

Gestão de Projetos

Héstia_UFRGS_2011

Istefani Carísio de Paula, Dr.

Apresentação

▶ Istefani Carísio de Paula



- ▶ Graduação em Processos Farmacêuticos – USP
- ▶ Doutorado em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS) com ênfase em Qualidade e Desenvolvimento de Produtos.
- ▶ Áreas de Atuação: Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos; Sustentabilidade; Design Territorial; Gestão de Projetos; Gestão de Projetos Sociais.
- ▶ Atuação: graduação UFRGS; curso de pós graduação PPGEP/UFRGS; Especialização FGV
- ▶ E-mail: istefani@producao.ufrgs.br

Programa

- ▶ Objetivo: desenvolver conteúdos de gestão de projetos, para nivelamento de linguagem.

- ▶ 16/05
 - A) uma breve apresentação de gestão de projetos (20 minutos);
 - B) tempo de troca de informações entre os gestores e nós pesquisadores sobre as empresas – (50 minutos)
 - C) intervalo 10 minutos;
 - D) Identificação de necessidades em gestão de projetos – para as empresas (60 minutos);
 - E) Encerramento e definição de próximos passos.

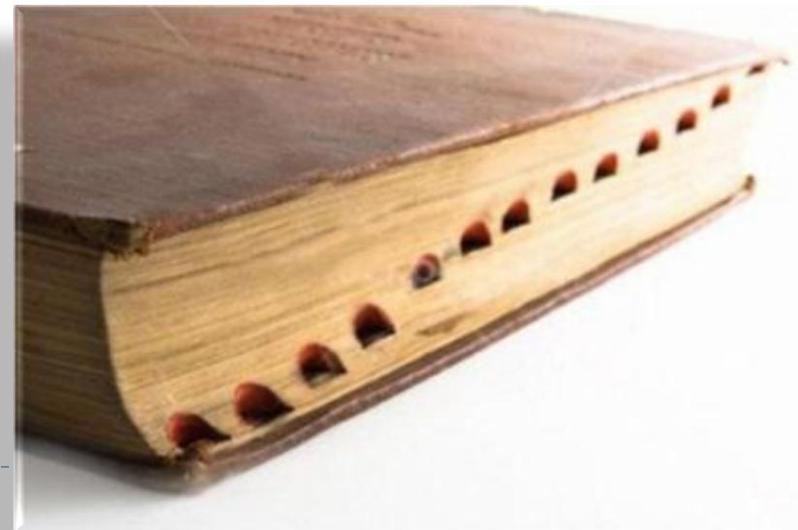
Bibliografia

- ▶ DINSMORE, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de por projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ▶ DONALDSON, K.M., ISHII, K., SHEPPARD, S.D. Costumer Value Chain Analysis. Research in Engineering Design, 16: 174–183, 2006.
- ▶ HELDMAN, K. Gerência de Projetos. Guia para o exame oficial PMI. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.
- ▶ KERZNER, H. Gestão de Projetos.As melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ▶ LOCK, D. Project Management, 9th ed. Burlington: Gower, 2007.
- ▶ VERZUH, E. Gestão de Projetos. 6 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- ▶ VIEIRA, M.F. Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 2003.
- ▶ XAVIER et al. Metodologia de gerenciamento de projetos. Methodware. Rio de Janeiro, 2005.
- ▶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK, 4.ed., 2008.

16/05 – Conceitos, definições uniformização de linguagem

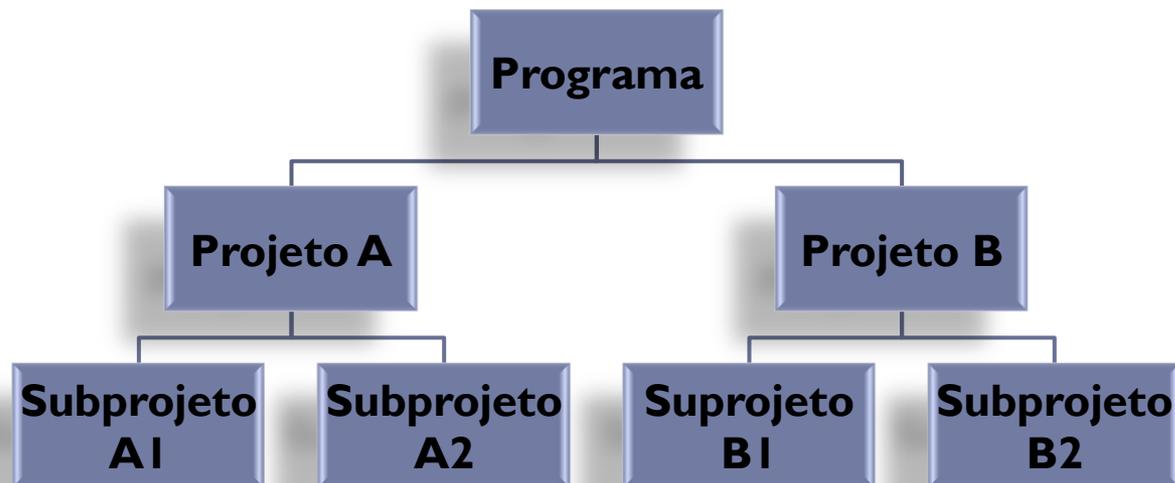
Definições

- ▶ Definições – projetos e atividades de rotina
- ▶ Planejamento estratégico e GP
- ▶ Definições - Stakeholders, sponsors, gerentes projeto
- ▶ Método de Gestão de projetos

