



Visão Geral sobre Gestão de Projetos e Iniciação de Projetos

Aula 6

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

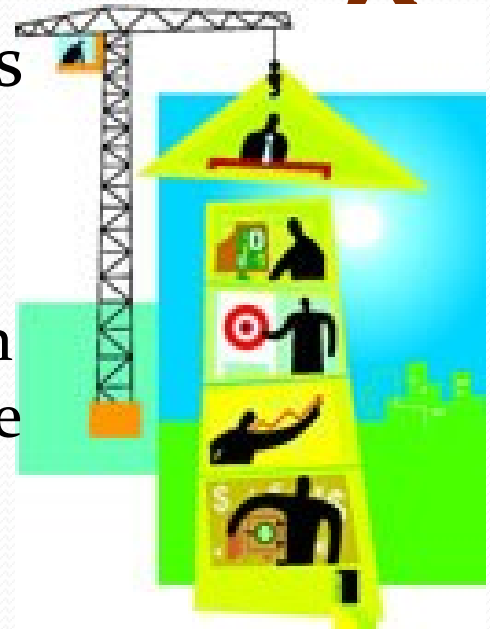
Grupos de Processos x Áreas de Conhecimento



Grupo de Processos	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.1 Coletar requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
Gestão de Prazo		6.1 Definir da atividade 6.2 Sequenciar atividades 6.3 Estimar recursos da atividade 6.4 Estimar duração da atividade 6.5 Desenvolver cronograma		6.6 Controlar cronograma	
Gestão de Custo		7.1 Estimar custos 7.2 Determinar orçamento		7.3 Controlar custos	
Gestão de Qualidade		8.1 Planejar qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos		9.1 Desenvolver plano de recursos humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
Gestão da Comunicação	10.1 Identificar os envolvidos	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Relatar desempenho	
Gestão de Risco		11.1 Planejar gerenciamento de riscos 11.2 Identificar riscos 11.3 Realizar análise qualitativa de riscos 11.4 Realizar análise quantitativa de riscos 11.5 Planejar respostas a riscos		11.6 Monitorar e controlar riscos	
Gestão de Aquisições		12.1 Planejar aquisições	12.2 Conduzir aquisições	12.3 Administrar aquisições	12.4 Encerrar aquisições

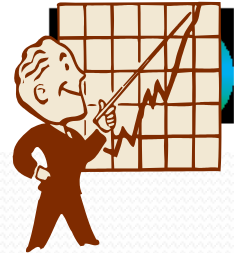
10.1. Identificar os Envolvidos

- Identificar todas as pessoas e organizações envolvidas no projeto
- Documentar informações relevantes sobre seus interesses e impacto no sucesso do projeto
 - Os interesses dos envolvidos podem ser afetados positiva ou negativamente pela realização do projeto
 - Os envolvidos podem exercer influência sobre o projeto e as entregas



10.1. Identificar os Envolvidos

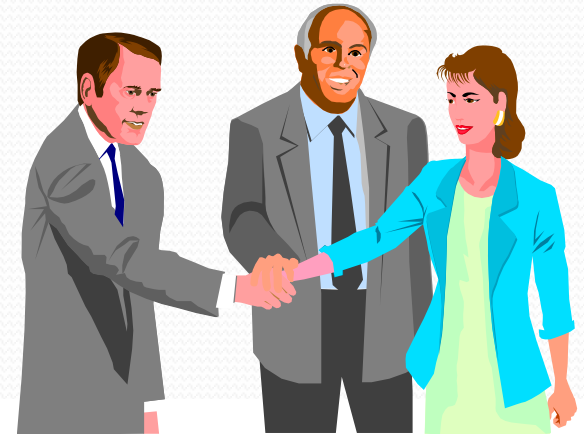
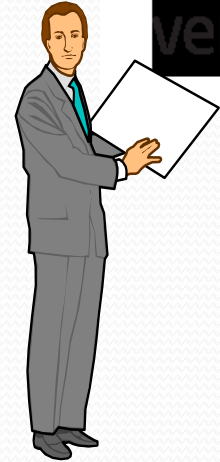
- É de fundamental importância para o sucesso do projeto:
 - Identificar os envolvidos
 - Analisar seus níveis de interesse, expectativas e influências em relação ao projeto
 - Desenvolver uma estratégia de abordagem para cada envolvido visando:
 - Maximizar as influências positivas
 - Mitigar potenciais impactos negativos



10.1. Identificar os Envolvidos

Tipos de Stakeholders:

- Interno ou externo
- Alta ou baixa influência no projeto
- Alta ou baixa expectativa em relação ao projeto
- Interesses positivos ou negativos no projeto



Identificar os Envolvidos

ENTRADAS

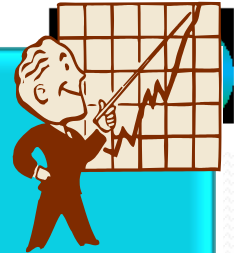
1. Termo de Abertura
2. Documentos de Aquisições
3. Fatores ambientais da empresa
4. Ativos de processos organizacionais

