

GESTÃO DE PROJETOS

ESTUDO DE CASO

A EMPRESA SOCIALLY - CENÁRIO

- A SOCIALLY é uma empresa global de Tecnologia da Informação.
- A empresa é dona de uma rede social que vem conquistando novos adeptos e desbancando as redes sociais dominantes.
- A administração considera que é um bom momento para investir em outros segmentos de atuação visto que o nicho de redes sociais é bastante instável.

A EMPRESA SOCIALLY - CENÁRIO

- Dado este cenário, algumas diretrizes estratégicas foram definidas, e dentro do portfólio de projetos definido surge a iniciativa batizada de projeto:
- “DATA WATERFALL”
- **OBJETIVO DO PROJETO: CONSTRUIR UM DATA CENTER PRÓPRIO.**

INICIANDO O PROJETO

Desenvolvendo o Termo de Abertura do Projeto

- 1. Por que o projeto foi concebido?**
- 2. Quais resultados esperamos conseguir com a conclusão do mesmo?**
- 3. O que deverá ser feito para entregar os resultados esperados?**
- 4. Quem deverá trabalhar no projeto?**
- 5. Quando se espera que o projeto termine?**
- 6. Quanto se espera gastar com o projeto?**

INICIANDO O PROJETO

Termo de Abertura do Projeto – Considerar:

- A especificação de trabalho do projeto
- O Caso de Negócio
- Os acordos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

INICIANDO O PROJETO

O Termo de Abertura do Projeto contém:

- Propósito do projeto
- Objetivos e critérios de sucesso mensuráveis
- Requerimentos de alto nível
- Premissas e restrições do projeto
- Descrição do projeto de alto nível
- Descrição dos primeiros riscos mapeados
- Macro cronograma de entregas ou resumo do cronograma de marcos
- Orçamento liberado
- Gerente de Projetos alocado, responsabilidade e nível de autoridade
- Lista inicial das Partes Interessadas
- Formalização de Líder e Patrocinador do Projeto

INICIANDO O PROJETO

Especialistas do projeto Data Waterfall (equipe):

- O engenheiro responsável para realizar a obra de construção do novo Data Center;
- O consultor externo para apoiar a adequação do sistema de e certificação das normas ISO20000, ISO27000 e a certificação TIER III;
- O responsável pela infraestrutura predial;
- Profissionais das diversas áreas internas de TI, como infraestrutura, sistemas, telecomunicações e segurança da informação.

IDENTIFICANDO AS PARTES INTERESSADAS

“Um projeto bem sucedido depende da identificação adequada das partes interessadas, desde o início do projeto ou fase do projeto.”

- Identificação: análise do seu nível de interesse, expectativas individuais, sua importância e influência.
- O Termo de Abertura do Projeto já apresenta uma descrição inicial e de alto nível das partes interessadas.
- Conhecer os fatores ambientais da empresa ajuda a classificar melhor as partes interessadas e a compreender as melhores formas de relacionamento

IDENTIFICANDO AS PARTES INTERESSADAS

Pergunta: Qual seria uma abordagem interessante para a análise das partes interessadas do projeto Data Waterfall?

- A. Acionistas
- B. Prefeitura
- C. Usuários (plataforma de rede social)
- D. Novos Fornecedores
- E. Áreas de infraestrutura de TI
- F. Áreas de desenvolvimento de sistemas
- G. Fornecedor atual (hosting)

IDENTIFICANDO AS PARTES INTERESSADAS

Pergunta: Qual seria uma abordagem interessante para a análise das partes interessadas do projeto Data Waterfall?



PLANEJANDO O PROJETO

Este é o estágio mais intenso de um projeto, envolvendo processos de todas as áreas de conhecimento.

- Garante a compreensão de quais são as entregas e das expectativas com o tempo, custo e qualidade das entregas.
- Dá condições de reação ao gerente de projetos quando algo inesperado afetar alguma dimensão do projeto.
- Provê embasamento para alocação e motivação dos melhores recursos disponíveis para cumprir com os requisitos que geraram a demanda.

