



ALÉXIA PIANA

FABIANO CASTRO

IGOR LACERDA

SANDRA SILVEIRA

URANDI ARAÚJO

**DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE E
PROPOSTAS DE NIVELAMENTO PARA NÍVEL 3 PLENO
UTILIZANDO O MODELO PRADO-MMGP EM UMA
EMPRESA DE MÉDIO PORTE DA ÁREA DE PROJETOS E
MONTAGEM EM ENGENHARIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerência de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, da Fundação Getulio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerência de Projetos.

ORIENTADOR: Prof. Rui Manuel Ferreira Pinto

Belo Horizonte

Janeiro / 2008

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Determinação do nível de maturidade e propostas de nivelamento para nível 3 pleno utilizando o Modelo Prado-MMGP em uma empresa de médio porte da área de projetos e montagem em Engenharia.

elaborado por (Aléxia Piana, Fabiano Castro, Igor Lacerda, Sandra Silveira e Urandi Araújo)

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerência de Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Belo Horizonte, 10 de janeiro de 2008

Carlos A. C. Salles Jr.

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Rui Manuel Ferreira Pinto

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa STD indústria e comercio LTDA, representada neste documento pelo Sr. Flavio Fontes, Presidente, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Determinação do nível de maturidade e propostas de nivelamento para nível 3 pleno utilizando o Modelo Prado-MMGP em uma empresa de médio porte da área de projetos e montagem em Engenharia, realizados pelos alunos Aléxia Piana, Fabiano Castro, Igor Lacerda, Sandra Silveira e Urandi Araújo, do curso de MBA em Gerência de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Belo Horizonte, 10 de janeiro de 2008

Flávio Lucio Lopes Fontes

Presidente

STD Indústria e Comercio LTDA

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Aléxia Piana, Fabiano Castro, Igor Lacerda, Sandra Silveira e Urandi Araújo, abaixo assinados, do curso de MBA em Gerência de Projetos, Turma 11 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da BI, no período de 30/06/06 a 10/01/08, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Determinação do nível de maturidade e propostas de nivelamento para nível 3 pleno utilizando o Modelo Prado-MMGP em uma empresa de médio porte da área de projetos e montagem em Engenharia, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Belo Horizonte, 10 de janeiro de 2008

Aléxia Piana

Fabiano Castro

Igor Lacerda

Sandra Silveira

Urandi Araújo

RESUMO

Este artigo apresenta e comenta a aplicação do modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos MMGP (setorial) baseado no trabalho do professor Darci Prado em uma empresa de projetos em engenharia de médio porte no Brasil. Mais que uma simples análise os autores deste trabalho sugerem medidas, e que foram apresentadas à empresa, para a obtenção de um nível de maturidade acima do existente.

Consideramos o modelo MMGP maduro o suficiente para servir de estrutura formal ao processo de aprimoramento da Gestão de Projetos em qualquer organização que dele queira fazer uso. Consideramos uma ferramenta útil e aplicável quanto sua proposta original sugere. O trabalho não se limita apenas a avaliação do estágio de maturidade, mas propõe projetos e ações para serem desenvolvidas de modo a que a empresa possa, a partir das ações e projetos implementados, obter o nível de maturidade que tem como alvo.

Esta pesquisa mostra a avaliação tomada junto ao corpo de gerentes de projeto da STD Indústria e Comércio LTDA.

Palavras Chave: Gerência de Projetos, Maturidade Organizacional, PMO – Project Management Office, PMI – Project Management Institute, PMBOK – Project Management Body of Knowledge, GP – Gerente de Projetos, MGP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

This article introduce and comments the MMGP model of Organizational Maturity Model in Management of Projects based in the work of MSc Darci Prado in a medium size company of engineering projects in Brazil. More than a simple analysis the authors of this paper suggest forms, that has already seen by the company CIO, in order to get a level of maturity above of the existing one.

We consider the model MMGP able to use in a formal structure of projects management improvement in any organization. We consider a useful tool and applicable how much its original proposal suggests. This paper does not limit only to have a maturity level identification, but considers also projects and actions to be developed in order that the company can get the maturity level desired.

This research presents was carried on with Project managers from STD Indústria e Comercio LTDA.

Key Words: Management of Projects, Organizational Maturity, PMO – Project Management Office, PMI – Project Management Institute, PMBOK – Project Management Body of Knowledge, GP – Project Managers, MGP – Methodology of Management of Projects.

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>11</u>
<u>2. GRAUS DE MATURIDADE.....</u>	<u>12</u>
<u>3. MODELOS DE MATURIDADE</u>	<u>13</u>
<u>4. O MODELO MMGP DE MATURIDADE EM GP</u>	<u>15</u>
4.1 NÍVEIS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
4.2 INICIAL OU EMBRIONÁRIO	17
4.3 CONHECIDO	17
4.4 PADRONIZADO	18
4.5 GERENCIADO	19
4.6 OTIMIZADO.....	20
4.7 MODELO DE MATURIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	20
4.8 AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DE UMA EMPRESA	22
<u>5. OBJETO DO TRABALHO</u>	<u>24</u>
5.1 PREMISSAS.....	24
5.2 METODOLOGIA DE TRABALHO	24
5.3 A EMPRESA.....	26
5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL ATUAL	28
5.5 MACRO PROCESSOS ATUAIS.....	29
5.6 PROJETO: PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO	30
5.6.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL	31
<u>6. AVALIAÇÃO DE MATURIDADE</u>	<u>33</u>

7. TESTE DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE SETORIAL.....34

8. PROJETO ESCRITORIO DE PROJETO (PMO)52

8.1 APRESENTAÇÃO E OBJETIVO52

8.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO STD DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....52

8.2.1 CONTROL ATTRIBUTIONS53

8.2.1.1 Verificação da aderência e consistência Metodológica (PM).....53

8.2.1.2 Prover de ciclos de realimentação com Alta Direção (AD) e GP's54

8.2.1.3 Concentrar e monitorar informações dos projetos54

8.2.1.4 Monitorar a percepção do cliente.....54

8.2.2 SUPPORT&COACHING ATTRIBUTIONS55

8.2.2.1 Suporte metodológico aos Gerentes de Projetos (GP's).....55

8.2.2.2 Treinamento em Gerenciamento de Projetos55

8.2.3 IMPROVEMENT ATTRIBUTIONS55

8.2.3.1 Análise e incorporação de melhores práticas do mercado.....55

8.2.3.2 Gestão de melhorias (incluindo aplicação de lições aprendidas)56

8.3 RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS56

8.4 REFERÊNCIAS APLICÁVEIS58

8.5 PRÉ-PROJETO.....58

8.6 WBS IMPLANTAÇÃO EP59

9. APRESENTAÇÃO PROJETO ESCRITORIO DE PROJETOS (PMO).....63

10 PROJETO PROJETOS INTERNOS64

10.1. ERP – TERMO DE ABERTURA E CRONOGRAMA DESENVOLVIDO PARA IMPLANTAÇÃO ERP DA STD64

10.2. PMO –STD-TERMO DE ABERTURA E CRONOGRAMA DESENVOLVIDO PARA A IMPLANTAÇÃO DA EP DA STD64

11. APRESENTAÇÃO PROJETOS INTERNOS65

12. PROJETO METODOLOGIA.....	66
13. CONCLUSÃO.....	67
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
15. APÊNDICES	72
15.1. APÊNDICE I – APRESENTAÇÃO DO PROJETO ESCRITÓRIO DE PROJETOS STD	72
15.2. APÊNDICE II – APRESENTAÇÃO DO PROJETO INTERNOS	80
15.3. APÊNDICE III – MODELOS	84
16. ANEXOS	101
16.1. ANEXO I – TERMO DE ABERTURA E CRONOGRAMA DESENVOLVIDO PARA IMPLANTAÇÃO ERP DA STD.....	101
16.2. ANEXO II – PMO –STD-TERMO DE ABERTURA E CRONOGRAMA DESENVOLVIDO PARA A IMPLANTAÇÃO DA EP DA STD.....	106
16.3. ANEXO III – PROJETO METODOLOGIA	111

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Níveis e dimensões de maturidade conforme Darci Prado	16
Figura 2: Comparação entre níveis de maturidade e Dimensões.....	21
Figura 3: Metodologia elaborada para STD para atingir nível 3 de maturidade	26
Figura 4: Organograma atual da STD	29
Figura 5: Macro Processos atuais da STD	30
Figura 6: Resultado de avaliação (1)	33
Figura 7: Resultado de Avaliação (2).....	33
Figura 8: Metodologia sugerida para STD com total aderência ao PMBOK.....	39
Figura 9: Fluxo operacional sugerido para ERP da STD.....	43
Figura 10: Processos de Negócios da STD já alinhado com a nova metodologia	47
Figura 11: Novo Organograma proposto com a estruturação da equipe de Gerencia de projeto.....	49
Figura 12: Atribuições do EGP	53
Figura 13: Gestão de melhorias adotada pelo EGP	56

1. INTRODUÇÃO

Em busca de uma maior agilidade na elaboração de seus projetos, como também rapidez na execução as empresas no Brasil e no mundo tem dado uma maior importância a sua capacitação para o gerenciamento de projetos a tomada de consciência desta necessidade tem crescido como podemos perceber pelo grande número de empresas que adotam metodologias para o gerenciamento de projetos (KERZNER,2000). Mas acima de tudo as empresas percebem que a maturidade desta atividade é, atualmente, um fator crítico de sucesso, pois domínio metodológico constitui uma peça fundamental sua organização. Os chamados modelos de maturidade são ferramentas que podem ajudar a Gestão Projetos a caminhar em direção a uma maturidade superior. Os Modelos de Maturidade possibilitam aos executivos gestores das organizações uma ferramenta para determinarem em que estágio de maturidade se encontra e planejarem as ações necessárias para alcançarem uma maturidade superior e os objetivos desejados.

2. GRAUS DE MATURIDADE

Com a importância que os projetos estão sendo considerados dentro das organizações, devemos considerar que estes devem estar alinhados à estratégia global e posicionamento no mercado das organizações o que será um fator de diferenciação positiva quando comparadas a outras onde este objetivo não se encontra determinado. (KING,1993). O alinhamento com os negócios da empresa decorre do planejamento estratégico, mas os diversos setores existentes em uma organização normalmente têm sob sua responsabilidade outros projetos de suas áreas, e muitos deles não se alinhados com os negócios da organização ou não tem uma noção clara deste alinhamento, isto se origina do fato que várias áreas não conhecem quais são os negócios da organização, que apenas com a prática se aprimora (DARCI PRADO 2004).

Diversas associações cujo objetivo além de difundir uma metodologia, é certificar profissionais que atuaram diretamente no gerenciamento de projetos. A mais famosa delas é o PMI-Project Management Institute associação profissional americana que dissemina informações sobre o gerenciamento de projetos, mas também podemos contar com associações como o IPMCA – International Project management de grande influencia na Europa.

3. MODELOS DE MATURIDADE

Os Modelos de Maturidade partem do pressuposto que as pessoas, organizações, áreas funcionais, processos, etc. evoluem através de um processo de desenvolvimento ou crescimento em direção a uma maturidade mais avançada, atravessando um determinado número de estádios distintos.

Estes modelos têm vindo a ser usados em várias áreas e têm sido usados para descrever uma larga variedade de fenômenos (Burn 1994, King e Teo 1997).

Os executivos avaliam as falhas e problemas organizacionais existentes em suas organizações e procuram meios de evitá-los. Mas devemos considerar que tais falhas são, muitas vezes, na realidade o reflexo do estágio de amadurecimento que suas próprias organizações se encontram, e principalmente que o diagnóstico e a correção de falhas anteriores levaram a organização ao desenvolvimento e o amadurecimento estabelecendo a sua maturidade atual.

Entretanto novas circunstâncias, ou objetivos exigem novas práticas de gestão. Práticas que atenderam no passado adquirem um grau de obsolescência devido à dinâmica imposta pelo mercado às organizações caso não sejam reestruturadas ou simplesmente eliminadas podem levar a tomada de decisões erradas ou com fracasso de alguns objetivos traçados. Estes processos de mudanças que uma organização enfrenta, desde o início de suas atividades até o seu estágio de maturidade atual, é conhecido como Estádios de Maturidade.

Definido como o objetivo primário deste trabalho considerar que uma organização se move de um estágio “A” para um estágio superior “B” tornando-se mais madura.

Um trabalho pioneiro sobre o amadurecimento das organizações foi conduzido por Greiner (1973). Greiner priorizou a organização como um todo, buscando compreender a evolução das práticas de gestão como agente de crescimento de uma organização cresce.

Aliado a isso pode afirmar que toda estrutura organizacional sofre mutações de acordo com o crescimento da habilidade na obtenção de resultados na gestão de projetos (Darci Prado2004)

Greiner estabeleceu a base de quase todos os modelos de maturidade existentes descrevendo e caracterizando os estádios de maturidade pelos quais passa uma organização,

definidos em cinco, e estabeleceu critérios para a quantificação deste nível de maturidade através de índices observáveis como a idade, a dimensão e a taxa de crescimento de uma organização tipicamente industrial e concluíram que estes eram principais fatores de influência na determinação do estágio de maturidade que uma organização se encontra. Estes cinco estágios de maturidade eram: *Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração*.

Cada estágio foi caracterizado por um período de evolução, seguido de um período de crescimento constante e estável, terminando com um período de turbulência e de mudança organizacional. Os períodos de crescimento estáveis duram enquanto os objetivos organizacionais são atingidos de maneira satisfatória. Quando tais objetivos não são atingidos ocorre normalmente uma nova mudança organizacional com impactos variáveis e com certeza alguma crise deverá ser enfrentada, o que possibilita a organização a atingir um estágio superior de maturidade ou ruir. Esta afirmação encontra respaldo na teoria clássica do planejamento estratégico onde ameaças são transformadas em oportunidades cabendo a tarefa crítica da gestão empresarial encontrar um novo conjunto de práticas organizacionais, em cada período de crise, que possibilitarão a gestão no próximo período de crescimento.

Mutatis mutantis ou "mude-se o que deve ser mudado. "Em breve essas novas práticas, por sua vez, poderão estar inadequadas ou não correspondem mais à dinâmica necessária aos novos tempos e perderá sua utilidade levando a um novo período de turbulência ou se mantidas a ruína. Os gestores de processos organizacionais desta forma percebem que certas decisões que funcionaram no passado de modo exemplar em um dado momento não produzirão os mesmos resultados em outra realidade.

Greiner (1998) reviu o seu modelo sugerindo um sexto estágio de maturidade ou desenvolvimento através de soluções extra-organização, como uma rede de organizações composta por alianças e parcerias transversais estratégicas. Alguns estudos têm mostrado que o modelo de Greiner é aplicável quer a organizações baseadas em serviços e conhecimento quer a organizações industriais (Khandelwal e Ferguson 1999, Gottschalk e Solli-Saether 2001).

4. O MODELO MMGP DE MATURIDADE EM GP

Segundo Alonso Soler 2004, um Modelo de Maturidade Organizacional é uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através da qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. A cada degrau alcançado nessa jornada, o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Um grande número de modelos de maturidade de gerenciamento de projetos pode ser pesquisado. Basicamente todos apresentam a mesma estrutura de divisão de níveis crescentes de maturidade. (Darci Prado 2004).

O Modelo que optamos para elaboração de nosso trabalho foi elaborado a partir das experiências na implantação de sistemas de gerenciamento de projetos em varias organizações no Brasil, possuindo o nome Prado-MMGP Modelo de Maturidade em gerenciamento de projetos, e será aplicado na área de Gerenciamento de projetos da STD.

A aplicação do Modelo MMGP está baseada em três elementos considerados como chave que se encontram inter-relacionados de modo seqüencial para tanto adotamos uma abordagem metodológica baseada nos seguintes passos:

- 1) O CONHECIMENTO dos componentes do modelo de maturidade e processos gerenciais da organização abordada;
- 2) Levantamento do índice de maturidade e aderência através do questionário de AUTO-AVALIAÇÃO do estágio de maturidade da organização padronizado pelo Método.

Este é constituído por um questionário de múltipla escolha (Anexo) escolhas, através do qual o usuário analisa e responde sobre processos existentes associados ao gerenciamento de projetos da organização.

- 3) O PROCESSO DE MELHORIA capaz de orientar gestores a deslocar a organização de um estágio atual para um estágio futuro desejado de maturidade. No caso específico da STD a obtenção nível 3 pleno de Maturidade.

Devemos observar que diferentes setores de uma mesma organização podem possuir níveis diferentes de maturidade. Optamos somente por desenvolver este trabalho no núcleo de Gerenciamento de Projetos da STD, pois além de ser o carro chefe de toda a companhia, esta

possui claramente a orientação para projetos. Conforme o modelo MMGP a maturidade de um processo organizacional pode ser dimensionado a partir das seguintes dimensões.

Prado-MMGP: NÍVEIS X DIMENSÕES

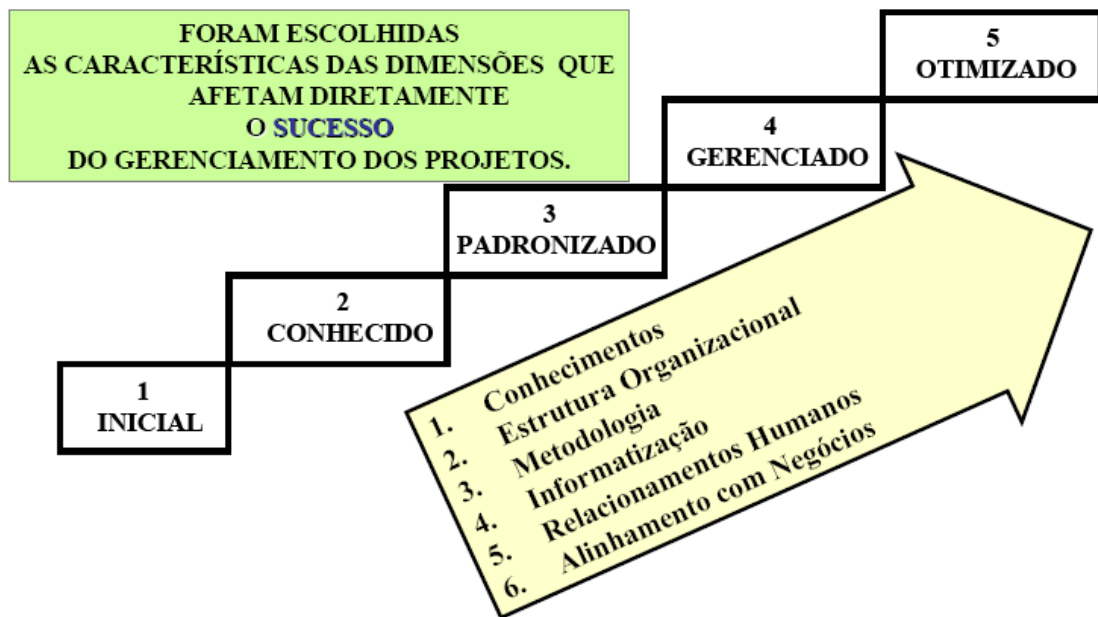


Figura 1: Níveis e dimensões de maturidade conforme Darci Prado

4.1 Níveis de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O MMGP pressupõe a divisão em 5 níveis de maturidade denominados:

- Inicial
- Conhecido
- Padronizado
- Gerenciado
- Otimizado

4.2 Inicial ou Embrionário

Primeiro nível do estágio de maturidade, onde não existe uma de gerenciamento claramente definida, inexistindo uma metodologia ou procedimentos padronizados, ou históricos dos ativos dos processos organizacionais. Segundo Kerzner A fase embrionária significa que a organização começa a perceber e reconhecer os benefícios do gerenciamento de projetos – principalmente nos níveis operacionais e de supervisão da organização, Suas principais características segundo Darci Prado são baixo nível de conhecimento em Gerenciamento de Projetos; inexistência de uma metodologia, ou procedimentos padronizados; processos organizacionais mal definidos ou inexistentes; existência de relações conflituosas entre os membros da organização; desconhecimentos das estratégias e objetivos da organização.

4.3 Conhecido

O nível 2 pressupõe que a organização possui alguma padronização de procedimentos, e foi capaz de desenvolver uma metodologia básica para gerenciamento de projetos, desenvolvendo uma linguagem comum as demais setores adequada às características da organização. Esta fase é segundo Kerzner (2001) enfatiza é a mais crítica, pois marca o início do processo de gerenciamento de projetos, objetivando a padronização metodológica e controle dos projetos.

Esta fase segundo Darci Prado tem como pressuposto um treinamento básico levando em consideração os objetivos estratégicos da empresa. Cabe ressaltar que embora o treinamento seja condição necessária a se atingir o nível 2 em maturidade ele não deverá se limitar a isto. A obtenção de uma linguagem comum a toda a organização é o objetivo do treinamento básico para a obtenção do nível 2 de maturidade.

A Aceitação pela alta administração e pela gerência são alcançadas quando os conceitos e práticas do gerenciamento de projetos são amplamente aceitos e tornam-se visíveis o suporte e o comprometimento da liderança da organização no patrocínio e condução dos projetos. Kerzner (2001) enfatiza que a fase de crescimento é a mais crítica, pois marca o início da

criação de um processo de gerenciamento de projetos, e alerta que se deve buscar adoção de uma metodologia unificada para o planejamento, execução e controle dos projetos.

O modelo PMI não possui especificidade quanto ao tipo, natureza da organização, ou função dirigida apenas aos profissionais de gerenciamento de projeto, outros setores da organização não contemplados deverão possuir treinamento complementar.

4.4 Padronizado

Segundo o modelo MMGP o terceiro nível de maturidade é alcançado quando a organização se utiliza de um modelo de gerenciamento padronizado baseado em uma metodologia unificada, e a infra-estrutura que de o suporte necessário a esta nova fase como a informatização, o alinhamento com os objetivos da organização bem como uma estrutura organizacional totalmente delineada. Com o objetivo de alcançar o nível 3 de maturidade outros aspectos deverão ser considerados.

- a) Todos os membros da equipe de gerenciamento de projetos deverão receber treinamento apropriado.
- b) A metodologia de Gerenciamento de Projetos deverá estar efetiva e utilizada por toda a equipe por mais de um ano.
- c) A estrutura Organizacional deverá estabilizada e um EGP adequadamente instalado que ira garantir:
 - Emitir relatórios de progresso, custos, orçamento, desempenho e riscos;
 - Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
 - Monitorar os resultados do projeto.
 - Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
 - Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas;
 - Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento;
 - Controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados;
 - Definir, programar e controlar mecanismos de controle de mudanças;

- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas.
- d) Um sistema adequado de gestão de projetos deverá ser implementado, de maneira a garantir ao gerenciamento de projetos os dados quantitativos necessários à realização de sua tarefa como, seqüenciamento de atividades, alocação de recursos, calculo de custos, apuração de desempenho, e suporte a gerenciamento de comunicação do projeto, neste caso inclusos a troca de informações entre Stakeholders, gráficos, painéis, índices confecção de relatórios etc.
- e) Estrutura organizacional adequada ao gerenciamento de projetos.

