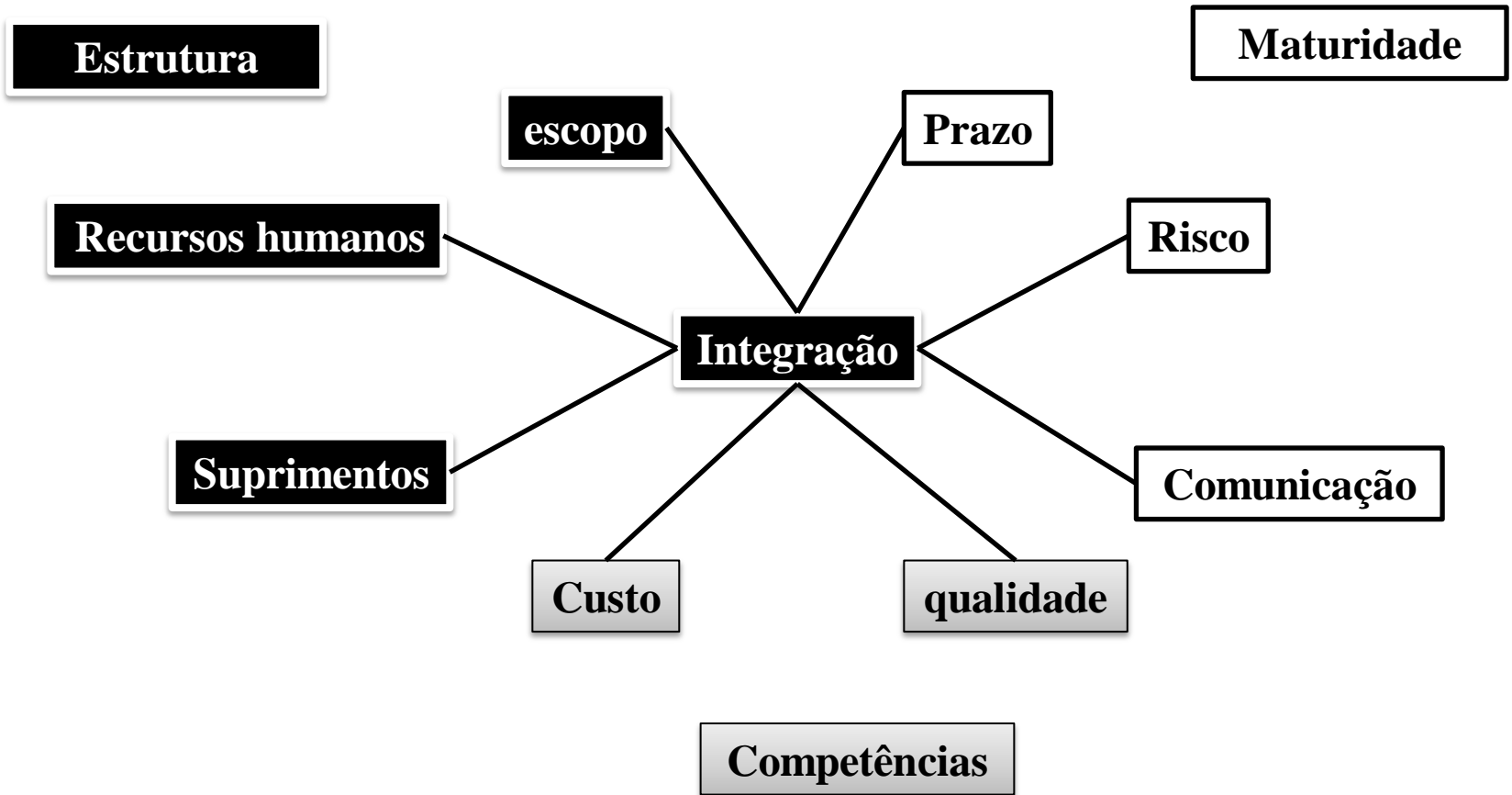


Gestão da integração do projeto

Capítulo 6



Capítulos: 6 – 7 – 8 – 12 - 13

PMI – Project Management Institute

- 1) O **Gerenciamento do Escopo** – refere-se à definição **limite de dada tarefa, atividade, contrato, avaliação, responsabilidade ou missão**. Ou seja, define onde termina um trabalho e onde começa outro. A partir do momento em que a maioria dos projetos estão cobertos de áreas com definições inexatas, o gerenciamento do escopo adquire cada vez mais importância. Como devemos efetivamente gerenciar o escopo? – através do **planejamento, interface e documentação de itens que cruzam o limite de uma área para outra**. Grande parte do gerenciamento do escopo pode ser realizada através de **coordenação e reuniões diárias**; outros controles de escopo podem ser realizados através de **procedimentos formais, formulários, ou sistemas de monitoração**. O escopo ajuda-nos a definir exatamente o que é necessário ser feito por cada uma das partes, assim facilitando que atinjamos as metas gerais do projeto.

