



## Gestão de Projetos

Aulas 01 e 02 - Conceitos de Gestão de  
Projetos

## O que é um projeto?

"Um projeto é uma empreitada temporária realizada para criar um produto ou serviço únicos."

Project Management Institute (PMI)

## O que todos projetos tem em comum?

- Tem um objetivo específico e claro.
- São temporários:
  - Possuem datas de início e fim definidas;
  - Tem uma organização e arranjo temporário.
- Demandam coordenação multidisciplinar.
- São delimitados por:
  - Custo
  - Escopo;
  - Tempo.

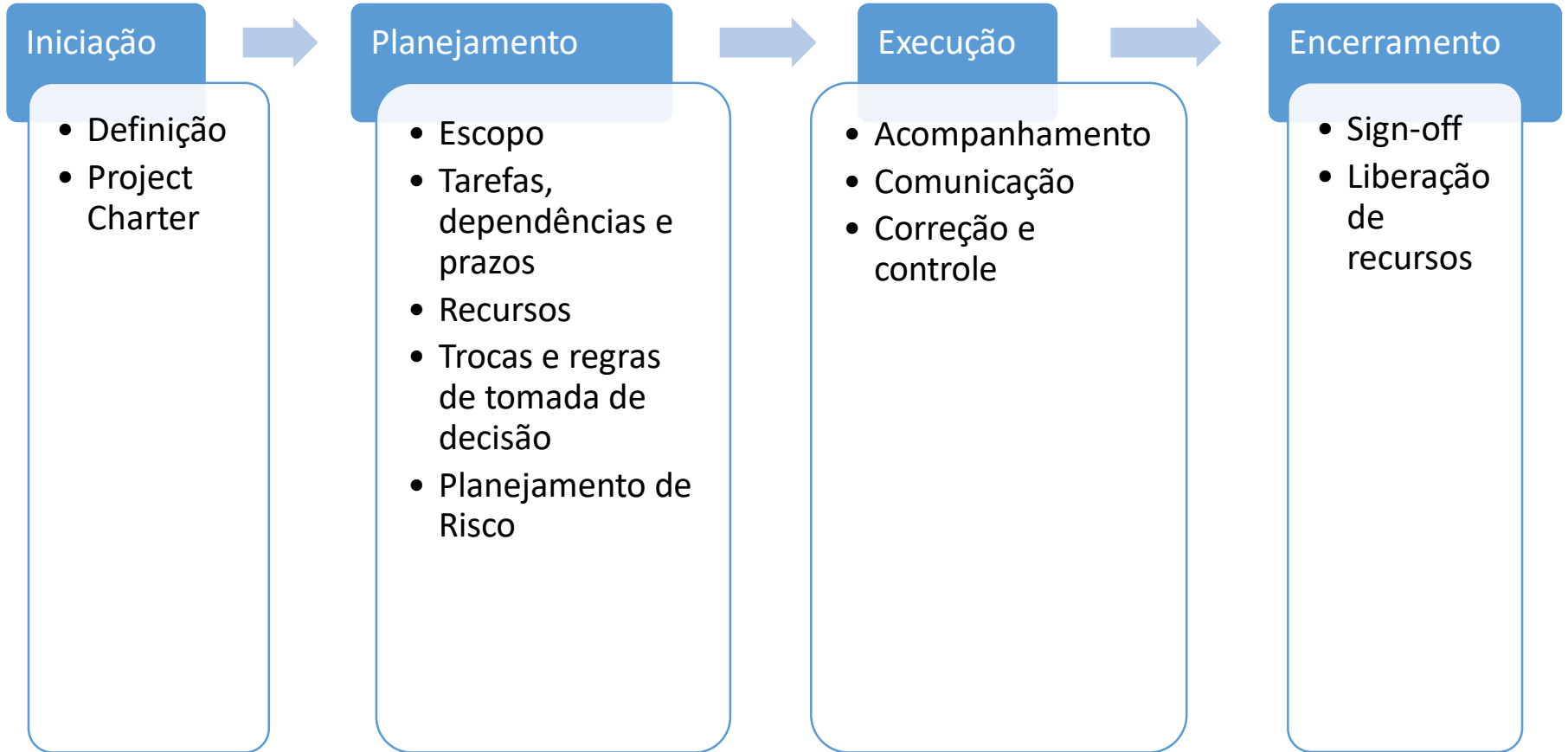
O que todos “não-projetos” tem em comum?

- São rotinas estabelecidas e já em execução.
- Não são temporárias.
- Não possuem a reserva temporária de recursos.

