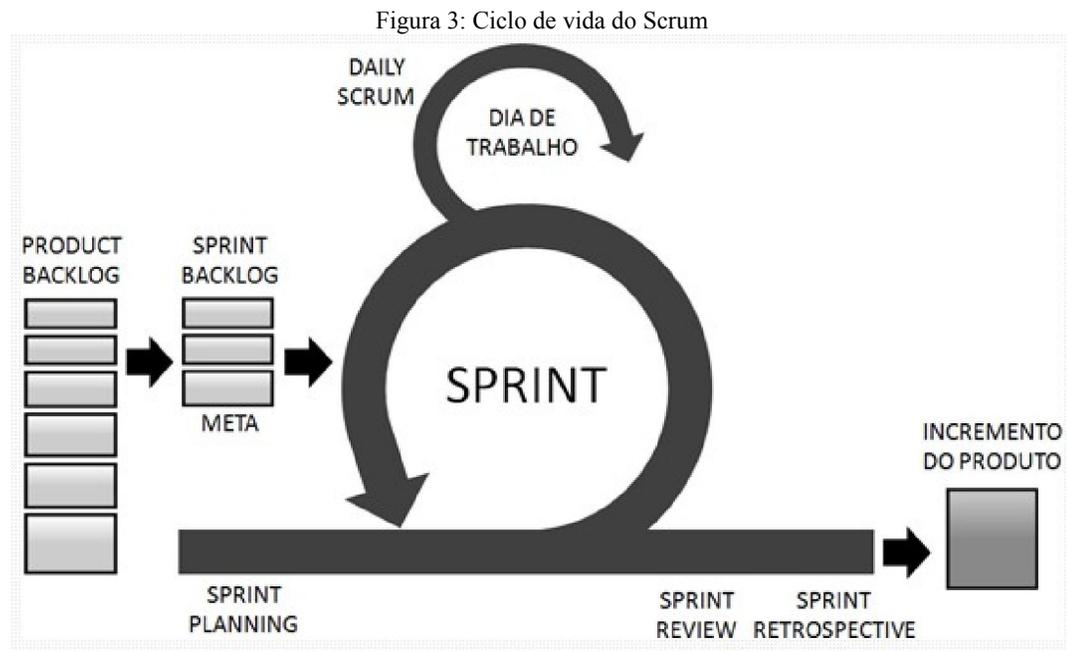
Conforme Cruz (2013), o Scrum trata-se de um *Framework* (Estrutura) ou um guia para o gerenciamento de projetos ágil muito utilizado no desenvolvimento de software, por ser uma ferramenta iterativa e incremental, além disso, o mesmo pode ser aplicado também para o gerenciamento, planejamento e desenvolvimento de qualquer produto, sendo seu principal objetivo controlar processos empíricos mantendo o foco na entrega de valor de um negócio num curto período de tempo.

Criado no início da década de 90, o Scrum vem sendo utilizado extensivamente ao redor do mundo, sendo este um *framework* considerado leve e de fácil entendimento, porém, de difícil aplicação, uma vez que este não é um processo, método ou técnica definitiva, mas sim um guia ou conjunto de práticas/ técnicas que auxilia pessoas na resolução de problemas complexos e adaptáveis entregando resultados com o mais alto valor possível (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

Segundo Ribeiro e Ribeiro (2015), os três pilares bases para o Scrum são: Transparência, pois os processos devem estar visíveis a todos; Inspeção, para garantir melhoria contínua; e Adaptação que devem ser realizadas rapidamente quando houver necessidade.

Além disso, Marçal *et al.* (2010) destaca que o Scrum se diferencia dos demais métodos ágeis pelo fato de possuir maior foco no gerenciamento de projeto, pois reúne atividades de monitoramento e *feedbacks*, através de reuniões rápidas e diárias com toda a equipe objetivando identificar quaisquer impedimentos que possam afetar o desenvolvimento do projeto.

Mediante a isto, os autores acima citados apresentam o ciclo de vida do Scrum subdividido em fases (Figura 3).



Fonte: Cruz, 2013.

Conforme a figura 3, um projeto que utiliza o Scrum como metodologia se inicia através da visão do sistema a ser desenvolvido o “Product backlog”, na sequência é definido um plano de entregas chamado “Sprint backlog”, que inclui uma lista de itens que deverão ser trabalhados ao longo do projeto, após a criação desta lista os itens são priorizados durante a “Sprint Planning” para então iniciar a fase de execução, ou seja, a “Sprint” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

O Scrum tem seu progresso baseado em uma série de iterações bem definidas e com duração máxima de quatro semanas, a “Sprint”, que pode ser considerada o coração do Scrum. Imediatamente após a conclusão de uma “Sprint”, uma nova deve se iniciar até que se atinja o objetivo final. Durante a “Sprint”, a equipe monitora o seu andamento através de reuniões diárias de no máximo 15 minutos denominada como “Daily Scrum”, onde cada membro da equipe deve relatar o seu trabalho do dia, seus impedimentos e o trabalho a ser