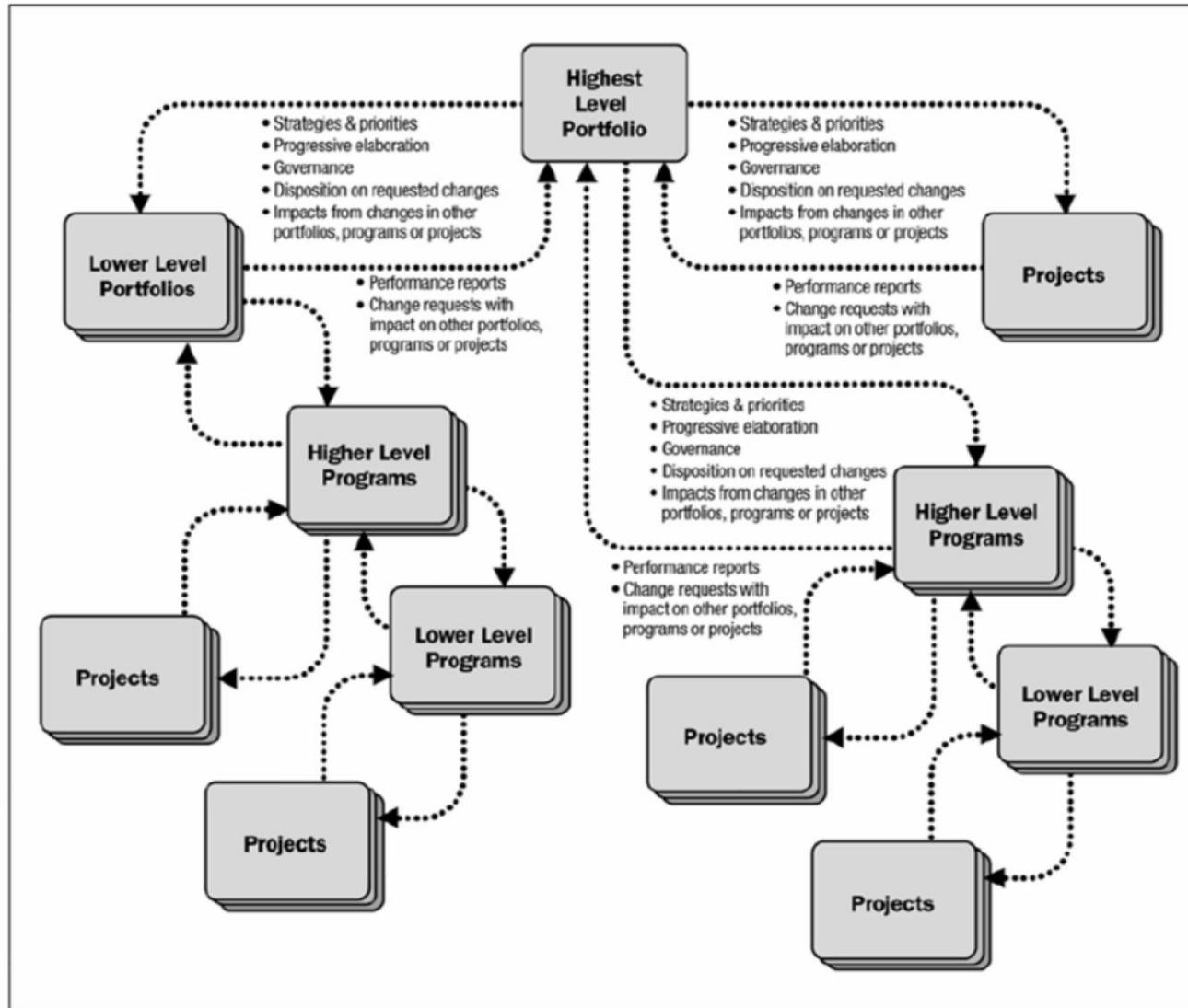


Definições

- ▶ O que é um Programa?
 - ▶ é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Pode incluir elementos de trabalho que estão fora do escopo dos projetos distintos no programa.



Definições



(PMI, 2008)

Figura 1-1. Interações de gerenciamento de projetos, programas e portfólios

Definições

- ▶ Projeto é o oposto de rotina! O administrador deve saber diferenciar um do outro...
- ▶ Na administração por projetos, os projetos funcionam como um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização.
- ▶ Pode ser desenvolvido por equipe interna ou terceirizada

Definições

Contrastes	Rotinas	Projetos
6. Foco	Orientado para procedimentos (processos repetitivos)	Orientado para atividades/tarefas (processos não repetitivos)
5. Diretrizes para qualidade	Norma ISO série 9000	Norma ISO 10.006 e PMBoK
4. Mudança	Kaizen (melhorias contínuas e pequenos investimentos)	Inovação (Tecnologia e investimentos expressivos)
3. Elementos da competição	Eficiência (meios, recursos)	Eficácia (fins, metas)
2. Controle	Indicadores de desempenho (produtividade)	Indicadores de progresso (valor agregado)
1. Produtos	Produtos seriados (repetitivos)	Produtos exclusivos (sob encomenda)



