

Conceitos fundamentais de Gerenciamento de Projetos

Fundamentos de Gestão *de* PROJETOS



Prof^a. Fabiana Bigão, MSc, PMP
Prof^a. Myrian Moura, MSc, PMP



GERENCIAMENTO
DE PROJETOS SEM
BUROCRACIA

PROJECT MODEL CANVAS

José Finocchio Júnior


CAMPUS

Material
na WEB
www.elsevier.com.br

O que há em comum?

Nova política de cargos e salários

Conquistar uma garota

Construir uma casa

Obter a certificação ISO

Comprar um carro novo

Implantar um novo sistema de gestão

Campanha eleitoral

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK).

Temporário

- Início
- Término

Entregas exclusivas

- Produto
- Serviço
- Resultado

Exemplos de Projetos

- Reforma da casa
- Casamento
- Viagem

Projeto X Operações

Os objetivos de projetos e de operações continuadas são fundamentalmente diferentes.

- O objetivo de um projeto é alcançar o objetivo proposto e dar-se por encerrado.
- O objetivo de uma operação continuada é normalmente sustentar o negócio.
- Um projeto é fundamentalmente diferente porque ele *termina* quando seus objetivos propostos são alcançados, enquanto que as operações, quando atingem seus objetivos, criam um novo grupo de objetivos e o trabalho *continua*.

DIVERGEM

OPERAÇÕES

Contínuas, produtos
repetidos e previsíveis

PROJETOS

Temporários, produtos
exclusivos, grau de
incerteza

Pessoas,
Recursos limitados,
Planejado,
Executado,
Controlado

COMPARTILHAM

EXEMPLO

Desenvolver e
lançar um novo
produto é projeto

Produzir e
vender o novo
produto é rotina

Os vôos
regulares dessa
aeronave são
rotina

Desenvolver um
novo sistema de
pagamentos é
projeto

Gerar e efetuar
os pagamentos
mensalmente
é rotina

Desenvolver
uma aeronave
é projeto

Por que Gerenciar Projetos ?

As organizações buscam
Vantagem Competitiva:

- Flexibilidade;
- Referência;
- Custo baixo,
- Preço competitivo;
- Velocidade;
- Qualidade, etc.



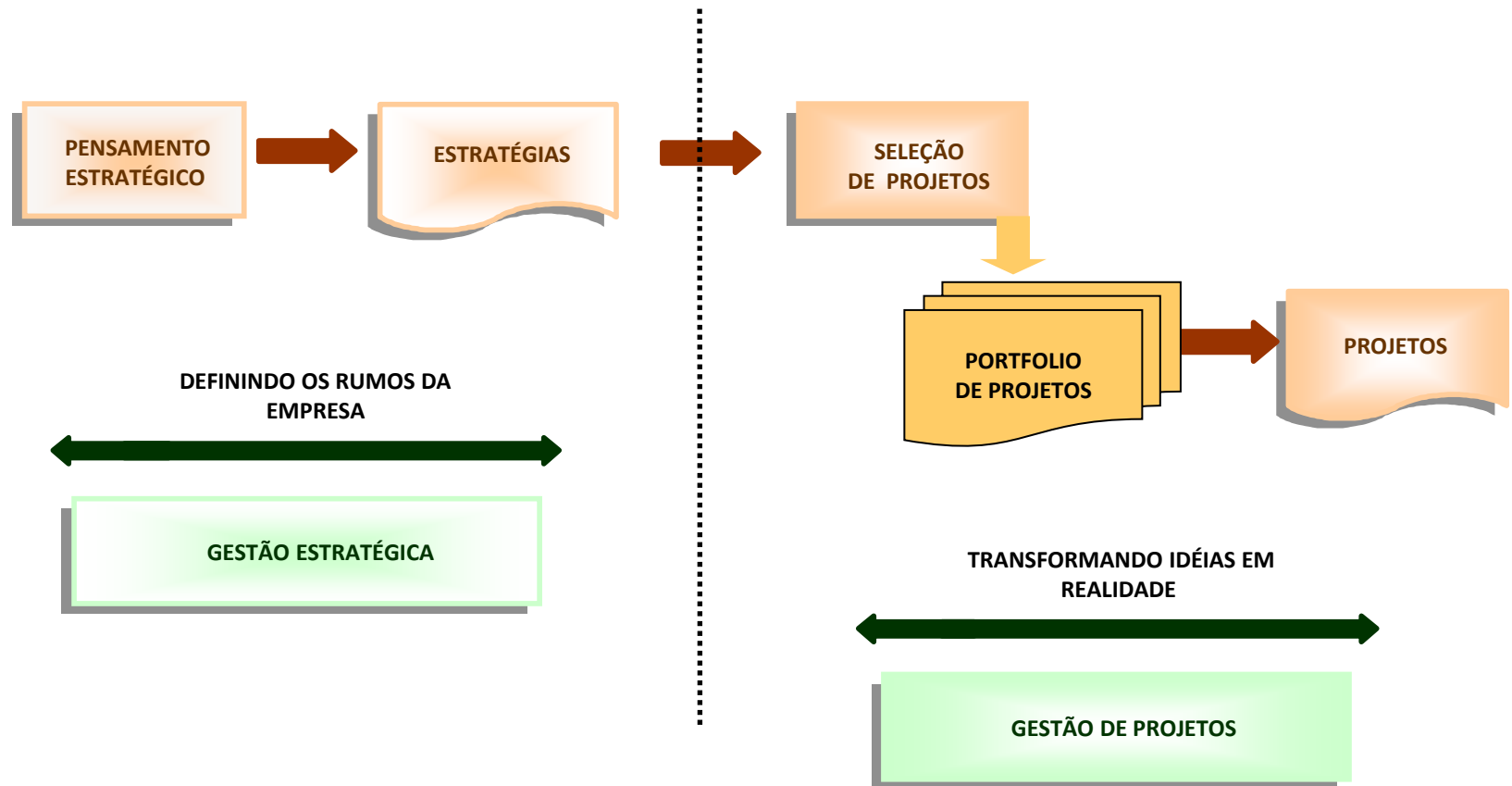
Para tanto planejam suas
Estratégias: Modo como
a empresa se orienta (...) e atua em relação ao mercado e aos concorrentes.



Projetos são instrumentos da execução de ações estratégicas. Do sucesso dos projetos depende o sucesso das estratégias e, em decorrência, da empresa.

“... nós agora vivemos num mundo de projetos (...) e para gerenciá-los será necessário um mundo de novos conhecimentos” (Tom Peter)

Gestão Estratégica X Gestão de Projetos



O que é o Gerenciamento de Projetos ?

“É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

É realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes
- preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.”

“

“Sucesso é concluir no tempo, no custo e com a qualidade planejados, produtos e resultados que satisfaçam plenamente o cliente e promovam valor para o negócio.”

(Fabiana Bigão e Myrian Moura)