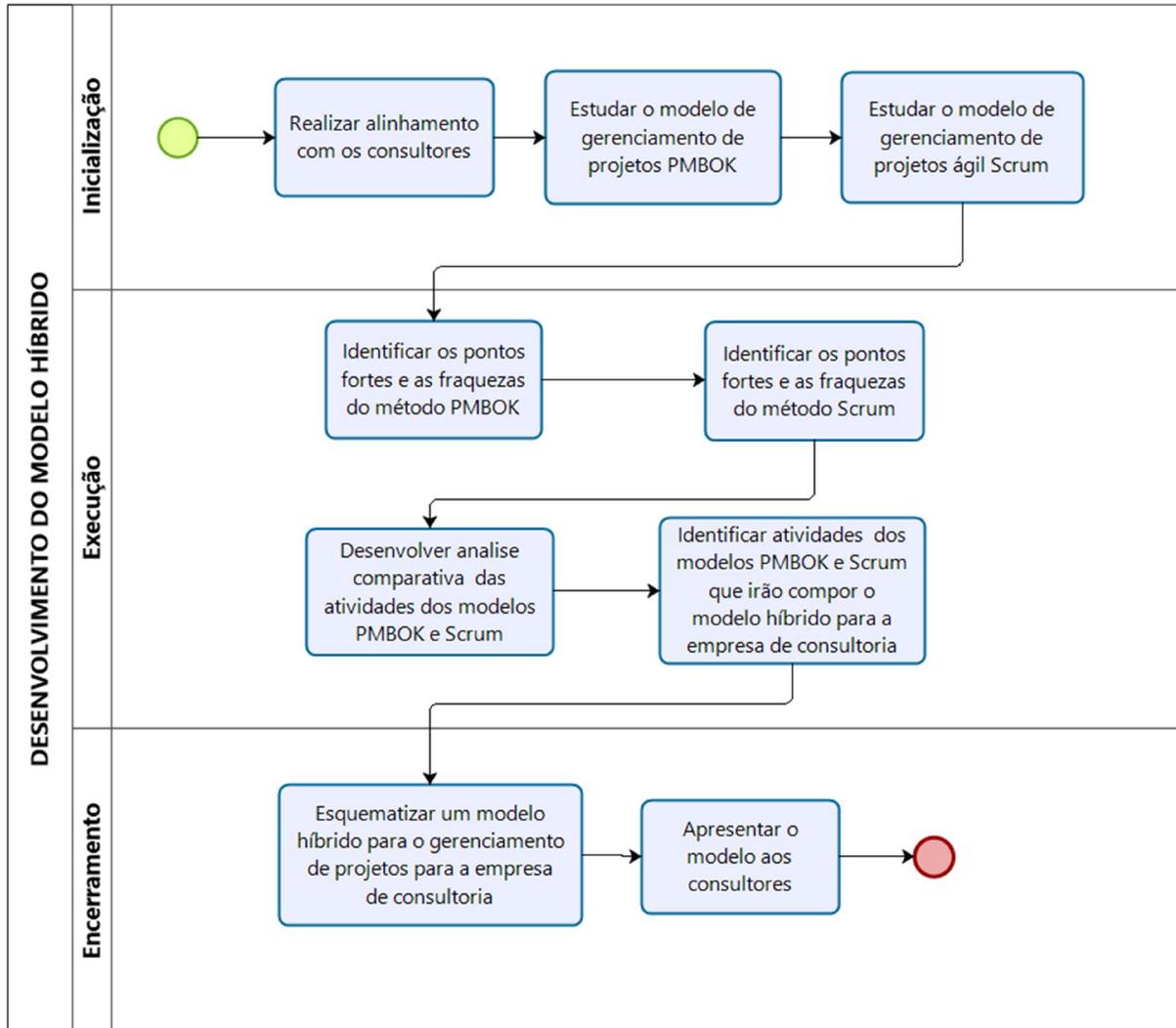
realizado no dia seguinte. Ao final das "Sprints" é realizada uma reunião de revisão "Sprint review" para verificar se tudo foi realmente implementado, apresentar o produto gerado e validar se os objetivos foram atingidos. Logo após realiza-se uma "Sprint retrospective" onde a equipe faz o levantamento das lições aprendidas a fim de realizar melhorias para as próximas "Sprints" (CRUZ, 2013).

3. Metodologia

De acordo com Gil (2002), a pesquisa a ser realizada possui natureza exploratória, uma vez que a mesma proporciona maior familiaridade com o problema, visando à construção de hipóteses. E referente ao delineado é um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de poucos objetivos. A população e amostra limitam-se a equipe de trabalho da empresa de consultoria, bem como os gestores, e a coleta de dados será realizada por meio de observação direta e entrevistas com os consultores.

Para que seja possível atingir os objetivos específicos do presente trabalho, segue o passo a passo para o desenvolvimento do presente trabalho (Figura 4).

Figura 4: Metodologia de trabalho



Fonte: Autoria própria.

Inicialmente, foi realizado um alinhamento juntamente com os consultores, através de uma reunião com o objetivo de levantar a real necessidade da empresa e quais os resultados esperados com a estruturação de um modelo de gerenciamento de projetos híbrido.

Em seguida, realizou um estudo acerca dos modelos de gerenciamento de projetos, Scrum e PMBOK, a fim de identificar seus pontos fortes, suas limitações e estudar a utilização de ambos em conjunto. Para tal, fizeram-se pesquisas acerca dos modelos na base de dados do Google Acadêmico.

Na sequência, com base nas pesquisas realizadas na etapa anterior, foi levantado os pontos fortes e fracos dos métodos Scrum e PMBOK. Além disso, foi desenvolvida uma análise comparativa entre as atividades de cada método (PMBOK e Scrum) relacionadas às áreas de gerenciamento de projetos, com a finalidade de apresentar aos gestores/ consultores da empresa durante uma reunião.

Posteriormente foi desenvolvido e aplicado um questionário aos três consultores da empresa a respeito dos modelos de gerenciamento de projetos (Anexo 1), onde os mesmos puderam selecionar quais das atividades de cada fase dos métodos deveria compor o modelo híbrido para gerenciamento dos projetos da empresa. Ao final, as respostas dos questionários foram analisadas e baseadas nelas foi confeccionado o modelo de gerenciamento de projetos híbrido para a empresa de consultoria.

4. Resultados

Ao analisar mais profundamente cada um dos métodos já citados (Scrum e PMBOK), pode-se perceber que ambos possibilitam que o gerenciamento de projetos seja realizado com excelência, apesar de suas particularidades e limitações. Mediante a isso, foi elaborado um quadro comparativo, Quadro 2, onde foi possível identificar as forças e fraquezas de cada método individualmente, visando uma integração de ambos para fortalecer seus pontos fortes e reduzir os pontos fracos e suas limitações, conforme sugere Cruz (2013).

Quadro 2: Análise das forças e fraquezas dos métodos PMBOK e Scrum

	PMBOK	SCRUM
FORÇAS	<p>É orientado ao processo;</p> <p>Define para cada processo as entradas, ferramentas, técnicas e saídas necessárias;</p> <p>Permite documentar todas as fases do projeto;</p> <p>Reconhecido no mercado;</p> <p>Método amplamente difundido;</p> <p>Possui cronograma detalhado para execução de todo o projeto;</p> <p>Papéis claros e bem definidos.</p>	<p>Equipe motivada;</p> <p>Adaptável à mudanças;</p> <p>Todas as fontes de informações são compartilhadas para toda a equipe;</p> <p>Feedbacks contínuos através de reuniões diárias;</p> <p>Entrega contínua de valor por meio dos processos iterativos;</p> <p>Ambiente de trabalho criativo e inovador.</p>
FRAQUEZAS	<p>Complexo para pequenos projetos;</p> <p>Baixo nível de adaptação as mudanças;</p> <p>Falta de proximidade com o cliente durante o desenvolvimento do projeto;</p> <p>Burocrático e formal;</p>	<p>Visão segmentada;</p> <p>Pouca documentação;</p> <p>Prazos incertos;</p>

Fonte: Adaptado Benzecry (2017); Silva e Lovato (2016).