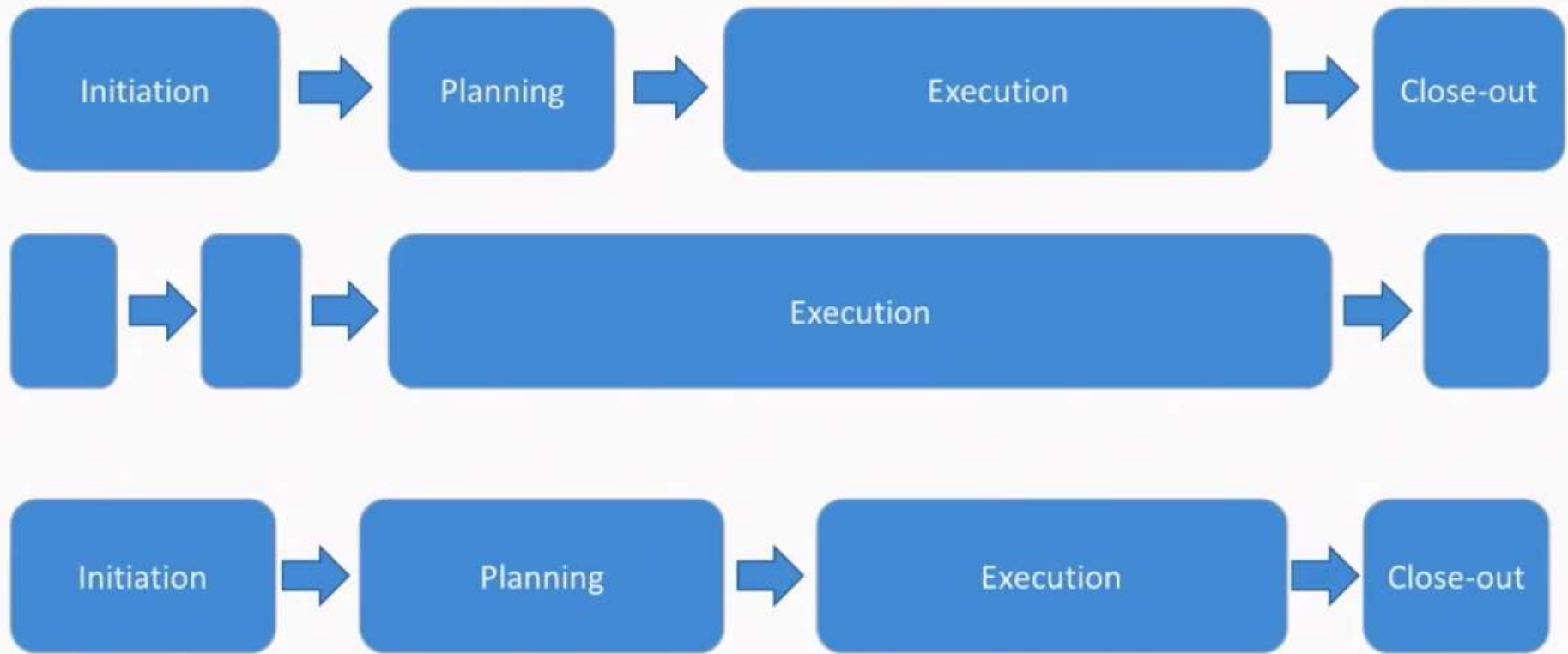
## Por que definir o que não é um projeto?

- Definindo o que é e o que um projeto não é, corretamente, nos habilita a encontrar as ferramentas adequadas para planejamento e execução.
- Projetos e processos tem objetivos diferentes, consequentemente...
- Projetos e processos tem critérios de sucesso diferentes.
- Apesar da administração de recursos ser crítica para ambos, sua administração é completamente diferente.

# Ciclo de Vida de um Projeto



# Ciclo de Vida de um Projeto



## Iniciação: principais aspectos

- Qual o objetivo do projeto?
- Três principais balizadores:
  - Custo;
  - Escopo;
  - Tempo.
- A organização e interessados no projeto.



## Objetivo do Projeto

- Definir de forma clara o que será entregue e porquê será entregue.

## Custo, Escopo e Tempo

- **Custo:** investimento para executar o projeto.
- **Escopo:** descrição de requerimentos, qualidades, especificações do que deverá ser entregue.
- **Tempo:** duração, início e fim do projeto.
- Chamada de “santíssima trindade dos projetos”.

# Custo, Escopo e Tempo

É preciso mapear quais aspectos são:

- Inalteráveis;
- Otimizáveis;
- Alteráveis;

	Tempo	Escopo	Orçamento
Inalterável		x	
Otimizável			x
Alterável	x		

# Custo, Escopo e Tempo

Exemplo:



	Tempo	Escopo	Orçamento
Inalterável	X		
Otimizável		X	
Alterável			X

# Custo, Escopo e Tempo

Exemplo:



	Tempo	Escopo	Orçamento
Inalterável		X	
Otimizável			X
Alterável	X		

## Organização e Interessados no Projeto

O que são Stakeholders?

São as partes relacionadas direta ou indiretamente a um projeto.

## Organização e Interessados no Projeto

Perguntas a serem feitas para entender a organização e identificar os interessados (stakeholders):

- Quem fará o trabalho?
- Quem gerenciará o projeto?
- Quem pagará pelo projeto?
- Quem consumirá o produto ou serviço?
- Quem pode ser afetado pelo projeto?