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

1. Análise dos envolvidos
2. Opinião de especialistas

SAIDAS

1. Registro de envolvidos
2. Estratégia de gerenciamento de envolvidos



1. Termo de Abertura



- Provê informações sobre envolvidos:
 - Internos e externos ao projeto
 - Afetados pelo projeto e que podem influir no projeto

2. Documentos de Aquisições

- Se o projeto é resultado de uma contratação, as **partes do contrato** são os principais envolvidos no projeto
- Outras partes, como **fornecedores**, também devem ser incluídos na lista envolvidos



Entradas

10.1 Identificar os Envolvidos

3. Fatores Ambientais da Empresa

- Cultura e Estrutura Organizacional
- Padrões governamentais e do setor
- Regulamentos e padrões de produtos



Entradas

10.1 Identificar os Envolvidos

4. Ativos de Processos Organizacionais

- Modelos de formulários de registro de envolvidos já utilizados
- Lições aprendidas de projetos anteriores
- Registros de envolvidos de projetos anteriores



Identificar os Envolvidos

ENTRADAS

1. Termo de Abertura
2. Documentos de Aquisições
3. Fatores ambientais da empresa
4. Ativos de processos organizacionais

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

1. Análise dos envolvidos
2. Opinião de especialistas

SAIDAS

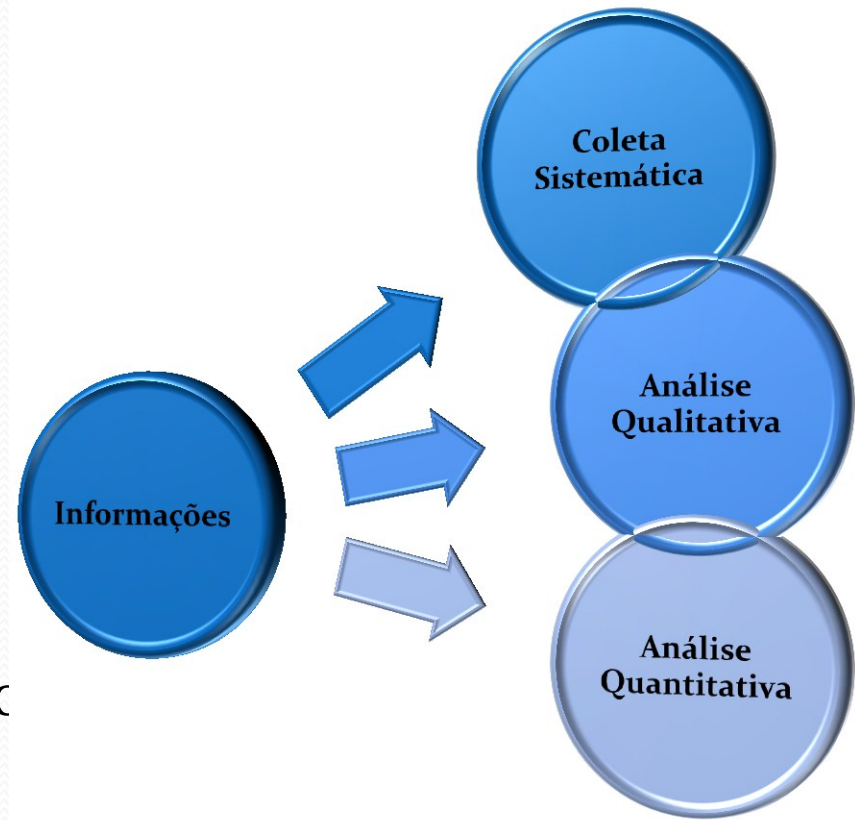
1. Registro de envolvidos
2. Estratégia de gerenciamento de envolvidos

Ferramentas e Técnicas

10.1 Identificar os Envolvidos

1. Análise de Envolvidos

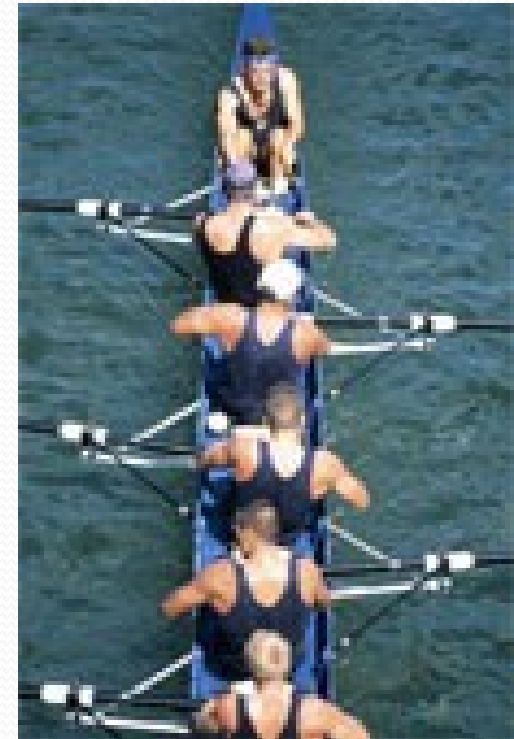
- Processo de coletar sistematicamente e analisar qualitativa e quantitativamente as informações para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto



Ferramentas e Técnicas

10.1 Identificar os Envolvidos

- Outros fatores a serem considerados na análise dos envolvidos:
 - Autoridade legal ou estatutária
 - Liderança
 - Controle de recursos estratégicos
 - Controle de informação estratégica
 - Conhecimento especializado estratégico
 - Capacidade de negociação ou influência sobre outros envolvidos
 - Status social, econômico e político
 - Ligação formal ou informal com outros envolvidos
 - Grau de dependência de outros envolvidos



Ferramentas e Técnicas

10.1 Identificar os Envolvidos

2. Opinião de Especialistas

- Para garantir uma completa identificação dos envolvidos, deve ser buscada a opinião de especialistas com conhecimento no assunto:
 - Gerentes
 - Outras unidades da empresa
 - Envolvidos já identificados
 - Gerentes de projetos que já trabalharam no mesmo tipo de projeto
 - Consultores, grupos do setor e associações técnicas



Identificar os Envolvidos

ENTRADAS

1. Termo de Abertura
2. Documentos de Aquisições
3. Fatores ambientais da empresa
4. Ativos de processos organizacionais

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

1. Análise dos envolvidos
2. Opinião de especialistas

SAIDAS

1. Registro de envolvidos
2. Estratégia de gerenciamento de envolvidos



1. Registro de Envolvidos

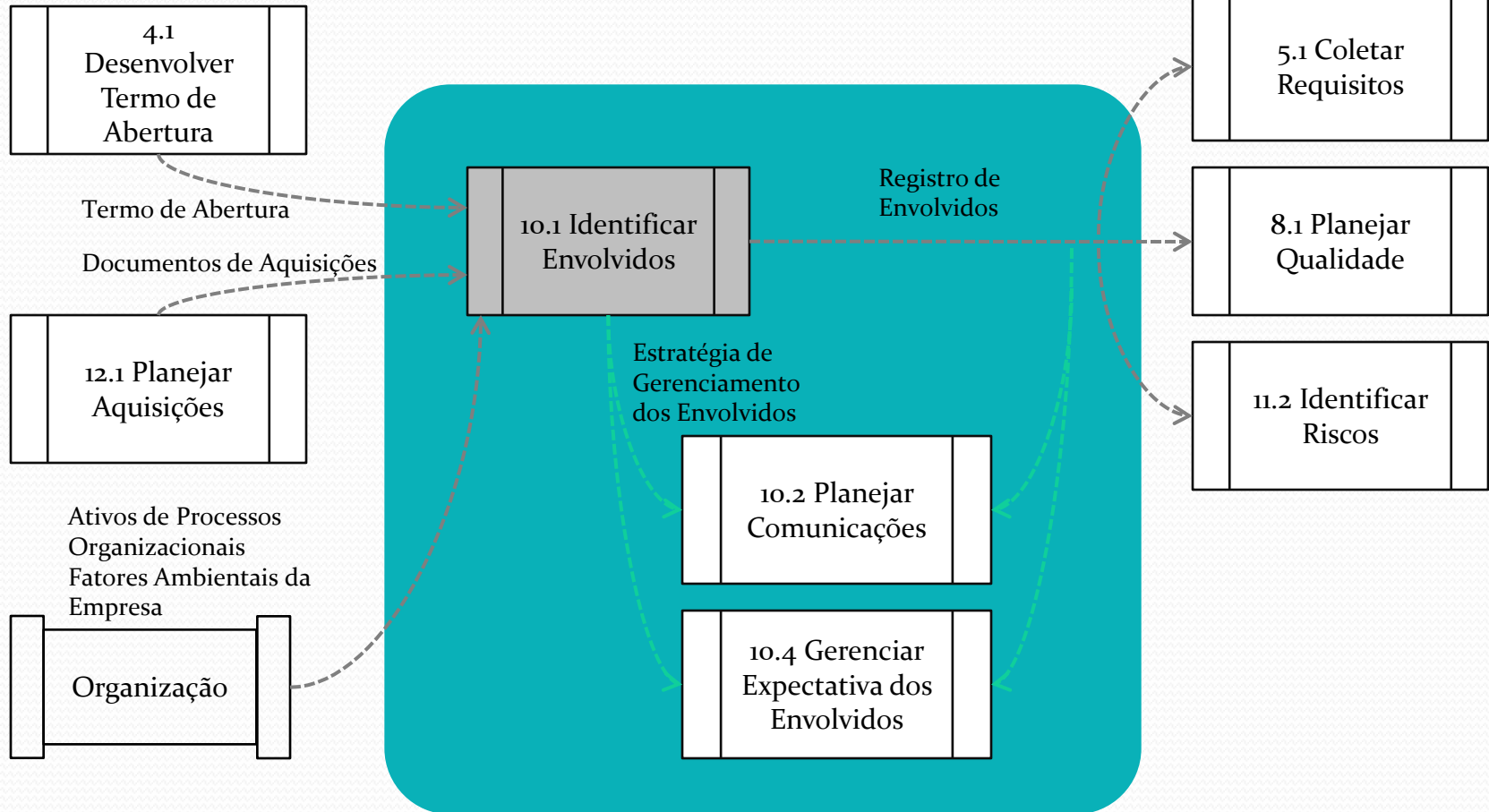
- Contém todos os detalhes relativos aos envolvidos incluindo, mas não limitado a
 - **Informação de identificação:** nome, posição na organização, localização, papel no projeto, informação para contato
 - **Informação para análise:** principais requisitos, expectativas, potencial influência no projeto, fase do projeto de maior interesse
 - **Classificação:** interno/externo, poder alto/baixo, apoiador/opositor/neutro, fornecedor/receptor de informações