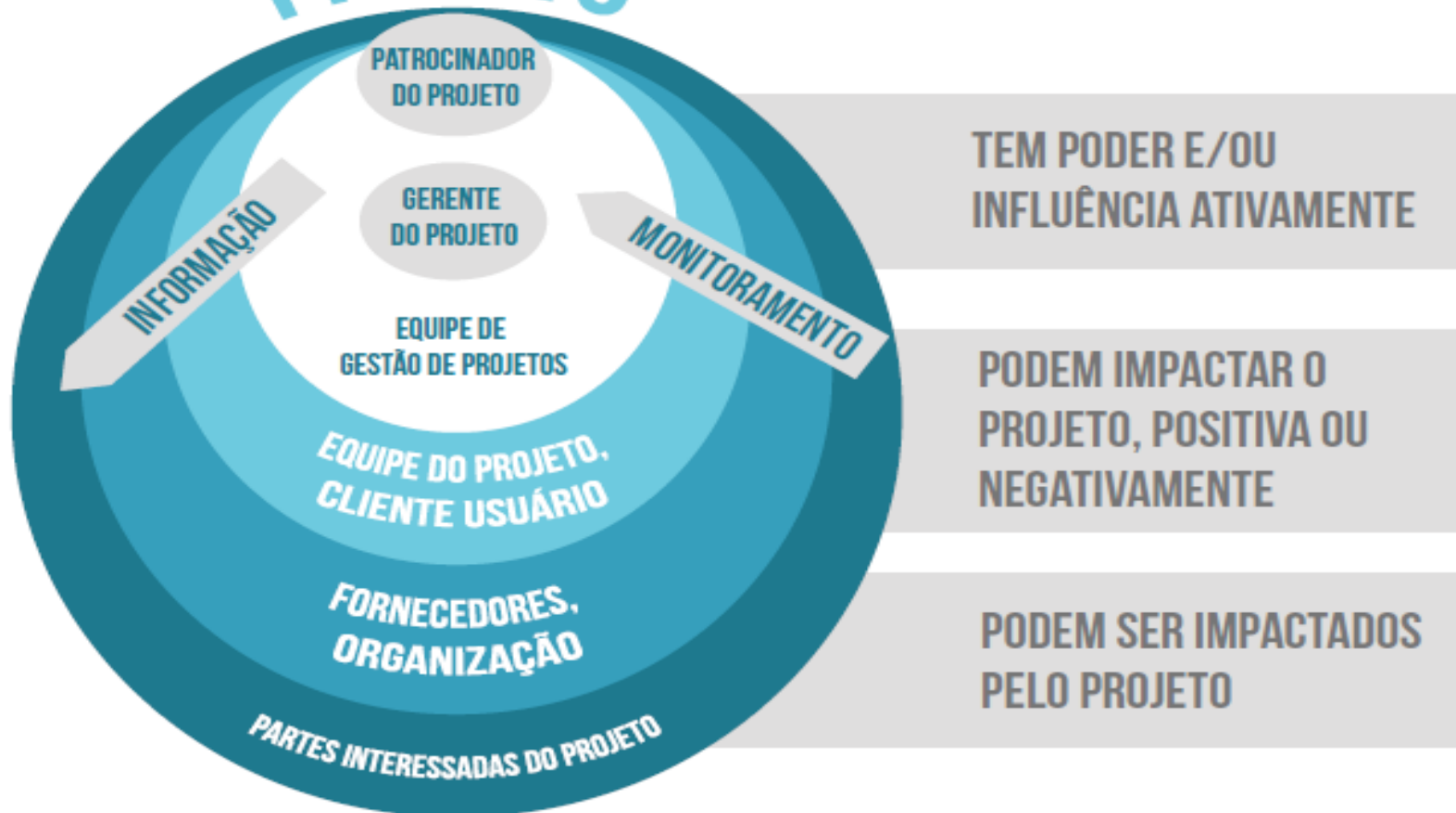
Stakeholders

Os *Stakeholders* (partes interessadas ou envolvidos): Um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho do projeto e/ou da organização fornecedora. Podem ocorrer conflitos de interesses entre as partes interessadas.

As partes interessadas mais frequentes são:

- Gerente do Projeto.
- Patrocinador (Sponsor) – pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização executora, que demanda o projeto e provê recursos financeiros para sua execução.
- Usuário – pessoa ou organização que irá utilizar o produto ou serviço do projeto.
- Time do projeto.
- Organização executora - empresa em que o projeto está sendo executado.
- Áreas de interface – áreas ou departamentos na organização que prestam serviços ao projeto como RH ou Suprimentos.
- Sociedade.
- Fornecedores.
- Competidores / concorrentes
- Órgãos regulamentadores.

PROJETO



Lembre-se das três dimensões:

PORTFÓLIO

Um portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho necessário para alcançar os objetivos estratégicos do negócio.

PROGRAMA

Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controles não disponíveis quando gerenciados de forma individual. Podem incorporar atividades contínuas.

PROJETO

É um empreendimento temporário que cria um produto, serviço ou resultado único.

PMI – PMBOK

Conceitos gerais

Principais associações de gerenciamento de projetos e seus modelos

INSTITUTO	MODELOS E GUIAS	CARACTERÍSTICAS
Project Management Institute – PMI / EUA 	Project Management Body of Knowledge – PMBoK®	Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo, portanto, bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto.
International Project Management Association – IPMA / União Européia 	ICB – IPMA Competence Baseline	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.
Australian Institute of Project Management – AIPM / Austrália 	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	É bastante similar em sua estrutura ao PMBoK®, dividido por áreas de conhecimento.
Association for Project Management – APM / Reino Unido 	APM Body of Knowledge	Um dos mais completos abrangentes conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.
Office of Government Commerce – OGC/ Reino Unido 	Projects in Controlled Environments – PRINCE 2	Conjunto de métodos estruturados por etapas de um projeto e nas atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo.
The IPA Institute – IPA/ Reino Unido 	Front-End Loading (FEL)	É um processo orientando a projetos de capital. Enfatiza o alinhamento entre objetivos e o escopo do projeto e do negócio, criando um plano de execução para o projeto e um conjunto de documentos de design básico confiável.

Visão Geral sobre PMI

- ❑ o Project Management Institute - PMI®
- ❑ Fundado em 1969 e com sede na Philadelphia - Pennsylvania USA
- ❑ é a maior instituição sem fins lucrativos do mundo dedicada ao avanço do estado-da-arte em gerenciamento de projetos.
- ❑ Atualmente com mais de 570.000 membros espalhados em 180 países
- ❑ Principal compromisso: "Promover o Profissionalismo e a Ética em Gerenciamento de Projetos".

Endereços

- <http://www.pmi.org/>
- <http://www.pmi.org.br/>
- <http://www.pmisc.org.br/>

O Guia *PMBOK*®

- ❑ **PMBOK = Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**
- ❑ é soma dos conhecimentos, técnicas e ferramentas intrínsecas à profissão de gerenciamento de projetos e pertence ao conjunto de profissionais e acadêmicos que o aplicam e desenvolvem.
- Publicado pelo PMI desde 1987
- Mais de 1.700.000 cópias em circulação
- Atualmente está na sétima edição

O Guia *PMBOK*®

Identificar o subconjunto do Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é **amplamente reconhecido** como **boa prática**.

- ✓ **"Identificar"** = **fornecer uma visão geral**, e não uma descrição completa.
- ✓ **"Amplamente reconhecido"** = o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo, e que existe um **consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade**.
- ✓ **"Boa prática"** = existe um consenso de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode **aumentar as chances de sucesso** em uma ampla série de projetos diferentes.



