



11th International Conference of the TOC Practitioners Alliance - TOCPA

www.tocpractice.com

March 14-15, 2014 Sao Paulo, Brazil

CCPM e PMBOK, uma visão integrada

Paulo Roberto Chakour, Goldratt Associados Brasil

14-15 de março de 2014



Paulo Roberto Chakour

GOLDRATT | Associados

MBA Administração de Projetos pela Fundação Instituto de Administração, Engenheiro de Produção pela Universidade Paulista, Certificado PMP com dez anos de vivência em Gerenciamento de Projeto nas áreas de construção civil e mecânica, manutenção industrial, consultoria, gestão empresarial, avaliações empresariais e TI. Atualmente é Consultor em Gerenciamento de Projetos pela Goldratt Associados Brasil onde tem aplicado ferramentas da TOC - Teoria das Restrições entre elas a CCPM - Método da Corrente Crítica.



paulo.chakour@goldratt.com.br
chakour@gmail.com
<http://br.linkedin.com/in/chakour/>
+55 11 96619-5460



PMI – Project Management Institute

GOLDRATT | Associados

- Maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos;
- Mais de 500.000 associados em 185 países;
- PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.
- PMBOK 5ª Edição - 47 processos, 5 grupos de processos, 10 áreas de conhecimento.





Foco da Apresentação

ABORDAGEM	TOC	PMI
Abordagem Mono Projeto	CCPM Mono Projetos	PMBOK
Abordagem Múltiplos Projetos	CCPM Múltiplos Projetos S&T – Árvore de Estratégias e Táticas de Projetos	Gerenciamento de Programa Gerenciamento de Portfólio



47 Processos do PMBOK 5ª. Edição

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO		EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Planejar o gerenciamento do cronograma	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Encerrar o projeto ou a fase
Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento do escopo	Definir as atividades	Mobilizar a equipe do projeto	Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar as aquisições
	Coletar os requisitos	Sequenciar as atividades	Desenvolver a equipe do projeto	Validar o escopo	
	Definir o escopo	Estimar os recursos das atividades	Gerenciar a equipe do projeto	Controlar o escopo	
	Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)	Estimar as durações das atividades	Realizar a garantia da qualidade	Controlar o cronograma	
	Planejar o gerenciamento dos custos	Desenvolver o cronograma	Conduzir as aquisições	Controlar a qualidade	
	Estimar os custos	Planejar o gerenciamento dos riscos	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Controlar os custos	
	Determinar o orçamento	Identificar os riscos	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações	
	Planejar o gerenciamento da qualidade	Realizar a análise qualitativa dos riscos		Controlar os riscos	
	Planejar o gerenciamento das aquisições	Realizar a análise quantitativa dos riscos		Controlar as aquisições	
	Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	Planejar as respostas aos riscos		Controlar o engajamento das partes interessadas	
	Planejar o gerenciamento das comunicações	Planejar o gerenciamento das partes interessadas			

INTEGRAÇÃO
ESCOPO
TEMPO
CUSTO
QUALIDADE
RECURSOS HUMANOS
COMUNICAÇÕES
RISCOS
AQUISIÇÕES
PARTES INTERESSADAS



Processos de Gestão do Tempo

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento do cronograma

Definir as atividades

Sequenciar as atividades

Estimar os recursos das atividades

Estimar as durações das atividades

Desenvolver o cronograma

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar o cronograma



Processos de Gestão do Tempo

Definir as atividades

Sequenciar as atividades

Estimar os recursos das atividades

Estimar as durações das atividades

- Cronograma orientado pelo fluxo de atividades.
- Criação do diagrama de rede com Post-Its.

Desenvolver o cronograma

Controlar o cronograma

- Utilização de um software para Desenvolver e Controlar o Cronograma.



