

OFICINA DE NIVELAMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Rodrigo Sêga

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	3
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	4
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	5
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	6
<i>Desafios dos projetos. Boas práticas de gestão de projetos. Diferentes abordagens. Visão sistêmica da gestão de projetos. Plano de gerenciamento de projetos.</i>	
AULA 1, PARTE 2	11
<i>Gestão do escopo, cronograma e orçamento. Requisitos. Definição do escopo. Estrutura Analítica do Projeto - EAP.</i>	
AULA 1, PARTE 3	14
<i>Prazo, tempo e cronograma. Atividades. Metodologia do cronograma.</i>	
AULA 1, PARTE 4	16
<i>Plano de gerenciamento dos custos. Técnicas para estimar custos.</i>	
AULA 1, PARTE 5	18
<i>Conclusões da aula.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Em linhas gerais, a oficina apresenta os principais conceitos, processos e ferramentas de gestão de projetos fornecendo uma visão geral do processo de gerenciamento do Projeto.

De maneira específica, a disciplina aborda a interdependência lógica entre as áreas de conhecimento de um projeto e aprofunda com mais detalhes as áreas de Escopo, Cronograma e Custos.



COM QUEM APRENDEREI?



RODRIGO DE MARCO PINHEIRO SÊGA

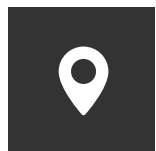
CONSULTOR DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUSTENTABILIDADE. ESPECIALISTA EM CONFORTO AMBIENTAL E CONSERVAÇÃO DE ENERGIA PELA FAU/USP

Rodrigo Sêga é professor da Fundação Instituto de Administração e consultor de gerenciamento de projetos e sustentabilidade. Formado em Arquitetura e Urbanismo pela PUC-PR, MBA em Administração em Projetos pela FIA e especialista em Conforto Ambiental e Conservação de Energia pela FAU/USP. Conta com amplo conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Gestão do Portfólio de Programas e de Projetos, Sustentabilidade e Novos Modelos de Negócios, Arquitetura e Urbanismo.



RODRIGO SEGA

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



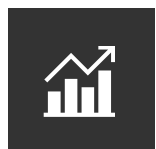
CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



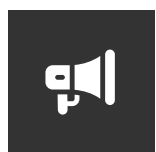
REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



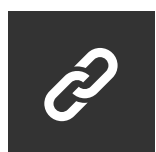
CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



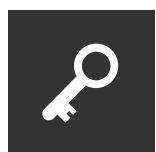
VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

RODRIGO SÊGA



02:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO - DESAFIOS DOS PROJETOS

Projetos são realizados para cumprir os objetivos através das entregas que produzem. Importante diferenciar de processos; projetos são esforços temporários empreendidos para produzir uma entrega. Neste sentido, o termo “temporário” não significa curto espaço de tempo, apenas designa que está delimitado no tempo, possuindo início, meio e fim. É necessário, em projetos, ter recursos humanos, equipamentos, infraestrutura e investimentos.

Para entender os desafios, é necessário identificar os componentes de um projeto: objetivo, pessoas, escopo, delimitação de tempo, e custo. Logo, os principais desafios são:

- **Entrega** – O produto que é entregue deve promover um retorno do investimento, aumento da visibilidade, ou outras conquistas significativas para a organização.
- **Relacionamento** – Feito por pessoas e para as pessoas, os times de desenvolvimento precisam de pessoas com habilidades sociais e comunicativas para conduzir o projeto ao longo do ciclo de vida.
- **Incerteza** – Os riscos, que podem ser calculados e estimados ou, por vezes, serem imprevisíveis, são um grande desafio do projeto.
- **Liderança** – Os projetos precisam ser conduzidos por líderes para que os resultados esperados sejam gerados.



03:35 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Projetos não nascem e não são executados sem ter interação humana.”

- Rodrigo Sêga



08:07 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Todo projeto precisa ser liderado, os projetos não são orgânicos, precisam ser induzidos para que sejam gerados seus respectivos resultados.”

- Rodrigo Sêga



08:19 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Para aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, é importante utilizar conhecimentos, ferramentas e técnicas. Conhecimentos engloba diversos fatores, como qualidade, riscos, partes interessadas, escopo, cronograma, orçamento, entre outros. A gestão de projetos implica em administrar escopo, prazos e custos do projeto, visando atingir os objetivos estipulados. Além dos conhecimentos e da gestão, a aplicação de habilidades, ferramentas e técnicas nos processos também ampliam a possibilidade de sucesso do projeto.



08:29 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Projeto é um esforço temporário que tem início, meio e fim para entregar um resultado exclusivo.”