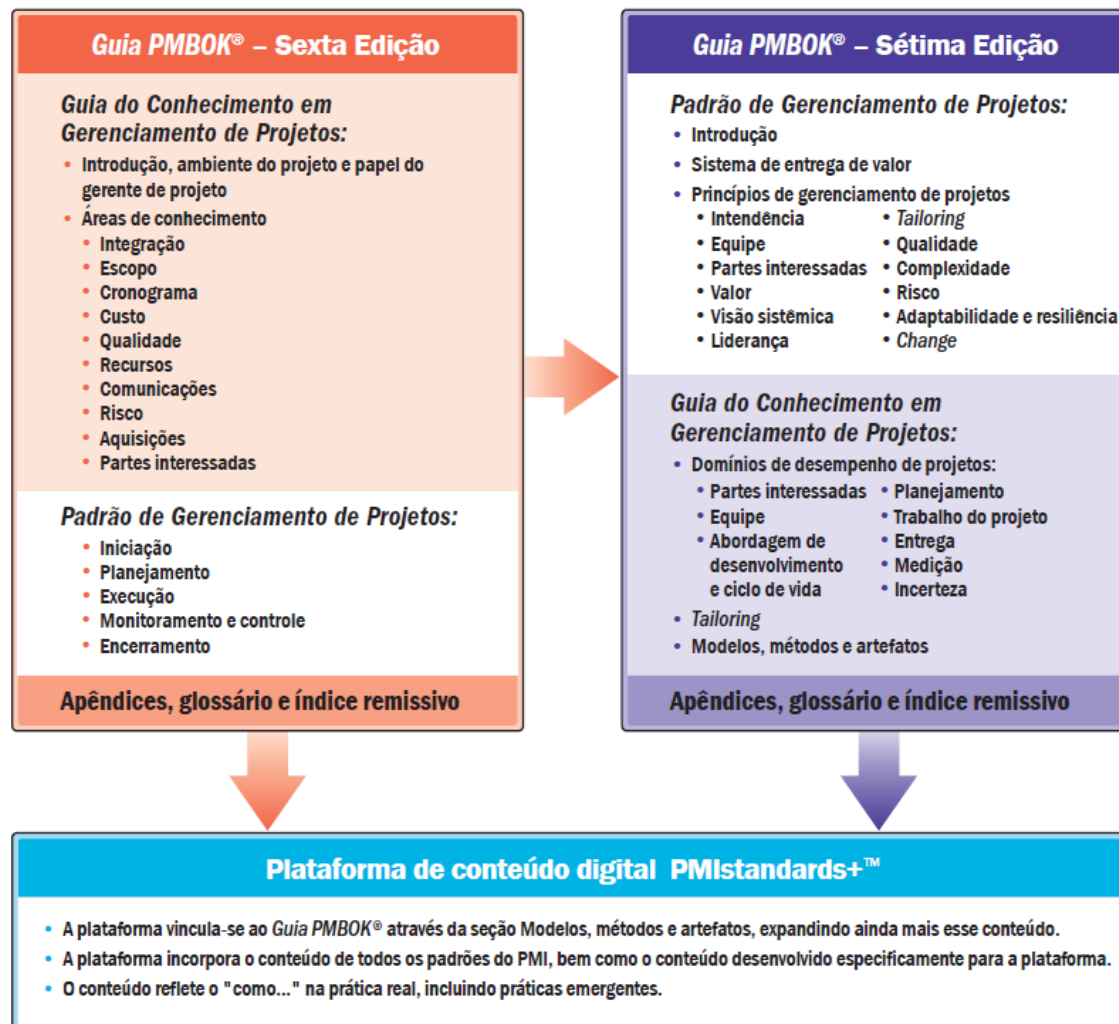
GLOBAL STANDARD

Guia do Conhecimento
em Gerenciamento de Projetos

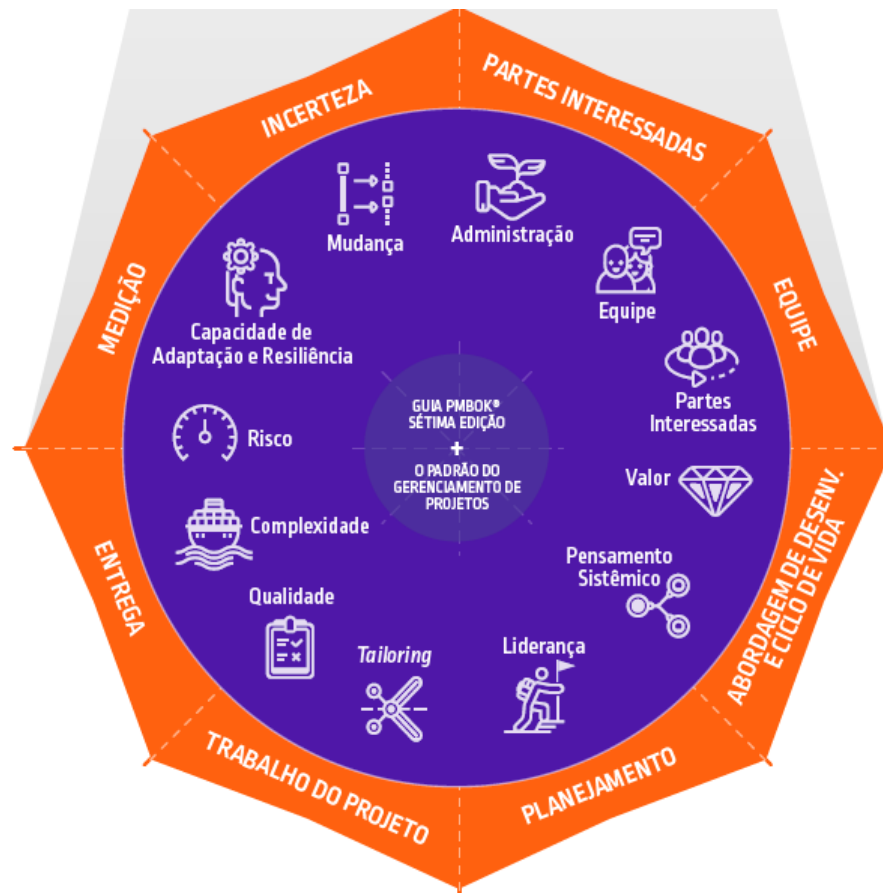
GUIA PMBOK®

Sétima Edição

E O Padrão de
Gerenciamento de Projetos



RICARDO VARGAS EXPLICA O GUIA PMBOK® 7ª EDIÇÃO



PRINCÍPIOS

Eles são a base de como devemos abordar algo.

- » Eles guiam nosso comportamento e ações.
- » Eles são abertos e podemos aplicá-los de diferentes maneiras e contextos.
- » Eles estão interligados.
- » Não há uma ordem específica ou classificação de princípios.

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

Grupo de atividades relacionadas que são críticas para a entrega dos resultados.

- » Não existe uma sequência prescrita para executar essas atividades.
- » Eles podem ser usados com diferentes abordagens de entrega (preditiva, ágil, híbrida).
- » Eles não são processos.
- » Eles são interativos, interdependentes e inter-relacionados.

