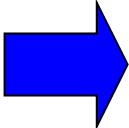


Boas práticas de gestão de projetos

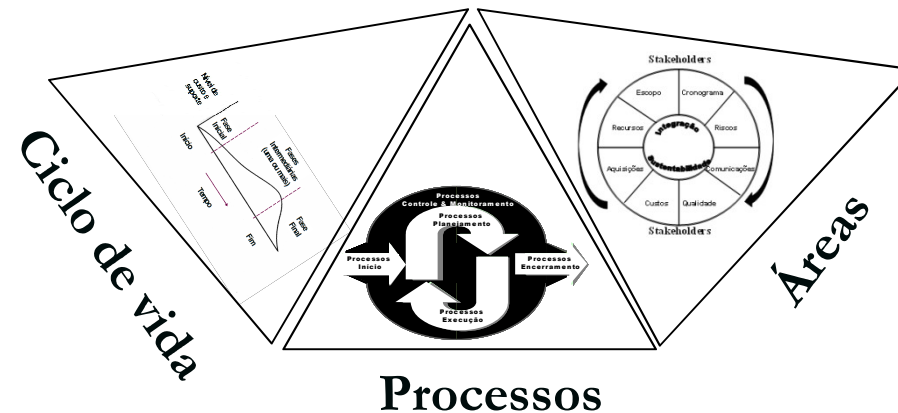
Agenda

- 
1. **Soft x Hard – Ágil x tradicional - Híbridos**
 2. Visão Tradicional
Principais Associações & Guias: PMI, IPMA, ISO
 3. Pesquisas LGP: Formas de operacionalizar as variáveis

Tradicional - BoKs

(Bodies of Knowledge – Guias de Referência)

- # Áreas de conhecimento em GP
- # Ciclo de vida em GP
- # Grupos de Processos em GP

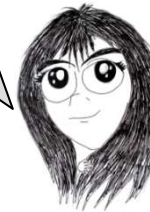


Gestão Ágil



Está estruturado em:

- Equipe
- Eventos e
- Artefatos



Equipe Scrum

- #Mestre Scrum
- #Dono do Produto
- #Time de desenvolvimento

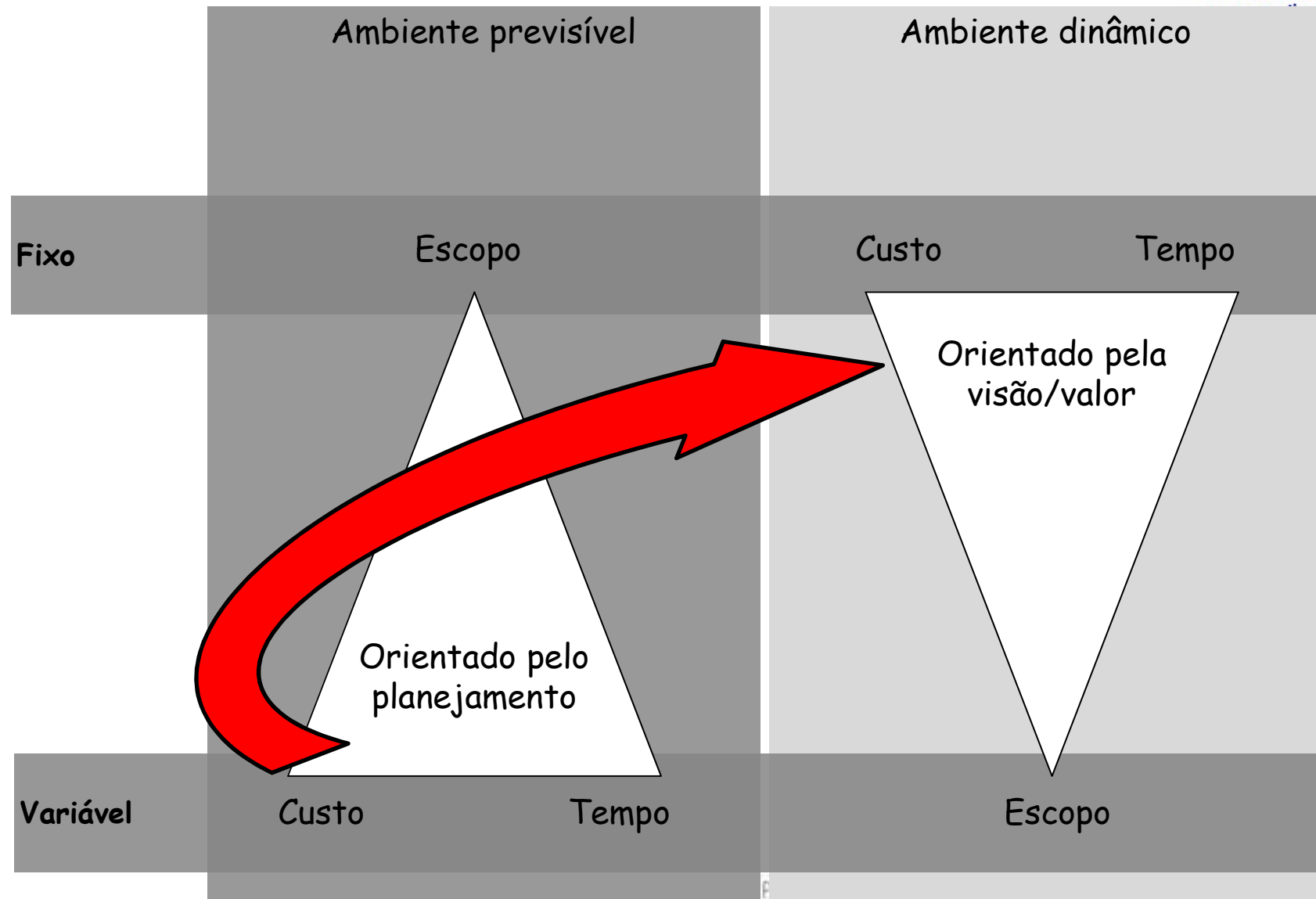
Artefatos Scrum

- #Backlog do Produto
- #Backlog do Sprint
- #Incremento

Eventos Scrum

- #Sprint (ciclo – iteração)
- #Planejamento do Sprint
- #Reunião diária
- #Revisão do Sprint
- #Retrospectiva do sprint

Quebra de paradigma



Fonte: Adaptado de Sliger e Broderick (2008)

HARD

- # Enraizada em perspectivas positivistas e a busca de conhecimento objetivo; (Crawford e Pollack, 2004)
- # Enfatiza a entrega eficiente liderada pelo especialista, controle contra objetivos predeterminados e um interesse em estrutura subjacente Pollack (2007)
- # Hard skills: contratação, finanças empresariais, o custo integrado e controle do cronograma, a medição de desempenho no trabalho, o monitoramento da qualidade, e a realização de análise de risco (Frame, 2002).
- # Sucesso: tempo, custo e qualidade, (Cleland e King, 1997).

SOFT

- # Enraizada em perspectivas interpretativista e construtivistas, enfatizando a criação intersubjetiva do conhecimento (Crawford e Pollack, 2004)
- # Enfatiza o aprendizado, a participação, a exploração e, normalmente, demonstra interesse em processo social subjacente. Pollack (2007)
- # Soft skills: negociação, gestão da mudança, compreender e lidar com as necessidades dos clientes, colegas, funcionários e gerentes (Frame, 2002).
- # Sucesso: percepção da comunidade, segurança, impactos ambientais, aceitação legal, os impactos políticos e sociais (Jaafari, 2001, Carvalho, Rabechini, 2015, 2017), e os benefícios, aos stakeholders, gestão de valor e comunicação (Thiry, 2002).

Projeto como prática

	Focus	Empirical Approach	Ontological Status of Human Action	Epistemology	Dominating Methodological Commitment	Examples of Research Question
Traditional System	Focuses on rational structures and how they can be best managed	Top-down	Determined	Objectivist	Above all quantitative methods, to enable <i>Erklären</i> (explaining)	What are the success factors of planning?
Andersen (2006); Dvir and Lechler (2004); Pinto and Slevin (1989)						
Process	Focuses on describing the process and how the process relates to the structure	Past, Present, Future	Intersubjective	Objectivist/subjectivist	Above all qualitative methods such as interviews, documents, etc., to enable <i>Verstehen</i> (understanding)	How could the process of planning be understood?
Legris and Collette (2006); Lindkvist et al. (1998); Lundin and Söderholm (1995); Sutterfield et al. (2006)						
Practice	Focuses on describing the process through the identification of local situated actions	Bottom-up	Intersubjectively situated	Subjectivist	Above all qualitative methods such as ethnography, to enable <i>Konstruieren</i> (construction)	What are the actions that are building the activity of planning?
Hällgren and Wilson (2007); Hodgson (2004); Simon (2006)						

Table 1: Three approaches to project management research.