## Organização e Interessados no Projeto

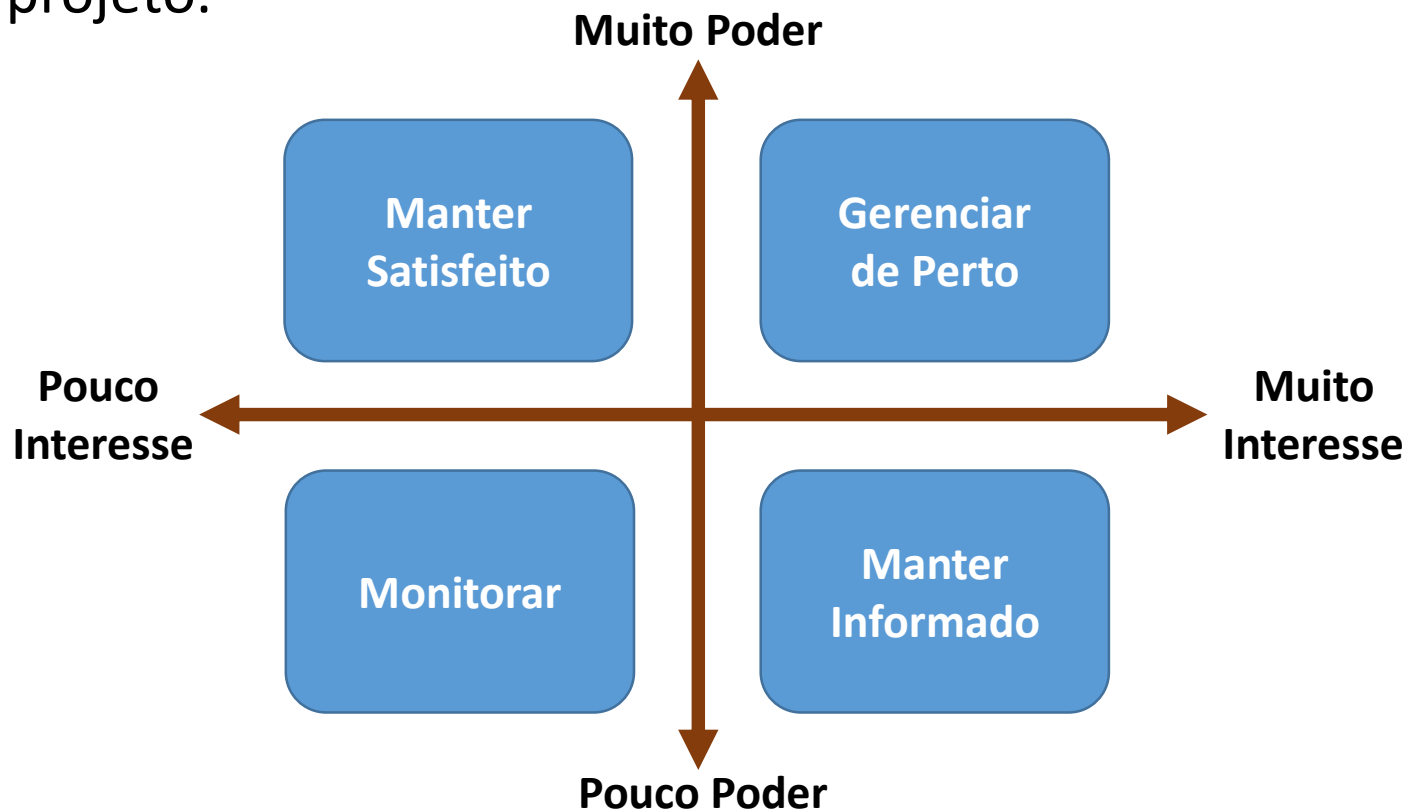
Uma vez identificados os stakeholders, deve-se:

- Levantar informação a respeito deles.
- Identificar com o que eles se importam.
- Identificar suas forças e fraquezas.
- Predizer seu comportamento em possíveis cenários.



## Matriz de Interesse/Poder

- Desenvolvida por Ed Freeman (1983).
- Classifica os stakeholders por interesse e poder de influenciar o projeto.