Ao analisar o quadro 2, pode-se verificar que o guia PMBOK é muito bem estruturado, possui suas fases e papéis bem definidos, permitindo um bom desenvolvimento do trabalho ao longo do projeto. No entanto, o mesmo se mostra muito burocrático e pouco adaptável às mudanças que podem ocorrer ao longo do projeto. Em contrapartida, o *framework* Scrum por possuir entregas contínuas por meio de suas iterações se mostra mais adaptável a possíveis mudanças que possam surgir, além de permitir um acompanhamento diário do desenvolvimento do projeto por meio de suas reuniões diárias, porém, por ser um método iterativo o Scrum deixa a desejar no quesito de estruturação e documentação.

Depois do levantamento dos pontos fortes e fracos de cada um dos métodos, foi desenvolvido o Quadro 3, com o objetivo de compreender as atividades de cada um dos métodos relacionadas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

Quadro 3: Análise comparativa das atividades do PMBOK e Scrum

PMBOK	Scrum
Gerenciamento da integração do projeto	
Desenvolvimento do termo de abertura (TAP) Desenvolver plano de gerenciamento do projeto Orientar e gerenciar o trabalho do projeto Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças Encerrar o projeto ou a fase do projeto	Sprint backlog Conjunto de cerimoniais/ reuniões Sprint burndown chart Atividades de revisão/ higienização do Product backlog Sprint review Sprint retrospective Forte procedimento de gerenciamento da mudança com o product e Sprint backlog
Gerenciamento do escopo do projeto	
Planejar o gerenciamento do escopo Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a estrutura analítica do projeto (EAP) Validar o escopo Controlar o escopo	Modelo de gerenciamento da Sprint Conjunto de cerimoniais/ reuniões Modelo de decomposição do escopo Product backlog Atividades de revisão/ higienização do Product backlog Sprint planning Sprint backlog Sprint review Scrum/ Reunião diária Sprint burndown chart
Gerenciamento do tempo do projeto	
Planejar o gerenciamento do cronograma Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar as durações das atividades Desenvolver o cronograma	Modelo de gerenciamento da Sprint Conjunto de cerimoniais/ reuniões Modelo de decomposição de atividades Sprint planning Sprint backlog Pontos de Estória

Controlar o cronograma	Sprint burndown chart Velocidade Scrum/ reunião diária
Gerenciamento dos custos do projeto	
Planejar o gerenciamento dos custos Estimar os custos Determinar o orçamento Controlar os custos	Modelo de gerenciamento da Sprint Conjunto de cerimoniais/ reuniões Modelo de decomposição de atividades Sprint planning Sprint backlog Sprint burndown chart Velocidade Estimativa do custo da entrega durante fase de planejamento
Gerenciamento da qualidade do projeto	
Planejar o gerenciamento da qualidade Realizar a garantia da qualidade Controlar a qualidade	Modelo de gerenciamento da Sprint Conjunto de cerimoniais/ reuniões Sprint review Sprint retrospective Sprint burndown chart
Gerenciamento de recursos humanos nos projetos	
Planejar o gerenciamento de recursos humanos Mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto Gerenciar a equipe do projeto	Habilidades necessárias Nomear time multidisciplinar Regras Tamanho do time Conjunto de cerimoniais/ reuniões Time auto organizado Sprint retrospective
Gerenciamento das comunicações do projeto	
Planejar o gerenciamento das comunicações Gerenciar as comunicações Controlar as comunicações	Conjunto de cerimoniais/ reuniões Stakeholders Sprint burndown chart Regra proprietário produto Regra Scrum Master
Gerenciamento dos riscos do projeto	
Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas dos riscos Controlar os riscos	Avaliação inicial dos riscos durante a fase anterior ao início do Sprint Conjunto de cerimoniais/ reuniões
Gerenciamento das aquisições do projeto	
Planejar o gerenciamento das aquisições Conduzir as aquisições Controlar as aquisições	Indisponível

Encerrar as aquisições	
Gerenciamento das partes interessadas no projeto	
Identificar as partes interessadas Planejar o gerenciamento das partes interessadas Gerenciar o engajamento das partes interessadas Controlar o engajamento das partes interessadas	Stakeholders Conjunto de cerimoniais/ reuniões Regra proprietário produto Proprietário produto Scrum Master

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2018.

A partir da observação do quadro 3, foi possível compreender mais detalhadamente como cada um dos guias para gerenciamento de projetos se comporta, por meio da lista de suas atividades considerando todas as áreas de conhecimento de projetos, facilitando assim a seleção das atividades que melhor se adapta a necessidade da empresa.

Com as atividades listadas dos métodos Scrum e PMBOK, foi realizada uma reunião com os gestores/ consultores da empresa com o intuito de apresentar a eles todas as informações levantadas a respeito dos métodos, bem como os quadros comparativos (Quadro 2 e 3), para tornar a apresentação mais didática, objetiva e possibilitando aos integrantes da equipe de trabalho um pouco mais de conhecimento a respeito dos métodos Scrum e PMBOK.

Ao término da reunião foi encaminhado aos consultores um questionário (Anexo 1), na qual, os mesmos responderão e selecionarão dentre todas as atividades citadas no quadro 3, quais são de maior relevância para a empresa considerando as suas necessidades. As respostas de cada um dos consultores seguem apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Respostas dos consultores ao questionário aplicado

Questões	Respostas		
	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3
1- Gerenciamento da integração	T.AP., desenvolver plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, encerrar o projeto ou a fase do projeto.	T.A.P, desenvolver plano de gerenciamento do projeto	T.A.P., desenvolver plano de gerenciamento do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, conjunto de cerimônias/ reuniões, Sprint review, sprint retrospective.