PLANEJANDO E GERENCIANDO O PROJETO

- Antes mesmo de planejar o projeto, você precisa planejar como irá lidar com o gerenciamento do projeto e suas questões importantes, como escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação, recursos humanos, aquisições, partes interessadas e riscos.
- Não seria apropriado desenvolver um plano de resposta aos riscos do projeto, sem antes saber quais são as regras de identificação de um risco, por exemplo.

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Serve como um documento central, definindo a base de todo trabalho do projeto, como ele será executado, monitorado e controlado, e encerrado.
- O plano de gerenciamento do projeto ultrapassa os limites do estágio de planejamento. O seu conteúdo é desenvolvido e atualizado progressivamente por meio de uma série de processos integrados até o encerramento do projeto.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

Descreve como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado, e verificado.

- Os planos auxiliares aprovados do plano de gerenciamento do projeto que são usados para criar o plano de gerenciamento do escopo e influenciar a abordagem adotada no planejamento do escopo e no gerenciamento do escopo do projeto.
- O termo de abertura do projeto que fornece o contexto de projeto necessário para planejar os processos de gerenciamento do escopo, como a descrição em alto nível do projeto e das características do produto resultante da especificação do trabalho do projeto.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS

- O Plano de Gerenciamento dos Requisitos também é uma saída do processo “Planejar o Gerenciamento do Escopo” e descreve como os requisitos serão analisados, documentados e gerenciados.

PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

- Embasado principalmente pelo plano de gerenciamento do projeto, que fornece informações importantes como a Linha de base do escopo (especificação da EAP, a estimativa de duração e o gerenciamento do cronograma) e informações sobre custos, riscos e comunicações relacionadas com a elaboração do cronograma.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

- São usadas informações sobre o gerenciamento do escopo do projeto e os detalhes da EAP.
- Os fatores ambientais da empresa também podem influenciar o planejamento do gerenciamento do escopo. No projeto Data Waterfall, por exemplo, o fato de algumas atividades do projeto envolverem aquisição de hardware importado, as taxas de câmbio e condições do mercado são fatores que certamente devem ser considerados no plano de gerenciamento de custos.
- Pode envolver opções estratégicas para financiar o projeto, tais como autofinanciamento, financiamento com capital ou financiamento com débito.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Responsável por estabelecer papéis, responsabilidades e organogramas do projeto, além do plano de gerenciamento de pessoal, incluindo o cronograma para mobilização e liberação de pessoal (documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe).

Organogramas e Descrições de Cargos

- Gráficos Hierárquicos
- Gráficos Matriciais
- Formatos de texto

PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

A falta de comunicação é apontada como o principal problema nos projetos, segundo o PMsurvey (2012).

1. Cuidado com a linguagem corporal.
2. Cuidado com mensagens escritas. Sempre que possível comunique-se pessoalmente ou por telefone.
3. Ouça. Se não puder atender a pessoa peça que volte outro horário.
4. Comprove o entendimento. Garantir um bom entendimento de todos é critério crucial de sucesso.
5. Saiba lidar com conflitos.
6. Ao final de cada reunião recapitule os principais pontos discutidos.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

- As atitudes, limites e tolerância em relação aos riscos que descrevem o grau de risco que uma organização pode suportar são fatores ambientais da empresa que podem (e certamente o farão) influenciar o plano de gerenciamento dos riscos.
- As técnicas analíticas são usadas para a compreensão e definição do contexto geral de gerenciamento dos riscos do projeto, que é baseado em uma combinação de atitudes das partes em relação ao risco.

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Identifica as estratégias de gerenciamento necessárias para estimular o engajamento das partes interessadas.

- Níveis de engajamento das principais partes interessadas;
- Âmbito e impacto da mudança nas partes interessadas;
- Inter-relacionamentos identificados;
- Método para atualizar e refinar o plano.

No início de um projeto, pode ser necessário que as partes interessadas seniores estejam altamente engajadas, para remover quaisquer possíveis obstáculos com êxito.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

Tomando como exemplo o projeto Data Waterfall, há fatores relevantes, como a pretensão em obter as certificações ISO20000, ISO270000 e TIER III.