- Rodrigo Sêga



09:32 | GUIA DE PALAVRAS

TRÍPLICE RESTRIÇÃO

Na gestão de projetos, a tríplice restrição é constituída pelos fatores escopo, tempo (cronograma) e custos; a atenção e o nível de empenho nestes atributos impactam na qualidade e sucesso da entrega do projeto.



08:29 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Se a gente aplicar gestão de projetos sobre as atividades que contemplam escopo, prazo e custo, a probabilidade de ampliar o sucesso aumenta.”

- Rodrigo Sêga



11:52 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A gente constrói o escopo coletando requisitos das partes interessadas.”

- Rodrigo Sêga



13:31 | GUIA DE PALAVRAS

EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

EAP é uma ferramenta utilizada para facilitar a gestão do projeto, através da fragmentação das entregas e dos processos, resultando em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. A natureza gráfica desta ferramenta auxilia na visualização geral do projeto, possibilitando melhores decisões.



14:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

DIFERENTES ABORDAGENS

Para realizar a gestão do projeto, existem diversas abordagens, como a ágil, visual e a híbrida. Uma das abordagens é a **preditiva**, que implica em estipular o escopo do projeto nas fases iniciais, podendo prever os processos do projeto, como cronograma e orçamento, ainda na fase de planejamento. Aumentar a previsibilidade do projeto é uma das consequências em fechar escopo, cronograma e orçamento nas fases iniciais do planejamento.



22:05 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“No ciclo de vida preditivo, estamos atrás de estabilidade, de previsibilidade de retorno conforme nós planejamos.”

- Rodrigo Sêga



24:44 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

VISÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DE PROJETOS

A visão sistêmica dos processos é uma habilidade essencial para o gerente ou líder de projeto. Isto significa compreender e saber conduzir todos os processos envolvidos no projeto, como a questão do escopo, da qualidade do produto, da comunicação entre equipes, e todos os demais processos necessários para entregar os resultados esperados. Além disso, ter a visão sistêmica implica em compreender com as diferentes áreas do projeto afetam uma a outra, e saber gerenciar estas relações.



25:38 | GUIA DE PALAVRAS

GUIA PMBOK

O Guia PMBOK é uma metodologia que organiza e dispõe conceitos de gestão de projetos, elencando principalmente as boas práticas da área. O objetivo deste guia é auxiliar no gerenciamento de projetos e aumentar a eficiência da organização na relação com seus clientes.



28:55 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O gestor de projeto tem que ser responsável por orientar a equipe para focar no que é essencial.”

- Rodrigo Sêga



30:26 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A maneira como você estabelece comunicação afeta as partes interessadas e as partes interessadas afetam a maneira como você vai se comunicar.”

- Rodrigo Sêga



PLANEJAMENTO EM ONDAS SUCESSIVAS

É uma forma de estabelecer o planejamento conforme as etapas do projeto avançam e ganham novos detalhes. O foco do gestor do projeto é planejar em curto prazo e, conforme o projeto progride, ocorre a projeção de novas etapas. O planejamento em ondas sucessivas é útil em projetos que contemplam eventos desconhecidos, com poucos detalhes e com elevado nível de incerteza e de probabilidade de mudanças.



PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Todo projeto inicia com um problema ou uma oportunidade.
2. Todo projeto começa com um termo de abertura, o documento que oficializa a existência de um novo projeto.
3. Identificação das partes interessadas. Compreender os requisitos (necessidades, expectativas das partes interessadas).
4. Realizar a declaração do escopo.
5. Estabelecer a estrutura analítica do projeto.
6. Decompor as atividades para promover as entregas/ Sequenciamento.
7. Definição da duração e dos esforços das atividades.
8. Cronograma técnico, resultado do sequenciamento e das atividades listadas.
9. Definição dos custos, possibilitando estabelecer o orçamento.

Nesta linha de raciocínio esquematizada acima, cronograma e orçamento são consequência do escopo. Uma alteração no escopo impacta no cronograma e no orçamento. Qualidade, comunicação e recursos são fatores impactantes nestas etapas do plano de gerenciamento de projetos.



“Nem todos os requisitos são incluídos dentro do escopo do projeto.”

- Rodrigo Sêga

AULA 1, PARTE 2

RODRIGO SÊGA



02:03 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

GESTÃO DO ESCOPO, CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

Em contexto do escopo, a grande preocupação é incluir todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário, pois o escopo afeta o cronograma e o orçamento. Ao definir o escopo do projeto e o escopo do produto, são realizadas as respectivas gestões dos fatores envolvidos em cada um. O escopo do projeto, por exemplo, precisa gerenciar as comunicações. A conclusão do escopo do produto, seja ele um serviço, conhecimento ou produto, é medida em relação aos requisitos do produto; a conclusão do escopo do projeto é medida em relação ao Plano de Gerenciamento do Projeto.



