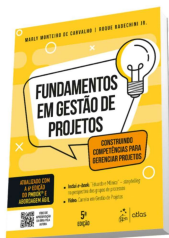


PRO 3475

Gestão de Projetos

Prof. Marly Monteiro de Carvalho



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Leitura recomendada:

Capítulo 2 - O que é projeto?

Capítulo 3 - Boas práticas de gestão de projetos

Capítulo 19 - Sistemas de indicadores de desempenho em projetos?

Casos:

Borges, J.G; Carvalho, M.M. (2015). Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. Prod.[online], 25(1): 232-253.

Morioka, S., Carvalho, M.M. 2014. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. Prod., Mar, vol.24, no.1, p.132-143.

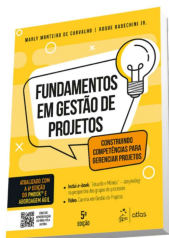
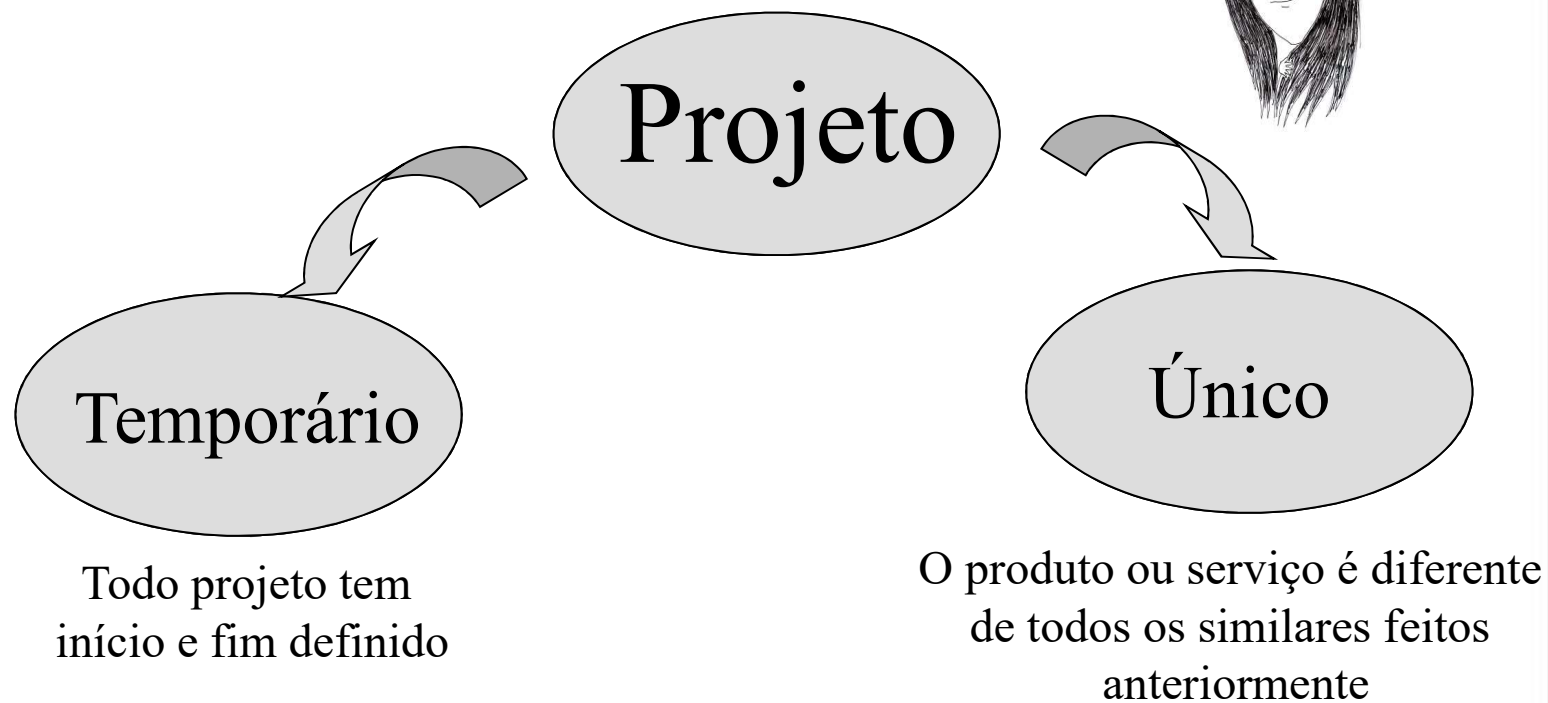
Leitura complementar:

Borges, J.G.; Carvalho, M.M. Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 174-207, jan./jun. 2011.

Carvalho, M.M; Rabechini Jr; R. Modelo I4 de Gestão Contingencial de Projetos. Mundo PM, v.6, n.32, p. 67-73, 2010.



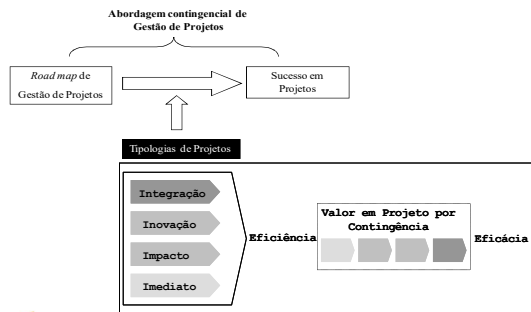
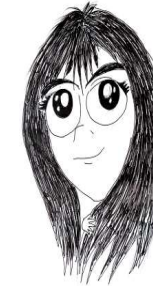
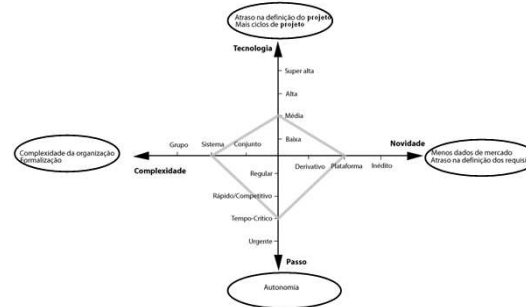
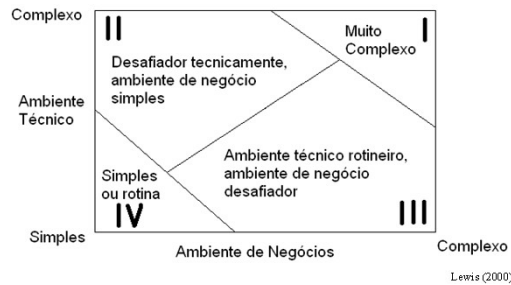
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

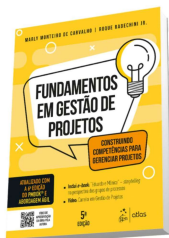
Tipologias de projeto

O objetivo de uma tipologia é criar grupos que sejam homogêneos (dentro do grupo) e apresente características distintas entre grupos. Em projetos as tipologias devem permitir estabelecer roteiros gerenciais, critérios de sucesso similares conforme os tipos



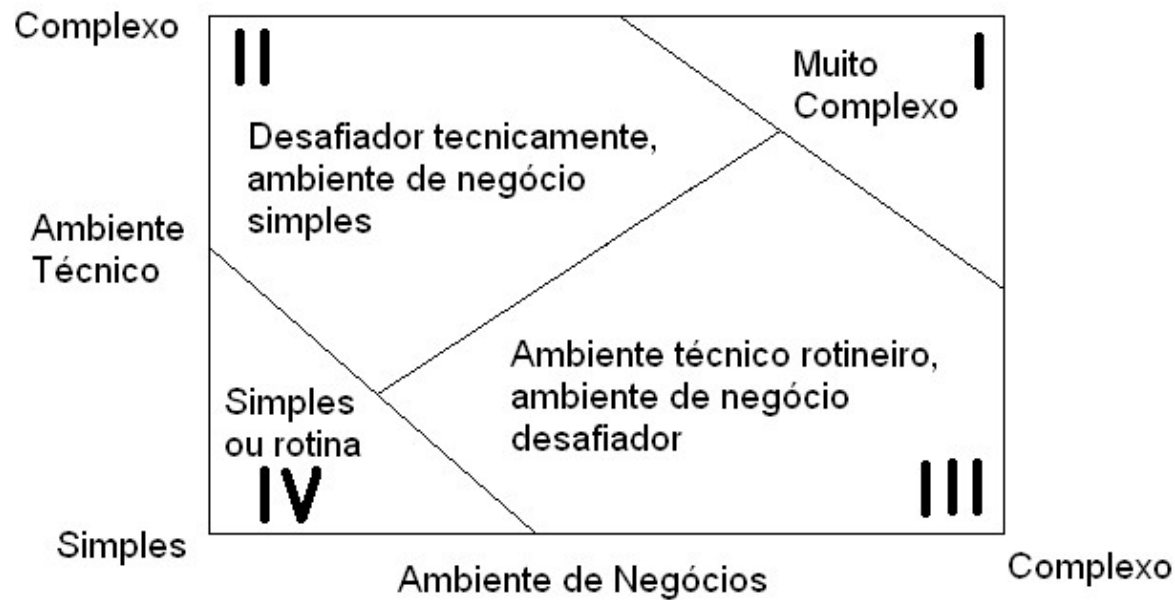
	Projeto único	Programa (múltiplos projetos)	
Localização única	Projeto tradicional ☐	Programa co-localizado ⊕	
Localizações múltiplas	Projeto distribuído ☐☐	Múltiplos projetos tradicionais ☐☐☐	Programas co-localizados múltiplos ⊕⊕
		Projetos múltiplos distribuídos: localizações discretas ☐☐☐	Projetos múltiplos distribuídos: localizações compartilhadas ☐☐☐

