



Visão Geral sobre Gestão de Projetos e Iniciação de Projetos

Aula 3

Miriam Regina Xavier de Barros, PMP
mxbarros@uol.com.br

Estrutura do Projeto

- Os projetos ocorrem em um **ambiente** que  é **mais amplo** do que o próprio projeto
- Entender este contexto mais amplo contribui para garantir que:
 - O trabalho seja conduzido em concordância com os objetivos e procedimentos da empresa
 - O projeto seja gerenciado da forma mais eficiente e eficaz possível
- Para isso, vamos abordar:
 - O **ciclo de vida** do projeto
 - Os **envolvidos** no projeto e como eles podem afetá-lo
 - **Estruturas organizacionais** e influências no projeto 

Agenda

- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
 2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
 3. Estrutura dos Projetos
 - **Ciclo de Vida do Projeto**
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - Estruturas Organizacionais
 4. Processos de Gestão de Projetos
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
 5. Processos de Iniciação
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
 6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto



O Ciclo de Vida do Projeto

- A definição do ciclo de vida de um projeto consiste em dividi-lo em fases
- Não existe uma solução única para se definir o ciclo de vida de um projeto
- O ciclo de vida do projeto é definido pela gerência do projeto, de acordo com:
 - As necessidades da organização ou das organizações envolvidas no projeto
 - A natureza do projeto
 - A área de aplicação do projeto



O Ciclo de Vida do Projeto

- Alguns exemplos de fases de um projeto de desenvolvimento de um equipamento de telecom:

- Análise de viabilidade
- Desenvolvimento de especificações
- Design
- Prototipagem
- Testes individuais
- Testes sistêmicos
- Implantação
- Testes em campo

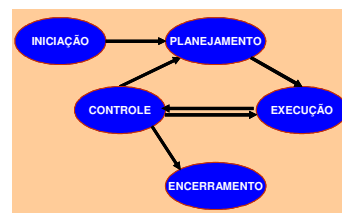


veris

IBTA

O Ciclo de Vida do Projeto

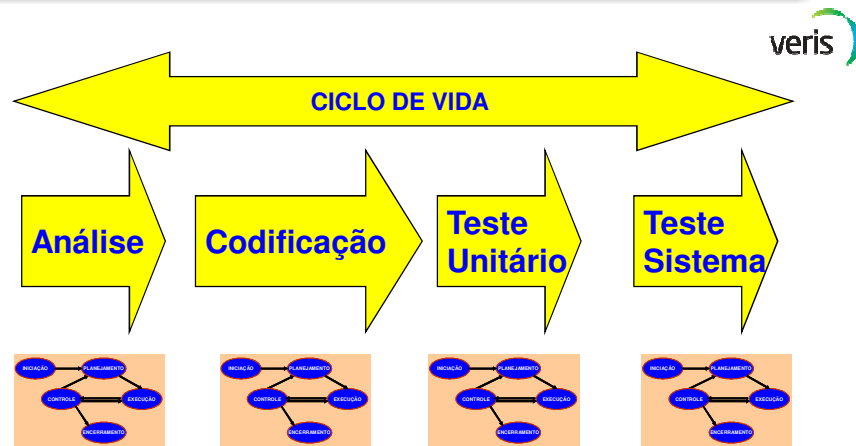
- Os Grupos de Processos – **Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento** – não são necessariamente as fases do projeto
- Em grandes projetos, divididos em fases, os grupos de processos podem ser executados em cada fase, por exemplo:
 - Análise – I P E C E
 - Codificação – I P E C E
 - Teste Unitário – I P E C E
 - Teste Sistema – I P E C E




veris

IBTA

O Ciclo de Vida do Projeto



O Ciclo de Vida do Projeto

- Características do ciclo de vida do projeto: 
 - Define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final
 - A transição de uma fase para outra em geral envolve alguma forma de **transferência técnica ou entrega**
 - O ciclo de vida pode ser **escolhido pela equipe** do projeto ou existir um **modelo único**, definido pela empresa
 - As práticas comuns de um determinado setor normalmente levarão ao uso de um **ciclo de vida preferencial para esse setor**