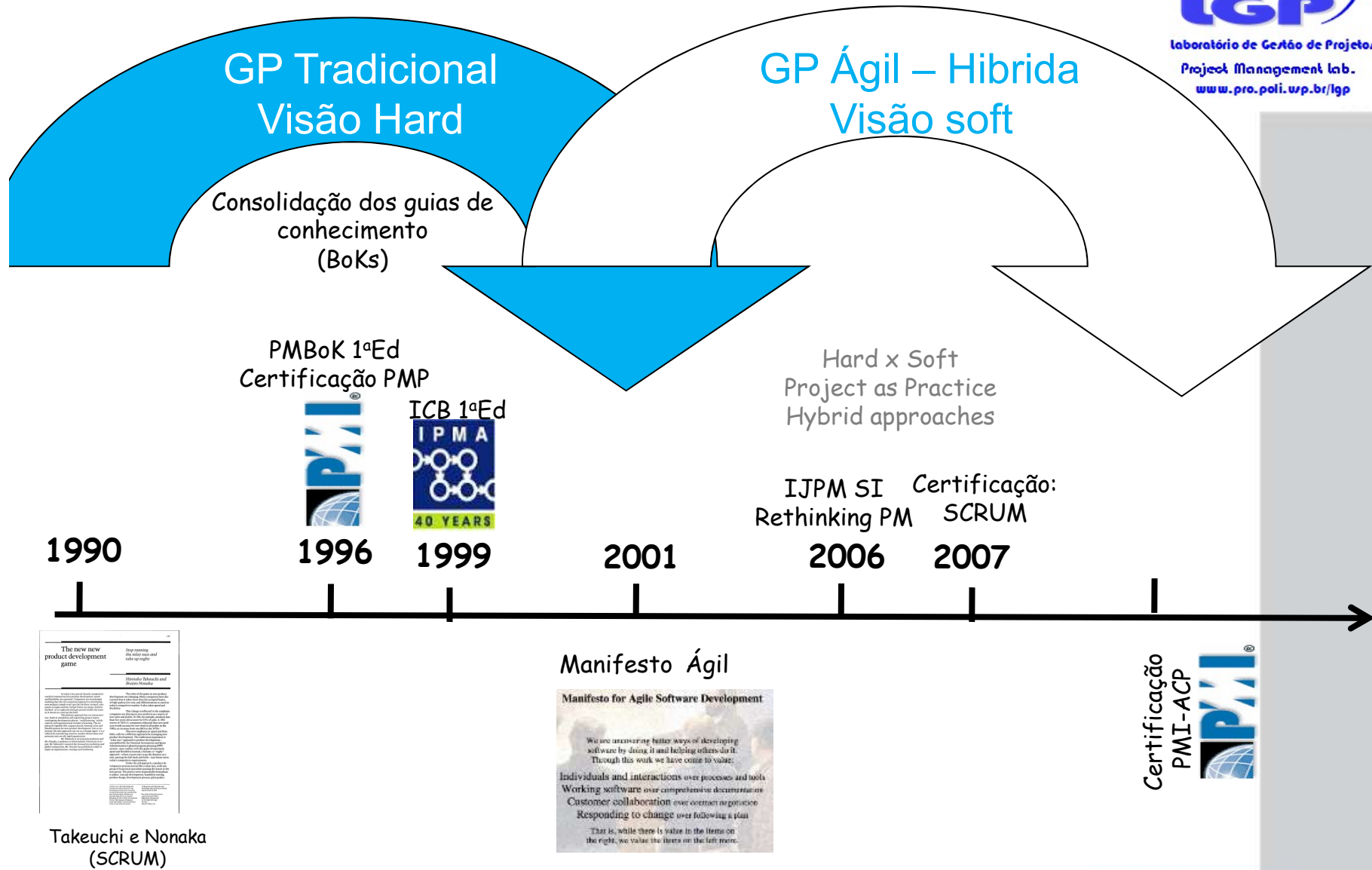
Hard

Soft



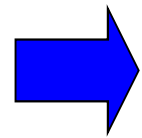
Projeto como prática

- # *Praxis*—as ações tomadas e o contexto específico;
- # *Practitioner (professional)*—as pessoas que conduzem as práxis
- # *Practices*—normas, rotinas, tradições e regras que orientam o comportamento do profissional



Agenda

1. Soft x Hard – Ágil x tradicional - Híbridos



2. Visão Tradicional

Principais Associações & Guias: PMI, IPMA, ISO

3. Pesquisas LGP: Formas de operacionalizar as variáveis

Gestão de Projetos

- # Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades para atender aos requisitos do projeto.
- # O gerenciamento do projeto é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos.

(PMBok, PMI, 2013)

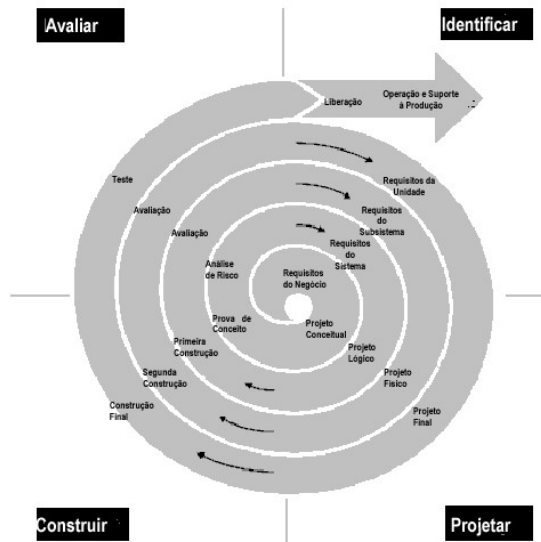
- # O gerenciamento de projetos é a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para um projeto.
- # O gerenciamento de projetos inclui a integração de várias fases do ciclo de vida do produto e é realizado por meio de processos.

(ISO 21500:2012)