2- Gerenciamento do escopo	Planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar E.A.P, validar o escopo, controlar o escopo, conjunto de cerimônias / reuniões, sprint planning, sprint review, reunião diária.	Planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar E.A.P, conjunto de cerimônias / reuniões, sprint planning, sprint review, reunião diária.	Planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, validar o escopo, controlar o escopo, criar E.A.P, conjunto de cerimônias / reuniões, sprint planning, sprint review, reunião diária.
3- Gerenciamento do tempo	Definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar a duração das atividades, desenvolver o cronograma, conjunto de cerimônias/ reuniões, sprint planning, reunião diária.	Definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar a duração das atividades, modelo de decomposição das atividades, desenvolver o cronograma, conjunto de cerimônias/ reuniões, sprint planning, reunião diária.	Definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar a duração das atividades, modelo de decomposição das atividades, desenvolver o cronograma, conjunto de cerimônias/ reuniões, sprint planning, reunião diária.
4- Gerenciamento dos custos	Estimar o custo, determinar o orçamento, controlar os custos.	Estimar o custo, determinar o orçamento, controlar os custos, conjunto de cerimônias / reuniões, sprint review, sprint retrospective, sprint burndown chart.	Estimar o custo, determinar o orçamento, controlar os custos, conjunto de cerimônias / reuniões, sprint review, sprint retrospective.
5- Gerenciamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade do projeto, controlar a qualidade, conjunto de cerimônias/ reuniões, sprint review, sprint retrospective, sprint burndown chart.	Realizar a garantia da qualidade do projeto, controlar a qualidade, conjunto de cerimônias/ reuniões, sprint review, sprint retrospective, sprint burndown chart.	Realizar a garantia da qualidade do projeto, controlar a qualidade, conjunto de cerimônias/ reuniões, sprint review, sprint retrospective, sprint burndown chart.
6- Gerenciamento de recursos humanos	Mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, gerenciar a equipe do projeto.	Mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, gerenciar a equipe do projeto, regras, tamanho do time, sprint retrospective.	Mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, gerenciar a equipe do projeto, regras, tamanho do time.
7- Gerenciamento das comunicações	Conjunto de cerimônias/ reuniões, stakeholders, sprint burndown chart.	Conjunto de cerimônias/ reuniões, stakeholders, regra proprietário do produto, sprint burndown chart.	Conjunto de cerimônias/ reuniões, stakeholders, regra proprietário do produto, sprint burndown chart, regra Scrum master.

8- Gerenciamento dos riscos	Identificar os riscos, realizar análise qualitativa dos riscos, realizar análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas dos riscos, controlar os riscos.	Identificar os riscos, realizar análise qualitativa dos riscos, realizar análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas dos riscos, controlar os riscos, conjunto de reuniões / cerimônias.	Identificar os riscos, realizar análise qualitativa dos riscos, realizar análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas dos riscos, controlar os riscos, conjunto de reuniões / cerimônias.
9- Gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições, controlar as aquisições, encerrar as aquisições.	Planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições, controlar as aquisições, encerrar as aquisições.	Planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições, controlar as aquisições, encerrar as aquisições.
10- Gerenciamento das partes interessadas	Identificar as partes interessadas, stakeholders, conjunto de cerimônias/ reuniões, regra proprietário do produto.	Identificar as partes interessadas.	Identificar as partes interessadas, conjunto de cerimônias/ reuniões.

Fonte: Autoria própria.

Depois que todos responderam, fez-se uma entrevista em conjunto com os consultores, onde foi definido baseado nas respostas dos questionários, quadro 4, como deveria ser a metodologia híbrida para a empresa em questão.

4.1 Proposta do modelo híbrido para gerenciamento de projetos

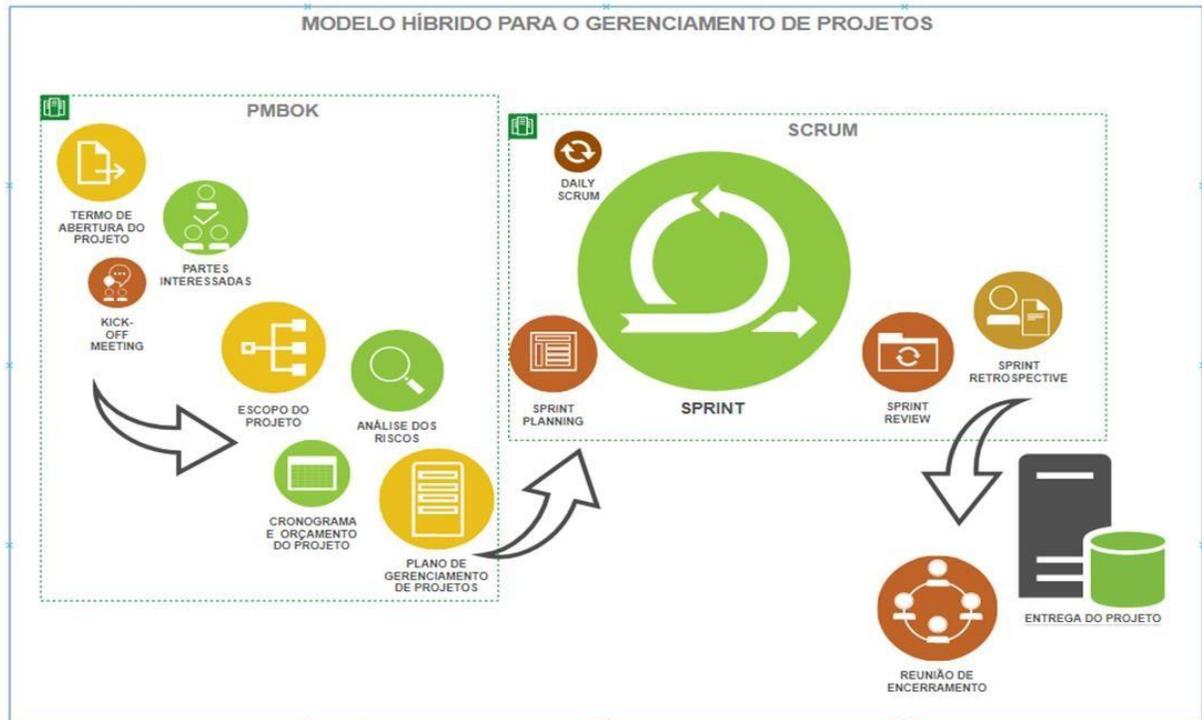
Buscando melhorar o desempenho e a qualidade dos projetos realizados pela empresa de consultoria, um modelo híbrido para o gerenciamento de projetos foi concebido através da somatória dos fundamentos do PMBOK e Scrum em um método combinado, a fim de auxiliar os consultores a aumentarem a eficácia e eficiência de seus projetos.

