



Gestão de Projetos **Mestrado UFRGS**



Istefani Carísio de Paula

Tarefas pendentes

- ▶ Ler capítulos 11 (gerenciamento dos riscos do projeto)
- ▶ Fazer preenchimento dos documentos de planejamento da qualidade do projeto e riscos



Programa

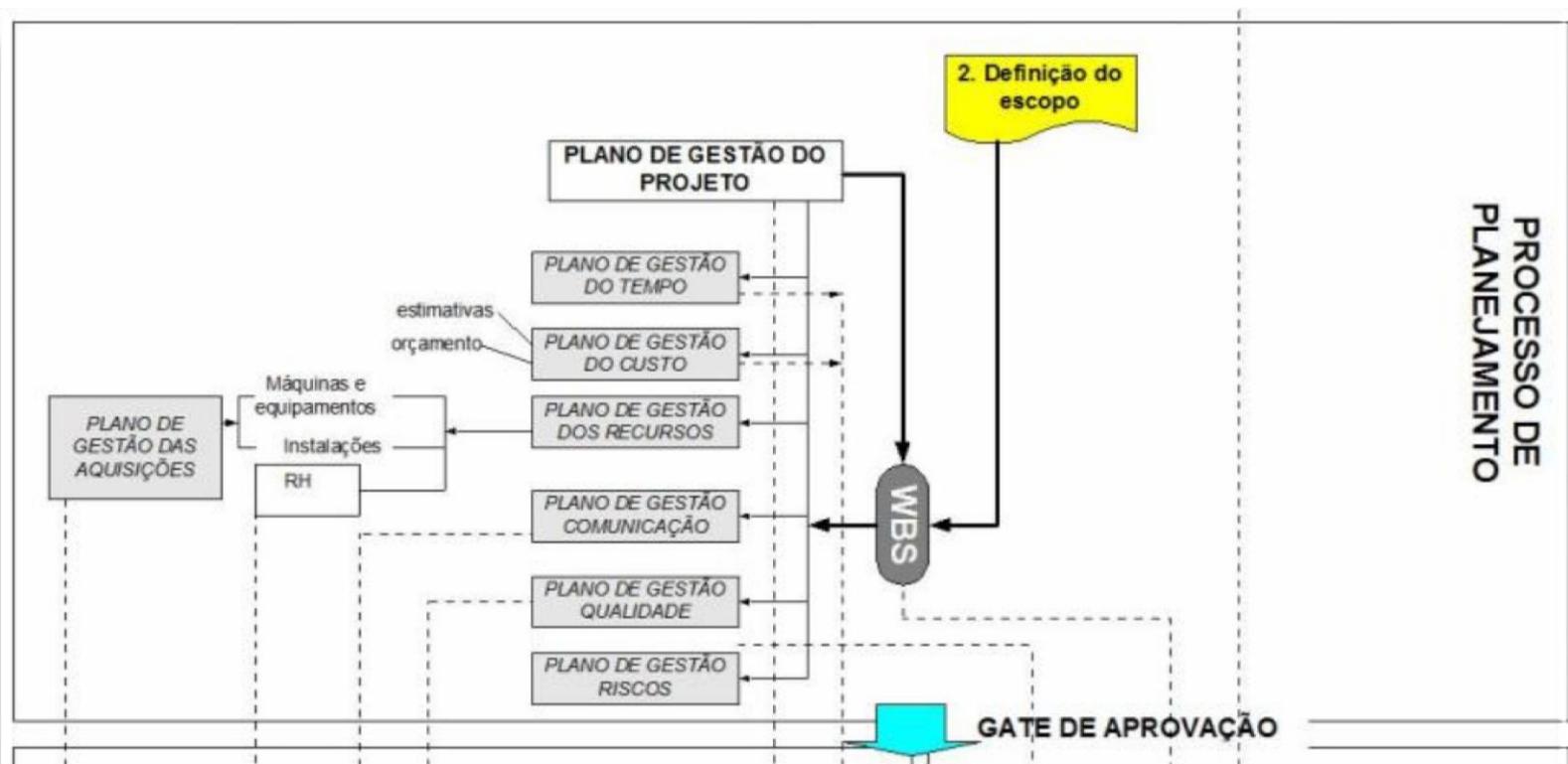
- ▶ 07/03 - Conceitos, definições e método de GP
- ▶ 14/03 – Gestão de Portfólio
- ▶ 21/03- Gestão de Portfólio
- ▶ 28/03 –Iniciação e Planejamento do projeto
- ▶ 04/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 11/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 18/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 25/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 02/05 – Execução e Encerramento do projeto
- ▶ 09/05 - avaliação



Planejar tempo, recursos e custos - cronograma

Planejamento

- ▶ Elaboração do plano de projeto a partir da definição do escopo (detalhamento da WBS) – ênfase sobre gestão do tempo

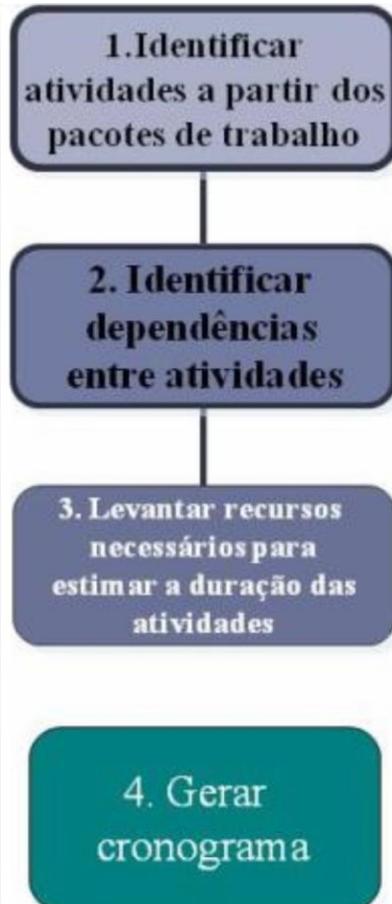


Planejamento

- ▶ Identificar atividades a partir dos pacotes de trabalho
 - ▶ Decompor os pacotes de trabalho em atividades (os que precisarem ser feitos)



| 1.8.1 | Reunião de encerramento |
|---------|--|
| 1.8.1.1 | a. Agendar com clientes a data mais adequada |
| 1.8.1.2 | b. Reservar sala |
| 1.8.1.3 | c. Reservar multimídia |
| 1.8.1.4 | d. Preparar apresentação Power Point |
| 1.8.1.5 | e. Preparar coquetel de encerramento |
| 1.8.1.6 | (...) |



Planejamento

- ▶ 2. Identificar dependências entre as atividades e sequenciá-las

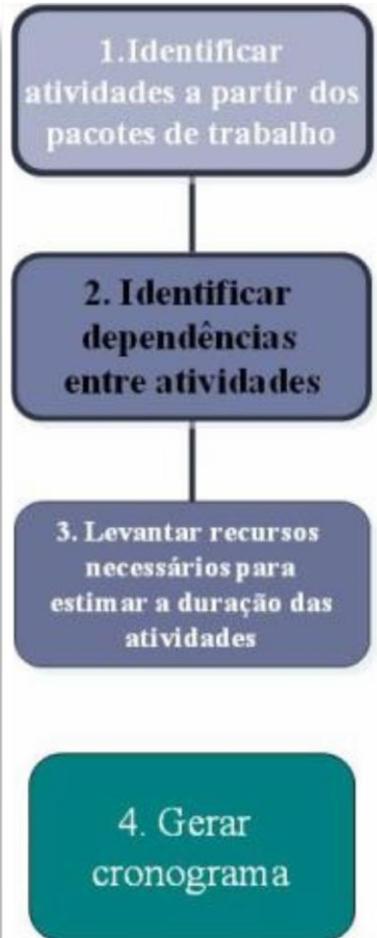
| n° WBS | Lista de atividades | Dependências |
|---------|---|--------------|
| 1.8.1 | Reunião de encerramento | |
| | a. Agendar com clientes a data mais adequada e tipo de coquetel | |
| 1.8.1.1 | | |
| 1.8.1.2 | b. Reservar sala | a |
| 1.8.1.3 | c. Reservar multimídia | b |
| 1.8.1.4 | d. Preparar apresentação | c |
| 1.8.1.5 | e. Preparar coquetel de encerramento | a |
| 1.8.1.6 | (...) | |

TI = Término-Início

II = Início-Início

TT= Término-Término

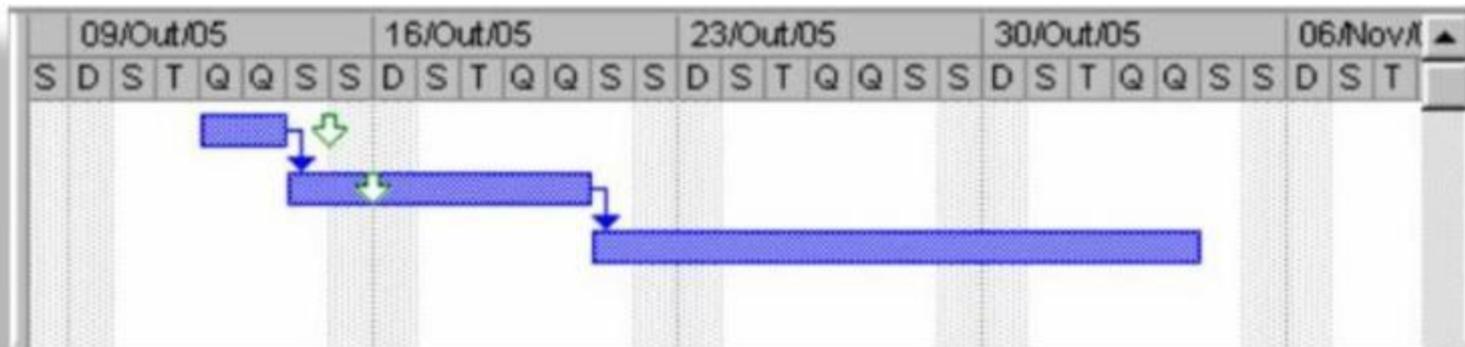
IT= Início-Término



Planejamento

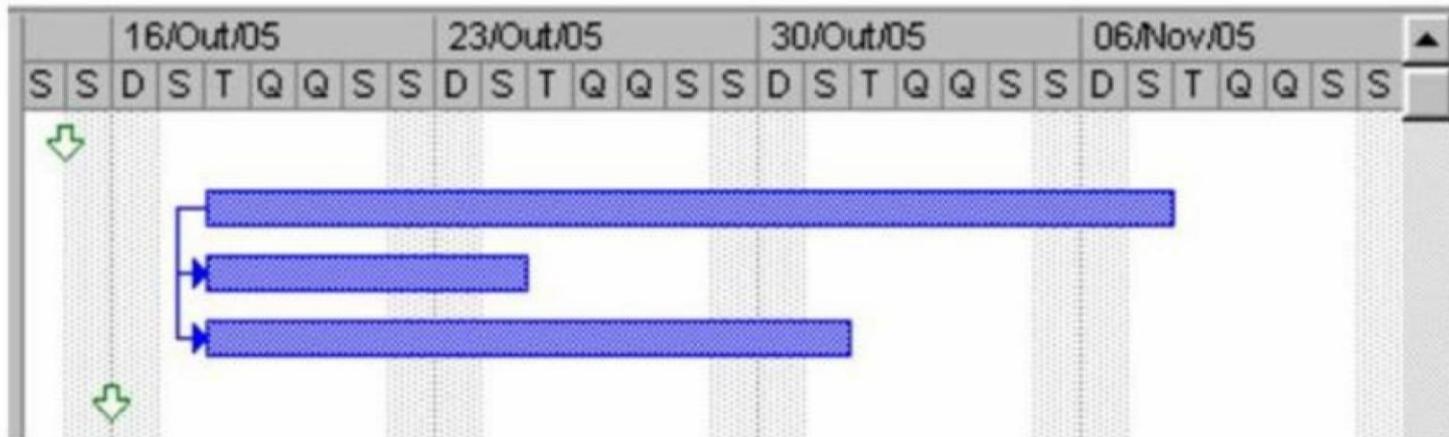
▶ Seqüenciamento de atividades

- Tipos de dependência
 - ▶ **Término para início** – ativ.“de” deve terminar antes que “para” possa começar (relacionamento mais usado) – Ex: pintura e conclusão da parede