O Ciclo de Vida do Projeto

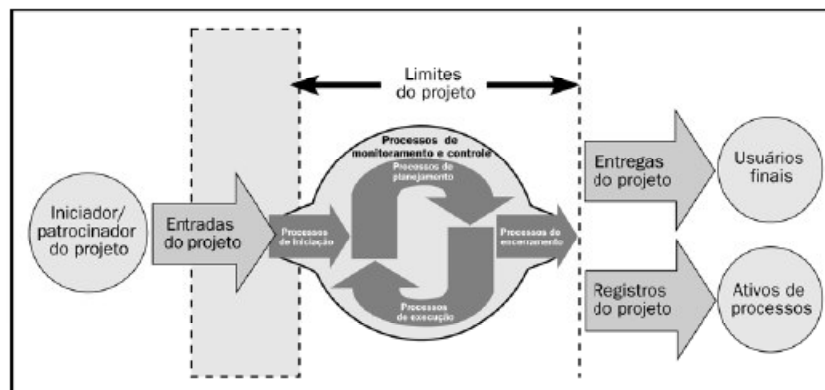
- Características das fases do projeto:
 - O término e a aprovação de um ou mais produtos intermediários caracteriza uma fase do projeto
 - Produto – resultado mensurável e verificável do trabalho
 - Por exemplo:
 - Documento de especificação
 - Relatório de estudo de viabilidade
 - Protótipo
 - Produtos podem ser:
 - Do gerenciamento do projeto
 - Produtos finais do projeto



IBTA

Ciclo de Vida do Projeto

- É importante definir quais são os **limites do projeto**, onde ele começa e onde ele termina, ou seja, o que está e o que não está incluído



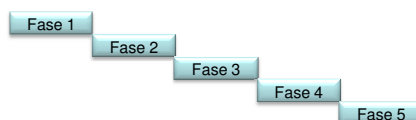
Ciclo de Vida do Projeto

- Existem 3 tipos de relação entre as fases de um projeto:
 - Relação sequencial – onde uma fase só pode começar quando a anterior está completa
 - Relação com sobreposição – onde uma fase começa antes da anterior estar completa
 - Relação iterativa – onde apenas uma fase é planejada de cada vez
- A escolha das relações entre fases do projeto depende de:
 - Nível de controle requerido
 - Grau de incertezas



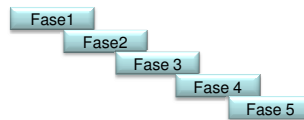
Ciclo de Vida do Projeto

- Relação sequencial entre fases de um projeto
 - Uma fase só pode começar quando a anterior está completa
 - As entregas de uma fase geralmente são revisadas, para garantir que estejam completas e exatas, e aprovadas antes que o trabalho seja iniciado na próxima fase
 - Esta abordagem reduz incertezas e riscos, porém elimina opções de encurtamento do cronograma



Ciclo de Vida do Projeto

- Relação com sobreposição entre fases de um projeto
 - Uma fase é iniciada antes da aprovação das entregas da fase anterior, quando os riscos envolvidos são considerados aceitáveis
 - Esta abordagem permite encurtar o cronograma, mas pode gerar um aumento dos riscos e pode resultar em retrabalho, caso a fase seguinte dependa de resultados das anteriores



