

PROJETO MECÂNICO (SEM 0347)

Notas de Aulas v.2023

Aula 03 – Gerenciamento Estratégico de Projetos

Professor: Carlos Alberto Fortulan

Colaborador: Eng. Ms Rogério Erbereli

Projeto

O projeto serve a um propósito, objetivo ou meta específica, sob:

- restrição de tempo e recursos;
- objetivos de qualidade e escopo definidos,
- deve ter um **início** e um **ponto final** definidos.

(Sokowski, 2015; Kerzner, 2001).

Embora haja a ideia que o gerenciamento de projetos seja **racionalista** (gerenciamento convencional), hoje se percebe que o comportamento humano exige uma postura mais **orgânica** (Grundy 2002).

Gerenciamento Estratégico de Projetos

Iniciando um
projeto

PDSS
Planejamento
Definição do Escopo
Estruturação

M&L
Gerenciamento
e liderança

Encerramento



INICIANDO O PROJETO

Antes de iniciar um projeto, ele necessita ser criado e aprovado

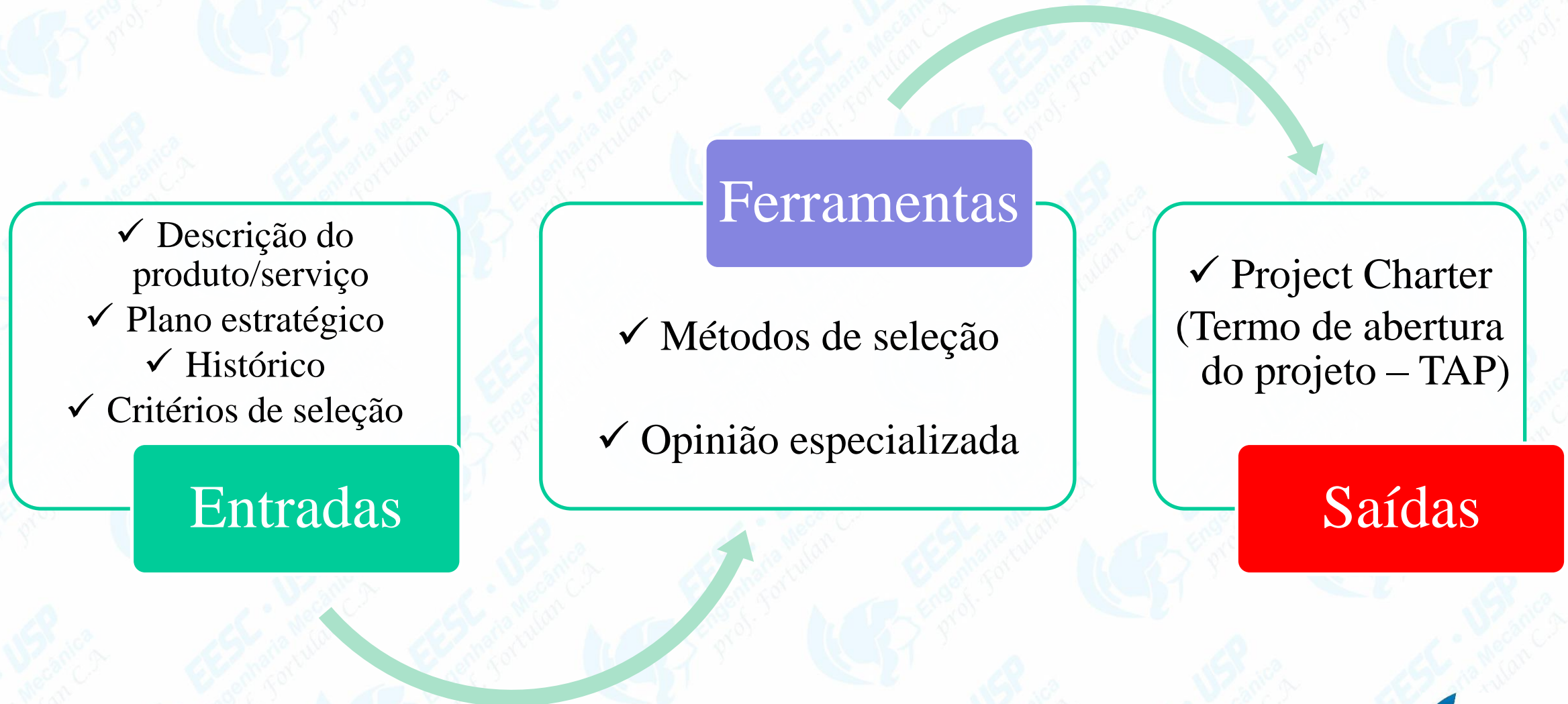
■ Criando o projeto

- ✓ Oportunidades.
- ✓ Desafios.
- ✓ Problemas.