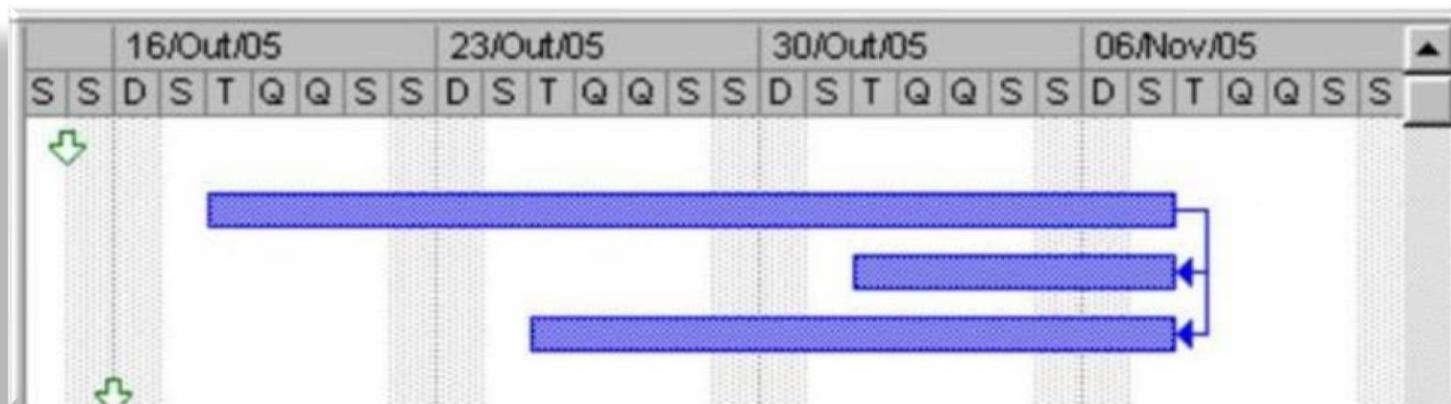
Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Tipos de dependência
 - ▶ **Início para início** – ativ.“de” deve iniciar antes que “para” possa começar, se uma for cancelada a outra também será: Ex. recrutamento e entrevistas



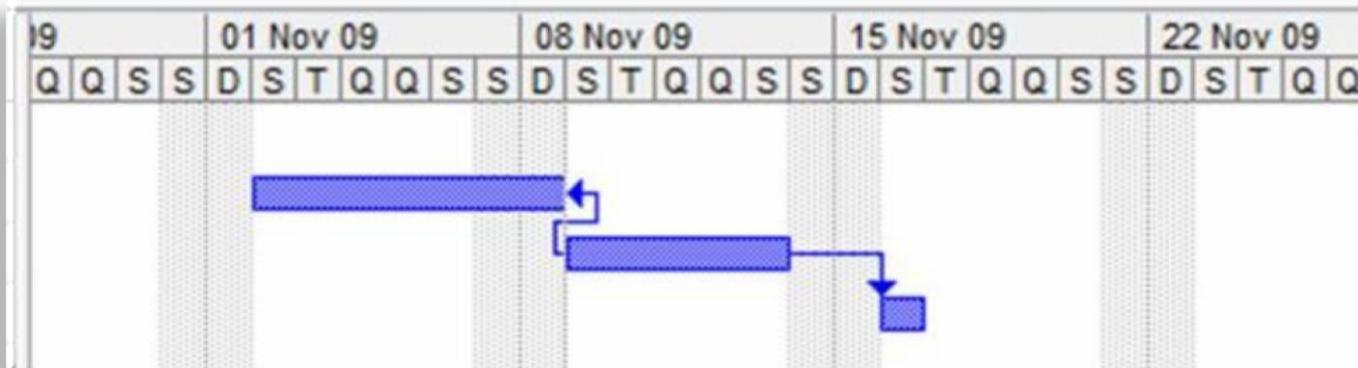
Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Tipos de dependência
 - ▶ **Término para término** – ativ.“de” terminar antes que “para” possa terminar: Ex. terminar de documentar o projeto – concluir/homologar o projeto.



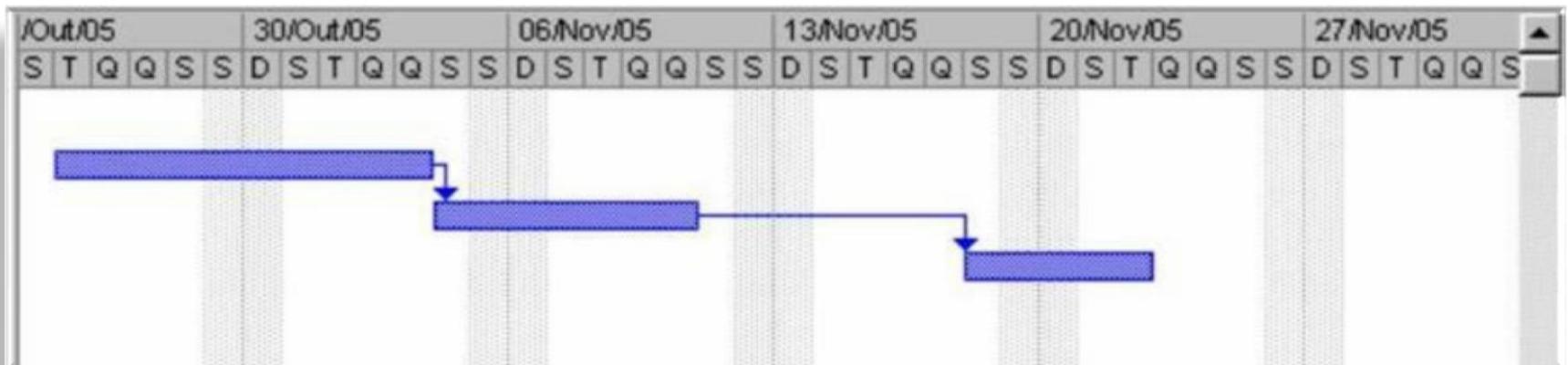
Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Tipos de dependência
 - ▶ **Início para término** – ativ. “de” deve iniciar antes que “para” possa terminar – O computador antigo só pode ser desligado após início do funcionamento do novo



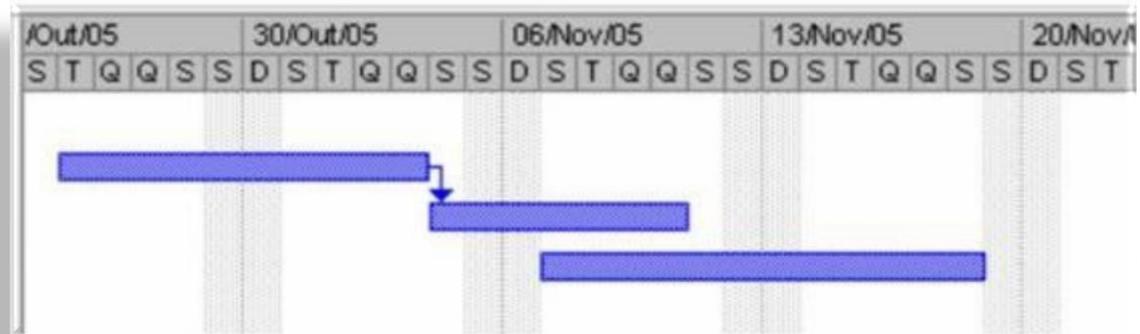
Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ A relação lógica término-início é a mais comumente utilizada.
 - ▶ Na maioria do PMIS (Project Manangement Information Systems) os vínculos entre as atividades do projeto podem ser indicadas no campo dependência ou precedência do formulário
 - ▶ Existem ainda:
 - ▶ Espera ou Lag Time – esperar a massa secar para pintar a parede



Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Existem ainda:
 - ▶ Negative Lag Time -



Dependência pode ser:

Obrigatória – lógica fixa - a própria natureza do trabalho determina a seqüência de execução – fazer a fundação do prédio para depois fazer a estrutura, p.ex.

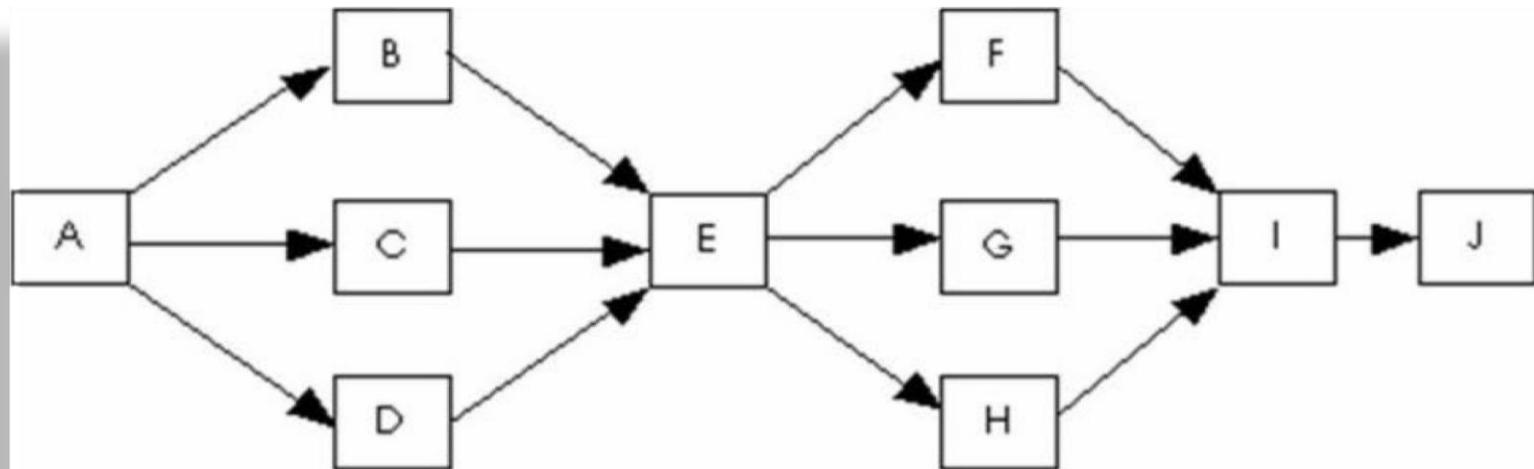
Arbitrária – lógica preferencial – “orientada pelas melhores práticas”, baseada em experiência anterior, fazer primeiro o plano da qualidade e riscos para gerar o cronograma

Externa – externas ao projeto – intempéries, no ex. da pintura da casa; aprovação do meio ambiente para começar a terraplanagem do terreno.

Melhor forma de visualizar a dependência é através de um diagrama de rede

Planejamento

- ▶ Métodos de diagramação de rede
 - ▶ São elementos gráficos para visualização das atividades previstas
 - ▶ Precedence Diagramming Method (PDM)- Método de construção de um diagrama do cronograma que usa caixas ou retângulos chamados de “nós” para representar as atividades e os conecta por setas que mostram as dependências



Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Modelo de rede do cronograma
- ▶ Vantagens
 - ▶ Organiza todas as atividades do projeto
 - ▶ Mostra a relação entre elas identificando dependências e sucessoras e predecessoras
 - ▶ Visão global – leva a pensamento lógico e progressivo do projeto
 - ▶ Permite determinação do TEMPO de conclusão e do CAMINHO CRITICO na falta de uma ferramenta informatizada
 - ▶ **Caminho crítico** é a rota na qual a folga total entre as atividades é mínima, ela é a rota que requer mais tempo para se avançar desde o início até o final do projeto; atrasos nas atividades deste caminho atrasarão todo o projeto.



Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Diferenças e semelhanças entre PERT x CPM
 - ▶ (Program Evaluation and Review Technique x Critical Path Method)
 - ▶ Ambas técnicas partem da identificação do caminho crítico
 - ▶ CPM é considerado método **determinístico** (exato) de cálculo do caminho crítico, pois considera que as durações de execução das atividades são suficientemente conhecidas e dominadas, isto é, precisas e isentas de incertezas



Planejamento

- ▶ Seqüenciamento de atividades
 - ▶ Diferenças e semelhanças entre PERT x CPM
 - ▶ (Program Evaluation and Review Technique x Critical Path Method)
 - ▶ Ambas técnicas visam a identificação do caminho crítico
 - ▶ No método PERT a determinação da duração de uma atividade é simplesmente a **média ponderada** das três estimativas de duração (otimista, mais provável e pessimista), como mostra a equação (**baseado em cenários**):

Duração considerada = $\frac{\text{Otimista} + (4 \times \text{Mais provável}) + \text{pessimista}}{6}$

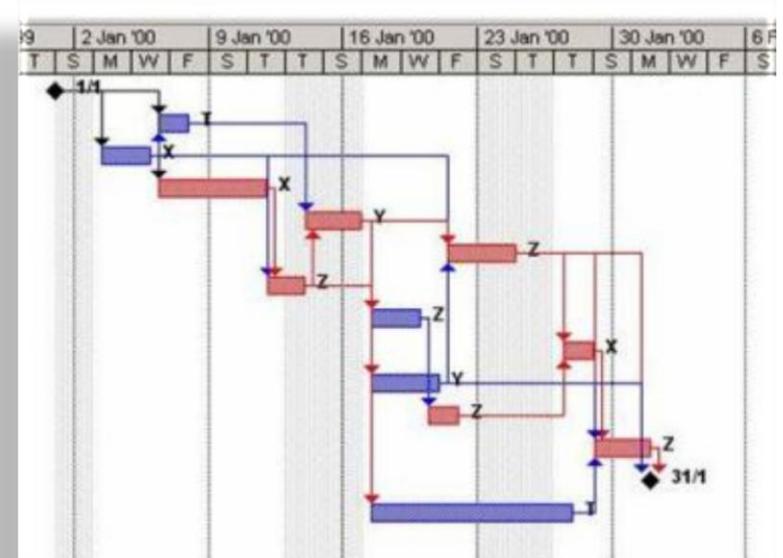
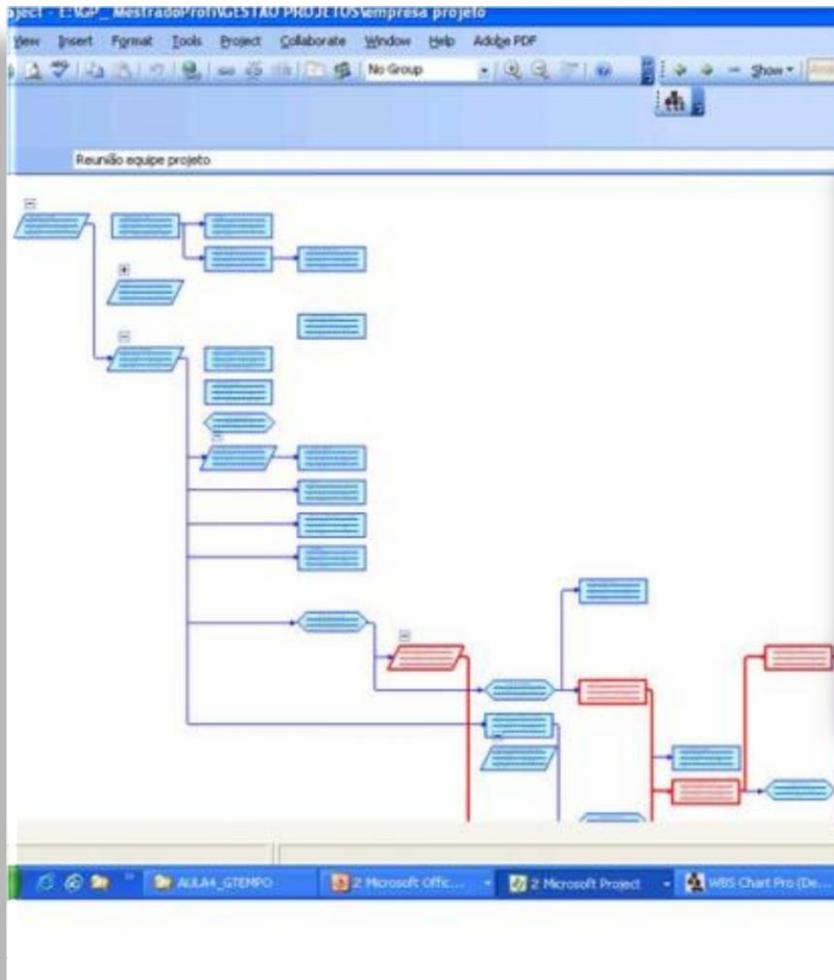
Planejamento

- ▶ Para as atividades que estão no caminho crítico é **necessário comprimir a duração e respeitar as datas**, aquelas que não estão no caminho crítico permitem folga, e devem ser identificadas.
- ▶ Identificar o caminho crítico em projetos pequenos é relativamente fácil, mas à medida que o número de atividades aumenta é **necessário utilizar softwares**



Planejamento

- ▶ Modelo de rede do cronograma e Gantt MS Project ®



Planejamento

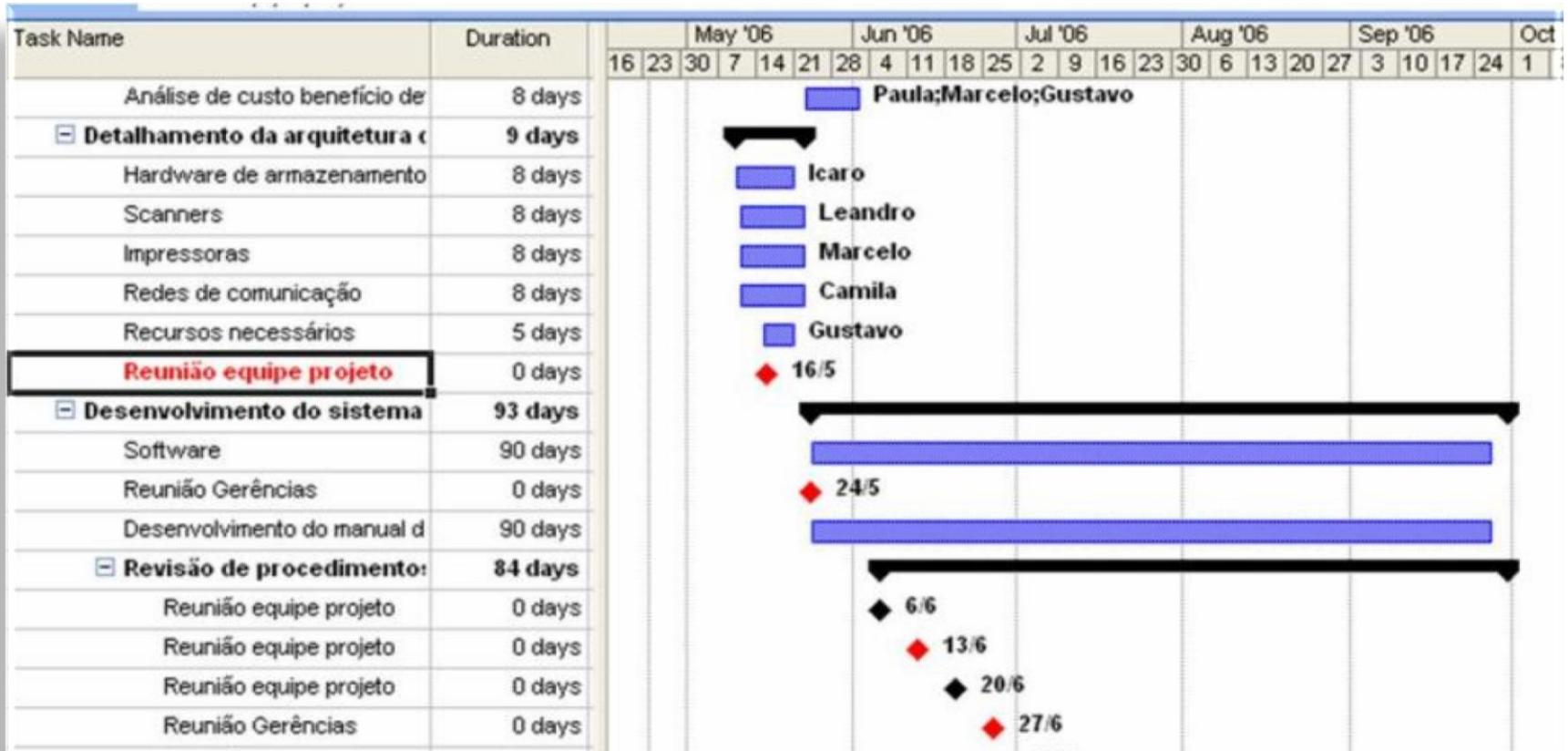
▶ Milestones, marcos, gates

- ▶ Gráfico de marcos- milestones - Eventos de duração nula (*) servindo como referência, metas ou pontos de controle do progresso do projeto

| | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------------|
|  | Pulmão do projeto |  | Desembolso (sai \$) |
|  | Início/término de etapa |  | MatPrimas /inputs |
|  | Marco intermediário |  | Produtos /outputs |
|  | <u>Marco de início</u> |  | Livre |
|  | Reunião estratégica |  | Baseline |
|  | Reunião operacional |  | Metas |
|  | Apresentação/workshop |  | Inspeção/check-point |
|  | Follow up/revisão |  | Operação/transformação |
|  | Recurso requerido |  | <u>Conclusão projeto</u> |
|  | Recurso liberado | | |
|  | <u>Receita (entra \$)</u> | | |

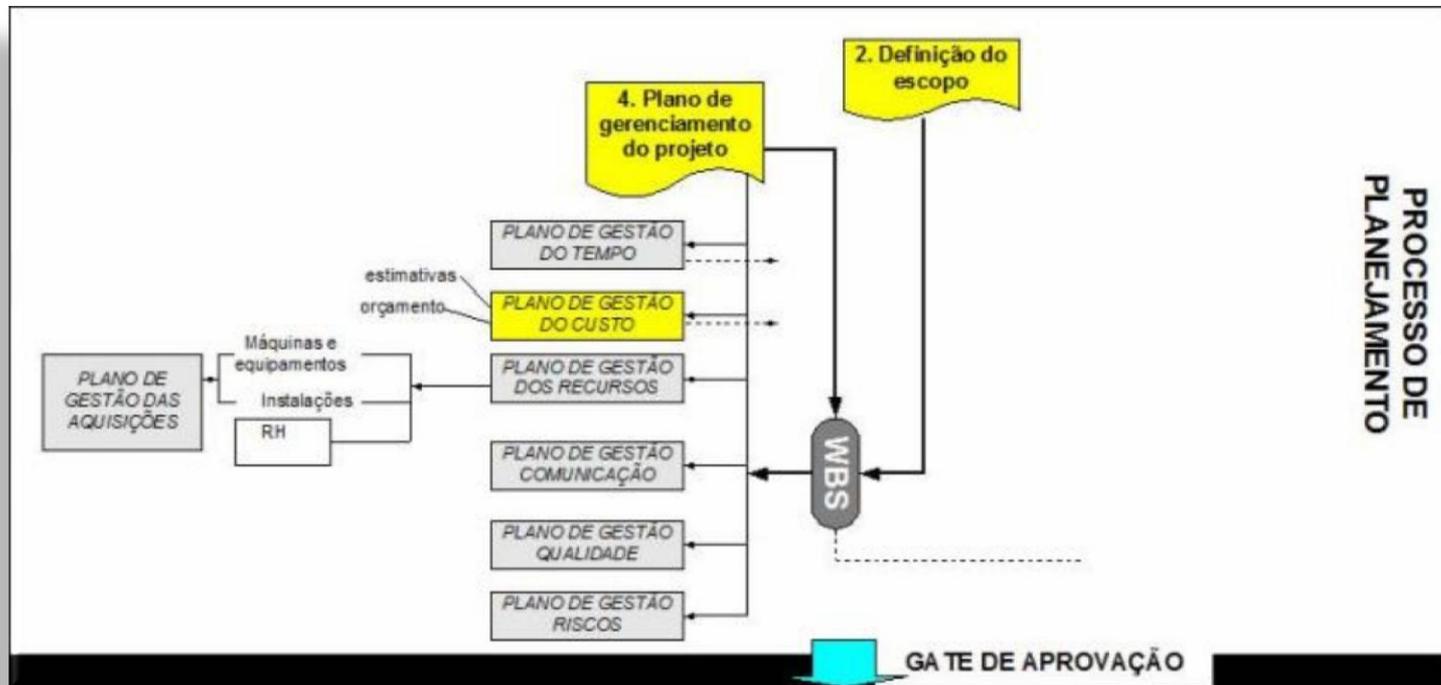
Planejamento (Doc 29)

► Milestones, marcos, gates



Planejamento

- ▶ WBS – permitiu a alocação dos recursos ao projeto (parte da composição de custos), fechar orçamento
- ▶ Inserir custos fixos à planilha



Gestão dos custos



- ▶ O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de tal forma que o projeto possa terminar dentro do orçamento aprovado (PMI, 2008).
 - ▶ Processos incluem:
 - ▶ **Estimar os custos** - estimativa dos custos dos recursos necessários para terminar as atividades de projeto
 - ▶ **Determinar o orçamento** - processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais e pacotes de trabalho para estabelecer a linha de base autorizada de custos
 - ▶ **Controlar custos**- processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos

Planejamento

▶ Planejamento

▶ Estimativa dos custos

- Envolve desenvolver uma aproximação dos custos dos recursos necessários para completar as atividades do projeto, incluindo: mão-de-obra, materiais, suprimentos e categorias especiais,



Planejamento



- ▶ **Orçamentação:** agregação dos custos estimados para estabelecer a linha de base de custos
 - ▶ orçamento dividido em fases, usado como base de monitoramento e controle do desempenho de custos do projeto

| Períodos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------|------|------|-------|-------|---------------|
| Desembolso mensal | 2000 | 3000 | 3000 | 40000 | 60000 | 80000 |
| BAC (Budget at completion) - orçamento no término do projeto) | | | | | | 188000 |

Desembolso no início

Desembolso uniforme

Desembolso na conclusão

Planejamento



▶ Saídas: Linha de base dos custos –

- ▶ orçamento dividido em fases, usado como base de monitoramento e controle do desempenho de custos do projeto

| Períodos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| Desembolso mensal | 2000 | 3000 | 3000 | 40000 | 60000 | 80000 |
| BAC (Budget at completion) - orçamento no término do projeto) | | | | | | 188000 |

A linha de base dos custos permite:

Identificar necessidade de empréstimos, financiamentos

Definir o contrato com cliente – forma de pagamento

P.ex. quando o contrato é assinado e um sinal é desembolsado (ou não)

Otimizar o fluxo de caixa – entradas e saídas, formas de contabilização de insumos, qual mais favorece seu projeto?

