



Gestão de Projetos

Mestrado UFRGS



Istefani Carísio de Paula

Tarefas pendentes

- ▶ Fazer preenchimento dos documentos de iniciação para o projeto do grupo



Programa

- ▶ 07/03 - Conceitos, definições e método de GP
- ▶ 14/03 – Gestão de Portfólio
- ▶ 21/03- Gestão de Portfólio
- ▶ 28/03 –Iniciação e Planeamento do projeto
- ▶ 04/04 – Planeamento do projeto
- ▶ 11/04 – Planeamento do projeto
- ▶ 18/04 – Planeamento do projeto
- ▶ 25/04 – Execução e Encerramento do projeto
- ▶ 02/05 – avaliação escrita



Empresas

Cristiane Krug
IN NATU



innatu

arquitetura e sustentabilidade

Cristiane Krug
Arquiteta

Rua Gen. Couto de Magalhães, 833
Bairro Higienópolis / 90540-131
Porto Alegre / RS / Brasil
Fones 51 3381.0324 / 51 8164.2272
cristiane@innatu.com
www.innatu.com

Gyrum Alexandre Andreoli

Tessaro, Andreoli e Zimmer Ltda GYRUM -
www.gyrum.com.br Barros Cassal 607/36 -
Bom Fim CEP 90035-030 - Porto Alegre RS
– Brasil - Inovação em motores de
combustão interna

Sourtec: Eng. Aldo Altenhofen
SOURTEC CONSULTORIA EM
ENGENHARIA DE CORROSÃO E
ANÁLISE DE MATERIAIS
fones 51 34924351 e
84617777 aldo@sourtec.com

Empresas

Jomon

Rafael Camerini



Rafael Vieira Camerini, M. Sc.
Materials Engineer
Phone +55 51 33089920
<http://www.jomon.com.br>
Porto Alegre - Brazil

Jomon Rafael Camerini
Cerâmicas avançadas

ONG Solidariedade

- (1) Organização: Organização Não Governamental Solidariedade
- (2) Endereço: Rua Chico Pedro, 500 Bairro Camaquã Porto Alegre RS
- (3) Telefone: (.051) 32494274

e-mail: solidariedadeong@hotmail.com

- (4) Responsável Sérgio Bueno do Amaral - Coordenador



Planejamento do projeto

**Agora que o cliente aprovou
o projeto quem irá planejar,
executar, controlar e
encerrar o mesmo?**

Gestão do projeto - planejamento

▶ Planejamento



▶ Gerente do projeto e equipe recebem o Project Charter e então irão:

1. Coletar mais requisitos dos stakeholders
2. Definir ou detalhar o escopo do projeto
3. Desdobrar ou detalhar a WBS

**Quem são os stakeholders
do projeto e como detalhar
seus requisitos?**

Gestão do projeto - planejamento

► Planejamento



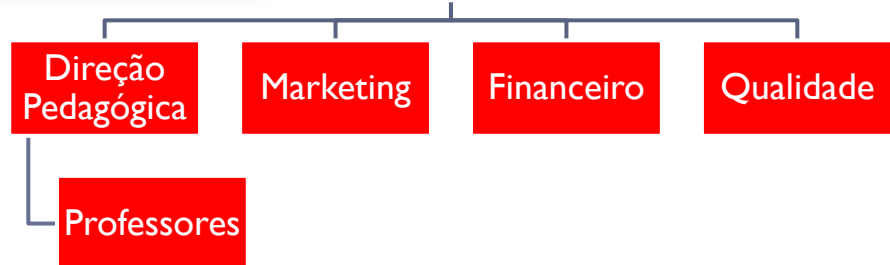
Capacitação dos professores do COB em Gestão de Projetos

Quem são os stakeholders??



Cliente - COB

Escola –
Diretoria



Planejamento

- ▶ Quem é um stakeholder? Quem são partes interessadas?
- ▶ Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas.
 - ▶ (PMI, 2008)



Planejamento

▶ Quem é um stakeholder? Um indivíduo que:

Tem poder ou influência

É impactado pelo projeto

Pode impactar o projeto



Planejamento

- ▶ A gestão de stakeholders

- ▶ Processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e resolver as questões conforme as mesmas ocorrerem.

- ▶ Caso: **Gestão de stakeholders: uma prática no Banco Universo**

- ▶ Campbell, et al. Projetos Brasileiros Casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport., 2007.



Planejamento

▶ A gestão de stakeholders

1. Identificar as partes envolvidas ou stakeholders
2. Analisar a importância e influência dos envolvidos
3. Analisar a importância relativa dos stakeholders críticos
4. Analisar os interesses favoráveis e contrários
5. Definir ações possíveis frente aos stakeholders
6. Analisar a importância relativa dos interesses a serem atendidos
7. Escolher as ações a serem implementadas



Planejamento

- ▶ A gestão de stakeholders
 - ▶ Informações do caso do Banco Universo
 - ▶ Diretor presidente, indivíduo moderado e inteligente, iniciou um processo de mudanças a três anos (estruturas organizacionais, regras de negócio e tomada de decisão, processos internos, pessoal, produtos e mercados novos)
 - ▶ Os resultados melhoraram e foi estruturada nova diretoria (operações) responsável por processos e projetos. A gestora decidiu estruturar a área de projetos, contratou um gerente e decidiu contratar empresa para elaboração de método de GP.
 - ▶ O setor de TI se opôs à empresa contratada pela gestora de operações.
 - ▶ A empresa contratada para elaborar o método de GP aplicou ferramenta de gestão de stakeholders



Planejamento

- I. Identificar o universo de envolvidos – stakeholders ou partes interessadas
 - ▶ internos e externos
 - ▶ O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que possam ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto
 - ▶ (PMI, 2008)
 - ▶ Listagem pode ser realizada por análise do projeto e *brainstorming*, por exemplo



Planejamento

1. Identificar o universo de envolvidos –
 - **internos e externos**
2. Analisar a importância e influências dos envolvidos

Perguntas de apoio:

- ▶ Você tem certeza sobre este posicionamento?
- ▶ Seria esta a visão dos outros profissionais a respeito deste stakeholder?
- ▶ Como se relacionam as atividades do stakeholder com o projeto em questão?
- ▶ Porque você imagina que ele (não) apóie o projeto?
- ▶ Que informações objetivas possui sobre a influência deste stakeholder neste ambiente?



Planejamento

Poder de influência	Alto	+	Produção/TI			Presidente/ operações					
		=				Adm fin					
		-				RM e cont Produtos					
	Moderado	+				IV					
		=				IV					
		-				IV					
	Baixo	+				IV					
		=				IV					
		-				IV					
			-	=	+	-	=	+	-	=	+
			Baixo			Moderado			Alto		
	Apoio ao projeto										

Planejamento

Poder de influência	Alto	+						
		=						
		-						
	Moderado	+						
		=						
		-						
	Baixo	+						
		=						
		-						
			-	=	+	-	=	+
			Baixo	Moderado		Alto		
Apoio ao projeto								

Conquistar Apoio: manter satisfeito

Manter apoio: atender demandas

Esforço mínimo

Manter informado

Planejamento

▶ 3. Analisar importância relativa dos Stakeholders críticos

		...do que este Stakeholder							Somatório
Stakeholders		Presidente	Produtos	Riscos e mesa	Controladori a	Produção	Adm Finan	Operações	
Este stakeh é mais importante ...	Presidente		5	10	10	5	5	5	40
	Produtos	0,2		5	5	1	5	1	17,2
	Riscos e mesa	0,1	0,2		1	5	0,2	0,2	6,7
	Controladoria	0,1	0,2	1		0,2	0,2	0,2	1,9
	Produção	0,2	1	0,2	5		0,2	0,2	6,8
	Adm Financeira	0,2	0,2	5	5	5		1	16,4
	Operações	0,2	1	5	5	5	1		17,2