PMI – Project Management Institute

- 2) O **Gerenciamento do Tempo** – refere-se a corrida contra as páginas do calendário que estão em constante movimento e o relógio que não pára de mover-se, estabelece o **ritmo do projeto**. Essa característica de começo e fim faz com que os projetos se destaquem de outros tipos de operações; o tempo se torna uma medida importante para a avaliação do sucesso. Nos projetos mais complexos, sofisticadas abordagens de rede ajudam a lidar com o tempo; **técnicas como a PERT/CPM** são utilizadas para o **planejamento e controle dos eventos do projeto**. Séculos antes do termo gerenciamento de projetos ter sido cunhado, Benjamim Franklin escreveu um conselho que poderia ser utilizado como abertura de uma reunião para o início de um projeto: “se o tempo é a mais preciosa de todas as coisas, perdê-lo deve ser o maior dos desperdícios, pois o tempo perdido nunca mais é encontrado; e o que nós chamamos de bastante tempo é geralmente insuficiente. Vamos então levantar as mangas e agir; assim, através da diligência, realizaremos mais com menos perplexidade”.

PMI – Project Management Institute

- 3) O **Gerenciamento do Dinheiro** – definitivamente, os projetos podem ser expressos em termos monetários adicionando-se os **custos de equipamentos, materiais, mão de obra, serviços, bens e financiamentos**. Mesmo o tempo pode ser apresentado em termos monetários. O **gerenciamento de projetos é responsável por controlar os custos gerais para dar andamento e concretizar um projeto dentro dos seus limites orçamentários**. O **gerenciamento do fluxo de caixa é um instrumento para otimizar o uso dos fundos por toda a duração do projeto**. As equipes de projeto caminham sobre a corda bamba na tentativa de conciliar os fundos orçados e os gastos necessários. De acordo com Julian Huxley, “Todos sabemos que o tamanho das somas de capital parecem variar de forma incrível, conforme sejam pagas ou recebidas”. O dinheiro é o cerne de um projeto. É o que faz um projeto ir em frente e é geralmente a razão para sua existência: gerar mais dinheiro ou benefícios relacionados para o proprietário ou organização que o esteja patrocinando.

PMI – Project Management Institute

- 4) O Gerenciamento da Qualidade – refere-se à qualidade é a base do gerenciamento de projetos. **Nos projetos industriais, os padrões de qualidade são definidos nas especificações, que, por sua vez, são utilizadas como base para monitoração do desempenho do projeto.** Em projetos que não utilizam especificações detalhadas para estabelecer padrões de qualidade explícitos, uma qualidade funcional mínima é esperada. As pressões de outros elementos do projeto, tais como custo e tempo, podem levar a uma variação de qualidade, quando ela é comprometida por uma maior valorização do cronograma ou orçamento. Entretanto, a defesa da qualidade do projeto sempre permanece como uma das principais responsabilidades do gerenciamento de projetos.

PMI – Project Management Institute

- 5) **O Gerenciamento das Comunicações** – refere-se a comunicação em um projeto abrange uma variedade de itens – e todos precisam ser adequadamente geridos para que o projeto seja finalizado com sucesso. **A comunicação formal requer atenção ao projeto organizacional, sistema de planejamento estratégico, sistema de planejamento do projeto, normas, padrões e procedimentos.** A comunicação interpessoal também exige atenção especial: os membros da equipe apresentam as habilidades necessárias para interagir no dia a dia? E também existe a comunicação com a comunidade: há necessidade de um esforço em relações públicas para diminuir a resistência ou influenciar o público? A comunicação da informação de gerenciamento é também um ponto chave: como a informação será organizada e comunicada entre as partes – por escrito? Por correio eletrônico? Em reuniões frequentes? A comunicação pode beneficiar ou destruir um projeto; a atenção gerencial deve estar direcionada em estabelecer canais de comunicação que irão atender às necessidades do projeto.