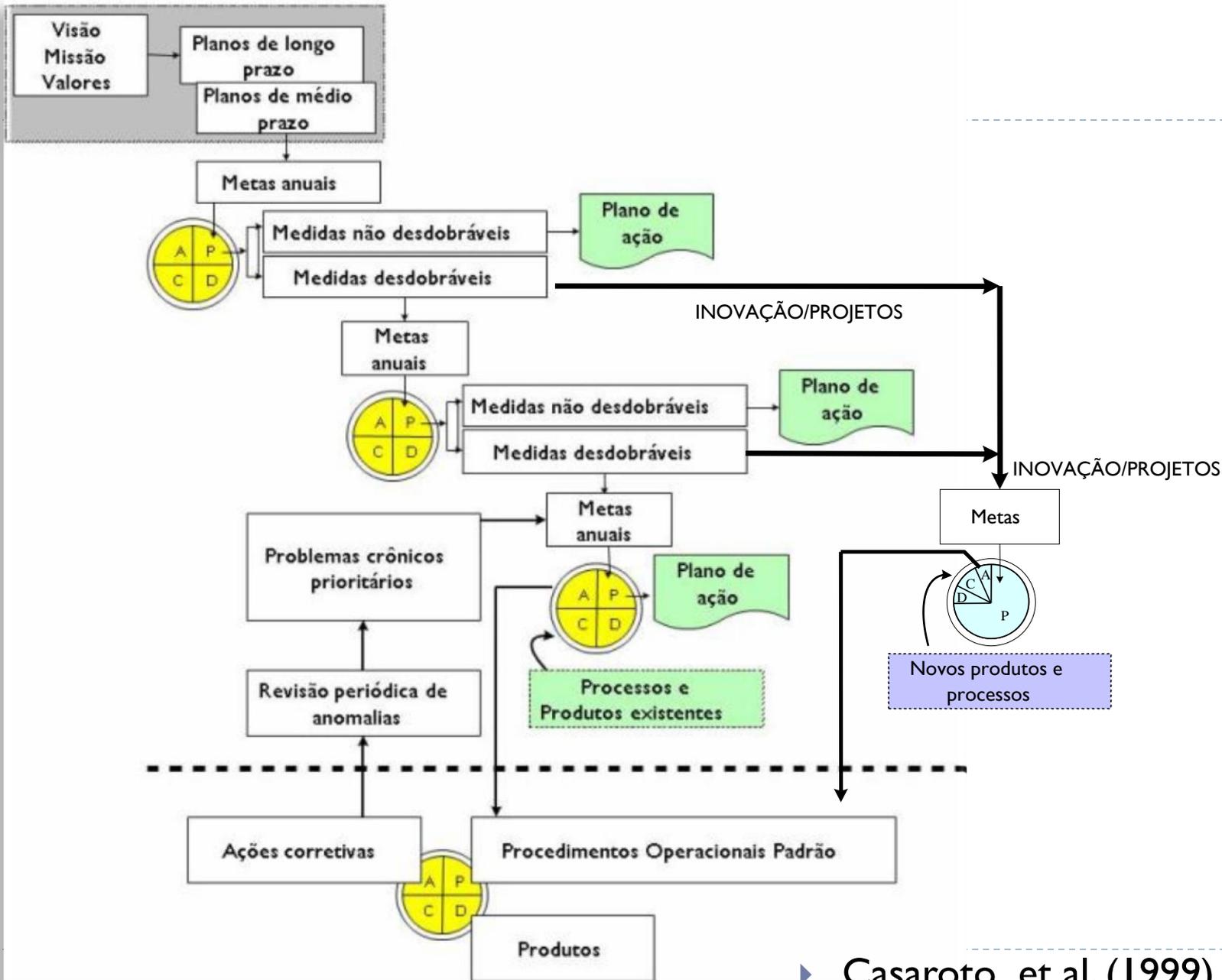
Origem dos projetos

▶ Projetos e planejamento Estratégico

- ▶ Os projetos são um meio de organizar atividades que **não podem** ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização.

- ▶ Os projetos, em programas ou portfólios, são um **meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto do planejamento estratégico**. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso de seus componentes: os projetos, programas e outros trabalhos relacionados. Projetos que contribuem pouco podem ser excluídos do portfólio.

□ PMBoK (2008, pág 16)



Origem dos projetos

- ▶ Os projetos são normalmente autorizados como um resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas (internas ou externas):
 - ▶ Uma **demanda de mercado/sociedade** (por exemplo, uma companhia automobilística autorizando o projeto de carros mais econômicos para atender uma escassez de gasolina);
 - ▶ Uma **oportunidade/necessidade estratégica** (por exemplo, uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita);
 - PMBoK (2004, pág 16)

