



cesar.edu

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PRÁTICA

Georgia Pinto Barbosa
georgia.barbosa@cesar.org.br

27.08.08

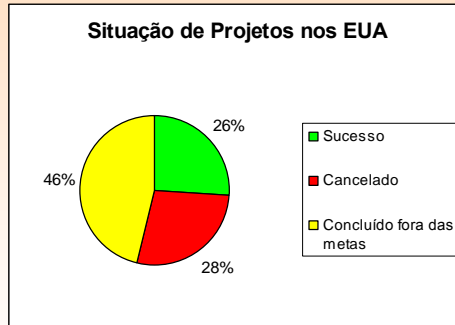
MOTIVAÇÃO



Cenário mundial

- Concorrência global
- Maior exigência por qualidade
- Menor tempo para desenvolvimento de produtos
- Recursos limitados
- Grandes redes de informação e fornecedores agindo globalmente





Tamanho	Concluído fora das metas	Cancelado	Sucesso
Grande	29%	62%	9%
Média	37%	47%	16%
Pequena	22%	50%	28%

- Custos devido à falhas: aproximadamente \$100 - \$150 bilhões
Fonte Standish Group e Gartner

slide 3 de 180



Problemas típicos

- Atrasos no cronograma
- Custos além do previsto
- Falta de recursos
- Qualidade abaixo da esperada
- Produtos que não funcionam

Mudanças de requisitos aumentam a complexidade do Gerenciamento

Organizações reconhecem relação entre gestão fraca e impactos nos negócios

slide 4 de 180



O que pode ser feito para melhorar números como esses?

- Implantação de uma gestão efetiva de projetos
- Uso de boas práticas em gestão de projetos



Quanto Gerenciamento de Programas e Projetos é Necessário?

slide 5 de 180



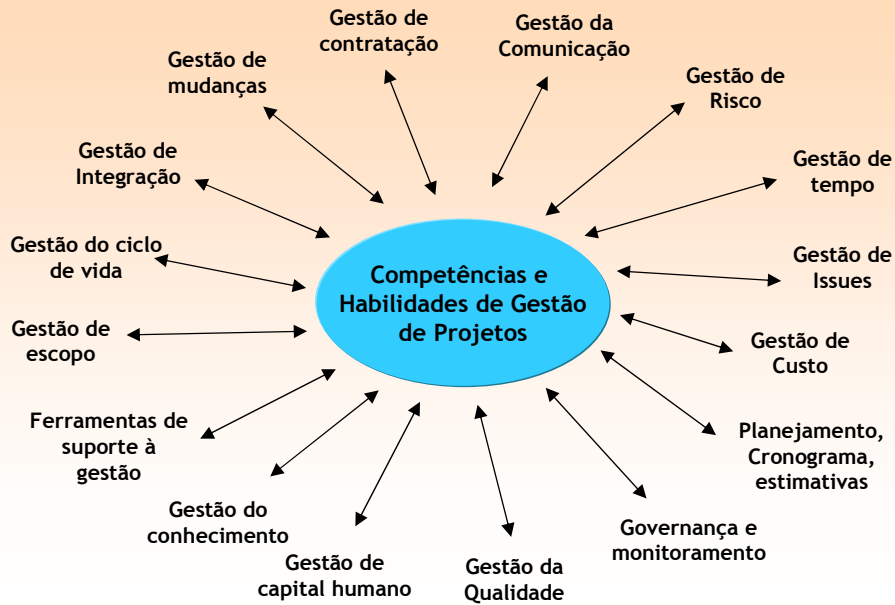
Fatores que influenciam na resposta

- Valor estratégico
- Visibilidade
- Valor financeiro
- Complexidade e dimensão
- Duração
- Integrações com outras iniciativas
- Exposição ao risco
- Velocidade para conclusão
- Estilo de gerenciamento e maturidade organizacional
- Quantidade de recursos envolvidos
- Terceirização necessária
- Rigidez na conformidade a padrões