IBTA

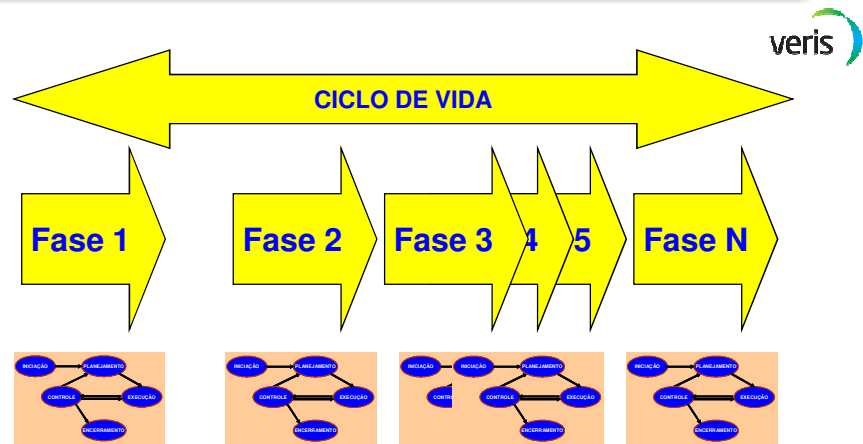
Ciclo de Vida do Projeto

- Relação iterativa entre fases de um projeto
 - Apenas uma fase é planejada de cada vez e o planejamento para a próxima fase ocorre à medida que os resultados da fase atual são obtidos
 - Esta abordagem é útil em ambientes de altas incertezas e indefinições ou com muitas mudanças
 - Exemplo: projeto de pesquisa
 - Não é feito planejamento de longo prazo



IBTA

Processos de Gerenciamento de Projetos

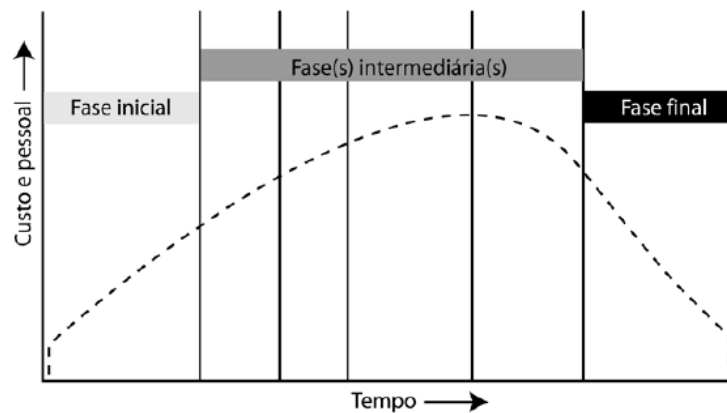


veris

IBTA

O Ciclo de Vida do Projeto

- Variação dos custos e da alocação e pessoal ao longo das fases de um projeto



veris

IBTA

Agenda

- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
 2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
 3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - **Envolvidos e influências no Projeto**
 - Estruturas Organizacionais
 4. Processos de Gestão de Projetos
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
 5. Processos de Iniciação
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
 6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto



Envolvidos no Projeto

- São pessoas e organizações que
 - Estão ativamente envolvidas no projeto ou
 - Têm interesses que são positiva ou negativamente afetados pelo desenvolvimento do Projeto
- Podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e a equipe do projeto
- Podem ser chamados de **partes interessadas**
- Em inglês: stakeholders



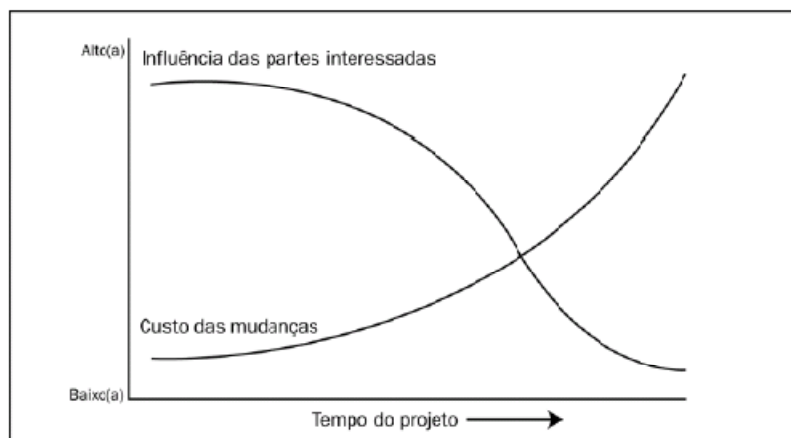
Envolvidos no Projeto

- A gerência do projeto deve identificar os envolvidos internos e externos, de forma a determinar:
 - Requisitos
 - Expectativas em relação ao projeto
- Além disso, a gerência do projeto deve gerenciar a influência dos envolvidos sobre os requisitos do projeto para garantir o seu sucesso