Escala 0,10 Muito menos importante

0,20 Menos importante

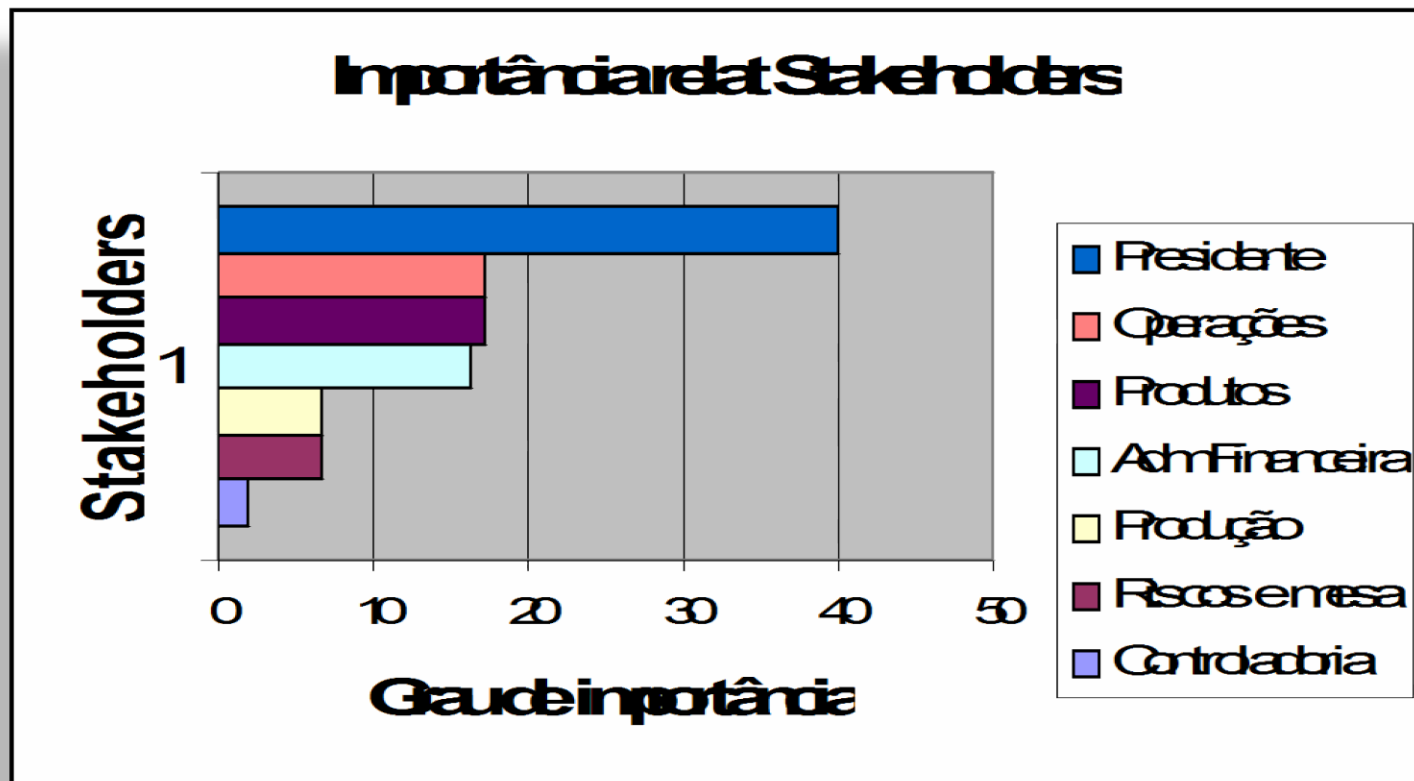
1 Iguamente importante

5 mais importante

10 Muito mais importante

Planejamento

- ▶ 3. Analisar importância relativa dos Stakeholders críticos



Planejamento

► 4. Análise de interesses favoráveis e contrários

Stakeholders	Interesses favoráveis				Interesses contrários			
Presidente	Controle s/ investimento	retorno s/ investimento	progresso em proj estratégico	Capacidade produtiva dos recursos				
Produtos	entrega de resultados	progresso em proj estratégicos			burocracia			
Operações	antecipar riscos de negócio	minimizar retrabalhos operação						
Adm Financeira	controle financeiro s/ investimentos	retorno s/ investimento						
Produção					burocracia	lentidão nos processos	perda de poder	perda de controle sobre os projetos
Riscos e mesa	controle sobre recursos	retorno s/ investimento	progresso em proj estratégico					
Controladoria	controle sobre investimentos	retorno s/ investimento	progresso no portfólio de proj					



Planejamento

► 5. Ações possíveis frente aos stakeholders

Interesse	Ações para demonstrar benefícios do projeto	
Controle s/ investimento	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias
retorno s/ investimento	Calcular ROI	reunião expositiva
progresso em proj estratégico	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias
Capacidade produtiva dos recursos	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias
entrega de resultados	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias
antecipar riscos de negócio	Mostrar controle com metodologia	
minimizar retrabalhos	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias
operação		
controle financeiro s/ investimentos	Exemplo de outras metodologias	
controle sobre recursos	Mostrar controle com metodologia	
Capacidade produtiva dos recursos	Mostrar controle com metodologia	
burocracia	Mostrar minimização de retrabalho	mostrar controle com metodologia
lentidão nos processos		

Planejamento

▶ 6. Importância relativa dos interesses a serem atendidos

	Presidente subtotal	Produtos subtotal	Operações subtotal	Adm Financeira subtotal	Produção subtotal	Riscos e mesa subtotal	Controladoria subtotal	total
peso	40	17,2	17,2	16,4	6,8	6,7	1,9	
Controle s/ investimento	9 360		7 120				7 13,3	517
retorno s/ investimento	7 280		7 120	5 82			5 9,5	516
progresso em proj estratégico	9 360	3 51,6	9 155	5 82				674
Capacidade produtiva dos recursos	3 120		5 86					214
entrega de resultados		9 155						164
antecipar riscos de negócio						5 34		39
minimizar retrabalhos operação						7 47		54
controle financeiro s/ investimentos							5 9,5	15
controle sobre recursos			7 120	9 148				284
burocracia					5 34			39
lentidão nos processos decisórios					5 34			39
perda de controle sobre os projetos					9 61			70
perda de poder					9 61			70

- Escala de peso do interesse para o stakeholder**
- 1 sem contribuição
 - 3 muito pouca contribuição
 - 5 pequena contribuição
 - 7 grande contribuição
 - 9 contribuição enorme

Planejamento

▶ 7. Escolha das ações a serem implementadas

Interesse	Ações para demonstrar benefícios do projeto		
Controle s/ investimento	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias	reunião expositiva
retorno s/ investimento	Calcular ROI	reunião expositiva	
progresso em proj estratégico	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias	reunião expositiva
Capacidade produtiva dos recursos	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias	visibilidade s/ uso conjunto de recursos
entrega de resultados	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias	reunião expositiva
antecipar riscos de negócio	Mostrar controle com metodologia		
minimizar retrabalhos operação	Mostrar controle com metodologia	exemplo de outras metodologias	

- A mídia privilegiada foi: reuniões presenciais ou expositivas
- Informações a serem portadas:
 - Melhores controles obtidos pela metodologia
 - ROI
 - Exemplos de metodologias com atributos mencionados
- Outras ações:
 - Reunião com Diretor Presidente, garantir apoio pessoal e para criar vínculo pessoal deste com a metodologia
 - Reunião com diretoria do Banco, já com o apoio do Diretor Presidente

**Após entender os requisitos
dos stakeholders como
detalhar o planejamento do
projeto?**

Gestão do projeto - planejamento

▶ Planejamento



▶ Gerente do projeto e equipe recebem o Project Charter e então irão:

1. Coletar mais requisitos dos stakeholders
2. Definir ou detalhar o escopo do projeto
3. Desdobrar ou detalhar a WBS

Planejamento

- ▶ Projeto Iniciado – Próxima etapa é planejar Escopo/ definir escopo

PLANEJAMENTO		
Projeto iniciado		
Estruturação do plano do projeto (pasta)		Plano do projeto - documento do word ou outro editor de texto
Planejar escopo		
Definir o escopo do projeto - detalhar WBS	WBS detalhada	
Planejar qualidade		
Elaboração do plano de gerenciamento da qualidade e revisar WBS		Plano da qualidade
Planejar riscos		
Análise de riscos e das respostas e revisar WBS.		Plano de gerenciamento dos riscos
Planejar tempo, recursos e custos		
Elaborar cronograma detalhado do projeto e submeter a aprovação	Utilizar software de planejamento como MS Project	
Planejar recursos humanos		
Planejar recursos humanos		Matriz de ATIV X RESP Modelo de avaliação individual
Planejar comunicação		
Elaboração do plano de comunicações		Plano de comunicação e gestão de stakeholders Formulário de distribuição de informações Documento de coleta de métricas Modelo de Atas
Planejar aquisições	Aplicar método existente na organização para fins de Aplicar <i>checklist</i> de	Checklist de fase de planejamento



**Planejar o escopo: definir o
escopo do projeto**

Planejamento



- ▶ Definir o escopo do projeto
 - ▶ Escopo – é o conjunto de atividades necessárias para entregar os produtos previstos no projeto.
 - ▶ O gerenciamento do escopo deve garantir que o projeto inclua todo trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso.
 - ▶ O que está descrito na WBS é entendido como pertencente ao escopo do projeto, se não estiver na WBS não pertence ao escopo

Planejamento



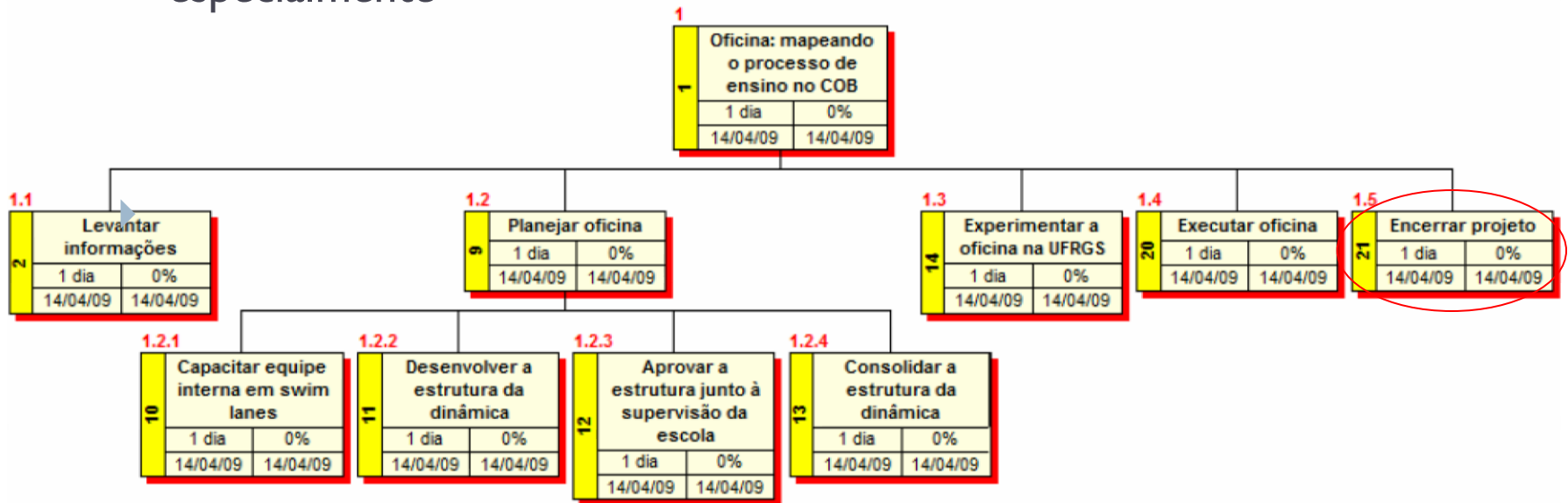
▶ Definição do escopo

- ▶ deve ser construída em equipe ou grupos, sempre que possível – integração multifuncional
- ▶ As técnicas para definição do escopo, incluem:
 - ▶ Análise dos envolvidos para identificar todos requisitos
 - ▶ Análise do produto (desmembramento do produto, eng sistemas, eng. Valor, análise de funções, QFD)
 - ▶ Identificação de alternativas para realização das partes do produto
 - ▶ Avaliação de especialistas sobre como elaborar o produto