Nesta proposição, a organização aplicaria as práticas do gerenciamento tradicional de projetos a nível estratégico e tático para o planejamento dos projetos e adotaria as práticas do gerenciamento ágil a nível operacional dos projetos, ou seja, considerando o ciclo de vida dos projetos, durante as fases de iniciação e planejamento dos projetos a empresa incorporaria algumas das boas práticas do guia PMBOK, e durante as fases de execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto utilizaria as boas práticas do *framework* Scrum. Desta forma a contribuição de flexibilidade do projeto viria da visão do Scrum e a estruturação do projeto seria obtida conforme a adoção das práticas do PMBOK.

De acordo com o alinhamento realizado com os consultores, depois dos mesmos terem respondido o questionário, quadro 4, desenvolveu-se um fluxograma, na qual, pode-se

verificar dentre todas as atividades de cada um dos métodos os que foram preferidos a compor o método híbrido para o gerenciamento de projeto na empresa de consultoria, conforme Figura 5.

Figura 5: Método proposto para o gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria



Fonte: Autoria própria.

Conforme a figura 5, o método sugerido contempla para a fase de iniciação do projeto as atividades: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (T.A.P), sendo este um documento que formaliza o início do projeto mediante a aprovação do cliente; Identificar as partes interessadas, ou seja, identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto; e por fim a reunião de Kick-off, essa é a reunião inicial do projeto onde o gerente de projetos será apresentado e apresentará a equipe de trabalho, o projeto e como ele será gerenciado.

Desta forma, para auxiliar os consultores no desenvolvimento da T.A.P. foi desenvolvido um documento padrão (Anexo 2) para o preenchimento das informações, a fim de tornar mais ágil esta etapa de iniciação do projeto. Com o mesmo objetivo, também foi criada uma planilha padrão, Tabela 1, para identificação das partes envolvidas no projeto.

Tabela 1: Identificação das partes interessadas

Identificação das partes interessadas							Avaliação					
Cód.	Parte interessada	Área	Função	e-mail	Celular	Requisitos Essenciais	Principais expectativas	Poder na organização	Interesse no projeto	Interna/externa	Nível de engajamento	Comentários
1	Sra Montes de Rocha	Comercial	Patrocinadora	sra@montesderocha.com.br	9999-9999	1 suite para o casal + 1 banheiro p/ as crianças	Deixar a casa moderna e com sua cara	1-Muito baixo	1-Muito baixo	Interna	Apoiadora	
2	Sr. Montes de Rocha	Controladoria	Unidade Demandante	sr@montesderocha.com.br	9999-8888	Escritório no fundo p/ home-office	cumprir o orçamento previsto	3-Médio	3-Médio	Interna	Apoiadora	

Fonte: Autoria própria.

Além do preenchimento da T.A.P. (Anexo 2) e da planilha para identificação das partes interessadas (Tabela 1) é de extrema importância a realização da reunião inicial (Kick – off), onde o gerente de projetos será apresentado e apresentará a equipe do projeto, a fim de alinhar as expectativas do cliente / equipe de projetos e oficializar o início do projeto.

Para a fase do projeto de planejamento recomenda-se como etapa inicial, definir o escopo do projeto, onde deverá conter as atividades e as entregas do projeto bem definidas. No entanto, para a definição do escopo é necessário realizar a coleta de requisitos do projeto e para isso foi criado a matriz de rastreabilidade dos requisitos, tabela 2.

Tabela 2: Matriz de rastreabilidade dos requisitos

Cód.	Prioridade	Cod. EAP	Nome	Descrição do requisito	Tipo	Quem solicitou	Status	Data da Conclusão	Comentários
1	2-Média	2.1	Planilha excel	contas a receber financeiro	Financeiro	Equipe	Pendente	31/09/19	Exemplo
2									

Fonte Autoria própria.

Além de definir os requisitos, também se faz necessário para a composição do escopo do projeto conforme o guia PMBOK, criar a Estrutura Analítica do Projeto (E.A.P), ou seja, dividir uma grande tarefa (o projeto) em entregas menores, de forma hierárquica, facilitando a gestão e ajudando a atingir os objetivos do projeto. Feito isso, para finalizar a etapa inicial do planejamento, recomenda-se o preenchimento da declaração do escopo, anexo 3.

Após a definição do escopo, o próximo passo recomendado é registrar e analisar os riscos do projeto. Mediante a isso, desenvolveu-se a tabela 3, para registrar todos os possíveis riscos do projeto.

Tabela 3: Registro dos riscos

Cód.	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do Impacto	Categoria	Ação	Descrição da ação	Responsável	Previsão	Comentários
1	Risco 1		2-Baixo		Técnico	Assumir				
2										

Fonte Autoria própria.

Depois dos riscos registrados na tabela 3, propõe-se a tabela 4 para auxiliar na análise dos riscos.

Tabela 4: Análise dos riscos

Cód.	Prior.	Descrição do Risco	Descrição da ação	Responsável	Previsão	Status	Previsão Original	Comentários
1								
2								

Fonte: Autoria própria.

Após a definição dos riscos que podem afetar o projeto, recomenda-se ainda na fase de planejamento do projeto a criação do cronograma e do orçamento do projeto, para isso é indicado o uso da E.A.P. como base, pois, nela estão listadas e sequenciadas as atividades do projeto, com isso, sugere-se estimar os recursos necessários e a duração de cada atividade da E.A.P., para então, criar o cronograma do projeto detalhado, estimar o custo e obter o orçamento do projeto.

Com o escopo definido, os riscos registrados, o cronograma criado e o orçamento realizado, a última atividade que compõe a fase de planejamento é o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, que tem por objetivo integrar as documentações já criadas do projeto e orientar a equipe durante a execução do projeto, sendo assim sugere-se o uso do documento padrão (Anexo 4).

Para a fase de execução, monitoramento e controle dos projetos, propõe-se o uso das práticas do Scrum, descritas na seção 2.2.1 deste trabalho, onde as atividades descritas na E.A.P. do projeto serão priorizadas durante a “Sprint planning” e na sequência, por meio das iterações (“Sprints”) do método serão executadas conforme o planejado.