Envolvidos no Projeto

- Influência das partes interessadas ao longo do tempo de projeto



Envolvidos no Projeto

- Principais stakeholders:

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| – Clientes e usuários | – Outros departamentos internos |
| – Patrocinador | – Empresas Terceirizadas |
| – Diretor | – Outros projetos |
| – Gerente de portfólio | – Investidores |
| – Gerente de programa | – Sindicatos |
| – Escritório de projetos | – Associações profissionais |
| – Gerentes de projeto | – Organizações do Governo |
| – Equipe do projeto | – Grupos Comunitários |
| – Gerentes funcionais | – Familiares |
| – Fornecedores | – ... |
| – Parceiros | |



Exercício 5

Reúna-se com a sua equipe

1. Escolham o gerente de projeto
2. Seleccionem um dos projetos de TI listados na aula passada
3. Defina o ciclo de vida do projeto, através da identificação das fases do projeto
4. Defina qual será a saída de cada uma das fases
5. Identifique os stakeholders deste projeto



Agenda

- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
 2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
 3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - **Estruturas Organizacionais**
 4. Processos de Gestão de Projetos
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
 5. Processos de Iniciação
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
 6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto




Estruturas Organizacionais

- Estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que influencia:
 - A disponibilidade de recursos
 - A forma como os projetos são conduzidos
- A equipe de gerenciamento do projeto precisa conhecer a estrutura organizacional da empresa para avaliar como essa forma de organização pode influir no projeto




Estruturas Organizacionais

- A estrutura organizacional de uma empresa  pode ser de vários tipos diferentes:
 - Funcional ou não orientada a projetos
 - Matriz fraca
 - Matriz balanceada
 - Matriz forte
 - Projetizada ou orientada a projetos
 - Mista



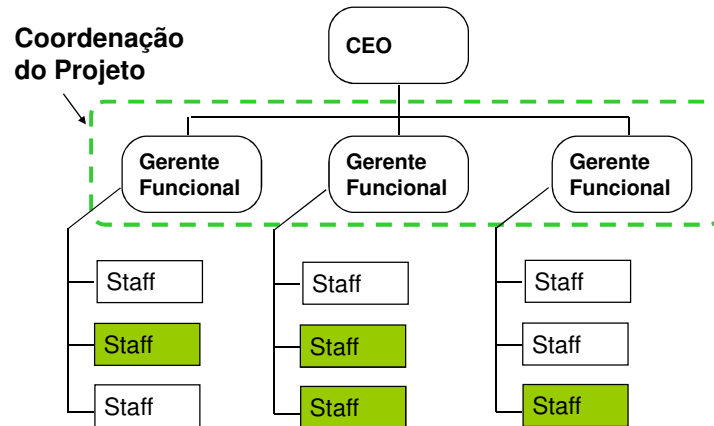
Estruturas Organizacionais

- **Organização funcional ou não orientada a projetos** 
 - Organização clássica hierarquizada, onde os funcionários têm superiores claramente definidos e estão agrupados por especialidade, como por exemplo, produção, engenharia e marketing
 - Normalmente os sistemas destas organizações não lidam eficientemente com atividades “orientadas a projeto”
 - Em alguns casos, existem unidades que operam como organizações orientadas a projetos, a fim de suprir as necessidades de acompanhamento e monitoração dos projetos da organização



