



Gestão de Projetos

MBE_UFRGS_2012



Istefani Carísio de Paula

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



Bibliografia

- ▶ AGUIAR, S. Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma. Belo Horizonte:DG editora, 2002.
- ▶ CASAROTTO FILHO, N.; FÁVERO, J.S.; CASTRO, J.E.E. Gerência de Projetos/Engenharia Simultânea. São Paulo:Atlas, 1999.
- ▶ DINSMORE, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de por projetos. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1999.
- ▶ GASNIER, D.G. Gerenciamento de projetos. 2.ed. São Paulo:IMAM, 2001.
- ▶ HELDMAN, K. Gerência de Projetos. Guia para o exame oficial PMI. Rio de Janeiro:Editora Campos, 2003.



Bibliografia

- ▶ HELDMAN, K. Gerência de Projetos. Guia para o exame oficial PMI. Rio de Janeiro:Editora Campos, 2003.
- ▶ KERZNER, H. Gestão de Projetos.As melhores Práticas. Porto Alegre:Bookman, 2002
- ▶ VERZUH, E. Gestão de Projetos. 6 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- ▶ VIEIRA, M.F. Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. Rio de Janeiro:Ed.Campus, 2003.
- ▶ XAVIER, C.M.S. Gerenciamento de projetos. Como definir e controlar o escopo do projeto, 2005.
- ▶ XAVIER et al. Metodologia de gerenciamento de projetos. Methodware. Rio de Janeiro, 2005.
- ▶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK, 4.ed., 2008.



09/05– Execução, controle e encerramento

Execução, controle e encerramento

EXECUÇÃO E CONTROLE		
Projeto em execução		
Levantamento de informações.		
Análises e estudos.		
Concepção da solução.		
Validação da concepção.		
Detalhamento da concepção.		
Planejamento da implementação.		
Registros de andamento.	Coletar métricas de projeto	Documento de coleta de métricas
Manutenção da baseline.		
EVA (se requerido).		
Relatórios de progresso.	Redigir atas de reuniões	Modelo de Atas
Reuniões de acompanhamento.		
Reuniões de revisão (se requerido).		
	Aplicar <i>checklist</i> de passagem de fase	Checklist de fase de execução e controle
ENCERRAMENTO		
Projeto concluído		
Reunião de lições aprendidas com equipe		
Evento de encerramento.		
Encaminhamento do formulário de avaliação		Formulário de avaliação do treinamento
Fechamento administrativo do projeto.	Encerrar contratos	
Apresentação no treinamento cruzado.		
Elaboração de estudo de caso (se requerido)		
Projeto encerrado	Aplicar <i>checklist</i> de passagem de fase	Checklist de fase de encerramento



**Como o gerente do projeto
irá executar o projeto?**

Execução e controle

▶ Execução

- ▶ Realizar treinamentos RH (se necessário)
- ▶ Coletar métricas (tempo, custos e qualidade)
- ▶ Adquirir materiais e equipamentos
- ▶ Distribuir Informações



Gerenciar a execução do projeto

- ▶ Gerenciar a execução do projeto é executar o Plano de gerenciamento do Projeto
- ▶ Exige a implementação de:
 - ▶ ações corretivas
 - ▶ ações preventivas
 - ▶ solicitações de reparo identificadas pelo CQ do produto
 - ▶ solicitações de mudança de escopo



Gerenciar a execução do projeto

Como fazer?

- ▶ Contratar ou mobilizar equipe de projeto
 - ▶ Negociar, contratar ou mobilizar
- ▶ Desenvolver equipe de projeto - Treinamentos
 - ▶ Desenvolver e avaliar desempenho da equipe (exemplo anexo)
- ▶ Autorizar a execução de pacotes de trabalho
 - ▶ Gerente do projeto ou indicados



Gerenciar a execução do projeto

Como fazer?



- ▶ Coletar informações de progresso para cada pacote de trabalho
 - ▶ Data real de início
 - ▶ Status (% concluído)
 - ▶ Data real prevista para término
 - ▶ Recursos empregados até o momento (esforços HH, materiais, etc)
 - ▶ Custos incorridos
 - ▶ Ações corretivas e preventivas e
 - ▶ Necessidades de mudança



