

# Marly Monteiro de Carvalho

- Professora da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI/USP)
- Departamento de Engenharia de Produção
- Professora na graduação e pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção
- Coordenadora do Laboratório de Gestão de Projetos (LGP)  
[www.pro.poli.usp.br/lgp](http://www.pro.poli.usp.br/lgp)
- Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Projetos CEGP (USP/FCAV)
- Formação:
  - Livre-docência em Engenharia de Produção (POLI/USP)
  - Pós-doutorado (Politécnico de Milão)
  - Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC)
  - Graduação em Engenharia de Produção Mecânica (EESC/USP)



# Bibliografia

Livro-texto:

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011, 422p.

[www.pro.poli.usp.br/lgp](http://www.pro.poli.usp.br/lgp)



# Gestão de projetos

**Aula 1** – Conceitos básicos de Gestão de Projetos (GP)

**Aula 2** – Gestão de projeto: ambiente do GP

**Aula 3** – Iniciação e gestão do escopo do projeto

**Aula 4** – Planejamento: estrutura analítica do projeto (WBS/EAP)

**Aula 5** – Planejamento: atribuição de recursos

**Aula 6** – Métodos de estimação de recursos e duração

**Aula 7** – Gestão de tempo: sequenciando as atividades

**Aula 8** – Construindo e analisando a rede do projeto

**Aula 9** – Gestão de riscos

**Aula 10** – Controle de projetos

**Aula 11** – Gerenciando projetos inovadores com o Ágil

# Gestão de projetos

## Aula 1 – Conceitos básicos de Gestão de Projetos (GP)

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

# Aula 1 – Conceitos básicos de Gestão de Projetos (GP)

## 1.1 Introdução

## 1.2 O que é projeto?

## 1.3 Sucesso em projeto

## 1.4 BoKs, ciclo de vida, grupos de processo e áreas de conhecimento

# Aula 1 – Conceitos básicos de Gestão de Projetos (GP)

## 1.1 Introdução

## 1.2 O que é projeto?

## 1.3 Sucesso em projeto

## 1.4 BoKs, ciclo de vida, grupos de processo e áreas de conhecimento

Por que estudar projeto em Gestão de Projetos?

# Desafios para a gestão de projetos

Crescimento dos investimentos em infraestrutura

Energia, transporte, telecomunicações...

Grandes eventos (Copa do Mundo, Olimpíadas...)

Pré-sal demandará investimentos e desafios tecnológicos





# Oportunidades profissionais em GP

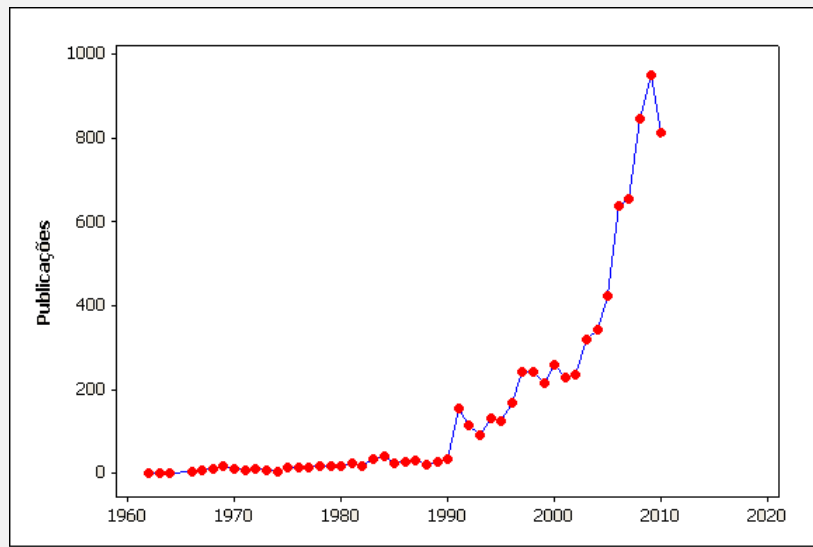


Caderno de empregos do Estadão  
Reportagem de capa 21.10.2012

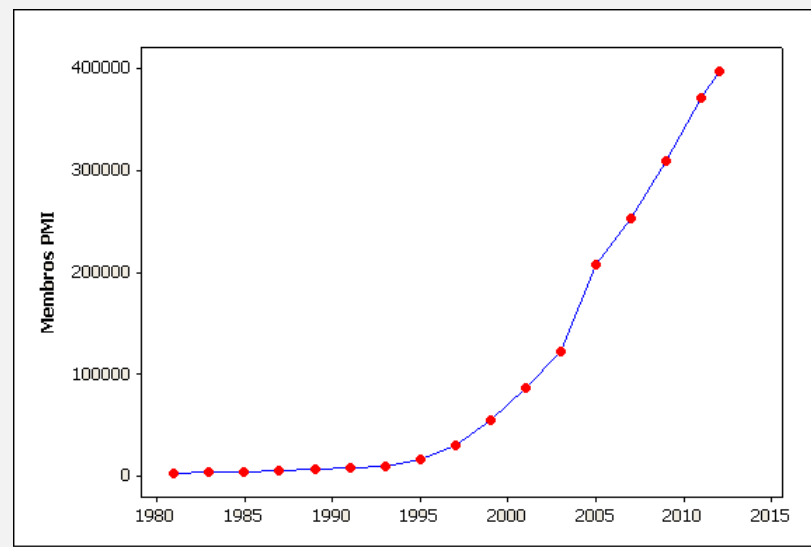


Revista Veja 23.5.12

# Evolução da comunidade profissional e da pesquisa acadêmica



Publicações na ISI Web of Science



Membros do PMI

# Rotina X Inovação



CARVALHO (2009)

