

# *Gestão Transparente e Integrada em Projetos para CMM 2*



**Gabriela de Fátima Batista**

[gabriela.batista@eldorado.org.br](mailto:gabriela.batista@eldorado.org.br)

**Francisco José do Couto Souza**

[francisco.souza@eldorado.org.br](mailto:francisco.souza@eldorado.org.br)

# ***Agenda***

- Motivação deste Trabalho de GP
- Objetivos
- Atividades Realizadas
- Solução Proposta para os Problemas
  - Painel da Qualidade
- Resultados Alcançados
- Lições Aprendidas
- Limitações
- Próximos Passos
- Dúvidas e Respostas



# ***Motivação deste Trabalho***

- Problemas já conhecidos em projetos (Brodman, 1999; Cooper, 2000)
- Distanciamento e insatisfação do parceiro
- Ausência de abordagem sistemática para GP
- Falta de harmonia entre os modelos utilizados
  - (CMM, ISO 9000:2000 e PMBOK)
- Falta de controle e de medidas relevantes

*“The man is the measure of all things.” - Protágoras 776 B.C.*

*“You can't control what you can't measure.” - DeMarco*

# ***Objetivos***

- Melhorar resultados dos projetos de SW do IPE
  - Aumentando visibilidade: qualidade, custo e prazo
  - Abordagem sistemática de GP
- Fazer do projeto-piloto = projeto campeão
  - Comprometimento do time (sucesso)
  - Eficiência interna do time (*Pre-completion*)
  - Impacto positivo no parceiro (*Short-term*)
- Aumentar integração entre os modelos

# ***Atividades Desenvolvidas***

- Sensibilização do time do projeto
- Identificação e implementação processos de GP
- Redefinição e elaboração dos planos de GP
- Configuração e montagem do “Painel da Qualidade”
- Gestão do projeto por meio de indicadores de desempenho



# ***Sensibilização do Time do Projeto***

- Organização que aprende
- 5 melhores práticas de projetos
- O ciclo do PDCA
- Gestão Transparente e Gestão Integrada



# Organização que Aprende

Modelo de Peter Senge



# ***5 Melhores Práticas***

- **Trabalhe** com seus clientes
- **Planeje** antes de executar o seu projeto
- **Acompanhe** o progresso do projeto
- **Execute** revisões incrementais e efetivas
- **Gerencie** os itens de configuração

# ***O Ciclo do PDCA***

- Modelo de melhoria de processo criado por Walter Shewart
- Adaptado ao desenvolvimento de software (Modelo Espiral)
- Idéia básica: produzir ciclos de melhoria sobre o processo corrente
- O ciclo do PDCA produz um conjunto de processos diferentes e uma série de produto
- Cada ciclo introduz uma modificação no processo anterior
- Presente na nova versão da ISO9000:2000

# ***Gestão Transparente e Integrada***

- Gestão Transparente de Projetos
  - *Resumo do Projeto*
- Gerência à Vista
  - *Visibilidade e Agilidade nas decisões (comprometimento)*
- Gerência Integrada
  - Acompanhamento -> PDCA
    - Verificar desvios
    - Propor ações de melhoria
  - Baseado no PMI e CMM

# ***Redefinição e Elaboração dos planos de GP***

- Alinhar às necessidades do parceiro
- Garantir a visão de sucesso do parceiro
  - *Plano de Gerência de Projetos*
  - *Plano de Garantia da Qualidade*
  - *Plano de Gerência de Configuração*
- Marcar as revisões
- Colocar planos sob gerência de configuração

**(PRÁTICAS 1, 2 e 5)**

# Configuração do Painel: CICLO PDCA/Aplicado a Gestão de Projetos

## 4o. Passo: **ACT (Agir)**

### CICLO DE MELHORIA DO PROJETO

- **Tomada de ações para correção de desvio** de trabalho;
- **Tomada de ações para prevenção e correção de resultados** que estiver fora do padrão, investigando as causas;
- **Aperfeiçoamento do Processo de Gestao;**

## 3o. Passo: **CHECK (Verificar)**

**INDICADORES:**  
CUSTO / TEMPO / QUALIDADE (SQA-Processo)

- **Verificação do trabalho:** realização de acordo com o padrão proposto;
- **Verificação dos valores medidos:** analisar a variação e comparar com os resultados padrão;
- **Verificação dos itens de controle:** realização de acordo com os valores dos objetivos;

## 1o. Passo: **PLAN (Planejar)**

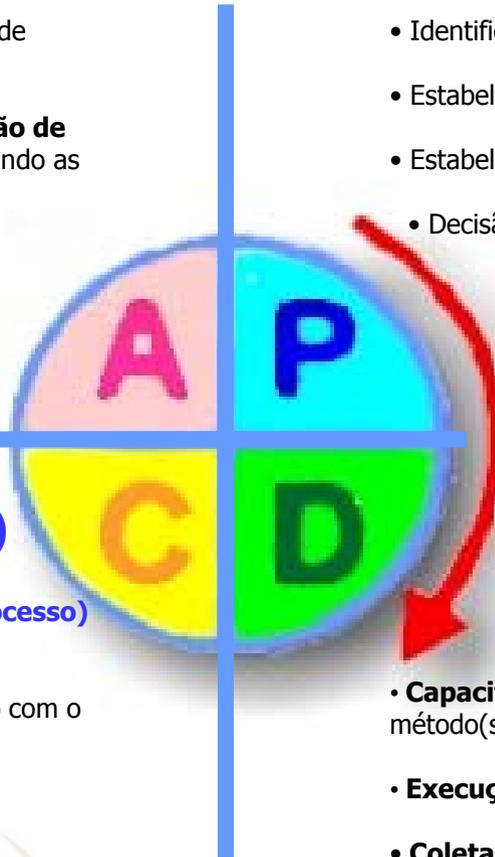
### OBJETIVO / ORGANIZACAO DA EQUIPE / WBS