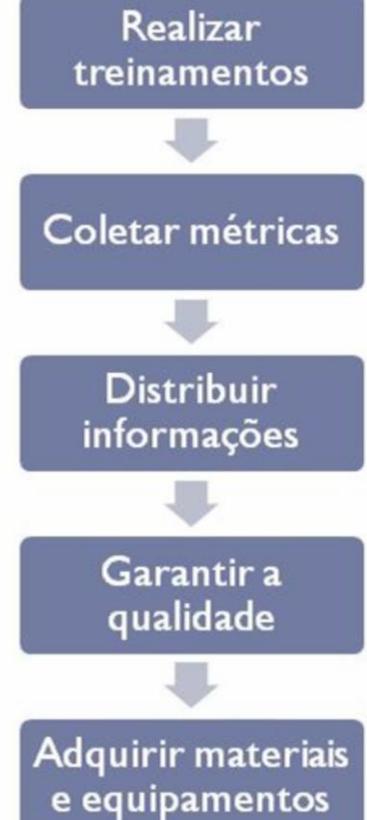
Gerenciar a execução do projeto

▶ Distribuir informações

- ▶ Comunicação oral, escrita, ouvida, falada
- ▶ Interna e externa
- ▶ Formal e informal
- ▶ Vertical e horizontal

▶ Armazenar informações relevantes

- ▶ Sistemas de arquivamento manual, bancos de dados eletrônicos, softwares de gerenciamento de projetos e outros



Gerenciar a execução do projeto

Garantir a Qualidade

- ▶ **Realizar auditorias**
 - ▶ Verificar processos e padrões estabelecidos
 - ▶ Identificar políticas, processos e procedimentos ineficientes
 - ▶ Confirmar implementação das ações corretivas e preventivas, mudanças implementadas e correção de defeitos
- ▶ **Analisar os processos**
 - ▶ Identificar oportunidades de melhoria



Gerenciar a execução do projeto

- ▶ Solicitar propostas de fornecedores
 - ▶ Especificar produto ou serviço
 - ▶ Utilizar critérios de avaliação das propostas
 - ▶ Elaborar pedido de propostas
 - ▶ Levantar lista de fornecedores qualificados
 - ▶ Divulgar pedido de proposta
 - ▶ Receber propostas



Gerenciar a execução do projeto

- ▶ Contratar fornecedores
 - ▶ Analisar as propostas
 - ▶ Negociar contrato
 - ▶ Redigir contrato
 - ▶ Assinar contrato



**Como o gerente do projeto
irá controlar o projeto?**

Controle do projeto

- ▶ Verificação e controle do escopo
 - ▶ Plano de gestão do escopo
 - ▶ WBS
- ▶ Verificação e controle do tempo
 - ▶ Cronograma e **EVA (Earned Value Analysis)**
- ▶ Verificação e controle da qualidade
 - ▶ Dicionário da WBS e métricas
- ▶ Verificação e controle do risco
 - ▶ Plano de gestão do risco
- ▶ Verificação e controle do custo
 - ▶ **EVA (Earned Value Analysis) ou Análise do valor agregado**
- ▶ Relatório de desempenho
 - ▶ Relatórios e atas de acompanhamento do projeto



Controlar o projeto

Como fazer?

- ▶ **Controlar o desempenho do projeto**
 - ▶ Promover reuniões de acompanhamento
 - ▶ Emitir relatórios de desempenho (custos, tempo, qualidade)
 - ▶ Elaborar requisições de mudança do escopo
- ▶ **Realizar controle integrado de mudanças**
 - ▶ Tratar os pedidos de mudança e efetuar planejamento adicionais



Controlar o projeto

▶ Monitorar e controlar riscos

- ▶ Reavaliar riscos do projeto
- ▶ Analisar tendências e a variação
- ▶ Realizar planejamento adicional de resposta ao risco

▶ Obter a aceitação do escopo

- ▶ Cuidado na aceitação e documentação da aceitação pelos clientes internos e externos

▶ Administrar contratos



Cliente - COB



Controlar o projeto

- ▶ Gerenciar partes interessadas
 - ▶ Promover reuniões presenciais
 - ▶ Identificar barreiras de comunicação
 - ▶ Definir soluções para os problemas
- ▶ Gerenciar a equipe de projeto
 - ▶ Gerenciar conflitos, identificar causas dos problemas e propor ações corretivas para melhoria do desempenho



Check lists da execução e controle

Sim	Não	3. Fase de Execução
		1. A Equipe esta integrada e motivada para a execução das atividades (<i>“team-building”</i>)?
		2. A Liderança é reconhecida pela equipe, pela sua habilidade na comunicação, administração de conflitos e influência de pessoas?
		3. A Equipe requer Treinamento especifico nas tecnologias envolvidas?
		4. A Equipe esta capacitada na solução de problemas e tomada de decisão?
		5. Os Fomecedores e interfaces da organização estão integrados ao projeto?
		6. O Processo de Negociação com fornecedores tem sido harmonioso e prospero (ganha-ganha)?