Estruturas Organizacionais

Organização Funcional



Alguns funcionários estão envolvidos em atividades de projetos



Estruturas Organizacionais

• Organização orientada a Projetos

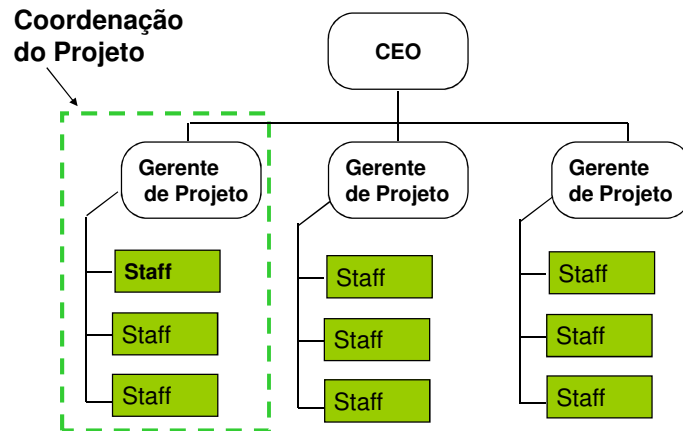


- Organizações que obtêm seus lucros principalmente a partir da execução de projetos ou que adotaram o “Gerenciamento por Projetos” como forma de estruturar suas operações
- A maior parte dos recursos da organização estão envolvidos em atividades de projeto
- Membros de uma equipe estão alocados juntos
- Gerentes de projeto têm bastante autoridade
- Estas organizações tendem a ter sistemas implantados para facilitar o gerenciamento de seus projetos
 - Por exemplo, sistemas financeiros com facilidades para controlar múltiplos projetos simultaneamente



Estruturas Organizacionais

Organização Projetizada



IBTA

Estruturas Organizacionais



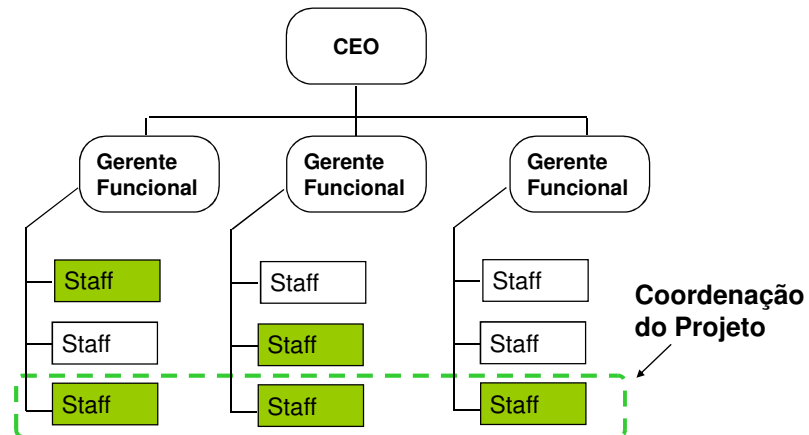
• Organizações Matriciais

- Organizações intermediárias entre as funcionais e as projetizadas
- Matrizes fracas são mais parecidas com organizações funcionais e o papel do gerente de projeto é mais de um coordenador
- Matrizes fortes são mais parecidas com organizações projetizadas, pois o gerente de projeto tem uma autoridade considerável e uma equipe alocada *full-time*
- Matrizes balanceadas reconhecem a necessidade de um gerente de projetos, porém não concedem a ele autoridade total sobre o projeto