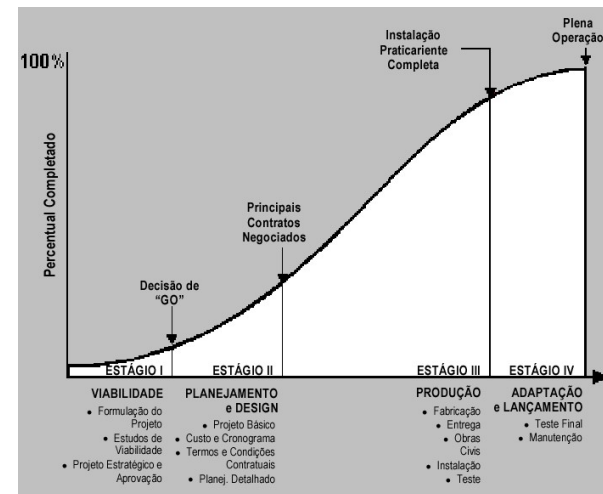
Ciclo de Vida

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

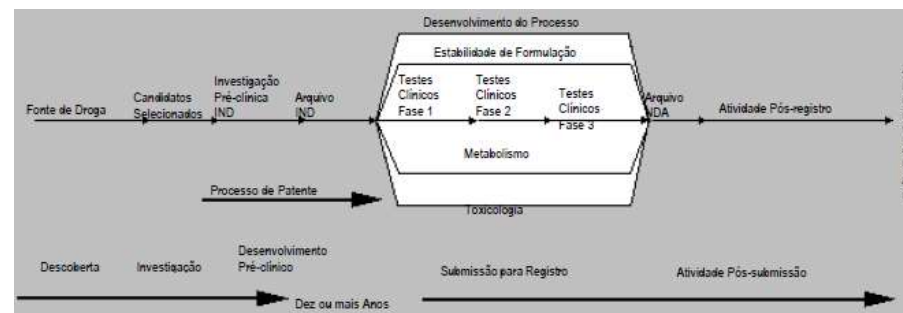
- Qual trabalho fazer em cada fase?
- Quando as entregas (*deliverables*) devem ser geradas em cada fase e como elas serão revisadas, verificadas e validadas?
- Quem está envolvido em cada fase?
- Como controlar e aprovar cada fase?



Ciclo de vida – Projeto de Software, Muench

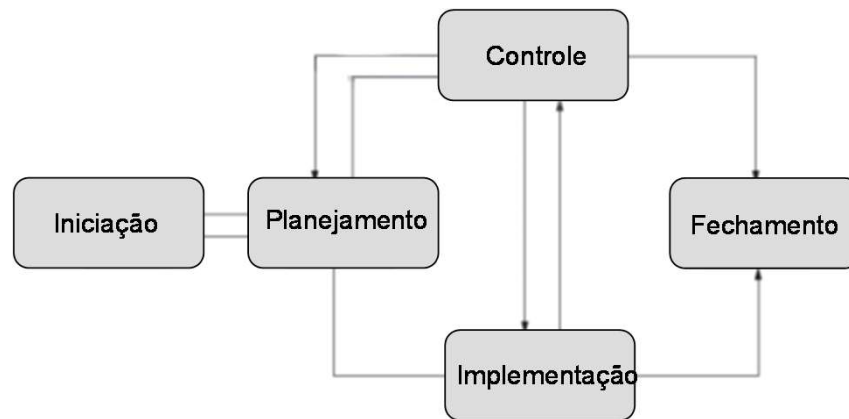


Ciclo de vida – Projeto de Construção, Morris

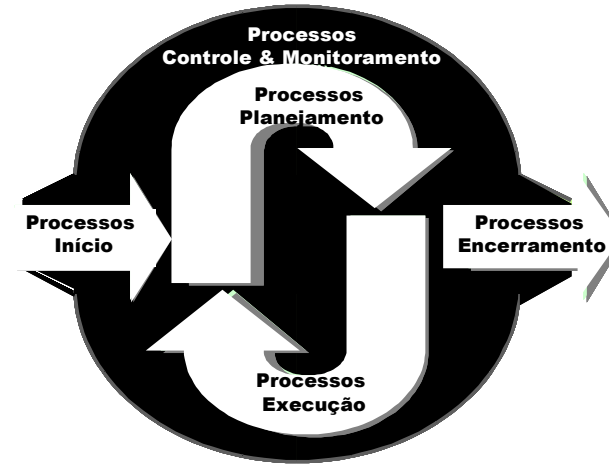


Ciclo de vida – Projeto Farmacêutico, Murphy

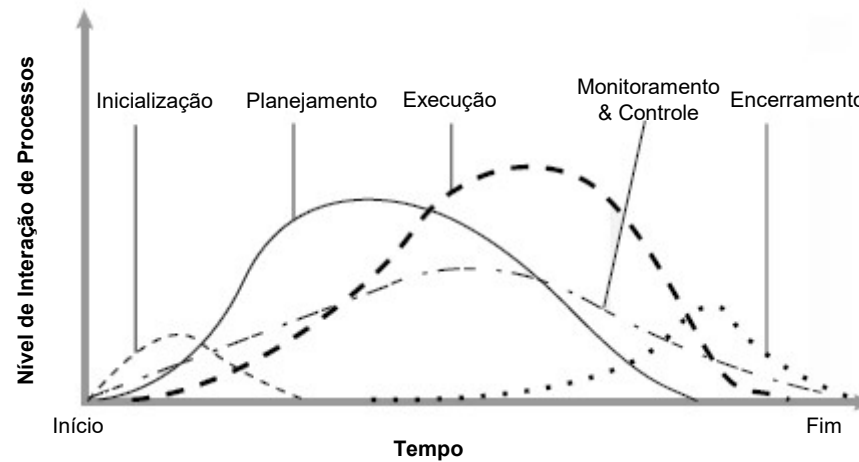
Grupos de processos



(ISO 21500:2012)



(PMI, 2017)



Associações



IPMA – International Project Management Association (www.ipma.ch)



JPMF– Japan Project Management Forum (www.ena.or.jp)



AIPM – Australian International Project Management (www.aipm.com.au)

Mais difundido no Brasil

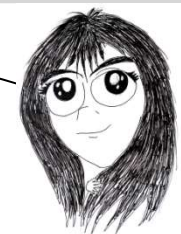


PMI – Project Management Institute (www.pmi.org)

São Paulo: www.pmisp.org.br

Rio: www.pmirj.org.br

Minas: www.pmimg.org.br



ICB

(IPMA Competence Baseline)

