

# RELAÇÕES ENTRE PMBOK E METODOLOGIAS ÁGEIS EM GERENCIA DE PROJETOS

RELATIONS BETWEEN PMBOK AND AGILE METHODOLOGIES IN PROJECT MANAGMENT

MOREIRA, Paulo Roberto Duarte <sup>1</sup>  
[paulodm@gmail.com](mailto:paulodm@gmail.com)

## Resumo

Este estudo consiste em uma análise comparativa das metodologias ágeis de gerenciamento de projetos e o PMBOK. Os objetivos desta pesquisa foram: i) Identificar quais métodos de gerenciamento de projetos são mais utilizados nas grandes empresas do Brasil ii) Demonstrar, através da fundamentação teórica, a importância de cada método e os melhores cenários para utilizá-los. A hipótese de que os métodos ágeis de Gerenciamento de Projetos são mais utilizados nas grandes empresas do Brasil.

**Palavras-chave:** Métodos Ágeis; PMBok; Gerenciamento de Projetos.

## Abstract

This study consists of a comparative analysis of agile project management and the PMBOK. The objectives of this research were: i) identify which project management methods are mostly used in large companies in Brazil ii) Demonstrate, through the theoretical foundation, the importance of each method and the best scenarios to use them. The hypothesis that the Agile Project Management are best used in large companies in Brazil.

**Keywords:** Agile methods; PMBok; Project Management.

## APRESENTAÇÃO

Esse artigo trata de uma revisão acadêmica com o objetivo de relacionar por meio de pesquisa as relações entre PMBOK e Métodos Ágeis na Gerencia de Projetos.

Chin (op.cit.) demonstrou através de suas pesquisas que, o gerenciamento clássico de projetos não se mostrou plenamente efetivo para os projetos de desenvolvimento de software e que há uma grande necessidade de se repensar a prática

de gerenciamento de projetos nas organizações.

Com base na afirmação de Chin (opt.cit.), nos últimos anos diversos autores têm se dedicado ao desenvolvimento de uma nova abordagem de gestão de projetos que busca maior velocidade que as técnicas tradicionais, é o Gerenciamento Ágil de Projetos.

Para alcançar seu objetivo, os métodos ágeis são projetados, a princípio, para (1) produzir a primeira entrega em semanas e alcançar feedback

rápido e mais cedo; (2) criar soluções mais simples de modo que se houverem mudanças que haja mais facilidade e menor volume de alterações a serem feitas; (3) melhorar continuamente a qualidade do projeto, fazendo com que a iteração seguinte tenha menor custo de implementação; (4) testar constantemente, para detectar defeitos mais cedo e removê-los com menor custo.

## INTRODUÇÃO

Highsmith (2004) e Chin (2004) explicam a diferença dos métodos ágeis de Gerenciamento de Projetos e os padrões do gerenciamento clássico de projetos.

Além disso, o desenvolvimento de software, por ser uma atividade criativa e intelectual, caracterizada por alto grau de inovação, representa um dos grandes desafios dos gerentes e técnicos da área (LAZAREVIC, 2003).

Uma vez que os Métodos Ágeis de Desenvolvimento de Software são relativamente recentes, as publicações disponíveis sobre o assunto abordam basicamente os conceitos e as técnicas, porém poucos são os estudos que constatarem e assegurem os resultados reais de sua utilização Poole e Huisman (2001), Cockburn e Highsmith (2001b), Maurer e Martel (2002), Reifer (2002) e Gawlas (2004) apresentam suas contribuições ao estudo empírico, ao retratarem os benefícios obtidos por algumas organizações ao empregarem os Métodos Ágeis em seus projetos de desenvolvimento de

software.

Por outro lado, autores como Bohem (2002), Turk et al (2003; 2005), Nerur et al (2005), têm uma visão mais crítica e apontam algumas limitações à aplicação desses métodos.

Lazaveric (2003), por sua vez, divulga uma pesquisa voltada à identificação dos fatores críticos para o sucesso de projetos de desenvolvimento de software conduzidos com uso dos Métodos Ágeis de Desenvolvimento de Software.

## O que é Gerenciamento de Projeto

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. O Gerenciamento do projeto é acompanhado através do uso de processos tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

A equipe de projeto gerencia o trabalho do projeto e o trabalho tipicamente envolve:

- Demandas concorrentes: escopo, tempo, risco e qualidade;
- Partes envolvidas com diferentes necessidades e expectativas;
- Identificação de requerimentos;

É importante notar que muitos processos dentro da gerência de projetos são naturalmente iterativos. Isto é, em parte, devido à existência e a necessidade da elaboração progressiva no projeto

durante todo o ciclo de vida do mesmo, quanto mais você conhece acerca do seu projeto, melhor você é capaz de gerenciá-lo.