IBTA

Estruturas Organizacionais

Organização de Matriz Fraca

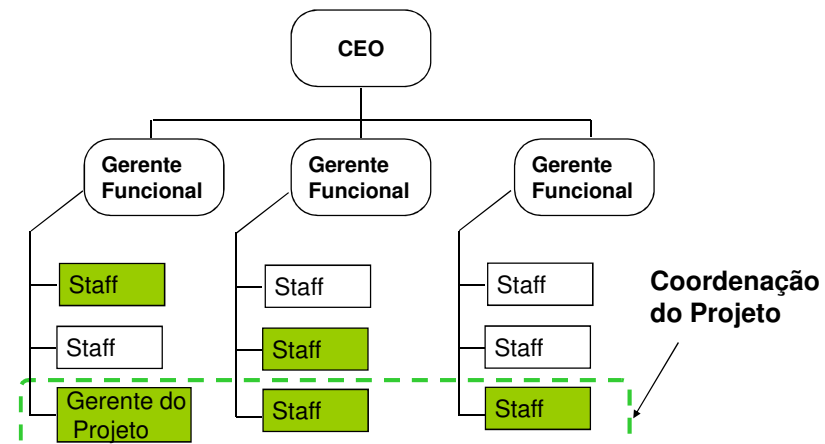


Função do Gerente do Projeto é mais a de um coordenador do que gerente



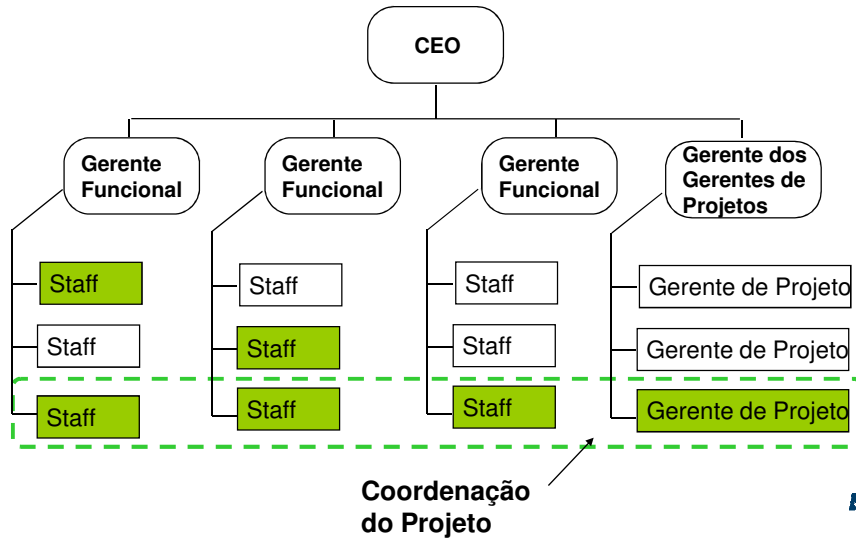
Estruturas Organizacionais

Organização de Matriz Balanceada



Estruturas Organizacionais

Organização de Matriz Forte

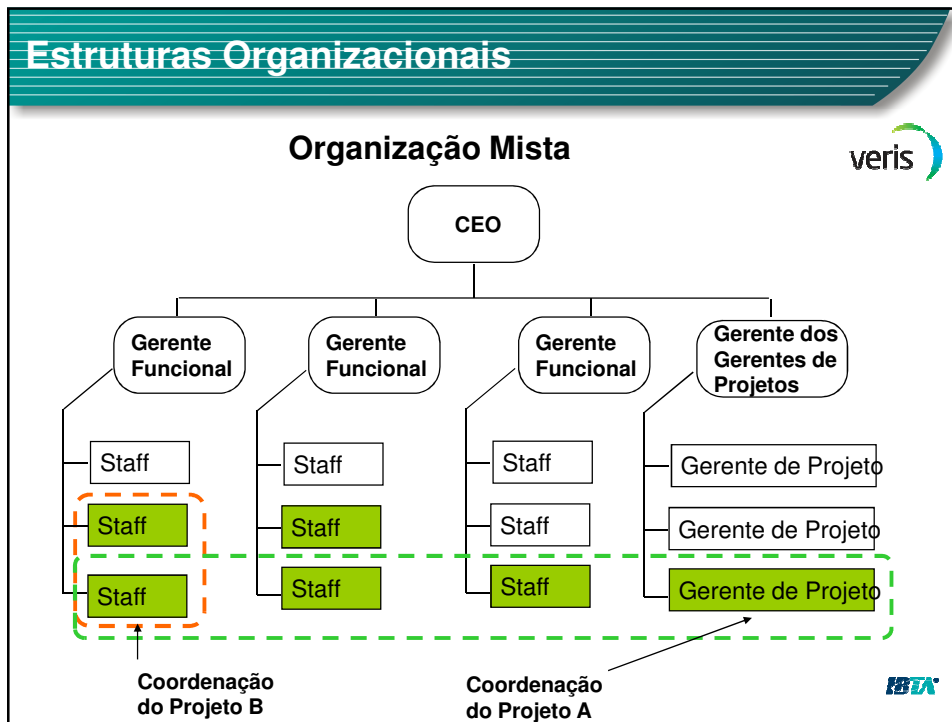


Estruturas Organizacionais



• Organizações mistas

- Organizações com estruturas diferentes em níveis diferentes
- Por exemplo, organizações funcionais podem criar uma equipe de projeto especial para lidar com um projeto crítico
- Esta equipe pode ter muitas características de uma equipe de projeto de uma organização projetizada, sendo alocada full-time e funcionando fora da estrutura hierárquica padrão da empresa