Quando o material será requisitado ao fornecedor

Quando o material é recebido pela organização

Quando o material é efetivamente consumido pelo projeto

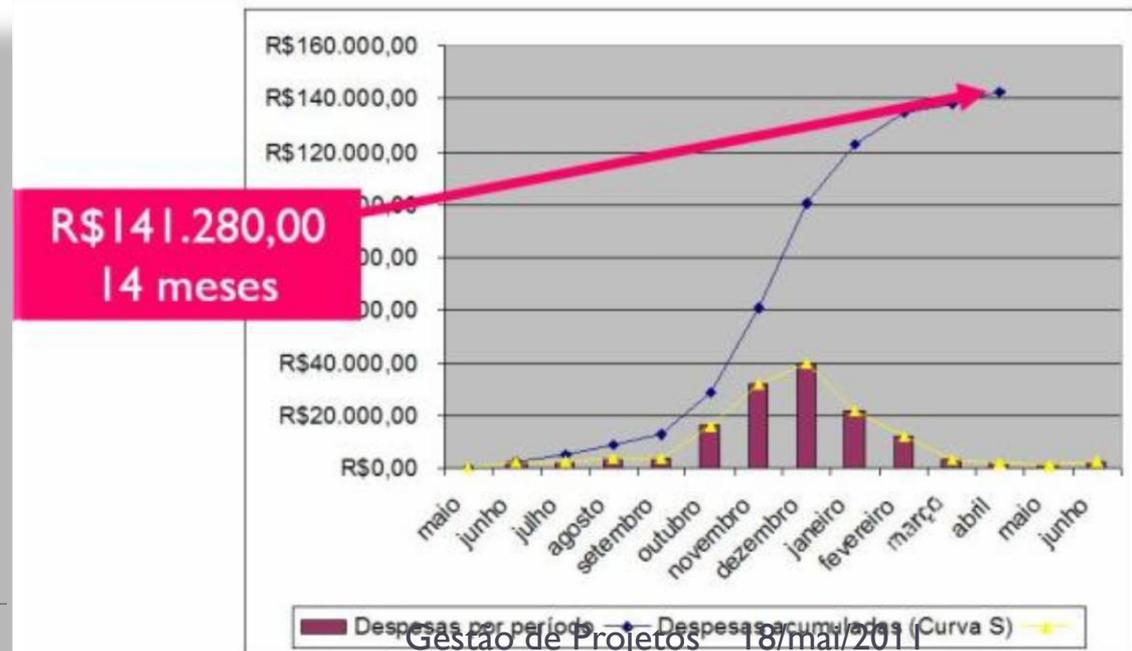
Fonte: PMI/Porto Management

Planejamento



▶ CURVA S – linha de base

- A alocação de recursos em cada período ao longo da execução do projeto apresenta uma distribuição típica, semelhante à curva em vinho-amarelo (menor no início e final e concentrada nos períodos centrais)
- Curva S (despesas acumuladas) – no final da curva estão prazo e custo total estimados – despesas acumuladas



**Existe alguma ferramenta
útil para se fazer o controle
concomitante de trabalho
realizado e custos?**

EVA – Earned Value Analysis

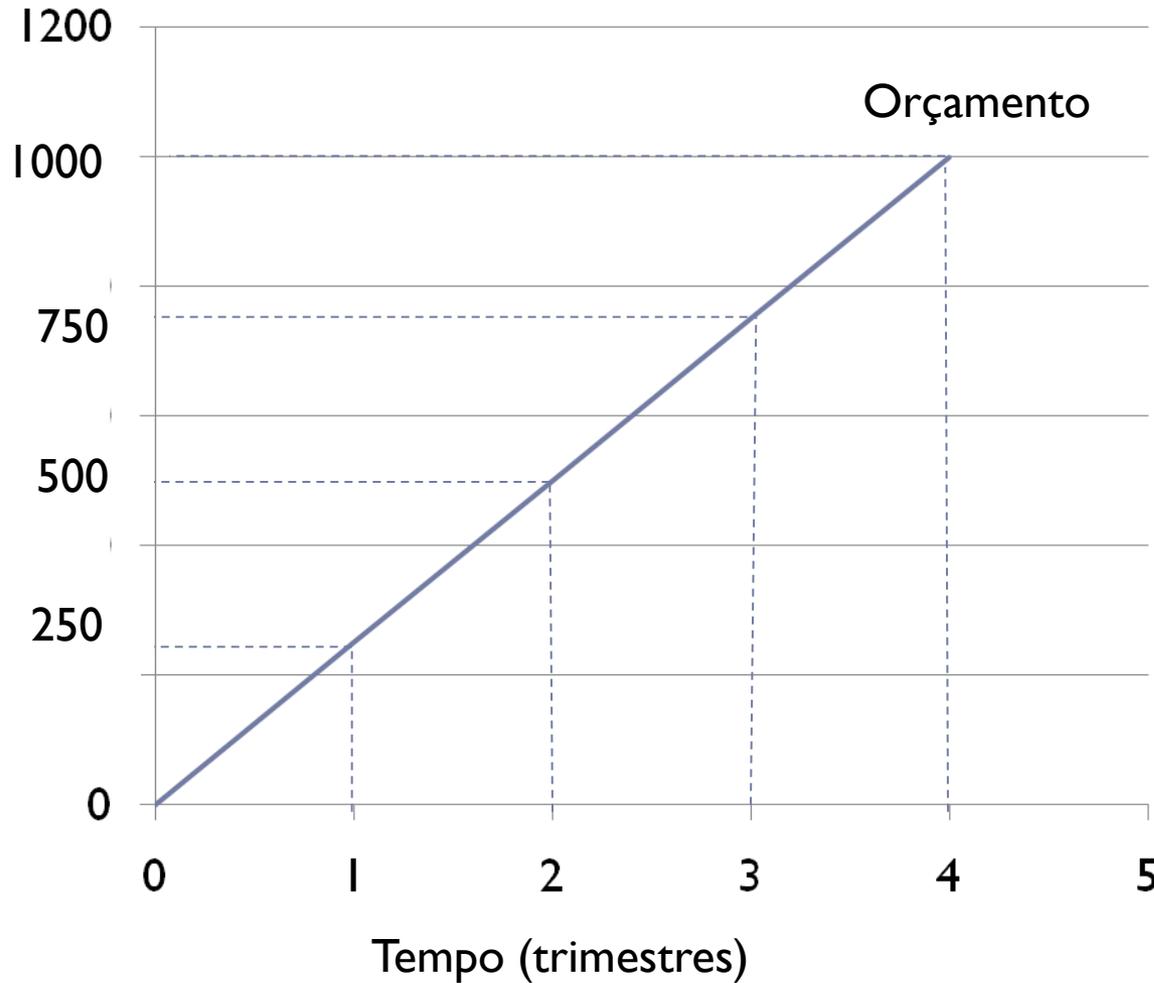
Análise do valor agregado –
Controle de custos e trabalho realizado

Controle do custo e tempo



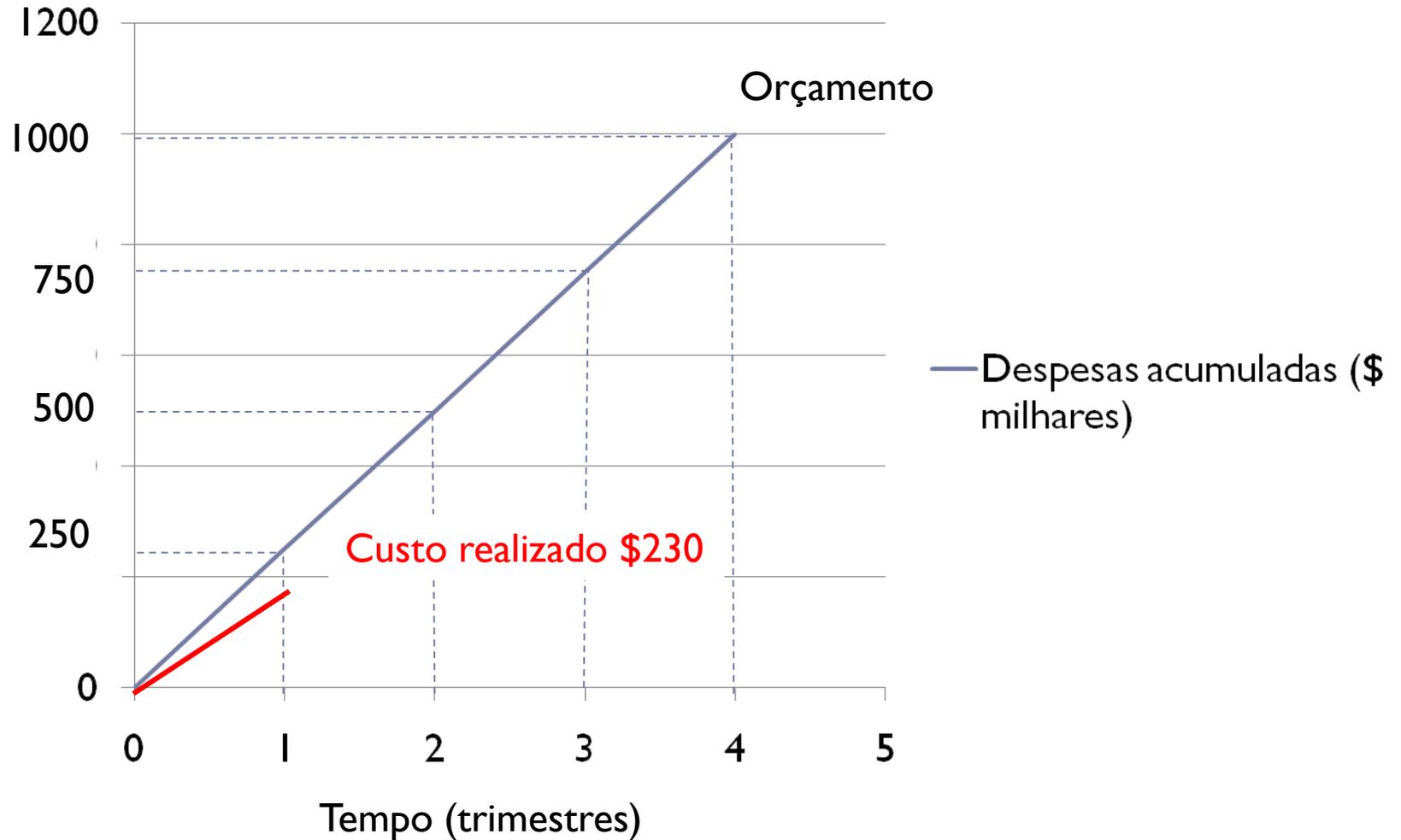
- ▶ **Conceito de Valor agregado**
 - ▶ Valor agregado tem foco na relação entre os **custos reais** incorridos e o **trabalho realizado** no projeto dentro de um determinado período de tempo. O foco está no desempenho obtido em comparação com o que foi gasto para obtê-lo (FLEMING & KOPPELMAN, 1999)
 - ▶ As medidas de **desempenho-despesa** são estabelecidas dentro de um cronograma físico do projeto (a partir da WBS), dando maior precisão ao controle, do que seria obtido a partir de controles financeiros e de temporal isolados.