☐ = Projeto ● = Localização

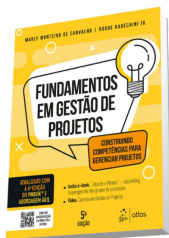


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Complexidade do Projeto

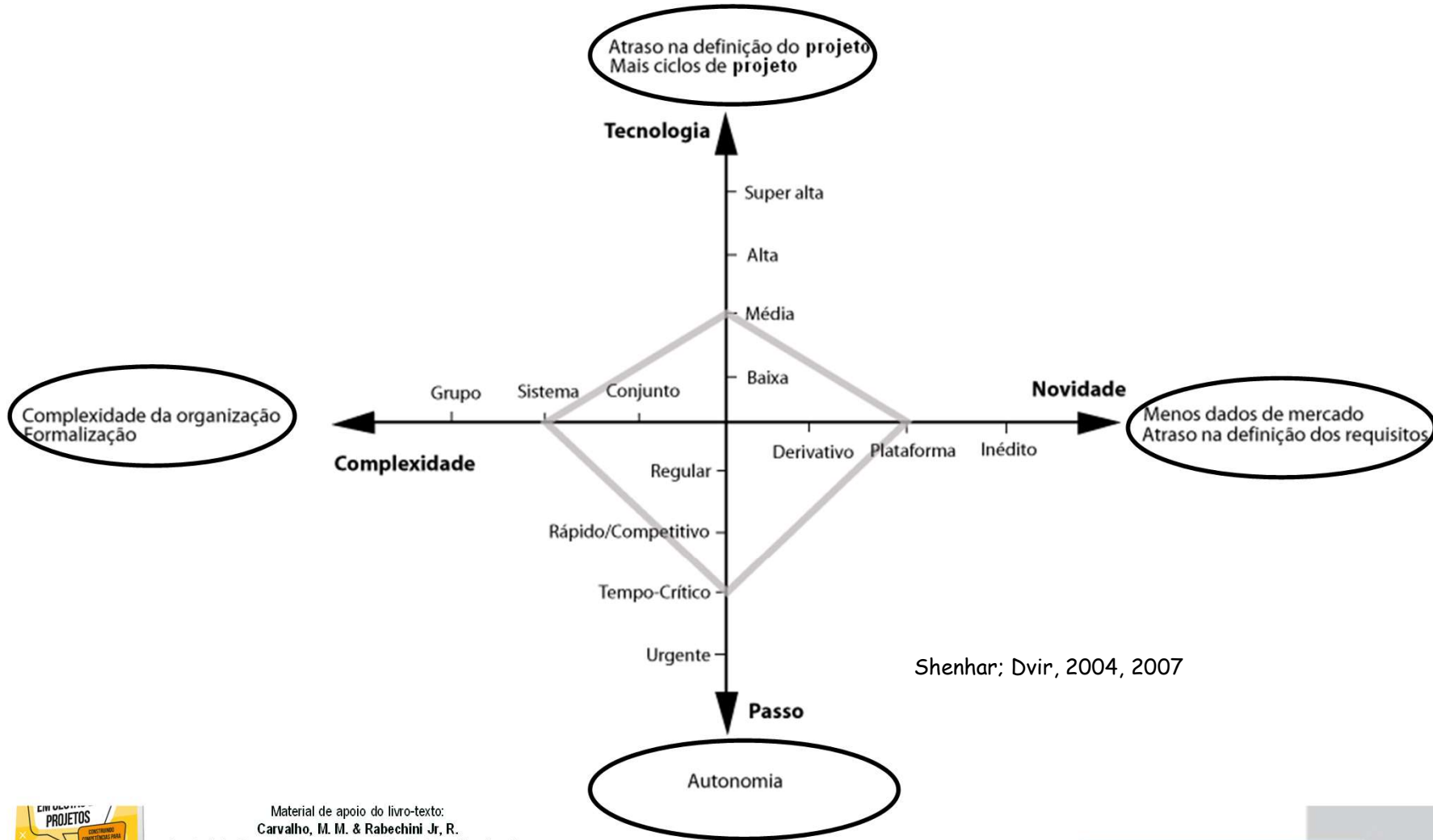


Lewis (2000)









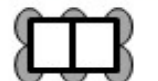
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Diamante

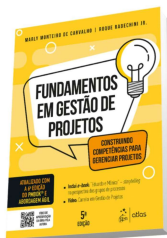


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Tipologia segundo a organização

	Projeto único	Programa (múltiplos projetos)	
Localização única	Projeto tradicional 	Programa co-localizado 	
Localizações múltiplas	Projeto distribuído 	Múltiplos projetos tradicionais 	Programas co-localizados múltiplos 
		Projetos múltiplos distribuídos: localizações discretas 	Projetos múltiplos distribuídos: localidades compartilhadas 

 = Projeto  = Localização

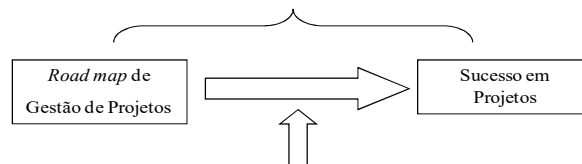


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

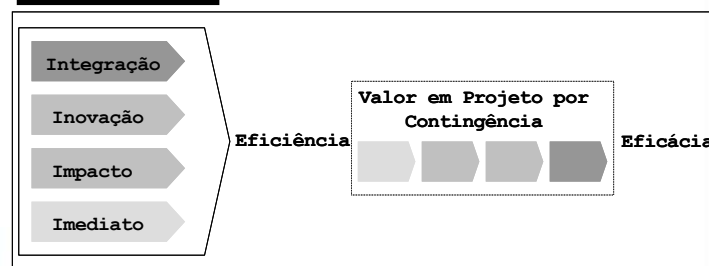
(Adaptado de Evaristo e Fenema, 1999).

Modelo I⁴

Abordagem contingencial de Gestão de Projetos



Tipologias de Projetos



	Área de Gerenciamento	Cluster			
		Inovação	Integração	Imediato	Impacto
1	Escopo				
2	Recursos Humanos				
3	Prazos				
4	Custos				
5	Aquisições				
6	Riscos				
7	Comunicação				
8	Qualidade				
9	Jurídica				
10	Ética				
11	Marketing				
12	Responsabilidade Social				
13	Meio ambiente				
14	Saúde				
15	Segurança				
16	Criatividade				
17	Conectividade & Redes				
18	Gestão Conhecimento				

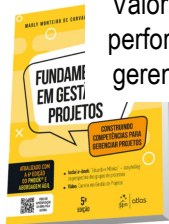
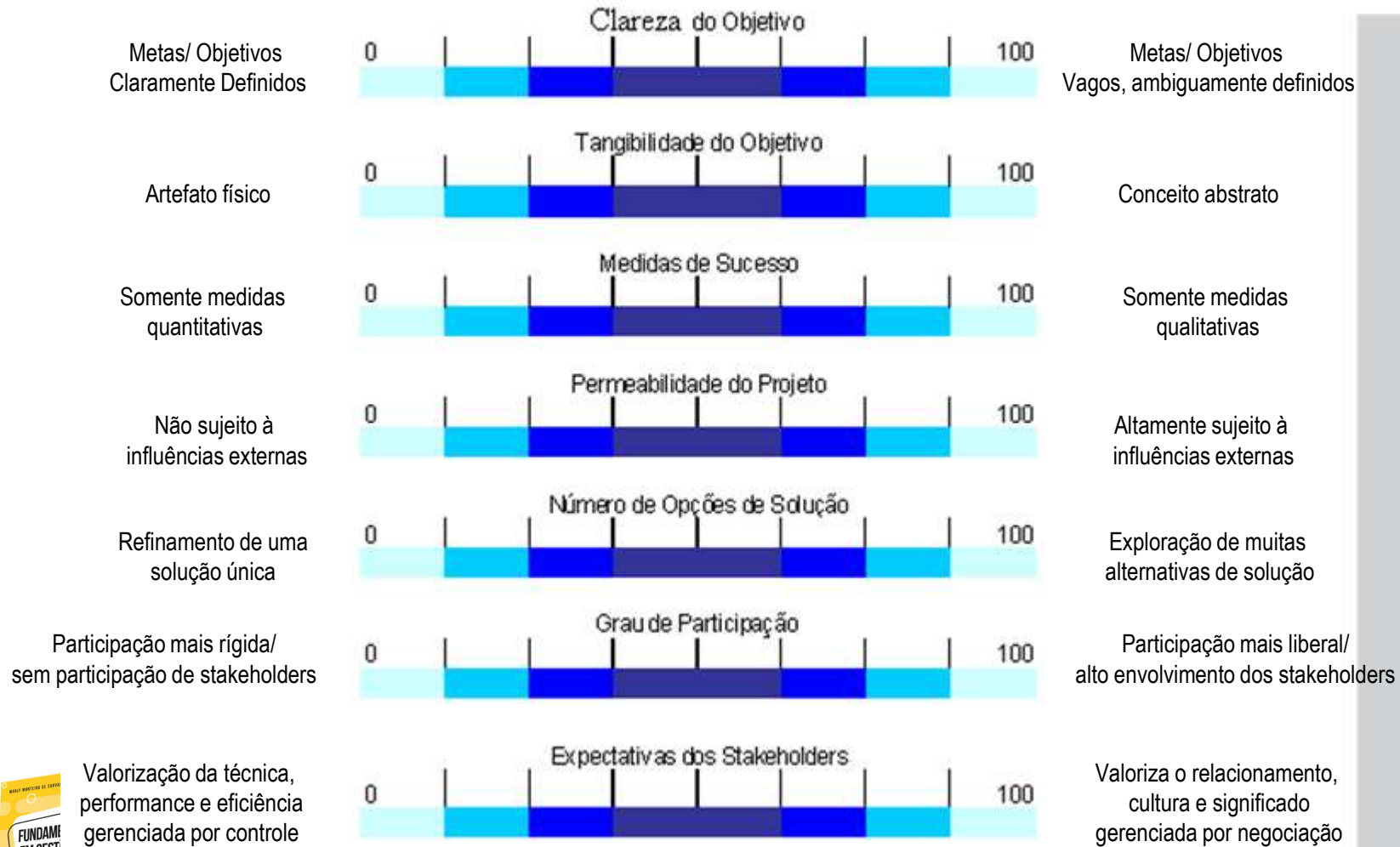
Legenda:

Baixa Intensidade	
Média Intensidade	
Alta Intensidade	

Tabela 1. Relacionamento áreas gerenciais e 4 I's.