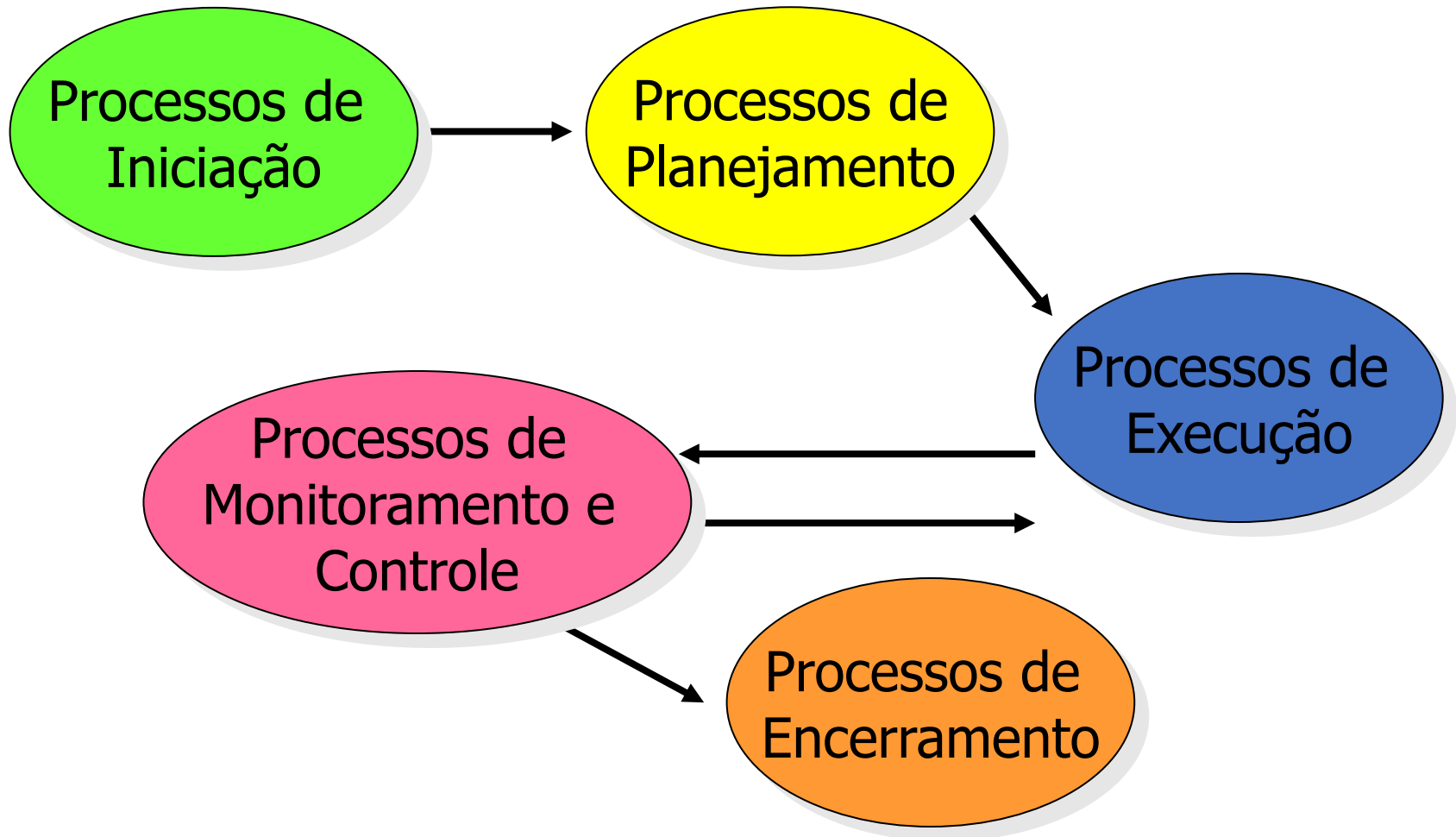
UM GUIA DO
CONHECIMENTO EM
GERENCIAMENTO
DE PROJETOS

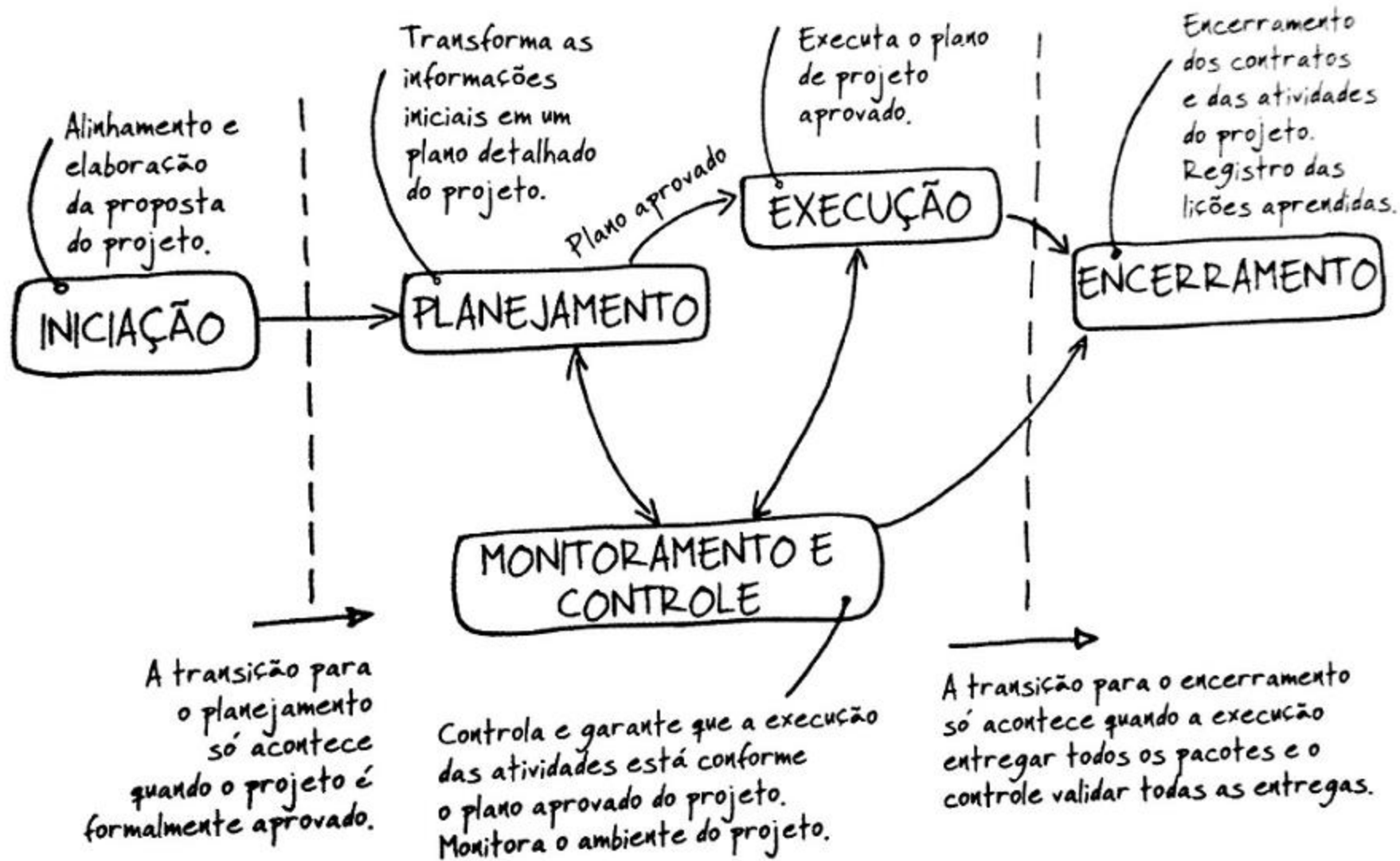
GUIA PMBOK®

SEXTA EDIÇÃO



5 Grupos de processos





INICIAÇÃO



```
graph TD; A([INICIAÇÃO]) --> B[Conheça as necessidades das principais interessadas]; B --> C[Alinhe expectativas com o objetivo do projeto]; C --> D[Obtenha um Termo de Abertura do Projeto aprovado]; D --> E[Estabeleça uma visão do projeto e obtenha autorização para iniciá-lo];
```

The diagram illustrates the project initiation phase. It begins with a grey oval labeled 'INICIAÇÃO'. A curved arrow points from this oval to a sequence of four rectangular boxes. The first three boxes are light blue, and the fourth is a darker blue. The steps are listed in descending order from top to bottom.

Conheça as necessidades das principais interessadas

Alinhe expectativas com o objetivo do projeto

Obtenha um Termo de Abertura do Projeto aprovado

Estabeleça uma **visão do projeto** e obtenha **autorização** para iniciá-lo

PLANEJAMENTO

Patrocinador/Usuário

Definição quanto ao propósito e objetivos do projeto

Principais Interessados

Delineamento da estratégia (o que fazer) e tática (como fazer)

Equipe do Projeto

Levantamento, avaliação, definição e acordo sobre

Entregas, atividades, recursos

Papéis e responsabilidades

Métricas, processos, controles

Elabore, aprove e mantenha no Plano do Projeto.



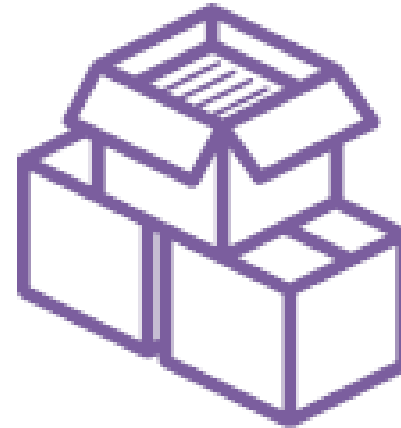
EXECUÇÃO

Comande a equipe do projeto

Administre recursos e riscos

Comunique claramente

Entregue os produtos



Realize o Plano do Projeto e **atualize** seu Cliente

MONITORAMENTO E CONTROLE

Monitore e avalie regular
e constantemente

Analise e organize progressos e
desempenho do projeto
(marcos, eventos, entregas, documentos)

Atualize e mantenha informadas
as partes interessadas

Plano, variações, mudanças,
problemas

Lide com mudanças
e problemas

Identifique; proponha; ouça
proposições, implemente;
influencie

Mantenha as coisas **sob controle**



ENCERRAMENTO

Transfira responsabilidades

Planeje, acompanhe e formalize responsabilidades para a operação

Apresente o desempenho global do projeto

Avalie, documente e divulgue resultados físicos, financeiros, requisitos técnicos e contratuais

Realize o fechamento administrativo e legal do projeto

Resolva pendências contratuais e formalize o encerramento; libere recursos; conclua os registros; finalize pagamento e contabilização