Problemas já identificados em projetos anteriores

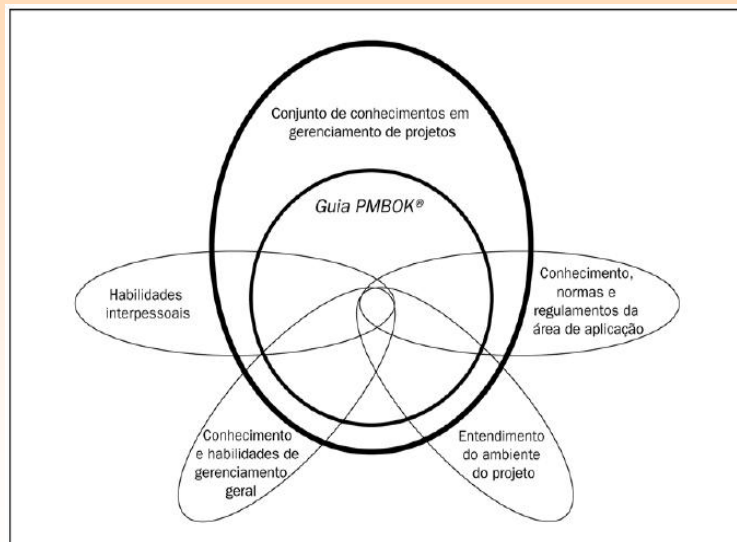
slide 6 de 180

A gestão de projeto pode ser tão complexa quanto a necessidade



slide 7 de 180

ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO



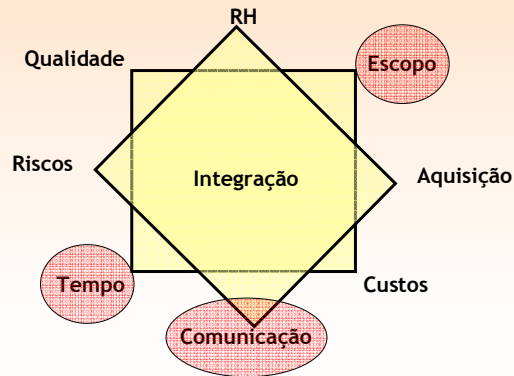
slide 8 de 180

Fonte: PMBOK®

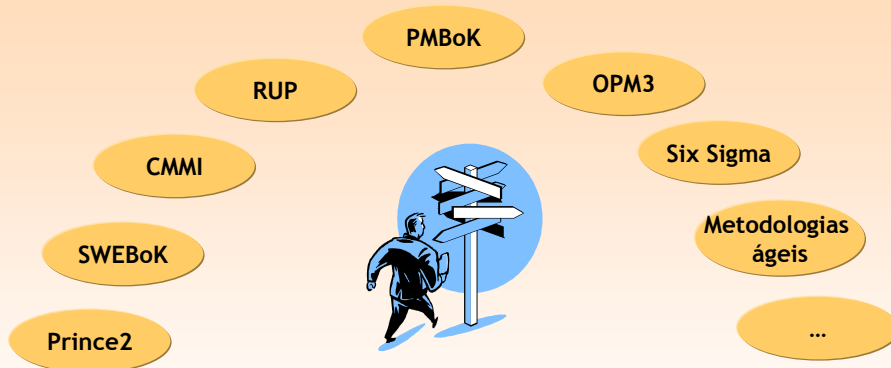


Case Santista

- Baseando-se no PMBoK, três áreas de conhecimento foram inicialmente priorizadas
- Projetos presentes em planos de ação



slide 9 de 180



Ou ainda, o que focar no que for escolhido?
Gerenciamento rápido ou complexo de projetos?

slide 10 de 180



Aspectos em comum

- Definir o projeto
- Planejar o trabalho
- Gerenciar o plano de trabalho
- Gerenciar conflitos
- Gerenciar escopo
- Gerenciar riscos
- Gerenciar comunicação
- Gerenciar documentação
- Gerenciar qualidade
- Gerenciar métricas

Gestão de pessoas:
Gerentes de uma forma geral

Gestão de contratos:
mais específico



Definir o projeto

- Algumas perguntas básicas (5 “Ws” e 2 “Hs”)
 - [Why] Por que fazemos isso?
 - [Who] Quem quer isso realizado?
 - [What] Quais são os detalhes?
 - [How] Como nós faremos isso?
 - [When] Quando são necessárias as entregas?
 - [Where] Onde isso será feito? Onde estão os envolvidos?
 - [How much] De Quanto é o orçamento?