2. Estratégia de Gerenciamento dos Envolvidos

- Define a abordagem para aumentar o suporte e minimizar impactos negativos dos envolvidos durante o projeto
 - Grupos de envolvidos e as abordagens de gerenciamento para cada grupo
 - Abordagens específicas para alguns envolvidos mais críticos

10.1 Identificar os Envolvidos



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 – Conhecimentos e Habilidades
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



Grupos de Processos x Áreas de Conhecimento



Grupo de Processos	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.1 Coletar requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
Gestão de Prazo		6.1 Definir da atividade 6.2 Sequenciar atividades 6.3 Estimar recursos da atividade 6.4 Estimar duração da atividade 6.5 Desenvolver cronograma		6.6 Controlar cronograma	
Gestão de Custo		7.1 Estimar custos 7.2 Determinar orçamento		7.3 Controlar custos	
Gestão de Qualidade		8.1 Planejar qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos		9.1 Desenvolver plano de recursos humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
Gestão da Comunicação	10.1 Identificar os envolvidos	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Relatar desempenho	
Gestão de Risco		11.1 Planejar gerenciamento de riscos 11.2 Identificar riscos 11.3 Realizar análise qualitativa de riscos 11.4 Realizar análise quantitativa de riscos 11.5 Planejar respostas a riscos		11.6 Monitorar e controlar riscos	
Gestão de Aquisições		12.1 Planejar aquisições	12.2 Conduzir aquisições	12.3 Administrar aquisições	12.4 Encerrar aquisições

Processos de Planejamento



- São os processos realizados para:
 - Estabelecer o escopo total do projeto
 - Estimar o esforço necessário para alcançá-lo
 - Definir e refinar os objetivos
 - Desenvolver a seqüência de ações necessárias para alcançar estes objetivos
- Durante a realização destes processos são desenvolvidos:
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto
 - Os Documentos do Projeto

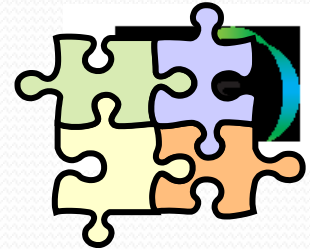
Processos de Planejamento

- A natureza multidimensional do gerenciamento de projetos requer que se faça várias revisões e análises adicionais no planejamento
- À medida que mais informações são obtidas e compreendidas, é possível refinar o planejamento
- Este detalhamento progressivo do gerenciamento de projetos é chamado de **planejamento em ondas sucessivas** ou “rolling wave planning”, por ser um processo contínuo e iterativo
- É recomendado que se envolva “stakeholders” apropriados projeto



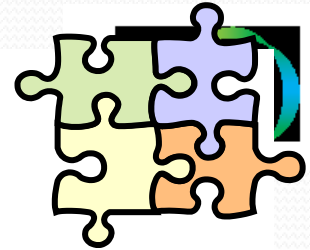
4.2. Desenvolver o Plano de Gestão do Projeto

- É a fonte primária de informações sobre como projeto é planejado, executado, monitorado, controlado e encerrado
- É no Plano de Gestão que se define:
 - Quais processos serão utilizados para o projeto em questão
 - Qual deverá ser o nível de implementação de cada processo
- Contém todos os planos de gestão e os documentos de planejamento do projeto



Cuidado para não sobrecarregar o projeto com atividades de gestão!

4.2. Desenvolver o Plano de Gestão do Projeto



ENTRADAS

1. Termo de Abertura
2. Saídas dos processos de planejamento
3. Fatores ambientais da empresa
4. Ativos de processos organizacionais

SAIDAS

1. Plano de Gerenciamento do Projeto

5.1. Coletar Requisitos

- É o processo de **definir e documentar as necessidades das partes interessadas** visando atender os objetivos do projeto
- Necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas são analisados e convertidos em requisitos
- O sucesso do projeto depende fortemente do **cuidado com que se coleta e gerencia os requisitos** do projeto e do produto
- Os **requisitos do projeto** incluem:
 - Requisitos de negócio
 - Requisitos de gerenciamento
 - Requisitos para as entregas
- Os **requisitos do produto** incluem:
 - Requisitos técnicos
 - Requisitos de desempenho
 - Requisitos de segurança



