



# Aula 01 - Introdução

Prof Dr. Renato de Oliveira Moraes

remo@usp.br



# Sumário

- Apresentação da disciplina
- Projeto
- Guias de Gestão de Projetos
- Desempenho de Projetos
- Tarefa



# Objetivos da disciplina

- Fornecer conceitos, metodologias e ferramentas para o Gerenciamento de Projetos



# Ementa

1. Projeto e Gestão de Projetos
2. Gestão da Integração de Projetos
3. Gestão do Escopo de Projetos
4. Gestão do Cronograma de Projetos
5. Gestão do Custo de Projetos
6. Gestão da Qualidade de Projetos
7. Gestão dos Recursos de Projetos
8. Gestão das Comunicações de Projetos
9. Gestão dos Riscos de Projetos
10. Gestão das Aquisições de Projetos
11. Gestão da Stakeholders de Projetos
12. Gestão da Sustentabilidade de Projetos
13. Gestão Ágil de Projetos



# Critério de Avaliação

$$MF = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + Tarefas + Exercícios}{5}$$

## Onde:

$P_1$ ,  $P_2$  e  $P_3$  são as notas da prova;

Tarefas são atividades feitas em aula

Exercícios são atividades feitas em casa

## Datas das Provas:

Prova 1: 15/set

Prova 2: 27/out

Prova 3: 8/dez

Sub: 15/dez – fechada

**Revisão das provas:** Final do semestre apenas para aos alunos que solicitarem formalmente a revisão na secretaria do Depto. de Engenharia de Produção



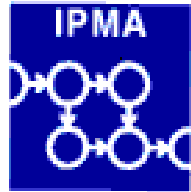
# Projeto

"Projeto é uma mobilização temporária de recursos com fim específico."

- um projeto deve ter um início e um fim definidos;
- por ter um fim (objetivo) específico, um projeto deve ter um conjunto de metas predefinidas e uma expectativa de performance em custo, prazo e qualidade (especificações técnicas).



# Associações



International  
Project  
Management  
Association

**IPMA – International Project Management Association ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch))**



**JPMF– Japan Project Management Forum ([www.ena.or.jp](http://www.ena.or.jp))**



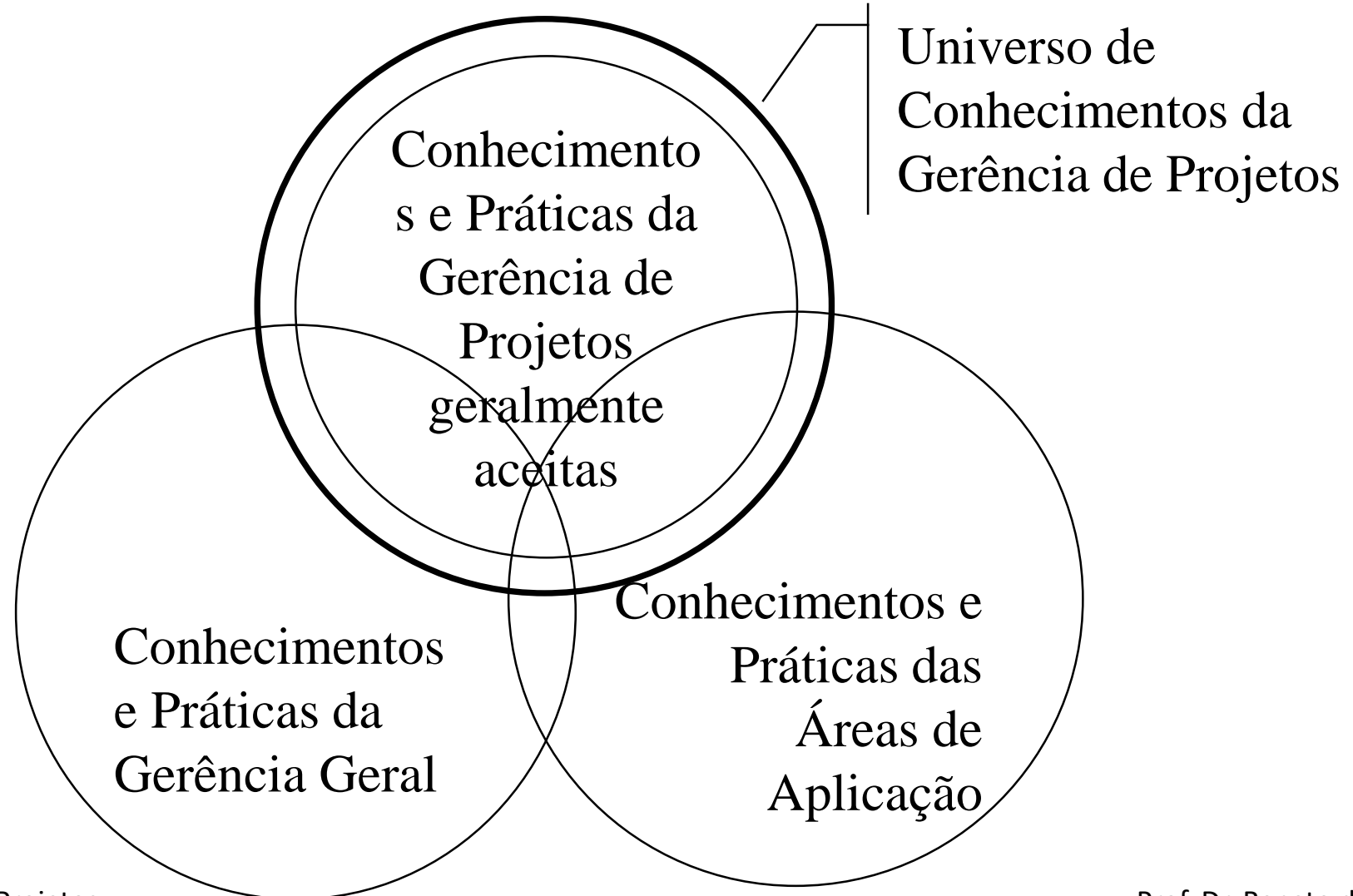
**AIPM – Australian International Project Management ([www.aipm.com.au](http://www.aipm.com.au))**