Alinhando as expectativas



Planejar o Trabalho

- **Elaboração do plano de trabalho**
 - Definição de como o trabalho será completado
 - WBS evoluindo até um cronograma

O que você precisa completar



Como conseguirá concluir

slide 13 de 180



Administrar o Plano de Trabalho

- **Gerenciar o cumprimento do plano de trabalho**
- **Manter o plano de trabalho atualizado**
 - Não adianta elaborá-lo e não usá-lo como base para o acompanhamento
 - É o dia-a-dia
 - Conceitos de caminho e corrente crítica devem ser considerados



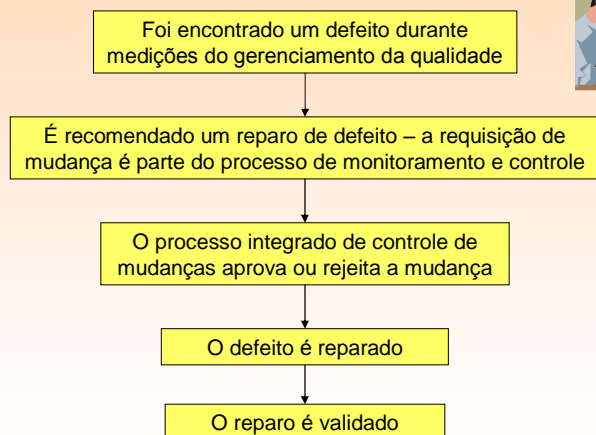
slide 14 de 180



Ações corretivas



Reparo de defeito





Administrar conflitos

- Impedimentos
- Necessidade de:
 - Processo para identificar problemas, determinar impacto, examinar alternativas e envolver pessoas para uma tomada de decisão
 - Técnicas para resolução de problemas
 - Espinhas de peixe
 - Pareto
 - 5 porquês
 - Análise de causa-raiz
 - ...

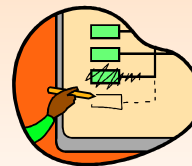


slide 17 de 180



Administrar escopo

- Limites do projeto
- Existência de mudanças é algo que não muda
- Impactos precisam ser avaliados e negociados com stakeholders
- Problemas comuns
 - Escopo deslizando
 - Grandes mudanças x Pequenas mudanças
 - Aprovação de escopo pelo usuário final sem consentimento do Sponsor
 - Membros da equipe aceitando e realizando mudanças sem considerar a gestão das mesmas



slide 18 de 180



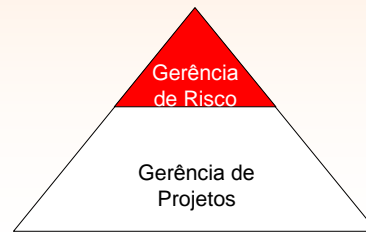
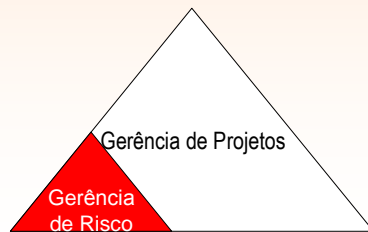
Administrar riscos

- Identificação, análise e resposta ao risco
- Antecipando-se a problemas
- Potencializando situações favoráveis



Gerência de Risco inserida na Gerência de Projetos

Gerência de Risco é a razão da Gerência de Projetos



slide 19 de 180



Administrar a comunicação

- Essencial num projeto
- Transparência do andamento do projeto
- Surpresas são reduzidas
- Sofisticação a depender da complexidade do projeto
- De acordo com o público que receberá a comunicação
- Uma classificação possível
 - Obrigatória
 - Informativa
 - Promocional



A realização da comunicação frequentemente envolve a criação de entregas adicionais que, por sua vez, exigem mais tempo e esforço.



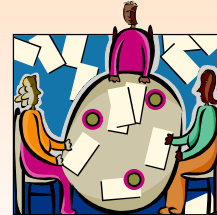
Cronograma e Orçamento devem refletir esse aspecto.

slide 20 de 180



Administrar a documentação

- Geralmente ignorado até que milhares de documentos estejam completamente fora do controle
- Gerência de configuração
 - Nomenclatura
 - Repositório
 - Organização
 - Regras de acesso e segurança
 - Indexação
 - Retenção e destruição
 - Controle de versão