Despesas acumuladas (\$ milhares)

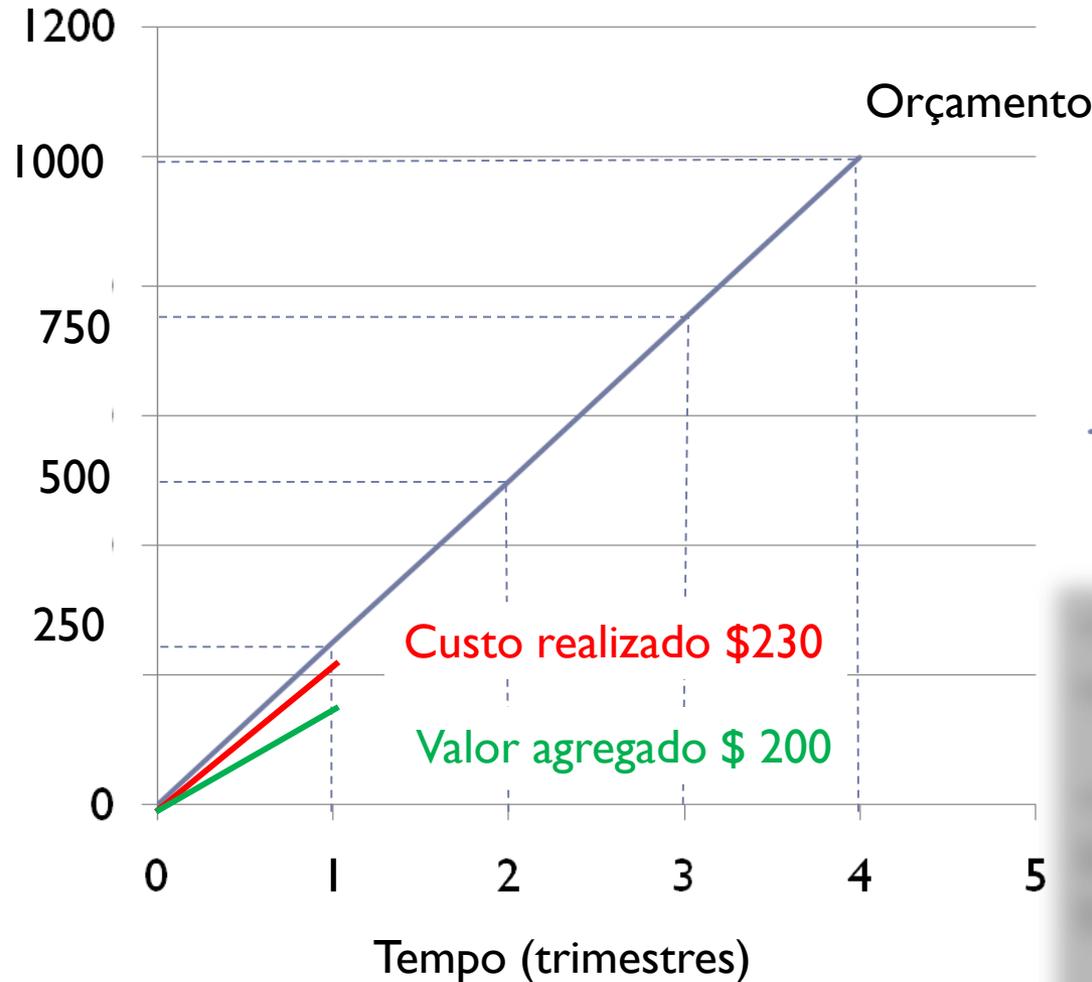


— Despesas acumuladas (\$ milhares)

Despesas acumuladas (\$ milhares)



Despesas acumuladas (\$ milhares)



- Gerenciamento tradicional significaria \$20 economia;
- Consumiu \$230 e agregou \$200 = atraso e aumento de \$30 no trimestre;
- Permite projeção sobre os custos e prazos finais do projeto

Controle do custo e tempo

▶ Análise do valor agregado (Earned Value)

- Valor Planejado (PV): “Planned Value” custo orçado do trabalho - cumulativo
- Valor agregado (EV): “Earned Value” quantia orçada para o trabalho realmente executado no cronograma
- Custo real (AC): “Actual Cost” custo total incorrido na realização do trabalho

| PV | EV | AC | CRONOGRAMA | CUSTO |
|------|------|------|------------|---------------------|
| \$ 1 | \$ 1 | \$ 1 | No prazo | No orçamento |
| \$ 2 | \$ 2 | \$ 1 | No prazo | Abaixo do orçamento |
| \$ 1 | \$ 1 | \$ 2 | No prazo | Acima do orçamento |
| \$ 1 | \$ 2 | \$ 2 | Adiantado | No orçamento |
| \$ 1 | \$ 2 | \$ 3 | Adiantado | Acima do orçamento |
| \$ 1 | \$ 2 | \$ 1 | Adiantado | Abaixo do orçamento |
| \$ 3 | \$ 2 | \$ 1 | Atrasado | Abaixo do orçamento |
| \$ 2 | \$ 1 | \$ 3 | Atrasado | Acima do orçamento |
| \$ 2 | \$ 1 | \$ 1 | Atrasado | No orçamento |

Controle do custo e do tempo

▶ Análise do valor agregado (Earned Value)

▶ Elementos básicos da análise:

- ❑ Valor Planejado (PV): “Planned Value” custo orçado do trabalho - cumulativo
- ❑ Valor agregado (EV): “Earned Value” valor do trabalho realmente executado no cronograma
- ❑ Custo real (AC): “Actual Cost” custo total incorrido na realização do trabalho
- ❑ BAC – “Budget at Completion” orçamento no término do projeto

| | BAC = 188000 | | | | | |
|---------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Períodos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Desembolso mensal | 2000 | 3000 | 3000 | 40000 | 60000 | 80000 |
| Previsto (PV) | 2000 | 5000 | 8000 | 48000 | 108000 | 188000 |
| Custo Real (AC) | 1000 | 6000 | 9000 | 45000 | 100000 | 190000 |
| Valor Agregado (EV) | 1500 | 5000 | 9000 | 40000 | 120000 | 187000 |

Fonte: PMI/Porto Management

Controle do custo e tempo



▶ Análise da variação e Índice de Performance

▶ Variação de cronograma

- SV – “Schedule Variation” é a diferença entre o valor agregado e o valor planejado.

- $SV = EV - PV$

- Ex.

- $SV = \$1500 - \$2000 = - \$ 500$

- Um resultado negativo indica que menos trabalho foi realizado em relação ao planejado.

▶ Índice de performance de cronograma

- SPI – “Schedule Performance Index” expressa a fração do trabalho que foi executado em relação ao planejado

- $SPI = EV / PV$

- $SPI = \$38,000 / \$42,000 = 0,90$

- Para cada \$1,00 de trabalho planejado \$0,90 foi executado

Controle do custo e tempo



▶ Análise da variação e Índice de Performance

▶ Variação do custo

□ CV – “Cost Variation” é a diferença entre o valor agregado e o valor real.

□ $CV = EV - AC$

□ Ex.

□ $CV = \$38,000 - \$48,000 = - \$10,000$

□ Um resultado negativo indica que mais unidades monetárias foram gastas para realizar o trabalho planejado.

▶ Índice de performance de custo

□ CPI – “Cost Performance Index” expressa a fração do trabalho que foi executado em relação ao valor gasto

□ $CPI = EV / AC$

□ $CPI = \$38,000 / \$48,000 = 0,79$

□ Para cada \$1,00 gasto somente 0,79 do trabalho foi executado

Controle do custo e tempo



▶ Custo do projeto ao seu término

- ▶ Depois da análise das variações, o valor “Estimate at Completion” (EAC) é determinada
- ▶ $EAC = BAC / CPI$
- ▶ $BAC = \$80,000$
- ▶ $CPI = 0,79$
- ▶ $EAC = \$80,000 / 0,79 = \$101,265$
- ▶ A partir da estimativa (EAC) é possível intervir para impedir que o orçamento planejado (BAC) seja excedido conforme calculado

Controle do custo e tempo

▶ Variação ao término do projeto

▶ VAC é determinada:

- $VAC = BAC - EAC$
- $BAC = \$80,000$
- $EAC = \$101,265$
- $VAC = \$80,000 - \$101,265 = -\$21,265$

- ▶ Baseado em desempenho do passado, o projeto irá exceder o planejado em \$21,265

| PV | EV | AC | EAC | BAC | CPI |
|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 100 | 125 | 75 | 336 | 560 | 1,666667 |
| 125 | 100 | 100 | 800 | 800 | 1 |
| 75 | 75 | 75 | 560 | 560 | 1 |
| 100 | 75 | 100 | 800 | 600 | 0,75 |

Controle do custo e tempo

- ▶ Exercício 2
- ▶ BAC = \$188,000

| Períodos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------|------|------|-------|--------|--------|
| Desembolso mensal | 2000 | 3000 | 3000 | 40000 | 60000 | 80000 |
| Previsto (PV) | 2000 | 5000 | 8000 | 48000 | 108000 | 188000 |
| Custo Real (AC) | 1000 | 6000 | 9000 | 45000 | 100000 | 190000 |
| Valor Agregado (EV) | 1500 | 5000 | 9000 | 40000 | 120000 | 187000 |
| Índice de desempenho de custos | | | | | | |
| CPI = EV / AC | | | | | | |
| Desvio de Custo - Cost Variation | | | | | | |
| CV = EV - AC | | | | | | |
| Perctual da Variação do Custo | | | | | | |
| %CV = CV / EV | | | | | | |
| Análise | -0- | -0- | -0- | -0- | -0- | -0- |
| Índice de Desempenho de Cronograma | | | | | | |
| SPI = EV / PV | | | | | | |
| Schedule Variance | | | | | | |
| SV = EV - PV | | | | | | |
| Perctual da Variação de Cronograma | | | | | | |
| %SV = SV / PV | | | | | | |
| Análise | -0- | -0- | -0- | -0- | -0- | -0- |

Análise do valor agregado (Earned Value)

| | BAC = | | 188000 | | | |
|---|----------|----------|--------|----------|----------|----------|
| Períodos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Desembolso mensal | 2000 | 3000 | 3000 | 40000 | 60000 | 80000 |
| Previsto (PV) | 2000 | 5000 | 8000 | 48000 | 108000 | 188000 |
| Custo Real (AC) | 1000 | 6000 | 9000 | 45000 | 100000 | 190000 |
| Valor Agregado (EV) | | | | 40000 | 120000 | 187000 |
| Índice de desempenho de custos | | | | | | |
| CPI = EV / AC | 1,5 | 0,833333 | 1 | 0,888889 | 1,2 | 0,984211 |
| Desvio de Custo - Cost Variation | | | | | | |
| CV = EV - AC | 500 | -1000 | 0 | -5000 | 20000 | -3000 |
| Porcentual da Variação do Custo | | | | | | |
| %CV = CV / EV | 0,333333 | -0,2 | 0 | -0,125 | 0,166667 | -0,01604 |
| Análise | ^ | v | -o- | v | ^ | v |
| Índice de Desempenho de Cronograma | | | | | | |
| SPI = EV / PV | | | | | | |
| Schedule Variance | | | | | | |
| SV = EV - PV | -500 | 0 | 1000 | -8000 | 12000 | -1000 |
| Porcentual da Variação de Cronograma | | | | | | |
| %SV = SV / PV | -0,25 | 0 | 0,125 | -0,16667 | 0,111111 | -0,00532 |
| Análise | v | -o- | ^ | v | ^ | v |

Mais unidades monetárias foram gastas para realizar o trabalho

EVA – Earned Value Analysis

Análise do valor agregado

Planejamento



▶ Próxima etapa – Planejar comunicação

| 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 |

Atividade 8

▶ **PRIMEIRA PARTE**

- ▶ **1.** Abrir arquivo WBS Chart Pro ® (não ultrapassar 50 tarefas – versão demo)
- ▶ **2.** Estabelecer interface com o MS Project ®
- ▶ **3.** Definir uma data de início do projeto – (Project – Project information)
- ▶ **4.** Configurar calendário do projeto (tools-change working time)
- ▶ **5.** Inserir as propriedades do projeto (arquivo-propriedades – resumo)
- ▶ **6.** Visualizar as tarefas do projeto e status do gráfico de gantt e inserir marcos de projeto (reuniões, entradas de material, etc) **7.** Elaborar o dicionário da WBS – MS Project® (pacotes de trabalho mais importantes)
- ▶ **8.** Inserir a duração da atividade na planilha do MS Project® (dias de trabalho)
- ▶ **9.** Estabelecer as relações de dependência entre as atividades (IT, TI, II, TT)
- ▶ **10.** Visualizar o diagrama de rede no Project® (view-Network Diagram)



Atividade 8

▶ **SEGUNDA PARTE**

- ▶ **11.** Definir o tipo de tarefa (tools-options-schedule) (lembrar que ao adicionar mais pessoas para a mesma tarefa, a tarefa será realizada em menor tempo se houver coordenação do gerente, estabelecer o % de uso do recurso)
 - ▶ **12.** Alocar recursos humanos e materiais às tarefas
 - ▶ **13.** Inserir custos fixos à planilha MS Project® (view-table: entry-cost) inserir custo fixo às tarefas já existentes
 - ▶ **14.** Visualizar planilha de custos – (View – Task usage) – botão da direita selecionar custos “cost”
 - ▶ **15.** Salvar linha de base (tools tracking-save baseline) e visualizar o Gantt de controle (view Tracking Gantt)
 - ▶ **16.** Imprimir Gantt
-



Após planejamento do escopo, qualidade, riscos, tempo, custos, qual a próxima etapa do planejamento?