07:58 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"O sucesso do projeto, em termos de escopo, tem a ver com o que você está entregando e tem a ver com a eficiência, eficácia e efetividade do seu plano de gerenciamento de projeto."

- Rodrigo Sêga



08:54 | GUIA DE PALAVRAS

BUSINESS CASE

É um documento elaborado para organizar o início de um novo projeto ou tarefa, detalhando aspectos como tomada de decisão ou ação a respeito deste projeto, negócio ou tarefa. É desenvolvido nos estágios iniciais de um projeto.





11:31 | GUIA DE PALAVRAS

GOLD PLATING

A expressão, que pode ser traduzida como “banhar a ouro”, designa situações em que profissionais ou equipes, tentando agradar e surpreender os clientes, alocam esforços para incluir novas funcionalidades ou incrementar o produto de alguma maneira, indo além do que foi planejado e estipulado com o cliente. Gold Plating deve ser evitado pois pode prejudicar a entrega no prazo, elevar o custo ou prejudicar a qualidade.



12:40 | GUIA DE PALAVRAS

SCOPE CREEP

O Scope Creep ocorre quando o cliente solicita alterações e acréscimos no escopo, distanciando cada vez mais o produto do que foi estipulado no início do projeto. Como pode afetar o orçamento e o cronograma das entregas, é importante ter cautela e evitar o Scope Creep, sempre que possível. Algumas alterações de escopo podem e costumam ocorrer, mas devem ser analisadas pelos processos de avaliação para verificar a viabilidade e o impacto em orçamento e cronograma.



14:58 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“É fundamental que você saiba lidar com as objeções.”

- Rodrigo Sêga



18:49 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Planejamento de projeto nada mais é do que você construir um grande conjunto de processos para entregar os requisitos das partes interessadas.”

- Rodrigo Sêga



21:42 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

REQUISITOS

Os requisitos possuem condições, capacidades, necessidades e expectativas. Além disso, os requisitos precisam ser obtidos, analisados e registrados, em detalhes suficientes para serem incluídos na linha de base do escopo. Quanto a tipificação, os requisitos podem ser: de negócios; das partes interessadas; de solução; de transição; do projeto; e requisitos de qualidade.



26:25 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Após a etapa da coleta de requisitos, se define o escopo. O escopo do produto são os requisitos absorvidos na etapa de coleta. Na especificação detalhada do escopo, são contemplados:

- Descrição do escopo do produto;
- Critérios de aceitação;
- Entrega;
- Restrições;
- Premissas;
- Exclusão do projeto (descrição dos limites).



32:43 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Tão fundamental quanto definir o que você vai fazer, é definir o que você não vai fazer, e você tem que comunicar isso para as partes interessadas."

- Rodrigo Sêga



32:55 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

A Estrutura Analítica do Projeto é uma decomposição hierárquica do total do trabalho a ser executado pela equipe. A EAP decompõe o escopo do projeto, de maneira que se organiza todas as tarefas que devem ser executadas no projeto, e estas tarefas são decompostas em partes menores para facilitar seu gerenciamento.



38:00 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A EAP é voltada para as entregas, para o escopo do projeto ou escopo do produto."

- Rodrigo Sêga

AULA 1, PARTE 3

RODRIGO SÊGA



01:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PRAZO, TEMPO E CRONOGRAMA

Quando se define exatamente o que vai ser entregue, é possível determinar quando será entregue o projeto, estabelecendo os prazos e o cronograma. No plano de gerenciamento do cronograma, devem ser desenvolvidos os critérios para desenvolvimento e controle do cronograma. No contexto da representação estética, o cronograma pode ser apresentado através de lista de atividades, de gráfico de barras, ou de diagrama de redes, entre outros.



04:10 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Desde o termo de abertura, desde a fase de iniciação, o tempo está correndo e está consumindo recursos."

- Rodrigo Sêga



09:57 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Restrição é quando o seu cliente impõe uma informação, impõe uma data, ao seu cronograma."

- Rodrigo Sêga



11:03 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Se eu decompor os pacotes em atividades, eu estou falando de tempo; se eu decompor o projeto em pacotes, eu estou falando de escopo."

- Rodrigo Sêga



12:50 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ATIVIDADES

Listar ou definir as atividades significa estabelecer uma lista abrangente contendo um identificador destas atividades e uma descrição do escopo de trabalho. Na lista deve ser colocado atributos destas atividades, que são características principais como: quem vai fazer esta atividade; descrever a atividade com grau de detalhamento que qualquer pessoa possa compreender; definir os custos de cada uma das atividades.