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento dos recursos humanos

EXECUÇÃO

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto

Gerenciar a equipe do projeto



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto





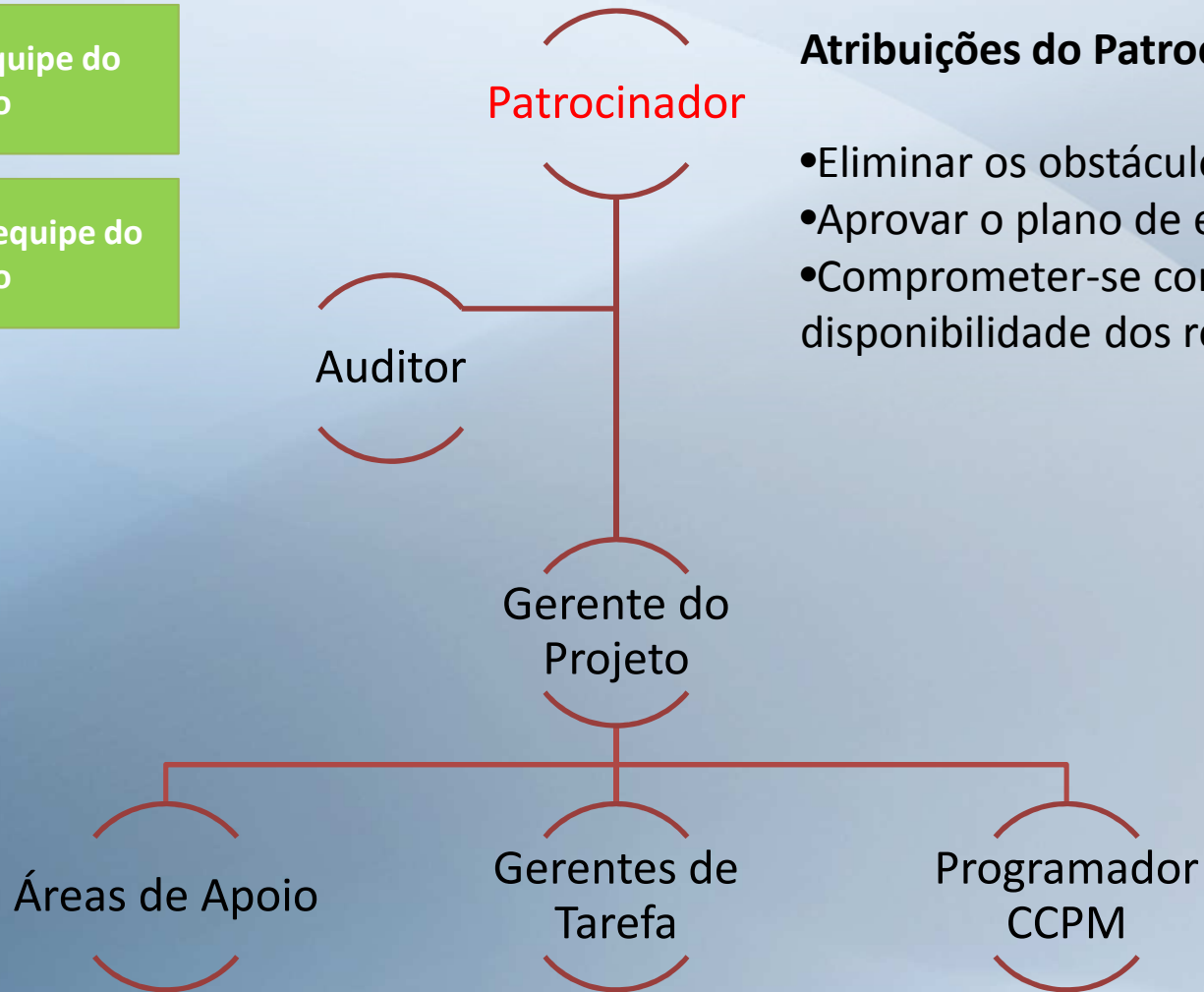
Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto

Atribuições do Patrocinador

- Eliminar os obstáculos políticos.
- Aprovar o plano de execução.
- Comprometer-se com a disponibilidade dos recursos.