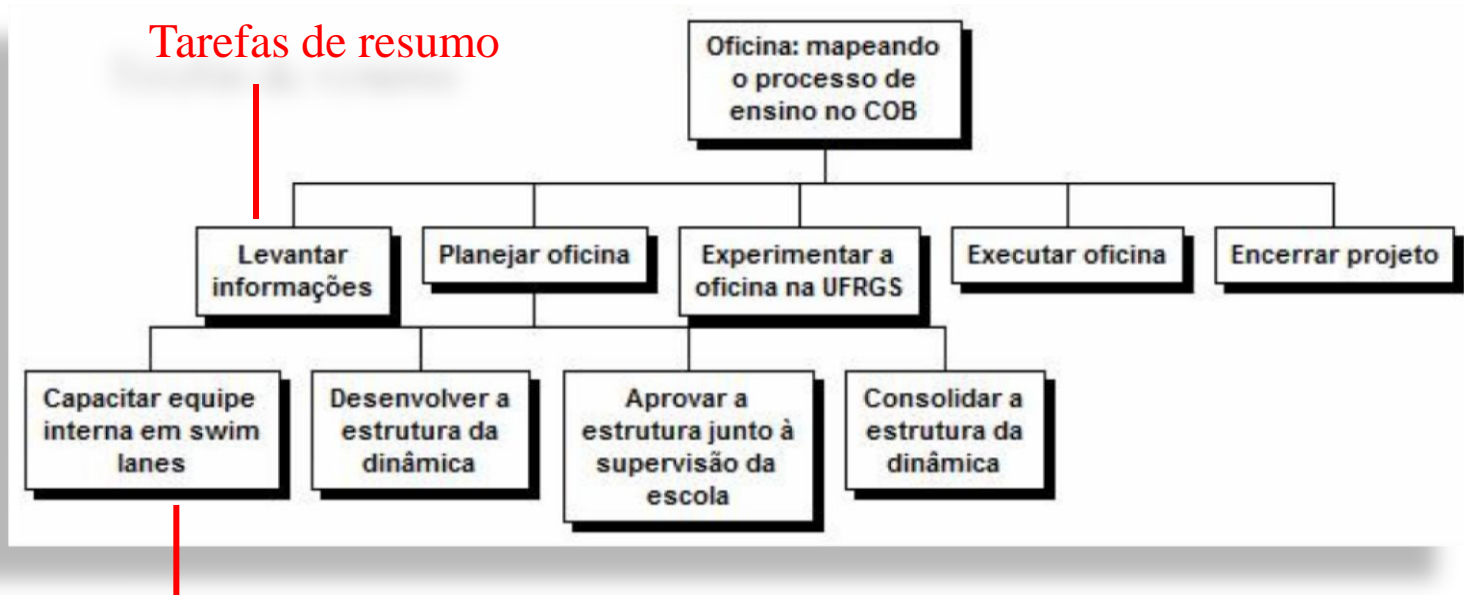


Planejamento - Definição do escopo

- ▶ Como detalhar a WBS - Técnica Top down
 - ▶ Nível 0 – nome do projeto
 - ▶ Nível 1 – as fases que estabelecem o ciclo de vida do projeto
 - ▶ Nível 2 – Identificar os subprodutos necessários para que seja alcançado o sucesso do projeto em cada fase ainda no Nível 2 - Acrescentar um elemento para os subprodutos de gestão do projeto – encerramento, especialmente



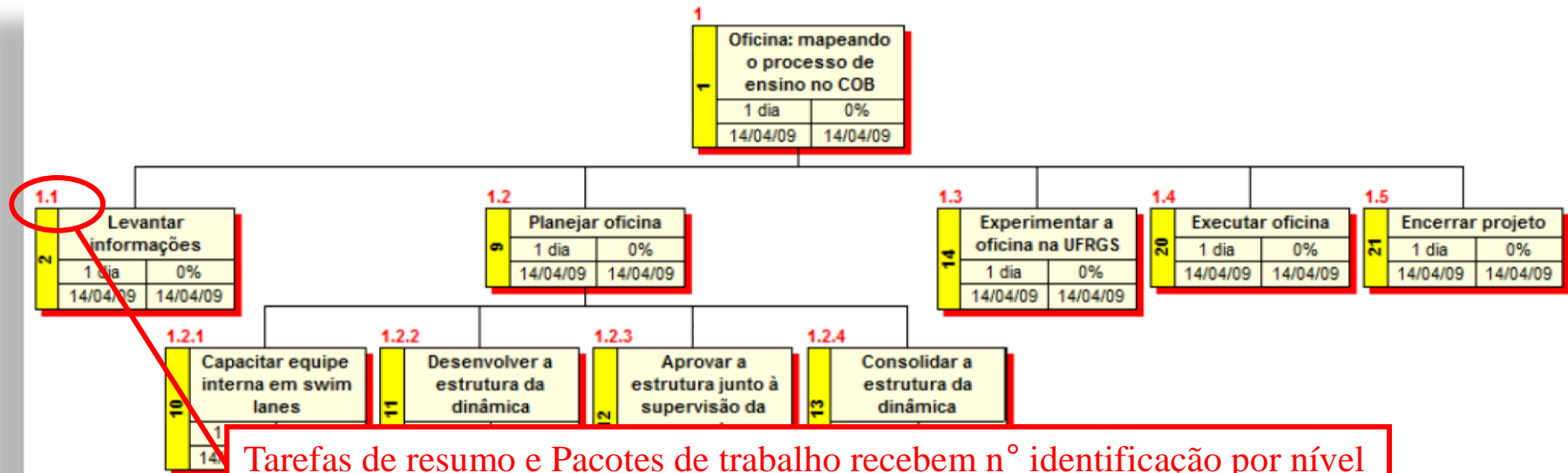
Planejamento - Definição do escopo



Pacotes de trabalho: nível subordinado de decomposição da WBS, base lógica para definição de atividades, designação de responsabilidade, estimativa de custo e planejamento de risco



Planejamento - Definição do escopo



Tarefas de resumo e Pacotes de trabalho recebem n° identificação por nível da WBS (code of Accounts); e suas especificações e critérios de aceitação são descritos no “Dicionário da WBS”

1

1.1

Para ficar claro que deve ser entregue pelo projeto, deve ser gerado um documento que contenha a especificação dos *deliverables* que serão gerados em **cada pacote de trabalho**, assim como os critérios de aceitação dos mesmos. **Em editor de texto, no MS Project® ou em outro software de gestão de projetos**

Observações sobre WBS

- ▶ Outras observações sobre a WBS...
- ▶ A WBS não é: organograma, apenas uma lista de atividades, estrutura de decomposição de recursos
- ▶ A WBS
 - ▶ A WBS será tanto mais detalhada quanto mais complexo for o projeto e mais arriscado
 - ▶ O trabalho que não está na WBS foge do escopo do projeto
 - ▶ Não precisa ser simétrica, os pacotes de trabalho não precisam ser desdobrados até o mesmo nível
- ▶ Declaração do trabalho (SOW Statement of Work)
 - ▶ Tarefas terceirizadas devem ser cuidadosamente especificadas para que o fornecedor não tenha dúvidas em relação ao que se deseja – poderão ser incluídas ou não na WBS, dependendo do risco envolvido
- ▶ Atualizações da declaração do escopo –
 - ▶ durante a elaboração da WBS pode-se concluir que informações da declaração precisam ser alteradas – usar formulários e controlar alterações (se necessário submeter ao cliente)



Planejamento



▶ Próxima etapa – Planejar Qualidade

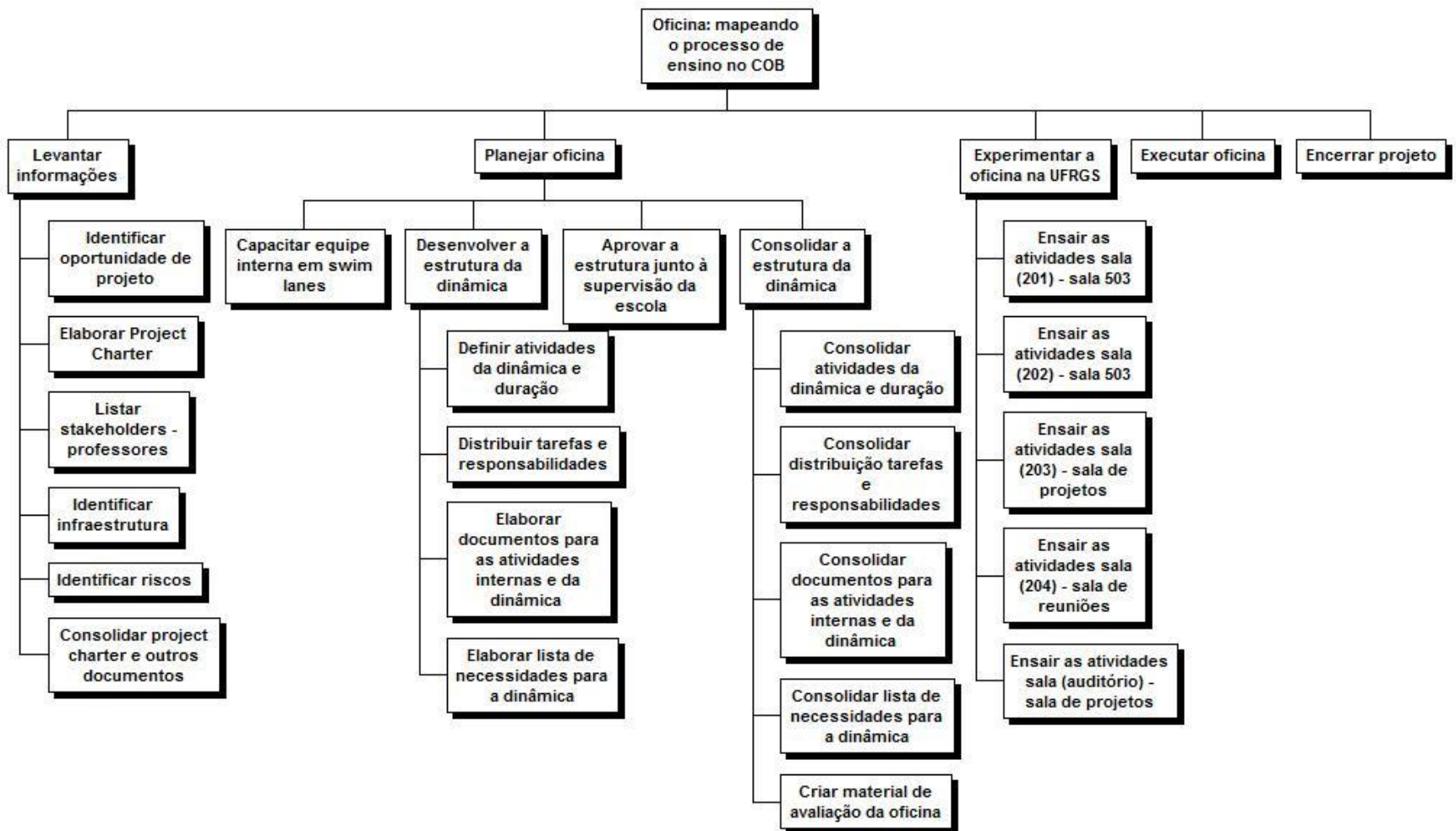
PLANEJAMENTO		
Projeto iniciado		
Estruturação do plano do projeto (pasta)		Plano do projeto - documento do word ou outro editor de texto
Planejar escopo		
Definir o escopo do projeto - detalhar WBS	WBS detalhada	
Planejar qualidade		
Elaboração do plano de gerenciamento da qualidade e revisar WBS		Plano da qualidade
Planejar riscos		
Análise de riscos e das respostas e revisar WBS.		Plano de gerenciamento dos riscos
Planejar tempo, recursos e custos		
Elaborar cronograma detalhado do projeto e submeter a aprovação	Utilizar software de planejamento como MS Project	
Planejar recursos humanos		
Planejar recursos humanos		Matriz de ATIV X RESP Modelo de avaliação individual
Planejar comunicação		
Elaboração do plano de comunicações		Plano de comunicação e gestão de stakeholders Formulário de distribuição de informações Documento de coleta de métricas Modelo de Atas
Planejar aquisições	Aplicar método existente na organização para fins de Aplicar <i>checklist</i> de	Checklist de fase de planejamento