4.5 Gerenciado

Neste nível todos os projetos se encontram alinhados com as estratégias da organização, possuindo a empresa mecanismos que garantam que todos os projetos desenvolvidos por ela possuam o alinhamento esperado (DARCI PRADO-20004), além disto, espera-se que todo o corpo de gerentes possuam conhecimentos solidificados na arte de gerenciar. A capacitação formal dos gerentes neste estagio deve se aprimorada pela certificação em algum organismo como PMI, IPMA estimulando a concretização das melhores praticas em gerenciamento de projetos etc. O nível 4 pressupõe que toda estrutura implementada no nível 3 esteja consolidada e que será continuamente aperfeiçoada e avaliada. As conclusões obtidas após os projetos encerrados irão compor um banco de dados único para o aperfeiçoamento metodológico. Estas lições poderão ser compostas por

- Avaliação do projeto pelo Cliente
- Avaliação das metas atingidas do projeto
- Avaliação do retorno
- Lições aprendidas
- Melhores práticas (reavaliação metodológica)
- Avaliações mensuráveis para tratamento estatístico dos projetos (Atraso médio, custos, etc.)

A avaliação das causas comuns a fracassos segundo Prof. Darci Prado devem ser identificadas dentro e fora da organização, dentro e fora dos setores envolvidos. Todo este processo de avaliação e controle do modelo configura-se como uma prática interna de melhoria continua estimulando a adesão dos aspectos mais evoluindo do gerenciamento de projetos.

Como benefício, cita o Professor, a organização poderá assumir projetos de maior risco, o numero de conflitos será diminuído, uma melhora nas relações entre os todos os colaboradores do projeto etc...

4.6 Otimizado

O ultimo estagio da metodologia MMCGP é representado por uma organização que atinge a sabedoria no gerenciamento de projetos, (DARCI PRADO-20004), ou melhor, todos os níveis 2, 3, 4, atingiram sua plena efetivação. Todos os processos inclusive a metodologia de gerenciamento de projeto encontram-se otimizados, a cultura de gerenciamento de projeto disseminada e aplicada rotineiramente, as relações humanas encontram-se em harmonia, projetos são conduzidos em total alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Este estágio somente será possível com grande numero de horas de treinamento e especialização e disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, ou seja, a consolidação de todos os aspectos de maturidade.

4.7 Modelo de maturidade e estratégia organizacional

Alcançar os níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo, MMGP representam um grande desafio a ser perseguido pelas organizações. Atualmente, as organizações que têm atingido os maiores níveis de maturidade são aquelas que atuam em setores onde a própria natureza das atividades exige uma atenção e dedicação maiores à execução de projetos, tais como, aeroespacial, petrolífero, petroquímico, construção civil, armamento militar e telecomunicações.

Os pontos a seguir destacam e reforçam o contexto estratégico do MMGP:

- O gerenciamento de projetos em uma organização não é simplesmente uma metodologia para gerenciar projetos; tal tema é uma função de PMBoK;
- Seu domínio estratégico inclui outras perspectivas e sistemas para assegurar a entrega de múltiplos projetos dentro da organização;
- O modelo deve proporcionar a adequada vinculação das atividades de alinhamento das prioridades estratégicas e da infra-estrutura que prepara o ambiente para a gestão de projetos;
- O modelo deve fortalecer o vínculo entre a estratégia organizacional e a execução, contribuindo para aumentar a taxa de sucesso na realização dos projetos;
- O modelo deve incluir capacidades que diferenciam as organizações, que são capazes de traduzir a estratégia organizacional e executá-la com resultados de projetos bem-sucedidos;
- Rotinas organizacionais podem tornar os projetos mais alinhados à estratégia organizacional, incluindo a priorização de projetos, o gerenciamento do portfólio de projetos e do ambiente organizacional mais apropriado à gestão de projetos.

A existência de uma metodologia singular de gestão de projetos, definida, não é por si só, um elemento suficiente para atestar o grau de maturidade organizacional na gestão de projetos. Um conjunto de elementos fundamentais que gravitam em torno da existência de uma metodologia singular.

CONCEITUAÇÃO	Nível de Maturidade		Dimensões da Maturidade				
			Conhecimentos de gerenciamento de projetos	Metodologia	Estrutura organizacional	Alinhamento com os negócios da organização	Relacionamentos Humanos
	1	Inicial	Dispensos	Não há	Não há	Não há	Boa vontade
	2	Conhecido	Básicos	Tentativas isoladas	Não há	Não há	Algum avanço
	3	Padronizado	Básicos	Implantada e padronizada	Implantada e padronizada	Algum avanço	Algum avanço
	4	Gerenciado	Avançados	Melhorada	Melhorada	Quase total	Forte avanço
	5	Otimizado	Avançados	Estabilizada	Estabilizada	Alinhado	Maduros

Figura 2: Comparação entre níveis de maturidade e Dimensões

Kerzner (2001) destaca que para uma empresa alcançar nível de maturidade similar de seu modelo (PMMM) denominado de Metodologia Singular, ela deve apresentar além de uma

metodologia singular definida e implementada para a gestão de projetos, também os seguintes elementos que, em seu todo, compõem o hexágono da excelência: cultura organizacional apropriada para a gestão de projetos, aceitação e suporte dos vários níveis hierárquicos da empresa, uma otimização no gerenciamento dos documentos e registros dos projetos, um processo de educação e treinamento estabelecido para a gestão de projetos e uma excelência comportamental no reconhecimento e apoio para a gestão de projetos.

4.8 Avaliação do Grau de maturidade de uma empresa

Tendo como objetivo a identificação do grau de maturidade de uma empresa de engenharia, construção e montagem no gerenciamento de seus projetos e a elaboração de um diagnóstico que possibilitasse a partir da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos que a organização pesquisada possa se mover um estágio acima.

Este trabalho mostra tanto o resultado de uma pesquisa realizada, utilizando-se o teste de avaliação de Maturidade Setorial elaborado pelo Professor Darci Prado, com a direção da empresa e todos os membros de corpo de gerenciamento de projetos. Neste sentido, foram estabelecidos alguns pressupostos visando atender as necessidades da empresa em seu modelo de gestão de projetos.

a) Consideramos possível através da metodologia MMGP e do questionário aplicado estabelecer uma avaliação geral e única das necessidades da empresa para o gerenciamento de projetos;

b) Considerando o item “a” como verdadeiro podemos inferir que os fatores que influenciam a capacitação em gerenciamento de projetos são passíveis de serem mensuráveis;

c) A partir de uma priorização dos resultados desta análise poderemos estabelecer um plano de ações que uma vez convertidos em projetos internos possam elevar o índice obtido pela empresa para o pretendido, ou seja, nível 3 pleno.

A primeira ação executada pelo grupo de trabalho foi traçar para o quadro executivo e gerentes de projeto um quadro teórico sobre a importância da maturidade organizacional em diferentes abordagens. Após foi apresentado um panorama sobre maturidade em gerenciamento de projetos e a aplicação do questionário individualmente para todos os

gerentes de projeto. Finalmente, foram apresentados os resultados e as conclusões da pesquisa, que adotou a opção metodológica da avaliação conjunta de todas as respostas e a obtenção de uma opinião consensual para todos os itens do questionário aplicado.

5. OBJETO DO TRABALHO

Apresentamos a seguir resultado da pesquisa de ambiente organizacional realizado nas áreas funcionais e processos de negócios da STD Indústria e Comércio de Equipamentos Ltda. onde procuramos, com base na avaliação do nível de maturidade:

- A identificação e análise dos processos de negócios e suas informações críticas;
- O estabelecimento das inter-relações entre as áreas de gerenciamento de projetos e as demais áreas bem como os processos da empresa, - se pelos processos descritos no PMBOK,
- A identificação e sugestão de melhorias nos processos organizacionais e nos fluxos de informações modo a se obter nível 3 pleno de maturidade conforme o modelo MMGP do professor Darcy Prado.

5.1 Premissas

Durante a condução deste trabalho adotamos como premissas:

- O foco na relação entre os processos organizacionais e os processos Descritos no PMBOK;
- A identificação de melhorias necessárias aos processos;
- A análise focada no conceito “Áreas x Funções x Atividades”

5.2 Metodologia de Trabalho

O primeiro passo para atingir o objetivo de identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa analisada foi uma avaliação dos os modelos de maturidade já desenvolvidos e suas respectivas aplicações no contexto específico deste trabalho. Em cada um desses modelos foi observada a maneira proposta para avaliação do grau maturidade das empresas. Foram comparados tipos de questões, pontuações e classificações das informações.

Dentro deste contexto optamos pelo Teste de Avaliação de Maturidade setorial do professor Darci Prado. A estruturação do formulário seguiu exatamente a indicada em seu Gerenciamento de Portfólios, Programas e projetos nas Organizações e método MMGP. As 40 questões/referências do questionário subdivididas em 4 estágios de avaliação da maturidade Nível 2 conhecido, Nível 3 Padronizado, Nível 4 gerenciado, Nível 5 Otimizado, as respostas foram totalizadas da seguinte forma Resposta a: 10 pontos, Resposta b: 6 pontos, Resposta c: 2 pontos, Resposta d: 0 ponto a avaliação final do grau de maturidade dada por $AF = (100 + \text{total de pontos}) / 100$

Na etapa seguinte do trabalho foram aplicados 8 questionários 2 diretores, 6 gerentes de projeto. Durante a entrevista os entrevistadores fizeram anotações que serviram para verificar a consistência das notas atribuídas e registrar comentários que não se encaixavam em nenhum das 40 questões.

Para cada um dos questionários respondidos foi feita uma checagem cruzada utilizando as anotações feitas pelo entrevistador, no intuito de verificar a consistência na atribuição das notas. A média geral foi obtida por consenso por parte de todo o grupo que avaliou em conjunto todas as 40 questões e não simplesmente uma média, foi considerada o grau de maturidade da empresa em gerenciamento de projetos.

Para a realização do diagnóstico, utilizamos a seguinte metodologia:

- Avaliação de todas as respostas da planilha do nível de maturidade determinação do nível de maturidade procurando identificar o cenário atual da empresa e propor ações segundo o método MMGP para obtenção do valor Máximo para todas as questões referentes ao nível 2 e 3.
- Entrevistas com os gerentes de projeto e diretoria da empresa;
- Análise da documentação elaborada no ciclo de vida de um projeto em um projeto da STD
- Mapeamento, de forma macro, dos principais processos e fluxos de informação;

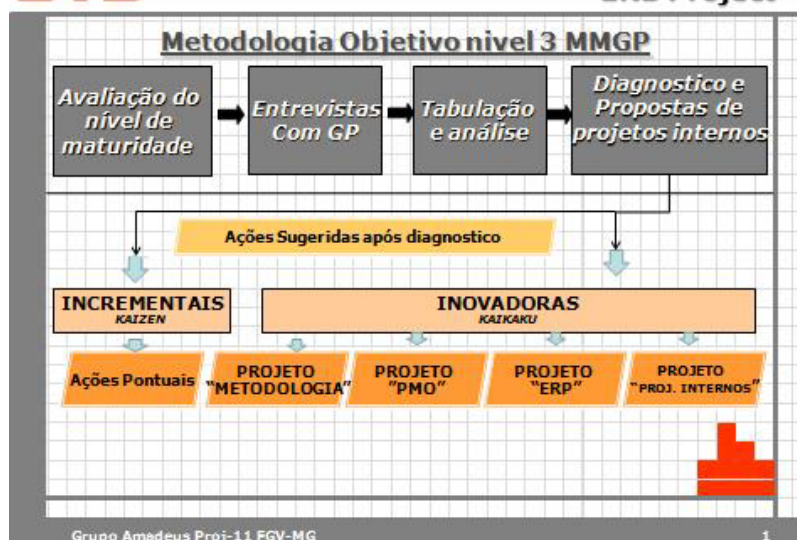


Figura 3: Metodologia elaborada para STD para atingir nível 3 de maturidade

5.3 A Empresa

- Razão Social:
 - STD Indústria e Comércio de Equipamentos Ltda.
- Endereço:
 - Avenida Antônio Paschoal, 1598 – Jardim Sumaré.
 - CEP: 14.170–500 – Sertãozinho/SP
 - www.stdl.com.br
 - Autorização para apresentação publica deste trabalho anexa
- Estrutura organizacional:
 - Presidência – Flávio Lúcio Lopes Fontes;
 - Diretoria Operacional – Luiz Augusto de Carvalho;
 - Diretoria Comercial – Álvaro Augusto Nader;
 - Gerências de áreas.
- Ramo(s) de atividade: A STD é uma empresa orientada para a execução de projetos e prestação de serviços em engenharia, gerenciamento de projetos e instalações industriais tendo como ramo secundário comercialização de equipamentos. A STD depende unicamente de seus projetos, mas também possuindo operações rotineiras administrativas, vendas etc. Contudo apesar de gerenciar projetos deste seu

nascimento, o processo de gerenciamento de projetos ainda não se encontra amadurecido, não possuindo ainda uma metodologia de planejamento totalmente padronizada e integrada ao cotidiano dos gerentes da organização, não constituindo ainda “rotinas do dia a dia” apesar de possuir ferramentas de controle de gerenciamento informatizadas. Darci Prado 2004

- Mercado de atuação: A STD possui basicamente clientes externos, a concepção de projeto interno não é incorporada á rotina da organização, possuindo um equipe formal para elaboração de propostas para os mercados principalmente de Petróleo e Gás e com prestação de serviços em diversas áreas da engenharia. Os gerentes da STD, como empresa orientada para projetos externos, atuam em todas as disciplinas do gerenciamento de projeto, incluindo negociação com clientes e subfornecedores. Darci Prado 2004
- Principais clientes (segmento): Empresas do ramo petróleo e gás e indústrias que necessitam de soluções em engenharia (processos, mecânica, tubulação, elétrica, instrumentação e automação).
- Principais fornecedores: Indústrias de equipamentos hidráulicos, mecânicos, elétricos e metalúrgicos. Prestadores de serviços nestas disciplinas.
- Número de Funcionários: Atualmente conta com 120 funcionários
- Numero de funcionários envolvidos com Projeto: 08
- Faturamento aproximado em 2006: R\$ 25 milhões
- Porcentagem de vendas geradas através de projetos: 80%
- Quantidade Média de projetos por Ano: Até 50
- Valor médio dos projetos: de 100 a 1 Milhão de reais
- Duração média de projetos: acima de 6 meses
- Estrutura Organizacional predominante: Funcional
- Objetivos/metasp da empresa: tornar a gestão do negócio mais eficaz. Consolidar a marca STD. Preparar a empresa para exportar para outros países. Em todos os casos, buscar sempre a transparência na gestão e o crescimento a curto, médio e longo prazo.

- Produtos/serviços:
 - Equipamentos – produtos fabricados pela representada SMAR e comercializados pela empresa;
 - City Gates – fornecimento de pontos de gás natural;
 - Sistemas de Medição – medição de vazão de gás e líquido;
 - Tancagem – sistemas de medição da produção em tanques com controle automático: ciclo de enchimento, medição, carregamento de caminhões e inventário;
 - Separadores – sistemas de separação de gás, líquidos e sólidos. Podendo o mesmo ser bifásicos ou trifásicos, para fins de teste ou produção;
 - Detecção de vazamentos – sistemas de detecção e localização de vazamentos para dutos com escoamentos mono e multifásicos;
 - Gerenciamento de Ativos – sistemas de apoio à gestão de ativos operacionais;
 - Soluções Energéticas – transformação de sistemas de combustão, visando melhores resultados econômicos e ambientais;
 - Manutenção – serviço de manutenção em projetos próprios ou de terceiros;
 - Consultoria/Treinamento – consultoria/treinamento em áreas e tecnologias específicas do ramo.

5.4 Estrutura Organizacional Funcional Atual

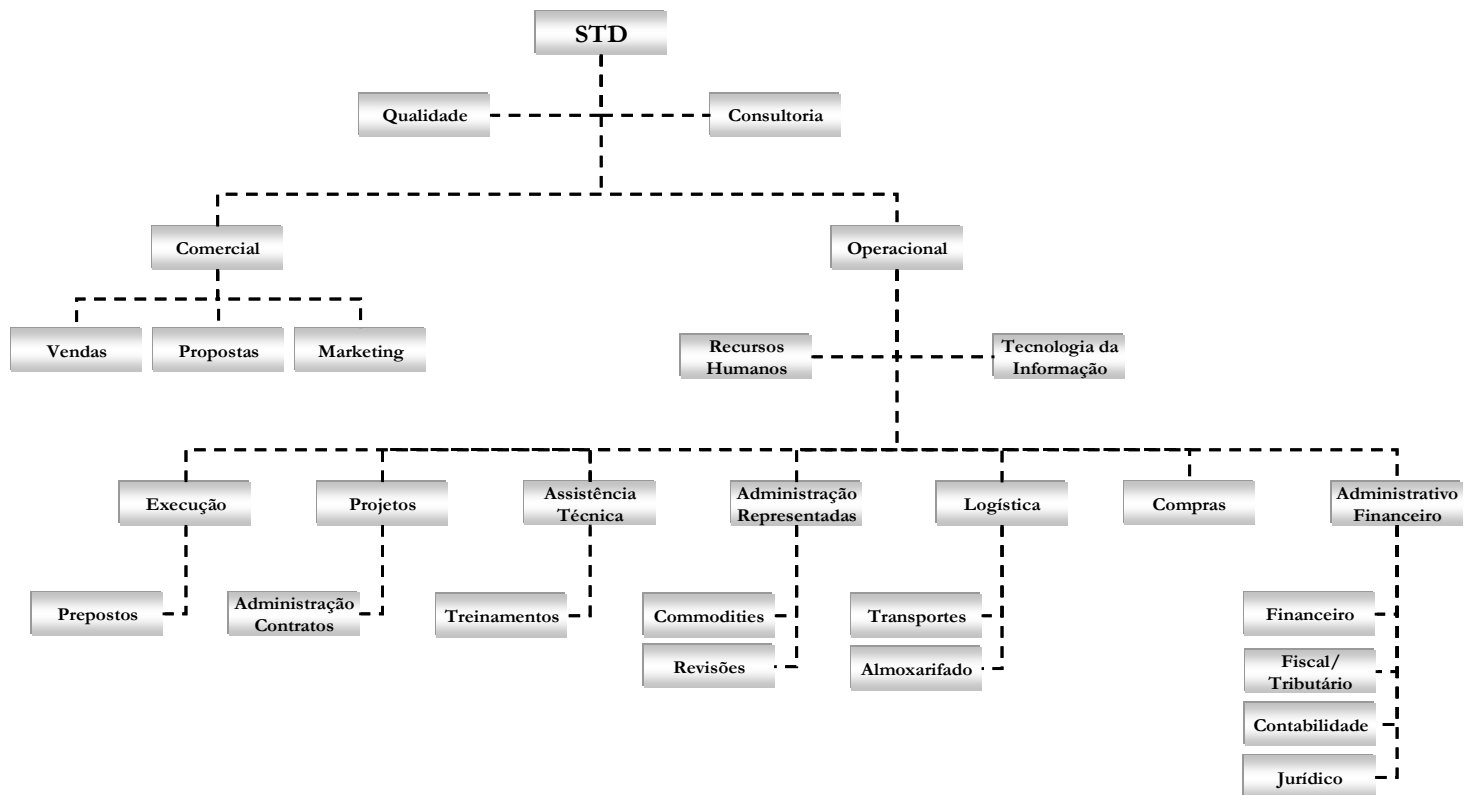


Figura 4: Organograma atual da STD

5.5 Macro Processos Atuais

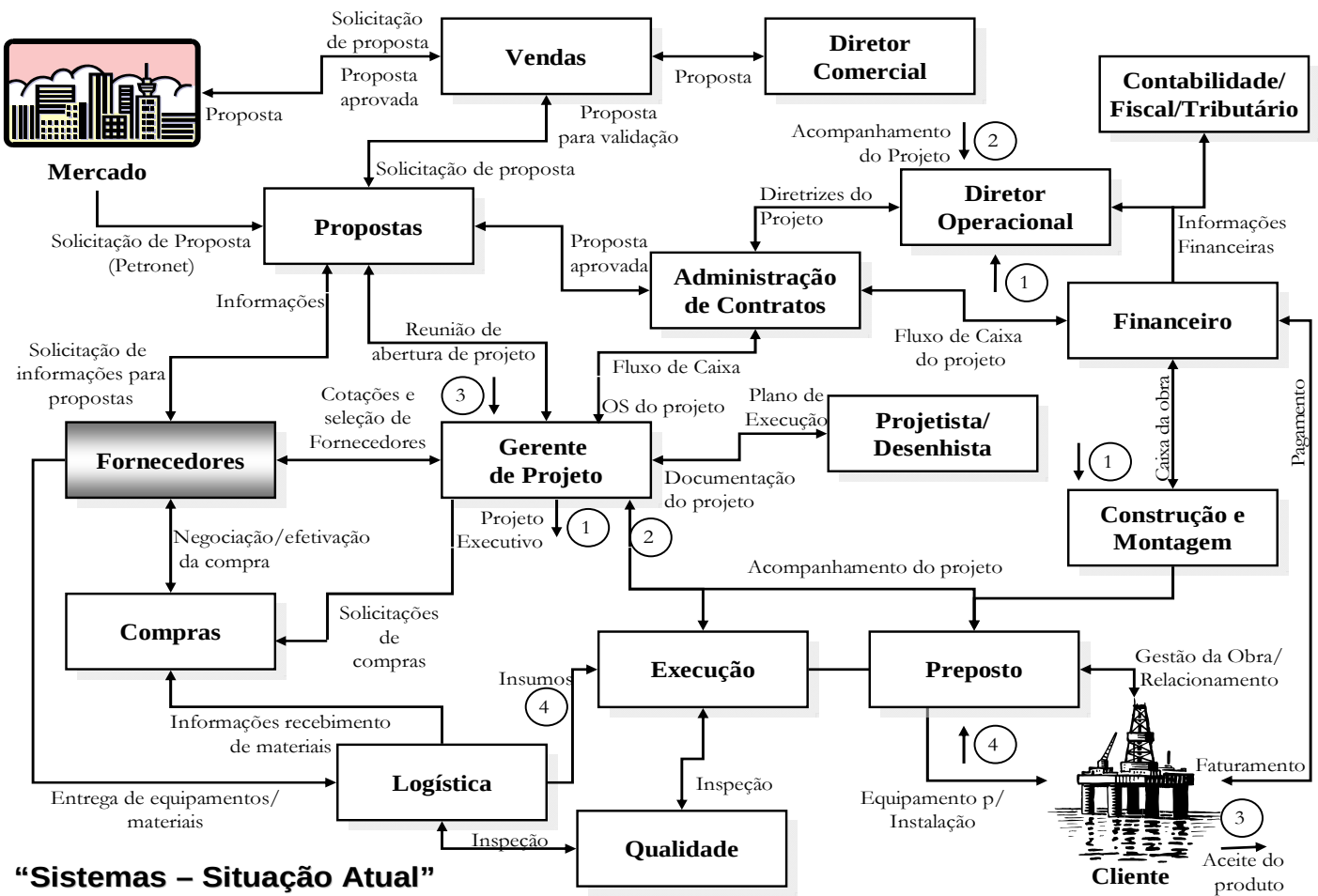


Figura 5: Macro Processos atuais da STD

A STD, como diversas empresas em todo o mundo, utiliza-se de uma estrutura organizacional Hierárquica, ou funcional, para a execução de suas ações. As unidades funcionais ou departamentos pouco influenciam as decisões gerenciais das outras unidades, mas como possui um núcleo de Gerenciamento de projetos autônomo, estes além de serem responsáveis pela execução de suas atividades, também auxiliam outras unidades, como o departamento de engenharia na execução de suas atividades (estrutura Matricial) Darci Prado 2004

5.6 Projeto: Planejamento e Execução

- Entrevistados:

- Fabrício Pascon: Gerente de Projetos;
- Sílvio Pires Correa: Gerente de Projetos;
- Júlio César Freitas: Gerente de Projetos.