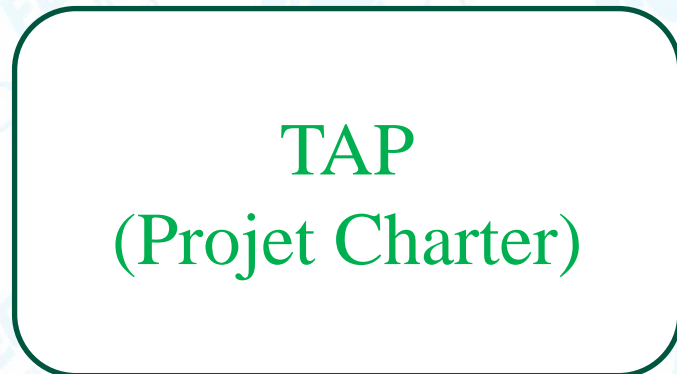
Podem ser baseados nas mais diversas técnicas:

- ✓ Retorno financeiro;
- ✓ Participação de mercado;
- ✓ Percepção da concorrência;
- ✓ Critérios específicos da organização.

CRIANDO O PROJETO



O Termo de Abertura do Projeto **TAP (Project Charter)** é o documento que autoriza formalmente o projeto e



Sumário da Execução

Explica e justifica as razões para o projeto.

Definição do Escopo.

Estrutura organizacional → Responsabilidade e autoridade do gerente

Recurso e duração

Limites e Riscos

Descrição da documentação.

Sumário da Execução

Influencia da alta administração sobre a decisão de avançar ou não com o projeto, deve refletir com precisão os detalhes documentados no estatuto.

Informações Gerais

- A justificativa commercial
- A declaração do problema
- A complexidade do projeto (comercial e técnica)
- A descrição do projeto
- O impacto do projeto
- As interfaces do projeto

Inform. p/ Decisões

- Premissas
- Restrições e limites
- Custos
- Metas
- Abordagem de gestão
- Objetivos
- Organização/estrutura da equipe do projeto

Explica e justifica as razões para o projeto.

Fundamentos que iluminam a razão da existência deste projeto.

- ✓ ***Background***: breve visão geral do projeto do porque se deve empreender o projeto para criar uma primeira impressão (favorável);
- ✓ O **caso de negócio** para mostrar os benefícios derivados do projeto;

Definição do Escopo

- Define todos os elementos e descreve todas as etapas necessárias e suficientes para passar do pré-projeto, até o estado da meta pós-projeto, subdividindo o trabalho a ser realizado no projeto (*deliverables*) em componentes menores (mais facilmente gerenciáveis) visando:
 - ✓ Melhorar a precisão das estimativas (custos, prazos e recursos);
 - ✓ Definir uma referência para avaliação e controle de desempenho;
 - ✓ Facilitar a atribuição clara de responsabilidades.

Planejamento do escopo



Estrutura organizacional

Ciclo de vida - Resultados mensuráveis, tangíveis e verificáveis, que precisam ser produzidos para que o projeto seja concluído.

Stakeholders

- ✓ Gerente de projetos
- ✓ Cliente
- ✓ Organização executora
- ✓ Membros da equipe Patrocinador (Sponsor)
- ✓ Influenciadores