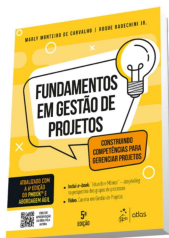
Carvalho e Rabechini (2010)

Hard x Soft



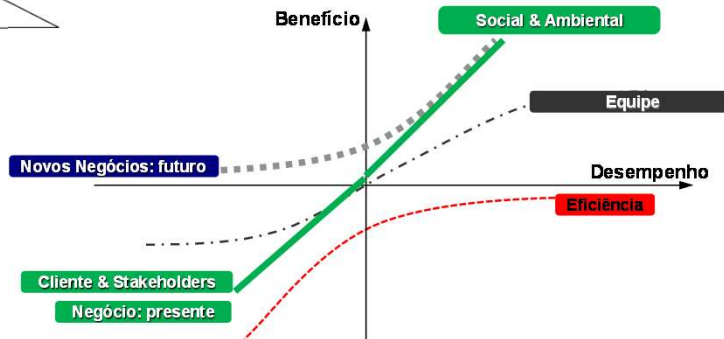
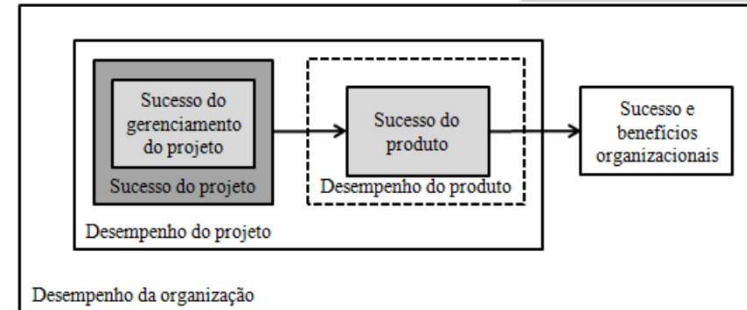
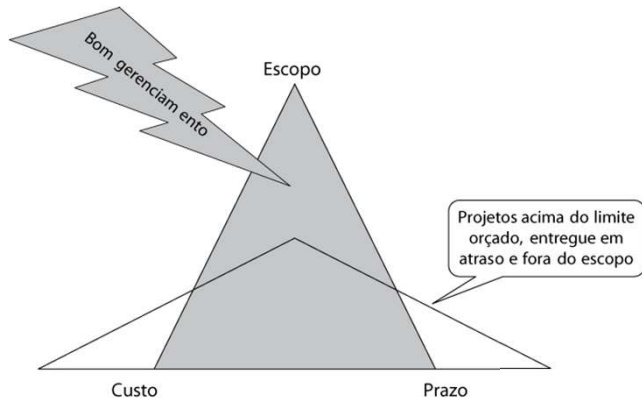
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

O que é sucesso em projetos?



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Sucesso em Projetos

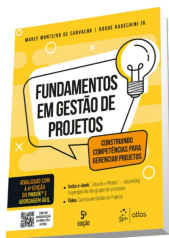
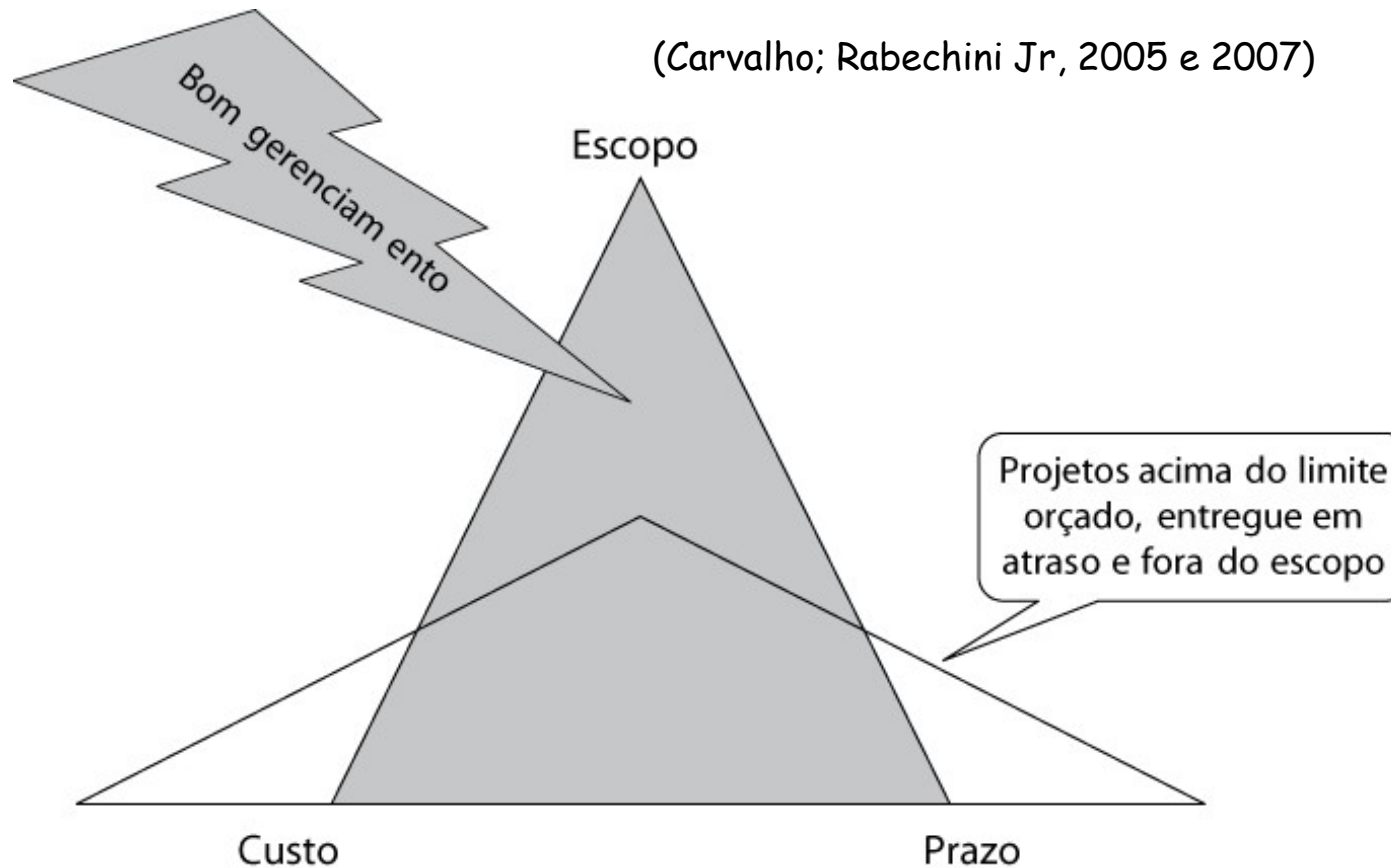


Sucesso do projeto				
Eficiência	Impacto para o cliente	Impacto para a equipe	Negócio e sucesso direto	Preparação para o futuro
<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento de cronograma Cumprimento do orçamento Ganho Outras medidas de eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento de requisitos e especificações Benefícios para o cliente Extensão de uso Satisfação e lealdade do cliente Reconhecimento da marca 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação da equipe Moral da equipe Desenvolvimento das capacidades e habilidades Crescimento dos membros da equipe Retenção dos membros da equipe Sem conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> Vendas Lucros Parcela de mercado ROI, ROE Fluxo de caixa Qualidade do serviço Tempo de ciclo Medidas organizacionais Aprovação regulamentar 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologia nova Mercado novo Nova linha de produto Nova competência essencial Nova capacidade organizacional