5.6.1 Descrição da Situação Atual

- A STD possui em sua estrutura a função “Gerencia de Projeto” Os projetos empreendidos pela STD são administrados pelos gerentes de projeto que podem atuar em qualquer tipo de projeto possuindo cada projeto tem somente um gerente.
- Além das responsabilidades relacionadas à gestão de projetos; os gerentes de projetos também desenvolvem as seguintes atividades:
 - Identificar os fornecedores do projeto;
 - Cotar e negociar os preços com fornecedores;
 - Criar a estrutura de custo do projeto;
 - Ratear os custos do projeto;
 - Compor e gerenciar o fluxo de caixa do projeto;
 - Informar ao departamento financeiro os fluxos dos projetos;
- Definido o gerente do projeto; dá-se início à fase de planejamento do projeto; onde são realizadas três reuniões iniciais; com os seguintes propósitos;
 - Abertura do projeto: reunião para que a equipe de propostas passe para o gerente de projeto as informações comerciais e explicação geral do escopo. Oficializa o início do projeto e a passagem comercial → projetos. Nesta reunião o gerente de projetos toma contato com a planilha “Memorial de Cálculo” para entender o escopo; previsão de fluxo de caixa e necessidades do projeto;
- O plano de execução do projeto contém; entre outras informações; as diretrizes do projeto (detalhamento do escopo); organograma; cronograma e fluxo de caixa.

- Uma vez formalizado e apresentado o plano de execução e cronograma de trabalho para a equipe; inicia-se a fase de execução do projeto; onde o gerente libera os projetistas/engenheiros para iniciar o detalhamento do projeto.
- Os projetistas envolvidos no projeto geram o plano executivo; detalhado; contendo as especificações do projeto (materiais; equipamentos; serviços; softwares; etc.).
- Baseado no fluxo previsto na planilha de Memorial de Cálculo; o gerente de projetos elabora um novo fluxo analítico do projeto e a partir da estrutura de custos previamente definida.
- Esta estrutura de custos é inserida no sistema ERP pela gerência operacional; e pode ser entendida também como uma estrutura de ordens de produção “mães e filhas”; onde os pedidos de compras e despesas do projeto vão sendo alocados ao longo de sua execução.
- De forma geral; os principais documentos de controle de um projeto são:
 - Cronograma e organograma;
 - Plano de execução e plano detalhado;
 - Relatórios de acompanhamento do projeto;
 - Fluxo de caixa;
 - Memorial de cálculo;
 - Atas das reuniões.
- Na maioria dos casos; o recebimento do projeto ocorre em etapas/eventos:
 - Entrega da documentação inicial;
 - Entrega do projeto executivo;
 - Entrega dos equipamentos;
 - Finalização da montagem em campo;
 - Depois de realizado a configuração e *start-up*;
 - Na entrega da documentação final (*data-book*).

6. AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Empresa: STD Indústria e Comercio LTDA

Setor avaliado: Gerência de Projetos

Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Avaliação final: 2.3

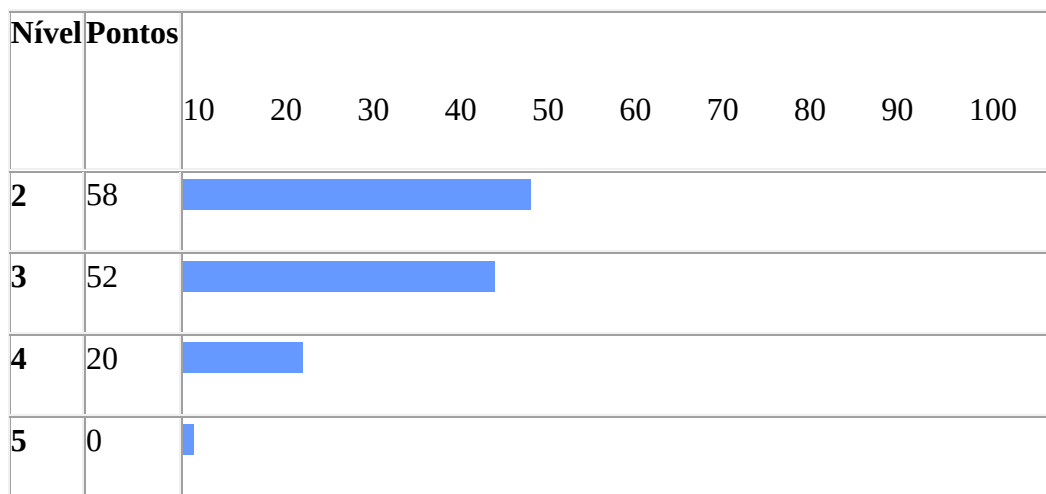


Figura 6: Resultado de avaliação (1)

Aderência às Dimensões

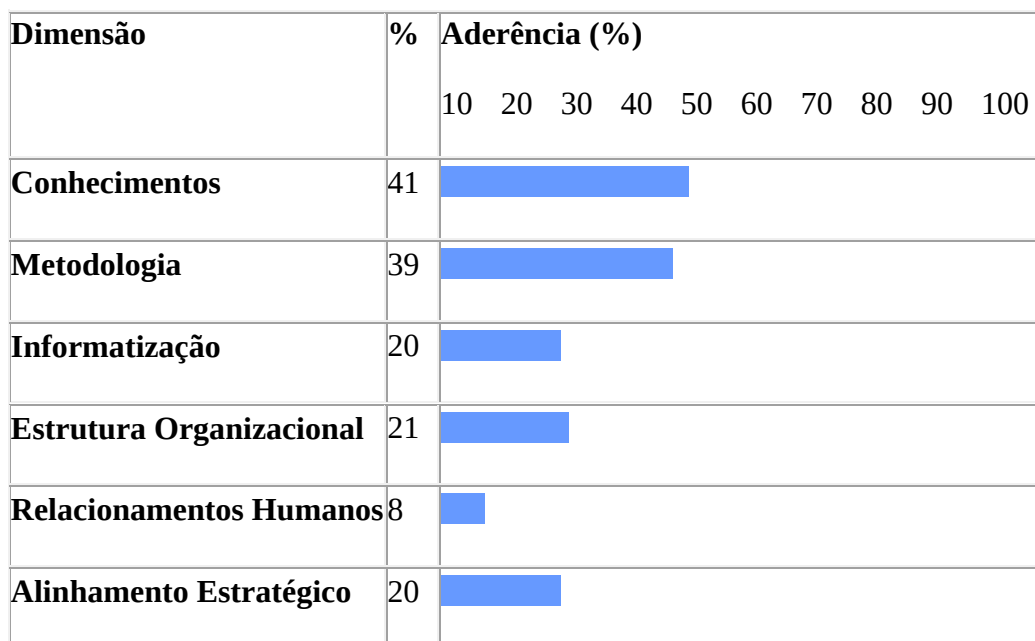


Figura 7: Resultado de Avaliação (2)

7. TESTE DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE SETORIAL

Questão 2.1. Em relação à aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

Situação existente: O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, dois anos. A direção da STD estimula o uso destes conhecimentos. Um programa de especialização em gerenciamento de projetos e certificação junto ao PMI foi programado para o próximo ano, com a perspectiva até o final do ano a STD tenha cinco gerentes de projetos certificados.

Questão 2.2. Em relação à aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: O assunto é bastante conhecido possuindo a STD diversas publicações, livros, e Banners internos sobre Gerenciamento de projeto, considerado como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, dois anos. Os gerentes de projetos estão bastante estimulados a aprofundar e utilizar estes conhecimentos em sua prática diária. Uma consultoria certificada junto ao PMI já ministrou um curso de introdução ao PMBOK, para os gerentes de projeto.

Questão 2.3. Em relação à aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos por parte dos clientes dos projetos (ou seja, daqueles setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

Situação existente O assunto é razoavelmente conhecido principalmente pelos clientes externos, mas a cultura de projetos internos é bastante incipiente, os projetos e ações de melhorias ainda não são considerados como projetos gerando atrasos e insatisfações por parte dos executores destas ações.

Recomendação para obtenção nível três pleno: De maneira a tornar as boas práticas de gerenciamento de projetos difundidos em toda a organização propomos um programa de treinamento em Gerenciamento de projetos foi previsto para o próximo ano. O objetivo deste

treinamento é a capacitação de todos os colaboradores que de alguma forma executem algum tipo de projeto interno em quaisquer áreas da organização, como TI, RH, Logística etc., possuam conhecimentos básicos de gerenciamento de projeto. Aliado a isto elaboramos uma metodologia básica e de caráter preliminar exposta neste trabalho onde apresentamos em um só documento o termo de abertura com a designação formal de um gerente de projeto, a declaração de escopo do projeto, a WBS e o cronograma de maneira simplificada de modo. O seu principal objetivo é a difusão das praticas e processos de Gerenciamento de projeto baseados no PMBOK. Para o acompanhamento de todos os projetos internos existentes sugerimos a criação de um projeto interno de “Projetos Internos” e designando um gerente de projeto que teria o papel de tutor exercendo temporariamente as atividades de Coaching, e prestando o suporte metodológico à execução destes projetos.

Questão 2.4. Em relação ao nível de conhecimento técnico, (ou da área do negócio), pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: O nível de conhecimento técnico, apesar de alto, foi considerado como não é adequado pela pelas entrevistas efetuadas, devido principalmente a grande especificidade e grau de complexidade dos serviços de engenharia prestados, levando a formação de “ilhas” de excelência internas. Programas de treinamento apesar de existirem formalmente, possuem baixo índice de efetivação. Na pratica os treinamentos são efetuados a partir de necessidades especificas de conhecimento dos projetos A STD não possui local especifico de treinamento, treinamentos em sala de aula e práticos não estão disponíveis.

Recomendação: Um programa de treinamento estruturado de forma a atender não somente a equipe de Gerenciamento de projetos com conhecimentos específicos, como também toda a equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).

Questão 2.5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização) relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: A organização dá muita importância a este aspecto e está iniciando esta prática:

Recomendação: Identificamos anteriormente a necessidade de Um programa de treinamentos internos com objetivo de promover uma maior capacitação no gerenciamento de projetos, tanto internos, cujos gerentes de projetos designados poderão ser de quaisquer áreas da organização, quanto externos cuja responsabilidade de gerenciamento específica cabe aos Gerentes de Projeto. Estuda-se atualmente a adoção de uma ferramenta de gerenciamento padronizada em toda a organização que possa se integrar com o sistema ERP a ser instalado.

Questão 2.6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (cursos de aperfeiçoamento, MBA, mestrado, certificação, etc.), para profissionais do setor envolvido com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

Situação existente. A organização aceita tais iniciativas, mas não acena nenhuma vantagem de carreira para os participantes.

Recomendação. A elaboração de um plano de cargos e salários com remuneração variável, e PLR faz parte do conjunto de projetos a ser desenvolvido no próximo ano. Este projeto possuirá um Gerente de Projeto designado, responsável pelo setor de RH da organização, que receberá no início do ano um treinamento básico de Gerenciamento de Projetos com base no PMBOK, garantindo 100% de adesão a este item.

Questão 2.7. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: Os treinamentos efetuados até então foram de caráter introdutório, e de conhecimento geral não foram abordados com a profundidade necessária todas as áreas do PMBOK, como por exemplo, Gerenciamento de Riscos do projeto, cujos conceitos são praticamente desconhecidos pela organização. Todo o treinamento até então possuem relação àqueles processos identificadas pelos Gerentes de projeto como necessárias ao setor.

Recomendação; O programa de treinamento a ser elaborado para o próximo ano deverá abordar todas as 9 áreas conforme o PMBOK e se possível com estudos ou tópicos específicos, conforme necessidade, como gerenciamento de riscos, análise de valor agregado, corrente crítica etc. Devem possuir nível adequado para que os gerentes de projetos possam a partir do próximo ano buscar sua certificação junto ao PMI.

Questão 2.8. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

Situação existente: Até o momento não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor, apesar de todos conhecerem os princípios básicos do PMBOK

Recomendação: O programa de treinamento a ser realizado no próximo ano treinamento deve prever treinamento, em nível adequado à alta administração, dos princípios e áreas relevantes do PMBOK.

Questão 2.9. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

Situação existente: As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos. Interessados pelo conceito de nível de maturidade e o método exposto pelo grupo de trabalho, consideram possível atingir o grau três de maturidade em dois anos, A alta direção e Gerentes de projetos consideram como objetivo estratégico da empresa sua profissionalização em Gerenciamento de projetos.

Questão 2.10. Em relação ao treinamento em softwares para gerenciamento de tempo (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

Situação existente: Foram fornecidos durante os últimos anos vários treinamentos aos profissionais que necessitam deste recurso, contudo, desprovidos de uma metodologia em Gerenciamento de projetos tais treinamentos possuiriam o objetivo puramente instrumental, ou uso da ferramenta.

Recomendação: Iniciando a utilização dos softwares com a adoção de uma metodologia em Gerenciamento de Projetos para todos os profissionais que necessitam deste recurso.

Questão 3.1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: A STD possui uma metodologia incipiente e ainda não totalmente estruturada, e utilizada apenas para os projetos externos de engenharia, fundamentada principalmente na experiência individual dos Gerentes de Projetos, que elaboram cronograma, executam um plano de projetos, fazem um mapa de avaliação de riscos, etc., mas os processos, Mas a metodologia utilizada, cuja aplicação difere de gerente a gerente de projeto, pois a estrutura atual carece de um suporte metodológico, Se considerarmos de acordo com o PMBOK os cinco grupos de processos inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento do PMBOK, como também a integração e a interação entre eles (PMBOK Terceira edição), processos apresentados como elementos distintos e com interfaces bem definidas, com suas entradas e saídas determinadas, chegamos à conclusão que a STD carece de uma metodologia estruturada de gerenciamentos de Projetos:

Recomendação: Nosso principal objetivo com este trabalho foi propor um esboço ou uma metodologia preliminar, que contemplasse tanto os grupos de processos, e áreas de conhecimento do PMBOK, tanto quanto a especificidade e a natureza da organização. Não poderíamos apenas sugerir a implantação de todos os processos existentes no PMBOK, pois de antemão sabíamos que a estrutura da organização não comportaria tal complexidade, afinal a organização possui apenas 08 funcionários envolvidos com gerenciamento de projeto, e destes apenas 05 gerentes de Projetos. Com setores de engenharia, compras, RH independentes. Compatibilizar s processos do PMBOK a esta estrutura existente sem confrontarmos os processos organizacionais da STD, e ao mesmo lado estruturarmos uma metodologia que fosse ao mesmo tempo 100% transparente ao PMBOK, é mais importante, possível de ser aceita e implantada pela organização, se tornou nosso maior desafio. Não era nosso objetivo promover uma simplificação dos processos do PMBOK, o que a nosso ver não levaria a nada, pois o consideramos principalmente era que os processos sugeridos, com suas saídas e entradas descritas, fossem totalmente aderentes ao macro mapeamento de processos organizacionais internos levantados pelo grupo de trabalho. Deste o início apresentamos este trabalho para a alta direção da empresa como básico preliminar ou na melhor definição em desenvolvimento. Desta forma partimos de uma premissa principal, que para a STD era possível a definir os processos aderentes ao PMBOK frente a uma estrutura organizacional definida e única. Efetuamos pequenas alterações no fluxo de processos do PMBOK, apenas para adequá-los ao fluxo de atividades e rotina da organização, bem como fundimos alguns processos de diferentes áreas de gerenciamento em um único, e por fim vários processos

foram renomeados, de forma a atender ao nome dado pela organização. Mas em todos eles estabelecemos os objetivos a entradas e saídas bem como ferramentas necessárias.

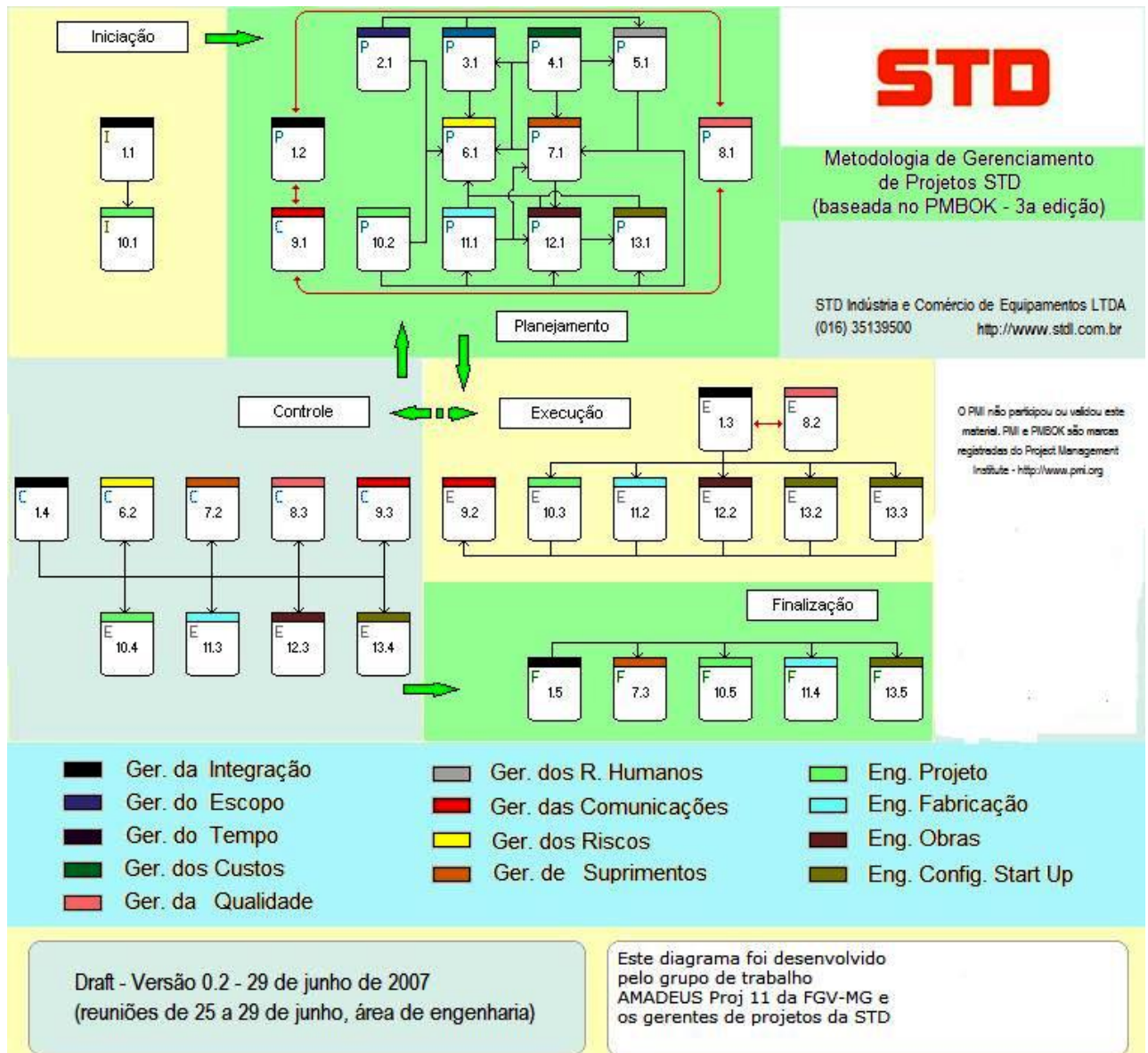


Figura 8: Metodologia sugerida para STD com total aderência ao PMBOK

a) Por Número

- 1.1. Publicação da Ordem de Serviço Comercial
- 1.2. Desenvolver o Plano de Execução do Projeto
- 1.3. Orientar e gerenciar a execução do projeto
- 1.4. Monitorar e controlar o trabalho do projeto

- 1.5. Encerrar o projeto
- 2.1. Gerenciamento do Escopo
- 3.1. Desenvolvimento do cronograma
- 4.1. Gerenciamento de Custos
- 5.1. Planejamento de recursos humanos
- 6.1. Planejamento de respostas a riscos
- 6.2. Monitoramento e controle de riscos
- 7.1. Gerenciamento de Suprimentos
- 7.2. Administração de contrato
- 7.3. Encerramento do contrato
- 8.1. Planejamento da qualidade
- 8.2. Realizar a garantia da qualidade
- 8.3. Realizar o controle da qualidade
- 9.1. Planejamento das comunicações
- 9.2. Distribuição das informações
- 9.3. Gerenciar as partes interessadas
- 10.1. Avaliação Preliminar Técnica de Projeto
- 10.2. Levantamento de Campo e Dados de Processo
- 10.3. Realizar Documentação de Projetos (Design)
- 10.4. Controlar Documentação de Projetos (Design)
- 10.5. Aprovação e Liberação para Execução (Projetos)
- 11.1. Planejamento da Fabricação
- 11.2. Realizar Fabricação
- 11.3. Monitoramento e Controle da Fabricação
- 11.4. Encerrar Execução

- 12.1. Gerenciamento de Obra
- 12.2. Realizar Obra
- 12.3. Realizar Documentação de Projetos (Design)
- 13.1. Gerenciamento de Configuração e StartUp
- 13.2. Pré-Configuração e Testes
- 13.3. Executar Configuração e Start Up
- 13.4. Realizar Documentação de Projetos (Design)
- 13.5. Validação do Projeto

b) Por Atividade / Processo

- Administração de contrato
- Aprovação e Liberação para Execução (Projetos)
- Avaliação Preliminar Técnica de Projeto
- Controlar Documentação de Projetos (Design)
- Desenvolver o Plano de Execução do Projeto
- Desenvolvimento do cronograma
- Distribuição das informações
- Encerramento do contrato
- Encerrar Execução
- Encerrar o projeto
- Executar Configuração e Start Up
- Gerenciamento de Configuração e StartUp
- Gerenciamento de Custos
- Gerenciamento de Obra

- Gerenciamento de Suprimentos
- Gerenciamento do Escopo
- Gerenciar as partes interessadas
- Levantamento de Campo e Dados de Processo
- Monitoramento e Controle da Fabricação
- Monitoramento e controle de riscos
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- Orientar e gerenciar a execução do projeto
- Planejamento da Fabricação
- Planejamento da qualidade
- Planejamento das comunicações
- Planejamento de recursos humanos
- Planejamento de respostas a riscos
- Pré-Configuração e Testes
- Publicação da Ordem de Serviço Comercial
- Realizar a garantia da qualidade
- Realizar Documentação de Projetos (Design)
- Realizar Documentação de Projetos (Design)
- Realizar Documentação de Projetos (Design)
- Realizar Fabricação
- Realizar o controle da qualidade
- Realizar Obra
- Validação do Projeto

Questão 3.2. Em relação à informatização da metodologia, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: A implantação de um sistema ERP para entrada em operação em abril de 2008 faz parte dos planos da STD, e de fundamental importância para seu objetivo de atingir o nível de maturidade proposto.