# Duas ondas em gestão de projetos

## Foco no projeto

## Foco organizacional

Consolidação dos guias de conhecimento (BoKs)

Modelos organizacionais de maturidade & competências

Modelos contingenciais, Alinhamento estratégico & Portfólio de projetos, Sistemas de indicadores, Sustentabilidade e projetos complexos



90's

2000

TENDÊNCIAS

CARVALHO; RABECHINI JR. (2011)

# Aula 1 – Conceitos básicos de Gestão de Projetos (GP)

## 1.1 Introdução

## 1.2 O que é projeto?

## 1.3 Sucesso em projeto

## 1.4 BoKs, ciclo de vida, grupos de processo e áreas de conhecimento

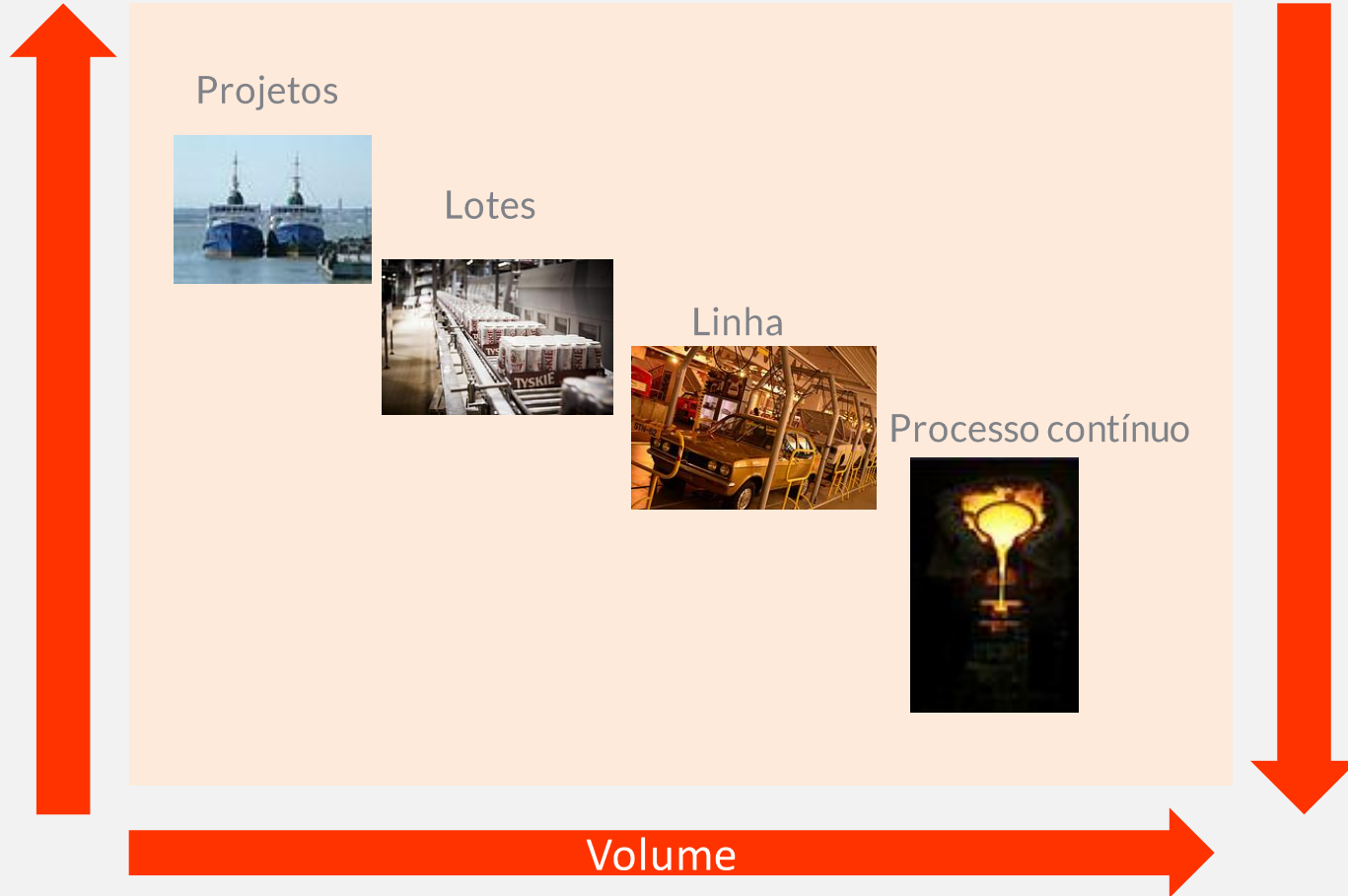
O que é projeto?