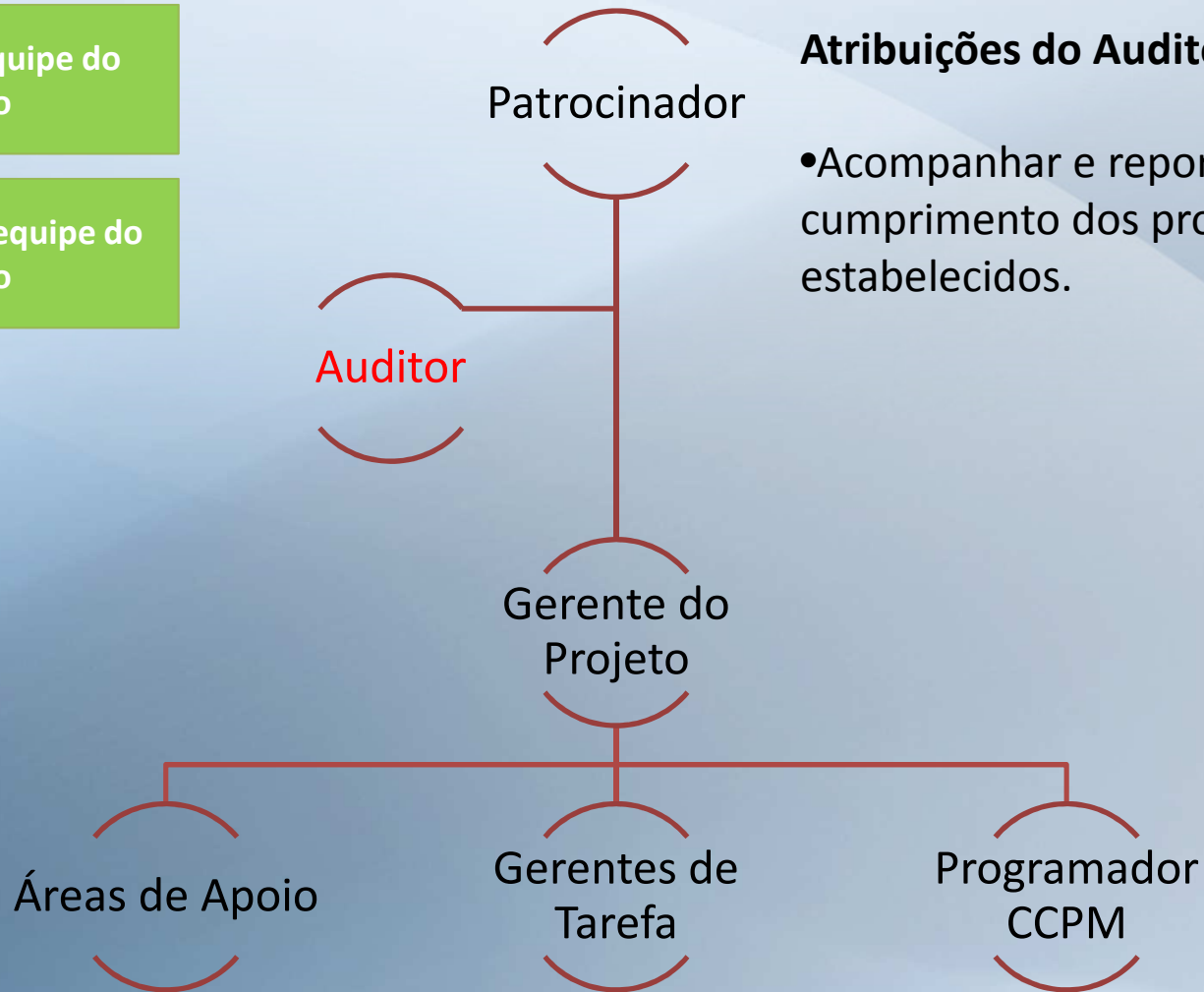




Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto



Atribuições do Auditor

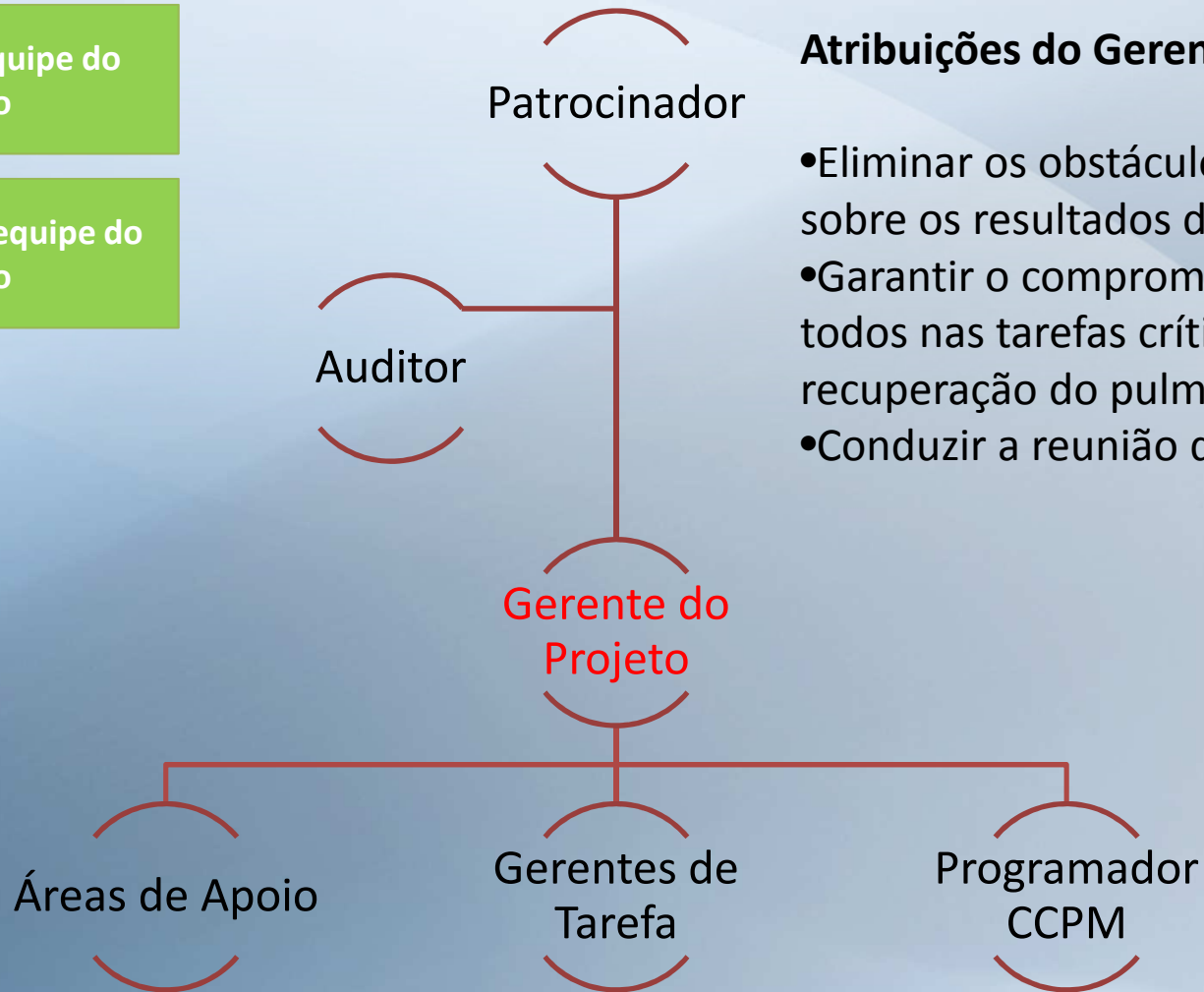
- Acompanhar e reportar o cumprimento dos processos estabelecidos.



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto



Atribuições do Gerente do Projeto

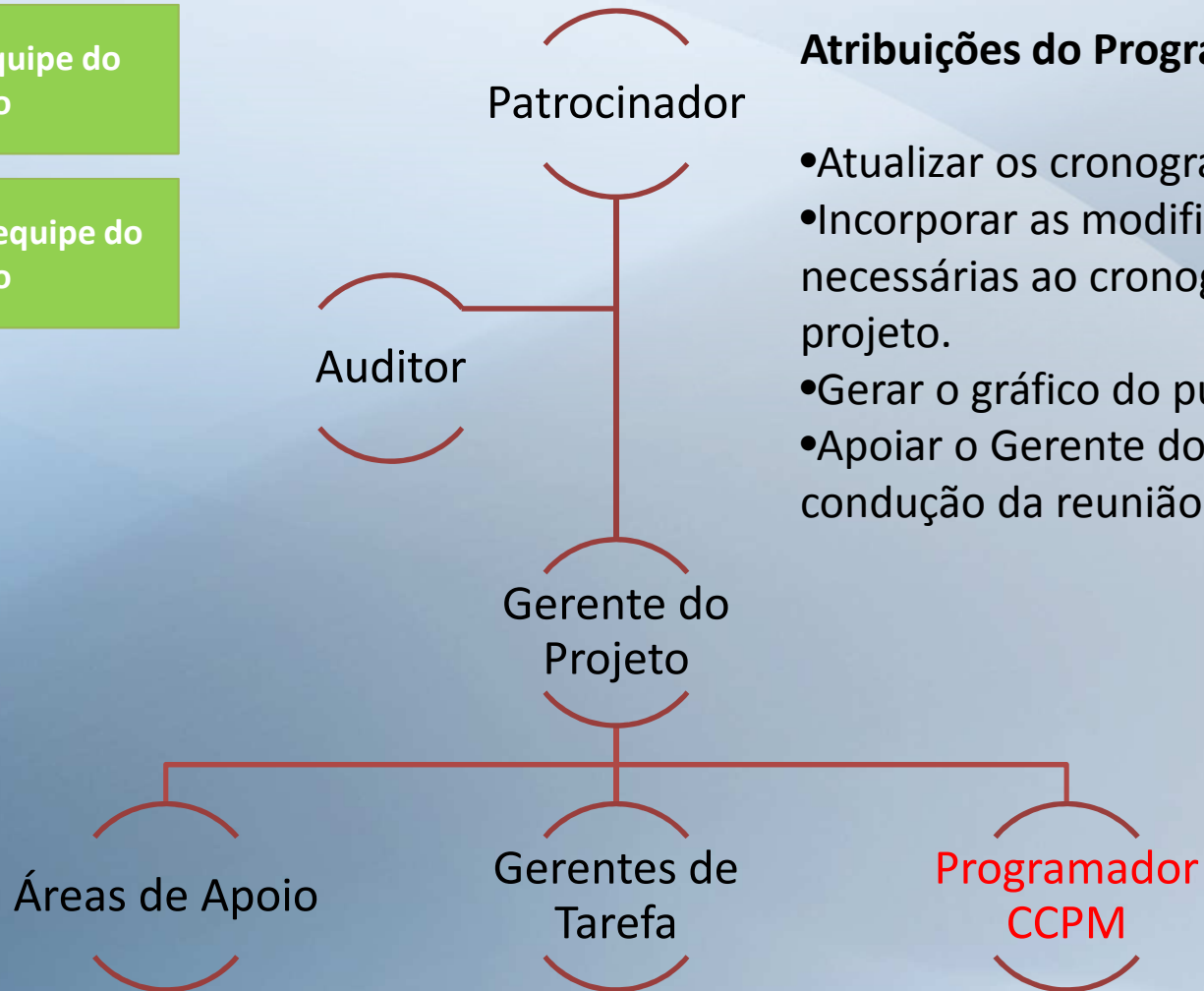
- Eliminar os obstáculos e responder sobre os resultados do projeto.
- Garantir o compromisso e foco de todos nas tarefas críticas e planos de recuperação do pulmão.
- Conduzir a reunião de gestão.