O objetivo fundamental de um ERP é unificar e integrar as informações que envolvem e suportam os diversos processos de negócios de uma empresa, otimizando e facilitando o acesso a essas informações. Além disso, pode-se dizer que um ERP é um instrumento para a melhoria de processos, pois proporciona meios de controlá-los e apoiá-los.

O sistema ERP é uma ferramenta que irá proporcionar os controles legais estipulados pelas leis vigentes, os controles administrativos, gerenciais e a informações de gestão da empresa. Quando falamos em gestão estamos envolvendo todas as áreas da STD com suas interdependências para que os dados se transformem em informações gerenciais. Para isto a empresa pretende adotar para seu sistema de gestão um sincronismo com todos os processos produtivos e não produtivos.

Recomendação: Consideramos a adoção de um sistema ERP uma peça chave para o aumento do grau de maturidade de uma organização uma vez que, segundo Cunha (1998), o ERP traz um modelo de gestão baseado em sistemas corporativos de informação que integram os processos, e com sua regra de negócio sincronizada à regra de negócio da empresa, apóia decisões estratégicas e gerenciais das empresas.

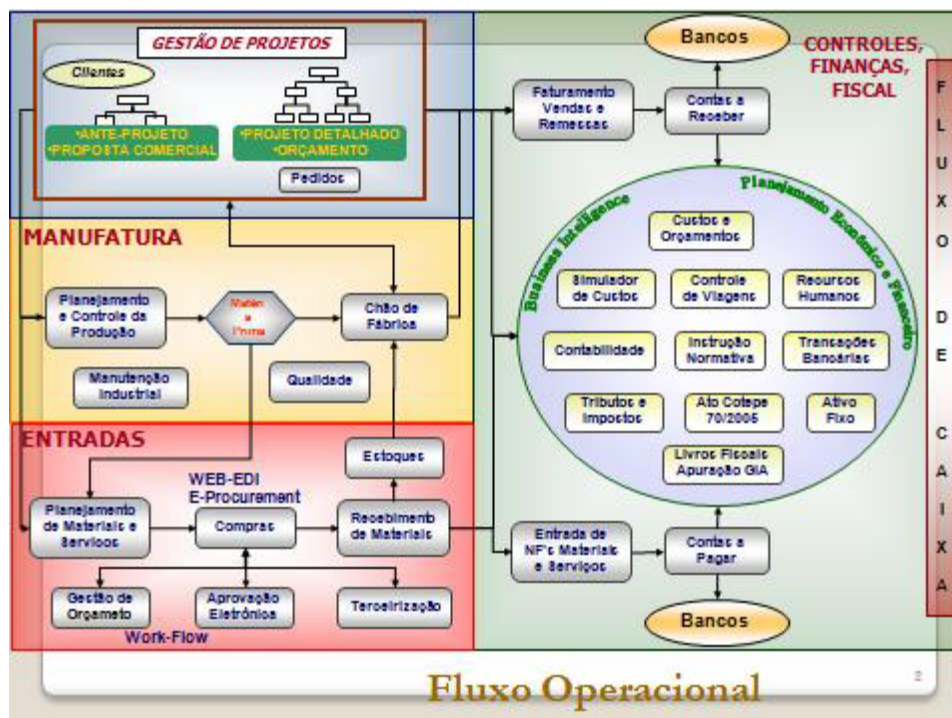


Figura 9: Fluxo operacional sugerido para ERP da STD

Para Stamford (2000), o ERP possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa sob uma única base de dados.

Como poderemos observar no modelo de fluxo operacional a ser adotado pela STD, nossa recomendação levada a alta direção da STD foi ao encontro de dotar a implantação do ERP como um projeto interno, com a designação de um gerente responsável, uma equipe de trabalho, elaboração de um cronograma detalhado etc. de acordo com a metodologia de gerenciamento adotada neste sentido, baseados em farta documentação disponível sobre a implantação de sistemas ERP, sugerimos

- Definição de um grupo gestor do projeto (membros da STD, do fornecedor do ERP e de uma consultoria especializada em implantação de sistemas deste porte), bem como as suas responsabilidades;
- Avaliação, alinhamento, e se necessário, redefinição da estratégia e o planejamento de implantação junto ao fornecedor do ERP;
- Avaliação e alinhamento a metodologia de implantação do sistema ERP junto ao fornecedor do ERP
- Definição dos processos que serão informatizados pelo ERP, bem como as fases de implantação do sistema, seu ritmo e seqüência;
- Identificação análise, e realização de ajustes em processos de negócios que, de acordo com as necessidades do ERP e/ou da STD, necessitem de adequação, sugerimos a contratação de um empresa especializada, e também a orientação de se considerar o remodelamento de processos também como um projeto interno;
- Suporte e acompanhamento pró-ativo da parametrização das regras de negócio da STD no sistema;
- Definição de regras e processos para cadastramento das informações básicas necessárias ao funcionamento dos módulos do ERP;
- Avaliação das necessidades de customizações;
- Definição dos responsáveis ou líderes de processo, para a operacionalização do sistema em cada processo, bem como o nível de acesso aos módulos;
- Avaliação e definição da estratégia relacionada aos dados legados (dados antigos já existentes em outros sistemas);

- Monitoração dos treinamentos do fornecedor do ERP aos usuários finais;
- Acompanhamento da implantação dos processos redesenhados em funcionamento;
- Homologação dos processos implantados no sistema ERP em conjunto com o fornecedor.

Questão 3.3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos envolvendo as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

Situação existente: Está em andamento o mapeamento bem como sua padronização, que a STD julgou necessária antes da implantação do sistema ERP, mas este trabalho ainda não foi efetivado.

Recomendação: Consideramos o mapeamento fundamental, tanto para a implantação do sistema ERP bem como a adoção da nova metodologia de gerenciamento de projetos. Nossa sugestão que este remodelamento fosse também considerado como um projeto interno. Consideramos para este projeto uma metodologia baseada em três etapas, com suas respectivas atividades descritas, conforme seqüência abaixo:

Etapas I: Diagnóstico Organizacional;

Etapas II: Redesenho de Processos e da Estrutura Organizacional;

Etapas III: Suporte à Escolha de Sistema ERP;

1. Atividades do projeto

Etapas I: Diagnóstico Organizacional:

- a) Definir o grupo gestor do projeto, bem como as suas responsabilidades;
- b) Analisar e entender os aspectos norteadores (visão, missão, valores, objetivos estratégicos e posição futura) da empresa;
- c) Analisar a estrutura organizacional atual da empresa;
- d) Definir/validar os processos de negócios que serão objeto deste projeto;

- e) Analisar as áreas/processos individualmente, prevendo a visão sistêmica e integrada da empresa;
- f) Identificar a inter-relação entre os processos;
- g) Levantar as necessidades de informação das áreas/processos;
- h) Desenhar, ou validar se já existentes, os fluxogramas da situação atual dos processos definidos no subitem “d”;
- i) Analisar a situação e o fluxo atual dos processos, para avaliação de aproveitamento e melhorias necessárias;
- j) Apresentar o diagnóstico dos processos organizacionais, e das sugestões de melhorias.

Etapla II: Redesenho de Processos e da Estrutura Organizacional:

- a) Estabelecer os objetivos de cada processo;
- b) Estabelecer a inter-relação entre os processos (visão integrada);
- c) Definir os gestores dos processos;
- d) Redesenhar se necessário, os fluxogramas com as sugestões de melhorias nos processos (situação futura), conforme diagnóstico apresentado ao final da “Etapla I”;
- e) Definir o novo organograma funcional da empresa, prevendo a situação futura dos processos e a área de gerenciamento de projetos.
- f) Definir ou ajustar, se necessário, os níveis de autoridade e responsabilidade em cada processo;
- g) Estabelecer a relação entre os processos e as áreas funcionais;
- h) Definir indicadores de desempenho para a avaliação dos processos redesenhados;
- i) Apresentação da estrutura funcional por processos.

Etapla III: Suporte à Escolha do Sistema ERP:

- a) Elaborar questionário para análise de aderência do ERP selecionados, em relação aos processos e fluxos de informação da empresa;

- b) Acompanhar as apresentações dos fornecedores de sistemas ERP;
- c) Consultar empresas clientes dos sistemas analisados;
- d) Analisar a aderência entre as necessidades organizacionais vs. funcionalidades dos sistemas ERP;
- e) Elaborar parecer sobre o nível de aderência de cada sistema ERP em relação às necessidades organizacionais da empresa;
- f) Apresentar os pareceres para auxiliar a **STD** na escolha do sistema ERP.

2. Metodologia de trabalho

Para a execução das atividades deste projeto os seguintes métodos serão adotados:

1. Entrevistas e observações diretas com os profissionais das áreas ligadas aos processos pertinentes a este trabalho;
2. Análise e entendimento de normas e procedimentos já existentes na empresa;
3. Elaboração ou aproveitamento dos já existentes, documentos necessários para o registro dos processos (fluxos, descritivos, e outros que se fizerem necessários);
4. Reuniões com a equipe de profissionais do fornecedor do ERP.



Figura 10: Processos de Negócios da STD já alinhado com a nova metodologia

3. Produtos finais a serem entregues

Os produtos finais deste projeto são:

- Diagnóstico Organizacional prevendo ajustes nos processos de negócios e na estrutura organizacional da STD, visando alinhá-los com as melhores práticas do mercado;
- Fluxogramas, indicadores de desempenho e/ou outros documentos necessários para o registro dos processos e da estrutura organizacional redesenhados;
- Questionário de aderência com a avaliação das necessidades organizacionais vs. funcionalidades dos sistemas ERP;
- Ações de acompanhamento e suporte pró-ativo durante a escolha do sistema ERP.

Questão 3.4. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

Situação existente: Processo totalmente aderente possuindo procedimentos internos maduros e estabelecidos a mais de um ano. Os Planejamentos são executados pelos Gerentes de Projeto comentados e discutidos com toda a equipe de engenharia, montagem e administração, ou seja, entre os principais envolvidos. O modelo estabelece diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes e é bem aceito e utilizado pela organização.

Questão 3.5. Em relação à estrutura organizacional implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), envolvendo o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de fornecedores internos), podemos afirmar que:

Situação existente Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequada e possível no momento e foi acordada com os "fornecedores internos". Esta estrutura está em processo de implementação.

Questão 3.6. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Recomendação: Implantação de um EP em nível estratégico de modo a suportar tanto os projetos gerenciados pela equipe de Gerência de projetos, quanto os projetos internos da STD. A literatura aponta também para uma grande diversidade de modelos e posições onde o Escritório pode ser alocado dentro da empresa, dependendo de seu nível de maturidade, de sua estrutura organizacional, seu tamanho e tipo de negócio. É possível apontar o EP como um elo entre a alta administração e os demais níveis táticos e operacionais da empresa, onde na verdade são empreendidos os projetos.

Quanto à implementação do EP, a maioria dos autores e a própria alta direção da STD parece concordar que de uma forma geral ela deve acontecer de maneira progressiva, mas ao mesmo tempo ser considerada e ser conduzida como um projeto para a organização. Como pela própria definição todo projeto é único, não existe também um formato único de EP. Curiosamente, as atribuições do Escritório podem ser atualizadas na medida em que se verifique que o nível de maturidade da empresa também esteja crescendo.

Mas, o próprio EP parece ser também uma das partes fundamentais na engrenagem deste aumento de maturidade. Isso faz com que o desenvolvimento do EP se torne algo recursivo dentro do processo de melhoria contínua da organização para atingir um estágio mais alto de maturidade, independente do modelo adotado.

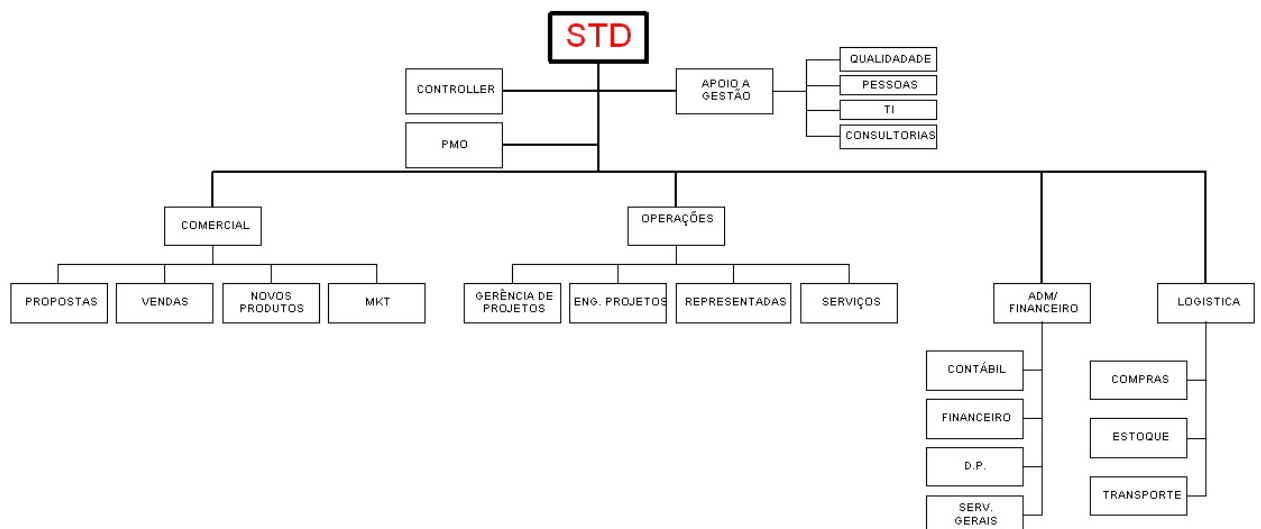


Figura 11: Novo Organograma proposto com a estruturação da equipe de Gerência de projeto.

A STD como a maioria das optou por umas soluções proprietária, baseada no conhecimento de seu próprio pessoal interno. O desconhecimento ou receio em relação à oferta deste tipo de serviço, e sua área específica gerenciamento de projetos em engenharia foram fatores determinantes para a estrutura e característica inicial. A descrição deste papel bem como o pré-projeto inicial elaborado de forma conjunta com a STD encontra-se em capítulo específico deste trabalho.

Questão 3.7. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: Não existem Comitês.

Recomendação: consideramos que os comitês sejam formados, mas após a criação e operacionalização do EP, responsável pelo suporte metodológico da equipe de projetos. Com o suporte do EP os comitês se estruturarão e deverão possuir forte influência no andamento dos projetos do setor.

Questão 3.8. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas em reuniões do gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: Totalmente aderente à Metodologia. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que preveja horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. As reuniões permitem que todos percebam o andamento do projeto. Atende

Questão 3.9. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

Situação existente: O processo descrito na opção anterior é obedecido, mas as contramedidas nem sempre surtem o efeito esperado.

Recomendação: O processo de Gerenciamento de projetos da STD por não possuir uma metodologia madura, e testada frequentemente é incapaz de prever, mesmo utilizando uma ferramenta de gerenciamento profissional, os desvios das metas estabelecidas de forma antecipada nossa recomendação é que após a implantação do sistema ERP, do EP, e da

reestruturação metodológica dos processos internos de Gerenciamento de projetos sejam estabelecidas comparações entre os índices atuais de sucesso e após a implantação.

Questão 3.10. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) que é utilizado pelo Líder Técnico e pelo Gerente do Projeto, podemos afirmar que:

Situação existente: A documentação ainda é de qualidade razoável e o setor tem utilizado-a há mais de um ano. Existe em andamento um trabalho para aperfeiçoamento desta documentação.

Recomendação: A reestruturação de toda a documentação da STD faz parte do escopo do EP de forma a atingir total adesão ao PMBOK, o mapeamento dos processos internos tendo vista a nova metodologia irá garantir tal adesão.

8. PROJETO ESCRITORIO DE PROJETO (PMO)

8.1 Apresentação e Objetivo

A complexidade do gerenciamento de projetos aumenta com o aumento do número de projetos a serem executados, com a necessidade de compartilhamento de recursos ou a falta deles e com o aumento do fluxo e malha de informações. Para diminuir a incerteza gerada por esse aumento de complexidade, uma das alternativas possíveis, senão a mais viável é a adoção de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Officer (PMO).

Este documento apresenta uma proposta de um EGP na STD, com o objetivo de apoiar e controlar a prática do gerenciamento de projetos a partir da metodologia em desenvolvimento.

8.2 Caracterização do Escritório STD de Gerenciamento de Projetos

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) terá a eficiência esperada, proporcionando resultados mensuráveis e em consonância com os interesses da organização, somente se as atribuições conferidas a ele são delimitadas, claras e entendidas, e a Alta Direção proporcionar o patrocínio necessário.

A primeira fase do EGP da STD contempla 08 atribuições divididas em três campos de trabalho: controle (control attributions); suporte e treinamento (support&coaching attributions); e melhoria (improvement attributions).

CONTROL	<i>2.1.1. Verificação da aderência e consistência da metodologia de PM</i> <i>2.1.2. Provimento de ciclos de feed back com AD e GP's</i> <i>2.1.3. Concentrar e monitorar informações dos projetos</i> <i>2.1.4. Monitorar a percepção do cliente</i>
SUPPORT & COACHING	<i>2.2.1. Suporte metodológico aos GP's</i> <i>2.2.2. Treinamento em Gerenciamento de Projetos</i>
IMPROVEMENT	<i>2.3.1. Análise e incorporação de melhores práticas do mercado</i> <i>2.3.2. Gestão de melhorias (incluindo aplicação de lições aprendidas)</i>

Figura 12: Atribuições do EGP

Nos subitens a seguir, as atribuições do EGP da STD são apresentadas, incluindo comentários e detalhamentos quando pertinentes.

8.2.1 Control Attributions

Essas atribuições têm como objetivos principais promover:

- a adoção da metodologia de gerenciamento de projetos;
- o controle das informações originadas durante todo o ciclo de vida do projeto; e
- o alinhamento dos projetos às estratégias organizacionais.

8.2.1.1 Verificação da aderência e consistência Metodológica (PM)

Essa atribuição consiste em verificar e validar a aderência da nova metodologia de Gerenciamento de Projetos (PM) e de futuras modificações, bem como, a sua consistência ou aplicabilidade nos projetos. Assim, permitirá que o PM seja praticado conforme método definido baseado em diretrizes e boas práticas descritas nas referencias aplicáveis (item 4 deste documento) e interesses e experiência da organização. As principais atividades são: auditorias e verificações da adoção da metodologia e estrutura documental gerada ao longo do ciclo de vida do projeto.

8.2.1.2 Prover de ciclos de realimentação com Alta Direção (AD) e GP's

Os ciclos de feedback terão como objetivos principais:

- posicionar a Alta Direção sobre o andamento dos projetos através de:
 - reuniões de acompanhamento; e/ou
 - relatórios de acompanhamento de projetos incluindo indicações de performance (desempenho, progresso, custos e riscos).
- posicionar Gerentes de Projetos sobre posicionamento da Alta Direção frente ao andamento dos projetos e interesses estratégicos através de:
 - reuniões de acompanhamento; e/ou
 - comunicados; e/ou
 - atas de reunião (saída das reuniões de acompanhamento com Alta Direção).

8.2.1.3 Concentrar e monitorar informações dos projetos

Essa atribuição consiste em centralizar as informações dos projetos no Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), promovendo a oportunidade da prática da gestão do conhecimento e amadurecimento frente à nova metodologia de Gerenciamento de Projetos (PM), bem como, monitorar as informações resultantes ao longo do ciclo de vida dos projetos a fim de viabilizar a qualidade do produto final.

8.2.1.4 Monitorar a percepção do cliente

Como um grande diferencial e elemento fundamental para a prática de melhorias com foco nos clientes, essa atribuição consistirá em monitorar a percepção dos clientes sendo um canal de entrada para a prática de ações de melhoria (corretivas e preventivas).

8.2.2 Support&Coaching Attributions

8.2.2.1 Suporte metodológico aos Gerentes de Projetos (GP's)

Esta atribuição consiste em prover suporte metodológico aos GP's, configurando o EGP como elemento facilitador da prática de técnicas, conceitos e ferramentas para Gerenciamento de Projeto.

Nota: os GP's terão toda autonomia na gestão dos seus respectivos projetos.

8.2.2.2 Treinamento em Gerenciamento de Projetos

Esta atribuição confere ao EGP a responsabilidade de difundir os conceitos de Gerenciamento de Projetos, incluindo a metodologia desenvolvida, para todos os níveis da organização conforme pertinente. Assim, possibilitará conscientização e capacitação necessárias para atuação dos envolvidos no contexto de projeto.

8.2.3 Improvement Attributions

Neste campo de trabalho, atribuições são conferidas ao EGP da STD para o provimento, o estímulo e a implementação de melhorias a fim de aperfeiçoar a metodologia, técnicas e ferramentas aplicáveis.

8.2.3.1 Análise e incorporação de melhores práticas do mercado

Consiste em atividades sistemáticas de benchmarking e interação com organismos e institutos de gerenciamento de projetos a fim de conhecer e, se interessante e viável, incorporar melhores práticas do mercado, permitindo acompanhamento dos avanços nessa área de conhecimento.

8.2.3.2 Gestão de melhorias (incluindo aplicação de lições aprendidas)

Esta atribuição consiste em gerar e manter um ambiente de captação de informações, análise, implementação de ações de melhorias e a avaliação da eficácia dessas ações, promovendo a melhoria contínua em prol da satisfação dos clientes e demais partes interessadas. Diversos meios serão utilizados como provedores de informações: lições aprendidas, saídas dos controles praticados, etc.

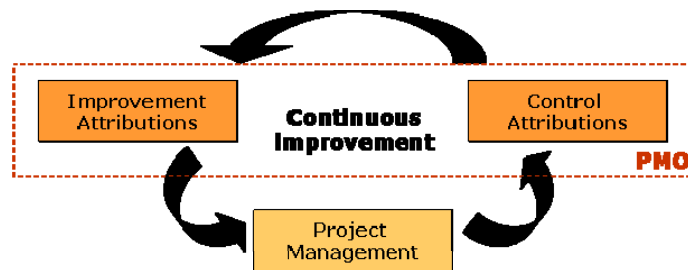


Figura 13: Gestão de melhorias adotada pelo EGP

8.3 Responsabilidades e Competências

Para que todos os requisitos deste projeto sejam atendidos, as responsabilidades e competências necessárias devem ser providas pela Alta Direção.