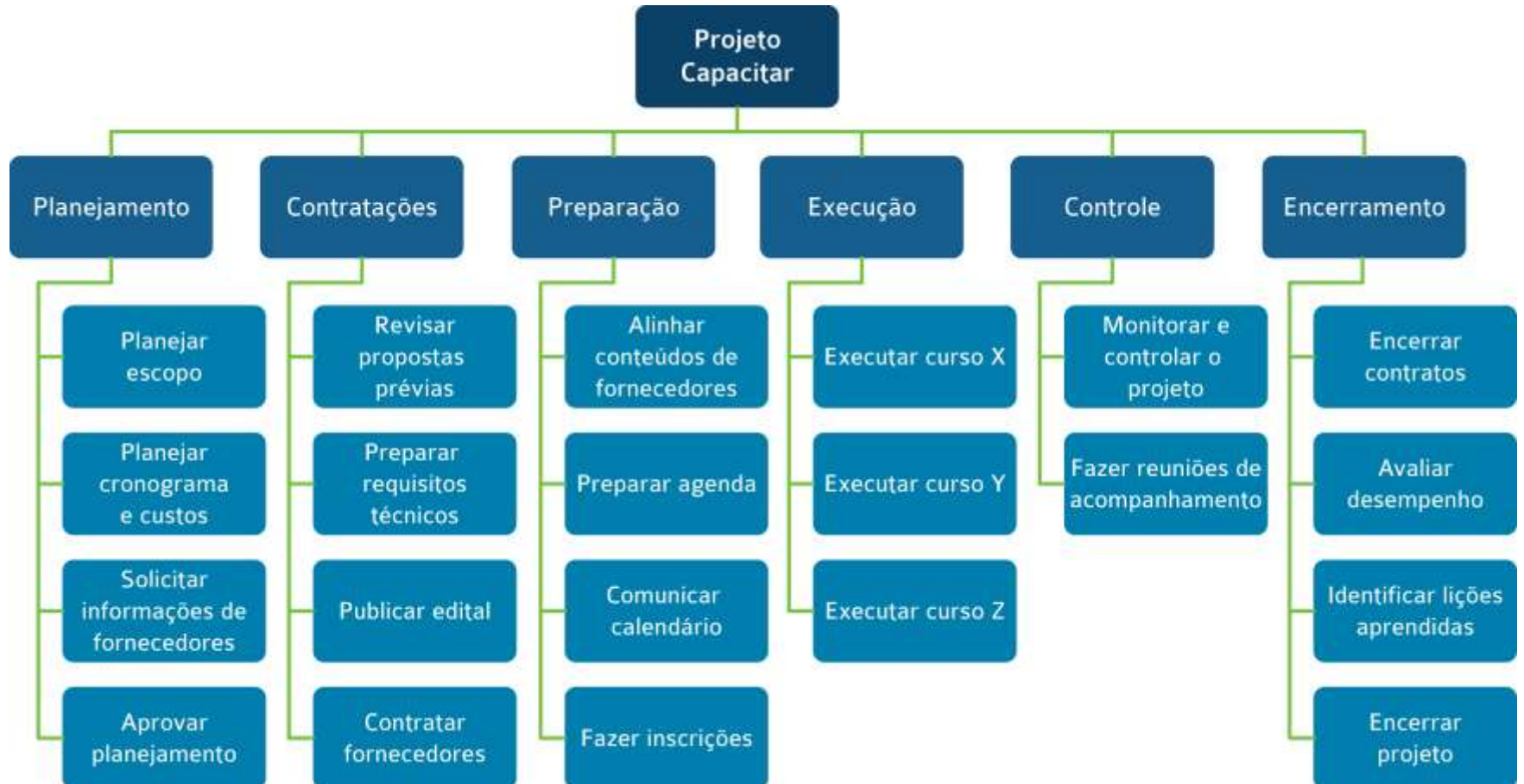


### Detalhamento do Escopo

- Define o que será entregue;
- Mas, não menos importante, o que não será entregue;
- É preciso criar um documento descrevendo cada um dos entregáveis;
- Um método para organizar tudo isso é a Estrutura Analítica de Projetos (EAP) também conhecida como Work Breakdown Structure (WBS).