O monitoramento e o controle do projeto serão garantidos por meio das reuniões diárias, “Daily Scrum”, que o *framework* Scrum sugere, além disso, a garantia da qualidade, o controle dos custos e o uso dos recursos durante o projeto serão acompanhados por meio das “Sprint’s review” que devem acontecer sempre ao final de cada “Sprint”, onde por meio de indicadores acompanharão a eficiência/ produtividade do projeto e da equipe envolvida, o nível de satisfação do cliente e o comparativo (Custo, recursos e aquisições) entre o previsto e o realizado durante o desenvolvimento do projeto. Ao final das Sprint’s será recomendada a realização da “Sprint retrospective”, para que toda a equipe do projeto apresente seu *feedback* acerca do projeto realizado.

Por fim, para realizar o encerramento do projeto é recomendado ao gerente de projetos desenvolver um relatório final para documentar a experiência do projeto, fornecer informações sobre o produto do projeto, além de documentar as lições aprendidas. Feito isso, é importante que realize uma reunião de encerramento do projeto com todas as partes envolvidas, a fim de oficializar a conclusão projeto e realizar a entrega do relatório final.

No quadro 5, segue apresentado o modelo híbrido proposto subdividido conforme as cinco fases do projeto.

Quadro 5: Modelo híbrido proposto para o gerenciamento de projetos detalhado

GERENCIAMENTO DE PROJETOS HÍBRIDO	
INICIAÇÃO	
DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	Termo de abertura do projeto
	Kick- off meeting
IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	Registro das partes interessadas
PLANEJAMENTO	
DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO	Coletar requisitos
	Definir o escopo
	Criar EAP
ANALISAR OS RISCOS	Registrar os riscos
	Analisar os riscos
CRIAR O CRONOGRAMA E O ORÇAMENTO DO PROJETO	Definir atividades
	Sequenciar as atividades
	Estimar os recursos das atividades
	Estimar a duração das atividades
	Desenvolver o cronograma
	Estimar o custo
	Determinar o orçamento
DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	Desenvolver o plano de gerenciamento de projetos
EXECUÇÃO	
REALIZAR A SPRINT PLANNING	Sprint planning
DEFINIR AS SPRINT'S	Sprint 1
	Sprint 2
	Sprint 3
	Sprint 4
REALIZAR AS DAILY'S SCRUM	Daily Scrum
MONITORAMENTO E CONTROLE	
REALIZAR A SPRINT REVIEW	Sprint review 1
	Sprint review 2
	Sprint review 3
	Sprint review 4
REALIZAR A SPRINT RETROSPECTIVE	Sprint retrospective
ENCERRAMENTO	
REALIZAR A ENTREGA DO PROJETO	Desenvolver o relatório final
	Apresentar o projeto

Fonte: Autoria própria.

Além de apresentar o modelo proposto para o gerenciamento híbrido de projetos de acordo com as fases do projeto, o quadro 5, também detalha as atividades que são propostas para auxiliar o desenvolvimento de todo o projeto, ademais, vale ressaltar que por falta de tempo o modelo acima proposto não foi implementado em um projeto piloto para avaliar sua aderência na empresa.

5. Conclusão

Este trabalho atingiu o seu objetivo, uma vez que teve como intuito propor uma metodologia híbrida para o gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria empresarial localizada na cidade de Maringá – PR, sendo que, para a proposição deste modelo foram utilizadas como base as boas práticas do guia PMBOK (Método tradicional) e as boas práticas do *framework* Scrum (Método ágil).

Vale ressaltar que a proposição do modelo híbrido se deu a partir da identificação da problemática de que a empresa estudada, não possuía um modelo padrão para o desenvolvimento de seus trabalhos, acarretando em divergências de pensamentos entre os consultores a nível de execução dos projetos, perda de alguns clientes, mudança do escopo de trabalho, busca de parcerias com outras empresas da área e incorporação de novas ferramentas de trabalho para auxiliar a execução dos projetos.

Desta forma, espera-se que a partir do modelo proposto, o resultado da fusão entre estas boas práticas tenha o potencial de gerar um método resistente, flexível e que atenda às necessidades da empresa mediante o gerenciamento dos projetos e às incertezas que podem eventualmente surgir no ambiente de trabalho da empresa.

No entanto, sabe-se que a adoção da presente proposta de integração entre os métodos ágil e tradicional na empresa de consultoria deve ser aplicada e validada em um projeto piloto para que se possa garantir o sucesso da mesma. Ainda assim, o sucesso na aplicação da proposta depende do envolvimento e comprometimento da equipe de trabalho, bem como as partes interessadas.

Mediante a isso, sugere-se que trabalhos futuros busque a oportunidade de aplicação do modelo proposto em um projeto piloto da empresa de consultoria, a fim de monitorar e avaliar o desempenho do mesmo, averiguando sua viabilidade e aprimorando conforme necessário.

Referências

- ALVARES, D. L. S.. **Modelo híbrido no gerenciamento de projetos**. Blog: Devmedia, 2016. Disponível em: < <https://www.devmedia.com.br/modelo-hibrido-no-gerenciamento-de-projetos/37289> >. Acesso em: 22 ago. 2019.
- AMARAL, D. C.; *et al.* **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo, Saraiva, 2011.
- BENZECRY, F. S. **Métodos ágeis para gerenciamento de projetos de inovação e pesquisa e desenvolvimento**. Rio de Janeiro, FCV, 2017.
- BREDILLET, C. **Nine shools of project management research**. Project Management Journal, 2007.
- BOEHM, B. **A View of 20th and 21st Century Software Engineering**. ICSE, 2006.
- BOEHM, B.; TURNER, R. **Equilibrando a Agilidade e a Disciplina: Avaliando e Integrando Métodos Ágeis e Planejados**. Conferência Internacional de Engenharia de Software, 718-719, 2004.
- CANDIDO, R.; *et al.* **Gerenciamento de projetos**. Curitiba, Aymar, 2012.
- CARDOSO, R.; SPIEGEL, T.; CAULLIRAUX, H.; PROENÇA, A. **Uma investigação do uso de modelos de referência para a construção de modelos de gestão**. AnaisXXVIII, ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008.
- CARIBÉ, J. C. **Gestão de projetos aplicada à web**. Apostila GP leitura, UFPR, 2014.
- CICMIL, S. **Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives**. Project Management Journal, 2006.
- CONFORTO, E. C. **Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) EESC/USP São Carlos, 2009.
- CRUZ, F. **SCRUM e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro, editora Brasport, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GOLÇALVES, R. N. **Estudo comparativo entre o PMBOK e os métodos ágeis aplicado ao gerencimaneto de projetos de software**. FGV Management, Salvador, 2018.
- CARLOS JUNIOR. **Gestão de projeto 12 principais metodologias**. Blog Project Builder, 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/metodologias-de-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- PEDREIRA JUNIOR, J. U.; CAMPOS, N. A.; GUERINI, A. B. **Desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos numa empresa júnior**. Curitiba – PR, Enegep, 2014.
- MARÇAL, A. S. C.; *et al.* **Estendendo o Scrum segundo as áreas de processos de gerenciamento de projetos do CMMI**. Costa Rica, CLEI, 2010.
- Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. Quinta Edição. Pennsylvania: PMI, 2013.