Planejar comunicação

Planejamento

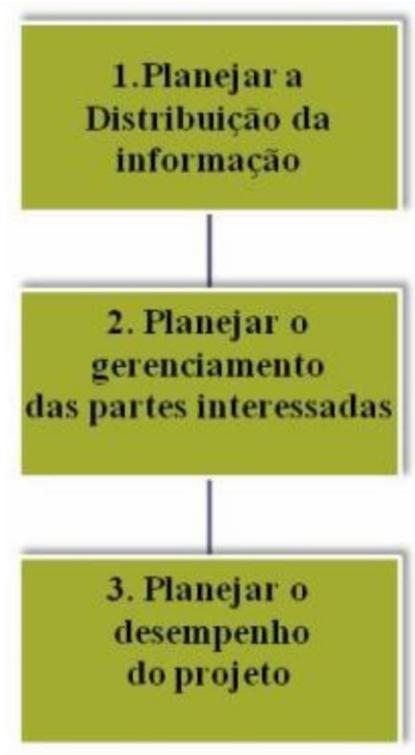
- ▶ Gerenciamento da comunicação
 - ▶ Visa garantir a...
 - ▶ geração apropriada e oportuna
 - ▶ a coleta
 - ▶ a distribuição
 - ▶ o armazenamento
 - ▶ e controle das informações do projeto



Planejamento



- ▶ **I. Planejar a distribuição da informação**
 - ▶ Partindo da lista de stakeholders, planejar a distribuição da informação
 - ▶ Promover reuniões com equipe para definir qual informação e quando deverá ser distribuída a cada parte interessada
 - ▶ Estabelecer quem deve produzir e como distribuir a informação, elaborando um cronograma com datas e distribuição das informações



Planejamento

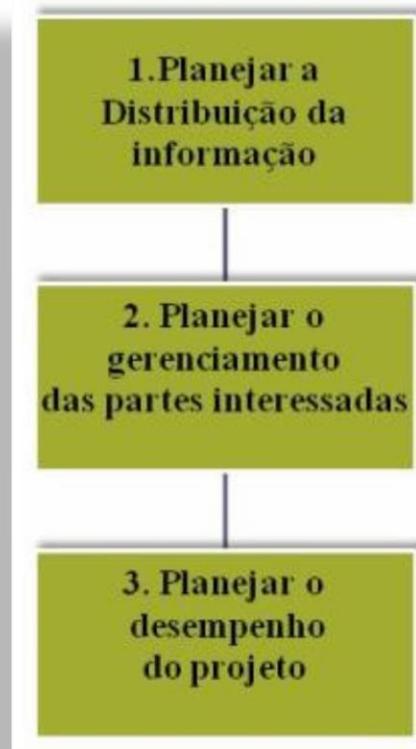
► Distribuição de informações no projeto



| Modelo de formulário para distribuição de informações do projeto | | | | | | |
|--|-----------------------|---|---------------------|--|--------------------|---|
| Data: / /20 | | Projeto: Exemplo ilustrado (apague o conteúdo para utilizar este formulário) | | | Página: / | |
| Ref | Assunto/Conteúdo | Tipo/DGGI | Emissor | Receptor | Data ou Frequência | Obs |
| 1 | Proposta Executiva | Apresentação | Gerente do projeto | Patrocinadores e Gerente do programa | Iniciação | 03. Formulário Proposta Executiva do Projeto.doc |
| 2 | Cronograma do projeto | Relatório operacional | Analista do projeto | Gerente do Projeto, líderes e colaboradores. | Quinzenal | Arquivo no formato mpp |
| 3 | Orçamento e Curva S | Relatório operacional | Analista do projeto | Gerente do Projeto, Gerente do Programa. | Quinzenal | Arquivo no formato xls |
| 4 | Fichas de riscos | Relatório operacional | Gerente do projeto | líderes e colaboradores do projeto | Quinzenal | 08. Formulário Análise de Riscos.doc Incluir na pauta de cada reunião de acompanhamento. |

Planejamento

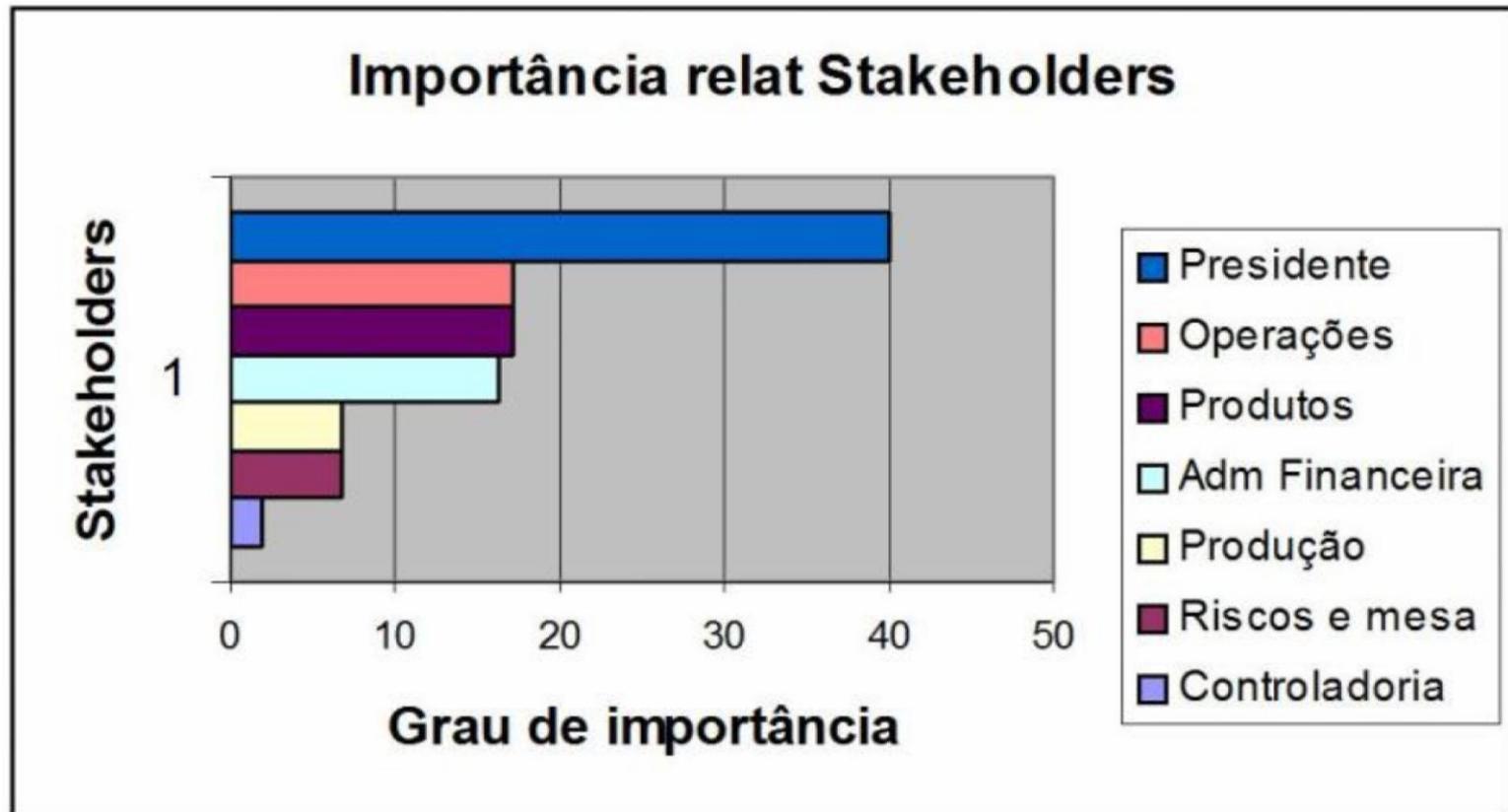
- ▶ 2. Planejar o gerenciamento das partes interessadas
- ▶ A partir da lista das partes interessadas (stakeholders) estabelecer como devem ser recolhidas as impressões de cada uma sobre o andamento do projeto, e sobre o atendimento de suas expectativas – pode ser gerado formulário específico ou registrado em Atas
- ▶ Confirmar periodicidade para reuniões presenciais, definidas no planejamento do escopo



Planejamento



- ▶ Estabelecer forma de recolhimento de impressões sobre atendimento de suas expectativas



Planejamento



2. Planejar o gerenciamento das partes interessadas

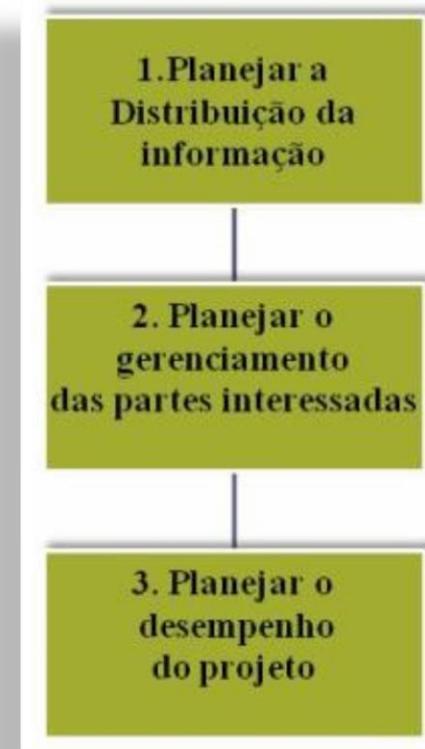
- ▶ Rever documento da iniciação denominado: “Plano de Gerenciamento do Escopo”
- ▶ Verificar qual foi a definição de datas das reuniões de projeto e definir um modelo de atas



Planejamento



- ▶ 3. Planejar o desempenho do projeto
- ▶ É produzido a partir das informações do andamento do projeto, a serem coletadas durante a execução e controle.
- ▶ Pode incluir:
 - ▶ Preenchimento de formulário de desempenho (indica o status atual do projeto),
 - ▶ Ver formulário também em anexo da apostila
 - ▶ Relatórios ou documento em intranet
 - ▶ Apresentações nas reuniões..etc



Relatório de Acompanhamento



| | |
|---------------------|--------------|
| Projeto: | Nº contrato: |
| Fase: | Data: |
| Gerente do projeto: | Visto: |

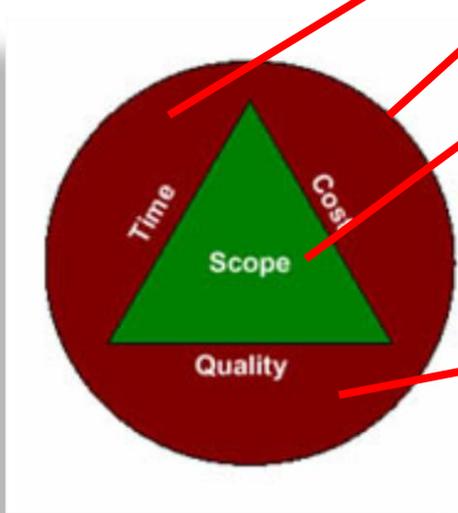
Indicadores Gerenciais de Progresso

| Situação atual | Orçado | Realizado | Desvio [%] |
|----------------|--------|-----------|------------|
| Valor agregado | | | |
| Custo agregado | | | |

| Conclusão | Estimativa (BAC) | Revisão (EAC) | Desvio [%] |
|-----------|------------------|---------------|------------|
| Data | | | |
| Valor | | | |

Destques Relevantes

| |
|--|
| Principais atividades realizadas até o momento: |
| Desvios, Dificuldades técnicas, Obstáculos e Impactos: |
| Medidas corretivas adotadas: |
| Pendências (atividade/responsável): |
| Controle da Qualidade: |
| Comunicação: |
| Gerenciamento dos Riscos: |
| Próximos passos: |



Anexos: Cronograma Gráfico EVA Documentos gerados
 © Formulário de Acompanhamento.doc

Considerações sobre a aula

- ▶ A área de conhecimento gestão da comunicação agrega o planejamento de como serão compiladas e distribuídas as informações do projeto. Também pertence a esta área a preocupação com a documentação do desempenho do projeto ao longo de sua execução.