Algumas vezes o termo gerência de projetos é usado para descrever uma abordagem organizacional para gerenciamento dos processos operacionais contínuos. Esta abordagem, mais conhecida como gerência por projetos, trata muitos aspectos dos serviços continuados, objetivando aplicar também a eles, os conceitos de gerenciamento de projetos.

### **Visão Geral da PMBOK**

O Project Management Book of Knowledge (PMBOK) é uma compilação de conhecimento dentro da profissão de gerência de projetos. Sua finalidade é fornecer uma língua comum para discutir gerência de projeto. Para o PMBOK um projeto é um esforço provisório empreendido para criar um produto ou um serviço como resultado final bem definido.

O conjunto de conhecimentos que formam as diretrizes seguidas pelo PMBOK é composto de práticas tradicionais comprovadas que são amplamente utilizadas, assim como conhecimentos de práticas mais inovadoras e avançadas que têm tido uma aplicação mais limitada, incluindo material publicado ou não.

### **Processos de Gerenciamento Clássico de Projetos**

Alguns autores tratam o gerenciamento

de projetos segundo um enfoque de processos (VERZUH, 1999, p. 19; KERZNER, 2002, p. 4-5; DINSMORE; NETO, 2004, p. 1; MAXIMIANO, 2002, p. 40; PMI, 2004, p. 36-37).

Verzuh (1999, p. 25) propõe uma estruturação dos projetos por meio dos processos “definição, planejamento, execução e encerramento” e menciona que estes se repetem ao longo dos vários estágios do ciclo de vida do projeto e do produto.

Maximiano (2002, p. 49), compartilha a mesma idéia ao afirmar que os processos da administração de projetos – planejamento, organização, execução e controle – são necessários para o projeto como um todo e para cada fase de seu ciclo de vida. Kerzner (2002) também trabalha esta estruturação por processos e acrescenta a importante discussão sobre o papel da cultura organizacional no processo de gerenciamento de projetos.

Afirma que dificilmente duas empresas gerenciarão seus projetos da mesma forma e que, Gestão de Projetos é o termo utilizado pelo autor ao se referir ao gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002, p.17). Isso, a implementação do gerenciamento de projetos deve ter por base a cultura de cada organização.

A importância da criação de um modelo que sirva de guia ou base para o gerenciamento de projetos é explicada por Forsberg (1996, p. 14-16).

Segundo os autores, os modelos ajudam a descrever como as coisas são feitas, servem

para ilustrar o todo, fornecem uma base conceitual única, explicitam as regras de forma simples e auxiliam a identificação e comunicação dos relacionamentos e elementos-chave, eliminando de forma consciente fatores que geram confusão. Aplicado ao gerenciamento de projetos, um modelo bem definido garante:

- O entendimento, pela equipe do projeto, dos objetivos e da forma como o projeto será gerenciado;
- Uma perfeita comunicação entre as partes interessadas acerca dos diferentes aspectos do projeto, incluindo informações sobre a saúde e o progresso do projeto;
- A avaliação de caminhos alternativos e o aproveitamento de oportunidades que venham a surgir.

Para serem efetivos, os modelos ou os processos de gerenciamento de projetos devem possuir as seguintes características (FORSBERG et al., p. 17):

- Definição explícita e operacional, utilizando estruturas, variáveis e relacionamentos;
- Serem óbvios e intuitivos a todos os interessados no projeto;
- Aplicabilidade ao ambiente de projeto, assegurando o tratamento das complexidades e do dinamismo inerentes aos processos do projeto e aos requisitos do projeto;
- Podem ser validados empiricamente no mundo real do gerenciamento de projetos. Na visão do PMI (2004, p. 37-38) “o gerenciamento de projetos é realizado através de processos, usando conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas

do gerenciamento de projetos que recebem entradas e geram saídas”.

Processo é definido como “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços”. Basicamente, existem duas categorias principais de processos em um projeto:

- a) Processos do gerenciamento de projetos: comuns à maioria dos projetos em grande parte do tempo, estes processos interagem entre si, às vezes de forma complexa, visando a um objetivo integrado, que é iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar e encerrar um projeto. Estes processos descrevem, organizam e complementam as atividades do projeto;
- b) Processos orientados ao produto: estes processos especificam e criam o produto do projeto, variando por área de aplicação e sendo definidos no ciclo de vida do produto. Verzuh (1999) e o PMI (2004, p. 37-38) afirmam que os processos de gerenciamento de projetos e os processos orientados ao produto se sobrepõem e interagem ao longo de todo o projeto.