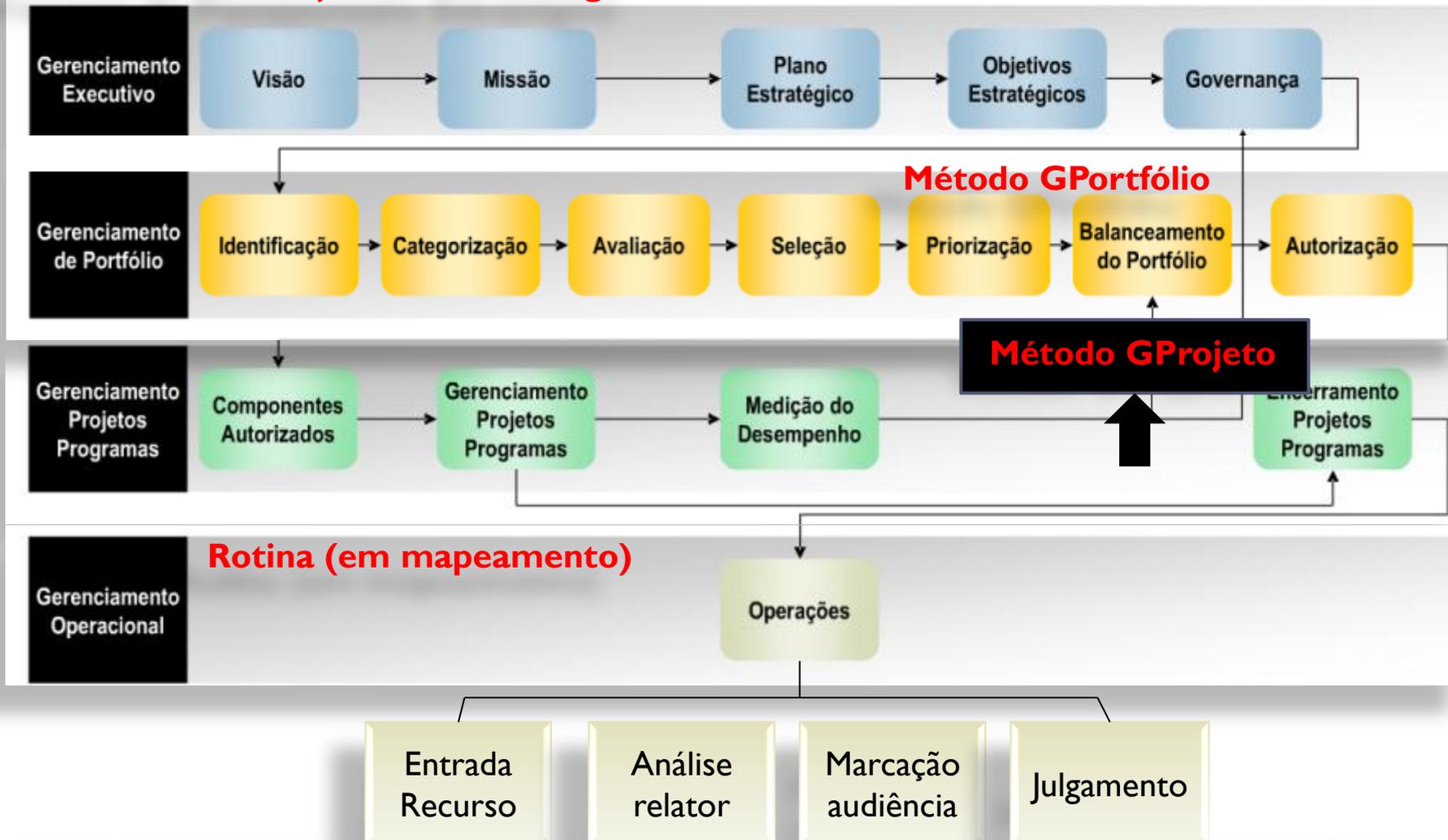
Origem dos projetos

- ▶ Uma **solicitação de um cliente** (por exemplo, uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial)
- ▶ Um **avanço tecnológico** (por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos lança novo notebook mais rápido e menor após avanços em tecnologia para memórias e circuitos)
- ▶ Um **requisito legal** (por exemplo, um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico).

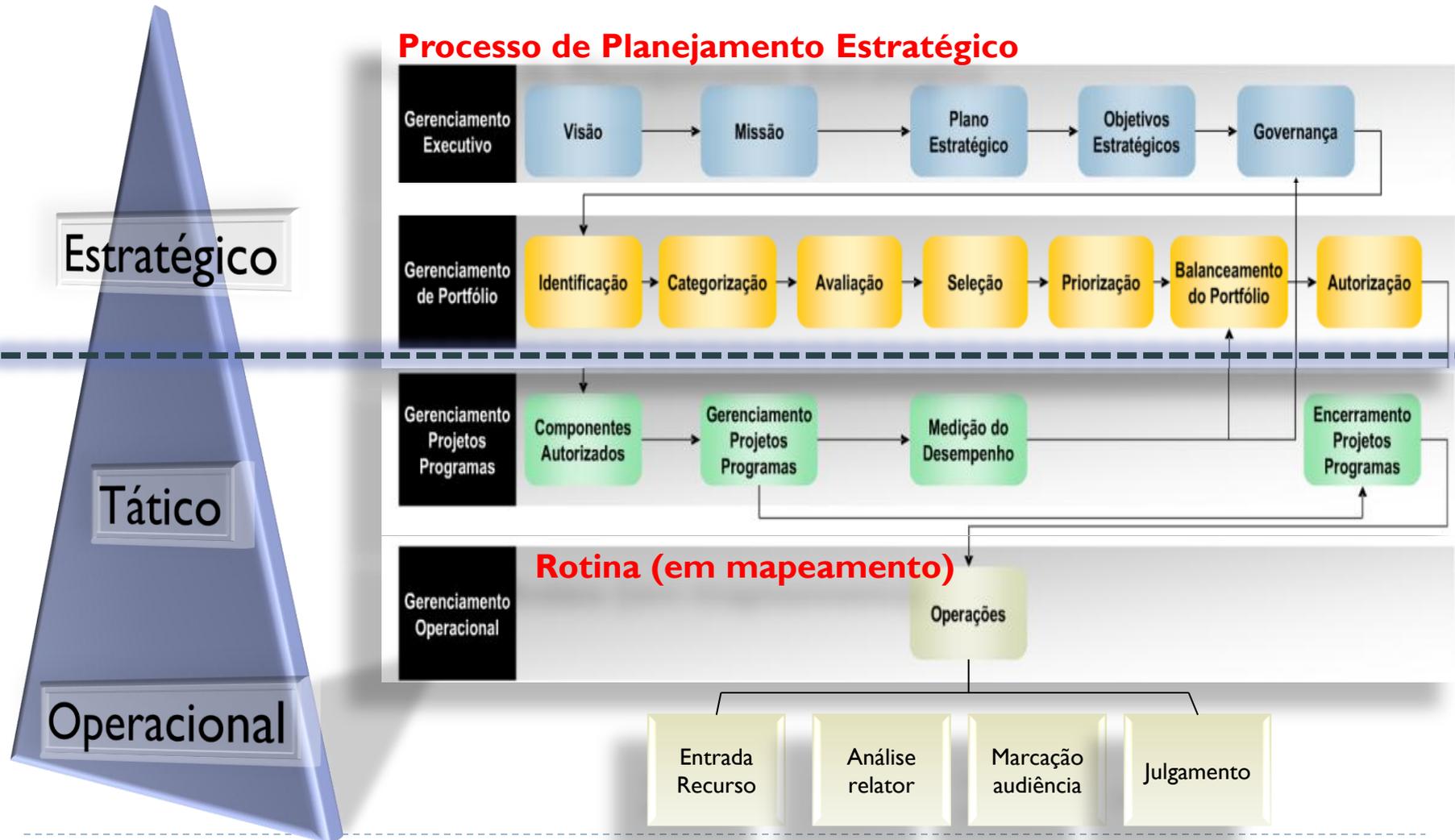
□ PMBoK (2008, pág 16)