De uma maneira geral, segue um breve descritivo das responsabilidades e competências necessárias, bem como, a indicação dos membros da equipe do projeto.

- Sponsor do Projeto:
 - Alta Direção.
 - Responsabilidades básicas: patrocínio do projeto, provimento de recursos, aprovações durante o andamento do projeto e validação do projeto.
- Coordenador do Projeto:
 - Responsabilidades básicas: gerenciamento do projeto.

- Competências necessárias: conhecimentos e vivência em gerenciamento de projetos, referências aplicáveis e EPM – Enterprise Project Management.
- Recursos necessários ou recomendáveis: sincronização com metodologia em desenvolvimento e conhecimento do EPM.
- Representante da Direção:
 - Responsabilidades básicas: transmitir o comprometimento e percepção da Alta Direção ao longo do projeto; representar a Alta Direção ao longo do Projeto; reportar os resultados do projeto para Alta Direção.
 - Competências necessárias: conhecimento e vivência em gerenciamento de projetos, gestão de mudanças e processos da STD.
- Tutor (Master of project management):
 - Responsabilidades básicas: orientar e aconselhar sobre andamento e conteúdo do projeto e integração do EPM
 - Competências necessárias: profundos conhecimentos e experiências em Gerenciamento de Projetos, estruturação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos e EPM –. Desejável certificação PMP.
- Equipe do Projeto:
 - Gerentes de Projetos.
 - Responsabilidades básicas: desenvolvimento da metodologia de gerenciamento de projetos e validação dos processos do Escritório de gerenciamento de Projetos.
 - Competências necessárias: conhecimentos e vivência em gerenciamento de projetos, EPM – Enterprise Project Management e processos STD.
 - Recursos necessários ou recomendáveis: treinamento sobre Gerenciamento de Projetos e Spider (EPM).

Nota 1: para a execução do projeto deve ser considerada ainda a aquisição da NBR ISO 10006 (versão 2006) – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos.

Nota 2: para a coordenação do projeto foi escolhido um membro da qualidade pela necessidade da integração da metodologia de Gerenciamento de Projetos e atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos no Sistema de Gestão da Qualidade, bem como, pelo fato de possuírem foco em resultados, na satisfação dos clientes.

8.4 Referências Aplicáveis

Para a realização deste projeto, as seguintes referências são aplicáveis:

- NBR ISO 10006 (versão 2006) – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- PMBoK (3ª Edição) – Project Management Body of Knowledge, PMI – Project Management Institute.

8.5 Pré-Projeto

Neste item será apresentado o prazo para conclusão deste projeto, bem como, uma listagem das macro-atividades. Macro-atividades poderão ser acrescentadas ou retiradas e o cronograma será um dos produtos do planejamento do projeto.

- Prazo para execução do projeto: 1 ano (outubro de 2008).
- Macro-atividades do projeto:
 1. Levantamento da Situação Atual do desenvolvimento da metodologia para Gerenciamento de Projetos (PM).
 2. Levantamento de Recursos – EPM.
 3. Planejamento do Projeto.

4. Participação do desenvolvimento da metodologia para PM baseando-se na NBR ISO 10006:2006.
5. Criação dos processos do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). 6. Delineamento da metodologia e processos do EGP no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).
7. Capacitação dos envolvidos.

8.6 WBS Implantação EP

1. Fase 1 Diagnóstico

- 1.1. Estudo da situação atual da empresa em relação a um modelo de maturidade em GP MMGP
 - 1.1.1. Distribuir a planilha de nível de maturidade
 - 1.1.2. Determinar o nível de maturidade a partir do tratamento estatístico dos resultados obtidos
 - 1.1.3. Entrevistar os gerentes de projetos e diretores da empresa
 - 1.1.4. Reunir com as partes interessadas
 - 1.1.5. Identificar os métodos e processos existentes
 - 1.1.6. Analisar da documentação elaborada no ciclo de vida de um projeto em um projeto
 - 1.1.7. Identificar todas as ferramentas adotadas
 - 1.1.8. Analisar a capacidade de pessoal para projeto
 - 1.1.9. Identificar e analisar os processos de negócios e suas informações críticas
 - 1.1.10. Mapear de forma macro, os principais processos e fluxos de informação
 - 1.1.11. Elaborar um relatório resumo
- 1.2. Identificação da finalidade e objetivos do escritório de projeto
 - 1.2.1. Definir as iniciativas a curto prazo
 - 1.2.2. Definir metas e objetivos a serem alcançados
- 1.3. Definição das diretrizes básica do escritório de gerenciamento de projetos

- 1.3.1. Elaborar o plano de implementação do pmo baseando-se na NBR ISO 10006:2000
 - 1.3.2. Identificar o sponsor
 - 1.3.3. Determinar a infra-estrutura necessária
 - 1.3.4. Preparar o orçamento
 - 1.3.5. Determinar o gerente de projetos
 - 1.3.6. Obter fundo e staffing
 - 1.3.7. Instalar o epm3
 - 1.3.8. Determinar as funções da equipe de gerenciamento de projetos
 - 1.3.9. Determinar à equipe de gerenciamento de projetos as interfaces
 - 1.3.10. Definir o posicionamento organizacional do escritório
 - 1.3.11. Preparar a estratégia de comunicação
- 1.4. Entrega e validação do plano de implementação do escritório de gerenciamento de projetos

2. Fase 2 - Iniciativas de implementação do escritório de gerenciamento de projetos a curto prazo

2.1. Metodologia de gerenciamento de projetos:

- 2.1.1. Definir e implementar o modelo de escritório de projetos
- 2.1.2. Definir e implementar as métricas
- 2.1.3. Definir e implementar os processos de gerenciamento de projetos
- 2.1.4. Delinear a metodologia e processos de gerenciamento de projetos no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)
- 2.1.5. Definir e implementar as ferramentas de gestão
- 2.1.6. Catalogar os projetos
- 2.1.7. Dar suporte para novos projetos
- 2.1.8. Elaborar o plano de comunicação
- 2.1.9. Criar um documento de metodologia de gerenciamento de projetos da empresa
- 2.1.10. Elaborar um plano de desenvolvimento contínuo de gerenciamento de projetos
- 2.1.11. Conduzir o monitoramento, evolução e avaliação do processo

2.1.12. Verificar a aderência e consistência da metodologia de Gerenciamento de Projetos

2.1.13. Conduzir ciclos de feedback com Alta Direção (AD) e Gerentes de Projeto

2.1.14. Monitorar a percepção do cliente:

2.1.15. Conduzir um piloto

2.2. Desenvolvimento de RH

2.2.1. Capacitar à equipe

2.2.2. Treinar a equipe na metodologia de gerenciamento aprovada

2.3. Sistema de gestão de projetos

2.3.1. Consolidar um sistema de informação para projetos

2.3.2. Consolidar os relatórios e indicadores

2.3.3. Consolidar um sistema de atualização de projeto

2.3.4. Definir os templates de projeto

2.3.5. Divulgar em toda a empresa o novo conceito de gerenciamento de projetos

2.4. Consolidação das iniciativas a curto prazo

3. Fase 3- Soluções de implementação de gerenciamento de projetos da empresa em longo prazo

3.1. Implementar a melhoria das praticas de gerenciamento de projetos

3.2. Subsidiar o desenvolvimento de profissionais ligados ao gerenciamento de projetos

3.3. Subsidiar o desenvolvimento de customização contínua de processos e metodologias

3.4. Subsidiar o desenvolvimento de um programa fixo de treinamento

3.5. Gerenciar recursos

3.6. Subsidiar o desenvolvimento de relatórios e métricas detalhadas

3.7. Criar um plano de carreira para a área de gerenciamento de projetos

3.8. Implementar o gerenciamento estratégico de portfólio

3.9. Dar suporte metodológico aos Gerentes de Projetos (GP's)

3.10. Implementar o planejamento de mudanças organizacionais e de transição

3.11. Estabelecer as inter-relações entre as áreas de gerenciamento de projetos e as demais áreas bem como os processos da empresa com os processos descritos no PMBOK

4. Fase 4- Manutenção e Aprimoramento

- 4.1. Refinar as atividades diárias de gerenciamento de projetos
- 4.2. Implementar de forma mais rápida
- 4.3. Implementar com menor custo das estratégias organizacionais
- 4.4. Melhorar os processos organizacionais e dos fluxos de informações de modo a se obter o nível 3 pleno de maturidade conforme o modelo MMGP do professor Darcy Prado
- 4.5. Analisar e incorporar as melhores práticas do mercado
Realizar a gestão de melhorias (incluindo aplicação de lições aprendidas)

9. APRESENTAÇÃO PROJETO ESCRITORIO DE PROJETOS (PMO)

Foi elaborada pelo grupo uma apresentação para exposição à alta direção da STD, Presidente, Diretores e Gerentes de projetos para expor as funcionalidades e responsabilidades a serem exercidas pelo EP dentro da STD. Optamos por dar um nome e uma marca ao escritório ERB, de Estação Radio Base que a nosso ver caracterizou bem o papel a ser desempenhado pelo EP. (Apêndice I)

10 PROJETO PROJETOS INTERNOS

10.1. ERP – Termo de Abertura e Cronograma Desenvolvido para Implantação ERP da STD

(Anexo I)

10.2. PMO –STD-Termo de Abertura e Cronograma Desenvolvido para a Implantação da EP da STD

(Anexo II)

11. APRESENTAÇÃO PROJETOS INTERNOS

Foi elaborada uma apresentação pelo grupo para exposição à alta direção da STD ,Presidente, Diretores e Gerentes de projetos para exposição do projeto denominado pelo grupo de “Projetos Internos” da STD. (Apêndice II)

12. PROJETO METODOLOGIA

A fim de padronizar e melhorar o planejamento foram criados vários modelos. (Apêndice III).

De igual forma foi gerada uma proposta para reestruturação metodológica da STD, adotando a cultura organizacional da empresa como base, mas ao mesmo tempo sendo suportada pelo PMBOK. Esta metodologia foi elaborada pelo grupo para exposição à alta direção da STD, Presidente, Diretores e Gerentes de projetos para exposição do projeto denominado pelo grupo de “Metodologia” da STD. (Anexo III)

13. CONCLUSÃO

Este trabalho descreveu o desafio da aplicação do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos – MMGP desenvolvido pelo Professor Darci Prado, em uma empresa de engenharia, construção e montagem.

Os resultados apresentados mostraram que a empresa carece de uma metodologia estruturada em de gerenciamento de projetos, apesar de possuir boas práticas de gestão de projetos. A nota média geral de 2,3 na escala de 1 a 5, obtida a partir da aplicação da metodologia proposta, reflete o grau atual de maturidade da empresa no gerenciamento de seus projetos.

Valores percentuais de aderência obtidas pela empresa nas cinco dimensões de maturidade propostas pelo modelo MMGP refletem o grau de maturidade da empresa em cada uma destas dimensões.

A análise efetuada nos orientou para os principais e mais agudos problemas de maturidade existentes quais sejam em ordem relacionamento humanos, Estrutura Organizacional, Informática e Metodologia e alinhamento estratégico.

Na dimensão de maturidade em recursos humanos, constatou-se que os membros das equipes de projeto apresentam um grau elevado de insatisfação pessoal além de não possuírem formação específica em gerenciamento de projetos, sendo todos engenheiros que exercem a função de gerente, apesar de constituírem um departamento autônomo com responsabilidades específicas de um gerente de projeto. Em nosso trabalho elaboramos uma revisão a descrição de cargos de GP para a STD adequando-a aos preceitos do PMBOOK e encontra-se denominado como anexo 2. A STD não possui a cultura de projetos internos, fato que levou a equipe de trabalho a propor um projeto denominado “Projetos Internos” onde todas as ações internas, e melhorias passem a ser considerados como projetos, com uma metodologia específica, designação de um gerente, termo de abertura, definição de escopo, cronograma etc. como mencionado no capítulo específico.

Na Dimensão Informatização o projeto de implantação de um sistema de um sistema ERP já se encontra em seu estagio inicial e a partir deste trabalho foi considerado pela direção da STD como um projeto interno com a elaboração de um termo de abertura, e a metodologia específica elaborada pelo grupo de trabalho.

Na dimensão de maturidade em aprendizado organizacional, constatou-se falta de procedimentos de uma metodologia específica de condução e de avaliação de projetos. Estes problemas contribuem para as deficiências encontradas pela empresa em acumular conhecimento e em aprender com os erros e acertos de projetos passados. Sanar esta deficiência é hoje o principal desafio da empresa para melhorar o seu grau de maturidade,

Problemas de comunicação apareceram em vários momentos da pesquisa. Foi observado, por exemplo, que apesar de existir um manual de procedimentos para a qualidade de projetos na empresa, ele é pouco utilizado. Todos os gerentes entrevistados possuem conhecimentos e práticas específicas em gerenciamento de projetos, todos os projetos possuem seu plano de projeto, cronograma, análise de riscos, mas elaborados de forma individual e não sistematizada.

Na dimensão de maturidade em aprendizado organizacional, constatou-se falta de procedimentos de avaliação pré e pós-projeto bem como avaliação das lições apreendidas, os chamados ativos de processos organizacionais, definição tão cara ao PMBOK, é praticamente desconhecida. Estes problemas contribuem para as deficiências encontradas pela empresa em acumular conhecimento e em aprender com os erros e acertos de projetos passados. Uma metodologia preliminar de Gerenciamento de projetos baseada no PMBOK se tornou nosso foco principal, eliminando alguns processos sugeridos adequando o PMBOK a estrutura funcional e organizacional da STD.

Esta simplificação relatada nos processos anteriormente mencionados procurou de forma pragmática atender cultura organizacional da empresa e ao mesmo tempo fornecendo uma base metodológica sólida aos coordenadores. A sugestão da criação do escritório de projetos surgiu como um projeto interno de forma a viabilizar a implantação e o suporte metodológico à equipe de Gerentes de Projeto.

Encontramos varias dificuldades bibliográficas para a definição de um modelo de um PMO para uma empresa de engenharia. Não encontramos em quaisquer “cases” ou livros disponíveis experiências relatadas de implantação um PMO desta natureza. Optamos então pela estruturação de um PMO com características distintas, atrelando-o ao departamento de GQ e a utilização da norma ABNT 10006, consideramos que a estruturação de um escritório conforme relatado anteriormente irá propiciar uma maior eficiência no gerenciamento dos projetos da empresa.

O gerenciamento de riscos de projetos foi avaliado como o principal problema da dimensão de maturidade referente ao alinhamento estratégico dos projetos. Este surge no início da elaboração das propostas de venda. Os processos de vendas não se encontram metodologicamente ou funcionalmente vinculados a Gerencia de projetos, ou mesmo a engenharia. Esta ruptura impede a elaboração de uma metodologia para identificação, planejamento e controle de riscos levando muitas vezes, e varias foram identificadas pelo grupo de trabalho, a elaborar propostas inadequadas. Para a implantação do sistema ERP um macro processo foi elaborado pelo grupo com a colaboração de toda a equipe de vendas, gerenciamento de projetos, e direção onde transformando os processos estanques de vendas e gerenciamento de projetos em um só processo contínuo, capaz de suportar uma metodologia unificada em toda a empresa conforme apresentado anteriormente.

Finalmente, consideramos que o projeto metodológico sugerido e apresentado a direção da STD a partir das considerações sobre a maturidade em Gerenciamento de projetos mencionadas na introdução deste trabalho. O grau de maturidade em gerenciamento de projetos obtido foi confirmado pela análise qualitativa extraída das entrevistas e do questionário aplicado realizadas com o corpo gerencial da empresa.

Os resultados apresentados neste estudo, mostram os principais problemas da empresa em gerenciamento de projetos e propostas para atingir o nível 3 pleno de maturidade proposto pelo Prof. Darci Prado. Estas foram apresentadas pelo grupo de trabalho a direção da STD. As propostas fundamentadas nas noções adquiridas e apontam a necessidade de uma reflexão mais profunda do diagnóstico, com o desenvolvimento de um plano de ações objetivando não apenas aumentar o grau de maturidade da empresa em gerenciamento de projetos como torná-la mais competitiva em nível nacional. .

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**, Editora Atlas, 1994.

CLELAND, D. 1.; KING, W, R **Project Management Handbook**. Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.

CLELAND, DA VID I. - **Project Management - strategic design and implementation** - second edition, McGraw Hill, 1994.

FLEURY M.T.L. "**Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**". In: DUTRA, J. S.(Organizador) **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Ed. Gente, São Paulo, 2001.

KERZNER, HAROLD - - **Applied Project Management - best practices on implementation** - John Wiley, 2000.

KERZNER, HAROLD - **project Management - a systems approach to planning, scheduling and controlling** - Sixth Edition- John Wiley, 1998.

PRADO DARCI- **Gerenciamento de Portifólios Programas e Projetos nas Organizações** Ed.INDG Tecnologia e Serviços LTDA,2004

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI - **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Disponível na internet <http://www.pmi.org/opm3> e <http://www.pmi.org/standards/pmcapabilities.htm>

RABECHINI Jr, R; CARVALHO, M.M. **Competências em Equipes de Projetos**, Altec2001, IX Seminário Latino Ibero-Americano de Gestão Tecnológica Costa Rica, 17 - 19/Out, 2001.

REMY, RON - **Adding focus to improvement efforts with PM3** - PMNetwork Project Management Institute, July, 1997, pp. 43-47

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE - **The Capability Maturity Model for software** - version 2B - Carnegie Mellow University - 16/sept/1997

APÊNDICES

15. APÊNDICES

15.1. Apêndice I – Apresentação do Projeto Escritório de Projetos STD

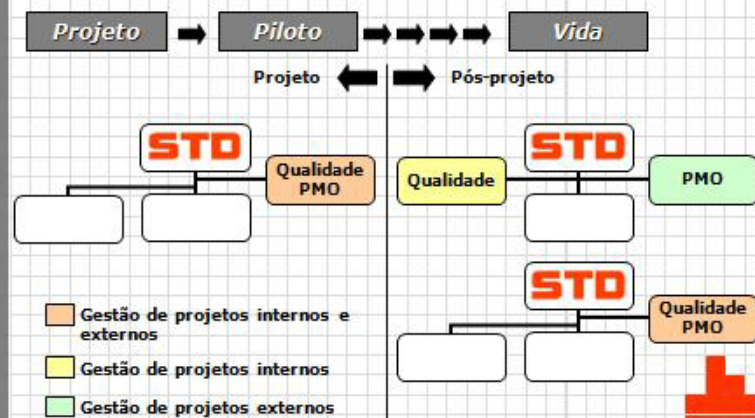


OBJETIVO DO PROJETO

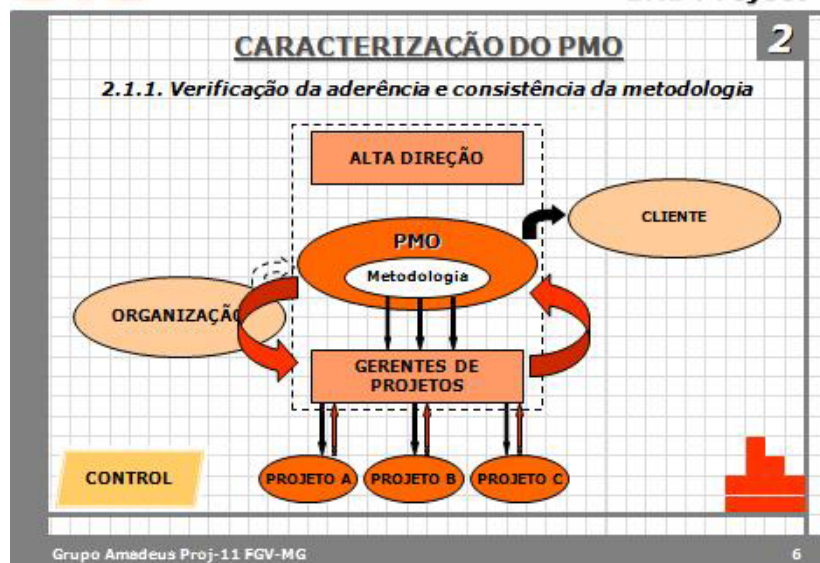
Estruturar um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – Project Management Office) para apoio e controle dos novos modelos de gestão de projetos da STD .