Todo projeto tem início e fim definido

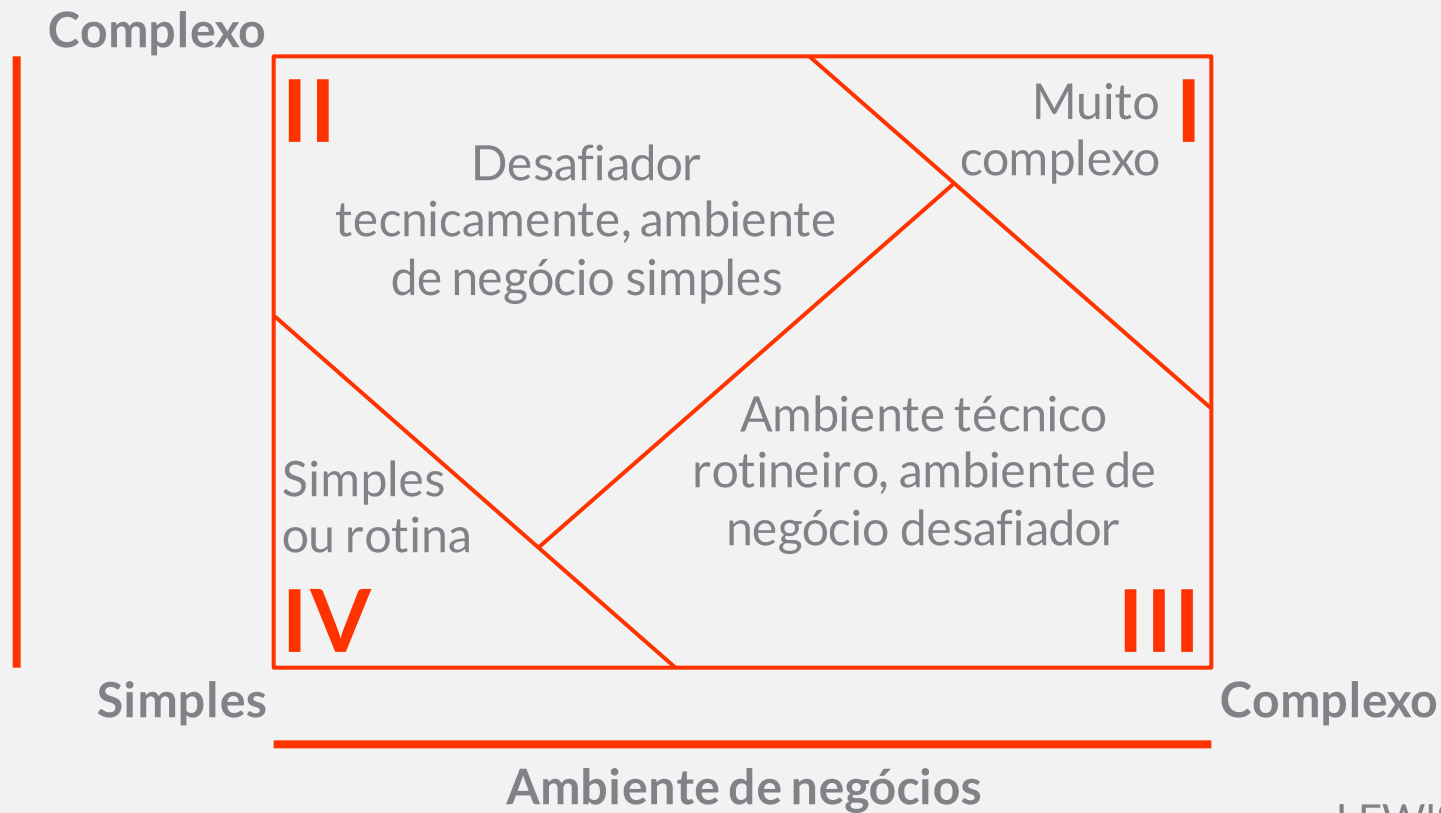
O produto, serviço ou resultado do projeto é único, singular, isto é, de alguma forma diferente de todos feitos anteriormente