RIBEIRO, R. D.; RIBEIRO, H. C. E. S. **Métodos ágeis em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Horácio da Cunha e Sousa Ribeiro, 2015.

SCHEABER, K.; SUTHERLAND, J. **Um guia definitivo para o SCRUM: As regras do jogo**. Attribution Share-Alike da Creative Commons, 2017.

SILVA, A. J.; CIM, M. **Gestão de projetos**. SENAI/ SC, Florianópolis, 2012.

SILVA, E. C.; LOVATO, L. A. **Framework: SCRUM: Eficiência em projetos de software**. Revista de gestão e projetos, V. 07, 2016.

SILVA, F. B.; AMARAL, D. C. **Hibridismo na gestão de projetos: Avaliando propostas de combinação das abordagens ágil e tradicional**. Curitiba – PR, Enegep, 2014.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: Utilizando o PMBOK Guide**. 6° ed. Rio de Janeiro, editora Brasport, 2018.

ANEXO 1: SELEÇÃO DE ATIVIDADES PARA O MODELO DE GERENCIAMENTO HÍBRIDO

Nome:

Data: __/__/____

Cargo:

Objetivo: Identificar quais das etapas/ atividades dos métodos PMBOK e SCRUM são de maior relevância considerando a necessidade e o cenário da empresa em questão.

1. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento da integração do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

2. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento do escopo do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

3. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento do tempo do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

4. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento dos custos do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

5. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento da qualidade do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

6. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento de recursos humanos do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

7. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento das comunicações do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

8. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento dos riscos do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

9. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento das aquisições do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

10. Quais das atividades citadas no Quadro comparativo 3 se faz mais relevante considerando o "Gerenciamento das partes interessadas do projeto" e o cenário da empresa?

R: _____

ANEXO 2 – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (T.A.P)

[ATENÇÃO: Os textos em cinza têm o objetivo de auxiliar o preenchimento do formulário, devendo ser excluídos ao final da elaboração do documento, inclusive este parágrafo]

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1.1. Título do Projeto

1.2. Duração

1.3. Custo Estimado

1.4. Responsáveis e Participantes

Gerente do Projeto:	
Cargo:	
Telefones:	
E-mail:	

Participantes:

2. INTRODUÇÃO

2.1. Antecedentes

Informar histórico da organização, principais problemas diagnosticados etc.

2.2. Justificativa

Justificativa do projeto e da participação de um membro da carreira de AIE/EIS (não deve citar o nome do servidor e sim, justificar como o perfil de um membro da carreira pode

contribuir para o alcance dos objetivos do projeto).

3. OBJETIVOS, RESULTADOS E ATIVIDADES

3.1. Escopo Geral do Projeto

O escopo de um projeto descreve todos os seus produtos, os serviços necessários para realizá-los e os resultados finais esperados. Descreve também o que é preciso fazer para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados. O escopo de um projeto se divide em escopo do produto, que descreve as características do produto final, e escopo do projeto, que descreve o trabalho necessário para que seja entregue com as características especificadas.

3.2. Objetivo Geral

O objetivo geral deve responder as seguintes perguntas: 1) O que a sua organização deseja realizar com o Projeto? 2) Qual problema em especial se quer solucionar? 3) Que mudanças se quer alcançar? 4) Que diferença o projeto quer fazer? Deve ser escrito em tempo infinitivo (por exemplo: ampliar, capacitar, entre outros) e redigido com clareza.

3.3. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos representam os passos necessários para se alcançar o objetivo geral. Também devem ser redigidos utilizando verbos no infinitivo e devem expressar uma só ação por objetivo. São resultados e benefícios quantificáveis.

3.4. Resultados Esperados, Atividades do Projeto e Cronograma

RESULTADOS/ATIVIDADES	PRAZO
-----------------------	-------

<i>Resultado 1:</i>		
<i>Atividades:</i>		
<i>Resultado 2:</i>		
<i>Atividades:</i>		
<i>Resultado N:</i>		
<i>Atividades:</i>		

4. METAS E INDICADORES

Objetivo Específico	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Linha de base	no I	no II	no X
xxxxx	Índice de satisfação do cliente	Número de clientes satisfeitos / total de clientes) x 100	Atingir um índice de confiança de 75% até 2014	Sem registro atual	5%	5%	5%

5. PREMISSAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.

Descrição	Justificativa

6. PRINCIPAIS RISCOS IDENTIFICADOS

<i>Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto.</i>

7. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Informar os cargos dos responsáveis e suas principais áreas de atuação no projeto.

Responsáveis	Descrição

8. APROVAÇÃO

Nome do Responsável pela aprovação:	
Cargo:	
Telefones:	
E-mail:	
Aprovado em:	Xx/xx/xx

ANEXO 3 – DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

1. OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO

[Descreva o motivo pelo qual esse documento será usado]
Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas serão produzidas.

2. SITUAÇÃO ATUAL E JUSTIFICATIVA DO PROJETO

[Passado, onde está. Descreva a situação atual e o que motivou a realização do projeto.]

3. OBJETIVOS SMART E CRITÉRIOS DE SUCESSO DO PROJETO

[Futuro, onde quer chegar. Descreva os benefícios esperados detalhando de forma clara **Objetivos SMART** e critérios de sucesso relacionados.

SMART: Specific: Específico, Measurable: Indicador e meta, Assignable: Quem, Realistic: realístico, Time-related: Quando]

[Exemplo:

O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução.