- # Modelo Europeu da IPMA (International Project Management Association)
- # Fusão dos modelos Reino Unido, Alemanha e França.
- # 1ª Edição de 1999, hoje na 4ª edição (IPMA, 2015)
- # Em termos de definições está alinhada a ISO21500:2012



<http://www.ipma.world/>

Modelo mais difundido no
Brasil



PMBok

(Project Management Body of Knowledge)

- # Modelos Americano do PMI (Project Management Institute)
- # 1ª Edição de 1996, hoje na 6ª edição (PMI, 2017)



<https://www.pmi.org/>

Áreas de conhecimento

PMBok		ISO 21500	ICB
Áreas de Conhecimento		Assuntos	Práticas
			Design
1	Integração	Integração	Requisitos, Objetivos e benefícios
2	Escopo	Escopo	Escopo
3	Tempo Cronograma	Tempo	Tempo
4	Custos	Custos	Finanças
5	Qualidade	Qualidade	Qualidade
6	Recursos Humanos	Recursos	Recursos
7	Comunicações	Comunicações	Organização & Informação
8	Riscos	Riscos	Risco & Oportunidades
9	Aquisições	Aquisições	Aquisições & Parcerias
10	Partes Interessadas	Partes Interessadas	Partes Interessadas
			Planejamento & Controle
			Mudança & Transformação

Áreas x Grupos de Processos

(PMBOK, 6th Ed PMI, 2017)

	Grupos de Processos					
Áreas	Inicialização	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento	Total
Integração	1	1	2	2	1	7
Escopo		4		2		6
Cronograma		5		1		6
Custos		3		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos		2	3	1		6
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5	1	1		7
Aquisições		1	1	1	0	3
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Total	2	24	10	12	1	49

Áreas x Grupos de Processos

	Grupos de Processos				
	Inicialização	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração	1.Desenvolver o termo de abertura	2.Desenvolver o plano de gestão do projeto	3.Orientar e gerenciar o trabalho do projeto 4. Gerenciar o conhecimento do projeto	5.Monitorar e controlar o trabalho do projeto 6.Realizar o controle integrado de mudanças	7.Encerrar o projeto ou fase
Escopo		1.Planejar a gestão do escopo 2.Coletar os requisitos 3.Definir o escopo 4.Criar a EAP		5.Validar o Escopo 6.Controlar o Escopo	
Cronograma		1. Planejar a gestão do cronograma 2.Definir as atividades 3. Sequenciar as atividades 4.Estimar as durações das atividades 5.Desenvolver o cronograma		4.Controlar o cronograma	
Custos		1.Planejar a gestão dos custos 2.Estimar os custos 3.Desenvolver o orçamento		4.Controlar os custos	
Qualidade		1.Planejar a gestão da qualidade	2.Gerenciar a qualidade	3.Controlar a qualidade	
Recursos		1.Planejar a gestão dos recursos 2.Estimar os recursos das atividades	3.Adquirir recursos 4.Desenvolver a equipe do projeto 5.Gerenciar a equipe do projeto	6.Controlar os recursos	
Comunicações		1.Planejar a gestão das comunicações	2.Gerenciar as comunicações	3.Monitorar as comunicações	
Riscos		1.Planejar a gestão dos riscos 2.Identificar os riscos 3. Realizar a análise qualitativa dos riscos 4. Realizar a análise quantitativa dos riscos 5.Planejar as respostas aos riscos	6.Implementar respostas aos riscos os riscos	7.Monitorar os riscos	
Aquisições		1.Planejar a gestão das aquisições	2.Conduzir as aquisições	3.Controlar as aquisições	
Partes Interessadas	1.Identificar as partes interessadas	2.Planejar o engajamento das partes interessadas	3.Gerenciar o engajamento das partes interessadas	4.Monitorar o engajamento das partes interessadas	

(PMBOK, 6th Ed PMI, 2017)

Áreas x Grupos de Processos

(ISO21500:2012)

	Grupos de Processos					
Assuntos	Inicialização	Planejamento	Implementação	Controle	Fechamento	Total
Integração	1	1	1	2	2	7
Escopo		3		1		4
Tempo		3		1		4
Custo		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos	1	2	1	2		6
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		2	1	1		4
Aquisições		1	1	1		3
Partes Interessadas	1		1			2
Total	3	16	7	11	2	39

Áreas x Grupos de Processos

(ISO21500:2012)

	Grupos de Processos				
	Inicialização	Planejamento	Implementação	Controle	Fechamento
Integração	1.Desenvolver o termo de abertura	2.Desenvolver planos de projeto	3.Dirigir o trabalho do projeto	4.Controlar o trabalho do projeto 5.Controlar mudanças	6.Fechar fase do projeto ou o projeto 7.Coletar lições aprendidas
Escopo		1.Definir o escopo 2.Criar EAP 3.Definir atividades		4.Controlar o Escopo	
Tempo		1.Sequenciar as Atividades 2.Estimar a duração das atividades 3.Desenvolver o cronograma		4.Controlar o Cronograma	
Custo		1.Estimar os custos 2.Desenvolver o orçamento		3.Controlar os custos	
Qualidade		1.Planejar a qualidade	2.Executar a garantia da qualidade	3.Executar o controle da qualidade	
Recursos	1.Estabelecer a equipe do projeto	2.Estimar os recursos 3.Definir a organização do projeto	4.Desenvolver a equipe do projeto	5.Controlar os recursos 6.Gerenciar a equipe do projeto	
Comunicações		1.Planejar as comunicações	2.Distribuir as informações	3.Gerenciar as comunicações	
Riscos		1.Identificar os riscos 2.Avaliar os riscos	3.Tratar os riscos	4.Controlar os riscos	
Aquisições		1.Planejar as aquisições	2.Selecionar fornecedores	3.Administrar as aquisições	
Partes Interessadas	1.Identificar as partes interessadas		2.Gerenciar as partes interessadas		