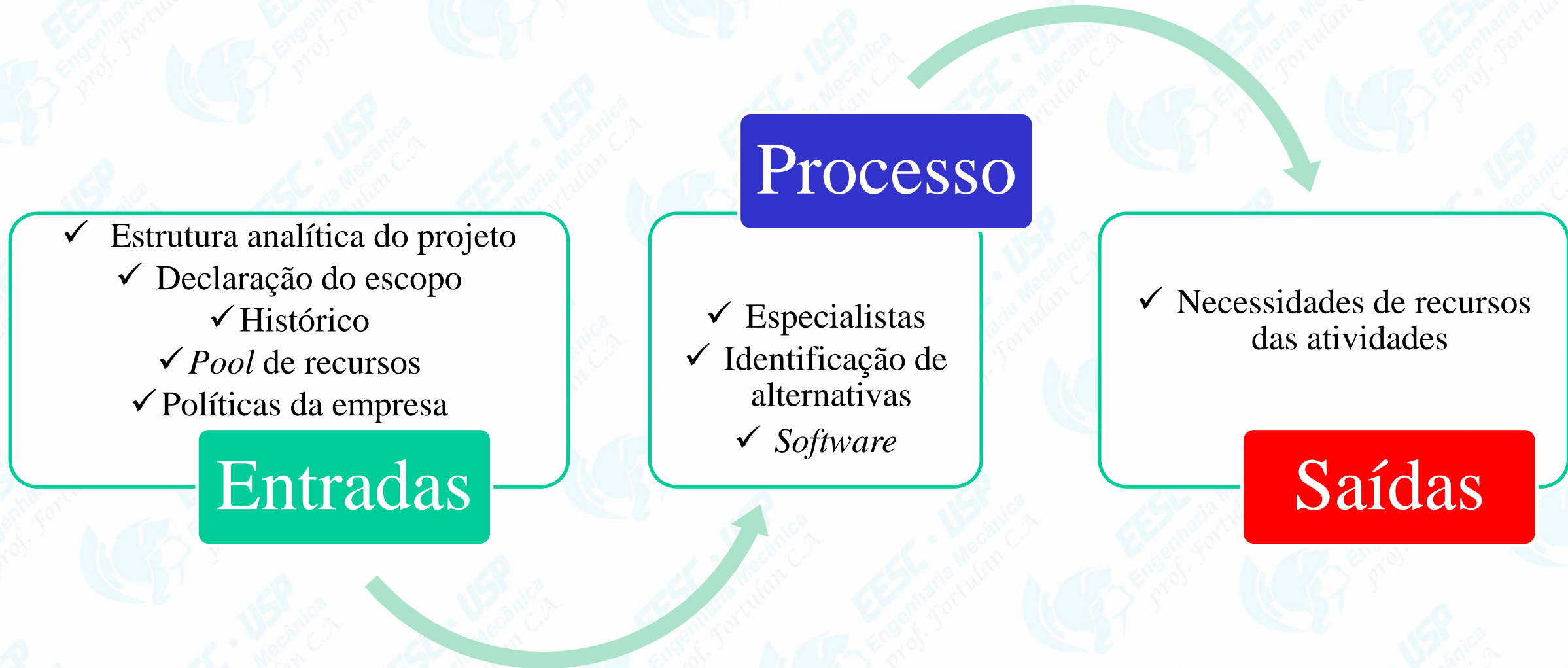
Comunicação

A boa comunicação está associada à ideia de bem se fazer compreender.

- ✓ Necessidades de comunicação de cada *stakeholder*.
- ✓ Como coletar e atualizar as informações.
- ✓ Padrões de documentos.
- ✓ Procedimentos de distribuição da informação.
- ✓ Responsável: equipe deve saber quem é responsável pelo quê.
- ✓ Coordenação: equipe deve ter conhecimento do andamento do projeto (feito de forma conjunta).
- ✓ Decisões: devem ser informadas.
- ✓ Questões, pendências e riscos: tudo que pode afetar o projeto.

Recursos e Duração

- **Planejamento de recursos** - Determinação dos recursos físicos como pessoas, equipamentos e materiais. Determinação das quantidades necessárias para executar as atividades do projeto.
- **Duração das atividades** – Estimativas da duração das atividades: quantidade mais provável de períodos de trabalho que será requerida para completar uma atividade.