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto



Atribuições do Programador CCPM

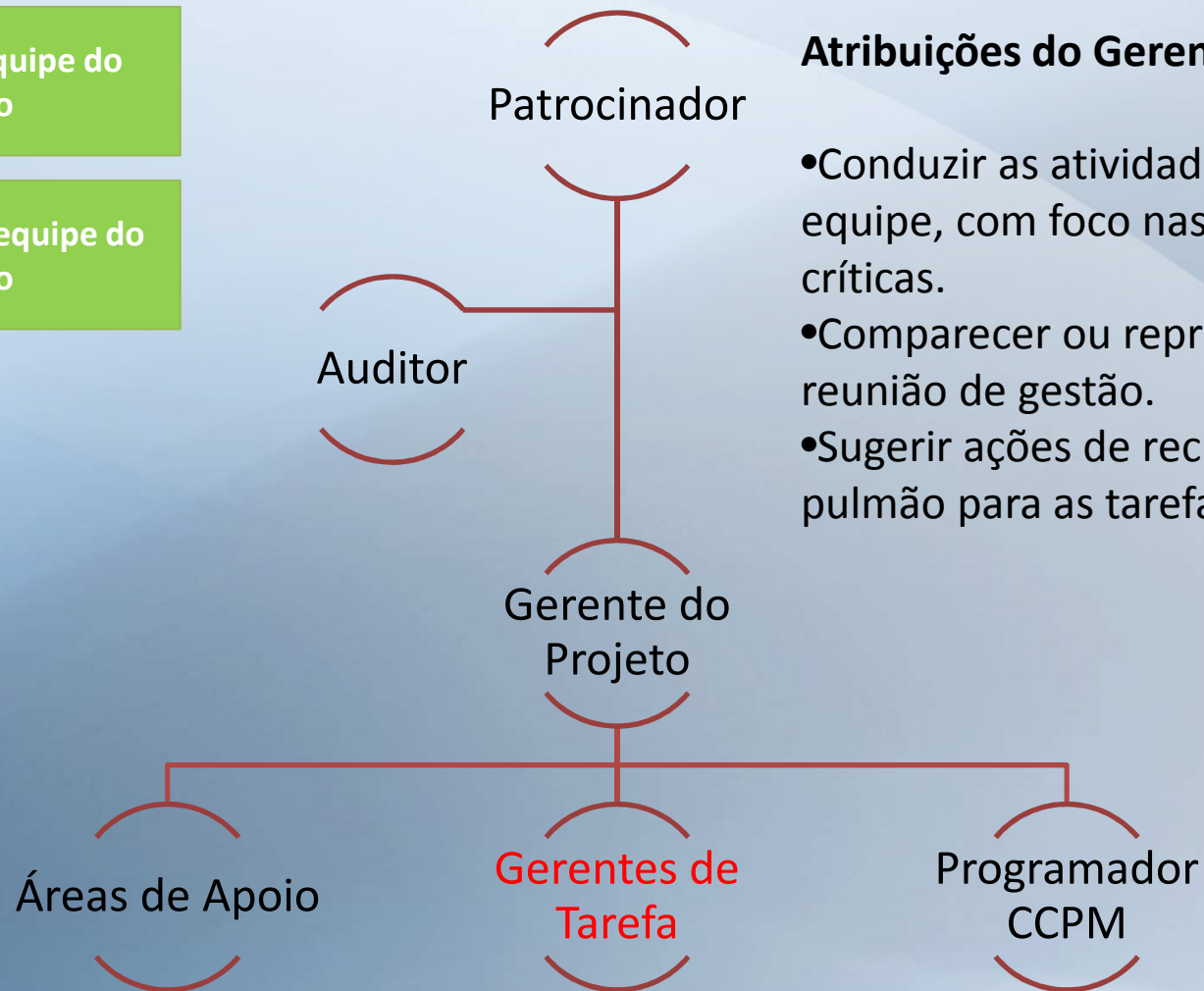
- Atualizar os cronogramas.
- Incorporar as modificações necessárias ao cronograma do projeto.
- Gerar o gráfico do pulmão.
- Apoiar o Gerente do Projeto na condução da reunião de gestão.