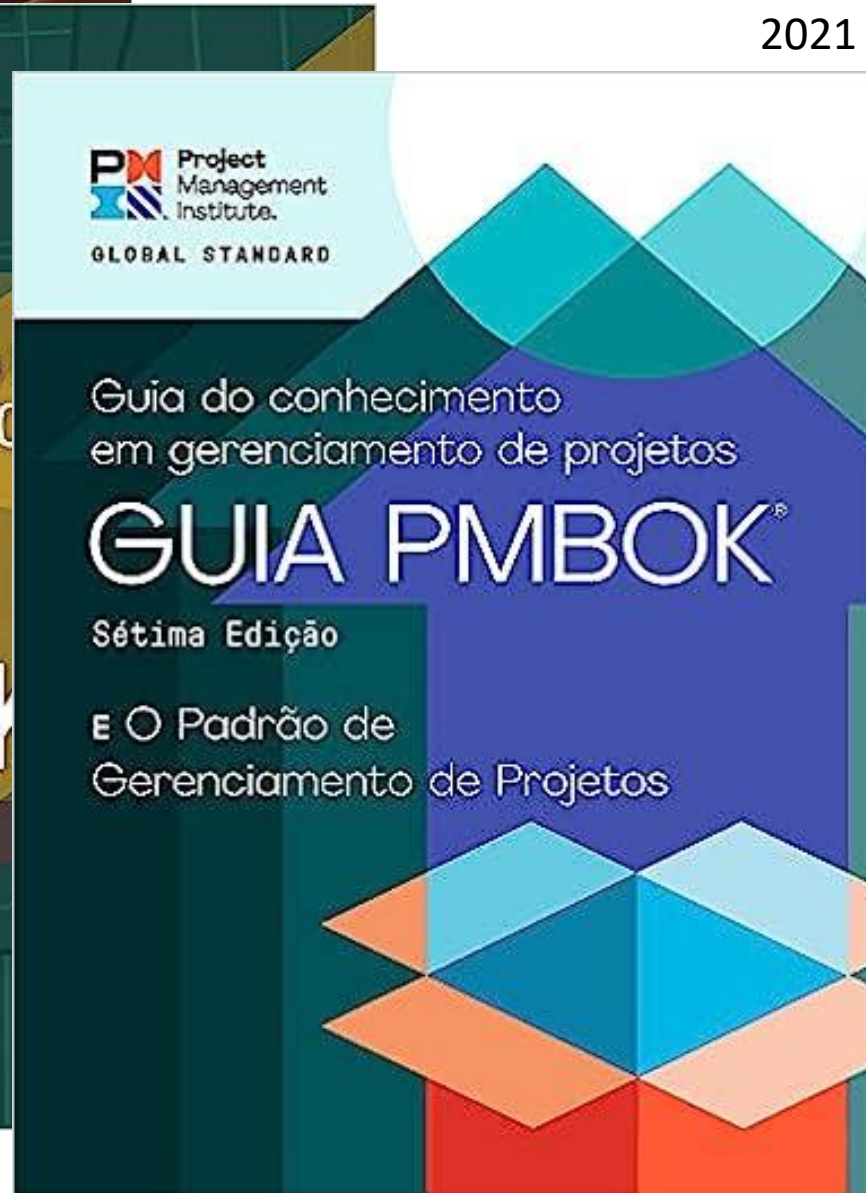
**PMI – Project Management Institute ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))**



# Relacionamento com outras disciplinas









# Partes envolvidas no Projeto (stakeholders)

- As partes envolvidas são indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após sua conclusão.
- A equipe de gerência do projeto deve identificar as partes envolvidas, conhecer suas necessidades e expectativas e, então, gerenciar e influenciar estas expectativas de forma a garantir o sucesso do projeto.