Sim	Não	4. Fase de Controle
		1. Estão definidos indicadores de progresso e foi sistematizado seu acompanhamento?
		2. Os Relatórios de acompanhamento estão sendo gerados e avaliados periódicamente?
		3. As Reuniões de acompanhamento estão ocorrendo conforme programado?
		4. Os Desvios entre Planejado e Realizado estão sendo identificados?
		5. As medidas corretivas estão sendo analisadas e implementadas?
		6. Existe uma sistemática para o Gerenciamento da mudança de escopo? O Impacto das mudanças é simulado, avaliado e, após implementado, recoloca o projeto na trilha de seu objetivo?
		7. O Progresso e as auditorias estão sendo registradas e arquivadas?



**Como o gerente do projeto
irá encerrar o projeto?**

Método IMAM ajustado

- ▶ Encerramento - Projeto concluído
 - ▶ Reunião de lições aprendidas com cliente.
 - ▶ Evento de encerramento.
 - ▶ Encaminhamento do formulário de avaliação
 - ▶ Reunião de lições aprendidas na empresa.
 - ▶ Fechamento administrativo do projeto.
 - ▶ Apresentação no treinamento cruzado.
 - ▶ Elaboração de estudo de caso (se requerido)



Cliente - COB



Gestão de Projetos



16/mar/2011

Encerrar o projeto

Como fazer?

▶ Fechar contratos

- ▶ Verificar e formalizar o recebimento total de todos os materiais, produtos ou serviços
- ▶ Liquidar contrato
- ▶ Documentar lições aprendidas



Cliente - COB



Fechar
contratos



Fechar
projeto

Encerrar o projeto

▶ Fechar projeto

- ▶ Solicitar ao cliente avaliação do projeto
- ▶ Analisar indicadores de desempenho (métricas)
- ▶ Documentar lições aprendidas
- ▶ Avaliar desempenho global da equipe
- ▶ Atualizar os sistemas gerenciais e administrativos



Cliente - COB



Encerrar o projeto

► Check list de encerramento

Sim	Não	5. Fase de Encerramento
		1. Foram Realizados os procedimentos de encerramento do projeto (auditoria de resultados, encerramentos contratuais e administrativo)?
		2. O Processo de transição esta encaminhado, assegurando a operação do produto do projeto?
		3. A organização patrocinadora do projeto, os clientes e/ou usuários e a equipe do projeto estão satisfeitos com os resultados?
		4. Foi conduzida uma reunião de balanço do projeto, concluindo-se as lições aprendidas (o que fizemos bem e onde podemos melhorar)?
		5. Que resultados podem ser compartilhados e utilizados com propósitos institucionais e/ou mercadológicos?



Atividade 12

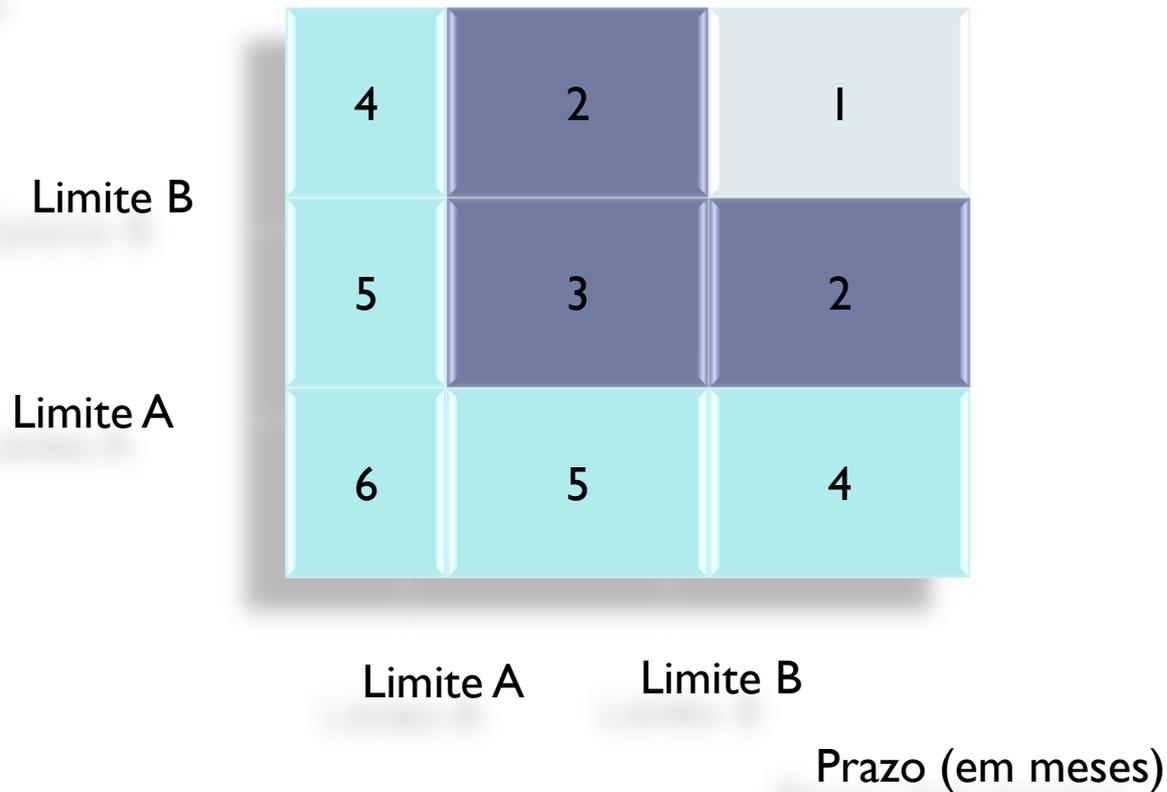
- ▶ Preencher execução, controle e encerramento do projeto na planilha excel