Planejamento

▶ Próxima etapa: Planejar RH

| 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 |

Atividade 9

- a) Definir forma de distribuição de informações
- b) Definir modelo de atas
- c) Definir forma de mensuração do desempenho do projeto
- d) Confirmar periodicidade de reuniões



**Uma vez planejada a
comunicação do projeto
qual a próxima etapa do
planejamento?**

Planejar RH

Planejamento



- ▶ Definição
- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas, inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto.
 - ▶ Planejamento dos RH
 - ▶ Montagem da equipe – alocação, negociação e contrato
 - ▶ Desenvolvimento da equipe – reunião, integração, treinamento, reconhecimento e recompensa
 - ▶ Gerenciamento do time – gerenciamento de conflitos

Planejamento



- ▶ Plano de gerenciamento de pessoal contempla:
 - ▶ Recrutamento e seleção – regras da empresa
 - ▶ Definição de:
 - ▶ Tabela de horários – horários para equipe individuais e coletivos
 - ▶ Critérios de liberação – quando e o momento que o membro será liberado do projeto para realocação em outros projetos ou áreas
 - ▶ Necessidades de treinamento – desenvolvimento de competências
 - ▶ Reconhecimento e premiações – incentivos
 - ▶ Segurança – políticas de segurança para equipe
 - ▶ Informações complementares- organograma do projeto, matriz de atividades x responsabilidades, quadro de horários e das normas e políticas de RH



Planejamento

▶ Plano de gerenciamento de pessoal contempla:

| Elemento do plano | Nível comportamental |
|--|-----------------------------------|
| Recrutamento e seleção | Meso e macroorganizacional |
| Tabela de horários | Meso e macroorganizacional |
| Critérios de liberação | Meso e macroorganizacional |
| Necessidade de treinamentos | Micro e mesoorganizacional |
| Reconhecimento e premiações | Meso e macroorganizacional |
| Segurança | Meso e macroorganizacional |
| Informações complementares: organograma, matriz ativ x resp., quadro horários, normas e políticas de RH | Micro, meso e macroorganizacional |



Planejamento



- ▶ **Definição – Comportamento Organizacional**
 - ▶ **Microorganizacional** – refere-se ao trabalho individual, às características do indivíduo, suas peculiaridades.
 - ▶ **Mesoorganizacional** - refere-se principalmente ao estudo do comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos, ou seja, fornece teorias sobre a socialização, liderança e dinâmica de grupo através das áreas de comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista.
 - ▶ **Macroorganizacional** - está relacionado à compreensão da organização como um todo, provindo de quatro disciplinas: a sociologia; a ciência política, a antropologia, com teorias sobre simbolismo, influência cultural e análise comparativa e; a economia, com suas teorias sobre competição e eficiência.



Qual a relação entre os elementos do plano de gerenciamento de RH e comportamento organizacional?

Planejamento



▶ Definição – Comportamento Organizacional

- ▶ O entendimento do CO amplia o ensino de gestão e inclui o estudo de indivíduos, de grupo e suas interações nas organizações (BOWDITCH e BUONO, 2006).
- ▶ A gestão e comportamento organizacional têm como objetivo o bom desempenho da organização, dando atenção aos papéis, aos comportamentos e as competências necessárias. Algumas destas competências comportamentais são: diálogo com gestores, com subordinados e com supervisores; obtenção e compartilhamento de informações; condução de reuniões; alocação de recursos aos diferentes grupos; e gestão de conflitos entre grupos e dentro de um mesmo grupo.



Planejamento



- ▶ **Definição – Comportamento Organizacional**
 - ▶ As dinâmicas de grupo causam grande impacto no comportamento organizacional podendo afetar positiva ou negativamente a satisfação e o desempenho dos membros, a produtividade, a qualidade do produto e do serviço e outros resultados organizacionais.
 - ▶ A dinâmica de grupos é foco de estudo do comportamento mesoorganizacional e pressupõe o entendimento dos processos intragrupos, sendo necessário definir o que é grupo e o que é equipe

Planejamento



▶ Definição – Grupo x Equipe

- ▶ **Grupo de trabalho:** consiste em um conjunto de pessoas – duas ou mais – que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem para atingir um objetivo comum. Elas definem a si mesmas como membros; são definidas pelas outras como membros; identificam-se umas com as outras; envolvem-se em interação freqüente; participam de um sistema de papéis interdependentes; compartilham normas comuns; buscam metas comuns, interdependentes; sentem que sua filiação ao grupo é compensadora; possuem uma percepção coletiva da unidade; unem-se em todo confronto com outros grupos ou indivíduos.



Planejamento



- ▶ **Definição – Grupo x Equipe**
 - ▶ **Equipe:** definida como um conjunto distinguível de pessoas, que interagem entre si de modo dinâmico, interdependente e adaptativo; que trabalham em prol de uma meta comum e valiosa e que possuem papéis e funções específicas a desempenhar. Mesmo compartilhando algumas características do grupo de trabalho, as equipes de trabalho são grupos não-hierárquicos, projetados para proporcionar um ambiente igualitário - liderança compartilhada – facilitando o compartilhamento de informações e idéias entre os membros, onde os feitos do individuo contribuem para o sucesso da equipe. Os grupos de trabalho, por sua vez, têm foco no líder e os feitos do indivíduo são reconhecidos e recompensados de forma individual.

Planejamento

- ▶ **Definição – Tipos de equipe**
 - ▶ **Equipes de solução de problemas**
 - ▶ **Equipes autogeridas**
 - ▶ **Equipes de projeto:** geralmente constituídas de indivíduos e diferentes departamentos ou unidades de trabalho, com foco relativamente estreito e temporário, destinadas a um problema ou projeto específico e com baixo-moderado grau de autonomia. Uma vez resolvido o problema ou finalizado o projeto, a equipe se desfaz e seus membros voltam a suas unidades de trabalho originais.



Planejamento

- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
 - ▶ **Planejamento dos RH** – para recrutamento deve-se ter claro o perfil necessário – existe na empresa ou deve ser contratado? Quais são as políticas da empresa?
 - ▶ **Montagem da equipe** – alocação, negociação e contrato – gerente de projeto deverá compartilhar recursos com gerentes funcionais, no caso de estrutura matricial. Projetos com alta prioridade e essenciais para o futuro da empresa, gerente de projeto tem carta branca para selecionar quem precisa; projetos sem tanta importância, o gerente funcional controla quem é alocado para o projeto.

Planejamento

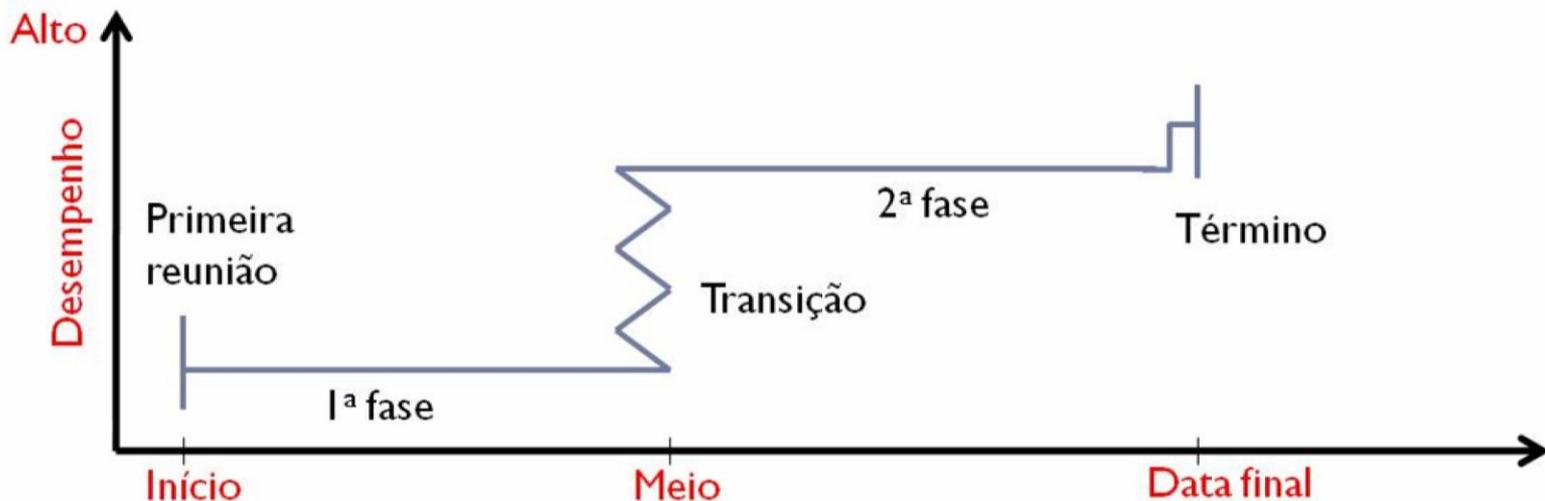
- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
 - ▶ **Montagem da equipe** – ser sensível às necessidades dos departamentos e não alocar desnecessariamente funcionários essenciais; estimular a indicação voluntária. Deve-se enfatizar a seleção de pessoas que tenham:
 - ▶ Habilidade de solução de problemas
 - ▶ Disponibilidade
 - ▶ Conhecimento tecnológico adequado ao projeto
 - ▶ Credibilidade
 - ▶ Conexões políticas
 - ▶ Ambição, iniciativa e energia

Planejamento

- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
 - ▶ **Desenvolvimento da equipe** – de acordo com os autores, existem estágios para o desenvolvimento de equipes:
 - ▶ **Formação**: os membros descobrem suas funções, tipo de liderança e comportamentos aceitáveis.
 - ▶ **Turbulência**: período de início do processo, o qual ocorre quando os estilos individuais entram em conflito – funcionais e não funcionais.
 - ▶ **Normatização**: a resistência está superada à medida que o grupo define as suas regras e seus padrões, há cooperação, colaboração, comprometimento.
 - ▶ **Desempenho**: o grupo está pronto para focar sua atenção na execução de suas tarefas.
 - ▶ **Reformulação ou suspensão**: devem avaliar a sua missão, seus papéis e seus processos, ou se preparar para a dissolução do grupo.
 - BOWDITCH e BUONO, 2006

Planejamento

- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
- ▶ **Desenvolvimento da equipe** – Gersick (1989) defende que as equipes não se desenvolvem em uma seqüência de fases e propõe o sistema de equilíbrio pontual, apontando: o momento que o grupo se forma e que muda de forma de trabalho (Gray e Larson, 2009).



Planejamento

- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
 - ▶ **Desenvolvimento da equipe**
 - ▶ **Primeira reunião** – é crítica para o funcionamento da equipe de projeto, de uma forma direta e simples deve estabelecer regras básicas incluindo:
 - ▶ **Planejar decisões** – quais ferramentas, quais entregas, quem vai receber, aprovações, etc
 - ▶ **Rastrear decisões** – como o progresso será medido, formato e tipos de reuniões
 - ▶ **Gerenciar decisões de mudanças** – como e autoridades
 - ▶ **Decisões a respeito de relacionamentos** – departamentos envolvidos, papéis e responsabilidades, forma de comunicação de entregas e relacionamentos



Planejamento



- ▶ **Desenvolvimento da equipe** – fatores situacionais que afetam o desenvolvimento de equipes e que aumentam a probabilidade de sucesso incluem:
 - ▶ Existência de menos de 10 membros por equipe
 - ▶ Membros voluntários para trabalhar na equipe
 - ▶ Trabalhar do início ao fim do projeto
 - ▶ Serem alocados em tempo integral
 - ▶ Membros pertencerem a uma cultura organizacional que valoriza cooperação e confiança
 - ▶ Membros se reportarem exclusivamente ao gerente do projeto
 - ▶ Todas as áreas funcionais relevantes estarem representadas na equipe
 - ▶ O projeto ter um objetivo convincente
 - ▶ Os membros ficarem em local próximo que facilite o diálogo

Planejamento



- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
 - ▶ **Gerenciamento do time**
 - ▶ Outros tipos de reunião incluem: relato de status do projeto, reunião de solução de problemas e de auditoria. Orientações para condução de reuniões incluem:
 - ▶ Começar no horário, independente de quem esteja presente
 - ▶ Identificar hora para encerrar
 - ▶ Preparar e distribuir pauta antes da reunião
 - ▶ Analisar pauta e alocar tempo para cada item
 - ▶ Avaliar periodicamente as reuniões, solicitar e implementar mudanças
 - ▶ Encorajar participação através de perguntas
 - ▶ Resumir decisões e analisar tarefas para próxima reunião
 - ▶ Reconhecer realizações e comportamentos positivos
 - ▶ Evitar misturar reuniões de caráter técnico com estratégico ou gerencial