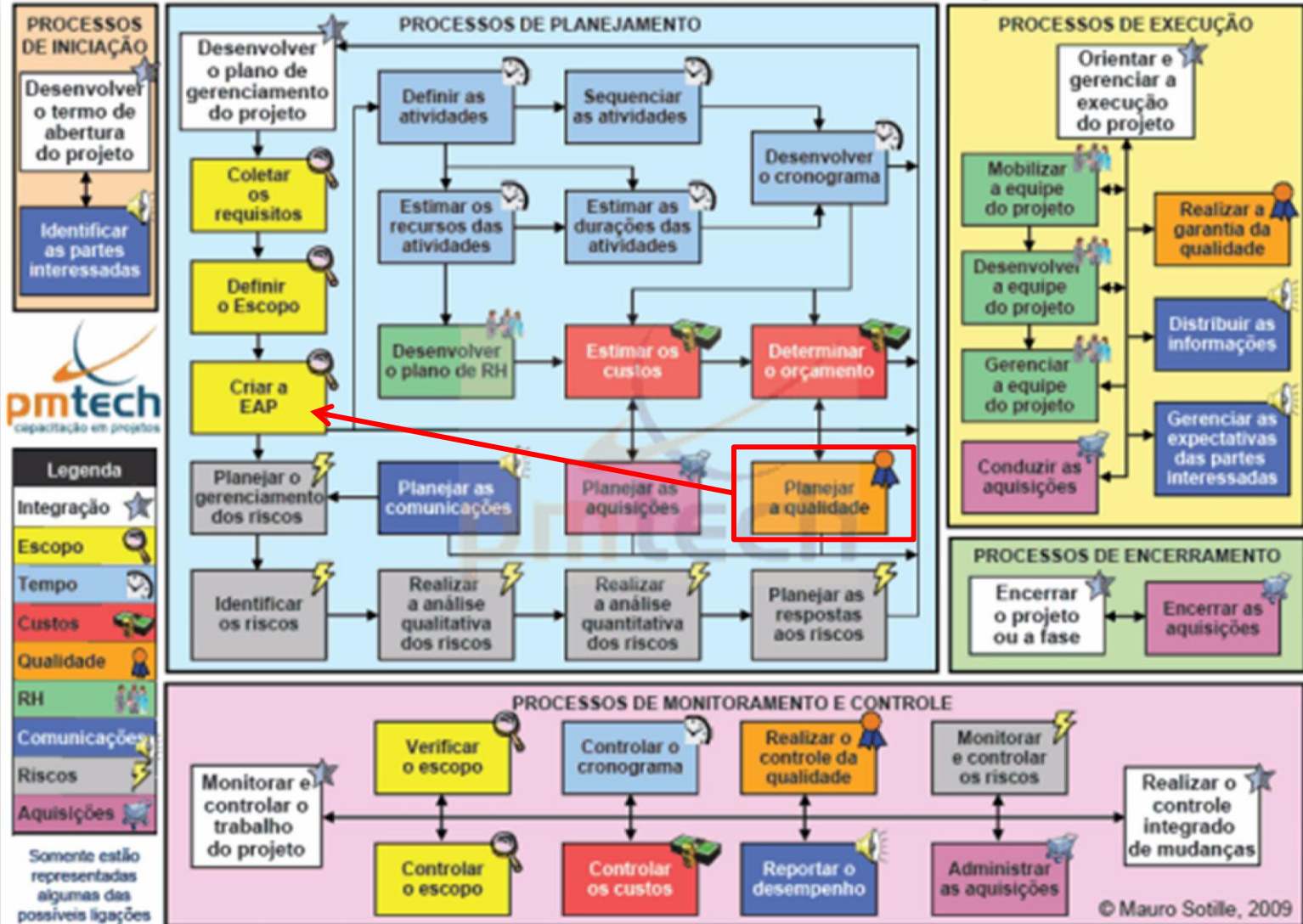
Planejamento do Projeto

- ▶ Atividade – Fazer o desdobramento da WBS no WBS chart Pro



Impacto da qualidade sobre o escopo

FLUXO RESUMIDO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS – BASE: PMBOK® 4ª EDIÇÃO WWW.PMTECH.COM.BR



Legenda

- Integração (estrela)
- Escopo (lupa)
- Tempo (relógio)
- Custos (dinheiro)
- Qualidade (pessoa)
- RH (grupo de pessoas)
- Comunicações (megafone)
- Riscos (raio)
- Aquisições (pessoa com documento)

Somente estão representadas algumas das possíveis ligações

**Após o detalhamento do
escopo qual o próximo
passo?**

Planejar a qualidade

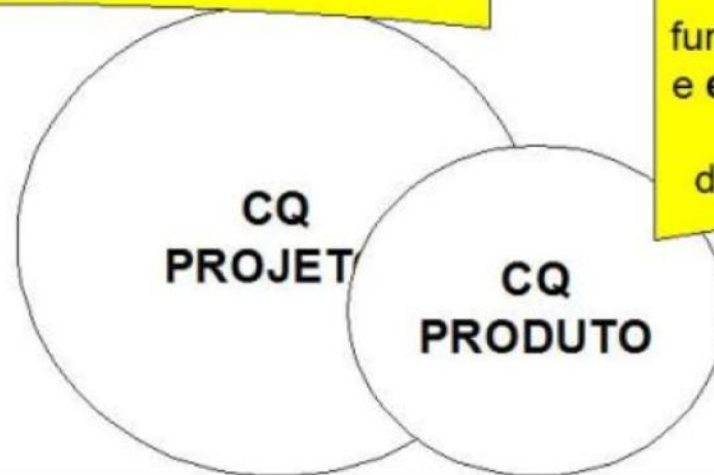
Planejamento



- ▶ Qualidade do projeto x qualidade do produto
 - ▶ Estão interligadas, mas são diferentes

Compreende a aplicação da metodologia de GP através do cumprimento e verificação: das etapas previstas, uso dos documentos do Plano de gestão, realização das paradas de controle, garantia da retro-alimentação (lições aprendidas)

Compreende o controle das características, funcionalidades, **requisitos e especificações técnicas** do produto a ser desenvolvido (Dic. WBS)





Planejamento

- ▶ **Elaborar o Plano da Qualidade**
 - ▶ Gerenciamento da qualidade consiste nos processos requeridos para garantir que o projeto satisfará as necessidades para as quais foi criado

 - ▶ Qualidade do projeto ou do produto inclui:
 - ▶ conformidade aos requisitos ou especificações
 - ▶ adequação ao uso para o qual foi imaginado

 - ▶ O plano de qualidade
 - ▶ Determina o que será qualidade no projeto e como a qualidade será medida



Planejamento

- ▶ Segundo a ISO 10006:2006
- ▶ **Plano da qualidade** é o documento que especifica quais os procedimentos e recursos associados devem ser aplicados, por quem e quando, a um empreendimento, produto, processo ou contrato específicos.
- ▶ Os procedimentos compreendem, geralmente, aqueles que se referem aos **processos de gestão da qualidade** e aos **processos de realização do produto**.