- Plano de melhorias no processo.
- Métricas de Qualidade.
- Listas de verificação da qualidade.

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O plano descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, do desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.

- Decisões de Fazer ou Comprar: Processos referentes à tomada de decisões (fazer internamente, ou comprar de um fornecedor).
- Solicitações de Mudança: Decisões que envolvam a aquisição de mercadorias, serviços ou recursos, ou outras decisões durante o planejamento das aquisições que possam gerar solicitações de mudança.

DATA WATERFALL – COLETANDO REQUISITOS DO PROJETO

O primeiro passo do planejamento é coletar os requisitos. Serão definidas e documentadas as necessidades das partes interessadas.

- Entrevistas
- Focus Group
- Workshop
- Técnica Delphi
- Mapa Mental
- Técnicas de Decisão em Grupo
- Observação ou Job Shadowing
- Desenvolvimento de um Protótipo

DATA WATERFALL – DEFININDO O ESCOPO DO PROJETO

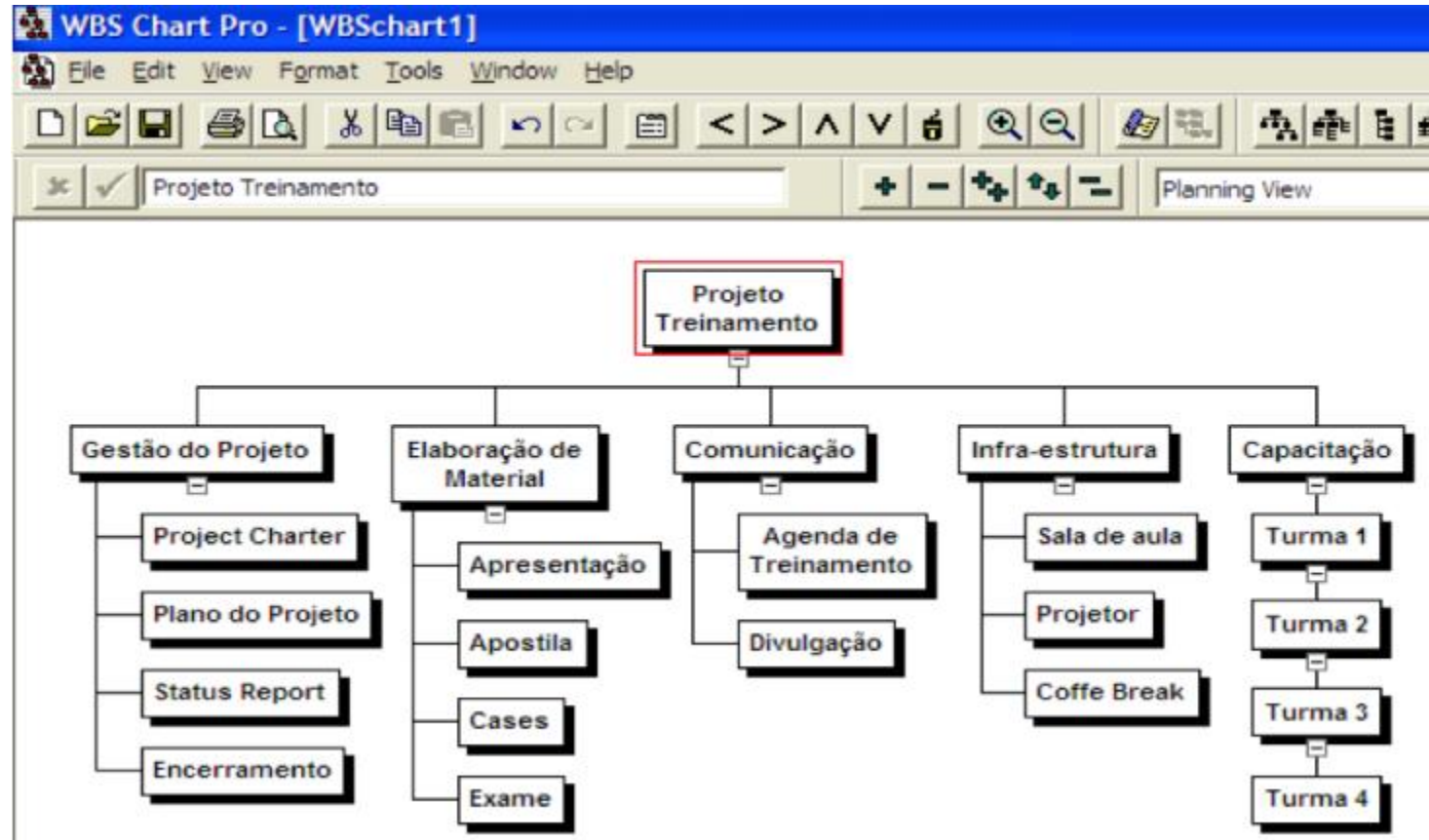
Será desenvolvida a descrição detalhada do projeto e do produto do projeto. O principal objetivo é promover o entendimento comum do que deve ser feito (Saída: DEP).