# Stakeholders típicos

- Gerente do Projeto
- Cliente
- Usuário
- Organização Executora
- Equipe do Projeto
- Patrocinador

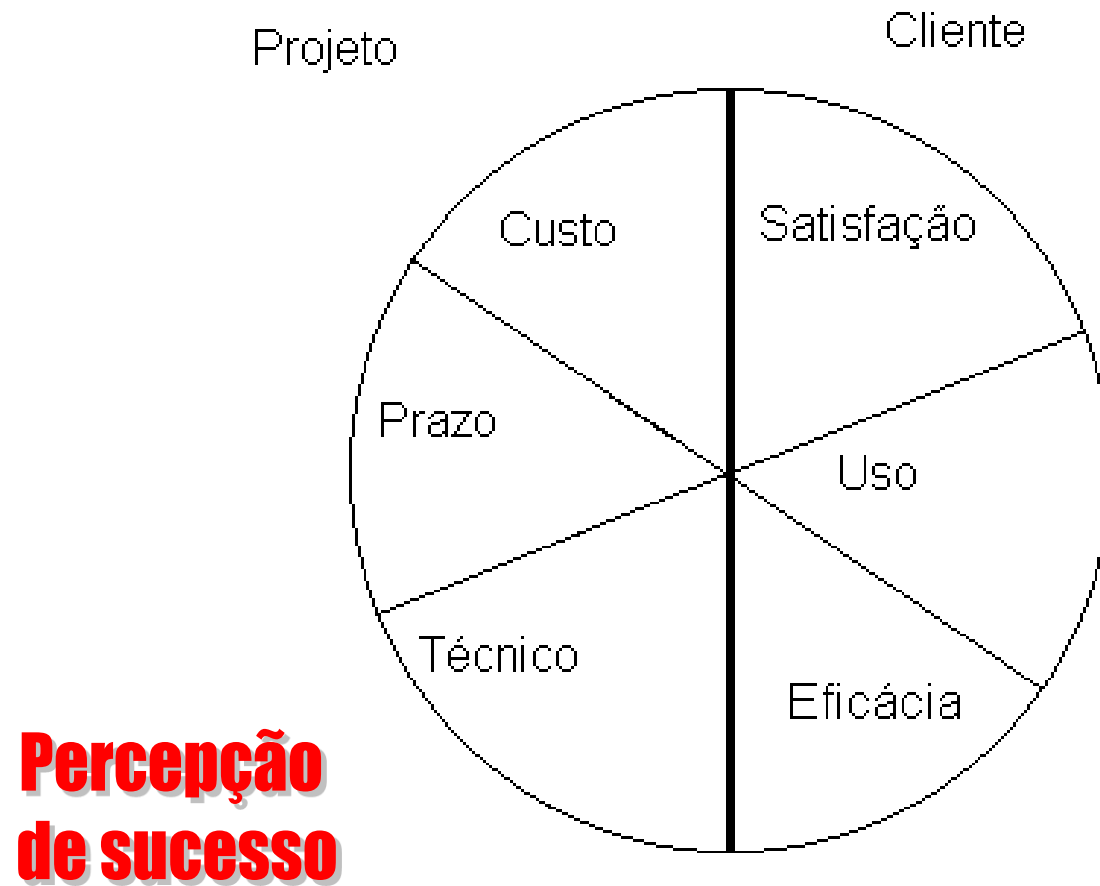


# Os Stakeholders têm expectativas/objetivos próprios

O gerente de um departamento que solicitou o desenvolvimento de um novo sistema de informação gerencial, pode desejar um custo baixo, o projetista de sistema pode dar ênfase à excelência técnica, enquanto a empresa de programação contratada pode estar mais interessada na maximização de lucros.



# Desempenho de projetos



Pinto e Slevin (1986)