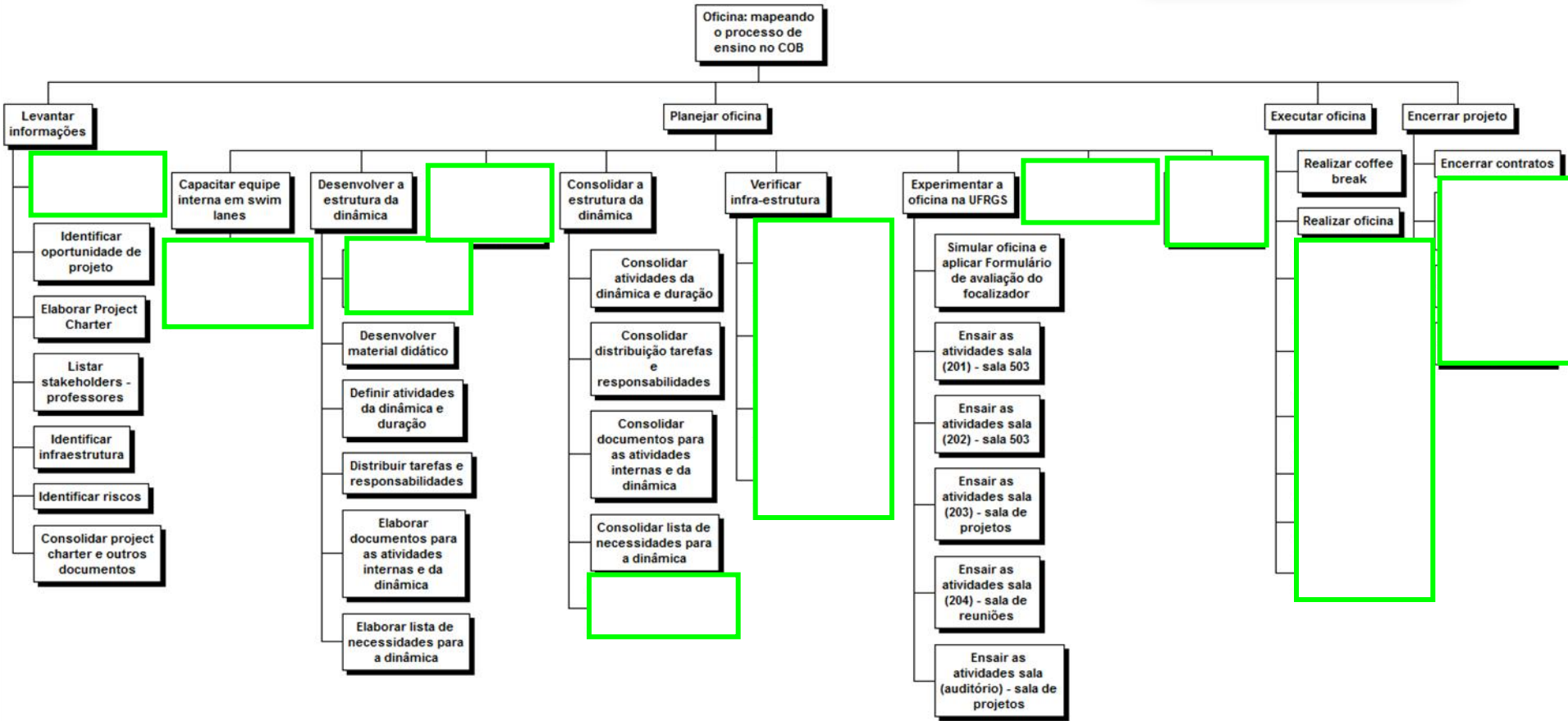
Planejamento



- ▶ Demandas, responsabilidades em relação à qualidade
 - ▶ **Gerente do projeto** - definir políticas para os objetivos de qualidade do projeto, estabelecer processos e responsabilidades para garantir e controlar a qualidade. Supervisionar a execução desses processos para que os resultados sejam atingidos
 - ▶ **Cliente do projeto** – deseja conformidade física, funcional, operacional, no prazo e no custo acordado = requisitos que devem ser levantados no início
 - ▶ **Alta gerência da executora (ETO)** – deseja conclusão sem desvio de prazo, custo e orçamentos, quanto menor o desvio, melhor a qualidade do projeto



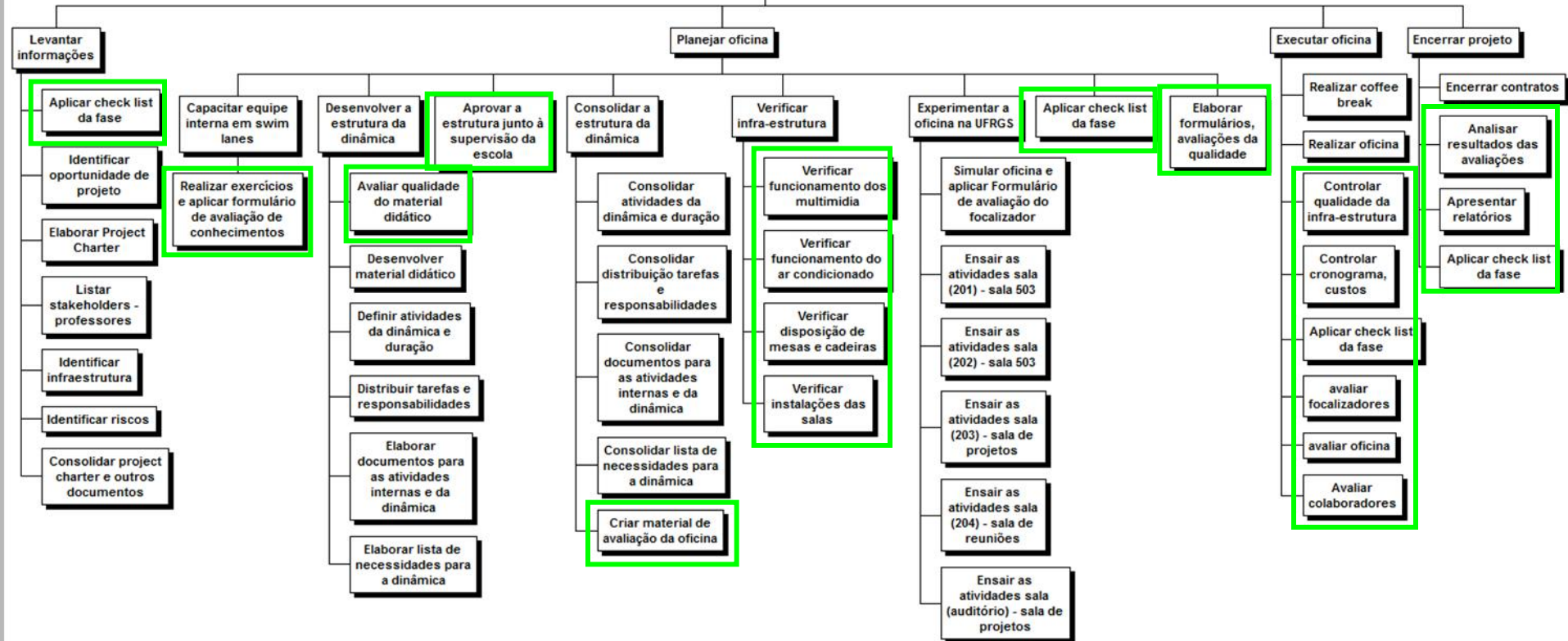
WBS antes do Plano da qualidade



WBS após o Plano da qualidade



Oficina: mapeando
o processo de
ensino no COB



Planejamento

Etapas do planejamento da qualidade:



1. Determinar os objetivos da qualidade (produto e projeto)
2. Planejar o controle da qualidade
3. Planejar a garantia da qualidade
4. Consolidar plano de gerenciamento da qualidade

Planejamento



- ▶ I. Determinar os objetivos da qualidade
 - ▶ faça uma descrição textual do que seria **um produto de qualidade** resultante do seu projeto
 - ▶ Faça uma descrição textual do que seria uma **gestão de projetos de qualidade**
 - ▶ Listar as demandas provenientes da descrição da qualidade e dos riscos identificados
 - ▶ Redigir como requisito (usar verbo ‘dever’)
 - ▶ Agrupar por semelhança e dar nome ao bloco de requisitos

1. Descrição da qualidade do produto:

O produto do projeto são os 100 colaboradores do COB capacitados quanto aos conceitos de gestão por processos, bem como capacitados a fazer o mapeamento do processo de ensino da escola. Entende-se que a oficina será de qualidade se os recursos utilizados, a didática e infra-estrutura atenderem às necessidades dos focalizadores e dos alunos (colaboradores da escola).

2. Desdobrar as demandas provenientes dos objetivos (coluna de descrição da qualidade)

3. Redigir como requisito (usar verbo 'dever') (requisito de qualidade)

Descrição da qualidade	Requisito de qualidade
Entender Gestão por processos consiste em:	os colaboradores deverão distinguir estrutura por processo x estrutura funcional
	os colaboradores deverão compreender vantagens e desvantagens das duas estruturas
	os colaboradores deverão distinguir entre processos principais, processos gerenciais e processos de apoio
	os colaboradores deverão entender a importância do planejamento estratégico como processo gerencial
	os colaboradores deverão compreender o que é estrutura organizacional e tipos de organograma
	os colaboradores deverão conhecer ferramentas de modelagem e análise de processos
	os colaboradores deverão relacionar o conteúdo apresentado com estrutura e realidade da escola
	os colaboradores deverão identificar o processo principal da escola, processos gerenciais e processos de apoio
Ser capaz de fazer o mapeamento do processo de ensino da escola consiste em:	os colaboradores deverão experimentar operadores lógicos de mapeamento
	os colaboradores deverão experimentar ferramentas/software de mapeamento - ex. Swim lanes / Visio®
	os colaboradores deverão descrever textualmente o processo de ensino e partes envolvidas
	os colaboradores deverão elaborar gráfico ou mapa do processo usando swim lanes
Ter um curso com recursos adequados ao focalizador e alunos consiste em:	O professor deverá usar recursos textuais, audiovisuais, gráficos e exemplos de aplicação da gestão por processos adequados à realidade dos colaboradores do COB
	Os recursos textuais deverão ser legíveis e de texto claro
	Os exemplos de processo deverão ser extraídos da realidade da empresa
	Os alunos deverão se sentir confortáveis e atentos ao assunto
Realizar a oficina com infra-estrutura de sala adequada ao focalizador e alunos consiste em:	Os recursos audio-visuais deverão estar funcionando adequadamente no momento das aulas
	A sala de aula deverá ter temperatura adequada
	A sala deverá ter tamanho compatível com número de alunos e cadeiras confortáveis para o tempo de duração das aulas
Ter um focalizador com didática consiste em:	Os focalizadores deverão ter experiência em Gestão por processo e mapeamento de processos
	Os focalizadores deverão ter experiência em sala de aula



1. Descrição da qualidade da **gestão do projeto**:

O projeto será gerenciado através do método *Imam*® modificado. Entende-se que a gestão do projeto será de qualidade se as atividades/documentos do método forem cumpridas e se não houver desvios de tempo, custo e escopo do projeto.