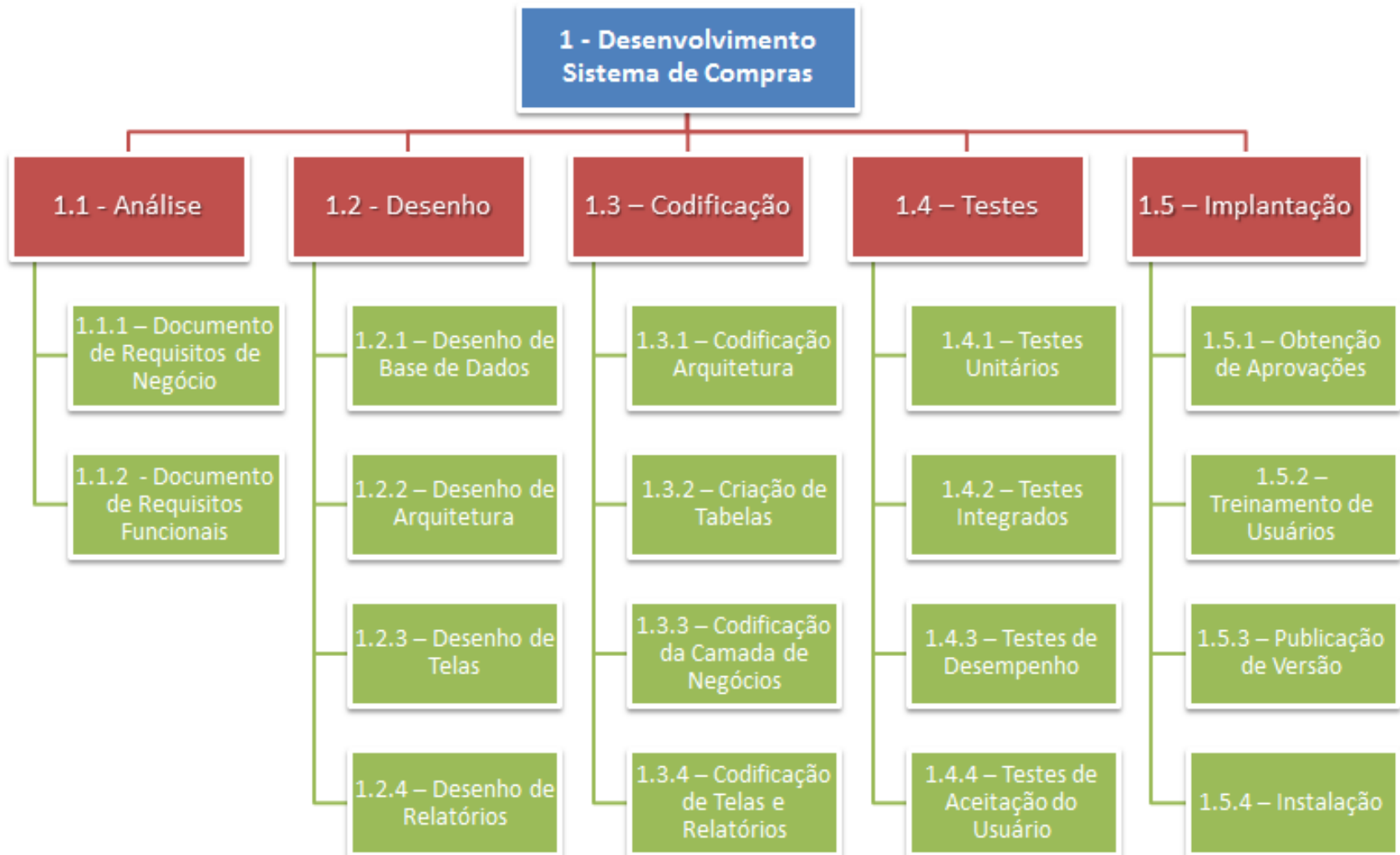
# Planejamento de Projeto

## EAP/WBS



# Planejamento de Projeto

## EAP/WBS



### Estrutura Analítica de Projetos (EAP/WBS)

- É uma ferramenta visual de organização do projeto;
- Ela divide o escopo em agrupamentos menores e de forma hierarquizada;
- Os agrupamentos são formados por entregáveis ou marcos mensuráveis do projeto, não tarefas individuais;
- O que não está na EAP/WBS, não faz parte do projeto!

### EAP/WBS – Porque Utilizar

- Ela apoia a estimativa de custos do projeto;
- Permite a visualização de dependências;
- Permite a distribuição clara de responsabilidades;
- Apoia a identificação de riscos.

### EAP/WBS – Como fazer

- Releia o objetivo do projeto e detalhamento do escopo;
- Brainstorm envolvendo principais stakeholders;
- Dividir o projeto aprofundando até o nível de entregáveis que consomem de 5% a 10% do total do tempo do projeto.

### Principais Etapas

1. Planejar o gerenciamento do cronograma
2. Definir as atividades
3. Sequenciar as atividades
4. Estimar as durações das atividades
5. Desenvolver o Cronograma
6. Controlar o Cronograma



### 1 - Planejar o gerenciamento do cronograma

- Estabelece políticas, procedimentos para planejar, desenvolver, gerenciar e controlar o cronograma.
- Diz respeito à forma como o cronograma será gerido.

### 2 - Definir as atividades

- Identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir as entregas do projeto.
- Para definir as atividades utiliza-se informações como :
  - objetivo do projeto;
  - declaração de escopo;
  - e, principalmente, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).
- Nessa etapa devemos descer ao nível do detalhe, ou seja, devemos definir cada item que precisa ser feito para que os grandes blocos do projeto se concretize.

### 3 - Sequenciar as atividades

- Identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades.
- O entendimento e a visão das dependências entre as atividades é essencial para planejar um cronograma que entregue o projeto no menor tempo possível, ou seja, permite a definição do caminho crítico do projeto.

### 3 - Sequenciar as atividades \ Porquê

Esse processo:

- Mostra um fluxo lógico no projeto;
- Apoia na identificação da duração do projeto;
- Permite identificar a complexidade de um projeto;
- Apoia na comunicação aos envolvidos;
- Traz previsibilidade;
- Etc.

### 3 - Sequenciar as atividades

Quando devemos adiantar ou postergar uma tarefa?

- Adiantar:
  - Custos não são um problema;
  - Tempo não possui flexibilidade.
- Postergar:
  - Custos são extremamente restritos;
  - Tempo possui flexibilidade.

## Gerenciamento do Cronograma \ 3 - Sequenciar as atividades

### Representação das dependências entre atividades

Activity #	Description	Predecessors
1	Creative	-
2	Strategy	-
3	IT	-
4	Fundraising	1
5	Marketing	1,2
6	Sales	1,2
7	Finance	5,6
8	HR	4,6

### 4 - Estimar as durações das atividades

- Estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.
- Uma das tarefas mais difíceis da gestão de projetos, pois há uma série de obstáculos para definirmos a duração das tarefas e, conseqüentemente, do projeto.