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto



Atribuições do Gerente de Tarefa

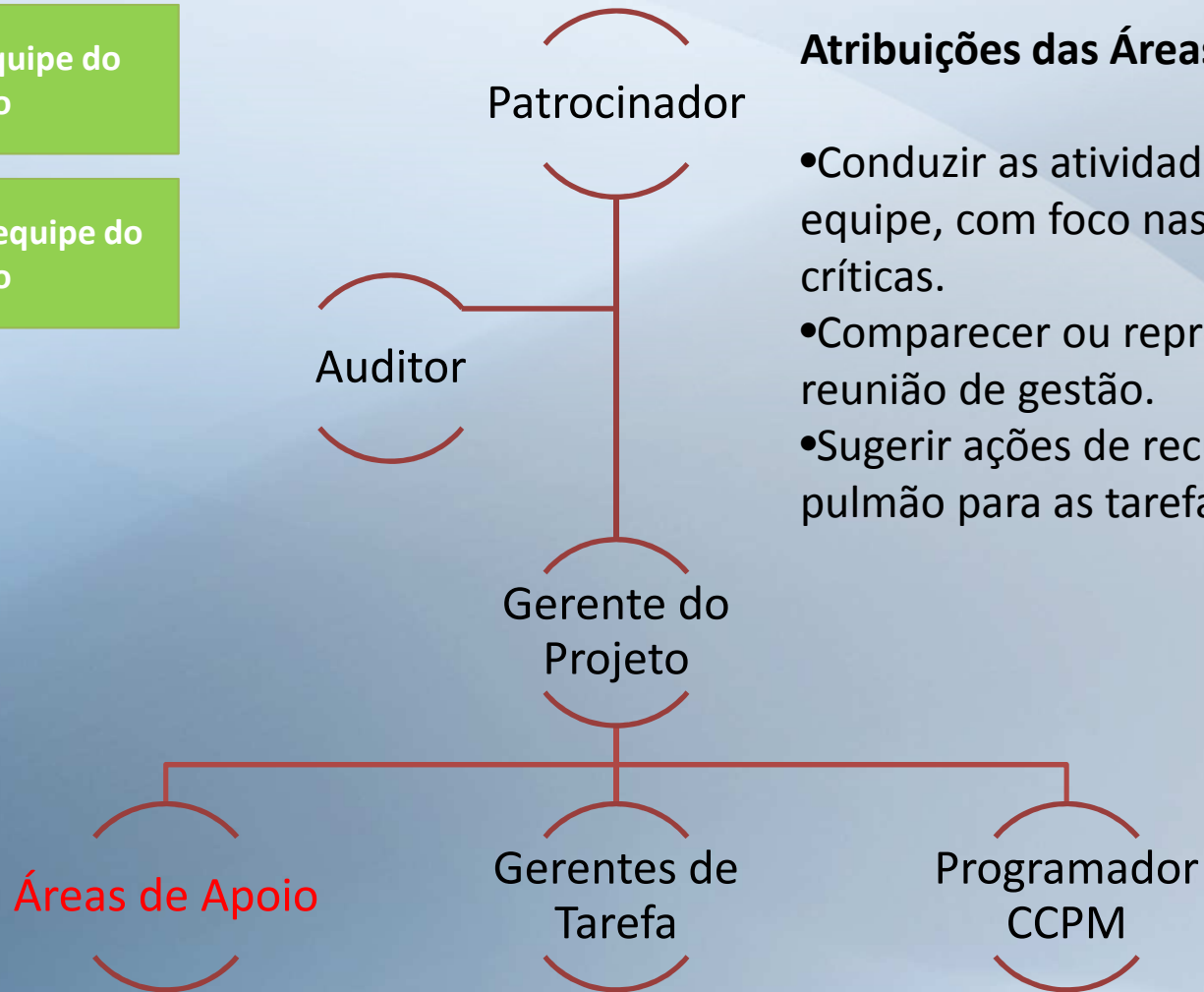
- Conduzir as atividades de sua equipe, com foco nas tarefas mais críticas.
- Comparecer ou representar-se na reunião de gestão.
- Sugerir ações de recuperação do pulmão para as tarefas críticas.