Origem dos projetos

Processo de Planejamento Estratégico



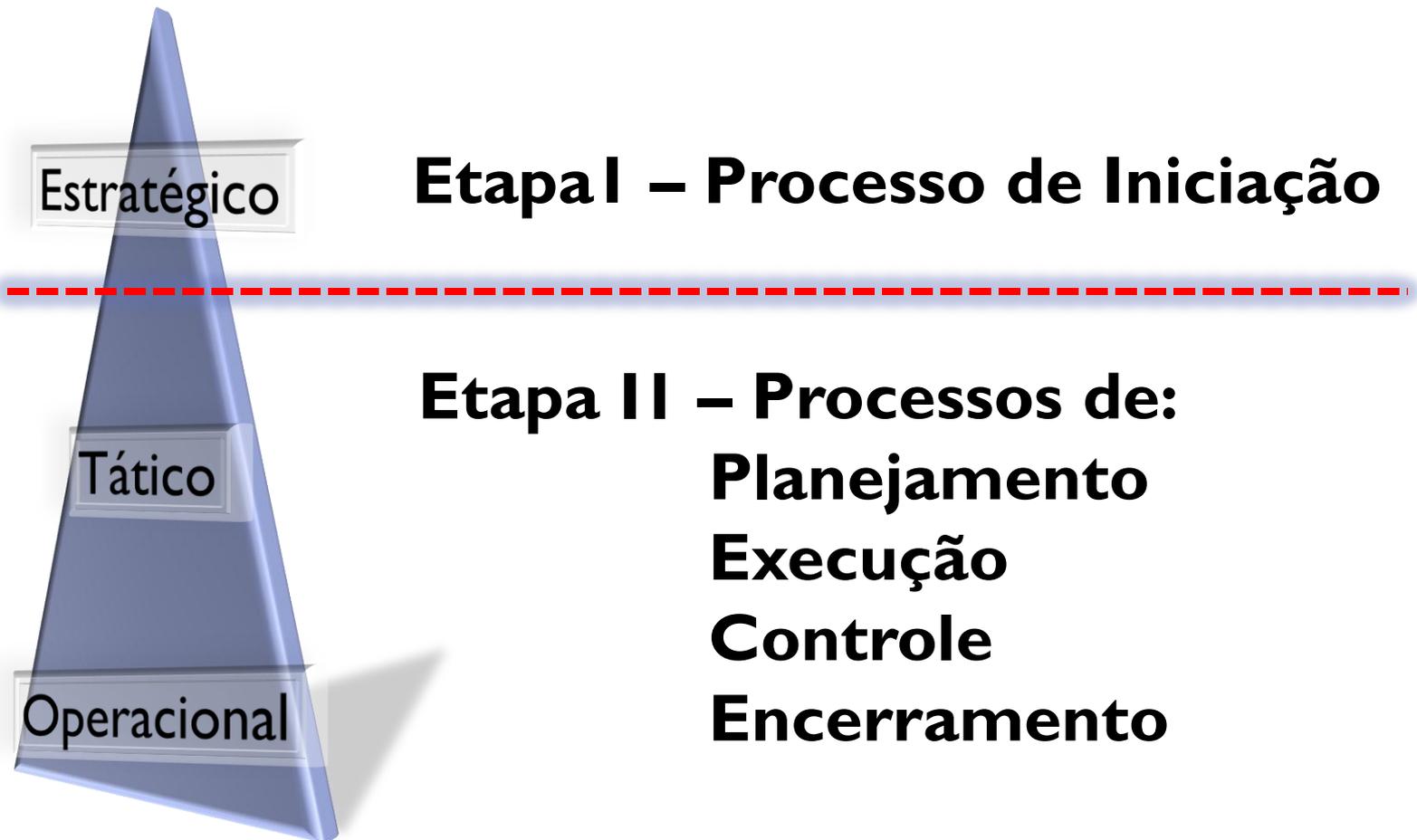
Processos e níveis organizacionais



Até aqui, entendemos o que é projeto e de onde se originam!

Quem estará envolvido com os projetos e quais processos de coordenação serão usados?

Coordenação dos projetos



Coordenação dos projetos

▶ Etapa 1 – Processo de Iniciação

- ▶ Identificação da oportunidade – vai da origem da idéia ao início do projeto ~ consiste na definição de conceito, realização de alguns estudos, muita análise e uma decisão de começar. Coincide com o Planejamento Estratégico.

▶ Etapa 2- Processos de Planejamento, Execução, Controle e Encerramento

- ▶ O projeto é repassado às áreas funcionais ou operacionais da organização, onde o gerenciamento de projetos começa a acontecer e se estende até o encerramento.

Coordenação dos projetos



Etapa I – Iniciação

Quem?