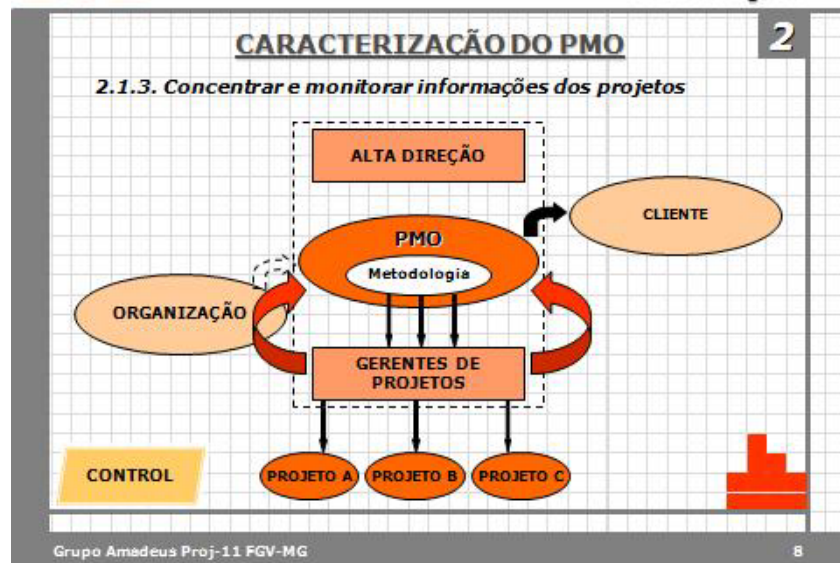
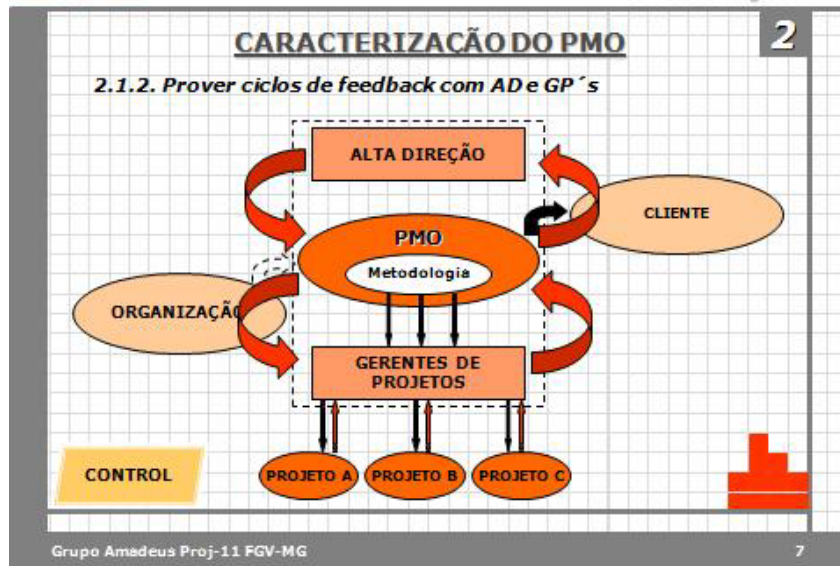
Referências:

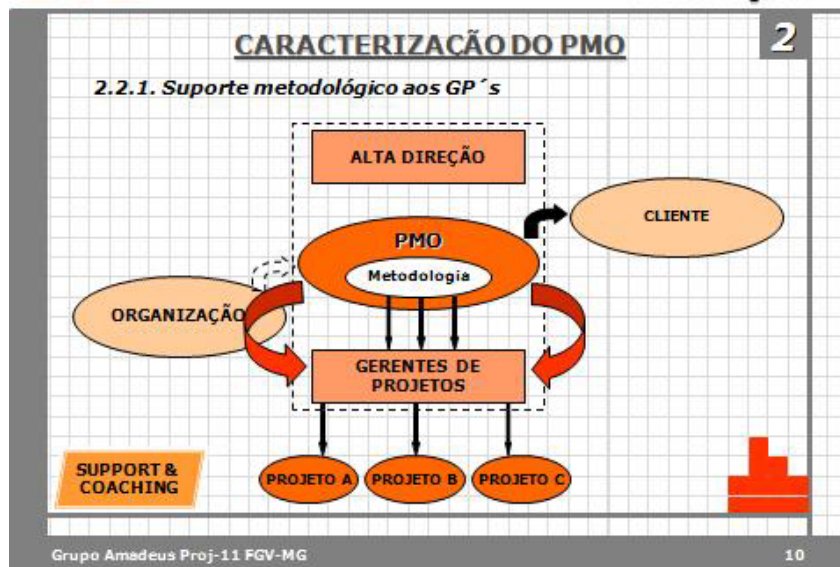
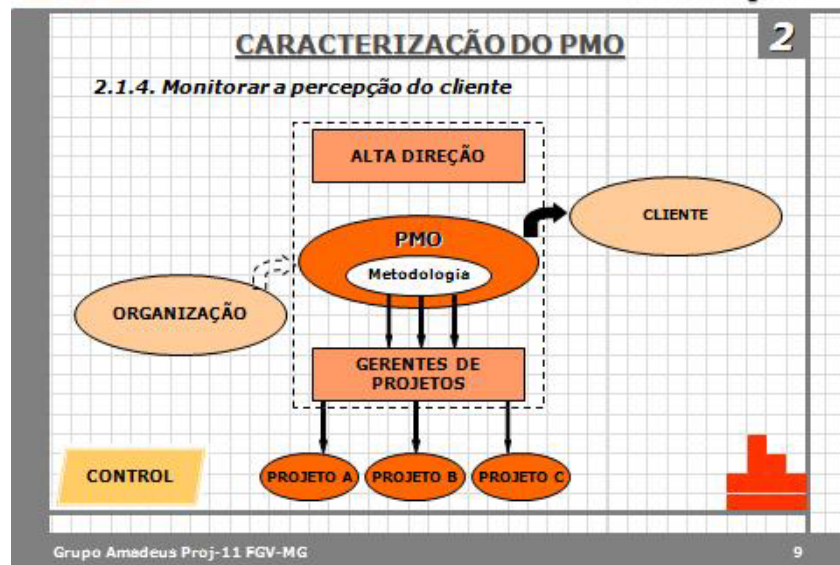
- NBR ISO 10006 (versão 2006) – Sistemas de Gestão da Qualidade Diretrizes para Gerenciamento de Empreendimentos
- PMBoK (3ª Edição) – Project Management Body of Knowledge – PMI – Project Management Institute
- ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos

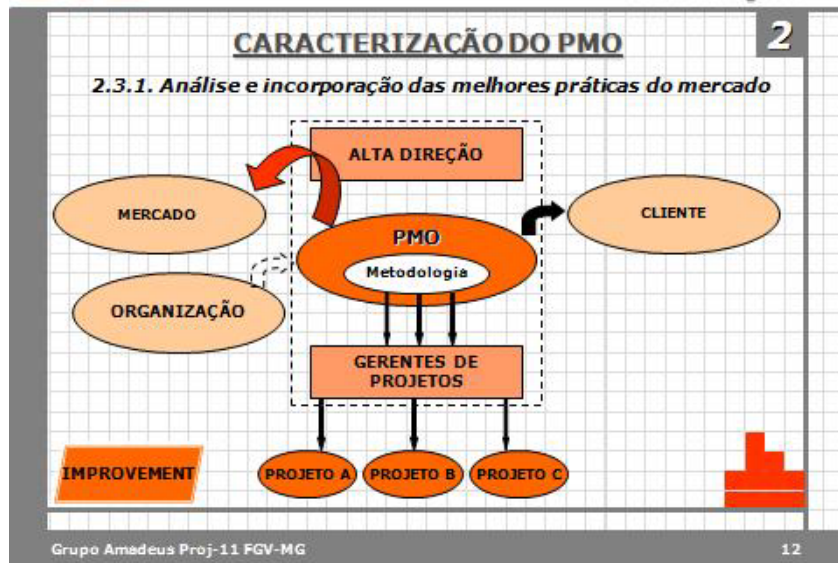
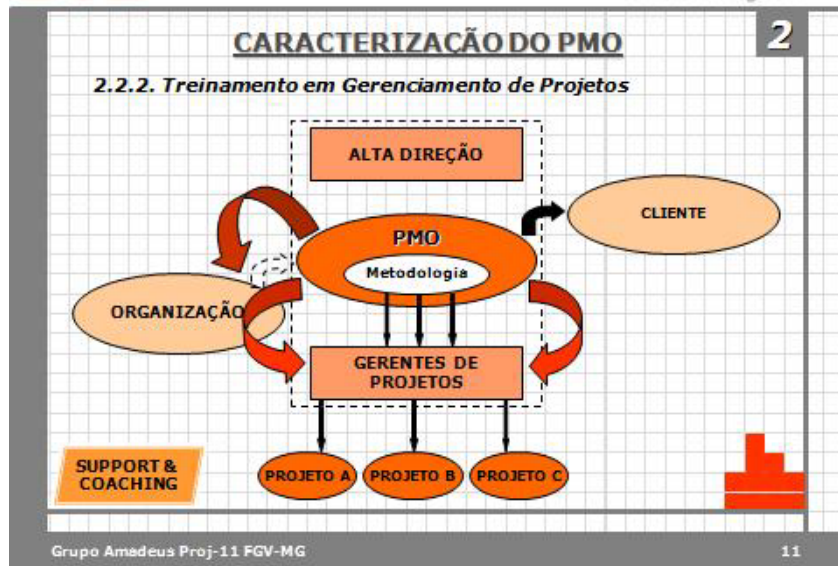
CONTEXTUALIZAÇÃO**1**

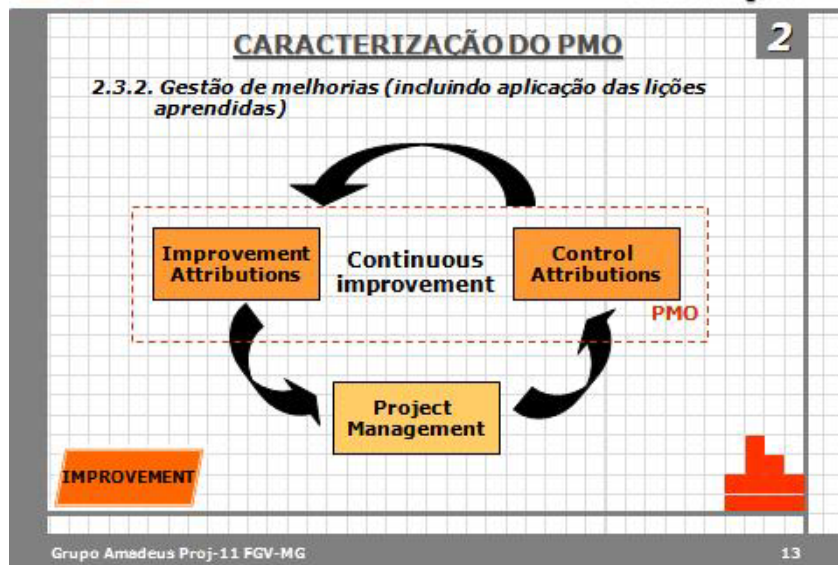
CARACTERIZAÇÃO DO PMO		2
Campos de trabalho	Atribuições	
CONTROL	2.1.1. Verificação da aderência e consistência da metodologia de PM 2.1.2. Provimento de ciclos de feed back com AD e GP's 2.1.3. Concentrar e monitorar informações dos projetos 2.1.4. Monitorar a percepção do cliente	
SUPPORT & COACHING	2.2.1. Suporte metodológico aos GP's 2.2.2. Treinamento em Gerenciamento de Projetos	
IMPROVEMENT	2.3.1. Análise e incorporação de melhores práticas do mercado 2.3.2. Gestão de melhorias (incluindo aplicação de lições aprendidas)	











15.2. Apêndice II – Apresentação do Projeto Internos

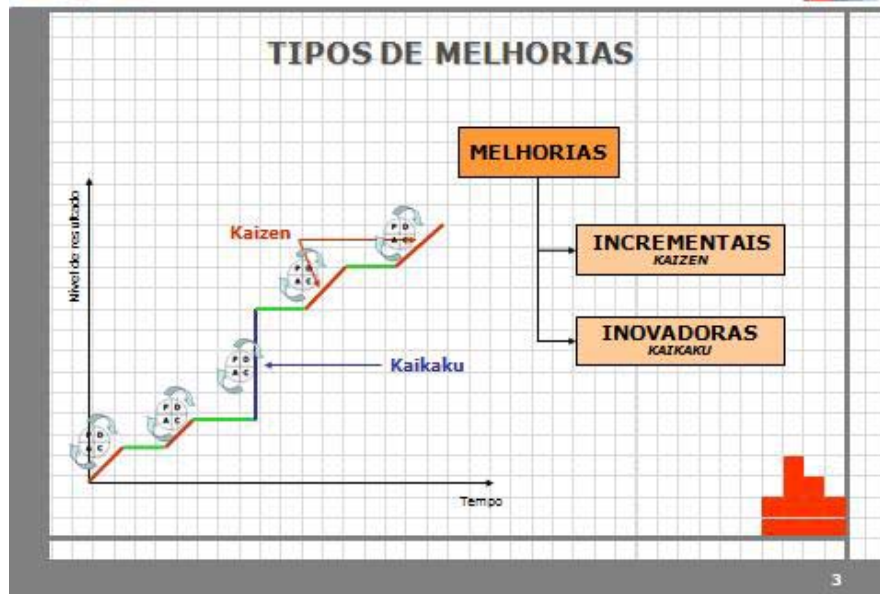
STD



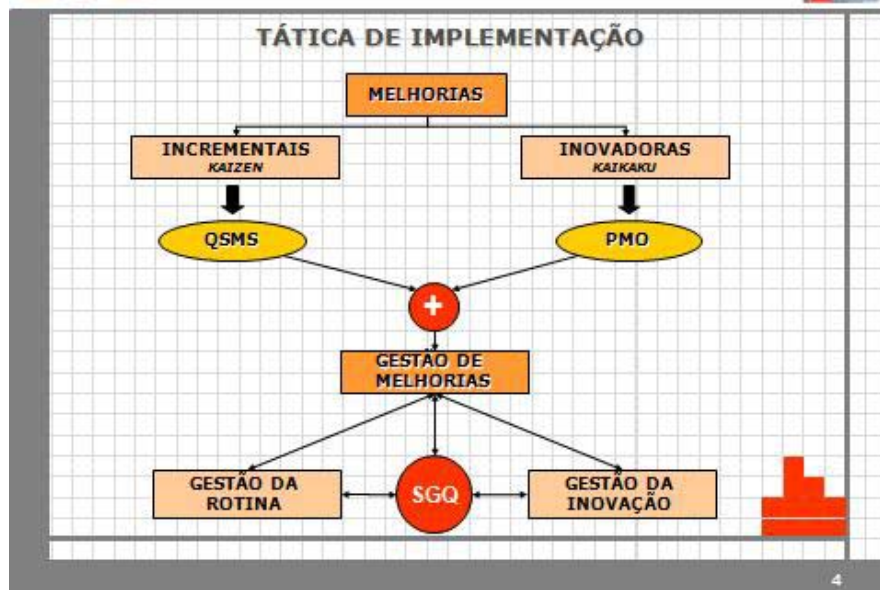
STD



STD



STD





DEFINIÇÃO DE PROJETO

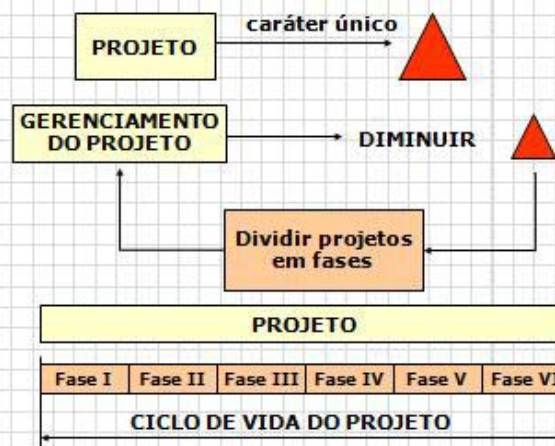
“Projeto é um esforço **temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou resultado **exclusivo**”

PMBOK, 3ª ed.

5



GESTÃO DE PROJETOS



6

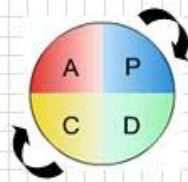
STD



GESTÃO DE PROJETOS

“Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto a fim de atender a seus requisitos”

PMBOK, 3ª ed.

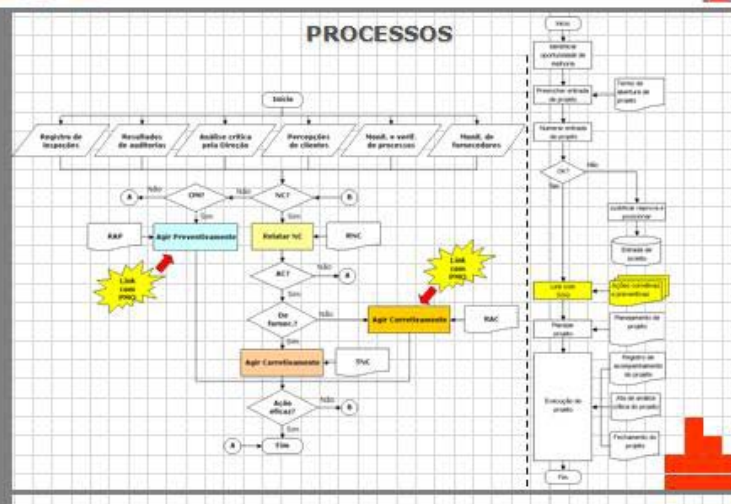


7

STD



PROCESSOS



8

15.3. Apêndice III – Modelos

[illegible]

STD	ATA DE REUNIÃO	TE	REV. 0
	PROJETO	FOLHA 2 de 2	
	TÍTULO		
ATA DE REUNIÃO			



Objetivo da Reunião: <Descreva em poucas linhas, os objetivos da reunião>

Data da reunião - <dd/mm/aa>	Início - <hh:mm>	Término - <hh:mm>
-------------------------------------	-------------------------	--------------------------

Participantes: <insira o nome, área da GA ou Empresa dos participantes da reunião>

Nome	Área ou Empresa	Assinatura

Lista de Distribuição (c/c): <quem não participou da reunião e outros envolvidos no assunto que precisam receber a ata, citar <Nome> - <E-mail> - <Área ou Empresa>

Local: <escrever o local onde a reunião foi realizada>

Tópicos discutidos

<descreva os principais tópicos e principais decisões e discutidos/tomadas durante a reunião>

Plano de ação <Sempre que possível, elabore um plano de ação para registrar e tratar tópicos que não foram resolvidos durante a reunião.>

Item	Responsável	Ação	Data	Data Final	Status
1					
2					
3					

<Como status favor informar "Em aberto" para os itens ainda não resolvidos/concluídos e "Fechado" para os que estão resolvidos/concluídos. Mantenha o histórico das datas finais, caso o item não tenha sido concluído na primeira data prevista como data final. Selecione a data não cumprida, formate-a com um tachado simples e insira a nova data.>

EMITIDO POR :	APROVADO POR :	DATA :
---------------	----------------	--------

[illegible]

STD	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA		Nº	TE	Rev.	0
	PROJETO			FOLHA		3 de 3
	TÍTULO					
SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA						
INFORMAÇÕES GERAIS						
Número da Solicitação de Mudança -				Data -		
Projeto -				Etapa do Projeto -		
Descrição da Mudança -						
Razão/Justificativa -						
Mudança solicitada por -						
EMITIDO POR :			APROVADO POR :		DATA :	

	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA		Nº	TE	Rev. 0															
	PROJETO		FOLHA		4 de 4															
	TÍTULO																			
SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA																				
IMPACTOS (INCLUINDO ESTIMATIVA DE TEMPO E ESFORÇO NECESSÁRIO)																				
Negócio Técnico Orçamentário Prazo (cronograma) Escopo Recursos Humanos Recursos Materiais Riscos Identificados ☐ Mudança aceita ☐ Mudança recusada Se a Mudança for aceita: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="text-align: center; font-size: x-small;">Ação</th> <th style="text-align: center; font-size: x-small;">Responsável</th> <th style="text-align: center; font-size: x-small;">Data</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>						Ação	Responsável	Data												
Ação	Responsável	Data																		
EMITIDO POR :		APROVADO POR :		DATA :																

[illegible]

[illegible]

STD	DECLARAÇÃO DE ESCOPO		Nº	TE	REV.	0
	PROJETO		FOLHA		3 de 3	
	TÍTULO		DECLARAÇÃO DE ESCOPO			



<Título do Projeto>

I. Identificação do Projeto
<Código Utilizado para identificação do projeto.>

II. Justificativa do Projeto
<Um breve descritivo da organização, salientando alguns fatores que justificam a necessidade desse projeto.>

1. Critérios de Seleção (Retorno Financeiro/Market-Share....)
<Justificativa do sistema escolhido frente a outras eventuais alternativas>

2. Informações Históricas

i. Histórico do Processo:
<Descrever as características da concepção do projeto original.>

ii. Cenário Atual:
<Descrever o processo, destacando o problema, a necessidade, a oportunidade e os respectivos impactos causados hoje.>

III. Orçamento
<Escreva o valor do orçamento do projeto. É aconselhável citar os fornecimentos cobertos por esse orçamento. Exemplo: US\$ 1,23 para compra de projetos e equipamentos.>

IV. Patrocinador do Projeto
<Nome do Patrocinador (Sponsor) do projeto.>

V. Cliente
<Cliente do Projeto. Pode ser um cliente externo ou interno da organização.>

VI. Gestor do Projeto
<Nome do Gerente da área.>

VII. Gerente de Projeto
<Designar o Gerente de Projeto, definindo o âmbito e o grau da sua autoridade.>

VIII. Time do Projeto
<Cite os participantes do projeto.>

EMITIDO POR :	APROVADO POR :	DATA :
---------------	----------------	--------

	DECLARAÇÃO DE ESCOPO	Nº	TE	REV. 0
	PROJETO			
	FOLHA	4 de 4		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO				

IX. Escopo do Projeto

1. Dentro do Escopo
<Descrever qual será o escopo do projeto. Refere-se aos produtos a serem gerados pelo projeto e não as atividades que compõem o projeto.>

2. Fora do Escopo
<Descrever o que está claramente fora do escopo do projeto, para que não gere expectativas divergentes dos clientes.>

3. Limite de Escopo para os pacotes
<Determine o escopo de eventuais processos ou equipamentos comuns a outros pacotes. Exemplo:

Item	Processo / equipamentos	Pacote 1	Pacote 2	Pacote 3
1	Extensão do prédio	X		
2	Extensão da sala elétrica		X	
3	Malha de terra dos edifícios	X		
4	Válvulas de bloqueio			X

X. Produto do Projeto
<Indique o produto que será fruto do projeto e os indicadores verificados pelo cliente para sua aceitação e/ou avaliação.>

XI. Principais Pacotes de Serviço / Critérios de Aceitação
<Defina junto ao cliente os critérios de aceitação de todos os subprodutos formais e o prazo de cada uma delas. Indique se a data de término é estimada ou contratada. Essa lista é essencialmente o que o Cliente está comprando.>

XII. Premissas
<Descrever aqui quais são as condições iniciais que deve-se atender para que o projeto seja desenvolvido, (fatores considerados reais, verdadeiros ou que estão esperando uma aprovação), disponíveis nesse momento do projeto >.

XIII. Restrições
<Informar os fatores que limitam o projeto, como leis, diretrizes, padrões ou qualquer imposição de caráter tecnológico ou de processo, com os quais o projeto terá que conviver.>

EMITIDO POR :	APROVADO POR :	DATA :

	PLANO GLOBAL	Nº	TE	Rev.	0	
	PROJETO				FOLHA	3 de 3
						
TÍTULO						
PLANO GLOBAL						
<Título do Projeto> I. Introdução 1. Propósito do Documento <Descreve o propósito do documento. Por exemplo: ele, pode ser um draft para uma discussão, pode ser uma versão formal, etc.> 2. Justificativa do Projeto <Um breve descritivo da organização, salientando alguns fatores que justificam a necessidade desse projeto.> 3. Documentos Incorporados <Descreve os documentos que agregarão valor a este projeto. Por exemplo, detalhes do processo do projeto e padrões poderão ser observados através do Plano de Qualidade, detalhes da aceitação do projeto pelo Cliente poderão estar no Plano de Aceitação, etc. Faça referência ao documento através do seu código, seu nome, número da versão e data de emissão. Alguns documentos podem ser escritos após a emissão desse plano, ainda assim poderão ser mencionados aqui como documentos incorporados. Todo documento constante deste item, juntamente com esse plano de projeto, formarão o conjunto completo de documentos do projeto em questão.> 4. Patrocinador do Projeto <O Plano de Projeto é um documento "vivo" – fonte de informação comum consultada por todos os stakeholders do projeto; por isso é necessário que se mantenha um controle rígido de suas atualizações. Quando ocorrerem mudanças significativas de escopo, recursos financeiros e humanos, uma nova versão deverá ser emitida pelo Gerente de Projeto, aprovada pelo Sponsor e divulgada a todos os stakeholders. Alterações de status deverão ser registradas no Status Report, que terá uma periodicidade a ser definida pelo Gerente do Projeto.> II. Escopo do Projeto <Esta seção apresenta a descrição global dos objetivos desse projeto, tanto da perspectiva do Cliente, quanto da empresa. Os fatores críticos para o sucesso e os riscos devem ser identificados, assim como as restrições e premissas do projeto.> 1. Objetivos do Cliente i. Objetivos <Explique o que significa desse projeto para o Cliente: Do que se trata o projeto, para que o estão fazendo, como está relacionado com o objetivo da empresa...> ii. Fatores críticos para sucesso do projeto						
EMITIDO POR :		APROVADO POR :		DATA :		

	PLANO GLOBAL	TE	Rev. 0
	PROJETO	FOLHA 4 de 4	
	TÍTULO		

PLANO GLOBAL

<Identifique como o sucesso do seu projeto será medido. Isso pode ser diferente da maneira de medir o sucesso do Cliente. Por exemplo, objetivo de crescimento da competência do seu time.>

iii. Declaração de Escopo
Ver documento "Declaração de Escopo".