Visão Tradicional: o Triângulo de Ferro

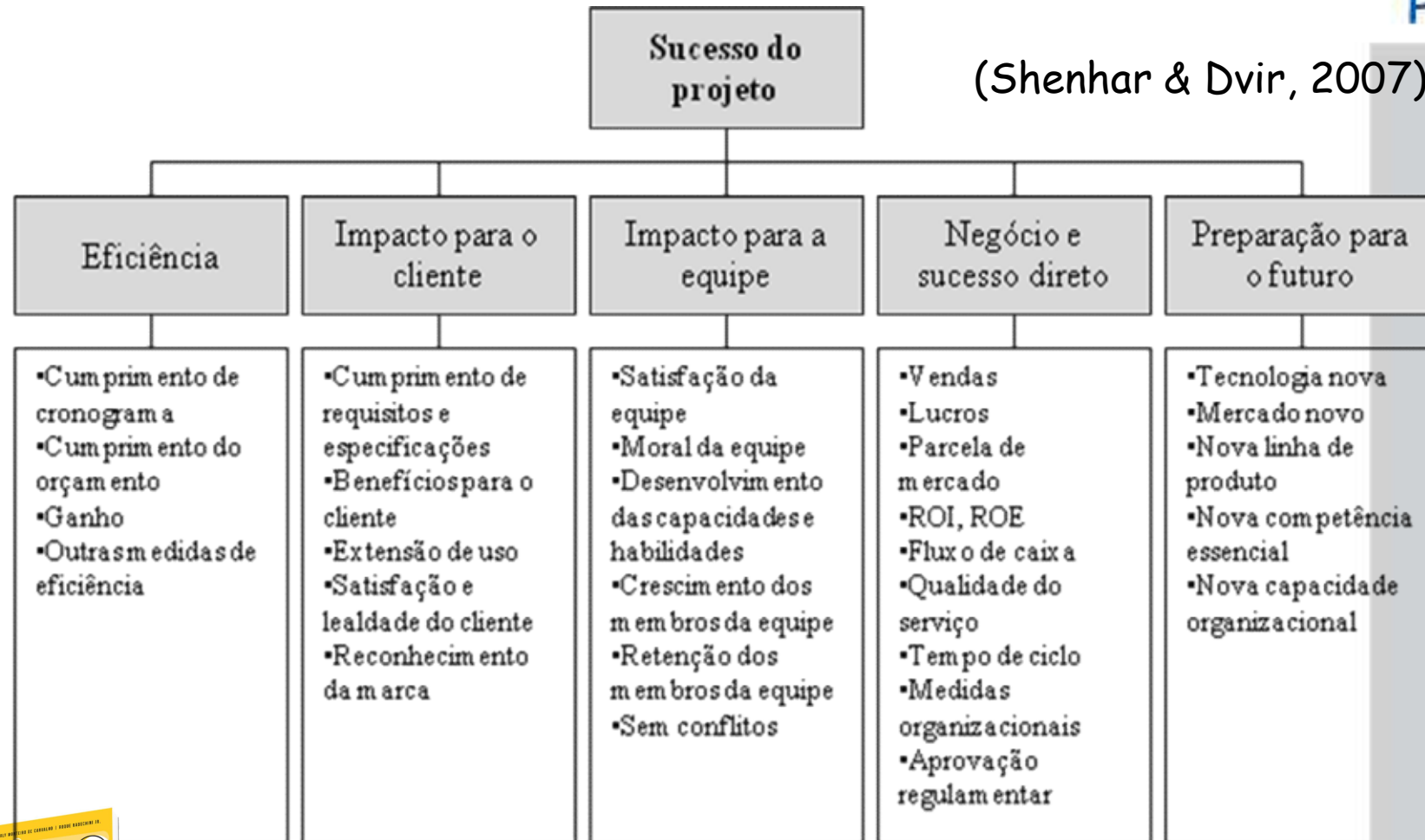
(Carvalho; Rabechini Jr, 2005 e 2007)



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

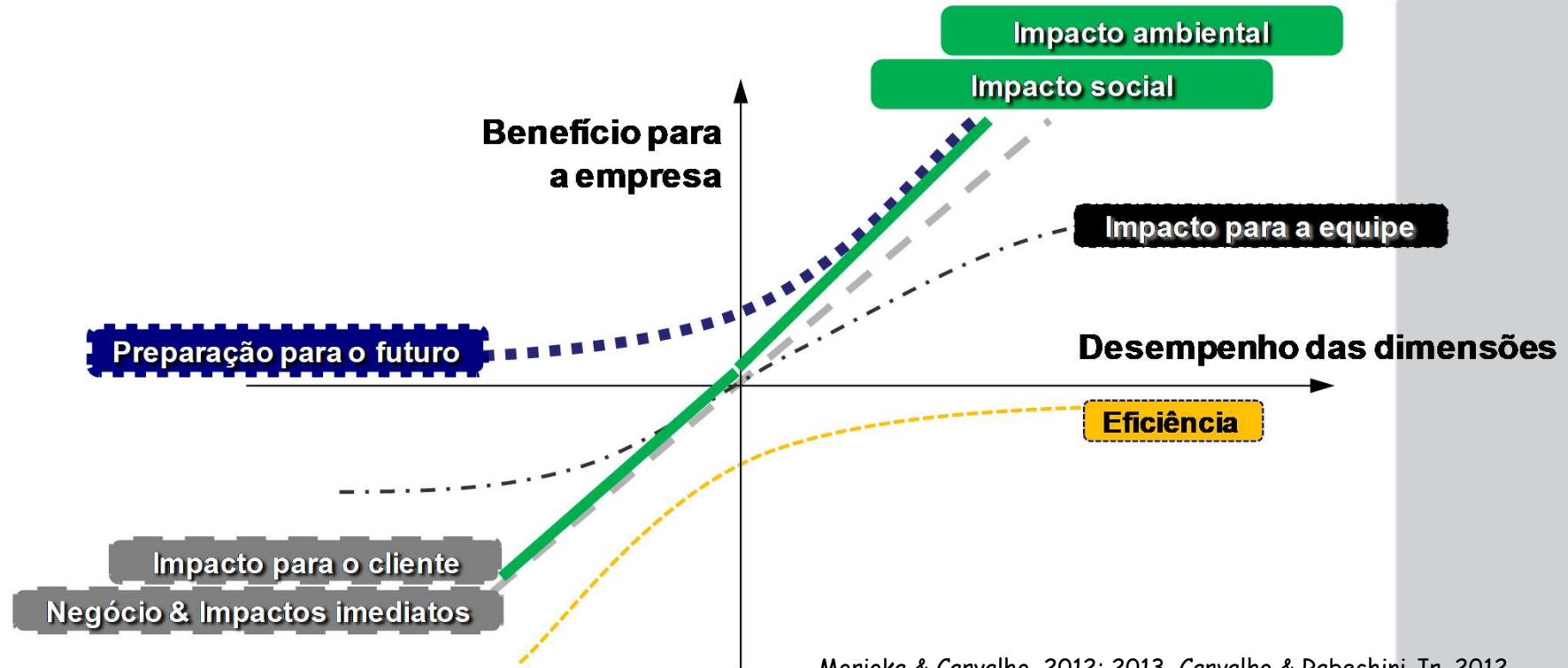
Sucesso em Projetos

(Shenhar & Dvir, 2007)

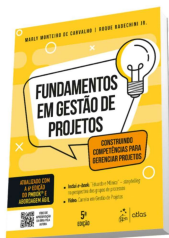


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Critério de Sucesso

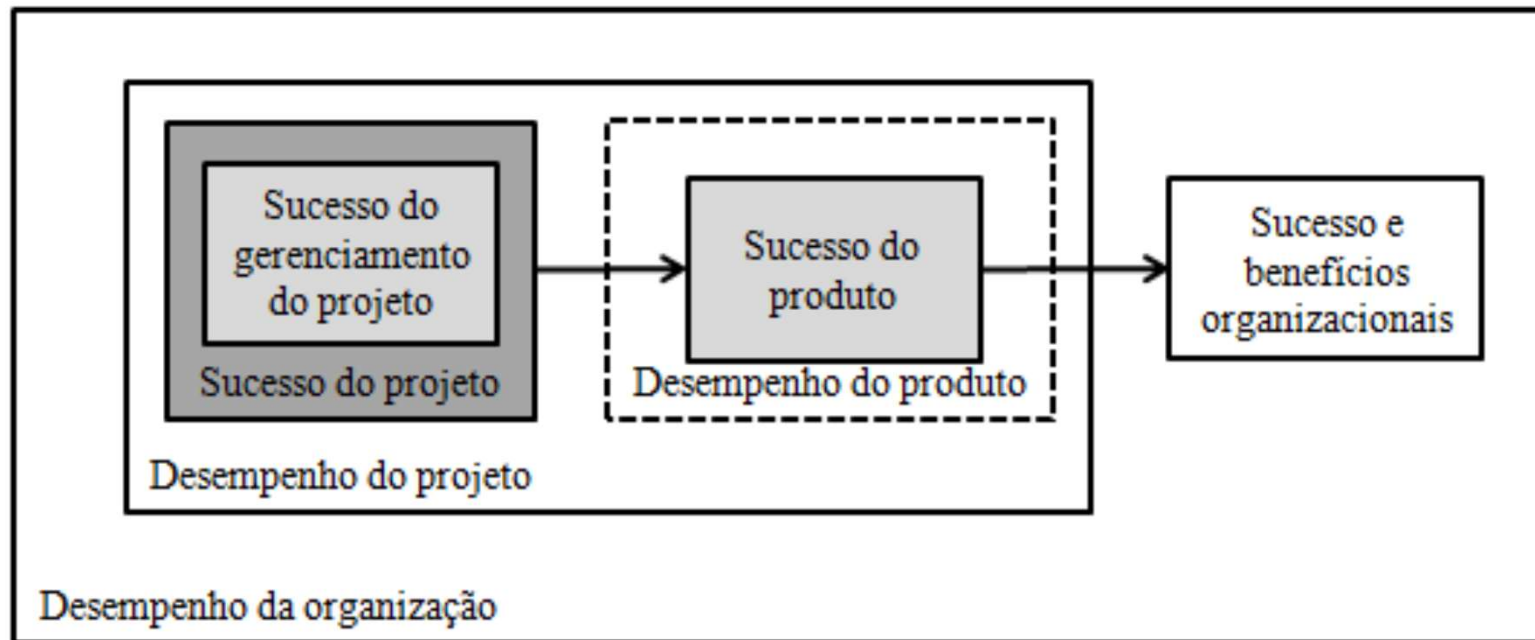


Morioka & Carvalho, 2012; 2013, Carvalho & Rabechini Jr, 2012



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Constituintes do desempenho do projeto



Barclay e Osei-Bryson (2010)



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Sucesso em Projetos

Stakeholders



(Carvalho & Rabechini Jr, 2010)



Valor em Projetos

Eficiência



Eficácia

Curto prazo



Longo prazo

Foco no projeto

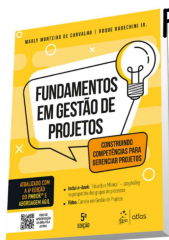


Foco na organização

Foco no uso dos recursos
(fazer bem as coisas)