Etapa II – Planejamento

Execução

Controle

Encerramento

Ponte
ligação



Definições



▶ Patrocinador ou Sponsor

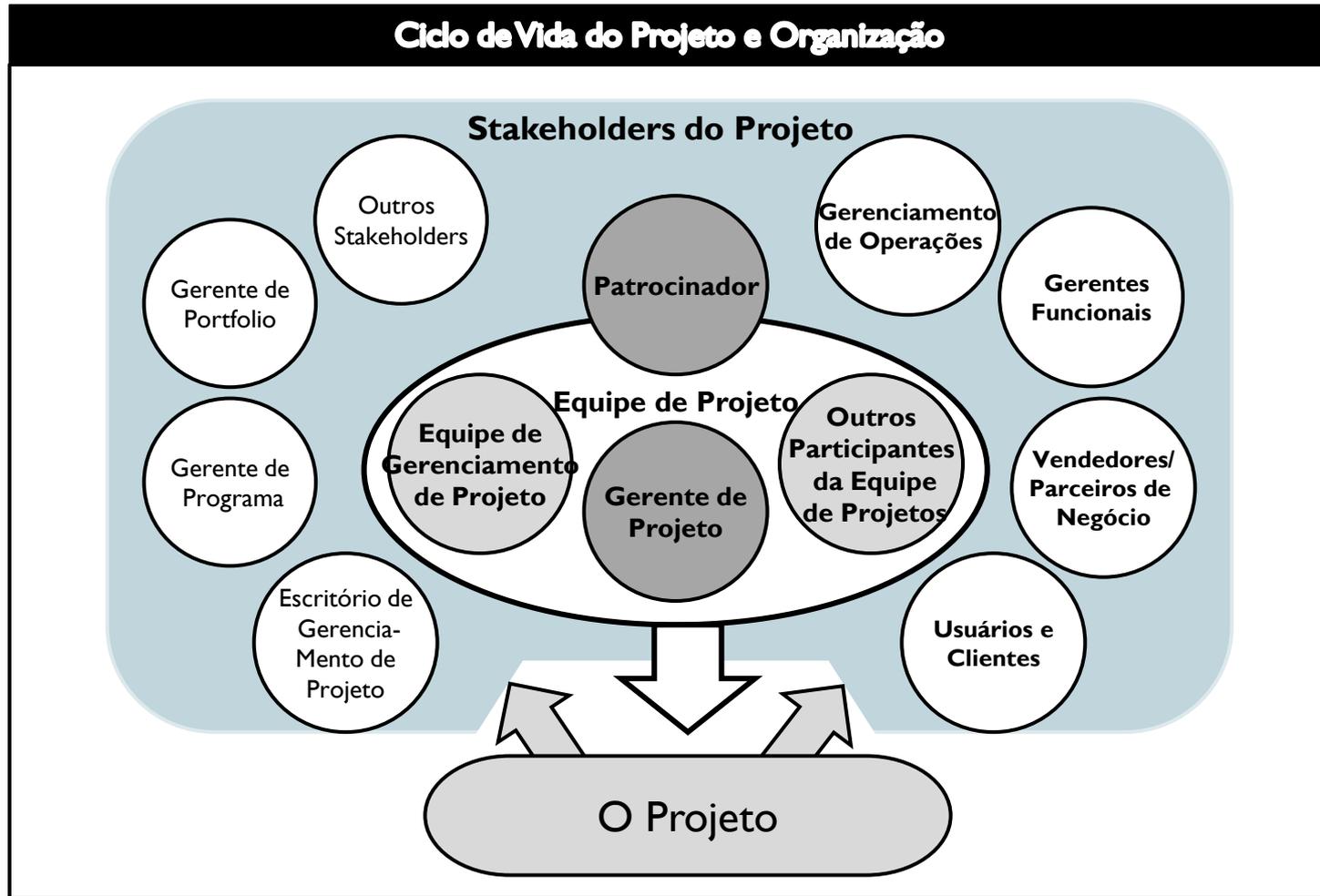
- ▶ Desempenha o papel de defensor político do projeto junto aos níveis mais altos de gestão, visando obtenção de apoio e promoção dos benefícios do projeto.
- ▶ A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie para o projeto*;
 - ▶ (*quando se refere ao provedor de recursos financeiros, pode ser também denominado *shareholder* ou acionista).

Definições



- ▶ Stakeholders ou interessados
 - ▶ São pessoas ou organizações que são ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem afetar positiva ou negativamente o desempenho ou completude do projeto.
 - ▶ Podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas, e sobre os membros do time.
 - ▶ O time de projetos deve identificar stakeholders internos ou externos para levantar os requisitos e expectativas de todas as partes envolvidas;
 - ▶ O gerente do projeto deve influenciar os stakeholders em relação aos requisitos de projeto para assegurar um resultado satisfatório.

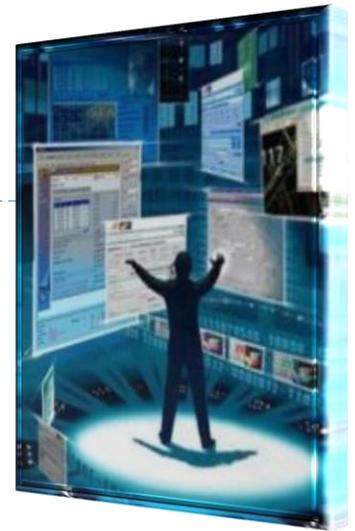
Stakeholders



Definições

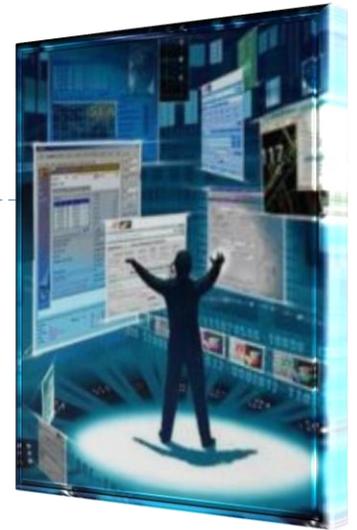
▶ Gerente do projeto

- ▶ A pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto*.
 - ▶ Distinguir entre gerente de projeto x gerente funcional
-
- ▶ * alvo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.
 - PMBoK (2004, pág 365)



Definições

- ▶ Perfil do Gerente do projeto
 - ▶ Ser capaz de comunicar com todos os stakeholders
 - ▶ Ser líder – usar empatia, motivação e espírito de equipe
 - ▶ Deve ter habilidades técnicas inerentes ao projeto, mas não precisa ser especialista no assunto do projeto;
 - ▶ Deve ter habilidades gerenciais – conhecimento e experiência em gestão de projetos



Até aqui, entendemos quem está envolvido com os projetos e quais processos usar.