III. Sub Produtos

1. Para o cliente

<Liste todas as entregas formais para o Cliente e o prazo de cada uma delas. Indique se a data de término é estimada ou contratada, ou seja, se são datas já acordadas para o cronograma do projeto (datas contratadas) ou se são apenas datas estimadas. Essa lista é essencialmente o que o Cliente está comprando. Poderá incluir itens não tangíveis, como X pessoas para Y semanas como suporte à entrega. Todas as entregas deverão ser formalizadas através do Documento de Aceite de Produtos. Neste espaço, deverão ser definidos claramente os critérios de aceitação do projeto. Isso poderá ser feito de várias maneiras, por exemplo, testes realizados (Testes de Aceitação em Fábrica, Testes a Frio, Testes a Quente, etc.), etapa completa, etc.>

ENTREGAS	CRITÉRIOS	DATAS	ESTIMADA (E) / CONTRATADA (C)
		Dd/mm/aaaa	

2. Do cliente

<Em alguns projetos o cliente tem certas obrigações formais, como revisar um documento num determinado período de tempo, proporcionar teste de informação e alguns equipamentos, etc. Tenha certeza de que as informações que você espera receber do cliente estejam claramente especificadas no plano. Sua meta é dar suporte e encorajamento para que ele cumpra a parte dele. Inclui também a responsabilidade do Cliente de fornecer pelo menos um contato de interface para assuntos comerciais e/ou técnicos.>

IV. Estratégia do Projeto

1. Ciclo de Vida dos Processos do Projeto

O projeto será gerenciado de acordo com a metodologia definida para Gestão dos Projetos da Engenharia, com as seguintes etapas do ciclo de vida:

XXX
XXX

EMITIDO POR :	APROVADO POR :	DATA :

	PLANO GLOBAL	Nº	TE	Rev.	0																															
	PROJETO				FOLHA		5 de 5																													
	TÍTULO																																			
PLANO GLOBAL																																				
XXX XXX Reuniões de progresso ocorrerão xxxxxx (exemplo: semanalmente) às xxxxx (exemplo: segunda-feira) onde será apresentado o Relatório de Progresso. O gerenciamento de mudanças será realizado através do documento "Solicitação de Mudança" e deverá possuir assinatura das partes xxxx. 2. Matriz de Comunicação <Nessa matriz, estará identificado o tipo de documento, quem são emissor e receptor, quais os meios de comunicação vigentes e aceitáveis no decorrer do projeto e qual a periodicidade da veiculação da informação. > <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">INFORMAÇÃO</th> <th style="width: 15%;">DOCUMENTO</th> <th style="width: 15%;">EMISSION</th> <th style="width: 15%;">RECEPTOR</th> <th style="width: 15%;">MIDIA</th> <th style="width: 15%;">PERIODICIDADE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> 3. Organização Ver "Organograma do Projeto" do projeto. 4. Matriz de Responsabilidade Ver "Matriz de Responsabilidade" do projeto. V. Plano de Trabalho Nessa seção identificamos as atividades que terão o projeto e como os recursos serão mapeados de acordo com as atividades, junto com outros recursos não humanos que serão necessários. 1. WBS (Work Breakdown Structure) A WBS possibilita quebrar o escopo do projeto em níveis até o mais baixo possível para ajudar a definir em que nível o trabalho precisa ser monitorado e controlado. Alguns pacotes de trabalho serão desenvolvidos em etapas posteriores do ciclo de vida do Projeto e serão detalhadas posteriormente, durante as atualizações do Plano Global do Projeto, no decorrer do desenvolvimento do trabalho. Ver a "WBS" do projeto. 2. Recursos Os recursos humanos e não humanos (equipamentos, materiais e despesas) devem ser incluídos no cronograma. Os recursos devem ser atribuídos às atividades identificadas. Todos os recursos que serão utilizados para o desenvolvimento do Projeto devem estar mapeados. Os recursos serão alocados em cada etapa do projeto, à medida do seu andamento. Ver o "cronograma" do projeto.							INFORMAÇÃO	DOCUMENTO	EMISSION	RECEPTOR	MIDIA	PERIODICIDADE																								
INFORMAÇÃO	DOCUMENTO	EMISSION	RECEPTOR	MIDIA	PERIODICIDADE																															
EMITIDO POR :		APROVADO POR :			DATA :																															

	PLANO GLOBAL	Nº	TE	REV. 0
	PROJETO			FOLHA 6 de 6
	TÍTULO PLANO GLOBAL			

VI. Plano de Aquisição

O Plano de Gerenciamento das Aquisições identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela contratação de produtos ou serviços fora da organização. As questões a serem respondidas por esse plano são: se deve contratar, como contratar, o que contratar, quanto contratar e quando contratar. O Plano de Gerenciamento das Aquisições tem como objetivo comunicar como serão gerenciados os processos de gerenciamento das aquisições.

1. Análise Make or Buy

<Esta é uma técnica usada para determinar se um produto ou serviço pode ser produzido a um custo-benefício adequado pela organização executora. Os dois lados da análise incluem custos diretos e indiretos. Para ajudar nessa análise, normalmente faz-se uso de uma Avaliação Especializada, qualquer grupo ou indivíduo com conhecimento especializado sobre o assunto>

<Descreva abaixo o resultado da análise para o seu projeto>.

PRODUTOS E SERVIÇOS	FAZER (MAKE)	COMPRAR (BUY) TERCEIRIZAR	POR QUE DA DECISÃO?

VII. Milestones

Marcos são os pontos de checagem-chave em qualquer etapa do projeto. Eles são eventos que demonstram progresso significativo do Projeto, que apresentam um impacto importante para o cliente e ainda que demonstram eventos de pagamento. Caso existam muitos marcos definidos, o acompanhamento do Projeto se torna difícil. A lista de marcos deve incluir apenas os eventos ou sub-produtos chave.

São marcos do projeto:

EVENTOS	DATAS

VIII. Performance e Medidores

A performance do projeto será avaliada de acordo com a escala listada abaixo

<Quais os requisitos de performance e medidores existentes no projeto e como serão mensurados?>

1. Indicadores do projeto

<Defina quais serão os indicadores do projeto>

IX. Riscos

EMITIDO POR :	APROVADO POR :	DATA :

	PLANO GLOBAL	Nº	TE	REV. 0
	PROJETO	FOLHA		7 de 7
				
TÍTULO				
PLANO GLOBAL				
1. Planejamento dos Riscos O Gerenciamento de Riscos inclui os processos de identificação, análise e respostas a riscos do projeto. Os riscos serão identificados e tratados através da Planilha de Análise de Riscos até o seu encerramento. Recomenda-se que o acompanhamento seja feito semanalmente. O reporte é obrigatório e deverá ser feito através do documento chamado "Relatório de Progresso". É de responsabilidade do Líder de Projeto garantir a identificação, a qualificação, a quantificação, a resposta e o monitoramento dos riscos do projeto através das ferramentas dessa metodologia, da participação do time do projeto e dos envolvidos. 2. Identificação dos Riscos Os riscos do projeto deverão ser identificados com o time interno da empresa e aprimorados. Através de uma reunião, utilizando-se da técnica de brainstorming/entrevistas. Envolvidos e/ou membros do time que não puderem comparecer à reunião de identificação dos riscos poderão participar através de conference call (se possível) e/ou e-mails. Os riscos identificados deverão ser registrados na Planilha de Análise de Riscos. Todos os riscos deverão ser tratados e acompanhados na periodicidade estabelecida pelo Gerente do Projeto em conjunto com os envolvidos. 3. Acompanhamento, Análise e Tratamento de Riscos O Relatório de Progresso será enviado semanalmente ou na periodicidade definida entre o Líder de Projeto e os envolvidos de acordo com a necessidade de cada projeto. Para completar essa tarefa com sucesso o Líder de Projeto deverá (sem estar limitado a): - recomendar estratégia da ação de respostas aos riscos, com base em experiências anteriores e projetos similares; - estabelecer tratamento apropriado, como - evitar o risco (mudar o plano do projeto, eliminando o risco), - transferir o risco (delegar as consequências para uma terceira pessoa), - mitigar o risco (reduzir o impacto e probabilidade), - aceitar o risco (não mudar o plano do projeto, traçar contingência); - designar responsáveis para solucionar/tratar o risco; - programar a data final máxima para tratamento do risco; - determinar a fonte/categoria do risco; - julgar os impactos quanto a escopo, prazo e custo; - documentar as sugestões de tratamento e reportá-los como acompanhamento dos riscos no relatório de progresso; - atualizar a planilha de análise de riscos de acordo com a periodicidade previamente estabelecida pelo Gerente de Projeto e os envolvidos até o seu fechamento (encerramento dos riscos). X. Outros <Essa seção é para qualquer outro tipo de informação que você julgue necessária nesse documento. Lembre-se de que queremos que esse documento seja o mais conciso possível.>				
EMITIDO POR :		APROVADO POR :		DATA :

STD	PLANO GLOBAL	Nº	TE	Rev.	0	
	PROJETO				FOLHA	8 de 8
	TÍTULO					ERB Project 
PLANO GLOBAL						
XI. Anexos <Essa seção é opcional e é incluída para encorajar o Gerente do Projeto a utilizá-la na necessidade de se detalharem informações, para que o plano possa ficar o mais compacto possível, tornando-se fácil e breve sua leitura. Os anexos poderão conter informações financeiras, de cronograma, qualidade, entre outras mais detalhadas.>						
EMITIDO POR :		APROVADO POR :		DATA :		

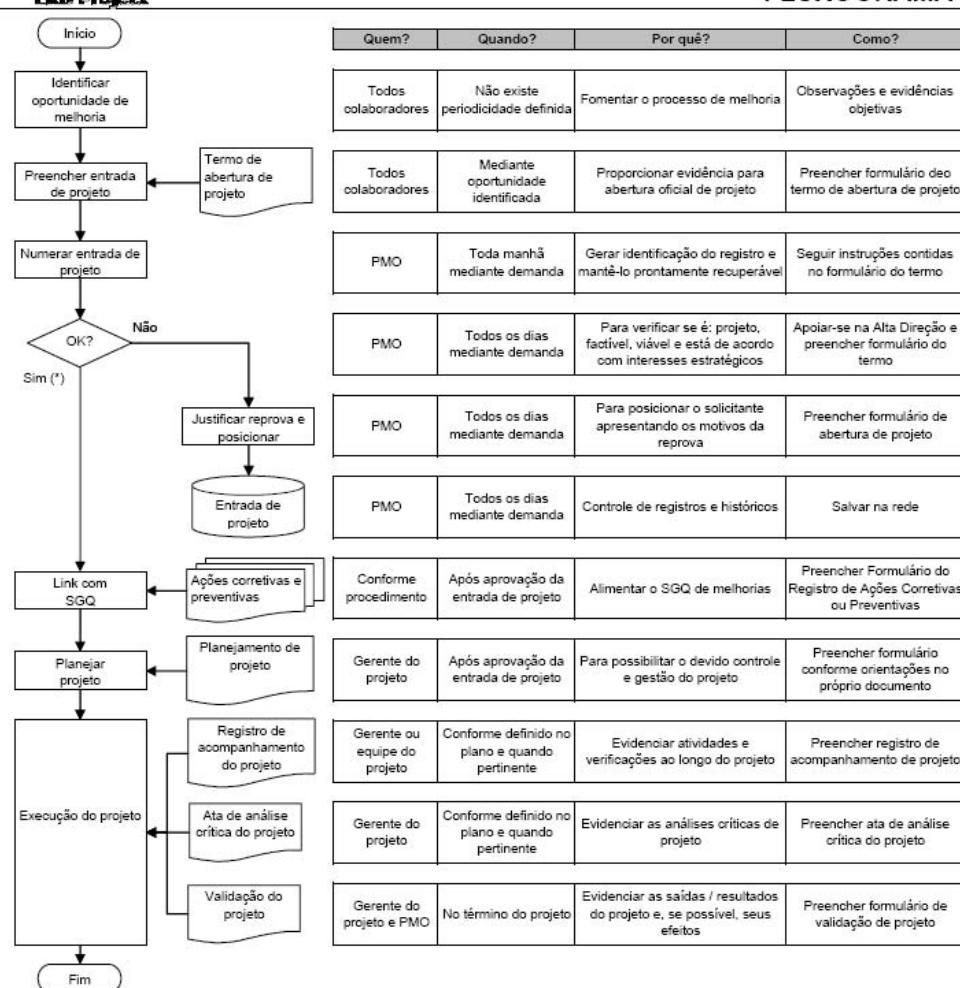
ANEXOS

16. ANEXOS

16.1. Anexo I – Termo de Abertura e Cronograma Desenvolvido para Implantação ERP da STD



FLUXOGRAMA



* Caso a aprovação seja condicional, só registrá-la definitivamente após acordar as devidas alterações com o elaborador do Termo de Abertura do Projeto.



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

TAP 1007/07
Data 28/11/2007

Elaborado por: IGOR MARCUS LACERDA / ALEXIA PIANA

Projeto: Implantação de novo Sistema de Gestão utilizando ERP Logix

Sigla: 1007/07

Cliente: STD

Gerente do projeto: IGOR M. LACERDA

Data de início: 1/4/2007

Data de Término: 28/2/2008

T (dias): 334

Descritivo e objetivo do projeto:

Este projeto tem como objetivo a implantação do ERP LOGIX, em substituição ao MULTIGESTOR, sendo um dos pilares do novo Sistema de Gestão da STD. A adoção do ERP possibilitará a integração das diversas áreas de negócios da STD e um fluxo controlável de processos que potencializa as atividades agregadoras de valor. Este projeto é caracterizado como um elemento fundamental para os interesses estratégicos, no combate as seguintes fraquezas: atribuições funcionais falhas, deficiência no processo de gestão, fluxo de informação deficiente e processos não definidos.

Equipe do projeto:

Igor Lacerda, Flávio Barbosa, Fabrício Pascon, MKG Consultoria, Magalhães & Magalhães Associados e Logocenter.

Produto do projeto:

ERP Logix implantado.

Principais subprodutos do projeto:

1- Identificação das áreas envolvidas. 2- Macroprocessos. 3- ERP Parametrizado (protótipo). 4- Fluxo e descrição dos processos. 5- Colaboradores STD treinados para operacionalização do ERP.

ESTIMATIVAS

Custos: R\$ 385.000,00

Horas: 4472

Retorno: 17% (do que e em que tempo)

Recursos necessários:

Recursos Humanos: Colaboradores da STD. Recursos de Hardware e Software: infraestrutura de informática, procedimentos atuais, Multigestor, sala de reunião e data show.

Probabilidade de sucesso: Baixa ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4 Alta ☐ 5

Riscos:

Não aceitação do ERP pelos colaboradores da STD. Falta de informações necessárias para o re-desenho dos processos e parametrização do ERP. Retrabalhos devido ao re-desenho dos processos estar sendo realizado simultaneamente a implantação do ERP. Retrabalhos devido a re-estruturação organizacional encabeçada pelo RH.

ITENS DE CONTROLE

Item de controle	Meta	Unidade
Identificação das áreas envolvidas	validada até (prazo)	##
Macroprocessos definidos	validados até (prazo)	##
ERP parametrizado (prazo)	validado até (prazo)	##
Equipe treinada	até (prazo)	##

DADOS ADICIONAIS

Premissas, delegações e restrições:

Premissas: a implantação do ERP será feita conforme redesenho de processos internos executado pela empresa de consultoria MKG; o ERP deverá ser integrável ao Spider; provimento de serviços de rede; o gerenciamento de projetos deverá seguir as boas práticas do PMI. Delegações: o gerente de projeto deverá, quando necessário, representar a direção; a MKG deverá ter acesso a todas as informações pertinentes para redesenhar os processos internos; o gerente de TI deverá ter autonomia para agendar todos os trabalhos a serem desenvolvidos em pela STD, Logocenter e MKG. Restrições: o custo total do projeto não poderá ultrapassar a 390.000,00 reais com desembolso máximo de 45% nos três primeiros meses.

Adicionais:

Levar em consideração as condições contratuais com MKG e Logocenter.

APROVAÇÕES

Status: ☐ Aprovado ☐ Aprovado condicionalmente ☐ Reprovado

Aprovado por:

Comentários:

Data:

Prioridade para execução: Baixa ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 Alta ☐ 5

[illegible]



Registro de Acompanhamento do
Projeto

RAPr 1003/07

Data	Evidência de Atividades e Verificações	Responsável



VALIDAÇÃO DE PROJETO

VPr 1003/07
Data:

Código do Projeto:

Planejamento do Projeto:

Registro de Acompanhamento do Projeto:

Atas de Análise Crítica do Projeto:

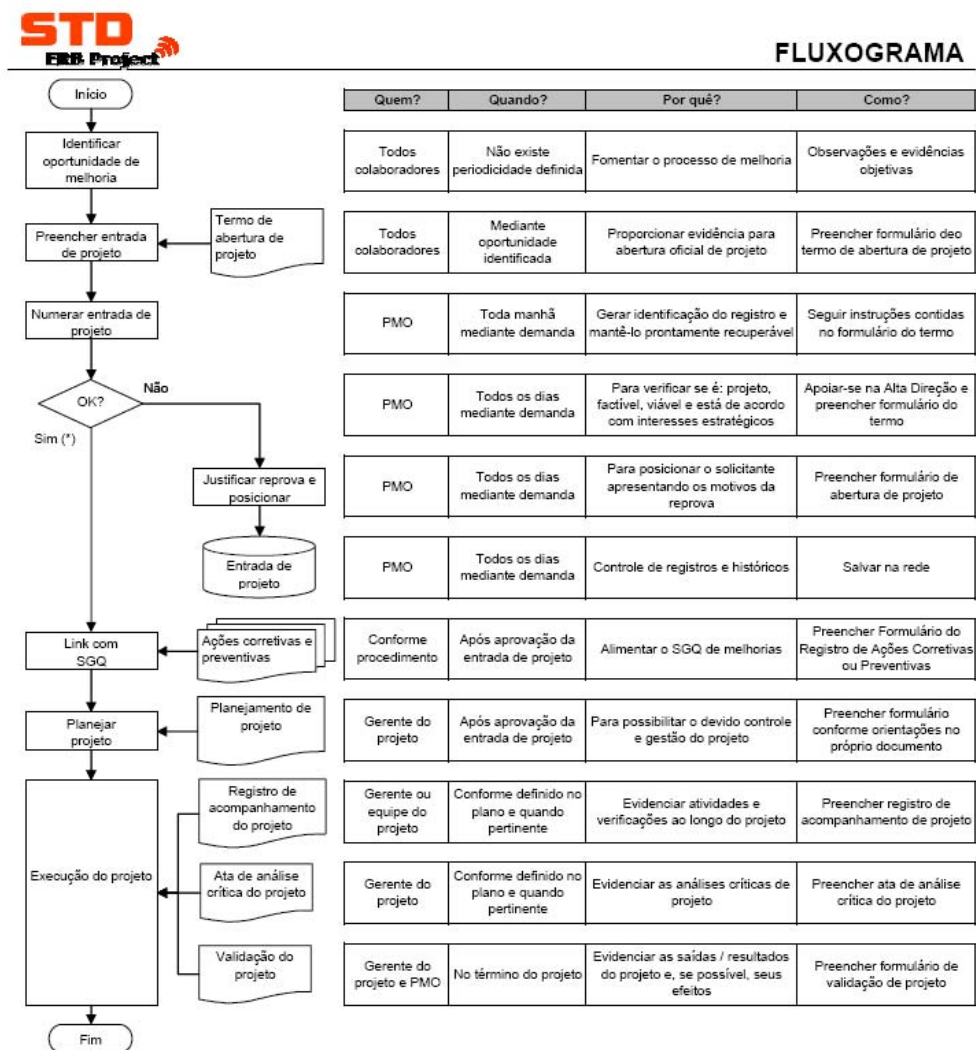
Status: ☐ Projeto Validado ☐ Projeto Não-Validado

Validação feita por:

Registro dos resultados e quaisquer ações subsequentes:

Lições aprendidas:

16.2. Anexo II – PMO –STD-Termo de Abertura e Cronograma Desenvolvido para a Implantação da EP da STD



* Caso a aprovação seja condicional, só registrá-la definitivamente após acordar as devidas alterações com o elaborador do Termo de Abertura do Projeto.



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

TAP 1003/07
Data 13/10/2007

Elaborado por: IGOR MARCUS DE LACERDA / ALEXIA PIANA

DADOS DO PROJETO

Projeto: Estruturação do PMO e metodologia para projetos internos Sigla: 1003/07
 Cliente: STD Gerente do projeto: Cleber Paiva
 Data de início: 22/10/2007 Data de Término: 23/12/2007 T (dias): 62

Descritivo e objetivo do projeto:

Este projeto tem como objetivo criar e implantar a sistemática para controles e gestão dos projetos internos na STD e para atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos neste ambiente. Com este projeto será possível sistematizar as várias atividades de melhoria, estabelecer o link entre as melhorias e o Sistema de Gestão da Qualidade e controles necessários para a prática da melhoria contínua. Os produtos deste projeto vêm de encontro com a política da qualidade e missão da empresa, assim em consonância com os interesses estratégicos da STD.

Equipe do projeto:

Cleber Paiva; Igor Lacerda; Flávio Fontes; Jorge Ribeiro; Adia Chukr.

Produto do projeto:

1. PMO habilitado e em operação para projetos internos; 2. Sistemática para controle e gestão de projetos internos.

Principais subprodutos do projeto:

1. Fluxo de processo e templates para controle e gestão de projetos internos; 2. Procedimento para projetos internos; 3. Procedimento para o PMO (projetos internos); 4. Revisão do procedimento para ação corretiva e preventiva; 5. Equipe treinada.

ESTIMATIVAS

Custos: R\$ 100,00 Horas: 120 Retorno: Não estimado

Recursos necessários:

Procedimentos do SGQ; Manual da Qualidade; ISO 9001:2000; Data show; Sala de Reunião; Notebook; Papel e impressora.

Probabilidade de sucesso: Baixa ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 Alta

Riscos:

1. Criação de sistemática que não seja eficaz para controle de projetos internos; 2. Montagem de Escritório de Gerenciamento de Projetos que venha a não controlar os projetos internos.