Estruturas Organizacionais

Influências da estrutura organizacional nos projetos

Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Exercício 6

1. Identifique a empresa ou organização onde será realizado o projeto escolhido pela sua equipe. Pode ser um empresa real ou fictícia.
2. Qual é a estrutura organizacional desta empresa?
3. Considerando que esta estrutura organizacional faz parte do ambiente do projeto, analise de que formas ela poderá influir na execução deste projeto



Agenda

Bibliografia e Avaliação

1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - Estruturas Organizacionais
4. **Processos de Gestão de Projetos**
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
5. Processos de Iniciação
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto



Gerenciamento do Projeto

- O Gerenciamento do Projeto é realizado através de processos
- Os processos são definidos com o objetivo de aumentar a efetividade das ações realizadas na organização
- Alguns exemplos de processos são:
 - Desenvolver o “Termo de Abertura”
 - Identificar Riscos
 - Distribuir Informação
 - Verificar Escopo
 - Encerrar projeto



Processos na Gestão de Projetos

PROCESSO



Um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto especificado de produtos, resultados ou serviços

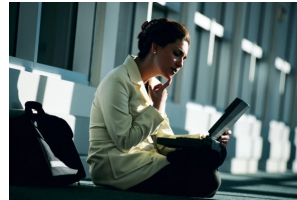


Processos no Gerenciamento de Projetos

Para um projeto ter sucesso a equipe deve ser capaz de:



- SELECIONAR OS PROCESSOS que devem ser implementados para atender os objetivos do projeto
- Definir a ABORDAGEM ESPECÍFICA na implementação de cada processo para adequar os planos e especificações aos requisitos do projeto e do produto, definidos pelos envolvidos
- MANTER UM BALANCEAMENTO entre as necessidades e restrições de escopo, prazo, custo, qualidade, recursos e risco para produzir um resultado de qualidade



IBTA

Agenda

Bibliografia e Avaliação



1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - Estruturas Organizacionais
4. Processos de Gestão de Projetos
 - **Grupos de processos em Gestão de Projetos**
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
5. Processos de Iniciação
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto

IBTA

Gerenciamento de Projetos

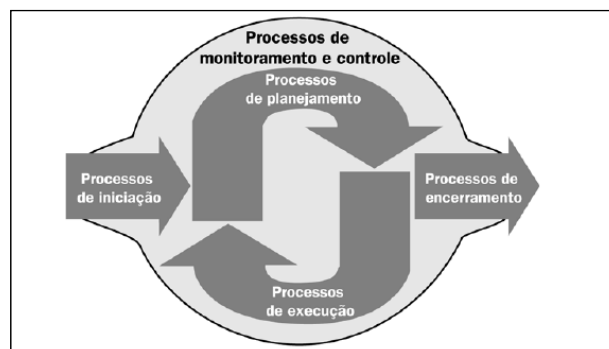
- Grupos de processos
 - Iniciação
 - Planejamento
 - Execução
 - Monitoramento e controle
 - Encerramento



IBTA

Grupos de Processos

- São necessários para qualquer projeto
- Possuem dependências claras
- Devem ser realizados na mesma seqüência em cada projeto ou fase do projeto



IBTA

Grupos de Processos - Iniciação



Define o início de um novo projeto ou de uma nova fase do projeto, através da obtenção de autorização para iniciar este projeto ou fase

Palavra-chave: Autorização



Grupos de Processos - Planejamento



Define o escopo do projeto e detalha os objetivos. Planeja o curso das ações requeridas visando atingir os objetivos para os quais o Projeto foi criado

Palavras-chave:

- Escopo do projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto



Grupos de Processos - Execução

Integra pessoas e outros recursos para executar o trabalho definido no Plano de Gerência do Projeto, visando atender às especificações do projeto



Palavras-chave:

- Recursos e Atividades
- Realização do Planejado
- Integração



Grupos de Processos - Controle

Mede e monitora regularmente o progresso das atividades a fim de identificar variações em relação ao planejado e definir ações a serem tomadas para atingir os objetivos definidos



Palavras-chave:

- Progresso
- Planejado x Realizado
- Estimativas de Prazo e Custo finais



Grupos de Processos - Encerramento

Formaliza o aceite do produto, serviço ou resultado e documenta os resultados obtidos ao longo do projeto

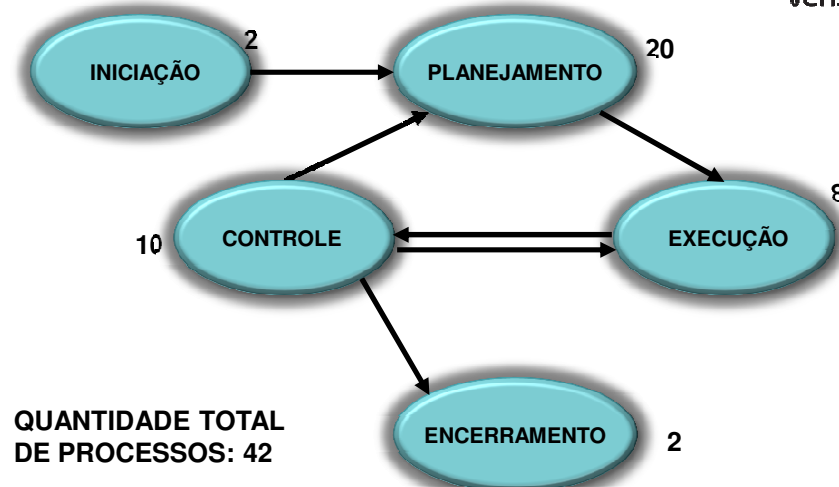


Palavras-chave:

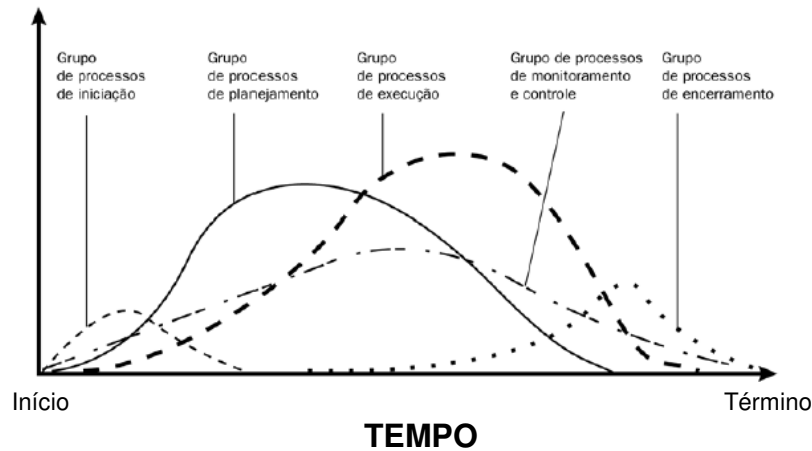
- Formalização
- Documentação



Quantidade de Processos por Grupos



Grupos de Processo

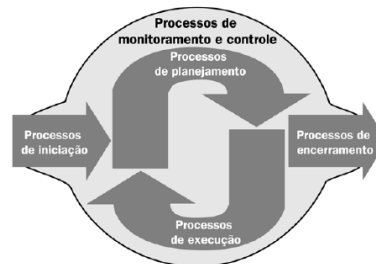
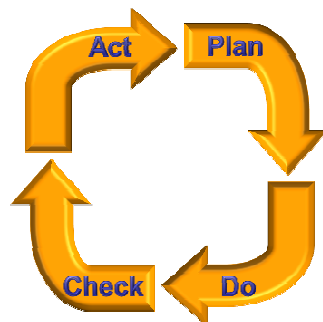


IBTA

Grupos de Processos

Ciclo PDCA – Plan-Do-Check-Act

Proposto por Edward Deming



- Plan = Planejamento
- Do = Execução
- Check & Act = Monitoração & Controle

IBTA