# Tipos de organização da produção



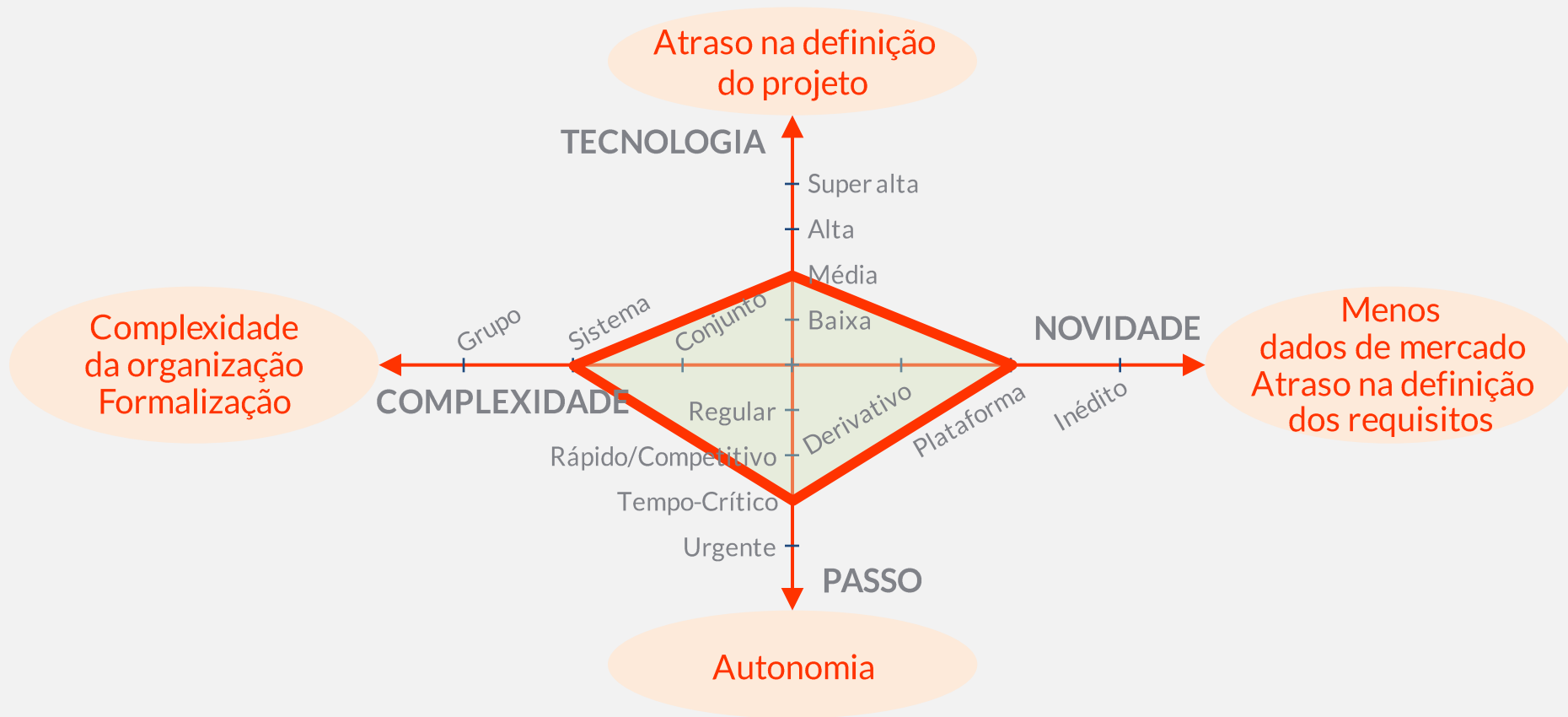


# Complexidade do projeto



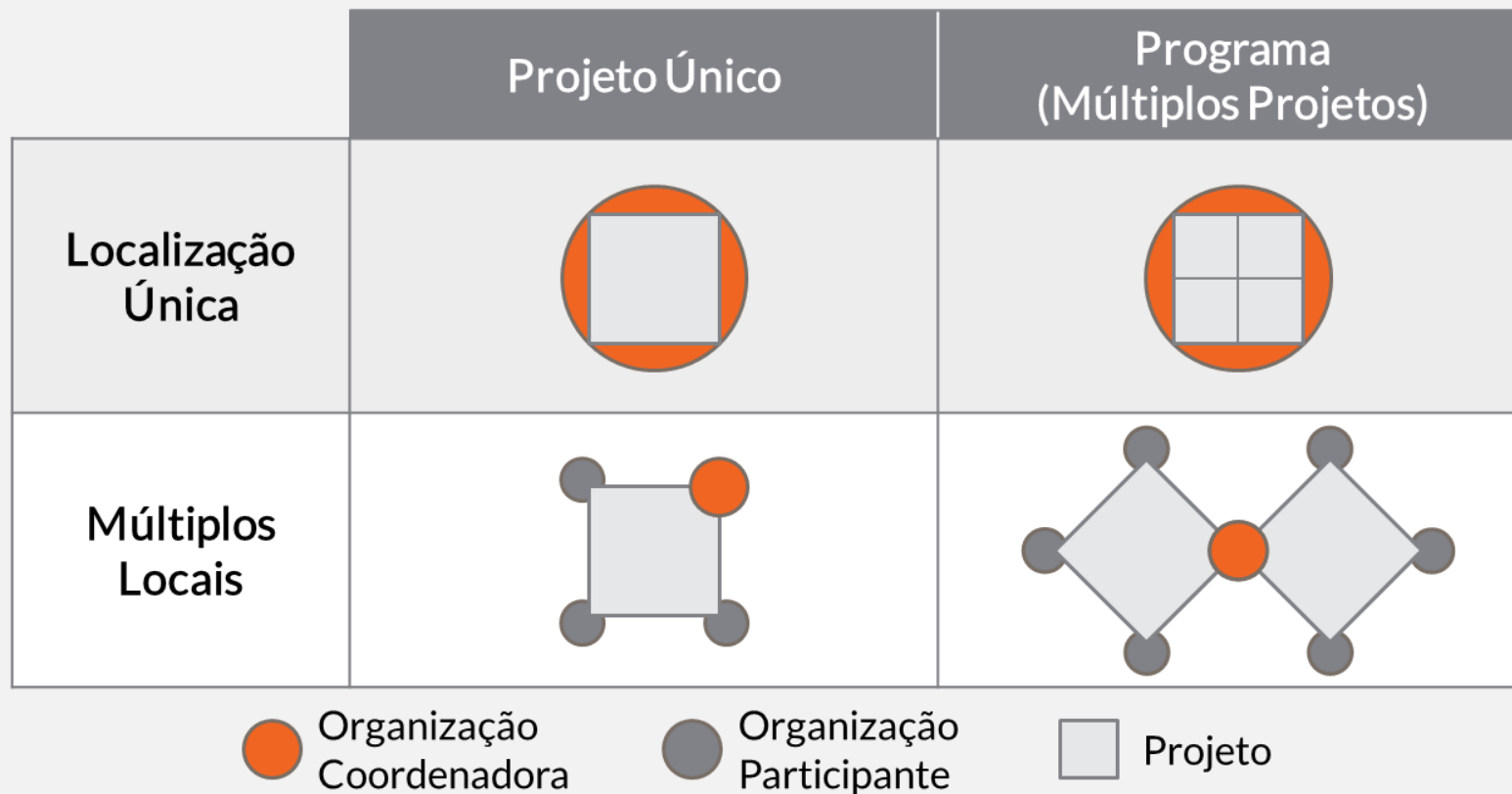
LEWIS (2000)