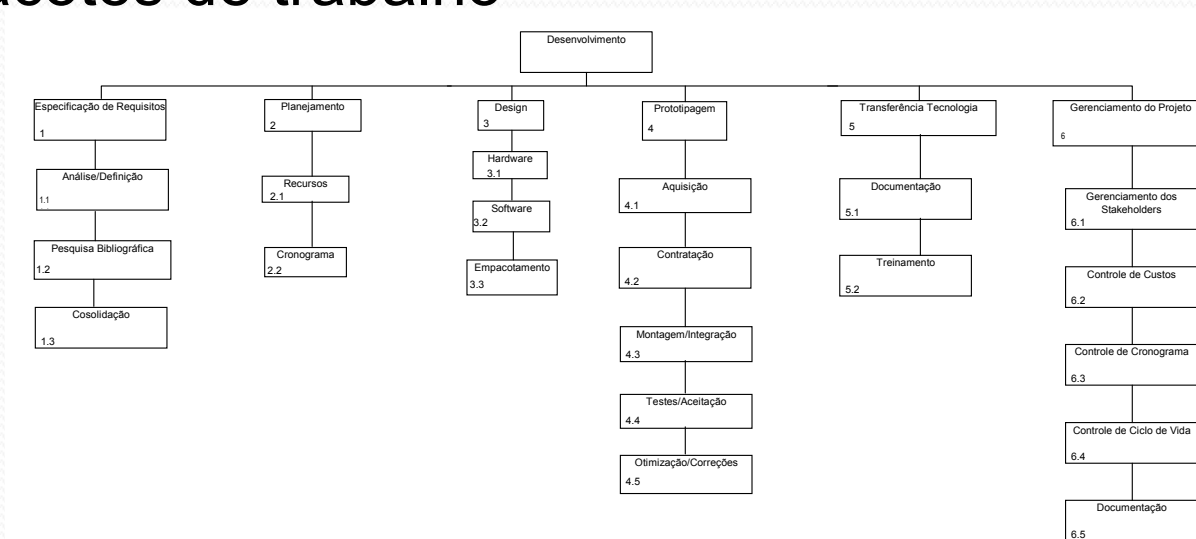
5.2. Definir Escopo

- É o processo de desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto
- Permite gerar a Declaração de Escopo do Projeto, que inclui:
 - Descrição do escopo do produto
 - Critérios de aceitação do produto
 - Entregas do projeto
 - Exclusões do projeto
 - Restrições do projeto
 - Premissas do projeto

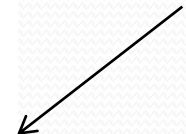


5.3. Criar a EAP

- É o processo de fazer uma decomposição hierárquica do escopo do projeto detalhando o trabalho a ser executado
- A EAP - Estrutura Analítica do Projeto:
 - Organiza e define o escopo total do projeto
 - Subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, os pacotes de trabalho

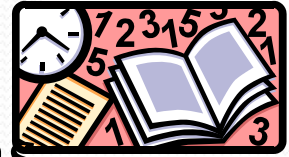


Pacote de trabalho



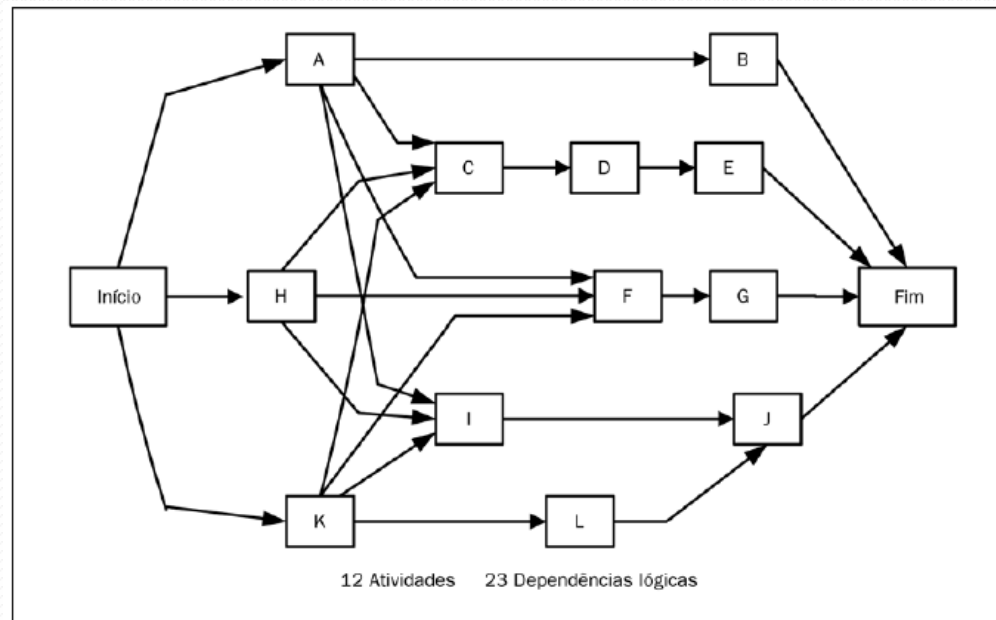
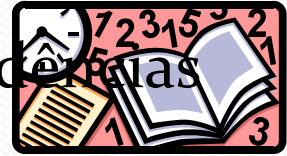
6.1. Definir Atividades