PMI – Project Management Institute

- 6) **O Gerenciamento dos Recursos Humanos** – refere-se ao gerenciamento dos recursos humanos de um projeto deve ser abordado de três ângulos diferentes. **Primeiro, o lado administrativo e burocrático, que exige que asseguremos que as necessidades dos empregados sejam atendidas. Suas atividades incluem funções relacionadas ao departamento pessoal, tais como recrutamento, administração salarial, benefícios, e férias. O gerenciamento da alocação da força de trabalho é outro lado do gerenciamento dos recursos humanos de um projeto. Quantas pessoas com qual qualificação serão necessárias durante que período de tempo no projeto? E, finalmente, o lado motivacional e comportamental dos recursos humanos também necessita de uma atenção gerencial. Quais são as necessidades da organização? Quais medidas de treinamento e desenvolvimento são necessárias?** O gerenciamento dos recursos humanos pode ser a chave para atender todas as outras necessidades do projeto, uma vez que todas as ações são, em última análise, realizadas pelas pessoas.

PMI – Project Management Institute

- 7) **O Gerenciamento dos Contratos e Suprimentos** – refere-se ao gerenciamento de projetos envolve a negociação com terceiros que fornecem serviços, materiais e equipamentos. **O destino do projeto depende da capacidade da equipe em selecionar e efetivar termos contratuais apropriados e em monitorar a prestação de serviço de terceiros. Muitas vezes, funções gerenciais e funções relacionadas à qualidade também são atribuídas às partes contratadas. Deve haver um esforço substancial no gerenciamento de projetos para selecionar as partes corretas para realizar as tarefas a serem contratadas.** Então, a negociação contratual deve convergir nos termos que irão assegurar que as necessidades do projeto serão atendidas. Finalmente, um esforço ágil de monitoramento é necessário para assegurar que as partes contratadas realmente entreguem as mercadorias ou serviços prometidos dentro do cronograma estabelecido e dentro da qualidade especificada.