2. Desdobrar as demandas provenientes dos objetivos (coluna de descrição da qualidade)

3. Redigir como requisito (usar verbo 'dever') (requisito de qualidade)

Descrição da qualidade	Requisito de qualidade
Realizar a gestão do projetos com qualidade consiste em usar os documentos, fases e atividades do método IMAM da seguinte forma:	a equipe deverá realizar a gestão do escopo
	a equipe deverá elaborar o cronograma
	a equipe deverá elaborar o orçamento com estimativas precisas
	a equipe deverá controlar durante a execução desvios de tempo, custos e qualidade
	a equipe deverá encerrar formalmente o projeto
	a equipe deverá usar os documentos do método IMAM

Planejamento



- ▶ I. Determinar os objetivos da qualidade
 - ▶ 4. definir formas de mensurar cada requisitos da qualidade utilizando:

- ▶ **Métricas da qualidade** – grau de atendimento dos requisitos, quantidade de falhas ocorridas no projeto, esforço do projeto
- ▶ **Metas** ou **Critério de aceitação** – temp: entre 18-25 °C, assinatura GP
- ▶ **Procedimento de análise** ou **Método de verificação** – termômetro medir temp da sala, aplicar Check list de fase
- ▶ Lista de verificação da qualidade – perguntas para verificar conformidade com requisitos da sala, check list de fase

Dicionário da WBS para o produto



	Descrição da qualidade	Requisito de qualidade	Meta	Procedimento de análise
Desempenho dos colaboradores	Entender Gestão por processos consiste em:	os colaboradores deverão distinguir estrutura por processo x estrutura funcional os colaboradores deverão compreender vantagens e desvantagens das duas estruturas os colaboradores deverão distinguir entre processos principais, processos gerenciais e processos de apoio os colaboradores deverão entender a importância do planejamento estratégico como processo gerencial os colaboradores deverão compreender o que é estrutura organizacional e tipos de organograma os colaboradores deverão conhecer ferramentas de modelagem e análise de processos os colaboradores deverão relacionar o conteúdo apresentado com estrutura e realidade da escola os colaboradores deverão identificar o processo principal da escola, processos gerenciais e processos de apoio	igual ou > 75%	Aprovação em exercícios de aula escritos
	Ser capaz de fazer o mapeamento do processo de ensino da escola consiste em:	os colaboradores deverão experimentar operadores lógicos de mapeamento os colaboradores deverão experimentar ferramentas/software de mapeamento - ex. Swim lanes / Visio® os colaboradores deverão descrever textualmente o processo de ensino e partes envolvidas os colaboradores deverão elaborar gráfico ou mapa do processo usando swim lanes	75% ou mais de similaridade	Avaliação do mapa elaborado frente a modelo de processo de ensino previamente elaborado e validado
Desempenho dos professores e qualidade da Estrutura da oficina	Ter um curso com recursos adequados ao focalizador e alunos consiste em:	O professor deverá usar recursos textuais, audiovisuais, gráficos e exemplos de aplicação da gestão por processos adequados à realidade dos colaboradores do COB Os recursos textuais deverão ser legíveis e de texto claro Os exemplos de processo deverão ser extraídos da realidade da empresa Os alunos deverão se sentir confortáveis e atentos ao assunto	85% bom ou excelente	Formulário de avaliação dos recursos didáticos
	Realizar a oficina com infraestrutura de sala adequada ao focalizador e alunos consiste em:	Os recursos audio-visuais deverão estar funcionando adequadamente no momento das aulas A sala de aula deverá ter temperatura adequada A sala deverá ter tamanho compatível com número de alunos e cadeiras confortáveis para o tempo de duração das aulas	85% bom ou excelente	Formulário de avaliação do ambiente
	Ter um focalizador com didática consiste em:	Os focalizadores deverão ter experiência em Gestão por processo e mapeamento de processos	85% bom ou excelente	Realizar exercícios e aplicar formulário de avaliação de conhecimentos
		Os focalizadores deverão ter experiência em sala de aula		Simular oficina e aplicar Formulário de avaliação do focalizador

Dicionário da WBS

Gestão do projeto



	Descrição da qualidade	Requisito de qualidade	Meta	Procedimento de análise
Qualidade da Gestão de projetos	Realizar a gestão do projetos com qualidade consiste em usar os documentos, fases e atividades do método IMAM da seguinte forma:	a equipe deverá realizar a gestão do escopo	100% dos documentos selecionados deverão estar preenchidos	Check list das fases
		a equipe deverá elaborar o cronograma	Tempo com desvio máximo de 10%	Controle do cronograma e análise final do relatório
		a equipe deverá elaborar o orçamento com estimativas precisas	Custo final com desvio máximo de 10%	Controle dos custos e análise final do relatório
		a equipe deverá controlar durante a execução desvios de tempo, custos e qualidade	100% dos documentos selecionados deverão estar preenchidos	Check list das fases
		a equipe deverá encerrar formalmente o projeto	Fechamento do relatório, contratos, análise de lições aprendidas em reunião final	Assinatura do GP e Cliente
		a equipe deverá usar os documentos do método IMAM	100% dos documentos selecionados deverão estar preenchidos	Check list das fases

Planejamento



Planejamento



- ▶ 2. Planejar o controle da qualidade
 - ▶ Proativamente, a partir do plano de gerenciamento da qualidade, analisar fatores críticos que levariam ao atendimento dos requisitos