- É o processo de identificação das atividades que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto
- As entregas no nível mais baixos da EAP são os Pacotes de Trabalho
- Os pacotes de trabalho serão decompostos em componentes menores, as Atividades
- Atividades serão a base para:
 - Estimativas
 - Cronograma
 - Execução
 - Monitoramento e controle do projeto



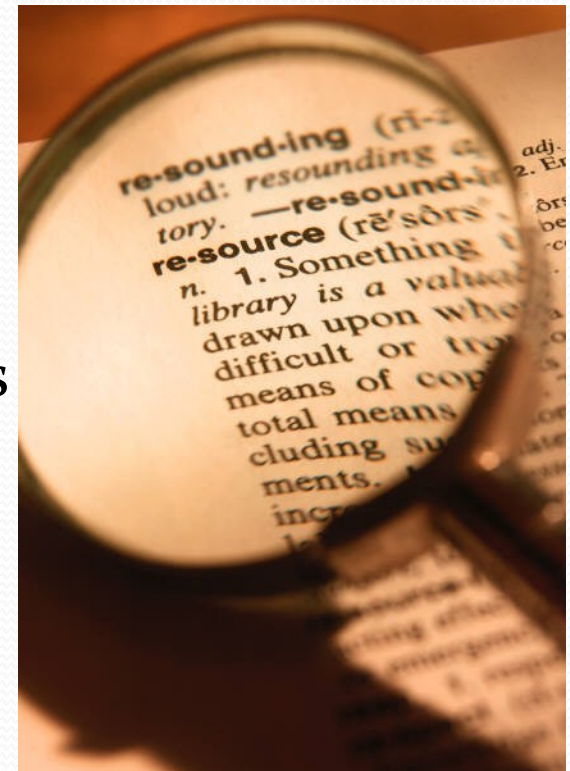
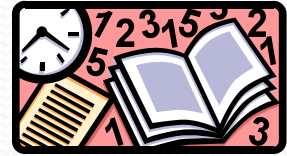
6.2. Sequenciar as Atividades

- Envolve a identificação e documentação das dependências entre as atividades
- Atividades podem ser seqüenciadas logicamente usando: relações de precedência, antecipações e atrasos
- Dá suporte à elaboração de um cronograma realista e alcançável



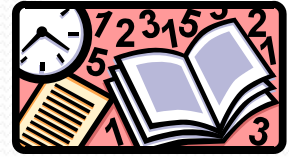
6.3. Estimar Recursos das Atividades

- Envolve determinar :
 - Os tipos de recursos necessários para cada atividade – pessoas, equipamentos e material
 - As quantidades de cada recurso que serão usadas
 - Quando cada recurso será necessário para realizar as atividades do projeto
- Este processo deve ser estreitamente coordenado com o processo Estimativa de Custos



6.4. Estimar Duração das Atividades

- Visa avaliar o número de períodos de trabalho necessários para concluir as atividades
- Usa as informações sobre:
 - Escopo de trabalho da atividade
 - Tipos de recursos necessários
 - Estimativas das quantidades de recursos
 - Calendários de recursos com as disponibilidades de recursos
- A estimativa de duração exige:
 - A estimativa da quantidade de esforço de trabalho necessária para terminar a atividade
 - A estimativa da quantidade de recursos a ser aplicada para terminar a atividade



6.5. Desenvolver o Cronograma

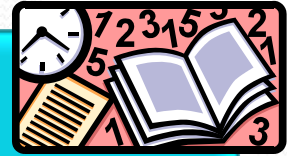
- Determina as datas de início e término para as atividades do projeto e define o caminho crítico
- O cronograma aprovado servirá como *baseline* para o acompanhamento, porém o seu desenvolvimento continua durante todo o projeto, em função da ocorrência de mudanças e riscos
- Pode ser representado por gráfico de barras ou marcos



Identificador da atividade	Descrição da atividade	Unidades de calendário	Prazo do cronograma do projeto				
			Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
1.1	Fornecer novo produto: Entrega Z	120					
1.1.1	Pacote de trabalho 1 - Desenvolver componente 1	67					
1.1.2	Pacote de trabalho 2 - Desenvolver componente 2	53					
1.1.3	Pacote de trabalho 3 - Integrar componentes	53					

Identificador da atividade	Descrição da atividade	Unidades de calendário	Prazo do cronograma do projeto				
			Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
1.1.MI	Fornecer novo produto: Entrega Z - início	0					
1.1.1.M1	Componente 1 - terminado	0					
1.1.2.M1	Componente 2 - terminado	0					
1.1.MF	Fornecer novo produto: Entrega Z - fim	0					

6.5. Desenvolver o Cronograma



ENTRADAS

1. Lista de atividades
2. Atributos das atividades
3. Diagrama de rede do cronograma do projeto
4. Requisitos de recursos das atividades
5. Calendário de recursos
6. Estimativa de duração das atividades
7. Declaração de Escopo do Projeto
8. Fatores Ambientais da Empresa
9. Ativos de processos organizacionais