PMI – Project Management Institute

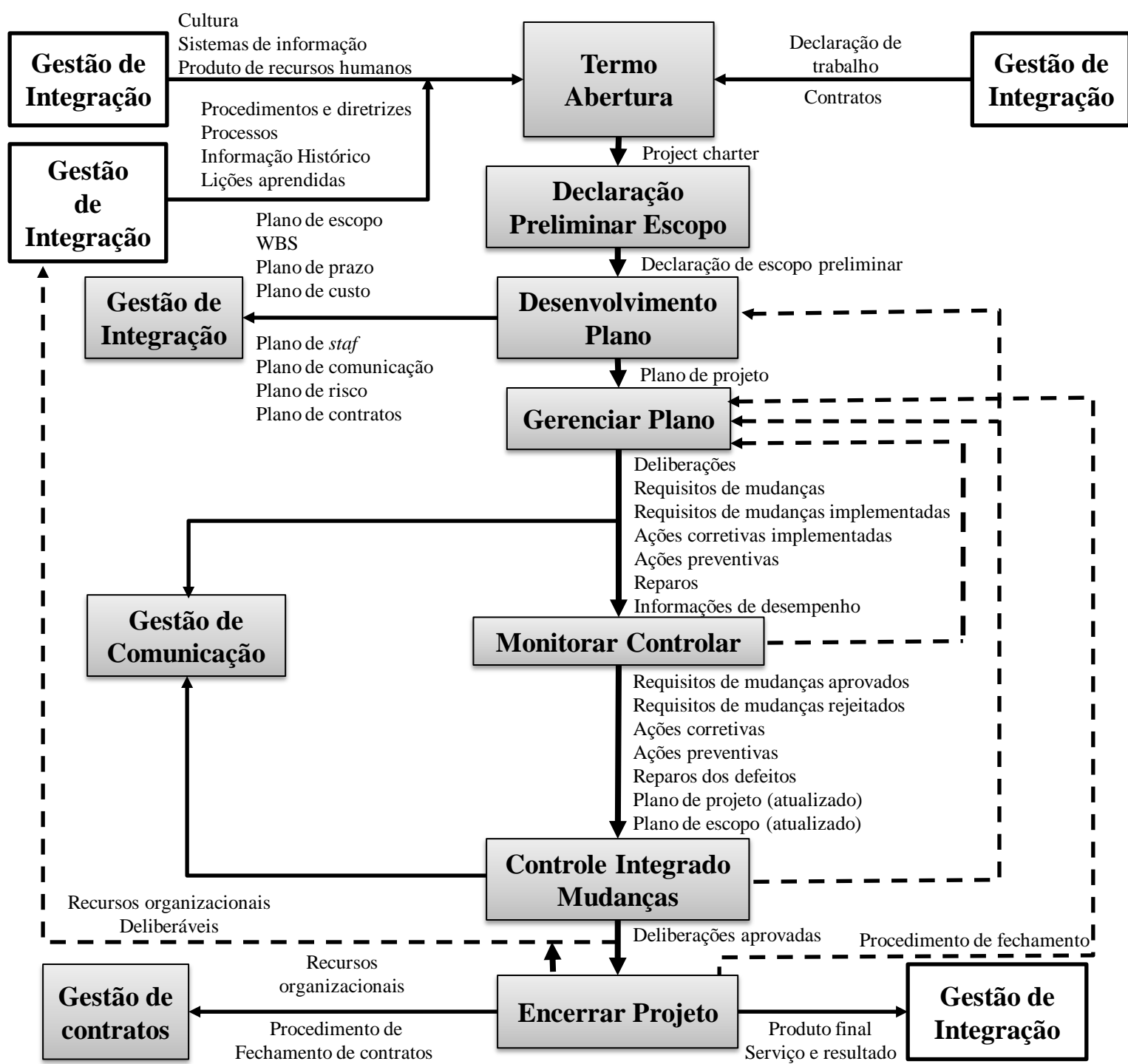
- 8) **O Gestão de risco** – em um ambiente estável, as decisões encaixam-se em padrões baseados na experiência, dados históricos, e conhecimento prático. **Numa atmosfera isenta de risco e com verdadeira certeza, decisões de rotina podem ser programadas dentro das seguintes linhas: “Se a acontecer, faça x; se b acontecer, faça y.”** Regras simples podem ser aplicadas e as decisões podem ser facilmente tomadas. **Decisões tomadas sob condições de risco ou incerteza, entretanto, não são programáveis.** Nessas circunstâncias, o projeto é caracterizado por condições ambientais variáveis que requerem que a equipe do projeto “resolva” os problemas em situações mutáveis. A correção da decisão inicial depende do nível de incerteza externa e interna do projeto. Os riscos que necessitam do gerenciamento de projetos incluem: (1) danos físicos ou acidentes; (2) flutuações do mercado (a demanda do mercado não corresponde às previsões); (3) risco tecnológico (um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento não é bem sucedido por causa de uma tecnologia preexistente inadequada; e (4) risco gerencial (as peças do projeto simplesmente não se encaixam, resultando em mau desempenho).

Integração

- 1) Quais os processos que suportam o gerenciamento da integração do processo?
- 2) Quais as técnicas utilizadas para realização da integração?
- 3) Como o gerente de projetos poderá fazer uso do gerenciamento da integração para melhorar o desempenho dos empreendimentos coordenados por ele?
- 4) Qual o nível de integração adequado em um projeto?
- 5) Quais as integrações relevantes de um projeto?
- 6) Como realizar o encerramento de um projeto?

Gerenciamento da integração do projeto

- 1) Desenvolvimento do *project charter*: desenvolve o *project charter* (contrato do projeto, proposta de projetos, solicitação de projeto autorizada, termos de referência, entre outros termos utilizados no Brasil) sendo que aprovação autoriza, formalmente um determinado projeto.
- 2) Desenvolvimento da declaração do escopo do projeto (preliminar): desenvolve preliminarmente uma declaração de escopo de projeto.
- 3) Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto: estabelece as ações necessárias para definir, preparar, integrar e integrar todos os planos que irão subsidiar o plano de gerenciamento do projeto.
- 4) Direcionamento e gerenciamento da execução do projeto: consiste em executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para alcançar seus objetivos.
- 5) Monitoramento e controle do trabalho do projeto: monitora e controla os processos requeridos para iniciar, planejar, executar e encerrar o projeto visando atingir os objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento de projetos.
- 6) Controle integrado das alterações: consiste em rever todas as mudanças requeridas, aprovadas bem como, bem como coordenar as autorizações para ir no turno de trabalho.
- 7) Controle integrado das alterações – consiste em rever todas as mudanças requeridas, aprovadas, bem como coordenar as alterações das operações ao longo do projeto.
- 8) Encerrar um projeto – consiste em organizar a documentação de fechamento do projeto.