# Diamante



SHENHAR; DVIR (2007)

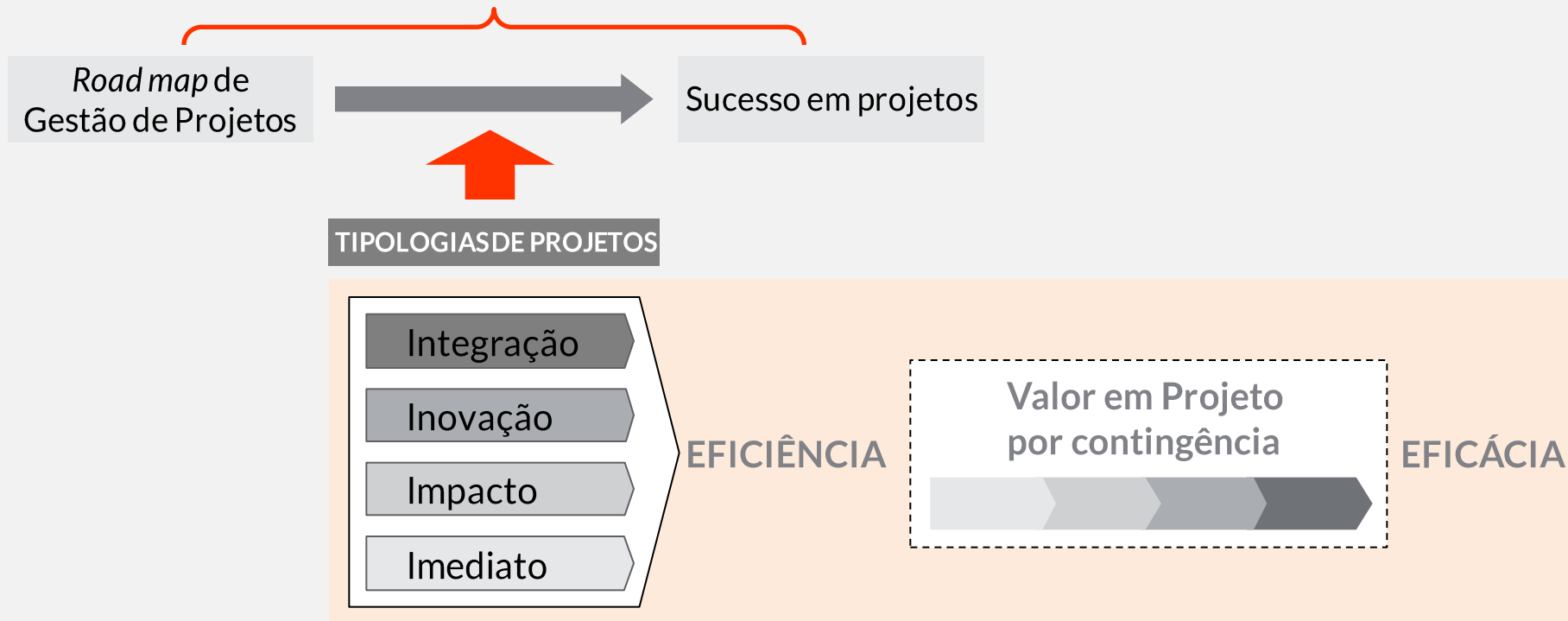
# Dispersão geográfica



Adaptado de EVARISTO E FENEMA (1999)

# Modelo I4

## ABORDAGEM CONTINGENCIAL DE GESTÃO DE PROJETOS



CARVALHO; RABECHINI JR. (2011)