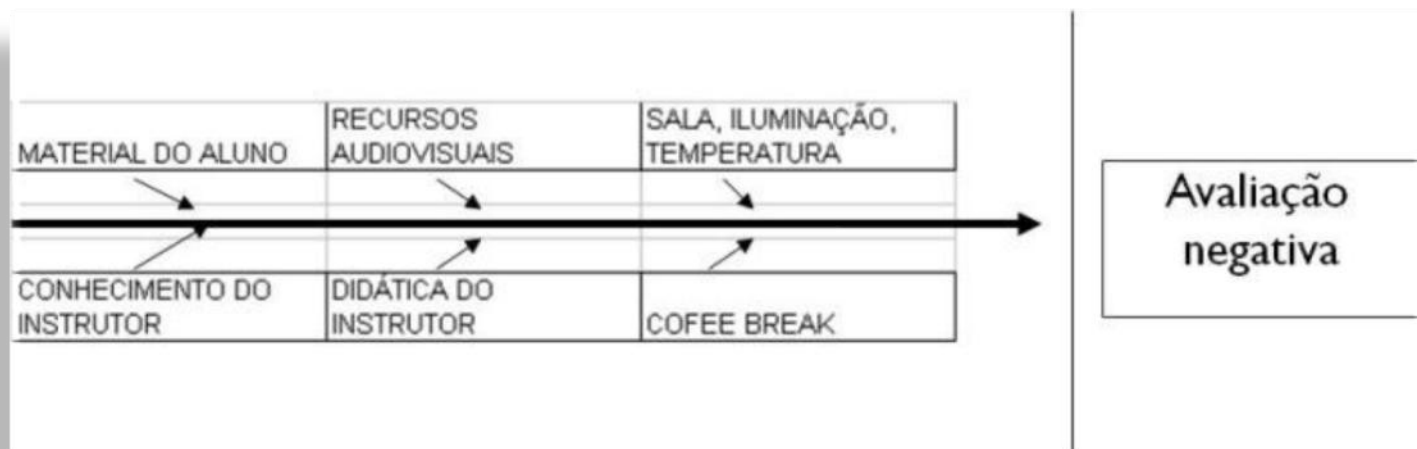


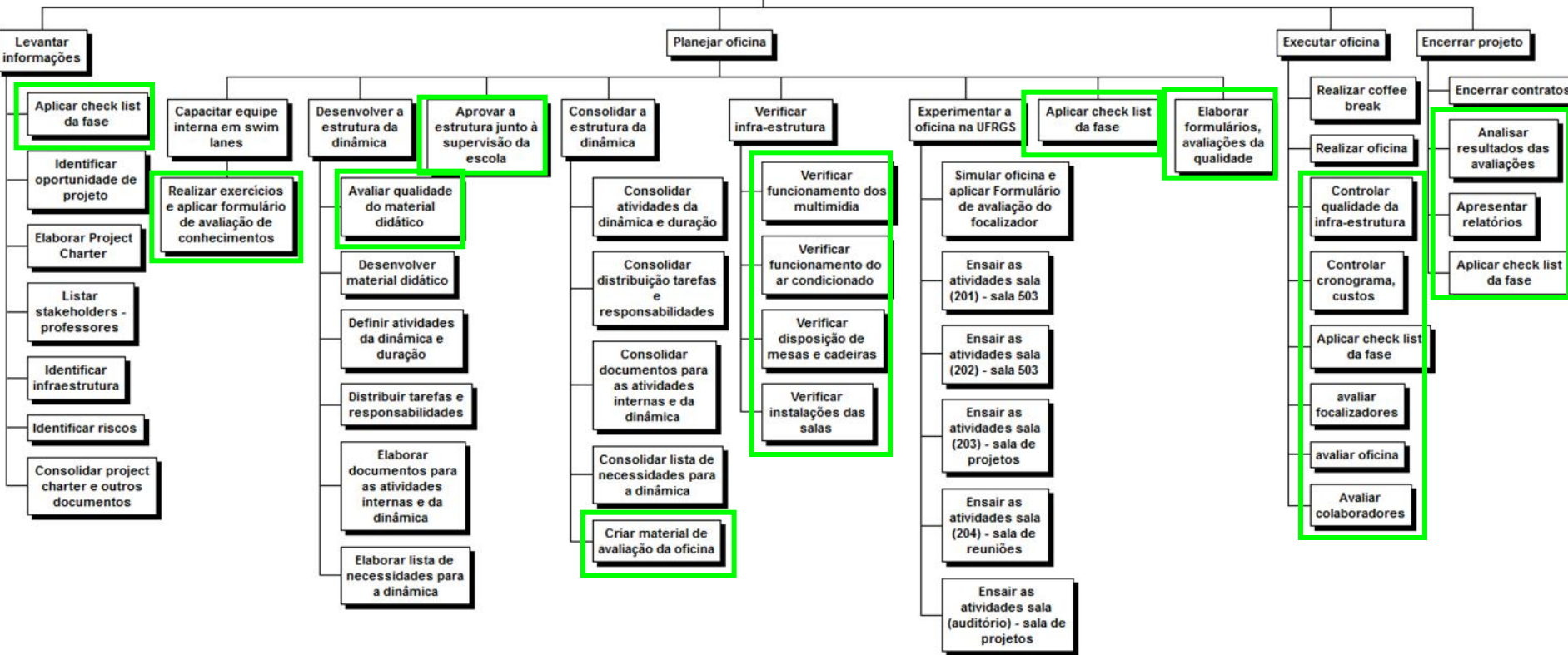
Diagrama de causa e efeito

Lançar na WBS as novas tarefas

Designar responsáveis



Oficina: mapeando o processo de ensino no COB



Planejamento



- ▶ 3. Planejar a garantia da qualidade
 - ▶ Deve seguir a política da qualidade vigente na organização
 - ▶ Deve assegurar que o projeto empregará todos os processos para que os requisitos sejam atendidos
 - ▶ Realizado por pessoas externas ao projeto ou à empresa
 - ▶ Pode ser realizada pelo departamento da qualidade da empresa
 - ▶ Auditorias devem ser realizadas durante a execução do projeto



Planejamento



4. Consolidar plano de gerenciamento da qualidade

- ▶ Descreve como a equipe do projeto implementará a política da qualidade
 - ▶ Definir subprodutos e atividades do CQ, datas de entrega e responsáveis – inserir EAP e cronograma
 - ▶ Exemplo projeto de Capacitação em GP



Planejamento



▶ Próxima etapa- planejar riscos

PLANEJAMENTO		
Projeto iniciado		
Estruturação do plano do projeto (pasta)		Plano do projeto - documento do word ou outro editor de texto
Planejar escopo		
Definir o escopo do projeto - detalhar WBS	WBS detalhada	
Planejar qualidade		
Elaboração do plano de gerenciamento da qualidade e revisar WBS		Plano da qualidade
Planejar riscos		
Análise de riscos e das respostas e revisar WBS.		Plano de gerenciamento dos riscos
Planejar tempo, recursos e custos		
Elaborar cronograma detalhado do projeto e submeter a aprovação	Utilizar software de planejamento como MS Project	
Planejar recursos humanos		
Planejar recursos humanos		Matriz de ATIV X RESP Modelo de avaliação individual
Planejar comunicação		
Elaboração do plano de comunicações		Plano de comunicação e gestão de stakeholders Formulário de distribuição de informações Documento de coleta de métricas Modelo de Atas
Planejar aquisições	Aplicar método existente na organização para fins de Aplicar <i>checklist</i> de	Checklist de fase de planejamento



Planejamento do Projeto



- ▶ **Atividade 6**
- ▶ Fazer o desdobramento da WBS no WBS chart Pro
- ▶ Descrever o objetivo da qualidade do produto do projeto – elaborar um parágrafo que exprima o que entendem por um produto de qualidade neste projeto
- ▶ Descrever o objetivo da qualidade da gestão do projeto - elaborar um parágrafo que exprima o que entendem por uma gestão de qualidade neste projeto
- ▶ Elaborar um plano de qualidade em uma planilha excel

Bloco	Requisito	Critério de aceitação	Método de verificação

**Após o planejamento da
qualidade do projeto qual o
próximo passo
recomendado?**

Planejar riscos

Planejamento



- ▶ Definição de risco
- ▶ Risco se refere as condições ou circunstâncias **futuras** que existem fora de controle da equipe de projeto e que tenham um impacto no projeto. Em outras palavras, enquanto que uma incidência problemática é um episódio que deve ser resolvido, um risco é um fato potencial que não se apresentou ainda (TenStep®)



Planejamento

- ▶ Definição de risco



- ▶ Gerente de Projeto re-ativo trata de resolver incidências problemáticas quando estas já se materializaram. Um Gerente de Projetos pró-ativo trata de resolver os problemas potenciais com antecipação.
- ▶ Esta é a arte de gerenciamento de riscos.

Planejamento



- ▶ **Gestão de riscos (visão TenStep®)**
 - ▶ Projetos pequeno porte
 - Os projetos pequenos geralmente não são muito arriscados.
 - Risco envolve fatos que podem ocorrer no futuro. Como os projetos pequenos geralmente não têm uma longa duração, não há tanta oportunidade para problemas futuros.
 - Caso haja possibilidade de riscos futuro que possam impactar o projeto, os procedimentos de risco para projetos médios podem ser utilizados.
 - ▶ Projetos de médio porte – enfoque de análises qualitativas dos riscos
 - ▶ Projetos de grande porte – enfoque de análises quantitativas do risco

Plano formal do risco – fazer ou não fazer?

Deve-se analisar o custo /benefício do plano em relação ao nível do risco

Planejamento



▶ Plano de Gestão do risco - Identificação de riscos

- ▶ A primeira identificação de riscos acontece durante a definição das tarefas do projeto
 - A Identificação do Risco Pode Ser um Esforço de Equipe Se os membros da equipe forem familiarizados com as circunstâncias do projeto, podem ter um papel ativo na identificação e avaliação de riscos do projeto.
 - A participação conjunta pode ajudar a identificar os riscos do projeto, configurar ações eficazes para gerenciar o risco e para fornecer o consenso e buy-in para a execução.

▶ Ferramentas

- Brainstorming
- Método Delphi – Entrevista a especialistas à distância
- Entrevistas qualitativas
- Análise SWOT
- Análise de listas de verificação – lições aprendidas
- Análise das premissas do projeto
- Diagramas de causa e efeito – (Ishikawa)
- Diagramas do sistema-fluxogramas
- Diagramas de influência
- FMEA – Análise do Modos de Falhas e Efeitos

EAR – Estrutura Analítica de Riscos
Auxiliará o trabalho de identificação de riscos

Planejamento



- ▶ Definido no Planejamento – EAR (Estrutura Analítica do Risco)



Planejamento



► Categorização avaliação qualitativa – matriz objetivos x impactos

Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto
(os exemplos são mostrados somente para impactos negativos)

Objetivo do projeto	São mostradas escalas relativas ou numéricas				
	Muito baixo / 0,05	Baixo / 0,10	Moderado / 0,20	Alto / 0,40	Muito alto / 0,80
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes do escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade exige a aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Impactos para 4 objetivos diferentes.

Planejamento



- ▶ Categorização avaliação **qualitativa**: Matriz de probabilidade x impacto

Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

- Alto Risco
- Médio Risco
- Baixo Risco

Cada risco deve ser classificado com sua probabilidade de ocorrer e com o impacto sobre um objetivo.
Propor plano para ameaças ou riscos da zona alta de probabilidade e focar oportunidades da zona alta de probabilidades

Planejamento



- ▶ Categorização avaliação **qualitativa**: Matriz de probabilidade x impacto e desenvolvimento de resposta ao risco

Probabilidade Impacto	BAIXA (0,2)	Média (0,5)	ALTA (0,8)
Baixo (0,3)	Ignorar	Ignorar	Ignorar
Médio (0,6)	Ignorar	Cuidado	Resposta
Alto (0,9)	Cuidado	Resposta	Resposta

Risco numérico total é: Probabilidade x Impacto = $0,6 \times 0,5 = 0,3$

Planejamento



- ▶ **Identificação dos riscos- quantitativa**
 - ▶ Entrevistas
 - ▶ Distribuições de probabilidade
 - ▶ Opinião especializada

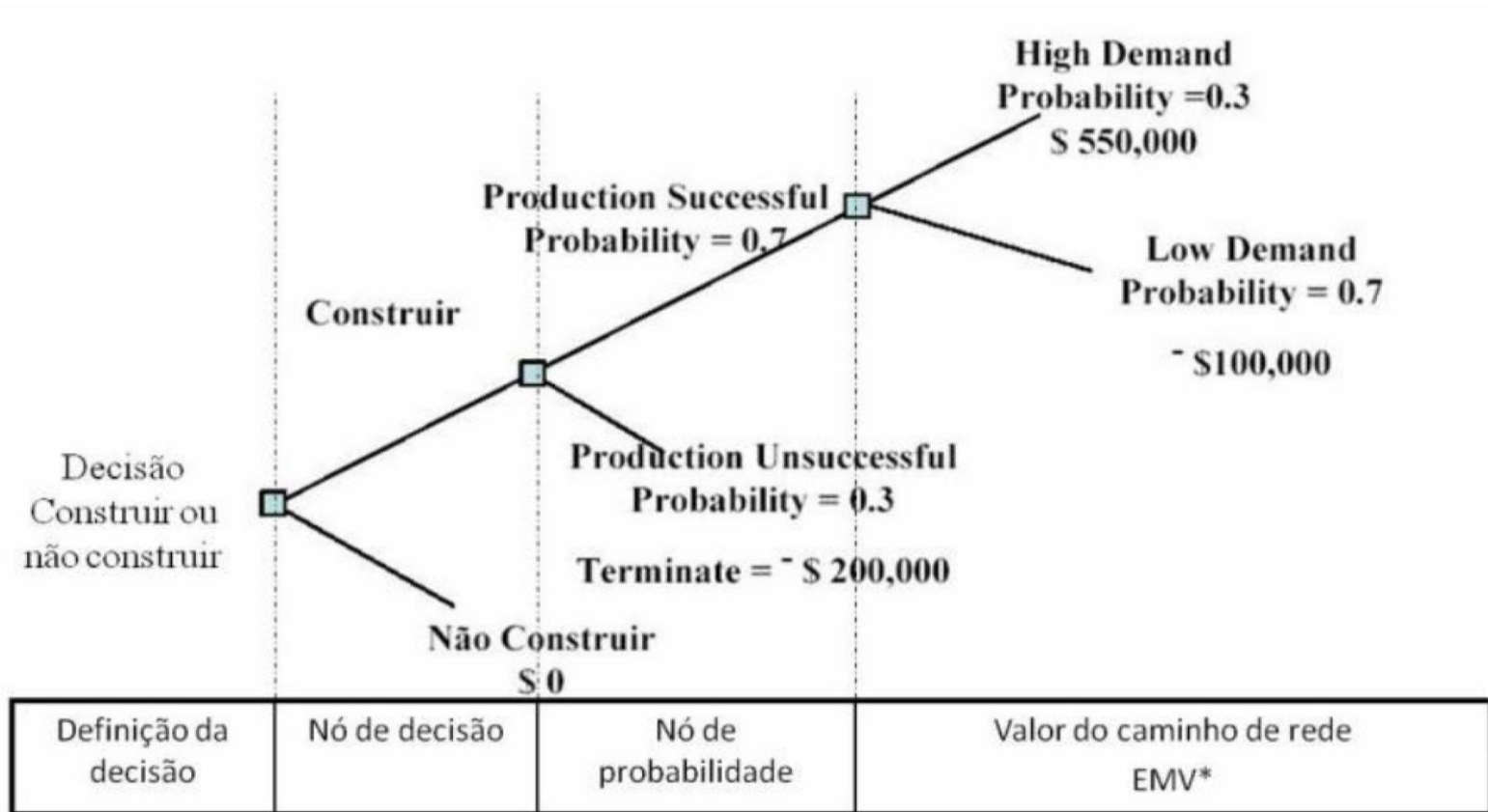
 - ▶ **Categorização dos riscos- análise quantitativa**
 - ▶ **Análise de sensibilidade - computacional**
 - Método análise experimental onde se avalia o impacto sobre o resultado ao se variar um dos parâmetros de um modelo (simulação)
 - ▶ **Modelagem e simulação – Monte Carlo**
 - Automatização da análise de sensibilidade que permite quantificar as incertezas dos prazos e custos envolvidos – Monte Carlo for Primavera, e para MS-Project® (add-ins, Risk-for-project)