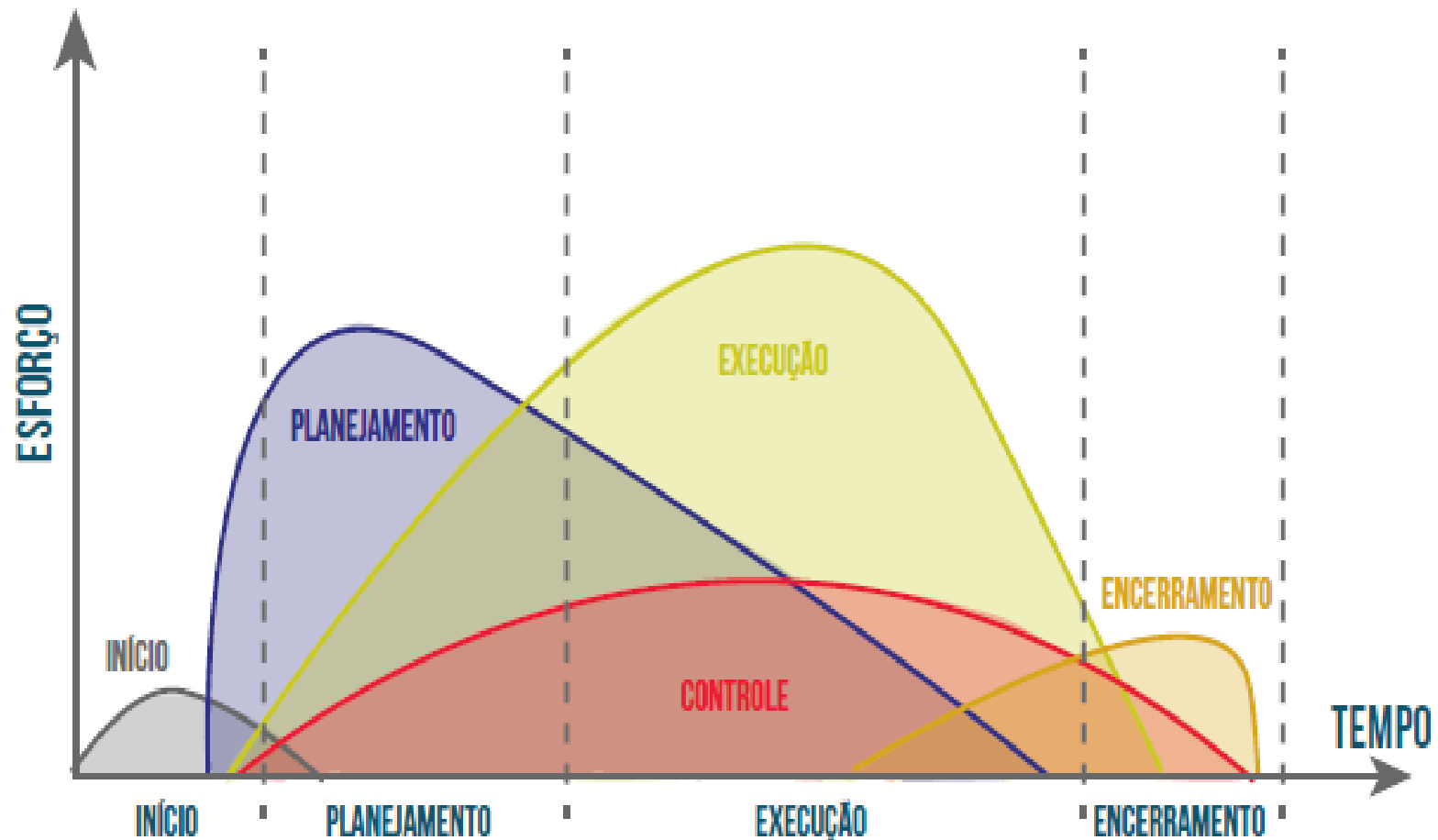
Formalize a entrega do projeto

Obtenha o aceite do patrocinador / usuário

Entregue e finalize o projeto.



Interações entre grupos de processos



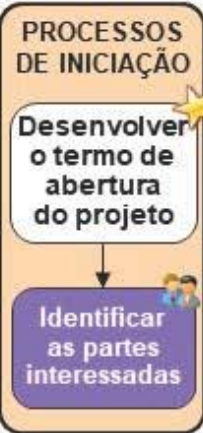
Fonte: Adaptado de PMBOK (PMI, 2014).



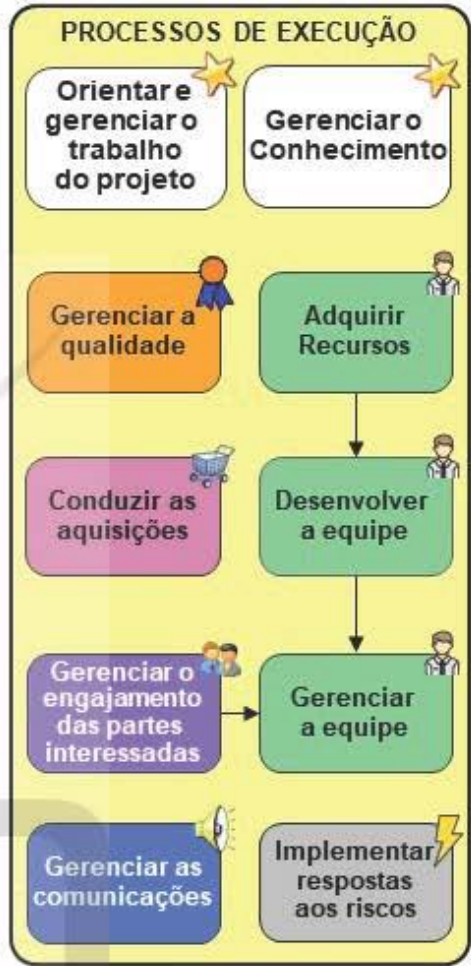
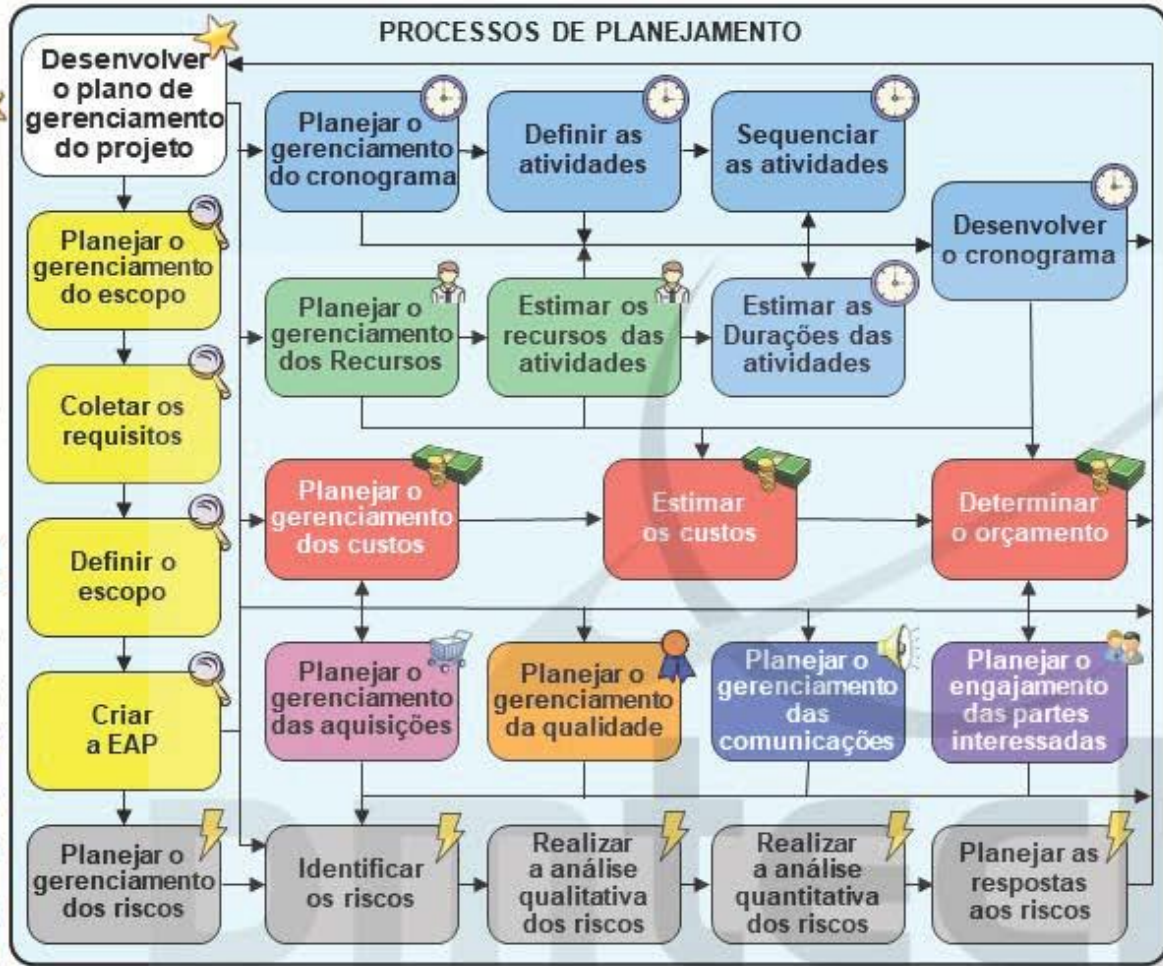
ÁREAS DE CONHECIMENTO