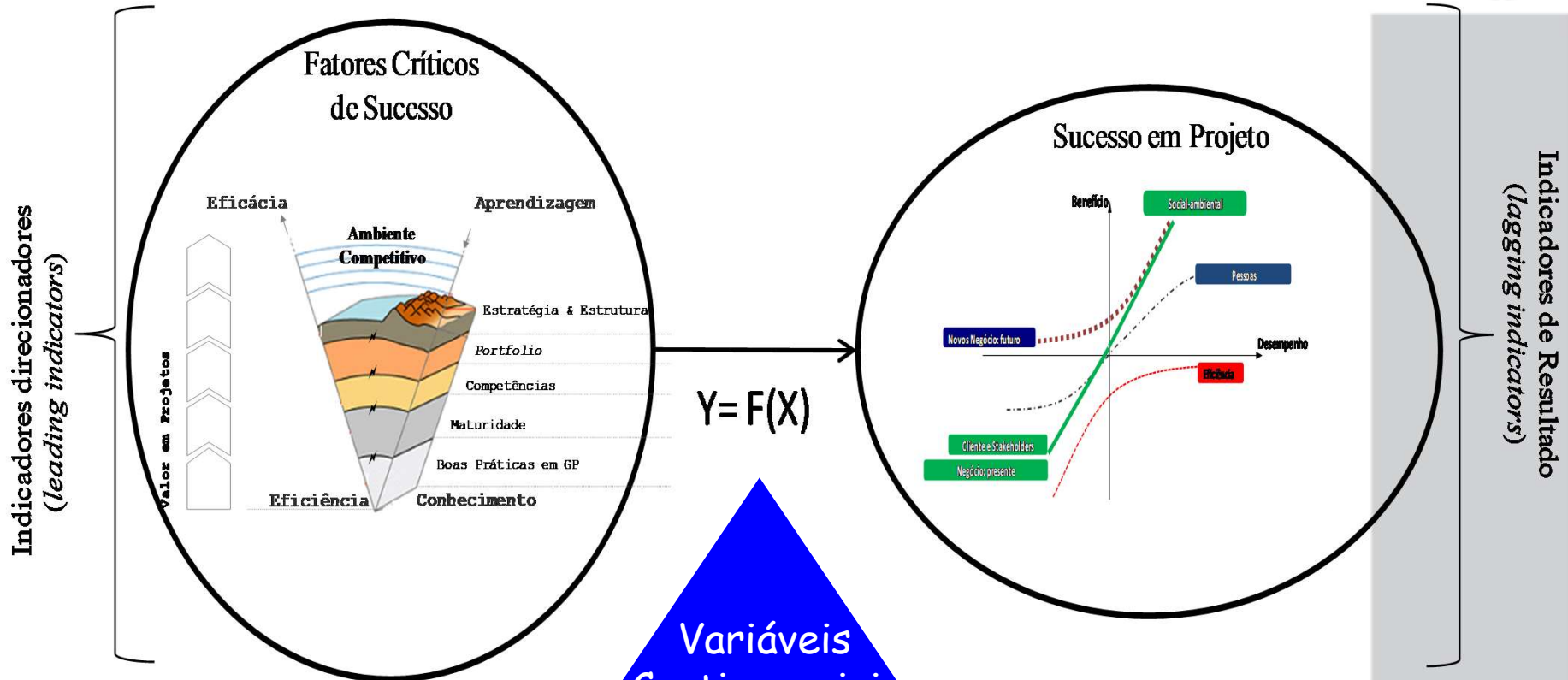


Foco no impacto estratégico
(fazer as coisas certas)



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Modelo de Referência Abordagem Contingencial



Existem muitos BoKs, como escolher a forma de gestão mais adequada?

Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

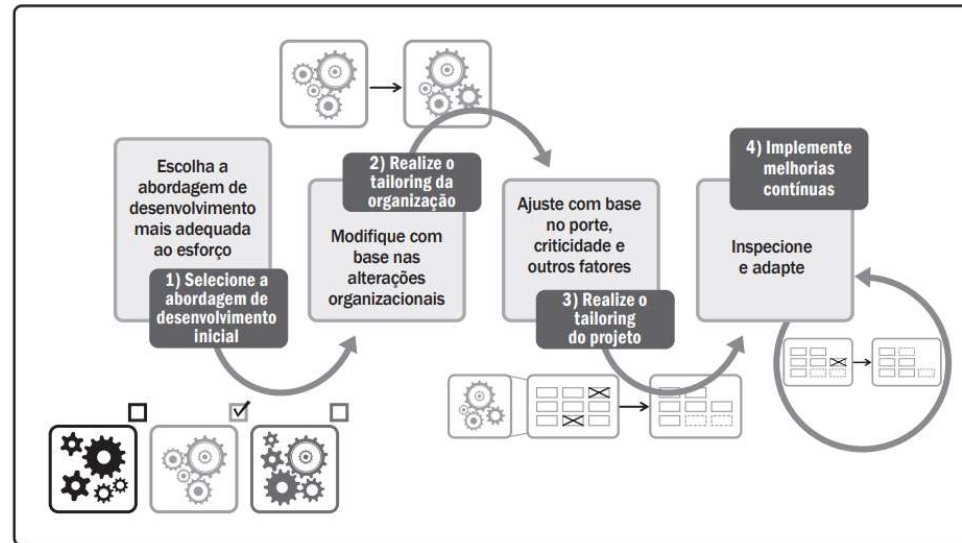
Tipologias:
Diamante (complexidade, tecnologia, passo e novidade)
Projetos ágeis x tradicional
Projetos tipo Soft & Hard,
Modelo I⁴ (inovação, integração, impacto, imediato)

PMBOK 7Ed

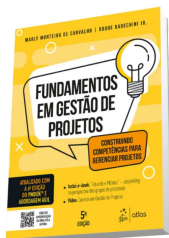
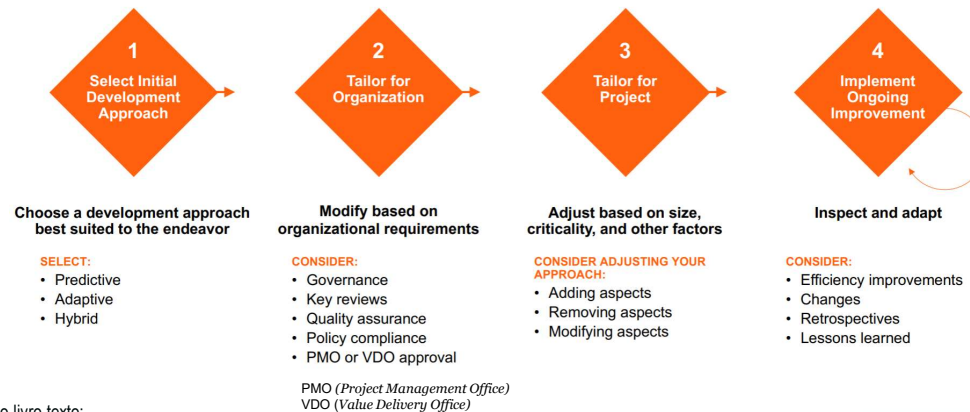


Na 7ª edição do PMBoK, finalmente trouxe abordagem contingencial explicitamente

Tailoring



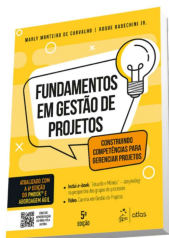
Tailoring Process as Outlined in the *PMBOK® Guide* – Seventh Edition



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

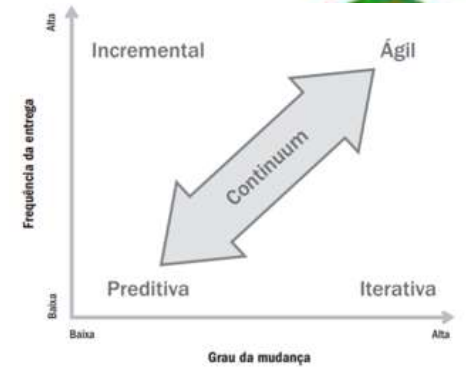
(PMI, 2021)

Abordagens de gestão de projetos

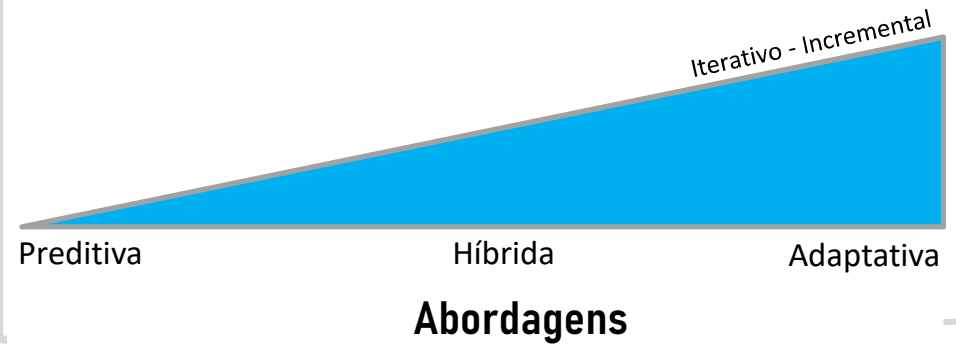


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

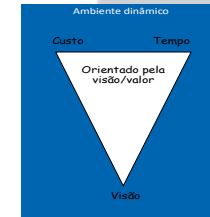
Abordagens de Gestão de Projetos



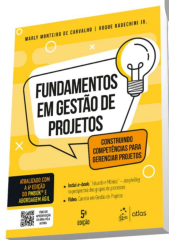
- Requisitos definidos
- Segue o plano
- Particiona as entregas



- Responde à Mudanças
- Empodera a Equipe
- Entregas frequentes
- Valor pro Cliente



Cada abordagem uma lógica distinta

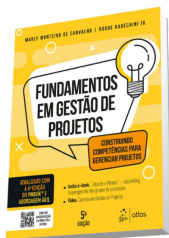


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Abordagens Preditivas



A abordagem ágil
veremos na próxima
aula



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Modelo PMBoK mais
difundido no Brasil



PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*®)

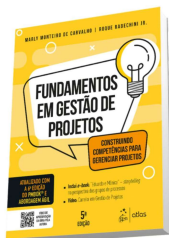
- # Modelo do PMI (Project Management Institute)
- # 1ª Edição de 1996, hoje na 7ª edição (PMI, 2021)

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)

ISO21502 – *Project, programme and portfolio management*

- # 1ª Edição de 2012 ISO21500, foi substituída em 2020 pela ISO21502.