- A descrição do escopo do produto do projeto;
- Os critérios de aceitação do produto;
- As entregas do projeto;
- As exclusões do projeto, ou seja, o que não está contido no escopo,
- As restrições do projeto, que podem ser restrições de tempo, custo, tecnologia, recurso, diretrizes, etc;
- As premissas do projeto.

DATA WATERFALL – CRIANDO A EAP

- Último passo para o planejamento do escopo. A EAP é uma decomposição do escopo do projeto em níveis hierárquicos: Projeto, fases e os pacotes de trabalho
- A principal técnica utilizada para criar a EAP é decomposição
- É orientada a entregas
- Serve para deixar claro, tudo que será entregue pelo projeto
- Útil para delegar responsáveis por cada entrega
- Com a conclusão da EAP gera-se *baseline* de escopo
- A linha de base do escopo é a formalização final das entregas do projeto

DATA WATERFALL – CRIANDO A EAP



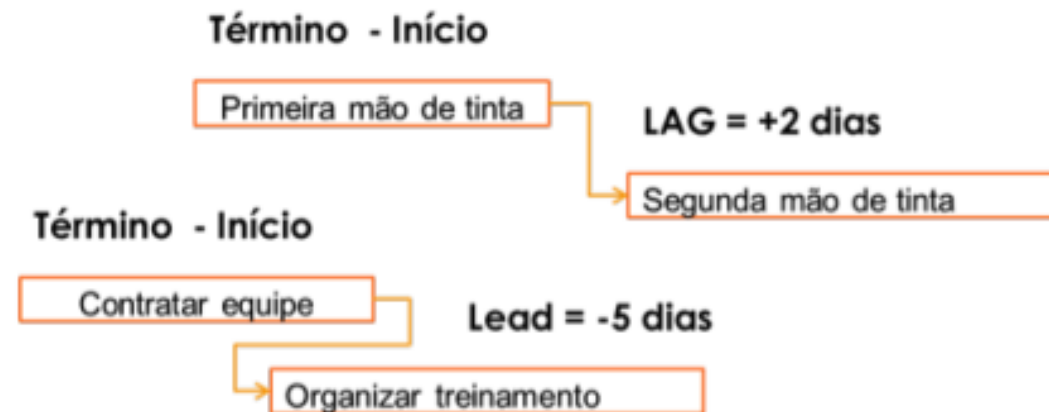
DATA WATERFALL – DEFININDO E SEQUENCIANDO AS ATIVIDADES DO PROJETO

- A EAP deve ser usada como referência para determinar estas atividades.
- Inicialmente as atividades devem apenas ser determinadas, ou seja, não é necessário, a princípio, pensar em como as atividades devam ser sequenciadas
- Após as atividades planejadas é necessário sequencia-las da forma correta, seguindo um dos modelos a seguir:



DATA WATERFALL – DEFININDO E SEQUENCIANDO AS ATIVIDADES DO PROJETO

- Além de definir e sequenciar corretamente as atividades do projeto, também é necessário:
 - Determinar as dependências: obrigatórias, arbitrárias ou externas
 - Analisar Lag (Espera) e Leads (Antecipação)



DATA WATERFALL – ESTIMANDO A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROJETO

É preciso consultar:

- O calendário dos recursos disponíveis;
- As restrições e premissas de prazo ou de recursos;
- Informações históricas de atividades similares de projetos passados, que podem servir de referência;
- Os riscos do projeto;
- A lista de atividades e a declaração de escopo do projeto.

Os especialistas nas atividades definem a duração, e não o gerente de projetos.

DATA WATERFALL – ESTIMANDO OS RECURSOS DAS ATIVIDADES DO PROJETO

- São estimados o tipo e quantidade de recursos, material, pessoas, equipamentos e suplementos para realização das atividades.
- É preciso saber quais recursos estão disponíveis e que serão alocados no projeto para poder estimar a duração das atividades.
- Adicionar muitos recursos a uma atividade com objetivo de termina-la mais rápido nem sempre vai funcionar.

DATA WATERFALL – DESENVOLVENDO O CRONOGRAMA DO PROJETO

O cronograma do projeto é a consolidação das atividades sequenciadas, recursos alocados e a estimativa de duração das atividades. A partir do cronograma concluído, tem-se o *baseline* de tempo do projeto. Em outras palavras, significa que o cronograma está oficialmente definido, e a partir deste momento qualquer alteração nele deve ser feita através de um processo formal de gerenciamento de mudanças.

DATA WATERFALL – ESTIMANDO OS CUSTOS DO PROJETO

- Deve considerar todos os esforços necessários para terminar o projeto, desde os esforços para realizar o gerenciamento do projeto até os custos associados diretamente ao projeto, como mão de obra, materiais, treinamento, computadores, etc.
- Tipos de custos:
 - Variáveis: Mudam de acordo com a quantidade. Ex.: custos de materiais, suprimentos, salários;
 - Fixos: Não mudam com mudanças na produção. Ex.: custo de instalação, aluguel;
 - Diretos: Diretamente atribuíveis ao trabalho. Ex.: viagens, salários;
 - Indiretos: Custos incorridos para benefício de mais de um projeto. Ex.: impostos, serviços básicos como água, luz, telefone.

DATA WATERFALL – DETERMINANDO OS RISCOS DO PROJETO

- Riscos são passíveis de aparecer a qualquer momento e normalmente causam impactos (negativos) significativos para o projeto.
- Por este motivo o processo de identificar riscos é iterativo, ocorre desde o início até o encerramento do projeto.
- Os riscos identificados devem ser registrados em uma lista de forma detalhada e específica.
- Considere sempre os riscos que possam ser relevantes ao contexto do projeto.

TAMBÉM É NECESSÁRIO: realizar a análise qualitativa dos riscos do projeto, realizar a análise qualitativa dos riscos do projeto e planejar as respostas aos riscos do projeto.

EXECUTANDO O PROJETO – ORIENTANDO E GERENCIANDO A EXECUÇÃO DO PROJETO

- Uma das principais preocupações durante o estágio de execução é integrar todos os trabalhos de execução em um esforço coordenado para cumprir o plano de gerenciamento do projeto e produzir as entregas definidas.
- Envolve, o gerenciamento de pessoas para mantê-las engajadas no projeto, realizando o trabalho e melhorando os processos envolvidos no trabalho.
- O gerente de projetos é responsável por ajudar a equipe a finalizar o trabalho, e garantir uma compreensão comum do projeto entre as partes interessadas.

EXECUTANDO O PROJETO – MOBILIZANDO E DESENVOLVENDO A EQUIPE DO PROJETO

- A mobilização da equipe deve começar no início do projeto
- Nesta fase é importante: saber quais os recursos designados, negociar os melhores recursos possíveis; contratar novos funcionários; terceirizar; gerenciar riscos associados aos recursos e gerenciar a carga de trabalho da equipe.
- Formas de desenvolver a equipe do projeto: Organização de treinamentos para aprimorar as competências da equipe, coaching com os membros da equipe, construção do espírito de equipe, estabelecer uma war room (estabelecer locais de trabalho comuns) e Scrum Meetings (criar objetivos comuns).