SAIDAS

1. Cronograma do projeto
2. Linha de base de prazo
3. Dados do cronograma
4. Atualizações dos documentos de projeto

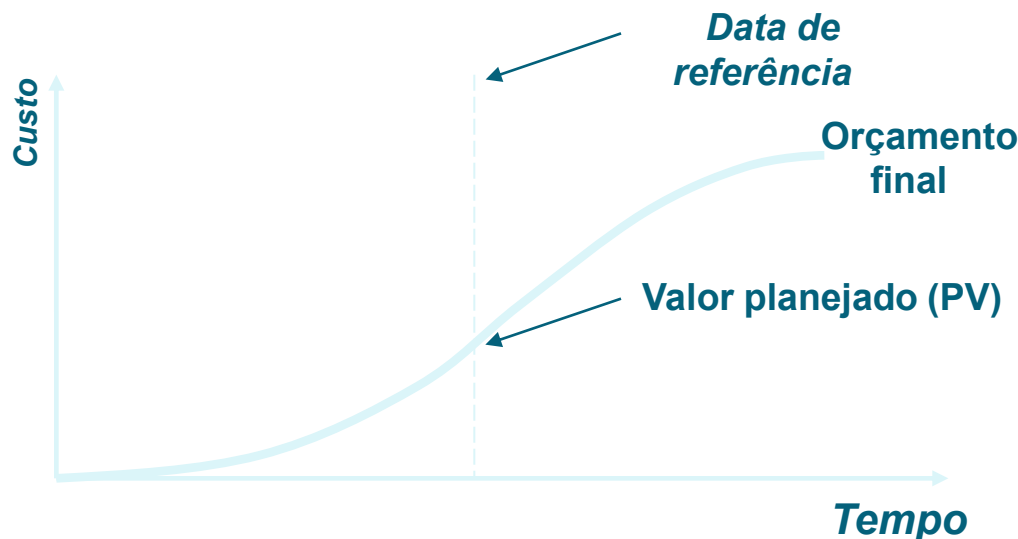
7.1. Estimar Custos

- Envolve o desenvolvimento de um cálculo dos custos associados aos recursos necessários para terminar cada atividade do cronograma
- A estimativa de custos é baseada em informações conhecidas, mas está sujeita a variações em função das condições e cenários do projeto
 - Deve-se considerar as possíveis **causas de variação**, inclusive os **riscos** e levantar diversas **alternativas**, como por exemplo:
 - Fazer ou comprar
 - Comprar ou alugar
- As estimativas de custos devem ser **refinadas durante o projeto** para refletir os detalhes adicionais que vão se tornando disponíveis



7.2. Determinar o Orçamento

- Envolve contabilizar os custos estimados individualmente para cada atividade ou pacote de trabalho, de modo a estabelecer uma *baseline* de custo
- O orçamento é o referencial que será utilizado para medir e monitorar o desempenho do custo do projeto
- É desenvolvida através da totalização das estimativas de custo
- Usualmente é apresentada na forma de uma curva S



8.1. Planejar a Qualidade

- É o Processo que visa
 - Identificar quais os padrões de qualidades são relevantes para o projeto
 - Determinar como satisfazer estes padrões
- Um dos princípios fundamentais do moderno gerenciamento da qualidade é:



A qualidade é planejada, projetada e incorporada, não inspecionada

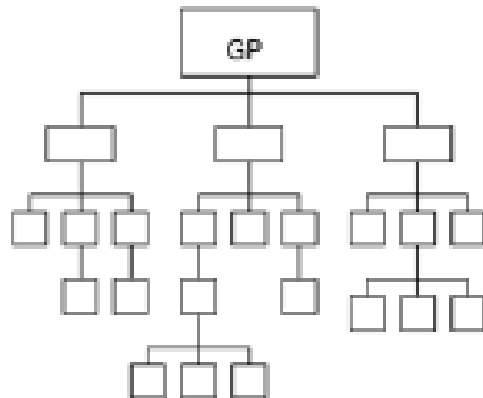
9.1. Desenvolver o Plano de Recursos Humanos

- Processo que visa determinar e documentar as funções, responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas no projeto, visando criar o plano de gerenciamento de pessoal
- As funções podem ser designadas para pessoas ou grupos, internos ou externos à organização que executa o projeto
- O plano de gerenciamento de pessoal pode conter:
 - Como e quando a equipe será contratada ou mobilizada
 - Critérios para liberação da equipe do projeto
 - Identificação das necessidades de treinamento
 - Planos de reconhecimento e premiação



9.1. Desenvolver o Plano de Recursos Humanos

- As definições de funções, responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas do projeto, podem ser documentadas de diversas formas
 - Organograma de hierarquia ou EAR
 - Matriz de responsabilidades
 - Modelos orientados a texto