# Aula 1 – Conceitos básicos de gestão de projetos (GP)

## 1.1 Introdução

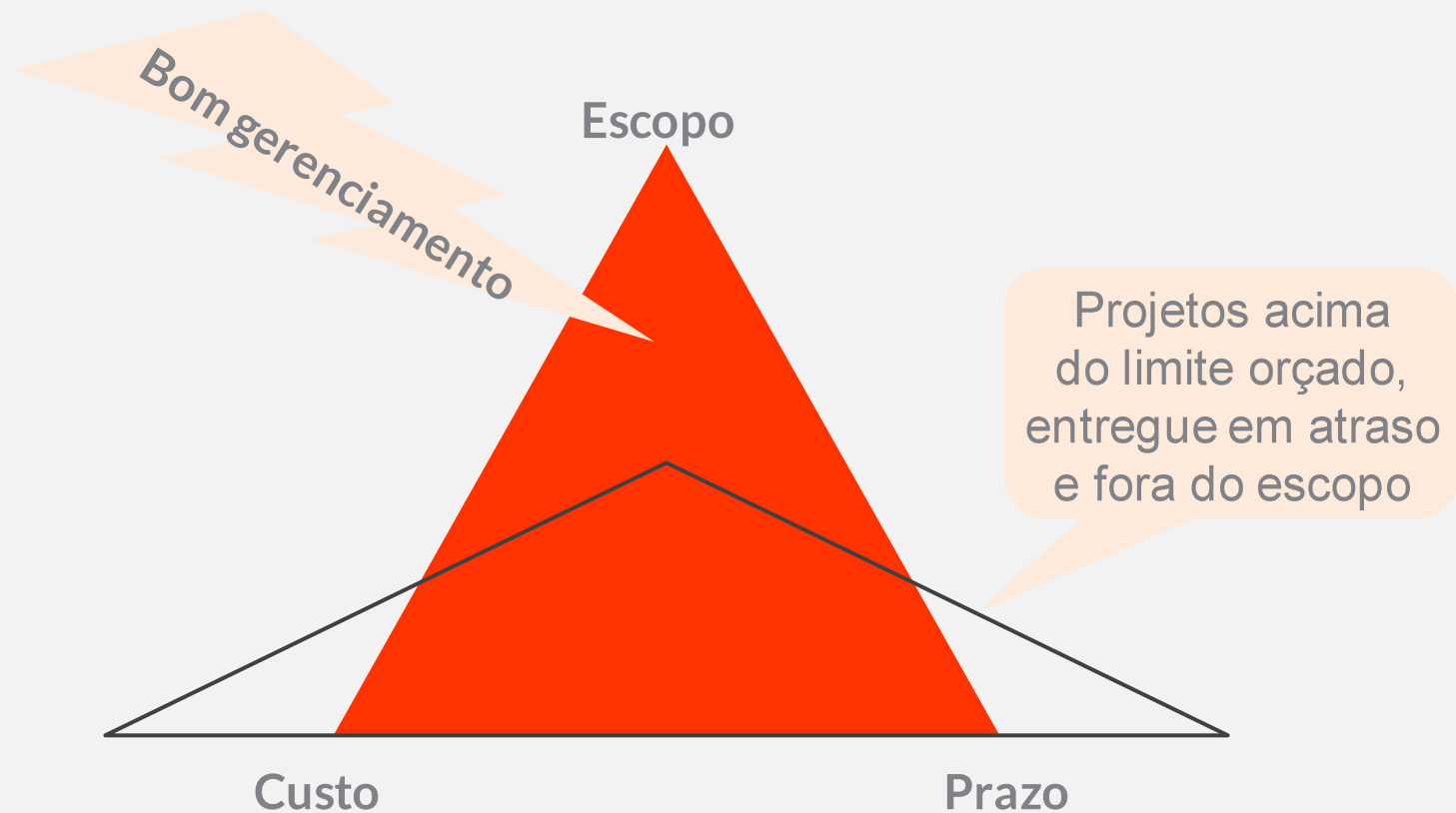
## 1.2 O que é projeto?