Tipos de integração e as áreas de conhecimento

- Escopo x prazo – todos os pacotes de trabalho estão cobertos na programação dos tempos?
- Escopo x recursos humanos – todos os pacotes de trabalho apresentam-se com os devidos responsáveis? É possível associar quem fez o quê?
- Prazo x recursos humanos – dada uma programação necessária é possível associá-la à disponibilidades de recursos?
- Escopo x custos – todos os pacotes de trabalho apresentam custos de mão de obra e aquisições?
- Recursos humanos x custos – é possível identificar os desembolsos de recursos humanos e aquisições?
- Recursos humanos x comunicação – os interessados estão recebendo informações adequadas?
- Prazo x suprimentos – quando e onde devem chegar as aquisições?
- Qualidade x prazo – quando e como fazer as inspeções no projeto? Quais variáveis devem ser medidas ao longo do projeto?
- Prazo x risco – quando fazer as avaliações de risco?
- Custo x risco – quais os custos dos eventos incertos?

Tipos de integração e as áreas de conhecimento

- Escopo x prazo x custo – os indicadores de resultado do projeto poderão ser gerenciados? Existe um sistema de indicadores (EVMS) previsto para ser utilizado no gerenciamento do projeto?
- Custo x escopo – qual o custo das mudanças?
- Comunicação x prazos – há uma programação de reuniões do projeto segundo o planejamento de avanços?