Como utilizar um método de Gestão de Projetos?

Quadrantes de classificação de projetos

Orçamento



Níveis de aplicação do método de Gestão de Projetos

I. Documentos que devem ser elaborados

Documento	Sigla	Classificação do projeto					
		1	2	3	4	5	6
Declaração de escopo preliminar	DE	X	X	X	X	X	X
Estrutura Analítica de Projeto	EAP	X	X	X	X	X	
Dicionário da EAP	DEAP	X	X	X	X	X	
Cronograma	CRO	X	X	X	X	X	
Orçamento	ORC	X	X	X	X	X	
Plano de resposta ao risco	PRR	X	X	X			
Lista de verificação	LVQ	X	X				
Mapa de comunicações	MC	X	X				
Minuta do contrato (se necessário)	MIN	X	X	X			

2. Aprovações requeridas (o numeral indica a seqüência de aprovações)

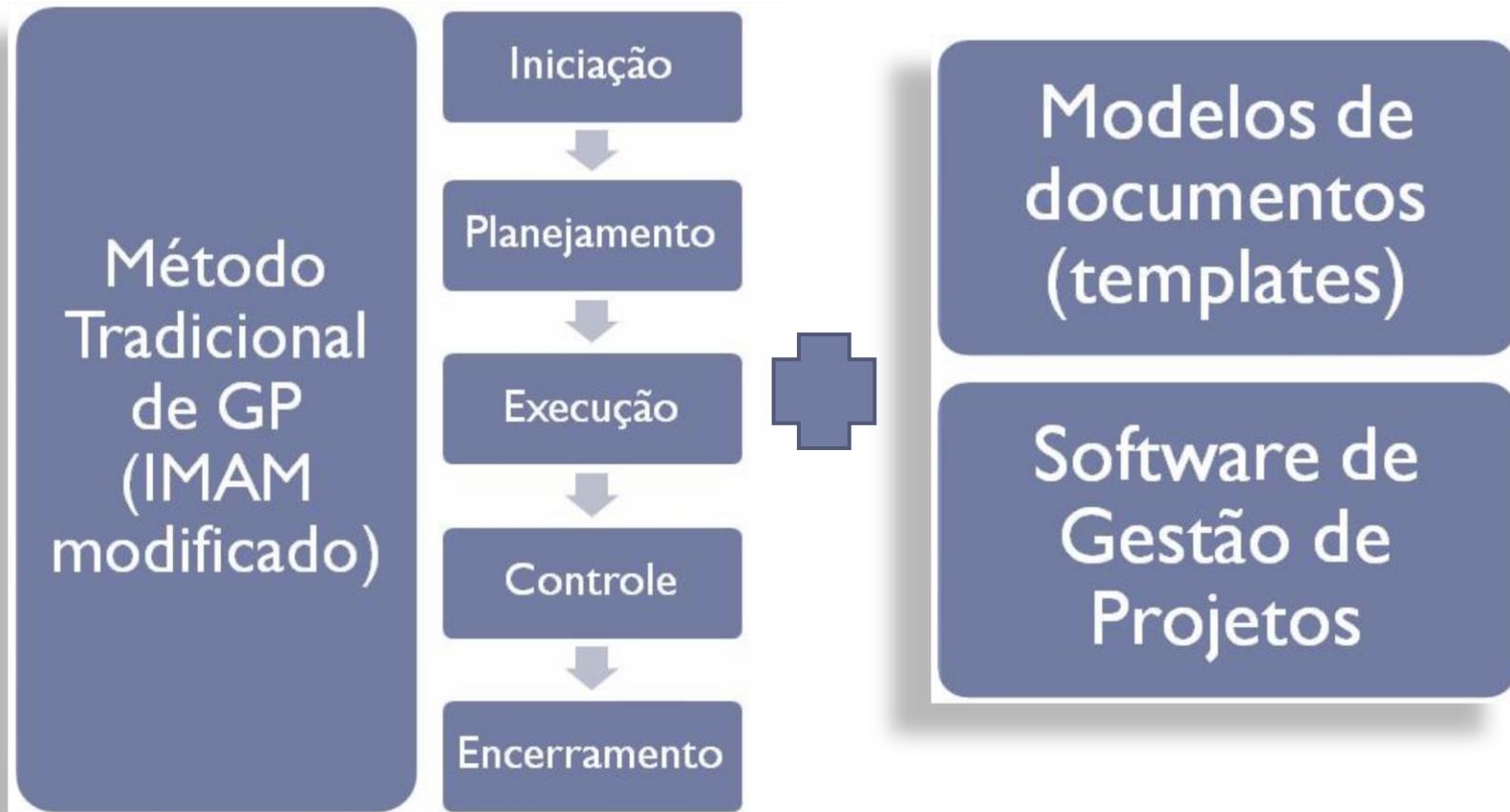
Aprovador	Classificação do projeto					
	1	2	3	4	5	6
Diretor da área	1	1	1	1	1	1
Jurídico (se o projeto for executado sob contrato)	2	2	2	2	2	2
Gerência de compras (se o projeto for adquirir bens ou serviços)	3	3	3	3	3	3
Presidência	4	4	4			