OS PROCESSOS SÃO CLASSIFICADOS POR ÁREAS DE CONHECIMENTO. AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SE REFEREM A ATIVIDADES ESPECÍFICAS PARA CADA PROCESSO.





Representação das principais ligações





RESTRIÇÕES EM PROJETOS SEGUNDO O PMBOK



NO PASSADO, O FOCO ERA A
QUADRÚPLICE RESTRIÇÃO




ATUALMENTE, O PMBOK CONSIDERA 6 FATORES
QUE LIMITAM AS DECISÕES NO PROJETO

SE UM FATOR SOFRE MUDANÇA, UM OU MAIS
PODERÃO SER IMPACTADOS


GP



JUSTIFICATIVAS
Passado




OBJ SMART



BENEFÍCIOS
Futuro




PRODUTO




REQUISITOS

PITCH



STAKEHOLDERS EXTERNOS
& Fatores externos




EQUIPE




RESTRIÇÕES




PREMISSAS



GRUPO DE ENTREGAS



RISCOS



LINHA DO TEMPO



CUSTOS

JUSTIFICATIVAS
Passado



Colesterol aumentando

Mobilidade reduzida

Imagem mau cuidada

Roupas não vestem

PRODUTO SERVIÇO RESULTADO



Eu reeducada e 10 kg mais magro

STAKEHOLDERS EXTERNOS & Fatores externos



Esposa

Ritmo do trabalho (fator externo)


Amigos esportistas

Mãe

Colegas happy hour

Clima (fator externo)

PREMISSAS



Mãe não vai forçar a barra com suas tradicionais sobremesas

Colegas de trabalho irão apoiar a nova atitude

Teremos mais de 90% dos dias de treinamento sem chuva pesada

RISCOS




Causa: sou radical e ansioso.
Risco: ficar doente devido dieta exagerada
Efeito: cancelamento do projeto

Causa: pouco costume com exercícios
Risco: lesão com paralização do treino
Efeito: diminuição do resultado

Causa: mãe me vê subnutrido e insiste
Risco: quebro dieta e devo sobremesas
Efeito: perda da eficiência da dieta

OBJETIVO



Emagrecer 10 kg com saúde até 28 fev., tendo apoio multidisciplinar e incorporando hábitos saudáveis, gastando até R\$ 6.500

REQUISITOS



IMC não deve ficar acima de 25

Percentual de gordura corporal deve ficar menor que 24%

Dieta adquirida deve ficar em 2.000 cal/dia

Nova rotina incorpora 30 min de esportes 5 vezes por semana

Novo hábito alimentar rico em fibras, pobre em gordura e açúcar

EQUIPE



Eu (gerente do projeto)

Médico

Nutricionista

Treinador físico

GRUPO DE ENTREGAS



1 Gestão do projeto

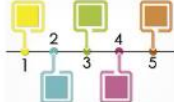
2 Apoio médico

3 Reeducação alimentar

4 Aquisições

5 Exercícios físicos

LINHA DO TEMPO



Timeline diagram showing 5 stages of the project.

BENEFÍCIOS Futuro



Volta do colesterol à normalidade

Redução da probabilidade de doenças

Redução de gastos com saúde em R\$ 80 mil (horizonte 5 anos)

Irei inspirar família e amigos

Aumento da receita nos negócios por meio da melhoria da imagem

RESTRICÇÕES




Não posso gastar mais que R\$ 6.000 nos 4 meses de programa

O treino terá que ser fora do horário comercial

50% do treino tem que ser na academia do meu condomínio

CUSTOS



1. R\$90 (mat.) + R\$300 (mdo) = 390

2. R\$1110 (serviços) = 1100

3. R\$750 (mat) + R\$450 (serviço) = 1200

4. R\$500 (mat) + R\$1000 (eqpto.) = 1500

5. R\$1400 (serviços) = 1400

Total = R\$ 6.160

GP JULIAN, MYLENE, DIRK, ELIO, DUTRA, DOUGLAS, PAULO

PITCH PRAÇA PARA TODOS

JUSTIFICATIVAS Passado

CARÊNCIA DE
ÁREA DE
LAZER NA
REGIÃO

ESPAÇO
PÚBLICO
OCIOSO

DEMANDA
DA
COMUNIDADE

SMART

IMPLANTAÇÃO
DE UMA PRAÇA
PÚBLICA
EM 6 MESES

BENEFÍCIOS Futuro

MELHORIA
DA
QUALIDADE
DE
VIDA

ESTÍMULO A
INTERAÇÃO
DA
COMUNIDADE

INCENTIVO
A
ATIVIDADE
FÍSICA

USO
APROPRIADO
DO ESPAÇO
PÚBLICO

PRODUTO

PRAÇA
COM A.T.I. e
PLAYGROUND
COM 528,00m²

REQUISITOS

- LOCALIZADO NA
ÁREA VERDE DO
LOTEAMENTO DAS
PAINERAS, NA
RUA BRUNO
SCHREIBER

ILUMINAÇÃO
PÚBLICA
EM LED

DEVERÁ TER
A.T.I
ACADEMIA DA
3ª IDADE

PLAYGROUND

ACESSIBILIDADE
UNIVERSAL

MOBILIÁRIO
URBANO

STAKEHOLDERS EXTERNOS & Fatores externos

COMUNIDADE
LOCAL

CLIMA

VEREADORES

ASSOCIAÇÃO
DE MORADORES

EQUIPE

SEDEAD

GABINETE
PREFEITO

SEPLAN

SEMOB

PROGEM

EMPRESA
CONTAZADA
DE
M.D.O

SEFAZ

SECOM

FAEMA

RESTRIÇÕES

RECURSO
DISPONÍVEL
- R\$ 300. MIL

ÁREA EM
ÁNEA

PREMISSAS

EMIÇÃO DAS
LICENÇAS
AMBIENTAIS NO
PRAZO DE
1 MÊS

TEMPO 30M
EM 80%
DO PERÍODO
DA OBRA

LIBERAÇÃO
DE
RECURSOS

MÃO DE
OBRA
QUALIFICADA

GRUPO DE ENTREGAS

③
PROJETOS
DE
ENGENHARIA

①
ESTUDO
DE
VIABILIDADE

②
ESTUDO
AMBIENTAL

④
EDITAL
DE
LICITAÇÃO

⑤
ENTREGA
DA
OBRA

RISCOS

CHUVAS E
INTEMPÉRIES
ACIMA DE 20%
DO PERÍODO
DA OBRA

NEGATIVA DE
LICENÇA AMBIENTAL

ATRASO NA
ENTREGA DA
OBRA

LICITAÇÃO
DESERTA

LINHA DO TEMPO

①

②

③

④

④

⑤

⑤

⑤

\$\$\$ CUSTOS

① R\$ 8.000,00

② R\$ 8.000,00

③ R\$ 30.000,00

④ R\$ 4.000,00

⑤ R\$ 250.000,00

TOTAL R\$ 300.000,00

Project Model Canvas

PROJETO:



JUSTIFICATIVAS
Passado



PRODUTO
SERVIÇO
RESULTADO



GP:

STAKEHOLDERS
EXTERNOS
& Fatores externos

Sponsor:



PREMISSAS



RISCOS



OBJETIVO



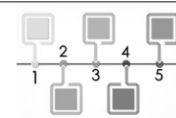
REQUISITOS



EQUIPE



GRUPO DE
ENTREGAS



LINHA DO
TEMPO



BENEFÍCIOS
Futuro



RESTRIÇÕES



CUSTOS

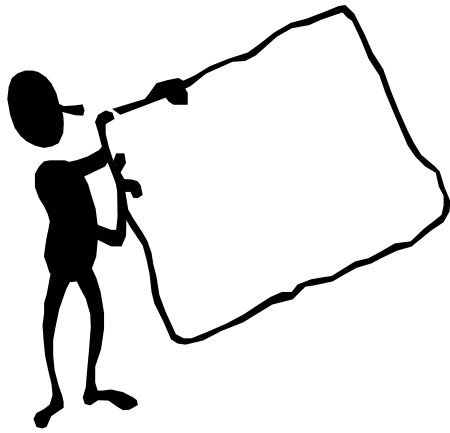
 Justificativa	 Produto	 Stakeholders	 Premissas	 Riscos
Demora na troca de setup	Equipamento facilitador de processo	CEO	Aumento da capacidade produtivas dos demais setores	Mudança de local
Má utilização da capacidade produtiva		Consultor Gestão da Qualidade	Aceitação dos colaboradores	Operador ocioso
Processo não ergonômico		Gerente Financeiro	Diminuir tempo de setup	Rejeição ao projeto
Riscos de acidentes de trabalho			Realocação de operadores	Aumento da variedade de embalagem
			Ter espaço suficiente	
 Objetivo Smart	 Requisitos	 Equipe	 Grupo de Entregas	 Linha do Tempo
Projetar suporte rotatório de rolos de embalagem visando agilidade na troca de setup no setor de embalagem até Janeiro de 2020	Suportar 600kg	Estagiário Gestão da Qualidade	1. Coleta de informações	10/09/2019 - 1.
	Capacidade: 10 rolos de no máximo 50 kg	Empresa terceirizada	2. Desenho do projeto	19/09/2019 - 2.
	Haste móvel	Supervisor de Manutenção	3. Validação do projeto	20/09/2019 - 3.
	Material de aço	Operador de Embalagem	4. Orçamento	01/10/2019 - 4.
	Força de rotação: catraca		5. Fabricação	02/01/2020 - 5.
	Possuir um rotor		6. Instalação	03/01/2020 - 6.
	Sistema de abastecimento automatizado		7. Treinamento	06/01/2020 - 7.
	Largura do rolo: 2,60m			
	Contratação de Terceiros			
 Benefícios Futuros				
Aumentar a produtividade				
Melhorar a ergonomia do setor				
Diminuição dos riscos de acidentes				
Redução de custos				
Reaproveitamento de mão de obra				

Artefatos Típicos (iniciais)

- **Termo de Abertura do Projeto**
- **EAP / WBS**
- **Diagrama de Gantt**

Termo de Abertura do Projeto

O Termo de Abertura do Projeto é o documento que autoriza formalmente o início de um projeto na organização.

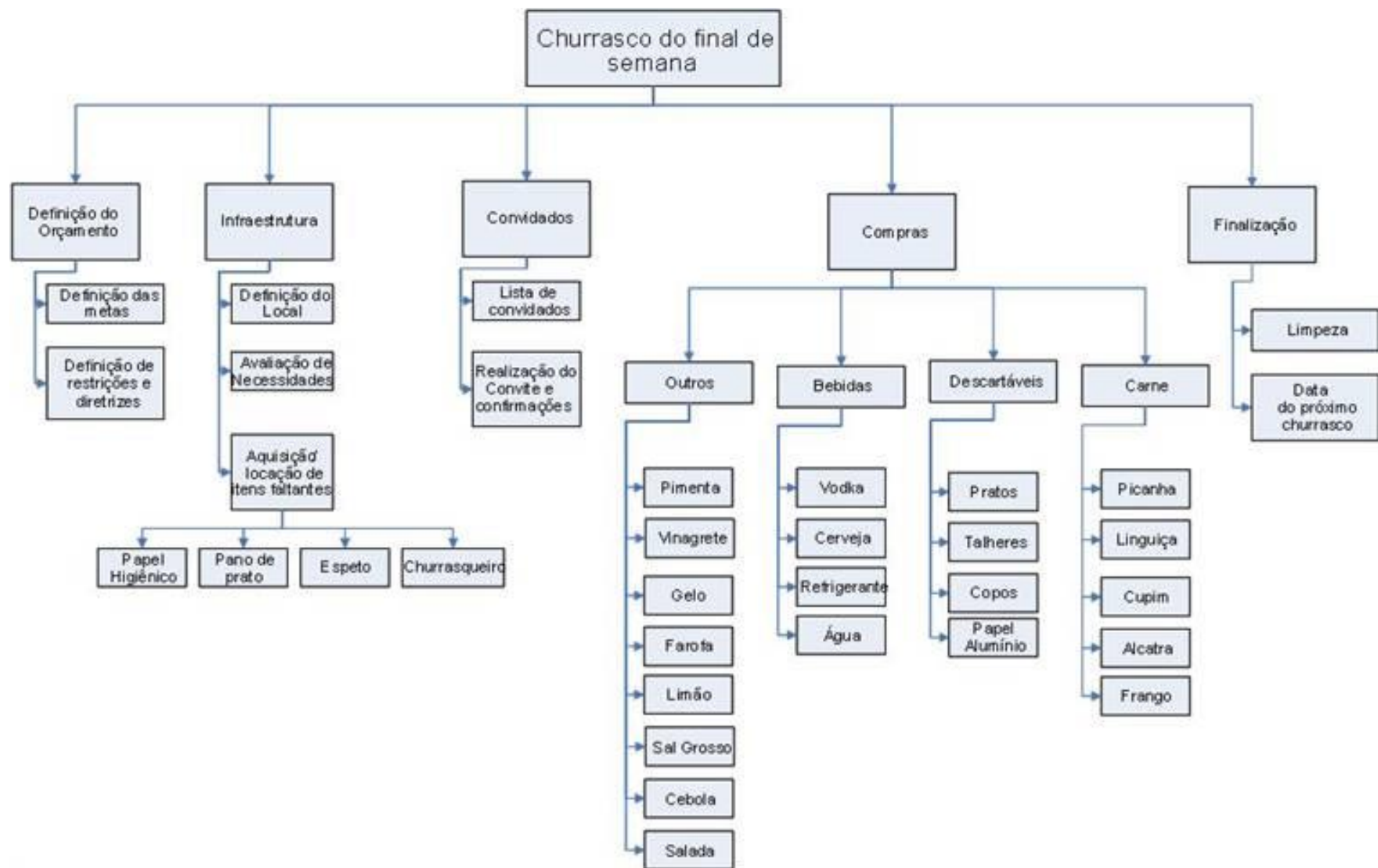


Termo de Abertura do Projeto

- **Termo de abertura do projeto (*Project Charter*)**
 1. É publicado por um diretor/gerente (patrocinador) com autoridade formal na estrutura organizacional;
 2. Reconhece e autoriza formalmente a existência do projeto;
 3. Empossa o gerente do projeto e lhe concede autoridade formal para usar recursos organizacionais nas atividades do projeto;
 4. Identifica linhas de reporte e atribuições do gerente do projeto;
 5. Contém ou faz referência:
 - às necessidades do negócio que o projeto está incumbido de tratar
 - ao escopo do produto ou serviço a ser entregue
 - aos benefícios à organização
 6. Deve ter ampla publicidade no âmbito da organização.

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma representação gráfica e detalhada de todo o escopo do projeto.