# Desempenho de projetos

## Fatores internos

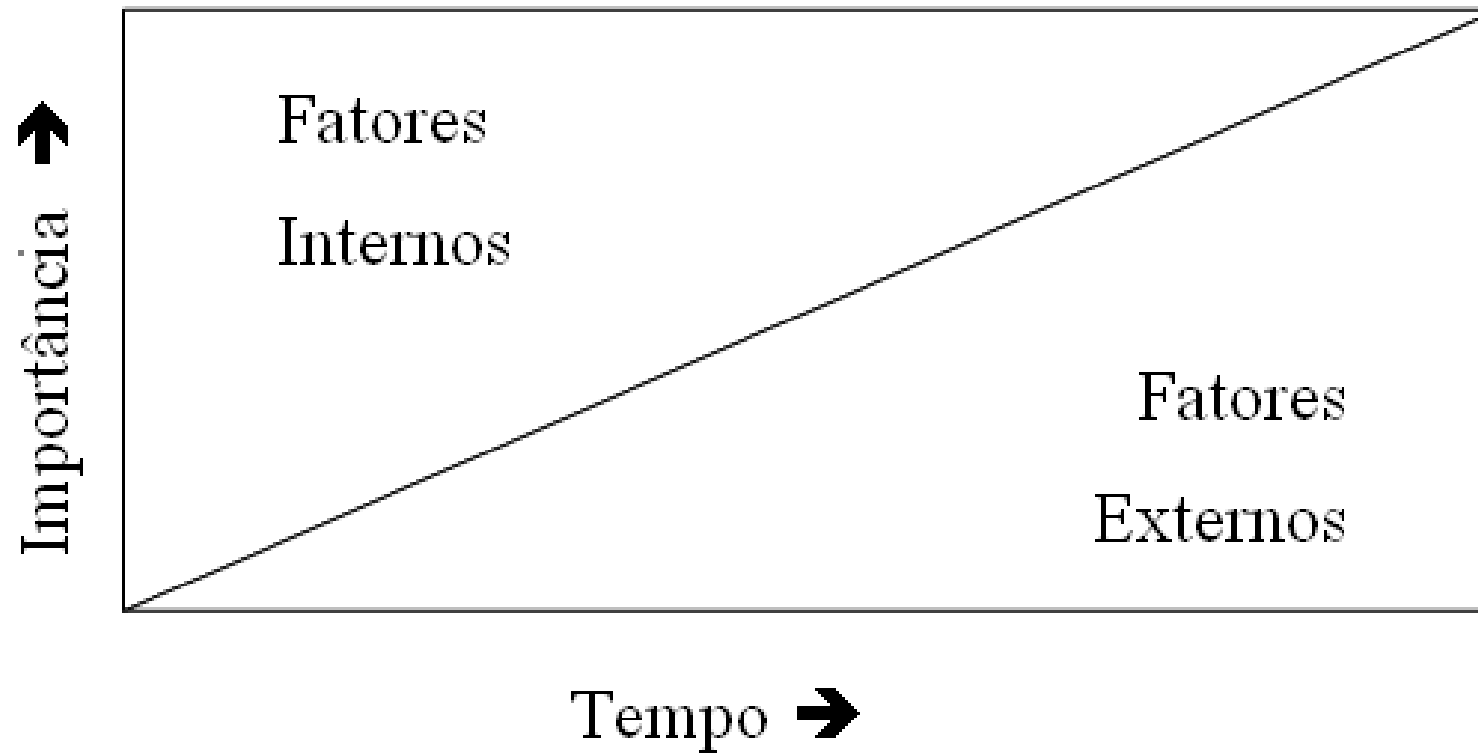
- Custo – grau de atendimento ao orçamento inicial do projeto
- Prazo – cumprimento dos prazos inicialmente estabelecidos
- Desempenho técnico – grau em que o projeto atende as especificações técnicas implícitas e explícitas

## Fatores externos

- Uso – se o projeto é usado de acordo com sua proposta original
- Satisfação – a satisfação com o processo pelo qual o projeto está sendo ou foi realizado
- Eficácia – o projeto irá beneficiar diretamente seus usuários



# Desempenho de projetos







# Sucesso do projeto e do produto do projeto

- Do ponto de vista macro, o sucesso do projeto só pode ser obtido em sua fase operacional, quando do uso do produto gerado pelo projeto. Assim, o sucesso depende dos usuários, principalmente. Do ponto de vista micro, o sucesso do projeto irá depender da execução das tarefas e etapas do projeto (LIM e MOHAMED, 1999).
- Sucesso do projeto é medido através do grau de consecução dos objetivos globais do projeto. Sucesso da gestão de projeto, cuja medição é feita com indicadores de cumprimento de prazos, orçamentos e conformidade com padrões de qualidade estabelecidos para o projeto (COOKE-DAVIS, 2000)
- Baccarini (1999) utiliza, também, dois conceitos distintos de desempenho: sucesso da gestão do projeto (visão de processo) e sucesso do produto (visão de produto).