Conclusões

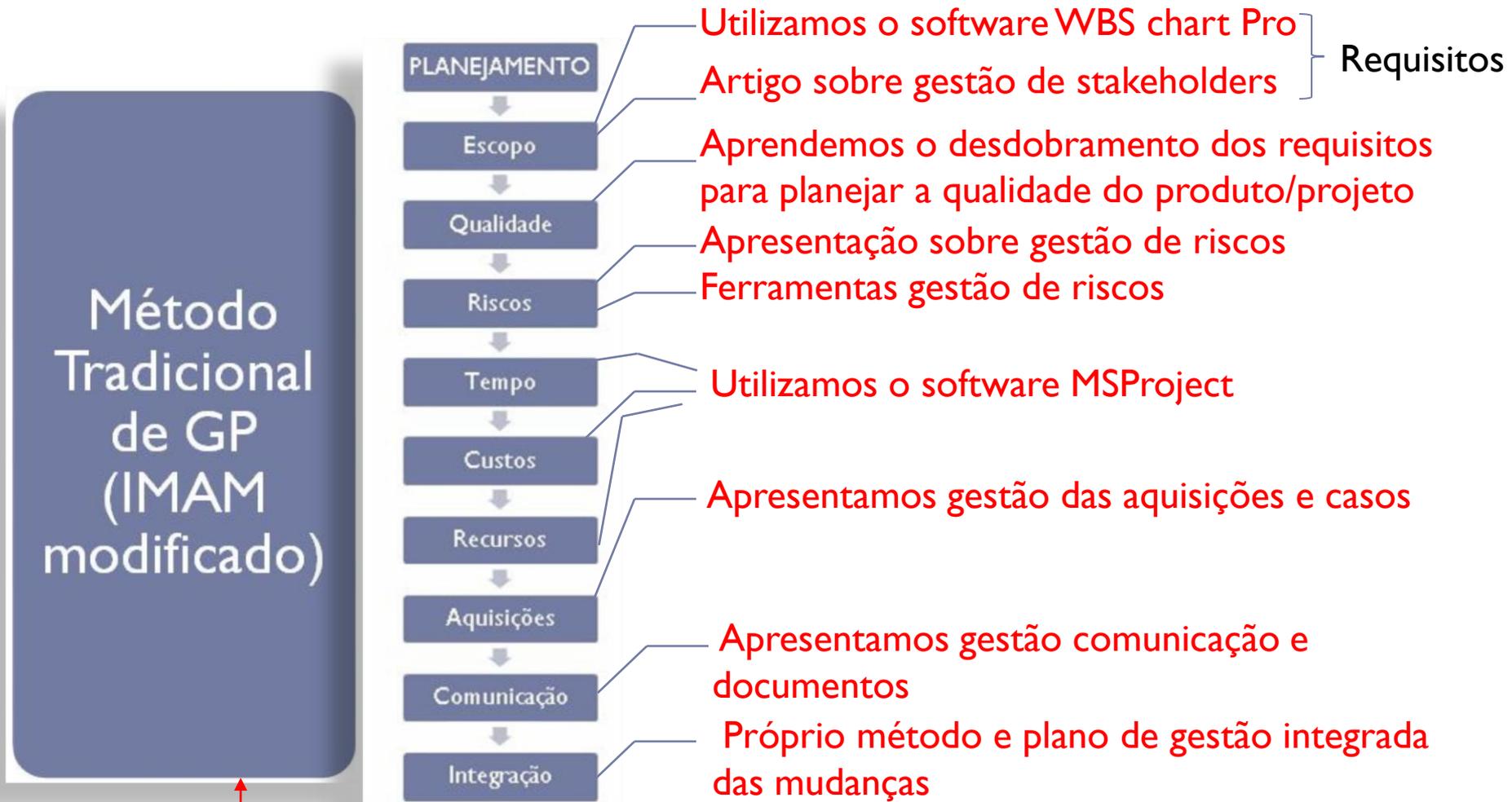
- ▶ Os processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, definem o ciclo de vida de gestão de um projeto;
- ▶ Destes, os processos de planejamento são os mais extensos e envolvem as 9 áreas de conhecimento
- ▶ A realização bem sucedida de um projeto envolve a utilização de um método estruturado que contemple as 9 áreas de gestão e enfoque a análise e gestão dos requisitos dos *stakeholders*
- ▶ **Métodos devem ser desenvolvidos ajustados às necessidades da empresa e natureza dos projetos**