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

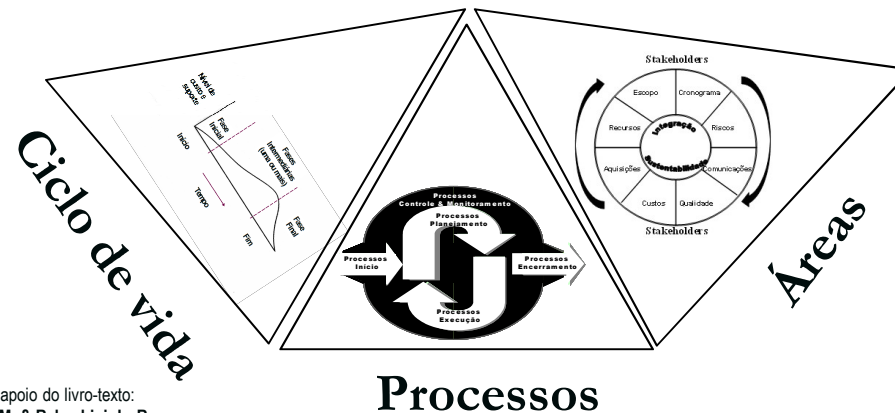
Até 2020 os BoKs tinham uma lógica mais preditiva orientada a processos



BoKs

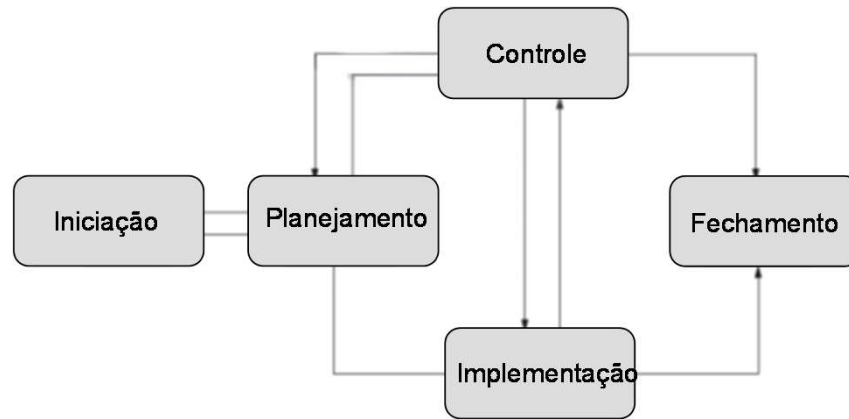
(Bodies of Knowledge – Guias de Referência)

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

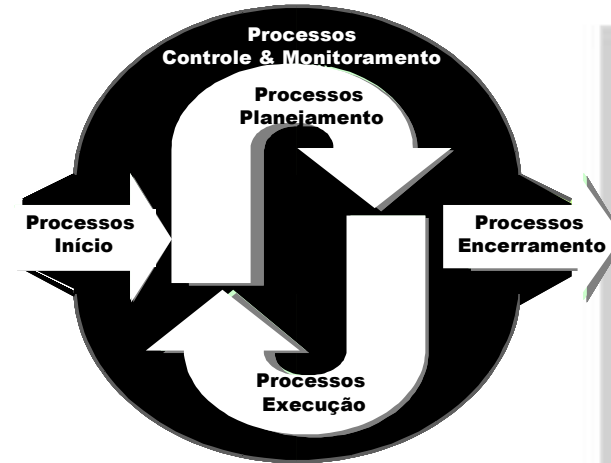


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

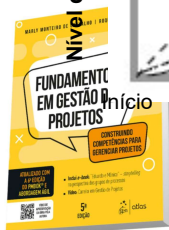
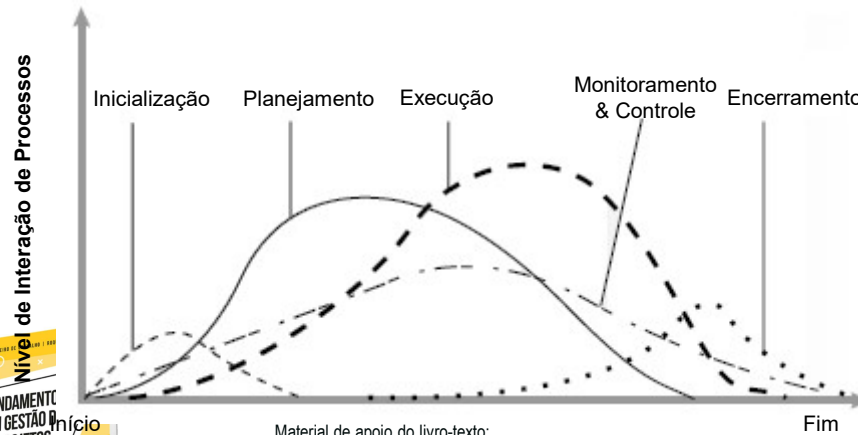
Grupos de processos



(ISO 21500:2012)



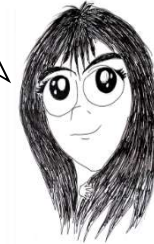
(PMI, 2017)



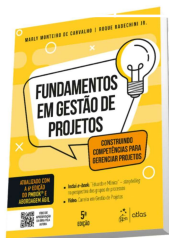
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabeloni Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Áreas de conhecimento

Até 2020 os modelos tinham uma lógica mais preditiva alinhada a processos



PMBok	ISO 21500	ICB
Áreas de Conhecimento	Assuntos	Práticas
		Design
1 Integração	Integração	Requisitos, Objetivos e benefícios
2 Escopo	Escopo	Escopo
3 Cronograma	Tempo	Tempo
4 Custos	Custos	Finanças
5 Qualidade	Qualidade	Qualidade
6 Recursos	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

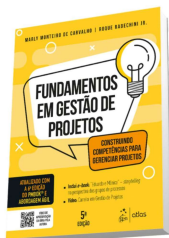


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Áreas x Grupos de Processos

(PMBok, 6th Ed PMI, 2017)

Áreas	Grupos de Processos					Total
	Inicialização	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento	
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



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

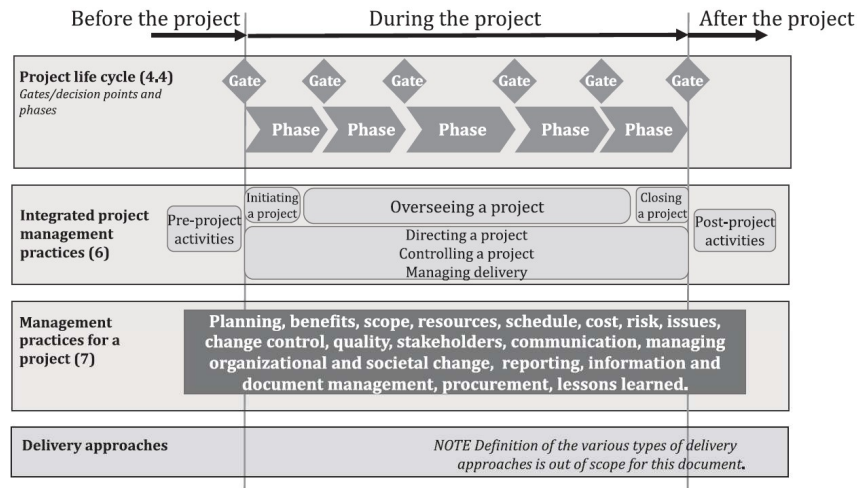
Áreas x Grupos de Processos

(ISO21500:2012)

Assuntos	Grupos de Processos					Total
	Inicialização	Planejamento	Implementação	Controle	Fechamento	
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



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018



NOTE 1 In some cases, phases can overlap.

NOTE 2 Phases are sometimes referred to as “stages”.

Figure 4 — Relationship between project life cycle, integrated project management practices and management practices for a project

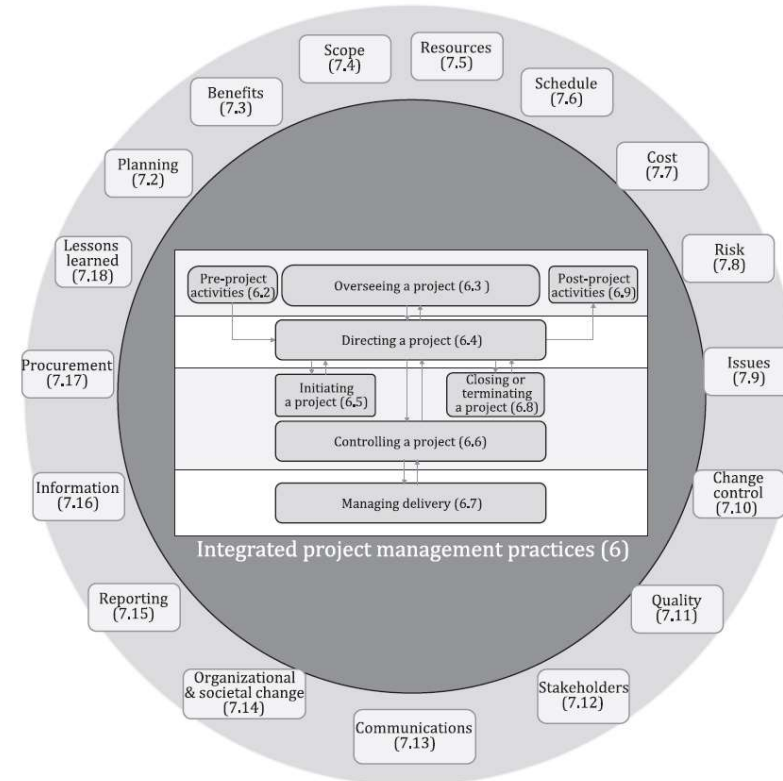
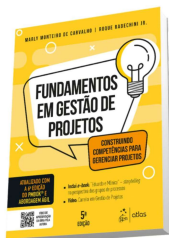