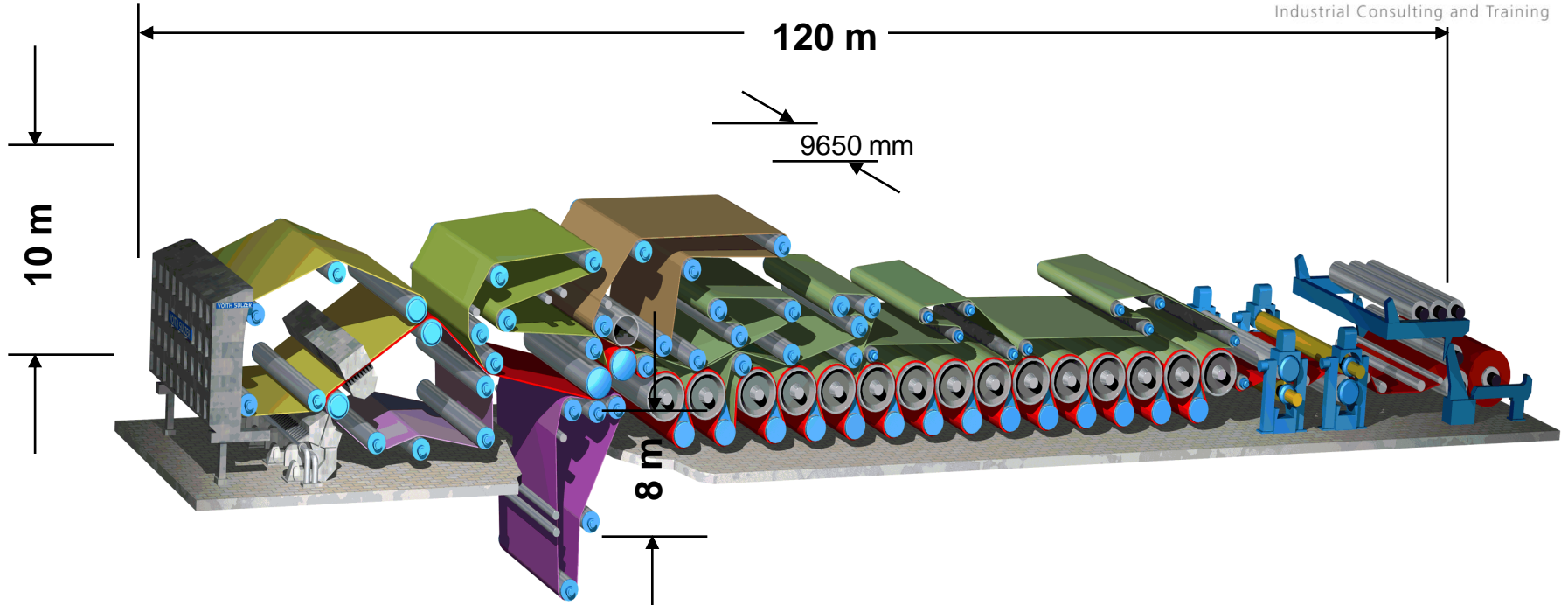
Projeto Preactor

VOITH PAPER

Quem é a Voith Paper

- Líder na fabricação de Máquinas de Papel.
- Empresa com 130 anos de operação.
- Grupo Voith - 24.000 colaboradores.
- Faturamento de 3 Bilhões de EUR.
- Paper Mundo - 8.000 colaboradores.
- 40 anos de existência no Brasil
- Planta Brasil - 1.600 colaboradores.

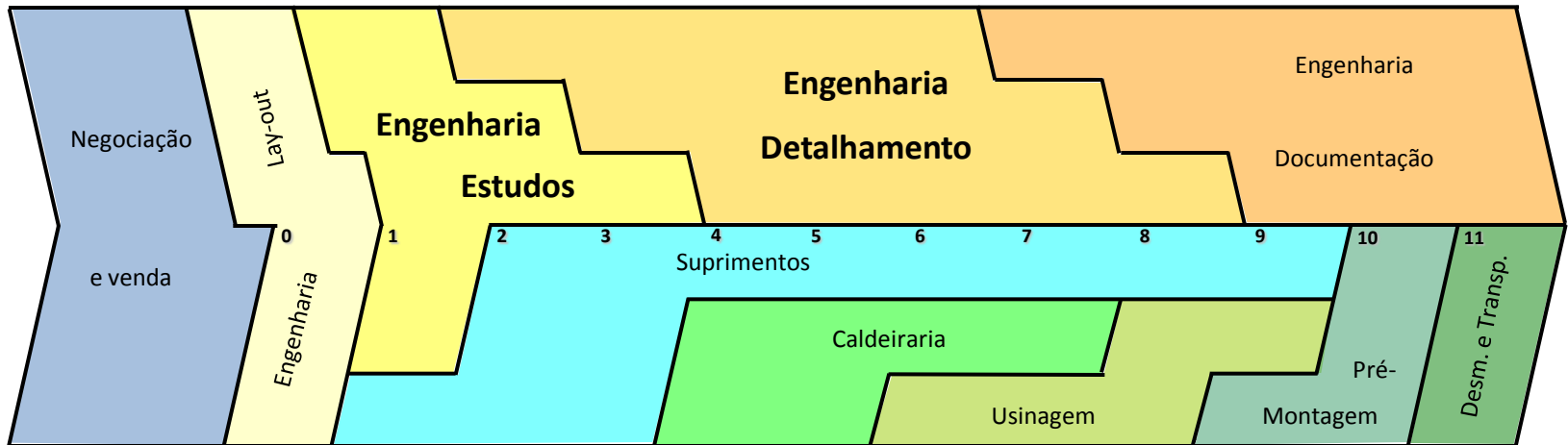
Máquina de Papel



Paper grade:	newsprint
Operating speed:	1700 m/min = 102 km/h
Production per day:	986 tn
Produced paper length:	2400 km paper/day
Weight of a paper machine with plant components:	ca 5000 tn

Processing time from order to start-up:	18 months
Design:	ca 60,000 hours
Manufacture:	ca 55,000 hours
Number of parts:	ca 50,000 items on work order sheets; ca 200,000 parts
Order value:	ca 100 million €

Macro Processo Temporal



- **136 Engenheiros para Estudo e Detalhamento.**
- **De 700 a 3.000 desenvolvimentos simultâneos.**
- **24.000 horas/ mês de Engenharia**

Preactor: - Solução Para:

- **Sincronismo entre Engenharia e Produção.**
- **Mais de 800 subconjuntos em atraso.**
- **Incerteza nas datas de entrega dos Desenhos.**
- **Dificuldade no acompanhamento dos Projetos.**
- **Dificuldade no aproveitamento dos Recursos.**
- **Dificuldade na Priorização de Atividades.**

Programação Preactor