Síntese do curso

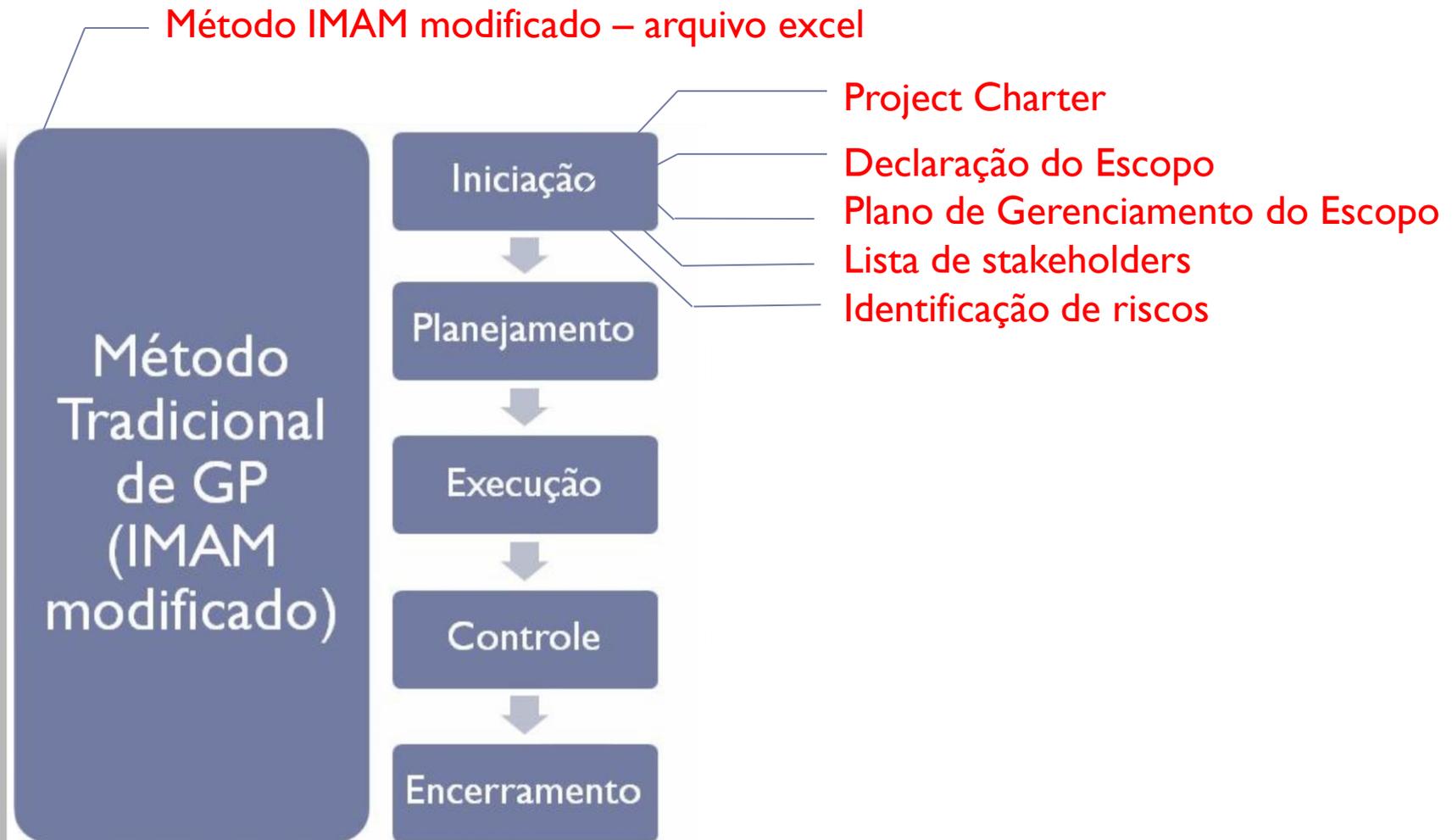
Síntese do curso