Organograma
de hierarquia

MR				

Gráfico de responsabilidades
matricial

Função _____

Responsabilidades _____

Autoridade _____

Formato
orientado a texto

10.2. Planejar as Comunicações

- O processo de planejar das comunicações visa determinar as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas
 - Quem precisa de informação?
 - Qual informação é necessária?
 - Quando precisarão dela?
 - Como ela será fornecida?
 - Quem é o responsável por fornecer?
- Comunicar apenas informações que **contribuem para o sucesso do projeto** ou nos pontos em que uma falta de comunicação pode conduzir ao fracasso
 - Evitar sobrecarregar as partes interessadas com excesso de informações



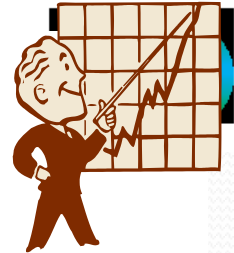
10.2. Planejar as Comunicações

ENTRADAS

1. Registros das partes interessadas
2. Estratégia de gerenciamento das partes interessadas
3. Fatores Ambientais da Empresa
4. Ativos de processos organizacionais

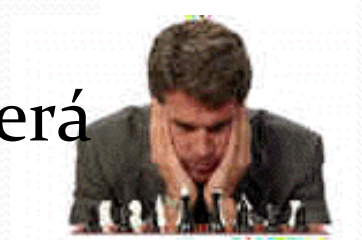
SAIDAS

1. Plano de gerenciamento das comunicações
2. Atualizações dos documentos de projeto



11.1. Planejar o Gerenciamento de Riscos

- Processo de definição da abordagem que será adotada para a gestão dos riscos:
 - Atribuições e responsabilidades
 - Metodologias
 - Orçamentos
 - Categorias de riscos
 - Valores de probabilidade
 - Valores de impacto
 - Limiares e níveis de tolerância
 - Modelos de relatórios
 - Frequência de revisões e reuniões



11.2. Identificar os Riscos

- Processo de determinar quais riscos podem afetar o projeto e de documentar suas características:
 - Causa
 - Efeito
 - Categoria
 - Gatilho ou sintoma
- Os riscos são agrupados por categorias, por exemplo:
 - Riscos de gestão
 - Riscos técnicos
 - Riscos organizacionais
 - Riscos externos



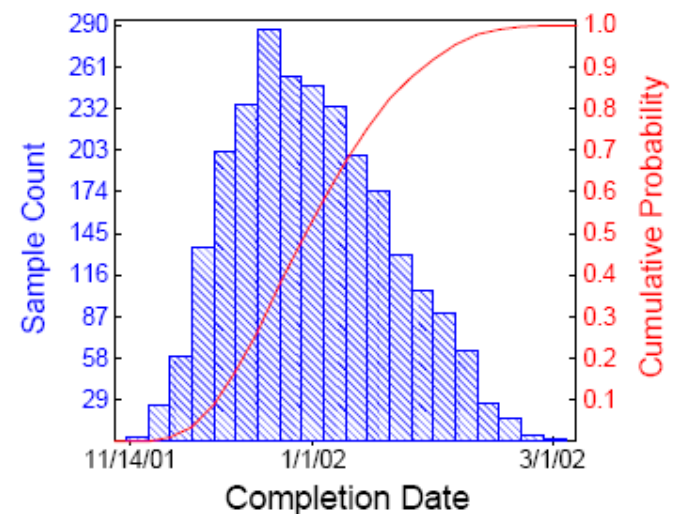
11.3. Realizar Análise Qualitativa dos Riscos

- Processo de determinação da importância dos riscos para o projeto
- Consiste na **priorização dos riscos** quanto aos seus potenciais efeitos para o projeto, em função de:
 - Probabilidade de ocorrência
 - Impacto no projeto
- Permite concentrar esforços nos riscos de alta prioridade, ou seja, que têm alta probabilidade de ocorrência e causam alto impacto no projeto



11.4. Realizar Análise Quantitativa dos Riscos

- Processo de determinação da probabilidade e impacto dos riscos usando ferramentas quantitativas
- Realizada nos riscos que foram priorizados no processo Análise Qualitativa de Riscos
- Corresponde a um aprimoramento da análise qualitativa dos riscos
- Em muitos casos, a análise quantitativa de riscos pode não ser necessária
 - Projetos de baixo risco
 - Projetos de menor complexidade
 - Projetos similares a outros realizados
 - Projetos de menor impacto



11.5. Planejar Respostas a Riscos

- Processo de definição do tratamento que será para cada evento de risco, visando:
 - Diminuir as ameaças
 - Ampliar as oportunidades
- O tratamento a ser dado para o risco pode ser:
 - Eliminação
 - Redução
 - Transferência
 - Aceitação
- O tratamento a ser dado depende:
 - Da categoria do risco
 - Da severidade do risco
- Pode envolver a alocação de recursos e inclusões no orçamento e no cronograma

dado



12.1. Planejar Aquisições

- Identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela compra fora da organização do projeto
 - O que comprar
 - Quando comprar
 - Quanto comprar
 - Como comprar
- Inclui a consideração de possíveis fornecedores que atendam às necessidades do projeto
- Inclui a análise dos riscos envolvidos em cada decisão de fazer-ou-comprar, levando em consideração:
 - Mitigação de riscos
 - Transferência de riscos para o fornecedor