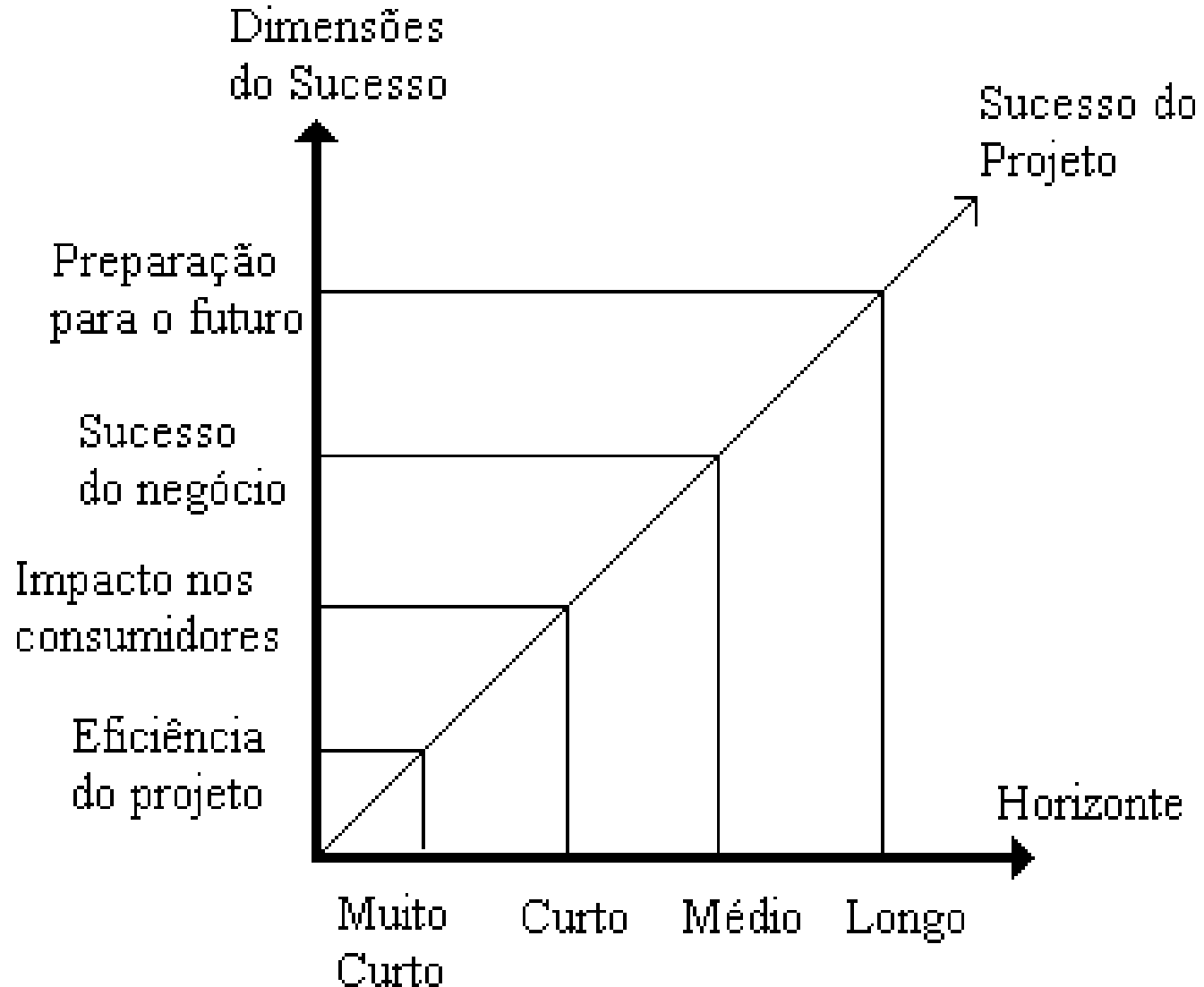
# Visão multidimensional de Shenhar et al (2001)

## Dimensões do sucesso:

- Eficiência do projeto (cumprimento de prazos e orçamentos);
- Impacto no consumidor (satisfação do cliente e qualidade do produto);
- Sucesso do negócio (geração de receita, lucro, share e outros benefícios para a organização mãe); e
- Preparação para o futuro (desenvolvimento de infra-estrutura organizacional e/ou tecnológica para o futuro).