Orçamento de Projeto

Processo de orçamento

Alocação das estimativas de custo dos recursos às atividades

- ✓ Estabelecer o orçamento base do projeto
- ✓ Custo por período

CUSTOS

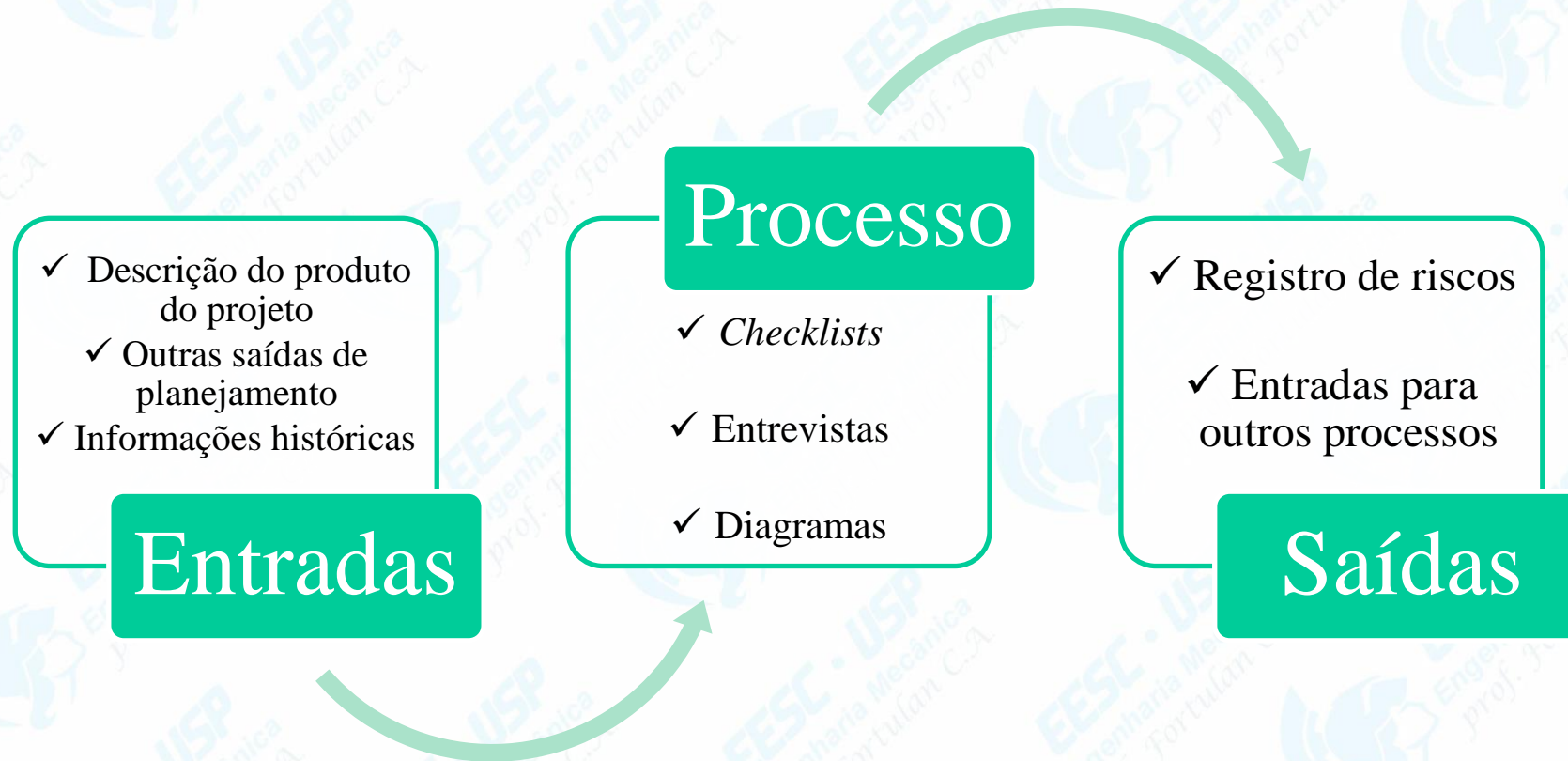
Por que é importante planejar os custos?

- ✓ Viabilidade do projeto.
- ✓ Seleção das alternativas.
- ✓ Obtenção de recursos financeiros.
- ✓ Elaboração das propostas.
- ✓ Base de controle de custos.

Processo de Identificação de **Riscos**

- ✓ Identificação dos riscos é o processo voltado a determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar as características de cada um.
- ✓ A identificação dos riscos é um processo realizado ciclicamente ao longo do projeto e não apenas uma vez, no início do projeto.

Gerenciamento de Riscos



Riscos

- ✓ Quando temos um desvio do planejado?
- ✓ Riscos: Previsível e Probabilidade.
- ✓ Incerteza: Imprevisível.

Gestão de Riscos

- ✓ Identificar, analisar e responder aos riscos do projeto.
- ✓ Minimizar consequências.
- ✓ Maximizar resultados.

Categorização de Riscos

Riscos Internos

- ✓ Tecnologia.
- ✓ Complexidade do sistema.
- ✓ Concepção.
- ✓ Alterações.
- ✓ Produção.
- ✓ Serviços.
- ✓ Custos e prazos.

Riscos Externos

- ✓ Fornecedores e contratados.
- ✓ Financiamentos.
- ✓ Mercado.
- ✓ Riscos gerais.

Execução

- ✓ Processos de contratação e aquisição
- ✓ Comunicação
- ✓ Controle do projeto

Processos de Contratação e Aquisição

Obter bens e serviços para atender as necessidades do projeto.

Iniciação	Planejamento	Execução	Controle e monitoração	Encerramento
	Planejar compras e aquisições Planejar contratações	Solicitar resposta de fornecedores Selecionar fornecedores	Administração de contratos	Encerramento de contrato

Se refere ao que será comprado!!!