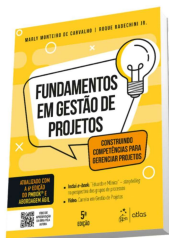
Figure 8 — Management practices for a project in relation to integrated project management practices



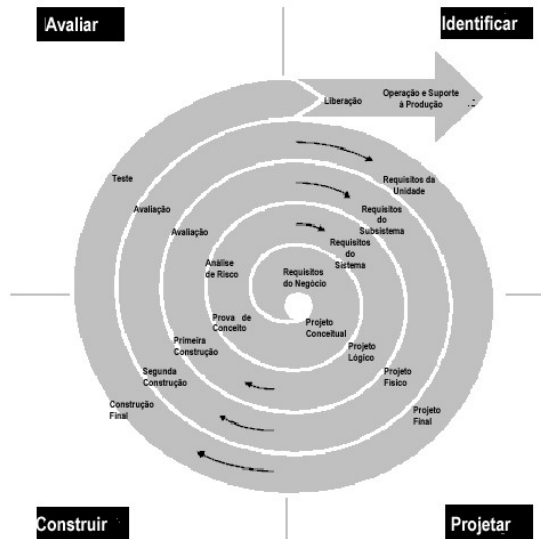
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Ciclo de Vida

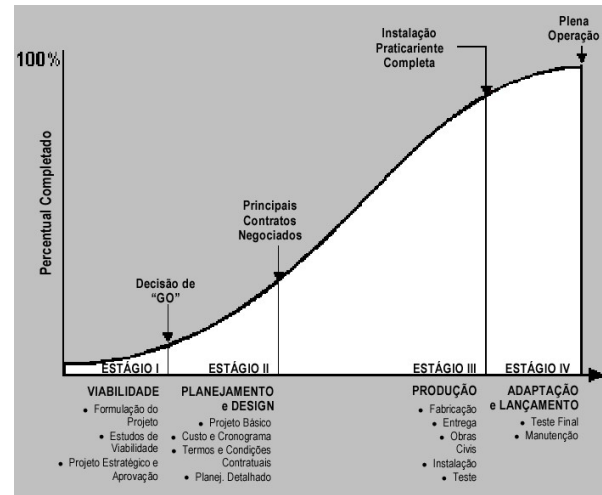
- # Ciclo de vida define as fases que conectam o início do projeto ao seu fim, geralmente enfatizando os seguintes pontos:
- Qual trabalho fazer em cada fase?
 - Quando as entregas (*deliverables*) devem ser geradas em cada fase e como elas serão revisadas, verificadas e validadas?
 - Quem está envolvido em cada fase?
 - Como controlar e aprovar cada fase?



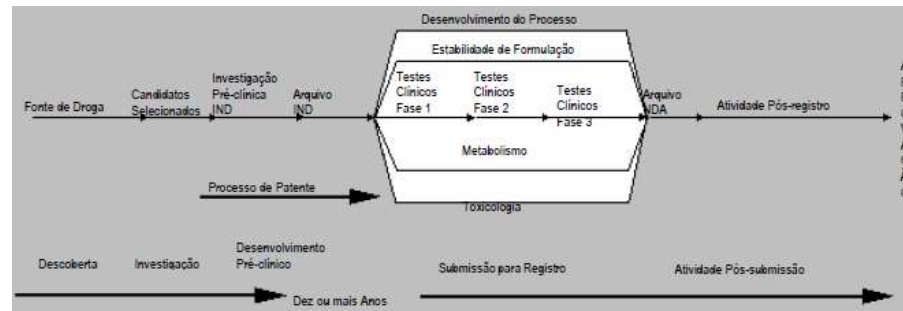
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Ciclo de vida – Projeto de Software, Muench



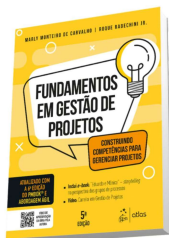
Ciclo de vida – Projeto de Construção, Morris



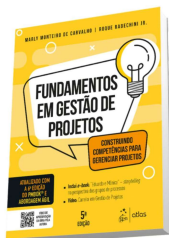
Material de apoio do livro-texto: **Ciclo de vida – Projeto Farmacêutico, Murphy**
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.

Editora Atlas, 5ª ed, 2018

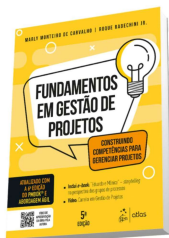
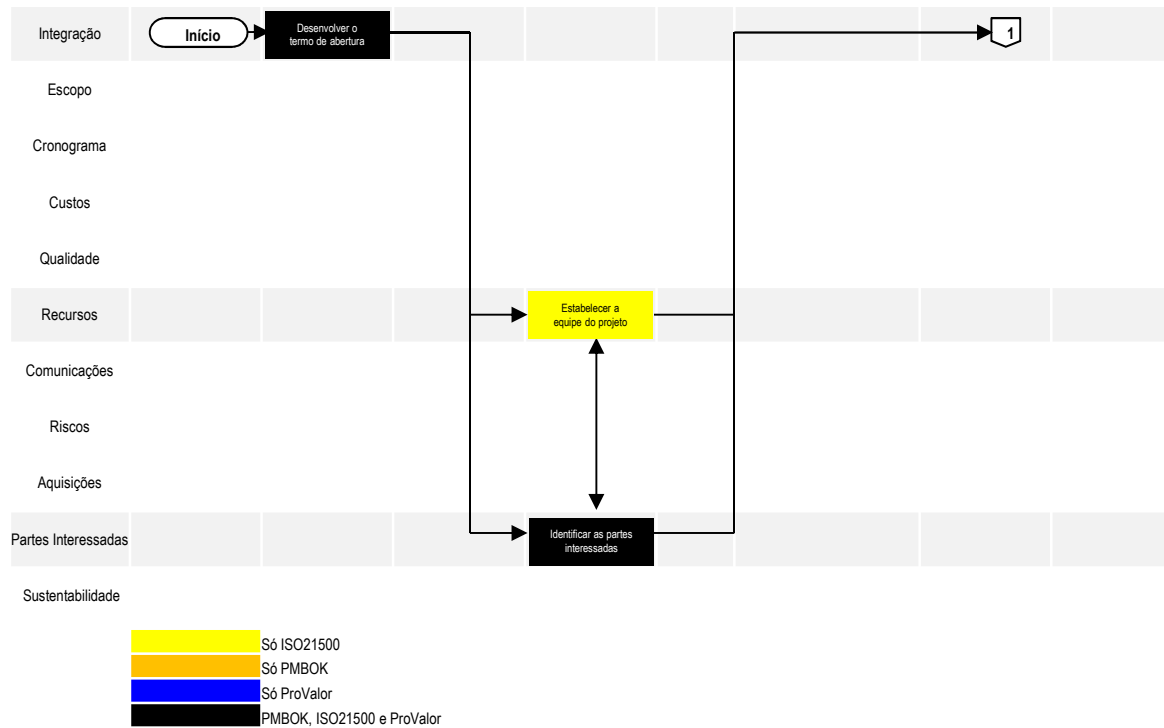


Apêndice – PMBoK visão pelos grupos de processos



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018

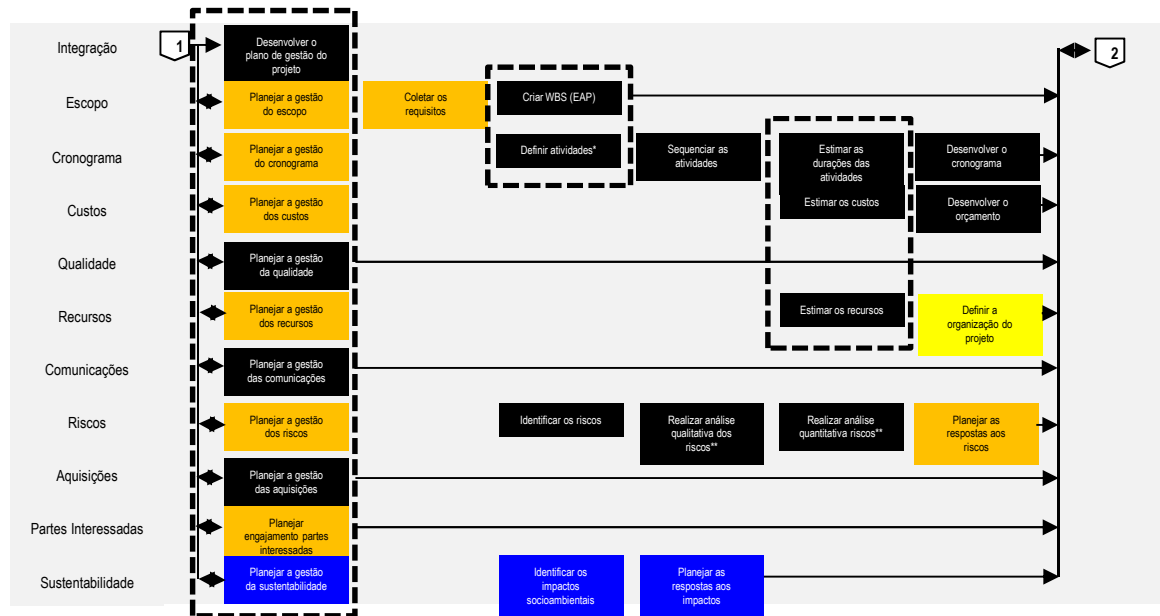
Grupo de Processos de Iniciação



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Carvalho & Rabechini, 2018)