### 4 - Estimar as durações das atividades

- Pontos de atenção na definição da duração das atividades:
  - Lei de Parkinson (1950): uma tarefa tende a tomar todo o tempo previsto para ela;
  - Prazos baseados no histórico do time ou da instituição;
  - Autoconfiança/Otimismo;
  - Prazos viciados/influenciados:
    - Pressão;
    - Stakeholders;
    - etc.



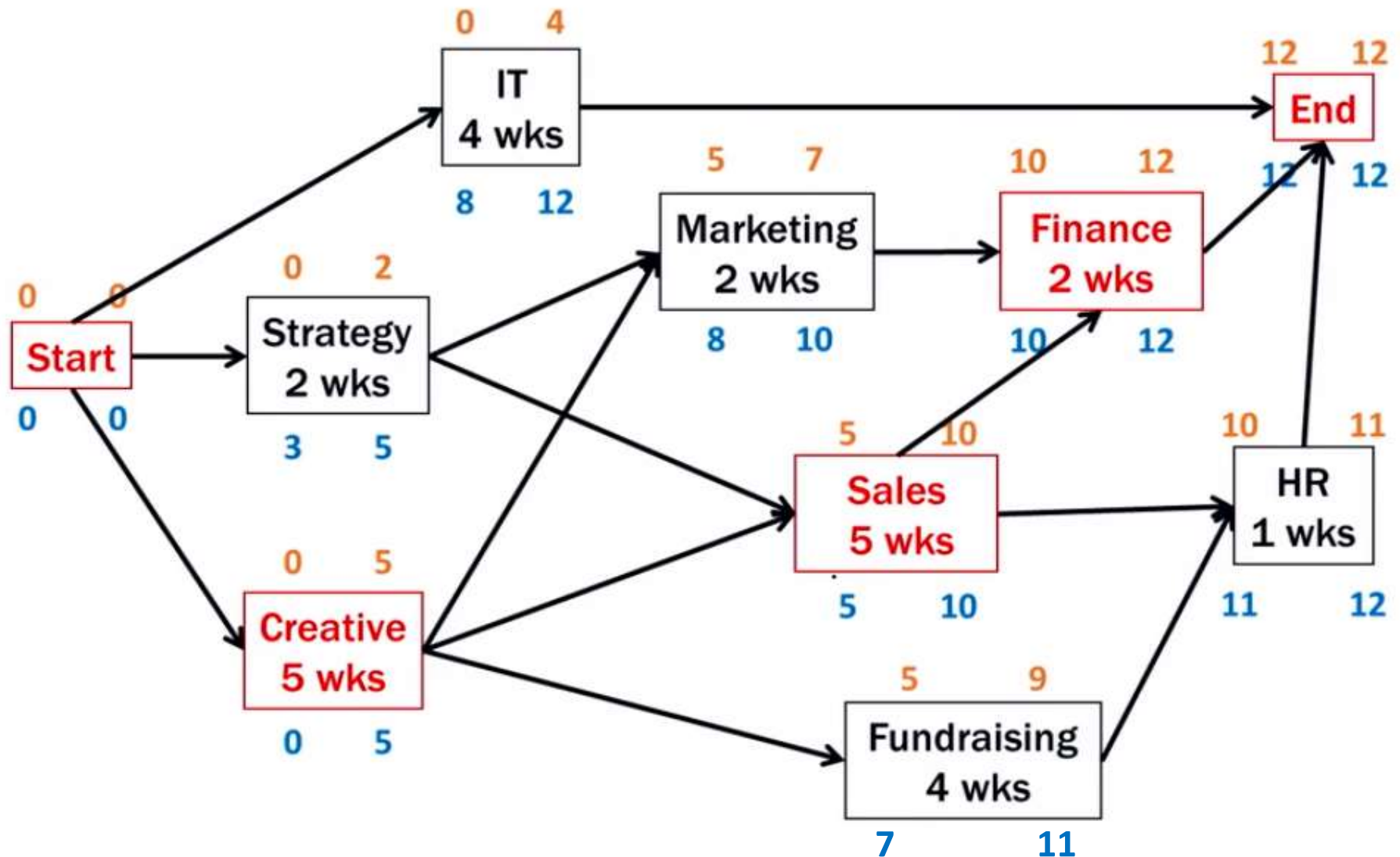
## 5 - Desenvolver o Cronograma

- Analisar a sequência das atividades, sua duração, seus recursos e suas restrições para criar o cronograma do projeto.