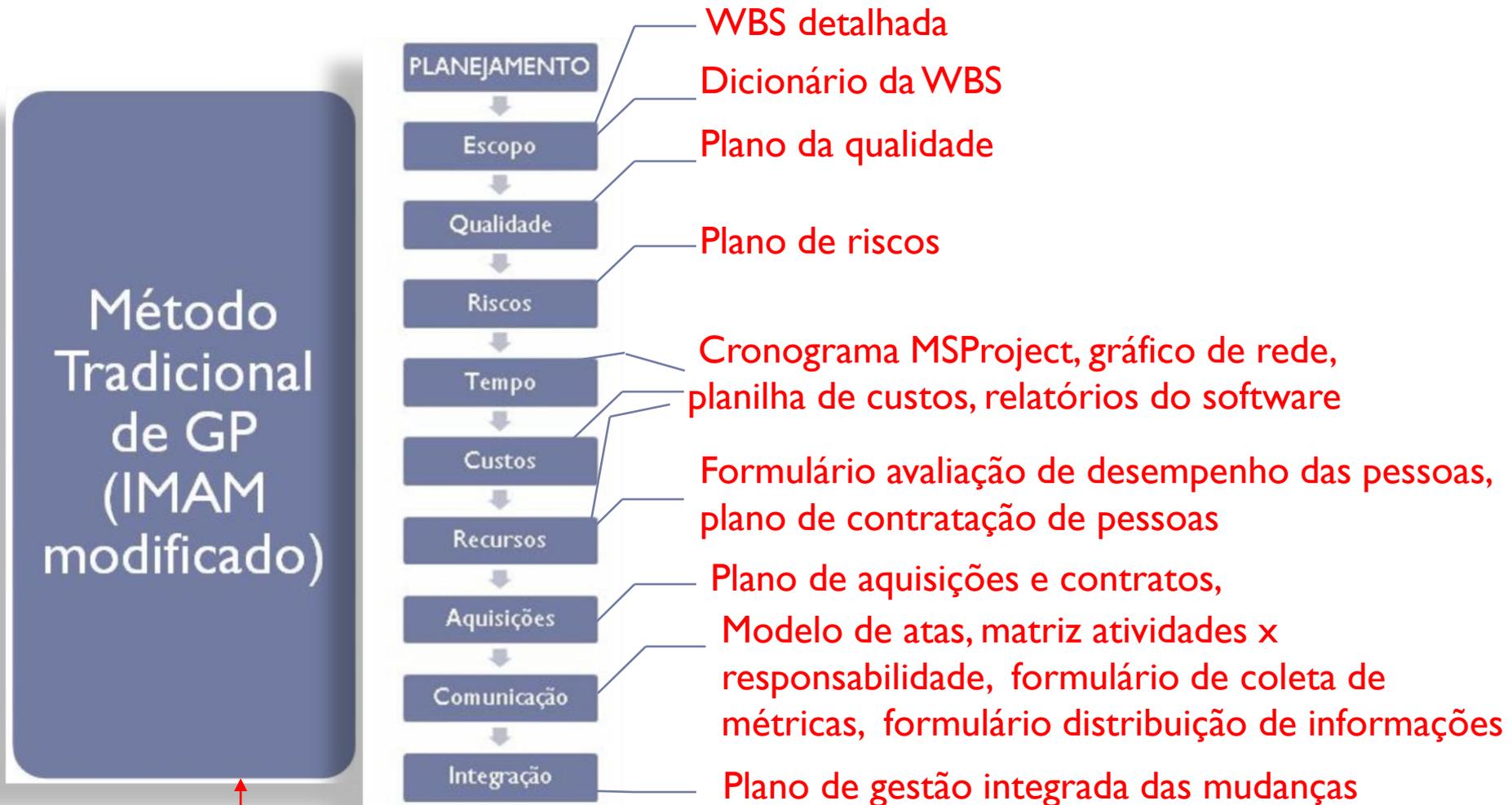
Síntese do curso – conteúdos e softwares