 - ▶ **Análise do valor monetário esperado – árvore da decisão**
-



Planejamento

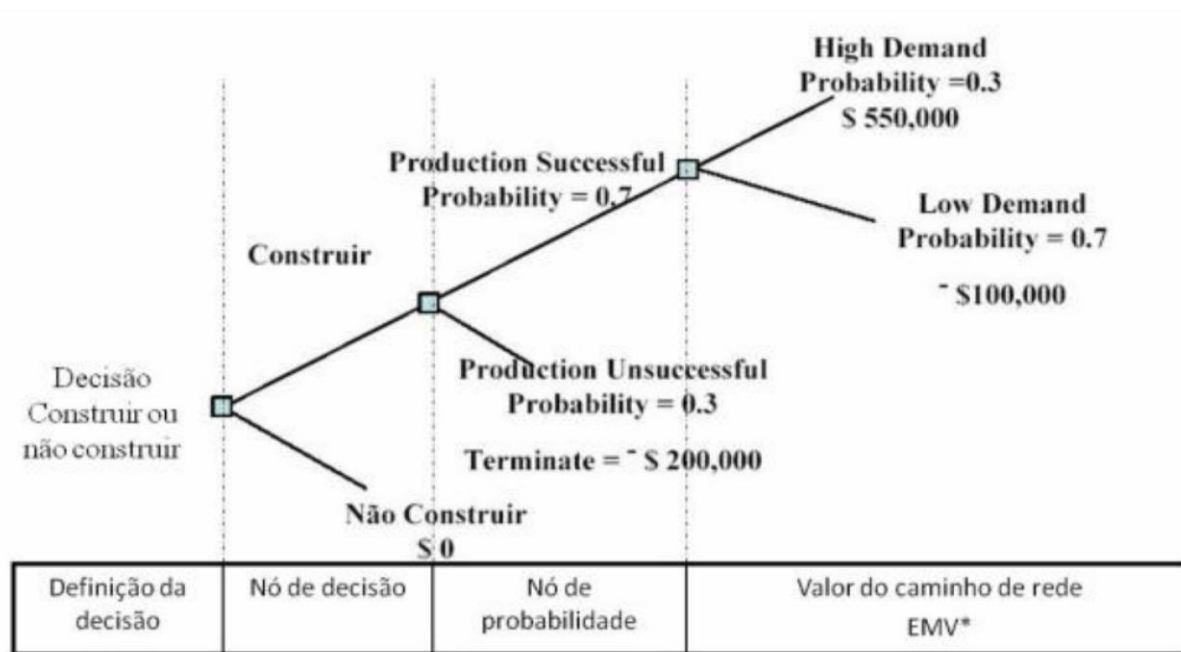
- ▶ Análise do valor monetário esperado – árvore da decisão



Valor Monetário Esperado (EMV*) do resultado = Probabilidade do resultado x Resultado
Valor Monetário Esperado de uma decisão = Soma dos EMVs* de todo os Resultados daquela decisão

Planejamento

- ▶ Análise do valor monetário esperado (EMV) – árvore da decisão



EMV* dos resultados=

$$0,7*0,3*\$550,00 = \$ 115,500$$

$$0,7*0,7*(-100,000) = - \$ 49,000$$

$$0,3*(-200,000) = - \$60,000$$

EMV da decisão = \$ 6,500 se construir e \$ 0 se não construir

Planejamento

- ▶ **Realizou: Identificação, Categorização avaliação – qualitativa e quantitativa , para Desenvolvimento de respostas – quais estratégias??**

Estratégias de resposta ao risco (TenStep®)

1. Deixe-o (Aceitação): Esta abordagem deve ser usada somente para **riscos de baixo impacto**, ou para aqueles que são improváveis de ocorrer.
2. Monitore o risco: Neste caso, o Gerente de Projeto não maneja pró ativamente o risco, mas **monitora-o ao longo do tempo**, para ver a probabilidade dele ocorrer. Esta abordagem pode funcionar para riscos sérios, que não sejam prováveis de ocorrer.
3. Evite o risco (Prevenção): Evitar o risco significa que a situação que está causando o **problema seja eliminada**. Esta é uma maneira muito eficaz de eliminar riscos, mas obviamente pode ser utilizada somente em determinadas situações únicas.
4. Transferência do risco: Em alguns casos, a responsabilidade de gerenciamento de risco pode ser removida do projeto, atribuindo o risco a uma outra **entidade ou a um terceiro**.
5. Mitigação do risco: Na maioria dos casos, esta é a abordagem a ser tomada. Se um risco foi identificado e for preocupante para o projeto, **geralmente os passos pró-ativos devem ser executados para assegurar que o risco não ocorrerá**. Outro dos objetivos da mitigação é garantir que o efeito (impacto) do risco seja minimizado caso este ocorra. Para as finalidades do Processo de Gerenciamento do Projeto TenStep, supõe-se que os planos de risco estejam estabelecidos para mitigar o risco.

Planejamento



► Plano de resposta ao risco - exemplo formulário

Planilha de identificação de riscos				Projeto:	
Tipo Risco	Descrição	Impacto	Probabilidade	Resposta	Responsável
Técnico	Não recebimento do equipamento na data especificada	Alto	Alta	Ter um fornecedor substituto contatado	Gerente de produção
Externo					
Organizacional	Transferência do Sponsor e encerramento do projeto	Alto	Média	Monitorar o risco	Gerente do projeto
Gestão projeto					

Planejamento

▶ Projetos de grande porte

Deliverable: Plano de Risco

Fator de Risco: Identificar o risco

Impacto do risco no projeto: Identificar o impacto no projeto em termos de alto, médio e baixo.

Probabilidade de Risco: Determinar a probabilidade de que o risco ocorrerá.

Nível de Risco: Identificar o nível de risco em termos de alto, médio ou baixo. (Dependendo do impacto no projeto e da probabilidade do mesmo ocorrer). Se você usar as técnicas de análise de riscos quantitativo, seu nível de risco do projeto será mais detalhado e pode incluir o impacto potencial no projeto em termos de custos e prazo.

Plano de Risco: As atividades serão executadas para gerenciar o risco.

Contingência: Para risco elevado, anotar as conseqüências ao projeto se o plano de risco falhar e o risco ocorrer realmente. Neste ponto, o risco será uma incidência problemática, e será tratado através do gerenciamento de incidências problemáticas, step 4.0.

Grande

- Ações contingenciais
 - São providências ou contramedidas que deverão ser tomadas na eventualidade de um risco identificado vir a ocorrer.
 - Indicadores poderão funcionar como “alarmes” que acusem a ocorrência de determinados riscos, de forma que automaticamente sejam disparadas providências ainda em tempo.

Planejamento



- ▶ Próxima etapa- planejar tempo, recursos e custos

PLANEJAMENTO	
Projeto iniciado	
Estruturação do plano do projeto (pasta)	
Planejar escopo	
Definir o escopo do projeto - detalhar WBS	WBS detalhada
Planejar qualidade	
Elaboração do plano de gerenciamento da qualidade e revisar WBS	
Planejar riscos	
Análise de riscos e das respostas e revisar WBS.	
Planejar tempo, recursos e custos	
Elaborar cronograma detalhado do projeto e submeter a aprovação	Utilizar software de planejamento como MS Project
Planejar recursos humanos	
Planejar recursos humanos	
Planejar comunicação	
Elaboração do plano de comunicações	
Planejar aquisições	Aplicar método existente na organização para fins de aquisição e compra.
	Aplicar <i>checklist</i> de passagem de fase

Considerações sobre a aula

- ▶ O Planejamento contempla processos de todas as áreas de conhecimento da gestão de projetos
- ▶ O planejamento do escopo e a WBS são as entradas principais deste processo
- ▶ Os planos da qualidade e riscos impactam na WBS e sugere-se que sejam realizados antes de se iniciar a definição de dependências entre atividades e elaboração de cronograma, evitando retrabalho.



Planejamento

- ▶ Atividade 7 –
- ▶ Complementar Formulário de riscos (2 riscos) -



Uma vez realizado o planejamento de riscos qual a próxima etapa do planejamento?

Planejar tempo, recursos e custos - cronograma