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Mobilizar a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto



Atribuições das Áreas de Apoio

- Conduzir as atividades de sua equipe, com foco nas tarefas mais críticas.
- Comparecer ou representar-se na reunião de gestão.
- Sugerir ações de recuperação de pulmão para as tarefas críticas.



Processos de Gestão dos Recursos Humanos

Desenvolver a equipe do projeto

- Treinamento nos Conceitos da CCPM e software.
- Quebrar paradigmas.

Gerenciar a equipe do projeto

- A META do projeto deve ser compartilhada entre todos os membros da equipe.
- “Diga-me como me medes que te direi como me comportarei.” Eli. Goldratt
- Utilizar mensagens claras e palavras simples de serem compreendidas por todos.



Processos de Gestão das Comunicações

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento das comunicações

EXECUÇÃO

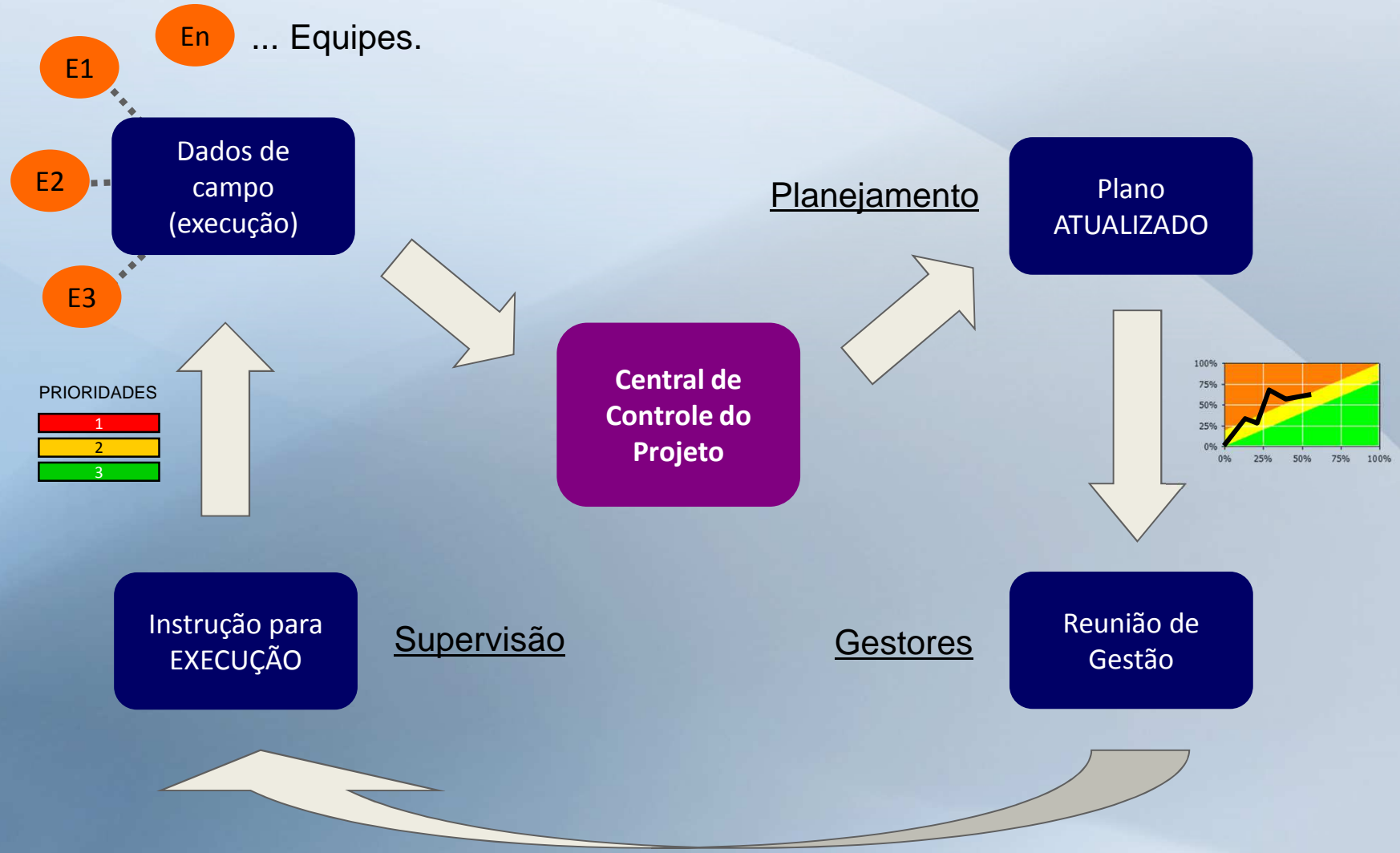
Gerenciar as comunicações

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar as comunicações



Processos de Gestão das Comunicações





Processos de Gestão das Aquisições

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento das aquisições

EXECUÇÃO

Conduzir as aquisições

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar as aquisições

ENCERRAMENTO

Encerrar as aquisições



Processos de Gestão das Aquisições

Conduzir as aquisições

- Contratação de fornecedores engajados com a META global do projeto e cronograma CCPM.

Controlar as aquisições

- Cronograma enxuto ajuda o fornecedor a concluir as atividades dentro de seu prazo contratual.

Encerrar as aquisições

- Medir o fornecedor pelo resultado global do projeto.



Processos de Gestão da Qualidade

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento da qualidade

EXECUÇÃO

Realizar a garantia da qualidade

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar a qualidade

Processos de Gestão da Qualidade

Realizar a garantia da qualidade

	Análise Calendários	Análise de Recursos	Network Analysis	Processo de Atualização	Incorporação de novas estratégias	Utilização de Relatórios e Filtros	Plano de Recuperação do Pulmão	Índice	Peso