## 1.3 Sucesso em projeto

## 1.4 BoKs, ciclo de vida, grupos de processo e áreas de conhecimento

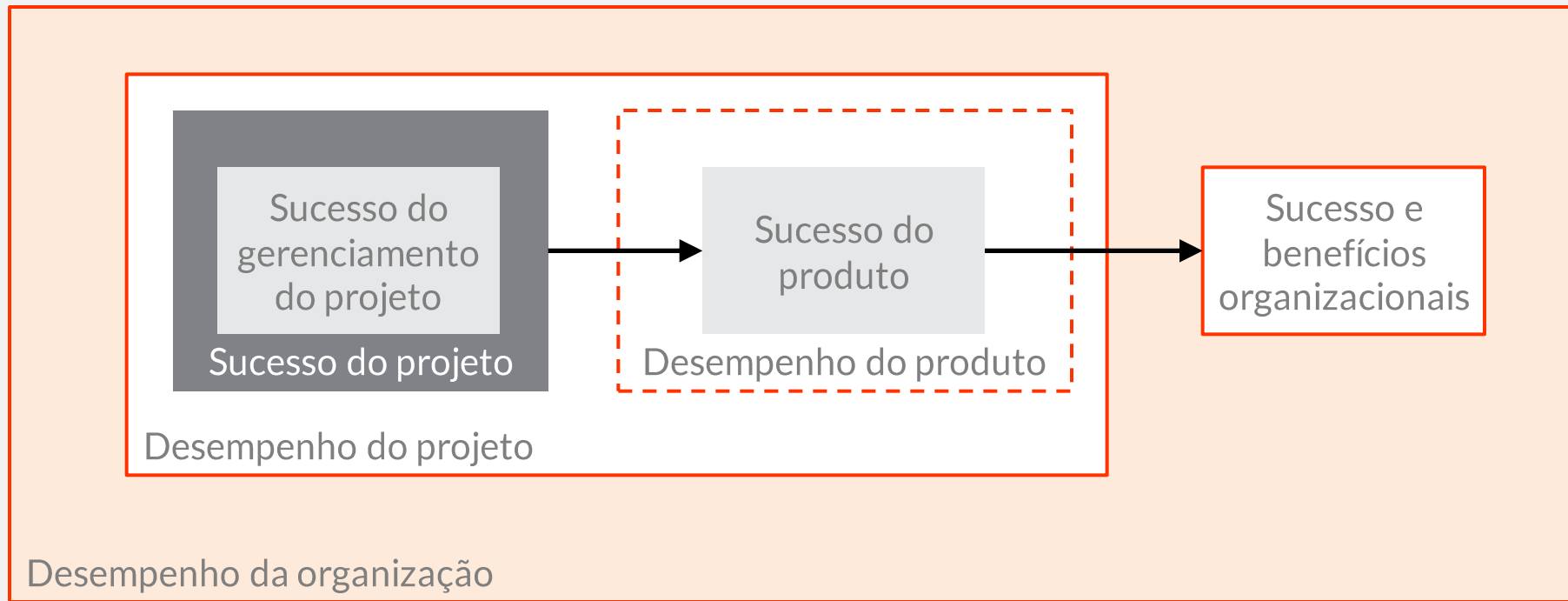
O que é sucesso em projeto?

# Visão tradicional: o triângulo de ferro



CARVALHO; RABECHINI JR. (2011)

# Constituintes do desempenho do projeto



BARCLAY; OSEI-BRYSON (2010)



# Sucesso em projetos

STAKEHOLDERS



Diferentes perspectivas

Valor em projetos

EFICIÊNCIA



EFICÁCIA

Curto prazo



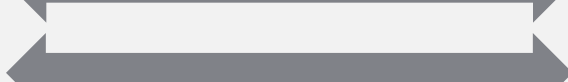
Longo prazo

Foco no projeto



Foco na organização

Foco no uso dos recursos  
(fazer bem as coisas)



Foco no impacto estratégico  
(fazer as coisas certas)

# Perspectivas de sucesso

Pró-Valor



Benefício

Social-ambiental

Pessoas

Eficiência

Novos Negócio: futuro

Cliente e Stakeholders

Negócio: presente

Desempenho



# Aula 1 – Conceitos básicos de gestão de projetos (GP)

1.1 Introdução

1.2 O que é projeto?

1.3 Sucesso em projeto

1.4 BoKs, ciclo de vida, grupos de processo e áreas de conhecimento

# Associações e BoKs



IPMA – International Project Management Association  
([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch))



JPMF– Japan Project Management Forum  
([www.ena.or.jp](http://www.ena.or.jp))



AIPM – Australian International Project Management  
([www.aipm.com.au](http://www.aipm.com.au))



PMI – Project Management Institute  
([www.pmi.org](http://www.pmi.org))

São Paulo: [www.pmisp.org.br](http://www.pmisp.org.br)

Rio de Janeiro: [www.pmirj.org.br](http://www.pmirj.org.br)

Minas Gerais: [www.pmimg.org.br](http://www.pmimg.org.br)

## ICB (IPMA Competence Baseline)

Fusão do principais modelos Europeus (Reino Unido, Alemanha e França)

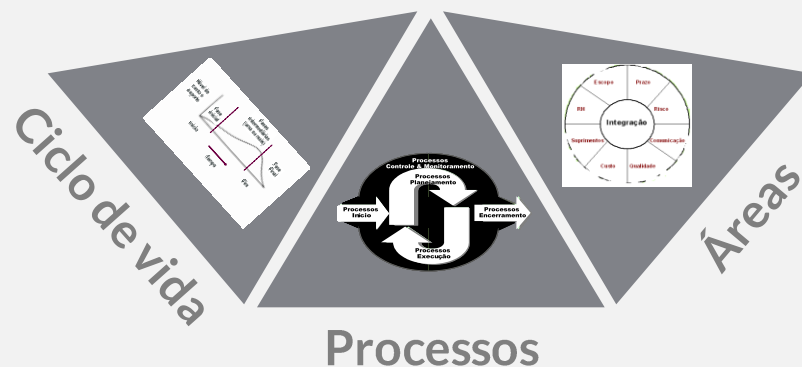
Três grandes grupos de competências:

- Competências contextuais
- Competências comportamentais
- Competências técnicas