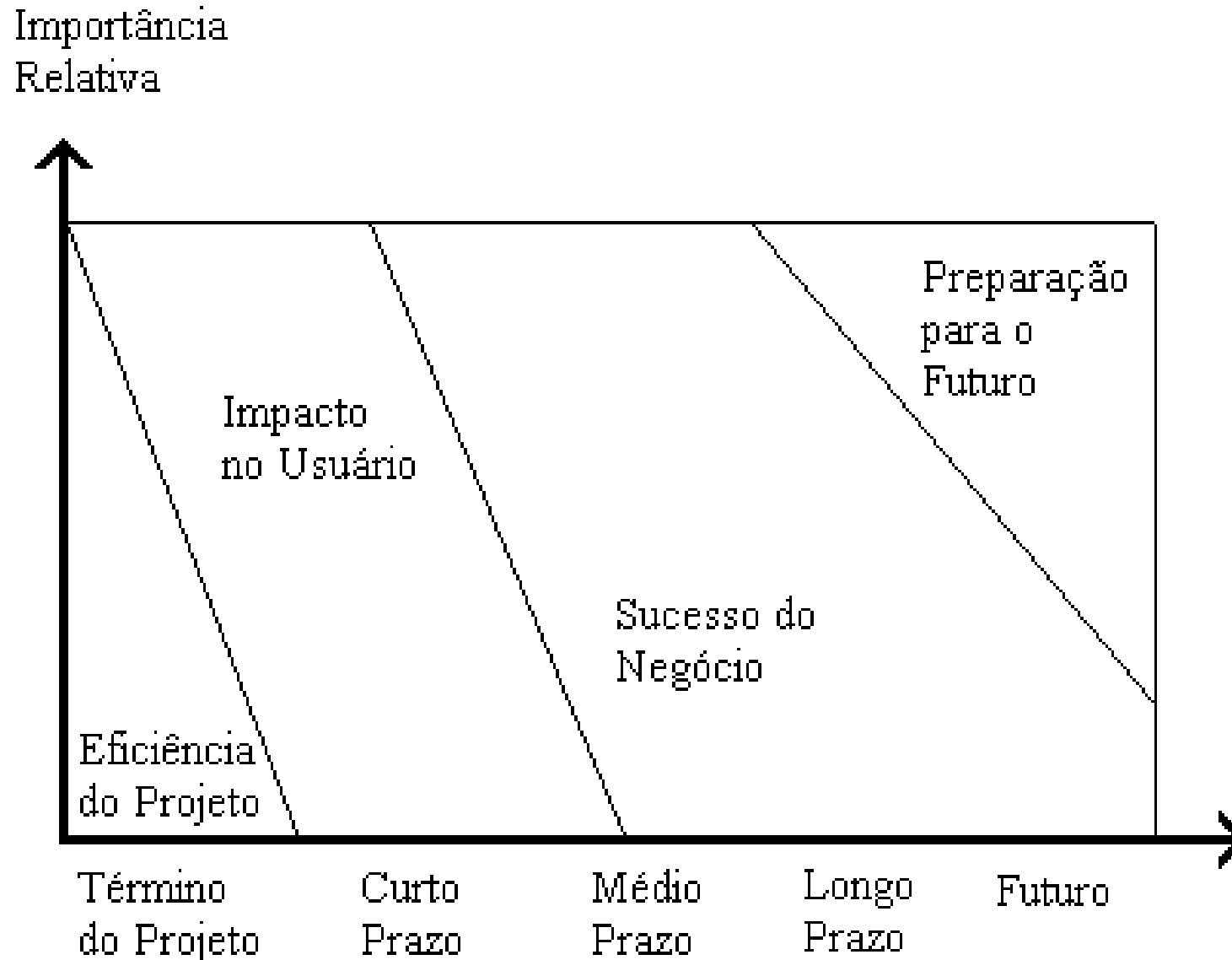


# Visão multidimensional de Shenhar et al (2001)



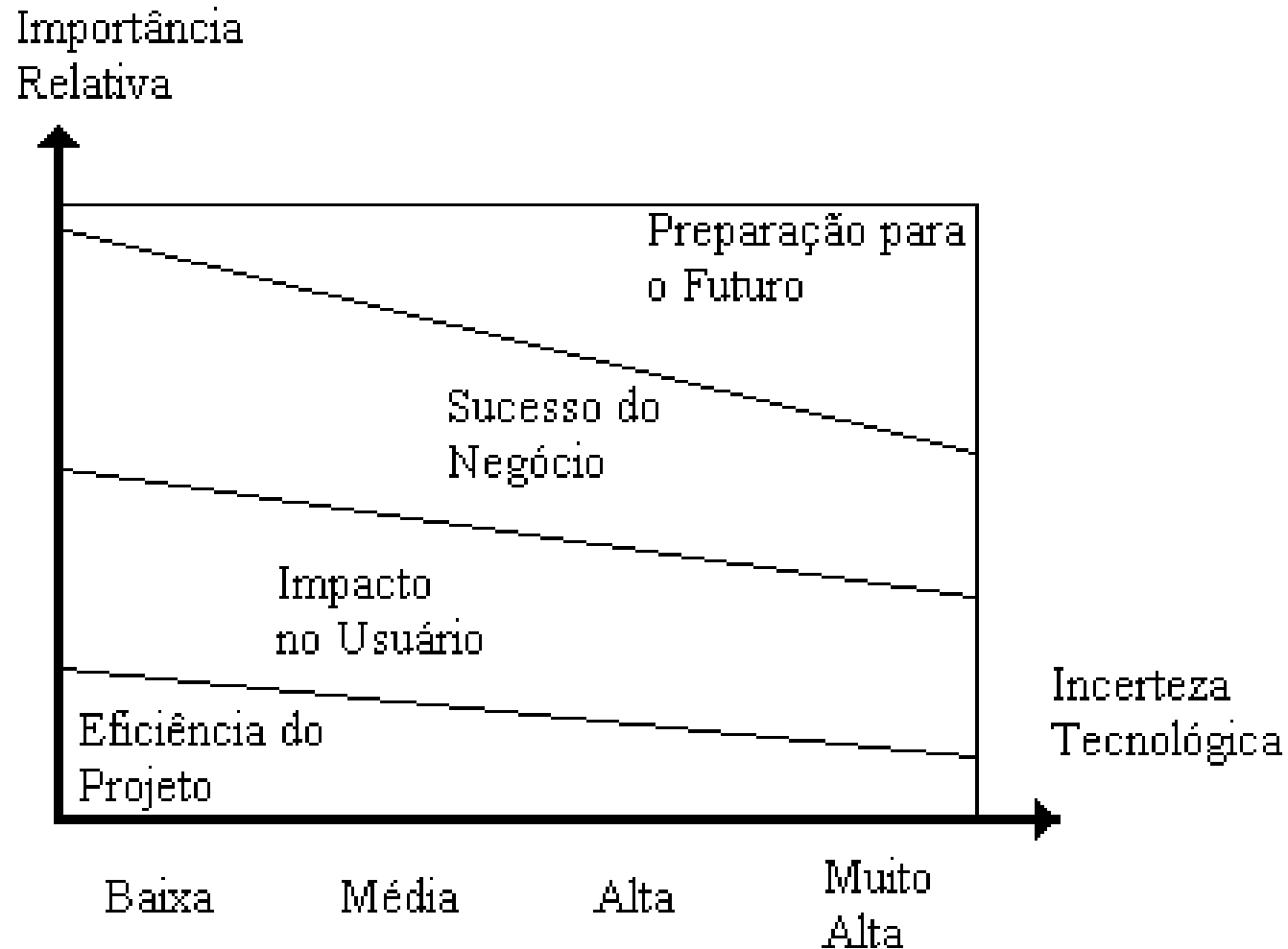


# Visão multidimensional de Shenhar et al (2001)





# Visão multidimensional de Shenhar et al (2001)





# Visão multidimensional de Shenhar et al (2001)

<b>Dimensão do sucesso</b>	<b>Medidas/variáveis utilizadas</b>
Eficiência do projeto	Meta de prazo Meta de orçamento