Planejamento



- ▶ Visa garantir que o projeto faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas
 - ▶ **Gerenciamento do time**
 - ▶ Gerenciamento de conflitos que emergem naturalmente é papel do gerente de projetos, especialmente em relação a prioridades, procedimentos administrativos, programação e composição da força de trabalho.
 - ▶ **Conflitos funcionais** se diferem dos **Conflitos não funcionais** pela forma como afetam o desempenho do projeto, sugere-se encorajar os conflitos funcionais e gerenciar os não funcionais. Isso inclui:
 - ▶ **Mediar o conflito, Arbitrar o conflito, Controlar o conflito, Aceitar o conflito, Eliminar o conflito.**



**Que outros elementos
fazem parte do plano de
gerenciamento de RH do
projeto?**

Planejamento



▶ Matriz de atividade x responsabilidade

MATRIZ DE ATIVIDADE X RESPONSABILIDADE

| ATIVIDADE | colaboradores | | | | | | | |
|--|---------------|----------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------|---------|
| | Gerente geral | Clientes | Gerente do projeto | Programadores | Setor financeiro | Secretaria | Marketing | Compras |
| Participar de reuniões gerenciais | R | R | R | | | | | |
| Participar de reuniões de andamento | | | R | R | I | R | I | I |
| Redigir atas | | | | | | R | | |
| Coletar métricas | | | A | R | | | | |
| Controlar orçamento | R | A | R | | R | | | |
| Controlar cronograma | | A | R | R | | | | |
| Controlar qualidade da tarefa executada (especificações) | A | A | R | R | | | | |
| Realizar aquisições e controlar a qualidade das aquisições | | | C | C | | | | R |
| Controlar mudanças de escopo | | | R | | | | | |
| Organizar reuniões, coffee breaks, divulgação outras... | A | | C | | | | R | |

LEGENDA

R= responsável por

A= deve aprovar

I= deve ser informado

C= deve ser consultado

Planejamento

- ▶ Modelo de avaliação individual
- ▶ Áreas de desempenho
 - ▶ Laboral – aspectos técnicos
 - ▶ Funcional – assiduidade, pontualidade
 - ▶ Individual - autodesenvolvimento
 - ▶ Comportamental - relacionamento
 - ▶ Gerencial (relação do gerente com equipe)
- ▶ Identificação das causas
- ▶ Ações de melhoria



Planejamento

► Projeto Iniciado – Planejar Aquisições

| 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 |



Atividade 10

- ▶ Elaborar um parágrafo comentando como seria o planejamento de RH do seu projeto
- ▶ Definir matriz de atividades x responsabilidade
- ▶ Modelo de avaliação de desempenho individual



Uma vez realizados os planejamentos de escopo, tempo, recursos, e outros, qual área ainda não foi planejada?

Planejar aquisições e consolidar plano do projeto

Gerenciamento das aquisições



- ▶ As estratégias adotadas pelas empresas na atualidade têm considerado a concentração de esforços em seu *core business*, mas ao mesmo tempo, o esforço de atender às demandas e necessidades globais de seus clientes;
- ▶ Isso pressupõe, muitas vezes, o desenvolvimento de serviços agregados aos seus produtos.
- ▶ A área de conhecimento “gestão de aquisições” passa ter um papel relevante no desenvolvimento de projetos e produtos

Gerenciamento das aquisições



▶ Definição

- ▶ Inclui os processos requeridos para garantir a aquisição de bens e serviços necessários ao desenvolvimento do projeto
- ▶ Pode-se distinguir duas importantes dimensões a serem trabalhadas na gestão de aquisições :
 - ▶ A) **Escopo**: a clara definição, para o fornecedor, do escopo do produto/serviço que está sendo terceirizado – SOW (*statement of work*)
 - ▶ B) **Contratos**: uma gestão estruturada dos possíveis contratos a serem formulados



Processo de Desenvolvimento de Serviços

Empresa que terceiriza vários serviços para atendimento dos seus clientes

| Etapa | Sub-Etapas | Classificação (Nova/Antiga) | Descrição | Documentos | Objetivo |
|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------|---|--|--|
| Planejamento | Definição do Produto/Serviço | Existente | O Gerente de Produto/Serviços deverá demandar qual produto/serviços será desenvolvido. | Ata de Reunião | Registrar demanda de desenvolvimento de produto/serviços e responsável pelo projeto. |
| | Escopo do Produto/Serviço | Existente | Especificações técnicas do serviço. | Visão de Negócio | Desvrevrer todos os requisitos do serviço. Cada requisito deve abranger arquitetura e funcionalidade do requisito. |
| | | | | Visão de Processos | Análise de impactos nos processos internos e mapeamento de processos do serviço. |
| | Análise de Mercado | Incorporada | Verificação de quais fornecedores estão disponíveis no mercado. | RFP | Solicitação de proposta comercial e técnica para os fornecedores selecionados na RFI. |
| | Revisão de Escopo de Produto/Serviço | Incorporada | Revisão do nível de risco definido previamente na Visão de Negócio | Visão de Negócio - revisão | Revisar o nível de risco de falha do serviço. |
| | | | | FMEA | Minimizar o risco de falha |
| | Seleção de Fornecedor | Incorporada | Verificar quais fornecedores estão disponíveis no mercado e selecionar a empresa que será fornecedora do serviço. | Formulário de Seleção de Fornecedor | Avaliar qual fornecedor atende melhor as necessidades do serviço a partir de critérios pré-estabelecidos. |
| Contrato | | | | Assinatura do contrato entre a empresa e o fornecedor. | |
| Desenvolvimento | Entrega | Existente | Perspectiva de entrega do serviço a partir das regras de negócio pré-estabelecidas na Visão de Negócios. | Visão de Sistema | Descrição da entrega do produto. O que será entregue para cada sistema em que o produto causará impacto. |
| | | | | Aceite | Reunião de demonstração do produto. |
| | Projeto Piloto | Incorporada | Iniciar a prestação do serviço para os clientes que farão parte do Projeto Piloto. | Plano de Piloto | Registrar as informações dos clientes que farão parte do Piloto e o histórico de monitoramento do Piloto. |
| Controle | Pesquisa de satisfação | Incorporada | Pesquisar a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado. | Formulário de Pesquisa de Satisfação | Avaliar a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado. |
| | Avaliação | Incorporada | Avaliar o fornecedor em relação aos requisitos pré-estabelecidos na Visão de Negócios. | Formulário de Avaliação de Fornecedor | Avaliar a qualidade de prestação de serviço do fornecedor. |
| Conclusão | Lançamento | Existente | Lançamento oficial do serviço para área Comercial e Clientes. | Formalização do Produto/Serviço | Incluir no portfólio de produtos da empresa o novo serviço. |
| | | | | Comunicação do Serviço | Comunicar as áreas interessadas que o serviço está pronto para a venda. |

Gerenciamento das aquisições



▶ Os processos são:

- ▶ Planejamento das aquisições
 - ▶ Planejamento da solicitação
 - ▶ Solicitação
 - ▶ Seleção das fontes
 - ▶ Administração de contratos
 - ▶ Encerramento de contratos
- Planejamento
- Execução
- Controle
- Encerramento



Quais as atividades relacionadas à gestão das aquisições ocorrem durante o planejamento do projeto?

Gerenciamento das aquisições



- ▶ Os processos são:
- ▶ Planejamento das aquisições
 - ▶ Envolve a consideração de como, o que, quanto e quando adquirir. Decisões sobre fazer-ou-comprar (*make or buy*).
 - ▶ É necessário descrever a declaração do trabalho a ser contratado. Deve-se seguir a política e práticas já existente na empresa relativa à seleção e contratação de fornecedores.
- ▶ Seguir método empregado na própria empresa (incluindo Identificação, seleção, desenvolvimento de fornecedores e elaboração de contratos) é mais barato



Gerenciamento das aquisições



- ▶ Os processos são:
 - ▶ Planejamento das solicitações
 - ▶ Reunir documentos de contratos
 - ▶ Critérios de avaliação dos fornecedores
 - ▶ Declaração do trabalho contratado (constitui os requisitos esperados para o serviço ou produto que será adquirido)



Quais as atividades relacionadas à gestão das aquisições ocorrem durante a execução do projeto?

Gerenciamento das aquisições

- ▶ Os processos são:
 - ▶ Solicitação
 - ▶ Lista de fornecedores qualificados – realizar licitações e propostas de solicitações (RFP são documentos que contêm informações sobre o produto ou serviço que será oferecido pelo fornecedor)
 - ▶ Potenciais fornecedores enviam: RFI (*Request for Information*) declara a idoneidade do fornecedor e a RFP (*Request for Proposal*) documento contendo proposta comercial e técnica (Dinsmore, 1999)



Gerenciamento das aquisições

- ▶ Os processos são:
 - ▶ Seleção das fontes, administração de contratos
 - ▶ Fornecedores são selecionados e contratados
 - ▶ Existe uma documentação de contrato que deve ser acompanhada pelo departamento jurídico da empresa
 - ▶ Para realizar a seleção devem ser utilizados os critérios definidos na etapa de planejamento das solicitações



Quais as atividades relacionadas à gestão das aquisições ocorrem durante o controle do projeto?

Gerenciamento das aquisições

- ▶ Os processos são:
 - ▶ Administração de contratos
 - ▶ consiste em gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções, conforme necessário. Tanto o comprador como o fornecedor administram o contrato de aquisição com objetivos semelhantes.
 - Fornecedor deve cumprir os requisitos da aquisição
 - Comprador cumprir os termos do contrato legal
 - ▶ As interfaces entre diversos fornecedores devem ser administradas, incluindo o controle do desempenho técnico e financeiro (monitoramento dos pagamentos ao fornecedor)



Quais as atividades relacionadas à gestão das aquisições ocorrem durante o encerramento do projeto?

Gerenciamento das aquisições

▶ Os processos são:

▶ Encerramento do contrato

- ▶ O encerramento completo do projeto, coincide com o encerramento de todos os contratos realizados com fornecedores.
- ▶ Envolve atividades administrativas como finalização de reivindicações em aberto, atualizações dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento dessas informações para uso futuro.



Qual é o resultado final do planejamento do projeto?

Consolidar e aprovar plano de gestão do projeto

- ▶ É o arquivo final que contém todos os documentos gerados ao longo das fases de iniciação e planejamento, reflete a qualidade da gestão do projeto.
- ▶ Contém as diretrizes para iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto



Planejamento



► Check list do planejamento

| Sim | Não | 2. Fase de Planejamento |
|-----|-----|---|
| | | Definição do escopo, planejamento do tempo, recursos, qualidade, custos, comunicação |
| | | 1. Os pacotes de trabalho da WBS foram completados e elaborado o dicionário da WBS? |
| | | 2. Os pacotes de trabalho foram desdobrados em atividades e estas foram seqüenciadas? |
| | | 3. Foram identificados e datados os marcos do projeto? |
| | | 4. Os Recursos foram adequadamente alocados às atividades? |
| | | 5. Um orçamento detalhado foi conduzido para gerar a linha de base de custos do projeto? |
| | | 6. Existem Cronogramas, Marcos e Orçamentos estabelecidos? |
| | | O Processo de desenvolvimento de fornecedores e aquisição está sistematizado e é conhecido? |
| | | Os Termos de referência (SOW) para fornecedores estão definidos? |
| | | 7. Está definida a metodologia de Implementação e a sistemática de gerenciamento do projeto? |
| | | 8. As Responsabilidades estão claramente definidas (matriz de atividade x responsabilidade)? |
| | | 9. Um plano de qualidade visando assegurar os resultados e especificações foi estabelecido? |
| | | 10. Existe um sistema para documentação do projeto? |
| | | 11. Foi estabelecido um plano de comunicação para todos os envolvidos (relatórios e eventos)? |
| | | 12. Toda a documentação gerada foi integrada em um Plano detalhado do projeto? |
| | | Foi realizada uma avaliação detalhada de riscos? Medidas contingenciais foram previstas? |
| | | 13. O Plano do projeto foi submetido e aprovado pela organização? |
| | | 14. Existe a necessidade de um evento ou documento para formalizar o início da execução e o comprometimento das pessoas envolvidas? |

Considerações sobre a aula

- ▶ Os processos de planejamento perpassam todas as 9 áreas de conhecimento da gestão de projetos: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, aquisições, comunicação, riscos, integração
- ▶ O planejamento tem por início o desdobramento da WBS e será tanto mais demorado quanto inovador for o projeto
- ▶ Um planejamento organizado gera um plano de gestão que é o arquivo que contém todos os documentos que serão usados nas próximas fases – execução, controle e encerramento do projeto.

Atividade 11

- ▶ Elaborar um parágrafo comentando como seria o planejamento das aquisições no seu projeto



31/03– Execução, controle e encerramento