# Project Management Body of Knowledge (PMBoK)

- Áreas de conhecimento em GP
- Ciclo de vida em GP
- Grupos de processos em GP

Modelo mais  
difundido no  
Brasil



# PMBoK – Áreas de conhecimento

## Stakeholders



## Gerenciamento de Projetos

INTEGRAÇÃO
Desenvolver Desenvolver o plano de GP Orientar e gerenciar a execução do projeto Monitorar Realizar o controle integrado de mudanças Encerrar o projeto ou fase

CUSTOS
<b>Plano de Gerenciamento dos Custos</b> Estimar os custos Determinar o orçamento Controlar os custos

COMUNICAÇÃO
<b>Plano de Gerenciamento das Comunicações</b> <b>Gerenciar as Comunicações</b> <b>Controlar as Comunicações</b>

ESCOPO
<b>Planejar a Gestão do Escopo</b> Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a WBS Verificar o escopo Controlar o escopo

QUALIDADE
Planejar a qualidade Realizar a Garantia da qualidade Realizar o Controle da qualidade

RISCOS
Planejar gerenciamento riscos Identificar de riscos Realizar a análise qualitativa de riscos Realizar a análise quantitativa de riscos Planejar as respostas aos riscos Monitorar e controlar os riscos

PARTES INTERESSADAS
<b>Planejar as aquisições</b> <b>Realizar as aquisições</b> <b>Gerenciar as aquisições</b> <b>Encerrar as aquisições</b>

TEMPO
<b>Planejar a gestão do tempo</b> Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma Controlar o cronograma

RECURSOS HUMANOS
Planejar os recursos humanos Recrutar a equipe Desenvolver a equipe Gerenciar a equipe

AQUISIÇÕES
Planejar as aquisições Realizar as aquisições Gerenciar as aquisições Encerrar as aquisições

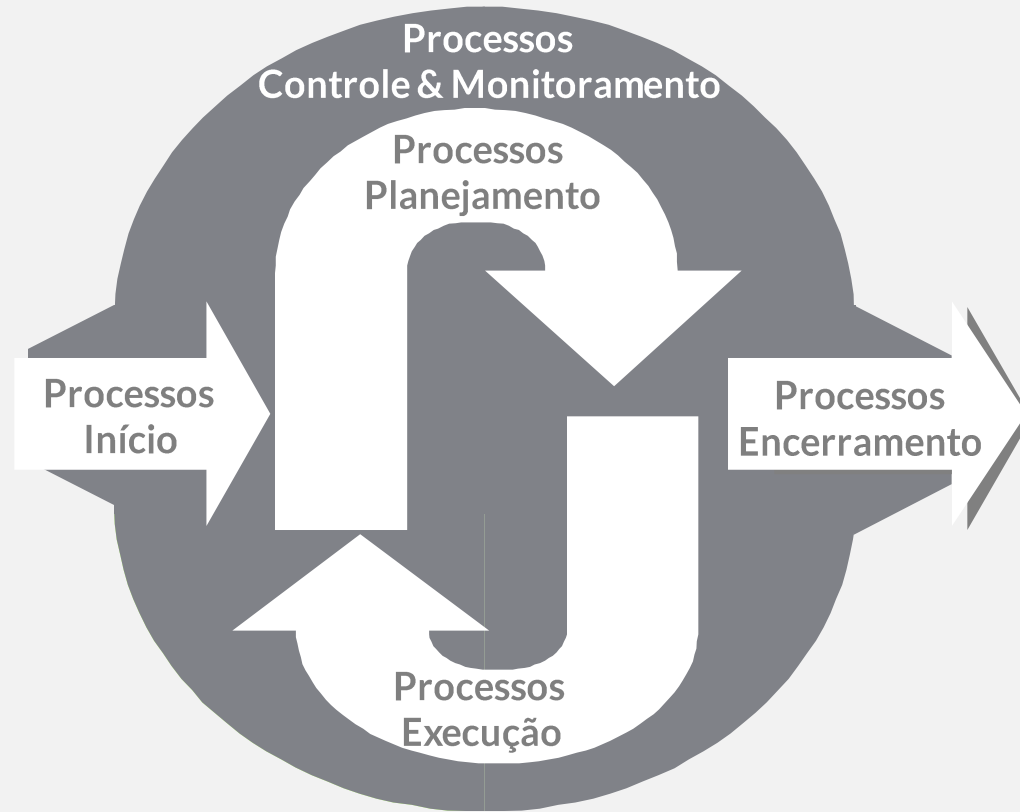
## Ciclo de vida

Ciclo de vida define as fases que conectam o início do projeto ao seu fim, geralmente enfatizando os seguintes pontos:

- Qual trabalho fazer em cada fase?
- Quando as entregas (*deliverables*) devem ser geradas em cada fase e como elas serão revisadas, verificadas e validadas?
- Quem está envolvido em cada fase?
- Como controlar e aprovar cada fase?



# Grupos de processos



PMBoK (2013)

## Guias com recorte setorial: Ex: PRINCE 2

Baseada no PROMPT, metodologia criada pela empresa Sim pact Systems Ltd. em 1975 e adotada pelo Central Computer and Telecommunications Agency-CCTA/Office of Government Commerce-OGC, do Reino Unido

- Em 1989, o OGC estabeleceu a metodologia PRINCE, tornou-a de domínio público
- PRINCE2 foi publicado em 1996