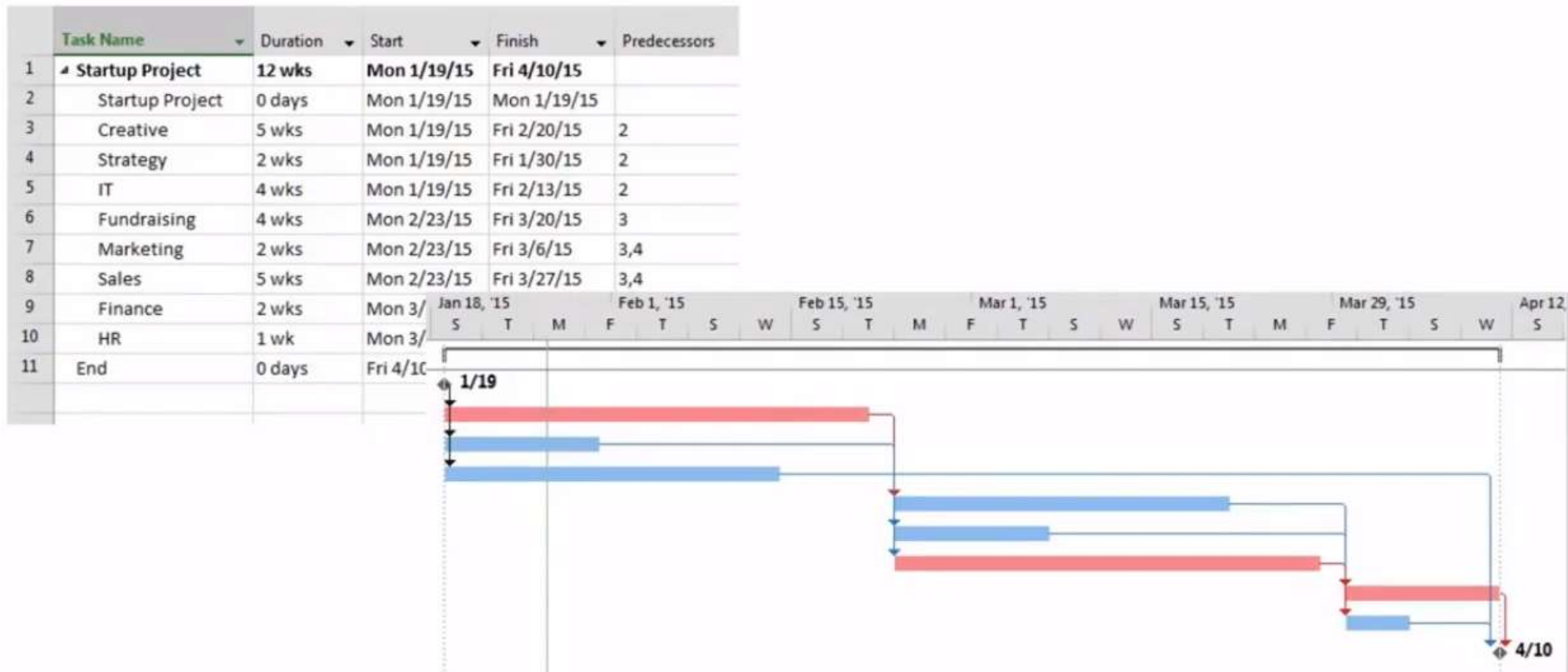
## Caminho crítico do projeto

- Caminho crítico do projeto é, simplesmente, o tempo mínimo em que um projeto pode ser concluído graças às durações e dependências das atividades.

## Caminho crítico do projeto



## 5 - Desenvolver o Cronograma



## Riscos

Para ajudar a responder perguntas ligadas as incertezas de um projeto devemos olhar para algumas fontes:

- Incertezas Previsíveis
  - Que riscos podemos esperar como prováveis?
    - Perdas de prazo?
    - Estouros de orçamento?
  - Devemos enumerar esse riscos e pensar em caminhos alternativos e em como lidar com eles.

## Riscos

- Complexidade
  - Múltiplas tarefas interagindo e criando dependências
  - Muitos stakeholders interagindo e trazendo imprevisibilidade para o projeto
  - Sabemos que essas incertezas existem, mas não é possível definir linhas de ações para elas
  - Devemos ter plena ciência da complexidade do projeto e da existência dessas possibilidades para respondermos o mais rápido possível

## Riscos

- Incertezas Imprevisíveis
  - O projeto envolve tecnologias completamente desconhecidas?
    - Exemplo: Inteligência Artificial
  - Estamos em mercado completamente novo?
    - Exemplo: Netflix entrando no mercado de streaming

## Riscos - Matriz de Planos de Ação

- Complexidade +	Muita Interação	Planejar e Controlar	Controle e Respostas Rápidas	Abrir Frente de Tentativa de Erro / Proj. Paralelo
	Pouca Interação	Planejar	Gerenciamento de Risco	Gerenciar Risco Residual
		Variação	Riscos Previsíveis	Riscos Imprevisíveis
- Imprevisibilidade +				