As restrições e os critérios de aceitação das entregas estão detalhados abaixo. O cronograma de execução é um anexo do plano de gerenciamento do projeto.]

4. ESCOPO DO PRODUTO

[Requisitos e características do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto.]

5. EXCLUSÕES DO PROJETO / FORA DO ESCOPO

[Liste itens reconhecidos como não-escopo de modo a evitar mal-entendidos na conclusão do projeto]

[Ex.: Qualquer atividade que não contribua diretamente para o atingimento dos objetivos SMART / critérios de sucesso do projeto descritos acima.]

6. RESTRIÇÕES

[Restrições adotadas para o projeto. Lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as opções da equipe.]

7. PREMISSAS

[Relacione as premissas do projeto, ou seja, fatores considerados verdadeiros sem prova para fins de planejamento. Ex.: Disponibilidade de 50% do tempo do cliente durante os testes.]

8. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

[As entregas e seus critérios de aceitação podem ser descritos na Estrutura analítica do projeto – EAP.]
As entregas foram estruturadas conforme EAP abaixo.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

ANEXO 4 – PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Descrição do Projeto

Descrever, de forma sucinta, do que se trata o projeto.

1.2 Justificativa

Descrever o porquê da existência do projeto na organização.

1.3 Benefícios

Descrever quais benefícios o projeto trará com a sua conclusão.

1.4 Objetivos

Listar os objetivos do projeto, lembrar de usar metas SMART.

2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 Estratégia de Condução do Projeto

Controle Integrado de Mudanças (CIM) – A cada alteração, deve ser realizado o CIM, que consiste em descrever a mudança no formulário de Solicitação de Mudanças, submeter à avaliação do Comitê de Controle de Mudanças (CCM), que avaliará o impacto em todos os parâmetros do projeto, garantindo assim sua integração. Após este passo, o projeto deve ser replanejado e aprovada uma nova linha de base com o cliente.

3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

3.1 Estratégia de Condução

A delimitação do escopo será definida na “Declaração de Escopo”, que deve ser aprovada formalmente pelo cliente. Havendo alterações de escopo ao longo do projeto, deve-se utilizar o CIM. Cada entrega deve ser validada pelo cliente.

3.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

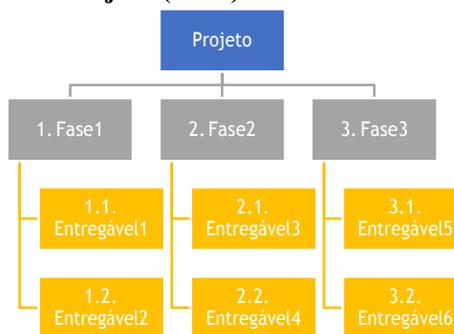


Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP / WBS)

4. GERENCIAMENTO DO TEMPO

4.1 Estratégia de Condução

O cronograma do projeto será gerado no MS-Project ou em algum software semelhante. Havendo atrasos, se o limite de prazo for atingido, deve-se utilizar o CIM. Caso contrário, citar o desvio, seu motivo e o plano de correção no relatório de status. O cronograma será atualizado diariamente, registrando-se os percentuais de execução das atividades e replanejando as datas conforme necessário. Alterações de linha de base requerem o CIM.

5. GERENCIAMENTO DO CUSTO

5.1 Estratégia de Condução

Planejamento, orçamentação e controle dos custos, executado na Planilha de Custos, ou em algum software de gerenciamento. Tem revisão diária, a cada pagamento realizado. O MS-Project ou um software de gerenciamento fará o controle dos custos de recursos humanos e materiais.

6. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

6.1 Estratégia de Condução

A garantia da qualidade se traduzirá em ações no cronograma, provenientes da mitigação de riscos de qualidade. O controle será efetuado a cada entrega, observando-se os indicadores de desempenho e acompanhando a correção de quaisquer desvios até sua finalização e aceite.

7. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

7.1 Estratégia de Condução

Consiste no gerenciamento de aquisições como subcontratações e compras de materiais ou serviços, (recebimento, análise e decisão sobre propostas comerciais e técnicas; contratação de terceiros; organização e acompanhamento da execução/entrega dos serviços/produtos contratados).

8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Estratégia de Condução

Observar as competências individuais, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a extrair a máxima potencialidade de cada recurso. Se necessário, seções de treinamento, devem ser aplicadas para aumentar o nível de competência.

8.2 Plano de Mobilização / Desmobilização

A mobilização de pessoas deverá ocorrer sempre que for necessário, baseando nas competências e habilidades de cada um, além disso, deve ser realizado somente sobre autorização do Cliente.

9. GERENCIAMENTO DE RISCOS

9.1 Estratégia de Condução

Os riscos serão elencados na “Planilha de Riscos”, utilizando-se brainstorm e checklist como técnica. Serão analisados qualitativa e quantitativamente. Além disso, ações de mitigação e contingência serão descritas na “Planilha de Riscos” e o controle será tipicamente semanal, podendo-se reduzir os intervalos de análise conforme for necessário.

10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1 Estratégia de Condução

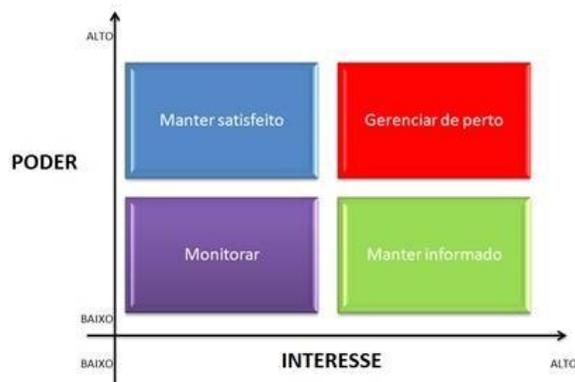
Analisar a lista das partes interessadas, suas expectativas e posicionamento para construir um plano que defina quais informações devem ser compartilhadas (o que), quem irá recebe-las (quem), através de que meio serão compartilhadas (como), com que frequência (frequência) e quanto vai custar realizar o plano (quanto).

11. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

11.1 Estratégia de Condução

Consiste em identificar, analisar e mapear as partes interessadas e criar ações de gestão de relacionamento com eles, através da planilha “Identificação das partes interessadas”. Observando suas expectativas, demandas e problemas e buscando o interesse de todos eles.

11.2 Matriz de Poder x Interesse



Aprovações		
Autor	Revisor	Aprovador