Impacto no consumidor	Desempenho funcional Conformidade às especificações técnicas Preenchimento das necessidades do cliente Resolução dos problemas do cliente Uso do produto pelo cliente Satisfação do cliente
Sucesso do negócio	Sucesso comercial Aumento ou criação de participação de mercado
Preparação para o futuro	Criação de novo mercado Criação de nova linha de produto Desenvolvimento de nova tecnologia



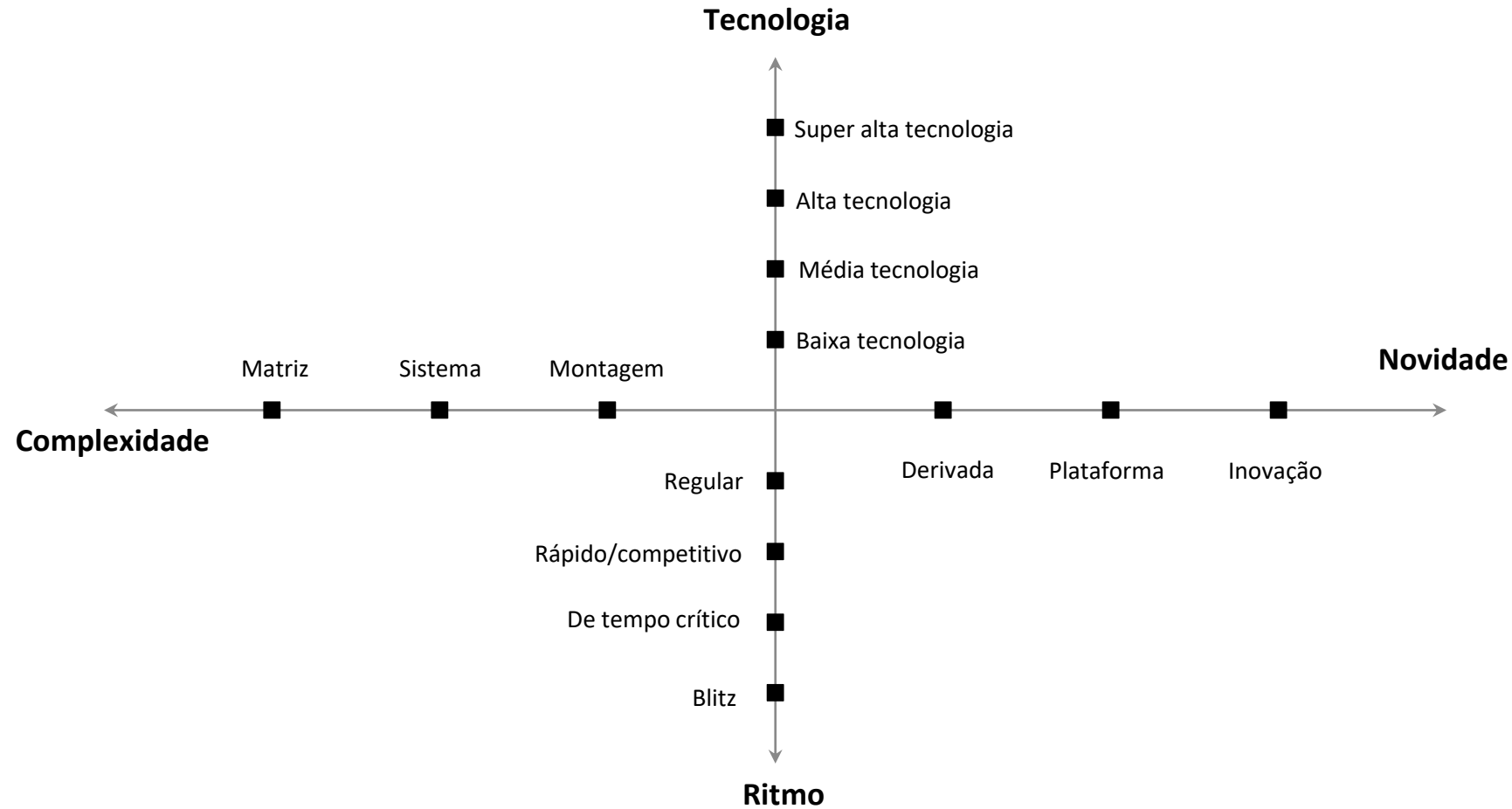
# Variáveis condicionantes da escolha das práticas de gestão de projetos