- O termo vem do inglês ***Work Breakdown Structure (WBS)***;
- É uma ferramenta gráfica de detalhamento de escopo do projeto;
- Trabalho que não está na EAP está fora do escopo do projeto;
- O importante é que a estrutura deverá conter todo e somente o trabalho necessário para o alcance dos objetivos do projeto;



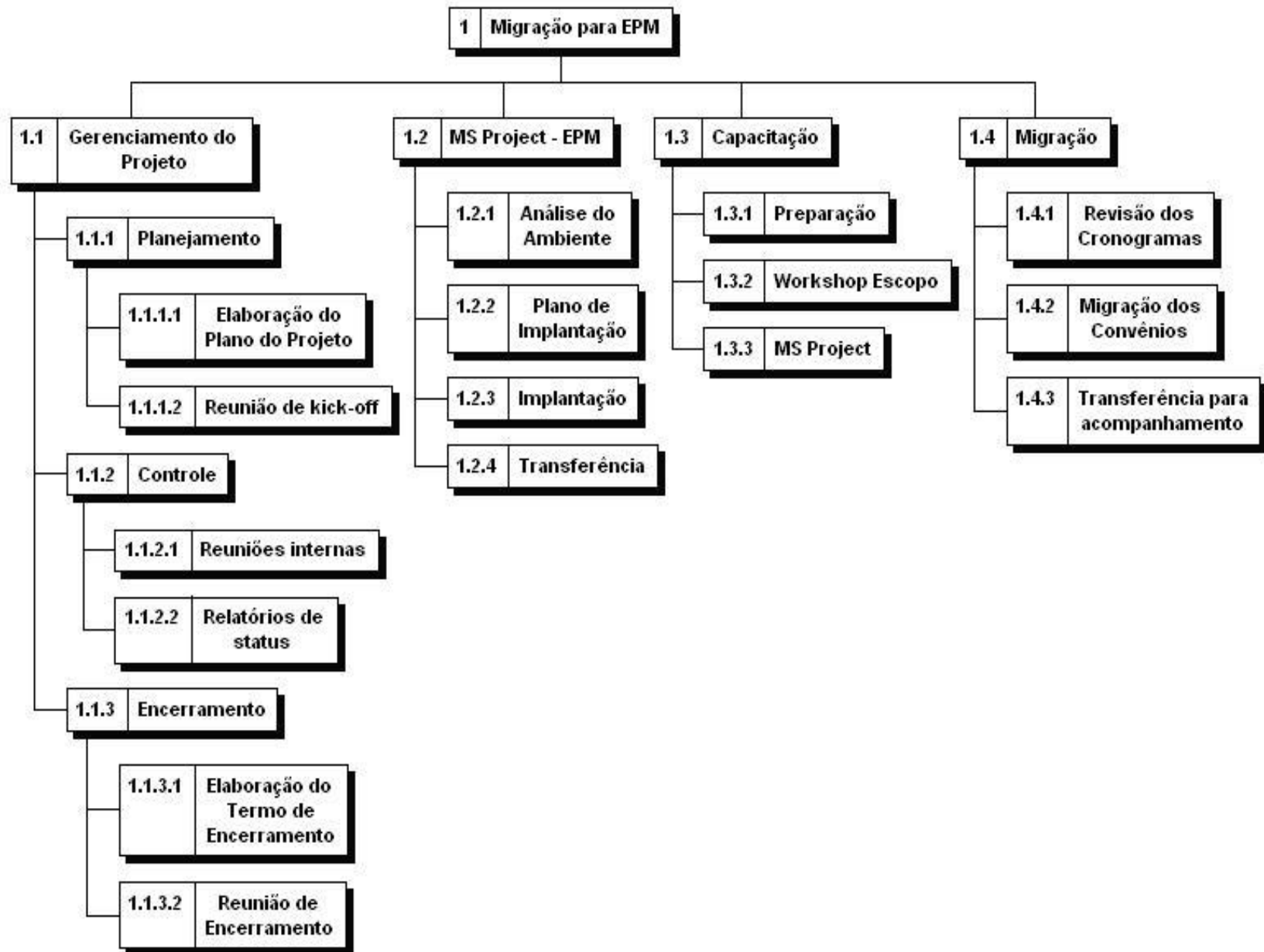
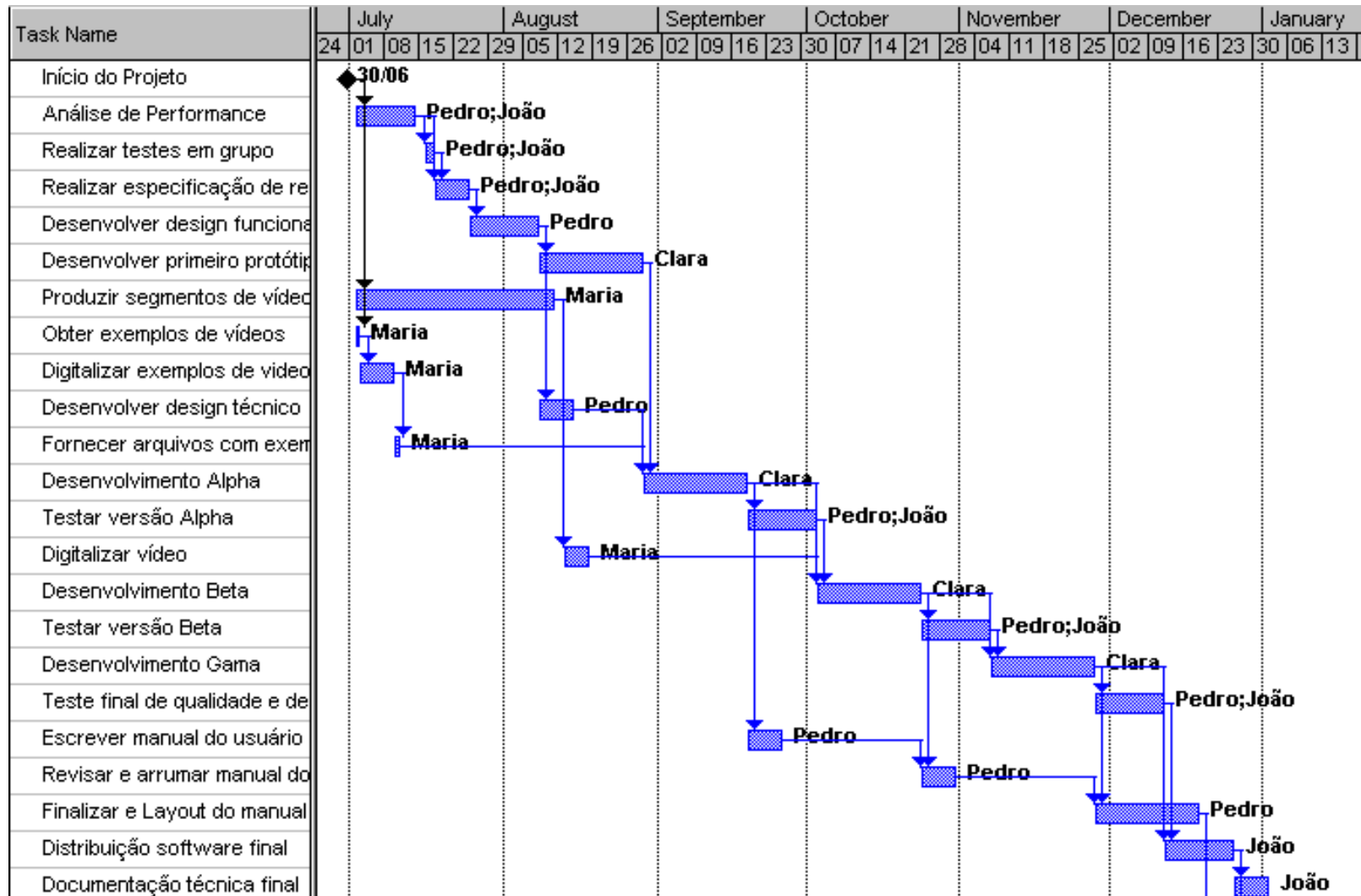


Gráfico de Gantt



Fontes

- Palestra de **José Carlos Torquato – PMI**
- Palestra de **Cristiano Araujo de Sousa, PMI**
- Diagramas de **Mauro Sotille**
- PMBOK