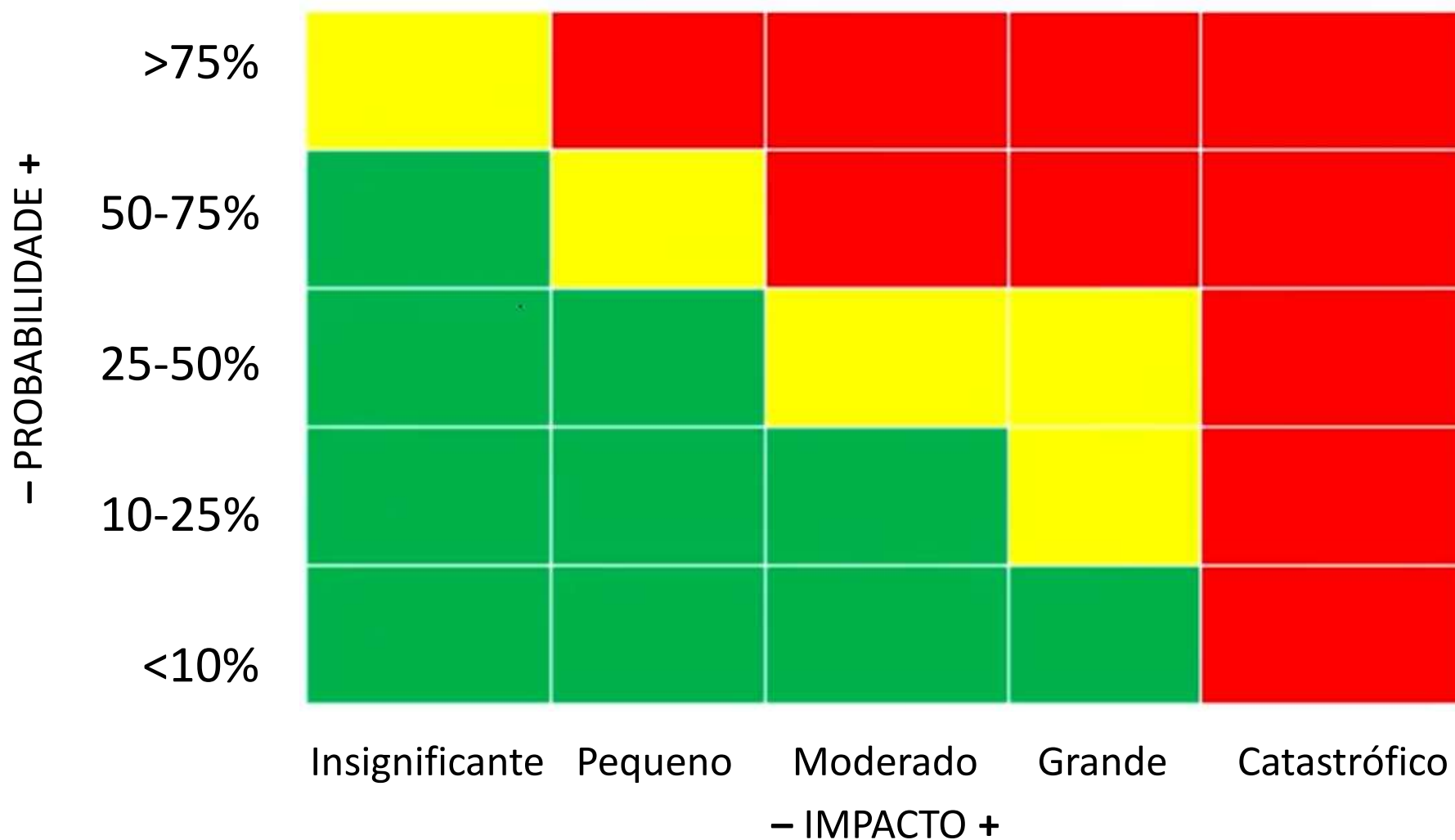
## Plano de Gerenciamento dos Riscos

- O primeiro passo de um gerenciamento de risco adequado é criar um Plano de Gerenciamento de Riscos.
- Criar esse plano nos permite identificar:
  - Identificar riscos chave
  - Criar planos de mitigação e de contingência

## Plano de Gerenciamento dos Riscos

- Quatro passos principais para criação de um plano de gerenciamento de risco:
  - Identificação de riscos
  - Entendimento dos riscos
  - Criação dos planos de ação
  - Gerenciamento e controle dos planos de ação

## Entendimento dos Riscos



## Entendimento dos Riscos - Pontuação

- PROBABILIDADE +	16	16	32	64	128	256
	8	8	16	32	64	128
	4	4	8	16	32	64
	2	2	4	8	16	32
	1	1	2	4	8	16
	1	2	4	8	16	
- IMPACTO +						

## Registro de Riscos

ID	Setor	Tipo	Probabilidade	Impacto	Pontuação	Ordem	Plano de Ação	Responsável
PR1	Produção	Escopo	1	16	16	1		
PR2	Produção	Custo	4	4	16	2		
EQ1	Equipe	Escopo	2	2	4	3		
PJ3	Projeto	Agenda	4	1	4	4		
PR3	Produção	Agenda	3	1	3	5		
EQ2	Equipe	Custo	1	1	1	6		

## Registro de Riscos

- Um dos documentos mais importantes do projeto!
- Trata-se de um documento vivo:
  - deve ser constantemente atualizado
- Deve ser acompanhado:
  - Alterações e eventos ligados a ele devem ser comunicados

# Tipos de Custo