## Modelo Diamante (Shenhar e Dvir)

- Complexidade
- Tecnologia
- Novidade
- Ritmo (urgência)



# Modelo Diamante (Shenhar e Dvir, 2010)





# Modelo Diamante (Shenhar e Dvir, 2010)

## Novidade

- Derivada - Produtos Derivativos são extensões e/ou melhorias de produtos existentes
- Plataforma - Produtos de plataforma são as novas gerações de linhas de produtos existentes. Tais produtos substituem produtos anteriores em um setor bem-estabelecido do mercado. Um exemplo típico é um modelo novo de carro.
- Inovação - Produtos de inovação são produtos novos para o mundo. Eles transformam um novo conceito ou ideia em um novo produto que os consumidores nunca tinham visto anteriormente.





# Modelo Diamante (Shenhar e Dvir, 2010)

## Tecnologia

- Baixa tecnologia - dependem de tecnologias existentes e bem estabelecidas.
- Média tecnologia - usam principalmente as tecnologias existentes ou básicas, porém incorporam uma nova tecnologia ou característica nova que não existia nos produtos anteriores.
- Alta tecnologia - representam situações nas quais a maior parte das tecnologias empregadas é nova para a empresa, mas já existem e estão disponíveis no início do projeto.
- Super alta tecnologia - são baseados em novas tecnologias que não existem no início do projeto. Embora a missão seja clara, a solução não é, e novas tecnologias devem ser desenvolvidas durante o projeto.



# Modelo Diamante (Shenhar e Dvir, 2010)

## Ritmo (urgência)

- Regular - são aqueles onde o tempo não é crítico para o sucesso organizacional imediato
- Rápido/competitivo - são os mais comuns, em geral, são desenvolvidos para atender necessidades de mercado, criar um posicionamento estratégico, criar um produto ou linha de produtos.
- De tempo crítico - são projetos que devem ser concluídos até uma data específica, determinada por um evento definitivo ou janela de oportunidade
- Blitz - os mais urgentes. São projetos para solucionar/tratar alguma de crise



# Modelo Diamante (Shenhar e Dvir, 2010)

## Complexidade

- Montagem - são projetos que envolvem a criação de uma coleção de elementos, componentes e módulos combinados em uma única unidade ou entidade que desempenha uma função simples
- Sistema - são projetos que envolvem uma coleção complexa de elementos interativos e subsistemas que juntos desempenham várias funções para atender uma necessidade operacional específica.
- Matriz - são projetos que envolvem com uma coleção grande , amplamente dispersa de sistemas que funcionam em conjunto para alcançar um propósito comum



# Modelo Diamante (Shenhar e Dvir, 2010)

<b>Atributos do Projeto</b>	<b>Impactos na gestão do projeto</b>
Novidade	(im) Precisão das estimativas Dificuldade na determinação dos requisitos
Tecnologia	Aumento das atividades de planejamento e desenvolvimento (execução) Mais ciclos de (re) planejamento Melhor interação entre membros da equipe Qualificação superior da equipe
Complexidade	Detalhamento e formalização dos procedimentos
Ritmo (urgência)	Atenção aos prazos e entregas Maior autonomia da equipe Maior suporte da alta administração





# Tarefa da aula: Torre de Marshmallow