Entretanto, dado o foco deste trabalho, somente os processos do gerenciamento de projetos são aqui discutidos.

Os diferentes processos do gerenciamento de projetos, definidos com base em boas práticas, com seus respectivos objetivos e integração, são apresentados no guia PMBoK (PMI, 2004, p.41). Esses processos encontram-se agregados em cinco grupos, a saber:

- Grupo de processos de iniciação: define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;

- Grupo de processos de planejamento: define e refina os objetivos e planeja as ações necessárias para atingir os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi concebido;
- Grupo de processos de execução: integra pessoas e outros recursos visando à execução do plano de gerenciamento do projeto;
- Grupo de processos de monitoramento e controle: mede e monitora regularmente o progresso do projeto para identificar variações em relação ao plano, de forma a possibilitar a tomada de ações corretivas quando necessário, sempre com o intuito de atender aos objetivos do projeto;
- Grupo de processos de encerramento: formaliza a aceitação final do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto, ou uma fase, a um final ordenado.

### **Métodos Ágeis de Desenvolvimento de Software**

Como uma resposta às crescentes pressões por inovação em prazos cada vez mais reduzidos, às necessidades de constantes mudanças de requisitos e ao mau desempenho de grande parte dos projetos de desenvolvimento de software, houve um movimento na comunidade de desenvolvimento de software, que deu origem aos Métodos Ágeis.

Posteriormente, o conceito-base deste movimento evoluiu, de uma abordagem técnica para o âmbito gerencial, criando um novo enfoque de gerenciamento de projetos: o Gerenciamento Ágil de Projetos.

Futuramente dando continuidade na minha

pesquisa irei abordar o histórico, o conceito, os valores e os princípios que norteiam os Métodos Ágeis, assim como irei descrever os métodos mais frequentemente utilizados pelas organizações. Também irei explorar as suas limitações, as indicações de aplicação e os resultados obtidos por empresas que já os adotaram.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A dissertação teve como objetivo principal responder o questionamento sobre qual o enfoque de gerenciamento de projetos – ágil ou clássico – é mais importante no dia a dia das empresas no Brasil. Como objetivo secundário, buscou investigar os fatores críticos de sucesso dos projetos desta natureza.

Por meio desta pesquisa, pôde-se concluir que tanto os Métodos Ágeis como o Gerenciamento Ágil de Projetos, apesar de recentes, fazem parte da realidade brasileira e são utilizados por profissionais de várias organizações.

A possibilidade de adoção de qualquer um dos enfoques para gerenciar projetos desta natureza encontra-se totalmente alinhada ao referencial teórico, uma vez que não há uma posição única ou um consenso entre os autores sobre o enfoque de gerenciamento de projetos a ser adotado no desenvolvimento de software conduzido com o uso de Métodos Ágeis.

Autores como Thomsett (2002), Highsmith (2004) e Chin (2004), defendem o

uso do Gerenciamento Ágil de Projetos para o desenvolvimento de software (e em quaisquer outras iniciativas que envolvam certo grau de inovação), enquanto Paulk (2001) argumenta que não há incompatibilidade na aplicação do SW-CMM (que tem por base o Gerenciamento Clássico de Projetos) no desenvolvimento de software realizado com o emprego de Métodos Ágeis.

Highsmith (op. cit.) e Chin (op. cit.) ainda admitem a possibilidade de combinação entre os enfoques ágeis e clássicos de gerenciamento de projetos em determinadas situações.

## REFERÊNCIAS

SCHRADER, A. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Editora Globo, 1974.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **PMBOK guide: Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000 ed, 2000.

MILLER, A. **Selection of Subsets of Regression Variables**. Journal of the Royal Statistical Association, v. 147 (A), 389-425, 1984.

LAURINDO, F. J. B., PESSÔA, M. S. P. **Sistemas Integrados de Gestão**. In NETO, A. (org) Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2001, p.114-130.

HIGHSMITH, Jim. **Agile software development ecosystems**. Boston: Addison-Wesley, 2002.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**; trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7ed - Porto Alegre: Bookman, 2003.

HIGHSMITH, Jim. **Agile software development ecosystems**. Boston: Addison-Wesley, 2002.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**; trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7ed - Porto Alegre: Bookman, 2003.

**Tradução do PMBOK 2000**, V 1.0, janeiro 2002. Fornecida pelo PMI (Project Management Institute), Brazil, Minas Gerais.

**Project management**. From Wikipedia, the free encyclopedia.

Disponível em < [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management) >.

DUNCAN, William. **PMBOK 2000 - A guide to the project Management body of knowledge**. PMI standards committee.

Artigo submetido em 30/07/2013

Artigo aceito em: 02/09/2014

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