- Identificação do **problema;**
- Estabelecimento do(s) **objetivo(s)** do projeto;
- Estabelecimento de **meta(s)** para atingi-lo(s);
- Decisão do(s) **método(s)** a ser(em) utilizado(s) para atingir a(s) meta(s) proposta(s);

## 2o. Passo: **DO (Executar)**

**CRONOGRAMA (Gantt Chart)**

- **Capacitação e treinamento** no trabalho para empregar o(s) método(s) no projeto;
- **Execução** do(s) método(s);
- **Coleta dos dados** para verificação do processo;



# Planejar

- Definição de Objetivos e Escopo
- Definição do Time, dos Papéis e das Responsabilidades
  - Foto
  - Cadeia de Cooperação
- Definição dos Requisitos Alocados - *Vision*
  - *meeting minutes*, ouvir a voz do cliente, entrevistas, protótipos
  - Restrições do projeto
  - Suposições
- Definição da Estrutura da Divisão de Trabalho
  - introdução de ChartPro
- Produtos a serem entregues (**PRÁTICA 2 e 3**)
- Cronograma simples -> com *baselines* (**PRÁTICA 1**)

# ***Fazer***

- Acompanhamento e atualização dos Indicadores
  - Avanço Físico Semanal - % Complete
  - Atividades Planejadas X Realizadas
  - Produtos Entregues e não-entregues

**(PRÁTICA 3)**

# ***Controlar***

- Objetivo: Análise dos Desvios
- Custo
  - Limites de  $-15\%$  a  $+5$
- Tempo
  - Limites de  $-10\%$  a  $10\%$
- Qualidade
  - Primeira entrega dentro das especificações

**(PRÁTICA 3)**

# Agir

Analisar os desvios encontrados

- reuniões mensais e semanais

Gerar ações e atribuir responsáveis (Práticas 1 e 3)

CICLO DE MELHORIA DO PROJETO				
DEPTo. GESTÃO DE PROJETOS				
Preparado por: Gabriela Baptista	Emitido em: 4-Ago-03	Revisado por: Francisco Souza	Data:	
Objetivos: 1. Realizar os dispêndios do Projeto conforme o Planejado (PT) evitando os desvios além dos limites de tolerância definidos pela Motorola (especificamente na conta de R.H.)			Legenda das Ações	
2. Manter os demais indicadores de desempenho do projeto (tempo - qualidade), conforme o Planejado			Concluída 	Em Andamento 
			Atrasada 	
AÇÕES	RESPONSÁVEL	DATA	STATUS	DELIVERABLES/COMMENTS
1. Planilha Empenho-Aporte com Outlook replanejado e revisado (reunião dia 11/08 das 4:00 às 5:30)	RP	15-Ago		????
2. Revisão do Cronograma/Replanejamento e aprovação * Fechar o circuito das inspeções (início manual) * conseguir métricas através do envolvimento dos usuários	JML	10-Ago		
3. Avaliação da Interface do SiGA II - atividades com Tadeu	GB	25-Ago		
4. Abrir SRM para incluir CR de múltiplos campos no SiGA	GB	15-Ago		

# ***Resultados e Contribuições***

- Abordagem sistemática de GP de SW
- Melhoria contínua do gerenciamento de projetos
  - Cada giro: melhor o processo
- Obtenção de ferramenta para levantamento de requisitos
- Satisfação de GP pelo cliente



# ***Lições Aprendidas***

- Aprender e incorporar experiências e idéias de terceiros
- Crescer em maturidade com a experiência dos outros
- Reuniões de acompanhamento
  - Alinhamento do time do projeto
  - Previsão de problemas e já designar responsáveis para resolver os issues levantados
- CMM definitivamente não é “*bala de prata*”
- Estabelecer planos de GP antes da execução

# ***Limitações***

- Estudo e abordagem sistemática para Gerência de Riscos
- Falta de integração entre as ferramentas de gestão
- Gerência de Mudanças
- Utilização da curva S para monitorar simultaneamente 3 indicadores
  - Avanço físico
  - Custo planejado
  - Custo realizado
- Realizar e disseminar lições aprendidas
- Realizar reuniões quinzenais com o time do projeto.

# ***Próximos Passos***

- Gerência de Requisitos
- Gerência de Mudanças
- Gerência de Riscos
- Estimativas, Lições Aprendidas e Post-Mortem
- Reforçar a Integração entre PMI, CMM (ou CMMI) e ISO