ITENS DE CONTROLE

Item de controle	Meta	Unidade
Fluxo de processos e templates para controle de projetos internos	Aprovado até 14/11/2007	###
Procedimento para controle de projetos internos	Aprovado até 03/12/2007	###
Procedimento para o PMO (projetos internos)	Aprovado até 11/12/2007	###
Revisão do procedimento para ações corretivas e preventivas	Aprovado até 23/12/2007	###
Treinamento da equipe STD	Executado até 15/12/2007	###

DADOS ADICIONAIS

Premissas, delegações e restrições:

Premissas: contemplar todo o conteúdo abordado na planilha PAEX da FDC e proporcionar meios para alimentar o Sistema de Gestão da Qualidade de melhorias. Delegações: o Cleber deverá ter acesso às todas as informações necessárias e autonomia para desenvolvimento do projeto e o Igor deverá ter autonomia para Representar a Direção quando pertinente. Restrições: não identificadas.

Adicionais:

Considerar os requisitos da NBR ISO 9001:2000.

APROVAÇÕES

Status: ☒ Aprovado ☐ Aprovado condicionalmente ☐ Reprovado Aprovado por: Igor

Comentários: Data: 15/10/2007

Buscar formatar todos os projetos da FDC até 15/12/2007.

Prioridade para execução: Baixa ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 Alta

STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP										PLP										Revizão										Data									
STP																																							



Registro de Acompanhamento do
Projeto

RAPr 1003/07

Data	Evidência de Atividades e Verificações	Responsável



VALIDAÇÃO DE PROJETO

VPr 1003/07

Data:

Código do Projeto:

Planejamento do Projeto:

Registro de Acompanhamento do Projeto:

Atas de Análise Crítica do Projeto:

Status: ☐ Projeto Validado ☐ Projeto Não-Validado

Validação feita por:

Registro dos resultados e quaisquer ações subsequentes:

Lições aprendidas:

16.3. Anexo III – Projeto Metodologia



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Risco

6.1 - Planejamento de respostas a riscos

Objetivos

- > Identificação, análise e resposta a riscos de projeto

Entradas

- Plano de Execução do Projeto
- Contrato
- Cronograma do projeto
- Atas de Reunião
- Dados de Processos
- Lista de Pendências
- Plano de Execução de Obra
- Relatório de Acompanhamento de Status
- Cronograma do projeto
- Estrutura analítica do projeto
- Listas de verificação da qualidade
- Registro de riscos

Saídas

- Plano de gerenciamento de riscos
- Plano de Execução do Projeto (atualizações)
- Relatório de Acompanhamento de Status
- Registro de riscos

Ferramentas

- Opinião especializada
- Modelos, formulários, normas
- Análise da lista de verificação
- Análise de desempenho do projeto
- Análise quantitativa de riscos e técnicas de modelagem
- Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos
- Auditorias de riscos
- Avaliação da urgência do risco
- Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos
- Avaliação de probabilidade e impacto de riscos
- Estratégias para riscos positivos ou oportunidades
- Estratégias para riscos negativos ou ameaças

Participantes

- Equipe do Projeto
- Cliente

Responsável

- Responsável não definido



Outros interessados

Material de Apoio



- item 11.1 do PMBOK
- item 11.2 do PMBOK
- item 11.3 do PMBOK
- item 11.4 do PMBOK
- item 11.5 do PMBOK
- Listas de verificação
- Normas Técnicas

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do IntelliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo Amadeus Proj 11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Suprimentos

7.1 - Gerenciamento de Suprimentos

Objetivos

> Planejar aquisições, compras e contratações

Entradas



Cronograma do projeto
Plano de Execução do Projeto

Saídas



Pedido de Compra
Plano de gerenciamento de aquisições
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Análise de produtos
Identificações de alternativas
Opinião especializada
Análise das partes interessadas

Participantes



Comprador

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



PMBOK, capítulo 12
PMBOK, capítulo 7

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Passos

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Escopo

2.1 - Gerenciamento do Escopo

Objetivos

- > Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Escopo, com informações relacionadas ao controle de mudanças e a manutenção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP/WBS)

Entradas

- Ativos de processos organizacionais
- Plano de gerenciamento do escopo do projeto (atualizações)
- Mudanças (aprovadas)
- Plano de Execução do Projeto
- Memorial de Cálculo

Saídas

- Estrutura analítica do projeto
- Linha de base do escopo
- Plano de gerenciamento do escopo do projeto
- Plano de Execução do Projeto (atualizações)
- Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas

- Modelos de estrutura analítica do projeto
- Decomposição
- Mapas Mentais

Participantes

- Equipe do Projeto

Responsável

- Gerente do Projeto

Material de Apoio

- item 5.1 do PMBOK
- item 5.2 do PMBOK
- item 5.3 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Projetos

10.2 - Levantamento de Campo e Dados de Processo

Objetivos

> Levantamento de informações e dados em campo para a elaboração do Projeto Básico e Executivo

Entradas



Estrutura analítica do projeto
Plano de Execução do Projeto
Memorial de Cálculo
Documentação do contrato

Saídas



Atas de Reunião
Dados de Processos
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Registros Fotográficos
RSP - Relatório de Status de Projeto
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Opinião especializada
Registro de problemas

Participantes



Cliente
Equipe do Projeto

Responsável



Engenheiro

Material de Apoio



Especificações Técnicas
Normas Técnicas
Listas de verificação

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng. Fabricação

11.1 - Planejamento da Fabricação

Objetivos

- > Determinar atividades para qualificação e seleção de fornecedores para a fabricação de equipamentos fornecidos ao cliente

Entradas



Memorial de Cálculo
Plano de Execução do Projeto
Cronograma do projeto
Documentação de proposta
Documentação do contrato
Estrutura analítica do projeto

Saídas



Plano de Fabricação
Plano de gerenciamento de aquisições (atualizações)
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Análise de alternativas
Análise de custo-benefício
Análise de produtos
Análise de proposta de fornecedor

Participantes



Fornecedores
Cliente
Comprador
Engenheiro de Planejamento

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299
HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3ª Edição)

Eng. Obras

12.1 - Gerenciamento de Obra

Objetivos

> Planejamento das obras de apoio à execução do Projeto

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Cronograma do projeto

Saídas



Cronograma do projeto
Plano de Execução de Obra
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Opinião especializada

Participantes

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Conf.St.Up

13.1 - Gerenciamento de Configuração e StartUp

Objetivos

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Cronograma do projeto

Saídas



Procedimento para TAC
Procedimento para TAF
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Opinião especializada

Participantes



Engenheiro de Planejamento
Cliente
Equipe do Projeto

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



Listas de verificação
Normas Técnicas

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Tempo

3.1 - Desenvolvimento do cronograma

Objetivos

- > Atualizar o Plano de Execução do Projeto quanto as diretrizes de controle do cronograma e desenvolvimento do cronograma de projeto.

Entradas



Ativos de processos organizacionais
Recursos necessários para a atividade
Calendários de recursos
Estimativas de duração da atividade
Plano de Execução do Projeto

Saídas



Cronograma do projeto
Linha de base do cronograma
Recursos necessários para a atividade (atualizações)
Mudanças (solicitadas)
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Lista de Pendências (atualizações)
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Método do caminho crítico
Análise de cenário do tipo "e se ?"
Nivelamento de recursos
Software de gerenciamento de projetos
Modelo de cronograma
Diagrama de Redes
Mapas Mentais

Participantes



Engenheiro de Planejamento
Cliente
Equipe do Projeto

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



item 6.1 do PMBOK
item 6.2 do PMBOK
item 6.3 do PMBOK
item 6.4 do PMBOK
item 6.5 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3ª Edição)

Custo

4.1 - Gerenciamento de Custos

Objetivos

> Validar orçamento recebido com OSC e acompanhar aquisições e estimativas

Entradas



Estrutura analítica do projeto
Cronograma do projeto
Plano de gerenciamento de custos
Documentação de proposta
Plano de Execução do Projeto

Saídas



Linha de base dos custos
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Plano de gerenciamento de custos
Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas



Agregação de custos
Análise das reservas

Participantes



Engenheiro de Planejamento
Equipe do Projeto

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



item 7.1 do PMBOK
item 7.2 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Comunicação

9.1 - Planejamento das comunicações

Objetivos

> Determinar as necessidades de comunicação entre os envolvidos e periodicidade da informação.

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Documentos auxiliares de Projeto
Fatores ambientais da empresa

Saídas



Plano de gerenciamento das comunicações

Ferramentas



Análise dos requisitos das comunicações
Tecnologia da informação

Participantes



Engenheiro de Planejamento
Equipe do Projeto
Cliente
Fornecedores
Patrocinador

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



PMBOK, capítulo 10

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Controle

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Projetos

10.1 - Avaliação Preliminar Técnica de Projeto

Objetivos

> Realizar análise da documentação recebida da área de propostas e verificar viabilidade técnica de atendimento ao cliente.

Entradas



Documentação de proposta
Documentação do contrato
Ordem de Serviço Comercial

Saídas



Relatório Mensal de Acompanhamento (preliminar)

Ferramentas



Análise da lista de verificação
Análise das premissas
Identificações de alternativas
Modelos, formulários, normas
Reuniões com área de proposta
Reuniões com o cliente
Registro de problemas

Participantes



Gerente do Projeto
Gerente de Proposta
Cliente

Responsável



Engenheiro

Material de Apoio



Atas de Reunião

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Iniciação

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG.



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Qualidade

8.1 - Planejamento da qualidade

Objetivos

> REVER com Gerente da Qualidade (STD)

Entradas



Fatores ambientais da empresa
Ativos de processos organizacionais
Plano de Execução do Projeto
Documentação de proposta
Documentação do contrato
Estrutura analítica do projeto

Saídas



Plano de gerenciamento da qualidade
Métricas de qualidade
Listas de verificação da qualidade
Plano de melhorias no processo
Linha de base da qualidade
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Registro de riscos

Ferramentas



Análise de custo-benefício
Benchmarking
Projeto de experimentos
Custo da qualidade (CDQ)
Ferramentas adicionais de planejamento da qualidade

Participantes

Responsável



Gerente Qualidade

Material de Apoio



Item 8.1 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Integração

1.1 - Publicação da Ordem de Serviço Comercial

Objetivos

> Oficializar o início das atividades de engenharia através da liberação da OSC para a iniciação de um projeto.

Entradas



Contrato

Pedido de Compra

Saídas



Ordem de Serviço Comercial

Ferramentas



Opinião especializada

Modelos, formulários, normas

Participantes

Responsável



Gerente Administrativo

Material de Apoio



item 4.1 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Iniciação

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus da Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Integração

1.2 - Desenvolver o Plano de Execução do Projeto

Objetivos

> Elaborar o Plano de Execução do Projeto (Plano de Gerenciamento do Projeto) com a definição das etapas e documentos auxiliares.

Entradas

-  Processo de gerenciamento de projetos
-  Fatores ambientais da empresa
-  Ativos de processos organizacionais
-  Memorial de Cálculo
-  Documentação de proposta
-  Documentação do contrato
-  Relatório Mensal de Acompanhamento (atualizações)

Saídas

-  Plano de Execução do Projeto
-  Organogramas do projeto
-  Relatório Mensal de Acompanhamento (atualizações)

Ferramentas

-  Metodologia de gerenciamento de projeto
-  Sistema de informação do gerenciamento de projetos
-  Opinião especializada

Participantes

-  Equipe do Projeto
-  Engenheiro de Planejamento

Responsável

-  Gerente do Projeto

Material de Apoio

-  item 4.2 do PMBOK
-  item 4.3 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do IntelliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus da Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Recursos Humanos

5.1 - Planejamento de recursos humanos

Objetivos

> Alinhamento dos organogramas e histogramas às contratações necessárias e plano de gerenciamento de recursos humanos

Entradas

-  Plano de Execução do Projeto (recursos necessários)
-  Organogramas do projeto
-  Histograma de Obra
-  Cronograma do projeto

Saídas

-  Organogramas do projeto
-  Plano de gerenciamento de pessoal
-  Plano de Execução do Projeto (atualizações)
-  Registro de riscos (atualizações)

Ferramentas

-  Organogramas e descrições de cargos
-  Networking
-  Teoria organizacional

Participantes

-  Engenheiro de Planejamento
-  Cliente

Responsável

-  Gerente do Projeto

Material de Apoio

-  item 9.1 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Planejamento

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Integração

1.3 - Orientar e gerenciar a execução do projeto

Objetivos

Entradas



Cronograma do projeto
Plano de Execução do Projeto
Documentos auxiliares de Projeto

Saídas



Entregas
Informações sobre o desempenho do trabalho
RSP - Relatório de Status de Projeto
Relatório Mensal de Acompanhamento (atualizações)

Ferramentas



Metodologia de gerenciamento de projeto
Sistema de informação do gerenciamento de projetos

Participantes



Engenheiro de Planejamento
Equipe do Projeto

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



PMBOK, capítulo 4
PMBOK, capítulo 5
PMBOK, capítulo 6
PMBOK, capítulo 7

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Qualidade

8.2 - Realizar a garantia da qualidade

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Gerente do Projeto
Engenheiro de Planejamento
Equipe do Projeto
Cliente

Responsável



Gerente de Qualidade

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Passos

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Comunicação

9.2 - Distribuições das informações

Objetivos

Entradas



Plano de gerenciamento das comunicações
Plano de Execução do Projeto
Documentos auxiliares de Projeto

Saídas



Mudanças (solicitadas)
Documentos auxiliares de Projeto
Plano de Execução do Projeto

Ferramentas



Habilidades de comunicação
Sistemas de coleta e recuperação de informações
Métodos de distribuição das informações
Processo de lições aprendidas

Participantes



Equipe do Projeto

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



item 10.2 do PMBOK

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Projetos

10.3 - Realizar Documentação de Projetos (Design)

Objetivos

- > Realizar todos os documentos (projeto elétrico, civil, mecânico, etc) pertinentes à implementação do empreendimento.

Entradas



Dados de Processos
Atas de Reunião
Registros Fotográficos
Plano de Execução do Projeto
Cronograma do projeto
Estrutura analítica do projeto

Saídas



Documentação Técnica de Projeto (design)
Plano de Execução do Projeto (atualizações)

Ferramentas



Sistemas CAD
Sistema de informação do gerenciamento de projetos
Reuniões com o cliente
Reuniões Técnicas de nivelamento

Participantes



Projetista Sênior
Projetista
Desenhista
Cliente
Engenheiro

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



Especificações Técnicas
Normas Técnicas
Listas de verificação

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng. Fabricação

11.2 - Realizar Fabricação

Objetivos

>

Entradas



Documentação Técnica de Projeto (design)
Plano de gerenciamento de custos
Plano de Execução do Projeto
Plano de gerenciamento de aquisições
Cronograma do projeto
Documentos auxiliares de Projeto

Saídas



Entregas
Data Book

Ferramentas



Modelos, formulários, normas

Participantes



Gerente do Projeto
Gerente de Qualidade
Comprador
Cliente
Equipe do Projeto

Responsável



Gerente de Construção e Montagem

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho da Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Obras

12.2 - Realizar Obra

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Projetista Sênior
Projetista
Desenhista

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3ª Edição)

Eng.Conf.St.Up

13.2 - Pré-Configuração e Testes

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Projetista Sênior
Projetista
Desenhista

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Conf.St.Up

13.3 - Executar Configuração e Start Up

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Projetista Sênior
Projetista
Desenhista

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Qualidade

8.3 - Realizar o controle da qualidade

Objetivos

Entradas

- Plano de gerenciamento da qualidade
- Métricas de qualidade
- Listas de verificação da qualidade
- Ativos de processos organizacionais
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Mudanças (aprovadas)
- Entregas

Saídas

- Medições de controle da qualidade
- Reparo de defeito (validado)
- Linha de base da qualidade (atualizações)
- Ações corretivas (recomendadas)
- Ações preventivas (recomendadas)
- Mudanças (solicitadas)
- Reparo de defeito (recomendado)
- Ativos de processos organizacionais (atualizações)
- Entregas (validadas)
- Plano de gerenciamento do projeto (atualizações)

Ferramentas

- Diagrama de causa e efeito
- Gráficos de controle
- Elaboração de fluxogramas
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Gráfico de execução
- Diagrama de dispersão
- Amostragem estatística
- Inspeção
- Revisão de reparo de defeito

Participantes

Responsável

- Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Controle

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo Amadeus Proj 11 da FGV-MG

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3ª Edição)

Comunicação

9.3 - Gerenciar as partes interessadas

Objetivos

Entradas



Plano de gerenciamento das comunicações
Ativos de processos organizacionais

Saídas



Problemas resolvidos
Mudanças (aprovadas)
Ações corretivas (aprovadas)
Ativos de processos organizacionais (atualizações)
Plano de Execução do Projeto (atualizações)

Ferramentas



Métodos de comunicação
Registro de problemas

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Controle

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Integração

1.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Objetivos

> Consolidar informações recebidas dos envolvidos no projeto, com destaque aos monitoramento do escopo, custo e prazo.

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Informações sobre o desempenho do trabalho
Documentos auxiliares de Projeto

Saídas



Ações corretivas (recomendadas)
Ações preventivas (recomendadas)
Previsões
Relatório Mensal de Acompanhamento (atualizações)
RSP - Relatório de Status de Projeto

Ferramentas



Metodologia de gerenciamento de projeto
Sistema de informação do gerenciamento de projetos
Técnica do valor agregado
Opinião especializada
Reuniões de andamento

Participantes



Engenheiro de Planejamento
Gerente de Qualidade
Equipe do Projeto
Cliente

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio



PMBOK, capítulo 4
PMBOK, capítulo 5
PMBOK, capítulo 6
PMBOK, capítulo 7

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Controle

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299
HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Suprimentos

7.2 - Administração de contrato

Objetivos

> O usuário pode completar este documento através do aplicativo, incluindo objetivos, passos, responsáveis e outras informações.

Entradas



Contrato

Plano de gerenciamento de contratos
Fornecedores selecionados
Relatórios de desempenho
Mudanças (aprovasdas)
Informações sobre o desempenho do trabalho

Saídas



Documentação do contrato
Mudanças (solicitadas)
Ações corretivas (recomendadas)
Ativos de processos organizacionais (atualizações)
Plano de Execução do Projeto (atualizações)
Plano de gerenciamento de aquisições
Plano de gerenciamento de contratos

Ferramentas



Sistema de controle de mudanças do contrato
Análise de desempenho conduzida pelo comprador
Inspeções e auditorias
Relatório de desempenho
Sistema de pagamentos
Administração de reclamações
Sistema de gerenciamento de registros
Tecnologia da informação

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Controle

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Risco

6.2 - Monitoramento e controle de riscos

Objetivos

Entradas



Plano de gerenciamento de riscos
Registro de riscos
Mudanças (aprovadas)
Informações sobre o desempenho do trabalho
Relatórios de desempenho

Saídas



Registro de riscos (atualizações)
Mudanças (solicitadas)
Ações corretivas (recomendadas)
Ações preventivas (recomendadas)
Ativos de processos organizacionais (atualizações)
Plano de Execução do Projeto (atualizações)

Ferramentas



Reavaliação de riscos
Auditorias de riscos
Análise das tendências e da variação
Medição de desempenho (técnico)
Análise das reservas
Reuniões de andamento

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Controle

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG.



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng. Fabricação

11.4 - Encerrar Execução

Objetivos

Entradas



Plano de gerenciamento de aquisições
Plano de gerenciamento de contratos
Documentação do contrato
Procedimento de encerramento de contratos

Saídas



Contratos encerrados
Ativos de processos organizacionais
(atualizações)

Ferramentas



Auditorias de aquisição
Sistema de gerenciamento de registros

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Finalização

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Projetos

10.5 - Aprovação e Liberação para Execução (Projetos)

Objetivos

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Documentação do contrato
Fatores ambientais da empresa
Ativos de processos organizacionais
Informações sobre o desempenho do trabalho
Entregas

Saídas



Procedimento de encerramento administrativo
Procedimento de encerramento de contratos
Produto, serviço ou resultado final
Ativos de processos organizacionais (atualizações)

Ferramentas



Metodologia de gerenciamento de projeto
Sistema de informação do gerenciamento de projetos
Opinião especializada

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Finalização

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD
Baseado no PMBOK® (3ª Edição)

Suprimentos

7.3 - Encerramento do contrato

Objetivos

Entradas



Plano de gerenciamento de aquisições
Plano de gerenciamento de contratos
Documentação do contrato
Procedimento de encerramento de contratos

Saídas



Contratos encerrados
Ativos de processos organizacionais
(atualizações)

Ferramentas



Auditorias de aquisição
Sistema de gerenciamento de registros

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Finalização

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral. O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Integração

1.5 - Encerrar o projeto

Objetivos

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Documentação do contrato
Fatores ambientais da empresa
Ativos de processos organizacionais
Informações sobre o desempenho do trabalho
Entregas

Saídas



Procedimento de encerramento administrativo
Procedimento de encerramento de contratos
Produto, serviço ou resultado final
Ativos de processos organizacionais (atualizações)

Ferramentas



Metodologia de gerenciamento de projeto
Sistema de informação do gerenciamento de projetos
Opinião especializada

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Finalização

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Conf.St.Up

13.5 - Validação do Projeto

Objetivos

Entradas



Plano de Execução do Projeto
Documentação do contrato
Fatores ambientais da empresa
Ativos de processos organizacionais
Informações sobre o desempenho do trabalho
Entregas

Saídas



Procedimento de encerramento administrativo
Procedimento de encerramento de contratos
Produto, serviço ou resultado final
Ativos de processos organizacionais (atualizações)

Ferramentas



Metodologia de gerenciamento de projeto
Sistema de informação do gerenciamento de projetos
Opinião especializada

Participantes

Responsável



Responsável não definido

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Finalização

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME
<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.
O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Conf.St.Up

13.4 - Realizar Documentação de Projetos (Design)

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Projetista Sênior
Projetista
Desenhista

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Obras

12.3 - Realizar Documentação de Projetos (Design)

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Projetista Sênior
Projetista
Desenhista

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Fabricação

11.3 - Monitoramento e Controle da Fabricação

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Eng.Projetos

Eng.Projetos

Eng.Projetos

Responsável



Realizar Documentação de Projetos (Design)

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG



Metodologia de Gerenciamento de Projeto STD

Baseado no PMBOK® (3a Edição)

Eng.Projetos

10.4 - Controlar Documentação de Projetos (Design)

Objetivos

Entradas

Saídas

Ferramentas

Participantes



Projetista Sênior

Projetista

Desenhista

Responsável



Gerente do Projeto

Material de Apoio

IPECF (Iniciação, Planejamento, Execução, Finalização)

Execução

Referência Bibliográfica:

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição
©2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299

HTML gerado pelo INTELIFRAME

<http://www.inteliframe.com>

O PMBOK é um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos organizado pelo Project Management Institute (<http://www.pmi.org>) e reúne as práticas de gerenciamento de projetos de aceitação geral.

O PMI® não participa, verifica ou tem qualquer relacionamento com as atividades de coleta destas informações no formato eletrônico disponibilizado através do InteliFrame.

A versão preliminar da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da STD foi desenvolvida com o apoio do grupo de trabalho Amadeus Proj-11 da FGV-MG