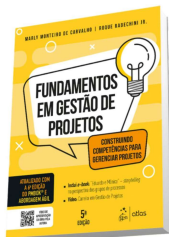
Grupo de Processos de Planejamento



Só ISO21500
 Só PMBOK
 Só ProValor
 PMBOK, ISO21500 e ProValor

*O processo "definir as atividades" existe no PMBOK e na ISO21500, mas em áreas diferentes, na ISO está do Escopo e no PMBOK está no Cronograma

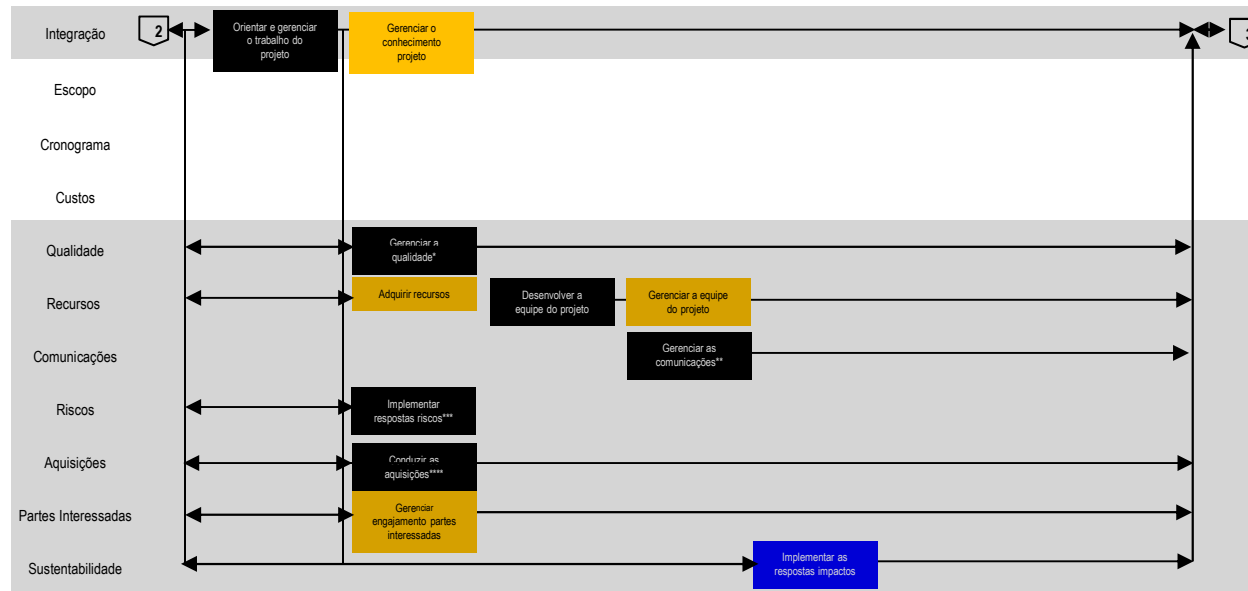
** Na ISO21500 o processo "avaliar os riscos" envolve , mas em áreas diferentes, na ISO está do Escopo e no PMBOK está no Cronograma



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

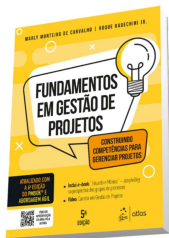
Carvalho & Rabechini, 2018)

Grupo de Processos de Execução



- Só ISO21500
- Só PMBOK
- Só ProValor
- PMBOK, ISO21500 e ProValor

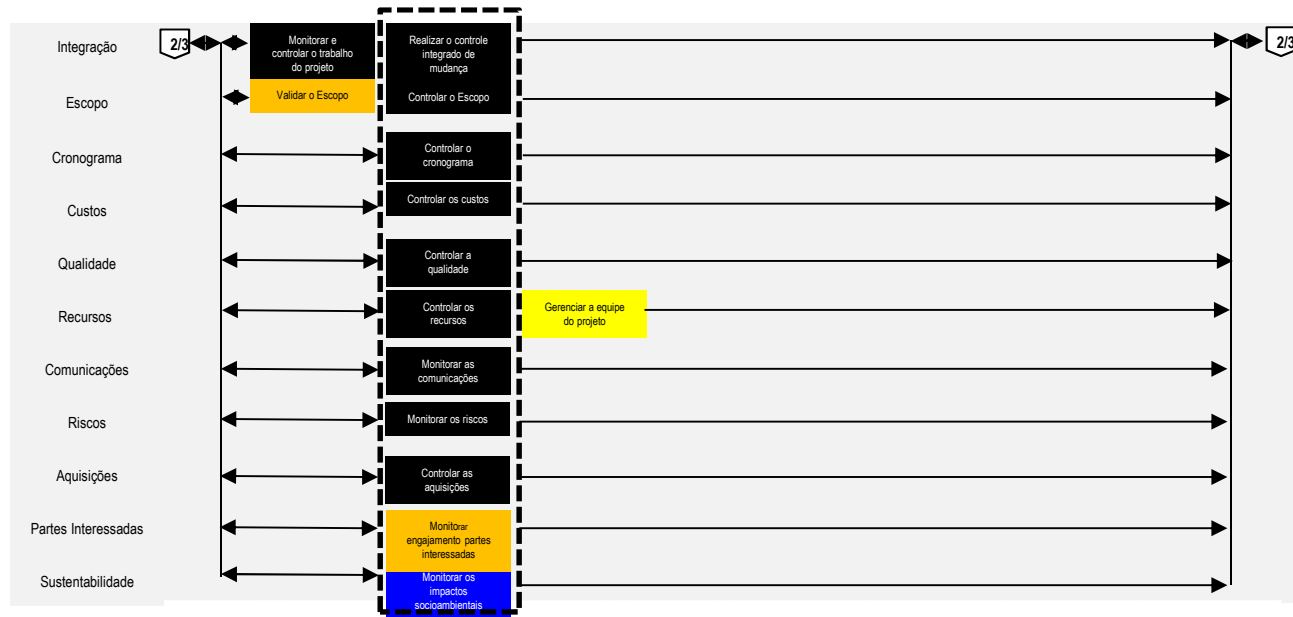
*Na ISO21500 esse processo é "Executar a garantia da qualidade"
 **Na ISO21500 esse processo é "Distribuir as informações"
 ***Na ISO21500 esse processo é "tratar os riscos"
 ****Na ISO21500 esse processo é "Selecionar fornecedores"



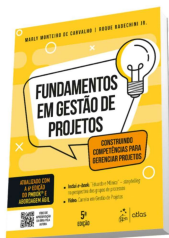
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Carvalho & Rabechini, 2018)

Grupo de Processos de Monitoramento & Controle



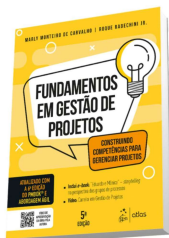
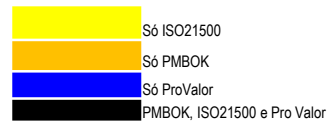
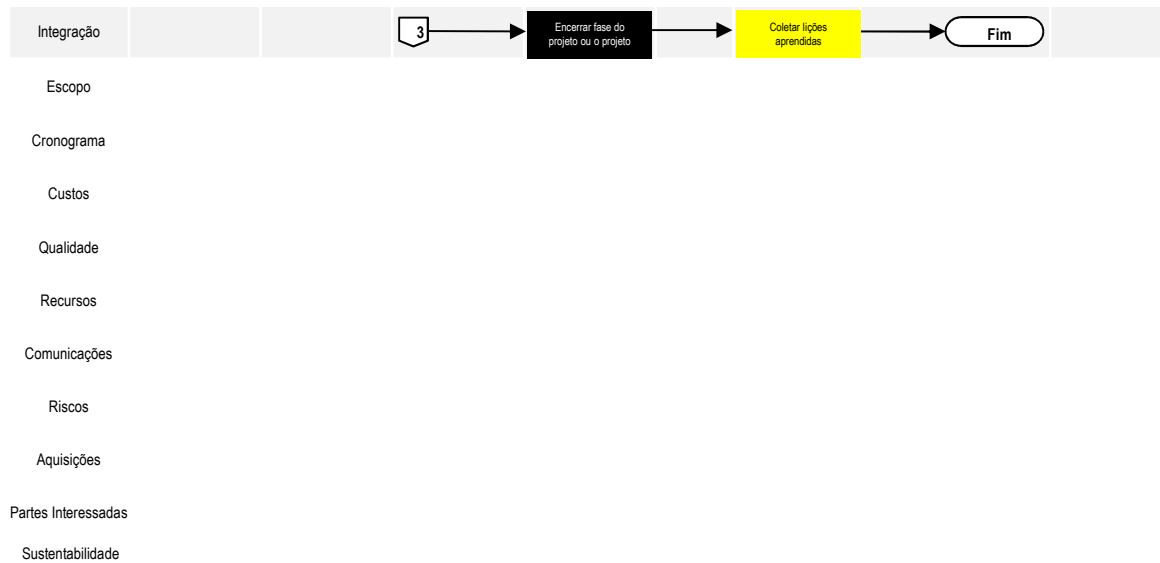
Só ISO 21500
 Só PMBOK
 Só ProValor
 PMBOK, ISO 21500 e ProValor



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Carvalho & Rabechini, 2018)

Grupo de Processos de Encerramento

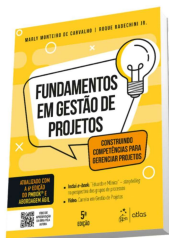


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Carvalho & Rabechini, 2018)

Estudo de Caso

- # Vocês foram contratados como consultores e terão que propor tipologias para duas empresas uma do setor de Engenharia e a outra do setor de Varejo.
- # Tempo para a análise das empresas – 60 minutos
- # Montem uma apresentação de 3 minutos das tipologias proposta para apresentar para a sala.
- # Usem o restante do tempo para redigir as resposta do caso.



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018