23:18 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

METODOLOGIA DO CRONOGRAMA

Para falar em Metodologia do Cronograma, é necessário falar em dois processos: o método do caminho crítico e método da corrente crítica.

O método do caminho crítico estabelece o fluxo de trabalho que precisa ser feito, e acaba consolidando qual é o prazo final do projeto. Aqui, o sequenciamento das atividades é feito, e não é levado em consideração se há ou não recursos para fazer o projeto da maneira designada.

O método da corrente crítica leva em consideração o mesmo fluxo para sequenciar as atividades. Porém, esta abordagem, por levar em consideração a restrição de recursos, acaba ficando mais precisa que o método do caminho crítico.



33:13 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A ideia é que você planeje seu escopo, cronograma e orçamento de tal maneira que eles sejam práticos, reais e levem em consideração as ameaças.”

- Rodrigo Sêga



37:17 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quando você coloca mais recursos nas atividades, você precisa ter em mente que mais recursos não necessariamente reduz o prazo do seu projeto.”

- Rodrigo Sêga

AULA 1, PARTE 4

RODRIGO SÊGA



03:53 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A prerrogativa do gestor do projeto é justamente garantir que não seja extrapolado o orçamento que foi pré-aprovado.”

- Rodrigo Sêga



04:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O Plano de Gerenciamento dos Custos fornece orientação e instruções sobre os custos do projeto, sobre como eles são gerenciados e controlados ao longo do projeto.

Para fazer um Plano de Gerenciamento dos Custos, é necessário estabelecer:

- A unidade (qual a moeda);
- Nível de precisão (até onde efetivamente vai acompanhar o projeto);
- Nível de exatidão (quanto é o estouro de um projeto);
- Limite de controle (até onde um gasto excessivo pode ser tolerado);
- Regras para medição do desempenho;
- Formato de relatórios.



11:15 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Fazer gestão do projeto exige esforço, exige um profissional, exige uma equipe alocada no projeto.”

- Rodrigo Sêga



18:34 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Projetos são fadados a darem errado, por isso que a gente aplica a gestão de projeto, para aumentar a probabilidade (de sucesso).”

- Rodrigo Sêga



19:53 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TÉCNICAS PARA ESTIMAR CUSTOS

- **Opinião especializada** – Ouvir aquele profissional que, por já ter feito aquela atividade diversas vezes, se torna uma referência.
- **Estimativa análoga** – Olhar para projetos com escopo relativamente parecidos e, na base da comparação, estimar os custos; é a técnica menos precisa.
- **Estimativa paramétrica** – Aplicar algum cálculo estatístico, algum parâmetro, para realizar a estimativa de custos; a paramétrica é a análoga combinada com rigor matemático, aumentando a precisão.
- **Estimativa de 3 pontos** – É a utilização de uma fórmula específica para realizar a estimativa. Utilizar o valor da estimativa de custo mais otimista + 4 vezes o valor da mais provável + valor da pessimista e divide por 6, isto dará um número que será a estimativa.
- **Técnicas de tomada de decisão em grupo** – Reunir toda a equipe para construir conhecimento e realizar a estimativa de custo.
- **Análise de reservas** – Analisar as reservas de custos e prazos a serem alocadas para contingências em razão da possibilidade de eventuais problemas no futuro do projeto.



33:08 | GUIA DE PALAVRAS

VALOR AGREGADO

É um documento elaborado para organizar o início de um novo projeto ou tarefa, detalhando aspectos como tomada de decisão ou ação a respeito deste projeto, negócio ou tarefa. É desenvolvido nos estágios iniciais de um projeto.



AULA 1, PARTE 5

RODRIGO SÊGA



00:10 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CONCLUSÕES DA AULA

O professor apresenta as conclusões da aula, correlacionando alguns dos temas apresentados ao longo da disciplina. Projetos são realizados para proporcionar mudanças e resolver problemas das pessoas. O escopo, o cronograma, a Estrutura Analítica do Projeto, eles em si não são os mais importantes; é necessário saber qual o valor gerado para a organização ao aplicá-los. Para criar valor, é necessário dominar o escopo que está sendo proposto para ser desenvolvido.



01:15 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Projetos são instrumentos indutores de mudanças.”

- Rodrigo Sêga



03:43 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

EXEMPLO PRÁTICO

O professor, para exemplificar o conteúdo da oficina de nivelamento em gerenciamento de projetos, desenvolveu um cronograma para visualizar os conceitos aplicados, utilizando o software MS Project.

Fi ONLINE