Agenda

1. Principais Associações & Guias

PMI

IPMA

2. Soft x Hard – Ágil x tradicional - Híbridos

➡ 4. Pesquisas Recentes

Sucesso & GP



Identification of variables that impact project success in Brazilian companies

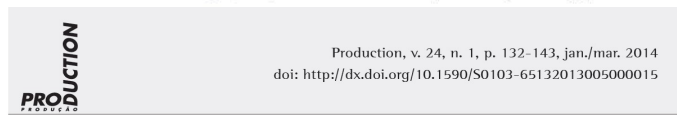
Fernando Tobal Berssaneti^a, Marly Monteiro Carvalho^b

doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.002



Critical success factors for Six Sigma projects[☆]

Daniela Santana Lambert Marzagão^a, Marly M. Carvalho^b, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.005>



Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista

Sandra Morioka^{a*}, Marly Monteiro de Carvalho^b



Crítérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders

Production, 26(1), 129-144, jan./mar. 2016
<http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.048312>

Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos

Leandro Alves Patah^{a*}, Marly Monteiro de Carvalho^b



Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach

Marly M. Carvalho^a, Roque Rabechini Jr^b, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>



Integrated PPM Process: Scale Development and Validation

Marisa Padovani^a, Marly M. Carvalho^b, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.006>



Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons

Marly Monteiro de Carvalho^a, Leandro Alves Patah^b, Diógenes de Souza Bido^c
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>



Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills

Marly Monteiro de Carvalho^{a**} & Roque Rabechini Junior^b
pages 321-340

DOI: 10.1080/00207543.2014.919423

Production, 26(4), 707-723, out./dez. 2016
<http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.065012>

O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras

Fernando Tobal Berssaneti^{a*}, Marly Monteiro de Carvalho^b, Antonio Rafael Namur Muscat^c

Different perspectives of success in innovative projects: a comparative analysis of the Design for Six Sigma and Design Thinking approaches

Karyn Martinelli Lopes¹ - Univ. de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
Marly Monteiro de Carvalho² - Univ. de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
Eduardo de Senzi Zancul³ - Univ. de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 11, nº 3, jul.-set/2016, p. 211-228.
DOI: 10.15675/gepros.v11i3.1525