Síntese do curso – método e documentos



Síntese do curso – Documentos



Síntese do curso – Plano do projeto

Método Tradicional de GP (IMAM modificado)



- Project Charter
- Declaração do Escopo
- Plano de Gerenciamento do Escopo
- Lista de stakeholders
- Identificação de riscos
- WBS detalhada
- Dicionário da WBS
- Plano de qualidade
- Plano do projeto (conjunto de documentos)**
- Plano de riscos
- Cronograma MSP, gráfico de rede, planilha de custos, relatórios de software
- Formulário avaliação de desempenho das pessoas, plano de contratação de pessoas
- Plano de aquisições e contratos, Modelo de atas, matriz atividades x responsabilidade, formulário de coleta de métricas, formulário distribuição de informações

Trabalho da disciplina

- ▶ Entregar excel completo
- ▶ Entregar arquivo WBS chart Pro
- ▶ Entregar arquivo MSProject



Outras informações

Outras informações GP

- ▶ **PMI (Project Management Institute)**
 - ▶ 1969 Criação do PMI – Project Management Institute Pensilvânia – USA
 - ▶ Mais de 150.000 membros
 - ▶ Representado em mais de 150 países www.pmi.org

- ▶ **PMBok (Project Management Body of Knowledge)**
 - ▶ Melhores práticas de Gerência de Projetos
 - ▶ Atualização finalizada em 2000
 - ▶ Diversas extensões sendo estudadas
 - ▶ Nova edição no final de 2003 – lançada no final de 2004

Outras informações GP

- ▶ **Certificação PMI**
 - ▶ Comprovar a participação em projetos..
 - ▶ Exame com 200 questões
 - ▶ Acertar no mínimo 143 de 175 questões (min 81%)– as outras 25 fins estatísticos.
 - ▶ 8 línguas a escolher (inclusive português).
 - ▶ Questões distribuídas conforme as cinco fases dos processos cinco fases dos processos do gerenciamento (Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento).

Outras informações GP

- ▶ Certificação PMI
- ▶ Categoria I (profissionais com 3º grau completo): 4.500 horas e 36 meses de experiência nos últimos 6 anos;
- ▶ Categoria II (profissionais com 2º grau completo): 7.500 horas e 60 meses de experiência nos últimos 8 anos.
 - ▶ US\$ 405,00 para associados do PMI®
 - ▶ US\$ 555,00 para não associados
- ▶ Os profissionais que não passarem no exame poderão enviar para o PMI® um formulário para refazer o exame (Re-examination Form) até um ano após o último exame realizado. O custo para refazer a prova é US\$ 275,00 para membros do PMI® e US\$ 375,00 para não-membros.

Outras informações GP

- ▶ **Re-Certificação PMP (Project Management Professional)**
 - ▶ O certificado PMP tem uma validade de 3 anos.
 - ▶ Dentro deste período, o PMP tem de satisfazer os requisitos do Professional Development Program (PDP), para manter o certificado
 - ▶ Enviar relatório de atividades ao PMI em até 3 anos a partir da certificação PMP de modo a reunir a comprovação de 60 PDU's (Professional Development Units).
 - ▶ São contabilizadas como PDU's: participação de cursos, atividades comunitárias e associativas, palestras, moderador ou membro de comitês, dirigente do PMI, horas de auto-estudo ou atividades profissionais.

Outras informações

- ▶ Alguns passos necessários para a certificação PMP
 - ▶ Tornar-se membro do PMI
 - ▶ Filiação: U\$ 119 + 10 - <https://secure.pmi.org/add/>
 - ▶ Inscrição no "chapter" RS: US\$20
 - ▶ Total: US\$ 149,00.
 - ▶ Fazer a inscrição "online" para a prova
 - ▶ US\$ 405,00 para membros. US\$ 555,00 para não-membros.
- ▶ Maiores informações
- ▶ <http://www.pmir.org.br/certificacao.htm>