O que for necessário para facilitar a sua vida

slide 21 de 180



Administrar a qualidade

- Identificação de padrões de qualidade relevantes para o projeto e a determinação de como satisfazê-los
- Controle da qualidade
- Garantia da qualidade
- Melhoria contínua dos processos do projeto

**Princípio fundamental:
Qualidade é planejada, projetada e
incorporada, não inspecionada.**

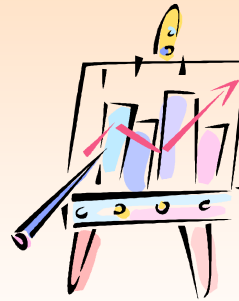


slide 22 de 180



Administrar métricas

- Comparação e análise do que foi planejado para o que está sendo realizado
 - Ações para corrigir discrepâncias
- Algumas métricas
 - Prazos e cronogramas
 - Custos atuais *versus* estimados
 - Taxa de atendimento e aceitação de entregas
 - Riscos
 - Satisfação do cliente
 - Quantidade de modificações
 - Percentual de retrabalho
 - Índices de desempenho
 - Valor agregado

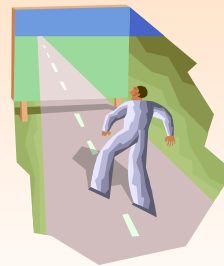


Só colete o que tem condições de ser útil e analisado!



Ajuste à sua realidade!

- Keep It Simple
- Uso de apenas parte de práticas já pode resolver boa parte de seus problemas
- Mesclar práticas também é viável





E quais as melhores práticas?

- Já procurou onde as melhores práticas estão registradas na sua empresa?



Sua empresa não registra boas práticas?

- O que fazer para mudar?
- Enquanto isso, já realizou algum benchmarking com outras empresas?

slide 25 de 180

Melhores práticas



Visibilidade no gerenciamento

- Alta direção envolvida em avaliação e seleção consistente de projetos
- Clientes aprovando e estabelecendo prioridades
- CEO comprometendo-se com a implementação do GP como competência central para gerenciar projetos
- Avaliações periódica formais dos GPs com gerência sênior
- Projetos limitados a um volume que possa ser entendido pelo GP
- Junção de esforços entre clientes e times de projeto
- Promover vantagens e resultados das disciplinas de Gestão de Projetos
- Elemento principal: planejamento completo com WBS, identificação de tarefas, estimativas, orçamentos e cronogramas
- Planejamento contínuo envolvendo o time
- Sponsors como participantes ativos: fortaleça relacionamentos



slide 26 de 180



Patrocínio, responsabilidade, liderança e administração



- Todo projeto deve ter sponsor
- Papéis-chave devem ser formalmente aceitos desde o início e comunicados, incluindo o do GP
- Escopo, requisitos e entregas aprovados pelo sponsor
- Custos e benefícios devem ser quantificados e aprovados
- Projetos rápidos possuem líderes fortes com senso de urgência e velocidade
- Profissionalize o GP
- PMO como centro de excelência para desenvolver e manter processos de gestão, coordenar treinamentos, consultar projetos críticos, etc.
- Foco em prazo, orçamento, escopo, qualidade e satisfação do cliente
- Gates em projetos com painéis de revisão (ações, prazos e responsáveis)
- Membros da equipe precisam de informações claras sobre as atividades a serem executadas



slide 27 de 180



Patrocínio, responsabilidade, liderança e administração *(continuação)*



- Perguntas feitas pelo time merecem respostas diretas do cliente
- Processos de Gestão flexível e escalonável
- Entregas incrementais de projetos de curto prazo
- Métricas consistentes e alinhadas com as metas e prioridades do projeto
- Acompanhamento de prazos, registrando como o tempo é gasto, incluindo retrabalho
- Processo formal de gestão de mudanças



slide 28 de 180



Otimização, disponibilidade e comprometimento de recursos

- Sponsors e GPs deveriam ter acesso a equipes e recursos adequados, de acordo com a fase do projeto
- Disponibilidade e comprometimento dos recursos assegurada pela gestão sênior



slide 29 de 180



Lições aprendidas

- Lições aprendidas devem ser disponibilizadas, levando em consideração políticas de segurança e acesso
- Benchmarking deve ser perseguido e adotado
- Recompensa para trabalhos desejados



slide 30 de 180



**Gerenciar as expectativas dos
Stakeholders, manter credibilidade
e gerar valor!**