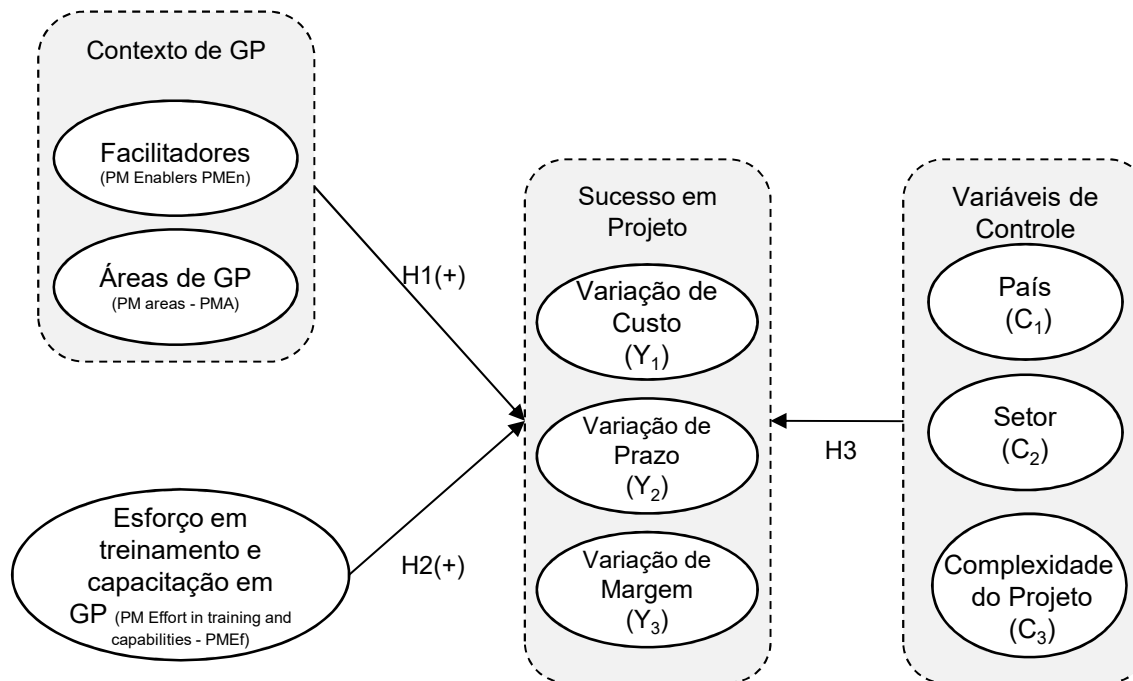


Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons

Marily Monteiro de Carvalho , Leandro Alves Patah, Diógenes de Souza Bido

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>

n=1.360 projetos



Abordagem
confirmatória
aplicando modelagem
de equações
estruturais

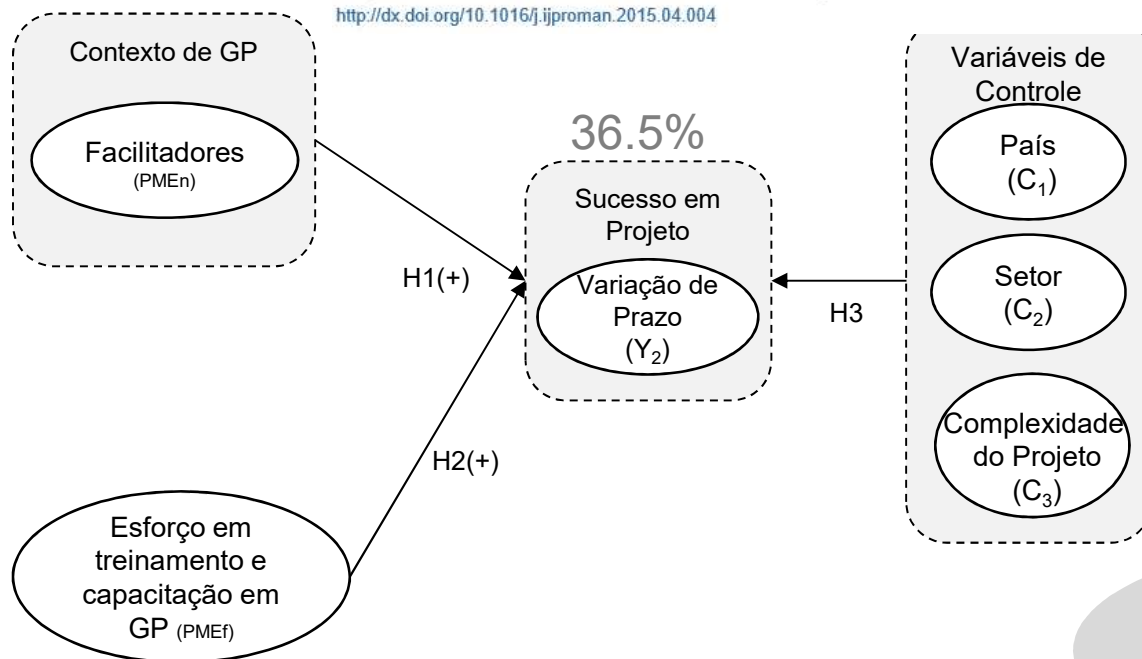


Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons

Marly Monteiro de Carvalho , Leandro Alves Patah, Diógenes de Souza Bido

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>

n=1360 projetos



As áreas de gestão de projetos não mostraram efeito significativo. E a variável de sucesso impactada foi prazo.

Ênfase em aspectos voltados a questões organizacionais e de capacitação dos gestores.





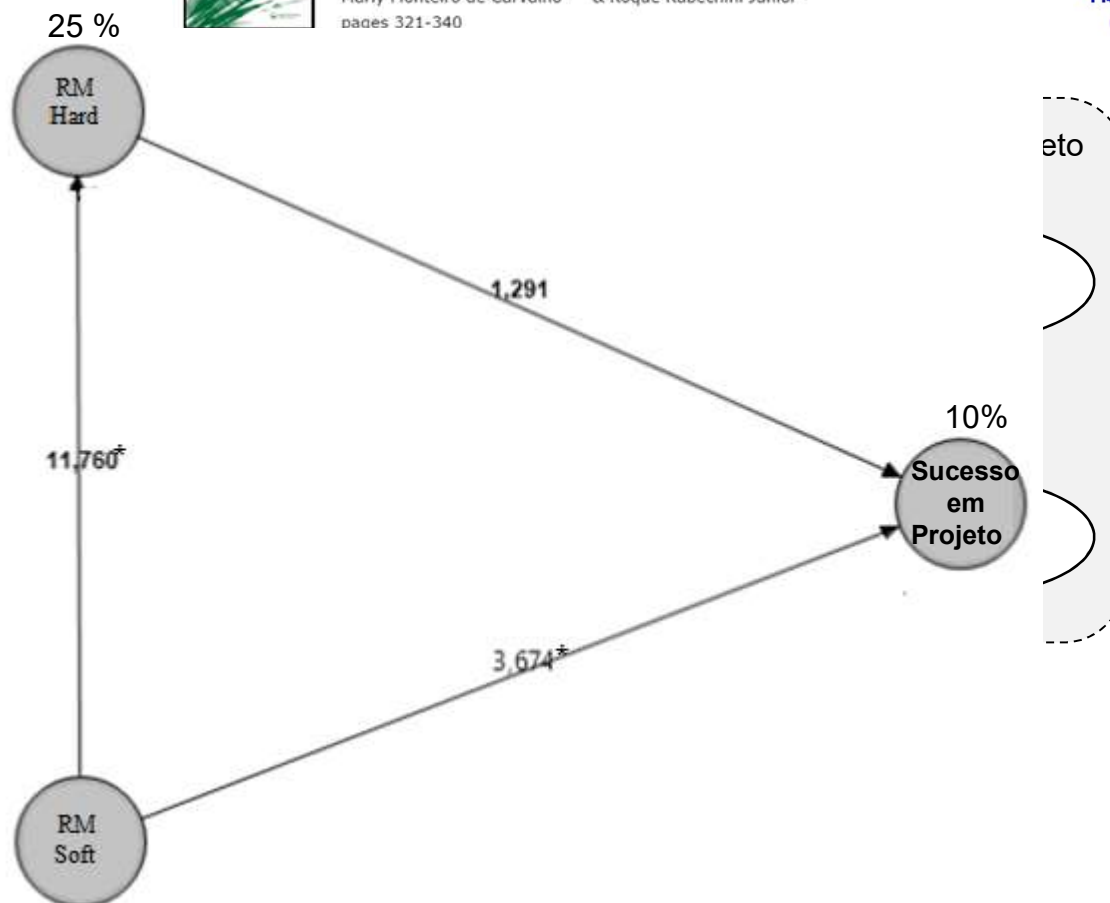
International Journal of Production Research
Volume 53, Issue 2, 2015

Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills

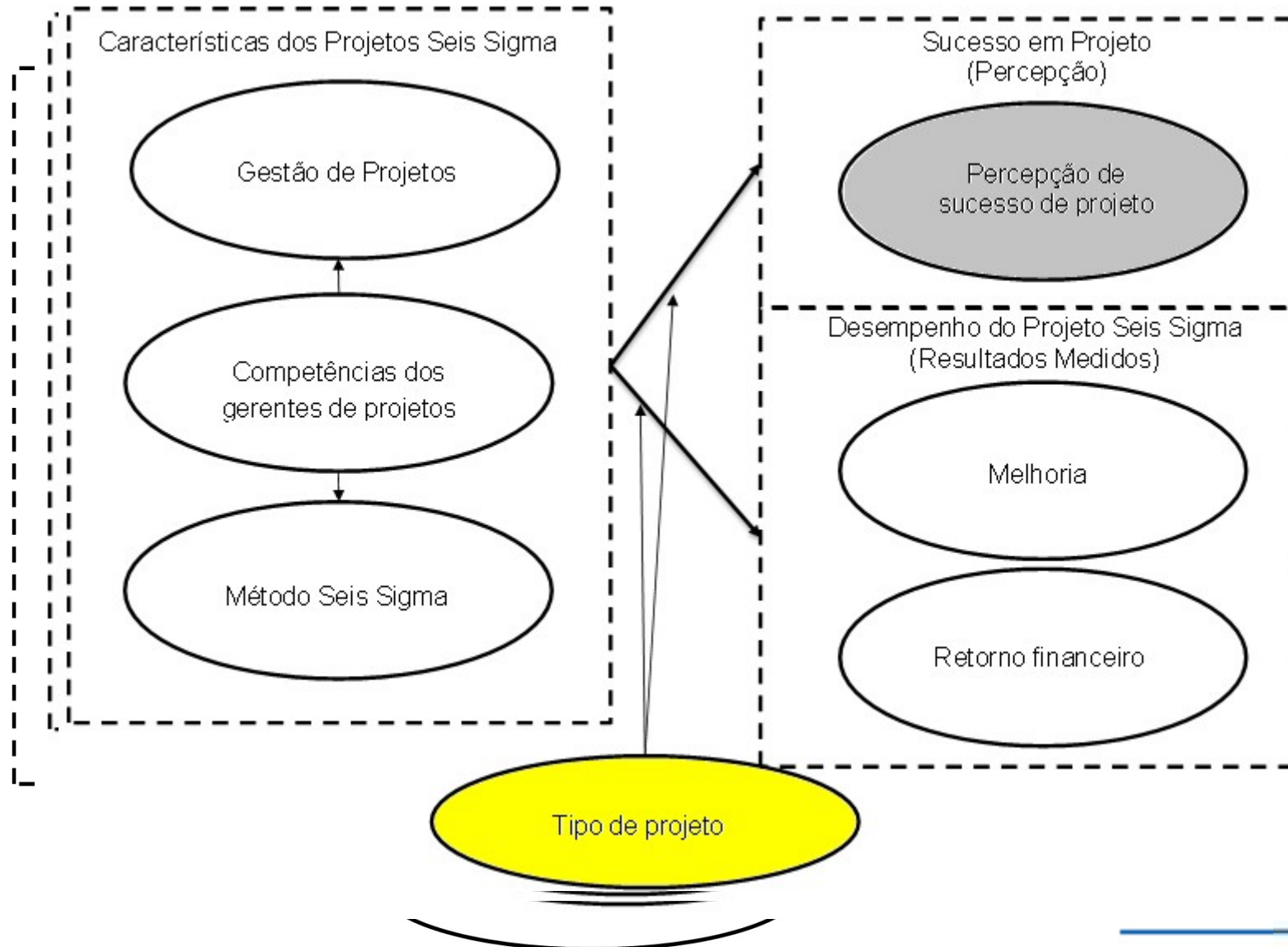
Marly Monteiro de Carvalho^{a***} & Roque Rabechini Junior^a
pages 321-340

LGP
Laboratório de Gestão de Projetos
Project Management lab.
www.pro.poli.usp.br/lgp

n=415 entrevistas
n=263 projetos



Sucesso & GP



Identification of variables that impact project success in Brazilian companies

Fernando Tobal Berssaneti  , Marly Monteiro Carvalho

doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.002