Nessa etapa, o gerente de projeto deverá conhecer como a sua organização trabalha com os fornecedores, tipos de contratos, tipos de solicitação de proposta e formas de avaliação.

Principais saídas:

- ✓ Plano de compras e aquisições.
- ✓ Declaração do trabalho contratado.
- ✓ Decisões *make or buy* (fazer ou comprar).
- ✓ Mudanças solicitadas.

Earned Value e Encerramento do Projeto

- ✓ Análise do valor do trabalho realizado;
- ✓ Técnicas de medida de desempenho auxiliam na avaliação da magnitude de qualquer variação que ocorra;
- ✓ Permite a análise do desempenho do projeto relacionado a três variáveis:
 - Custo orçado.
 - Valor do trabalho realizado.
 - Custo real despendido.

Passos para encerrar o projeto

- Quando o projeto é concluído o gerente de projeto, deve:
 - finalizar todos relatórios;
 - documentar a experiência do projeto;
 - fornecer informações sobre o produto do projeto;
 - como atendeu seus requisitos de projeto...
 - E então documentar as lições aprendidas!

Fatores críticos de sucesso

- Aceitação do usuário final
- Objetivos do negócio e benefícios antecipados são alcançados
- Objetivos do projeto alcançados
- Materiais do projeto são arquivados

Encerramento

- Documentação contratual.

Verificar e documentar os resultados do projeto, para formalizar a aceitação do produto do projeto pelos clientes e patrocinadores.

- Garantir que tudo o que foi contratado foi efetivamente entregue.

Análise do sucesso e da efetividade do projeto.

- Registro de eventuais pendências.

- Aceitação final, depois de sanadas as pendências contratuais.

Critérios de aceitação pré definidos

Processo de aceitação final pré definido

“Os registros do projeto devem ser arquivados de modo que os outros gerentes de projeto possam usá-los para futura referência em seus projetos”

SAÍDA – ACEITAÇÃO DA ENTREGA

- Tem como objetivo oficializar o aceite do cliente ou patrocinador do projeto indicando que todos os requisitos do cliente e especificações do produto, serviço ou resultados foram atendidos

Termo de aceite

SAÍDA – lições a prendidas

- O que deu certo?
- O que deu errado?
- O que faríamos novamente da mesma forma?
- O que faríamos de forma diferente?
- O que não sabíamos antes e agora sabemos?
 - Principais problemas enfrentados no projeto
 - Recomendações para melhoria futura
 - Análise das variações de projeto

Atividades finais

- Verificar se todos os *delivables* (entregas) foram executados.
- Fazer lista de pendências e planos para resolução das mesmas.
- Verificar a transferência de conhecimento (se aplicável).
- Informar que recursos internos alocados no projeto serão desmobilizados.

Atividades finais

- Preparar relatório financeiro do projeto (custo previsto *versus* custo real).
- Preparar relatório de encerramento do projeto, incluindo todos os itens anteriormente mencionados.
- Agendar e realizar reunião de fechamento do projeto.
- Comunicar o encerramento do projeto a todos os *stakeholders*.
- Preparar documento de lições aprendidas.

Referências

1. Dietmar W. Sokowski. Mastering Project Management Integration and Scope. A Framework for Strategizing and Defining Project Objectives and Deliverables. by Pearson Education, Inc. 2015
2. Grundy T, Brown L. Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs. Ed. Thomson Learning, 2002, 258p. ISBN 1861529791, 9781861529794

Atividade Teórica 03

- ✓ Para a máquina em projeto preencher o termo de abertura do projeto TAP (Project Charter)

Objetivos:

-Atribuir funções, recursos, planejar prazos e prever eventuais riscos.

Observar que o TAP em questão se refere ao “projeto” propriamente, não a fabricação e ao produto

Termo de Abertura do Projeto – TAP (*Project Charter*)

Nome do Projeto:						
Descrição do Projeto:						
Objetivos do Projeto:						
Critério de Sucesso (<i>Sucess Criteria</i>)	1.					
	2.					
	3.					
Participantes do Projeto: (<i>Stakeholders</i>)	Função			Nome		
Recursos disponíveis:	Orçamento (<i>Budget</i>)					
Riscos e Problemas Potenciais:	1.					
	2.					
	3.					
Cronograma (<i>Milestones Schedule</i>)	Abertura (início)		Informações	Conceito	Prototipagem	Entrega (<i>Target</i>)
Aprovação	Título e nome:			Data:	Assinatura	
	Investidor (<i>Sponsor</i>)					
	Gerente de Projeto (<i>Manager</i>)					
	Gerente Financeiro					