Como vamos operacionalizar a gestão do projeto?

Definições

- ▶ Gerenciamento de projetos
 - ▶ É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Definições

- ▶ Gerenciamento de projetos
 - ▶ É operacionalizado através da integração adequada de 42 processos lógicos de gestão, agrupados em 5 grupos de processos...:



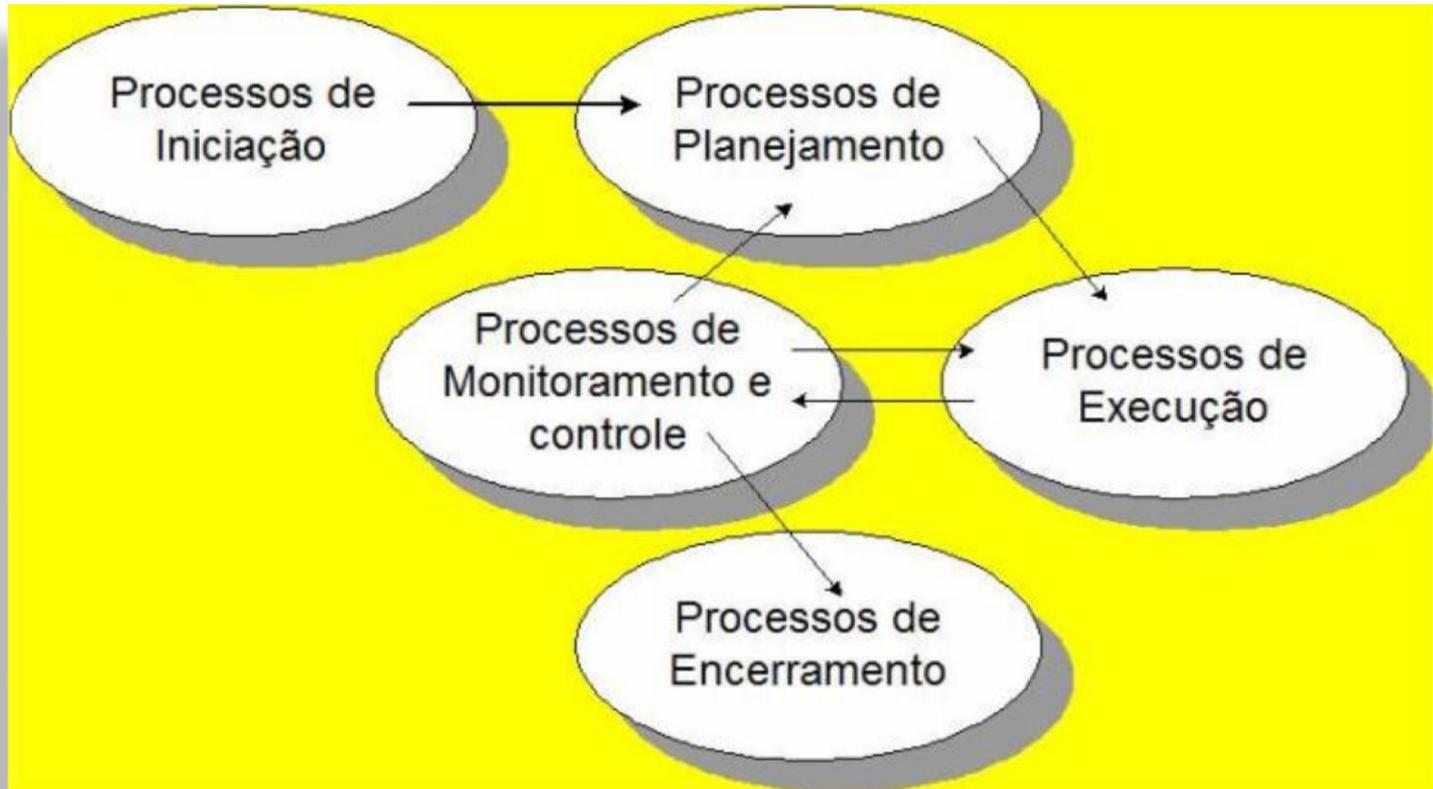
- ▶ Iniciação
- ▶ Planejamento
- ▶ Execução
- ▶ Controle
- ▶ Encerramento

...e 9 áreas de conhecimento!

Áreas de Conhecimento	Grupo de Processos (Ciclo de vida de gerenciamento do Projeto)				
	Processos Iniciação	Processos Planejamento	Processos Execução	Processos Controle	Processos Encerramento
Gestão Integração	Desenvolver P. Charter	Elaboração plano	Execução plano	Controle integrado alterações	Encerramento do projeto ou fase
Gestão Escopo		Plano escopo		Verif e contr escopo	
Gestão Tempo		Plano tempo		Controle cronograma	
Gestão Custos		Plano custos		Controle custos	
Gestão Qualidade		Plano qualidade	Garantia qualidade	Controle qualidade	
Gestão RH		Plan. Organ Formar equipe	Desenv. equipe		
Gestão comunicação	Identificar stakeholders	Planejamento comunicações	Distribuição informações	Relatório de desempenho	
Gestão Riscos		Plano gestão riscos		Risco monitoramento e controle	
Gestão Aquisições		Planejamento aquisições e solicitação	Solicitação seleção fontes, adm contrato	Gerenciar aquisições	Encerramento contratos e aquisições

Definições

▶ Grupos de Processos (Xavier, 2005)



**Até aqui, entendemos
que a operacionalização da gestão do projeto pode
ser realizada através dos 5 processos e 9 áreas de
conhecimento!**

**Que outros elementos constituem um método de
gestão de projetos?**

Método de Gestão de Projetos

► Componentes do método de Gestão de Projetos



Macro processos	Tarefas	Atividades	Documentos
Iniciação			
Planejamento			
Execução			
Controle			
Encerramento			