EXECUTANDO O PROJETO – GERENCIANDO AS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

- O importante aqui é garantir que as partes interessadas estão visualizando que suas necessidades estão sendo atendidas e direcionadas.
- Reuniões: prepare-se antecipadamente, não convide para a reunião quem não precisa estar nela, procure manter o foco, envie a pauta com antecedência, cumpra o horário previsto, utilize um local adequado e equipado, faça um breve resumo sobre o que foi discutido e, por fim, envie a ata aos participantes.
- Aproximadamente 90% dos trabalhos do gerente de projetos são voltados para comunicação. E uma excelente forma de se comunicar é através de apresentações

DATA WATERFALL – MONITORANDO E CONTROLANDO O PROJETO

- Isto inclui o monitoramento e controle dos trabalhos do projeto, como riscos, entregas, mudanças, aquisições e a qualidade do projeto.
- O bom planejamento de um projeto, associado a um monitoramento e controle eficaz, representa 85% do caminho de um projeto bem sucedido.
- Os outros 15% são garantidos por meio da iniciação e encerramento apropriados e da liderança ativa da equipe durante a execução do projeto.

DATA WATERFALL – MONITORANDO E CONTROLANDO O TRABALHO DO PROJETO

- Consistem em obter e comparar dados de desempenho reais do projeto com os dados de desempenho previstos no plano de gerenciamento do projeto.
- Esta função de controle é realizada durante todo o ciclo do projeto.
- Durante um projeto, muitos desvios podem ocorrer, como um cronograma cumprido a custos excessivos.
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto é uma função de integração, portanto seu propósito é equilibrar as demandas das diferentes áreas de conhecimento para controlar o projeto como um todo.

DATA WATERFALL – CONTROLANDO O ESCOPO, CRONOGRAMA, CUSTOS E AS COMUNICAÇÕES

- Controlar o escopo: garantir que o escopo do projeto está sendo atendido de acordo com o previsto.
- Controlar o cronograma: garantir que as entregas estão sendo realizadas dentro do prazo estabelecido.
- Controlar os custos: garantir que não ultrapassam os limites.
- Controlar as comunicações: garantir que as informações fluam da maneira planejada para as pessoas certas e na hora certa.

“Há uma grande semelhança entre o rally de regularidade e um projeto. Em um projeto, deve ser entregue tudo que foi solicitado, e apenas o que foi solicitado, dentro do cronograma, dos custos estabelecidos e com o uso de comunicação apropriada.”

DATA WATERFALL – ENCERRANDO AS AQUISIÇÕES DO PROJETO

- As aquisições são encerradas quando um contrato é terminado ou quando um contrato é rescindido antes que o trabalho seja terminado.
- Concluem todos os itens que ainda não foram resolvidos, verificando se todo o trabalho e todas as entregas foram aceitos, encerrando questões pendentes e pagando as retenções de cada uma das aquisições no projeto.
- Podem existir diversas aquisições em um projeto e diversos encerramentos de aquisições. Mas todos os encerramentos de aquisições devem ser encerrados antes do encerramento do projeto. Assim, é deve-se considerar que este processo é predecessor ao processo de encerrar projeto ou fase.

DATA WATERFALL – ENCERRAR PROJETO OU FASE

- Finalização de todas as atividades em todos os grupos de processos, encerrando formalmente o projeto ou fase do projeto.
- O encerramento formal de um projeto se dá por meio das seguintes atividades:
 - Documentar as lições aprendidas, transição para operação (ação que sela a participação do gerente de projetos e a equipe no projeto em questão), aceitação formal do projeto, evento comunique o encerramento, armazenamento das documentações do projeto, liberação da equipe e, por fim, celebração do sucesso do projeto.