Tarefas e atividades distribuídas entre as
9 Áreas de conhecimento

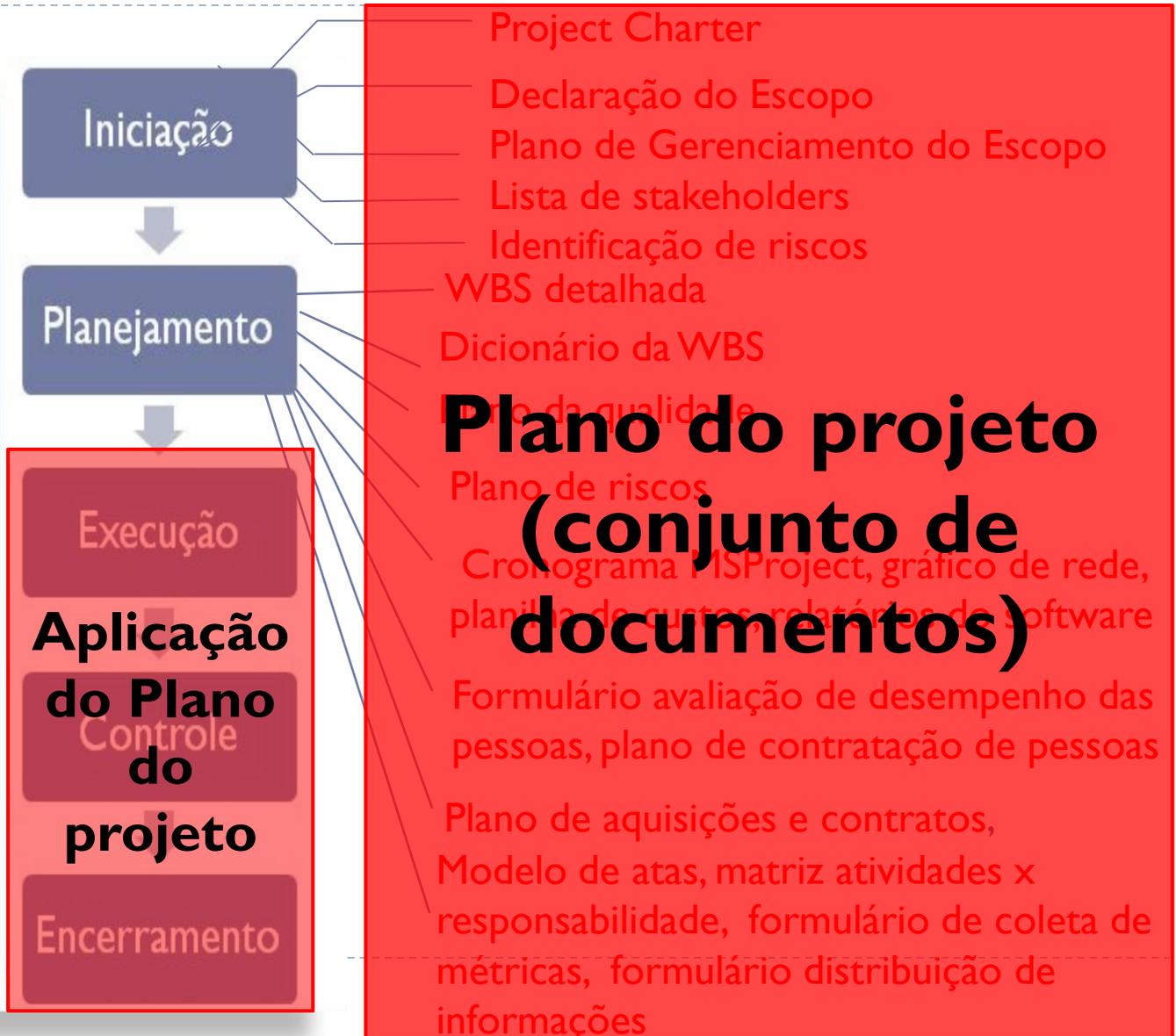
Método GProjeto– Documentos



Método GProjeto– Documentos

Método Tradicional de GP (IMAM modificado)

35



Método de Gestão de Projetos

- ▶ Algumas práticas devem ser lembradas quando da organização de um método:
 - ▶ Método de gestão de projetos praticada por toda a organização – padronização (tarefas, atividades e modelos de documento– slide anterior);
 - ▶ Algum tipo de escritório de projetos (PMO) é necessário para fornecer apoio;
 - ▶ Seleção correta de ferramentas para garantir a funcionalidade e interesses da alta gerência dentro de uma perspectiva empresarial (softwares, planilhas);
 - ▶ Estrutura organizacional, organograma do projeto;
 - ▶ Existência de sponsor;
 - ▶ Mecanismo de identificação das partes envolvidas e seus valores;
 - ▶ Clara definição do escopo e documentos de formalização do projeto;
 - ▶ Mecanismo de controle do tempo, custos, qualidade e entregas (cronograma);
 - ▶ Realizar início formal do projeto;
 - ▶ Encerramento formal do projeto;

**Até aqui, entendemos
que elementos constituem um
método de gestão de projetos!**

**A próxima questão é: como está a
gestão de projetos na sua
organização?**

Diagnóstico de Gestão de Projetos

▶ Methodware

- ▶ A) uma breve apresentação de gestão de projetos (20 minutos);
- ▶ B) tempo de troca de informações entre os gestores e nós pesquisadores sobre as empresas – possivelmente enviaremos um formulário para ser preenchido pelos gestores, se concordarem; (50 minutos)
- ▶ C) intervalo 10 minutos;
- ▶ D) Identificação de necessidades em gestão de projetos – para as empresas (60 minutos);
- ▶ E) Encerramento e definição de próximos passos.

Troca de ideias

Considerações finais