Análise Calendários	1,00	0,67	0,33	0,33	0,25	0,33	0,25	3,17	5%
Análise de Recursos	1,50	1,00	0,67	0,33	0,33	0,40	0,25	4,48	6%
Network Analysis	3,00	1,50	1,00	0,50	0,40	0,50	0,25	7,15	10%
Processo de Atualização	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,50	11,50	17%
Incorporação de novas estratégias	4,00	3,00	2,50	1,00	1,00	2,00	1,00	14,50	21%
Utilização de Relatórios e Filtros	3,00	2,50	2,00	1,00	0,50	1,00	0,50	10,50	15%
Plano de Recuperação do Pulmão	4,00	4,00	4,00	2,00	1,00	2,00	1,00	18,00	26%

**Realizar a garantia da
qualidade**

	Projeto	Proj. 01
	Data	18/02/2014
	% Eficiência	91%
Análise Calendário		10
Calendários estão com os períodos de trabalho atribuídos corretamente?		sim
Calendários estão com as exceções atribuídas corretamente?		sim
Opções de calendário estão definidas corretamente?		sim
Calendários estão atribuídos corretamente às tarefas?		sim
Calendários estão atribuídos corretamente aos recursos?		sim
Análise de Recursos		0
Disponibilidade de recursos estão atribuídas e atualizadas corretamente e com a frequência adequada?		não
Network Analysis		8
Processo de Atualização		10
Atualização está sendo realizada com a frequência prevista?		sim
Cronograma identifica o GERENTE DE TAREFA em todas as atividades?		sim
Atualização está sendo realizada com o GERENTE DE TAREFA de cada atividade?		sim
Atualização está abrangendo todo o cronograma?		sim
Incorporação de novas estratégias		10
Incorporação de novas estratégias está sendo realizada com a frequência prevista?		sim
Incorporação de novas estratégias está sendo realizada com o GERENTE DE TAREFA de cada atividade?		sim
Utilização de Relatórios e Filtros		10
Relatório com o impacto de cada atividade do período seguinte é gerado com a frequência adequada?		sim
Corrente Crítica é identificada e divulgada a cada período?		sim
Gráfico do Pulmão é gerado e divulgado a cada período?		sim
Plano de Recuperação do Pulmão		10
Sempre que o projeto é atualizado na zona vermelha, é realizada a reunião de gestão e criação do plano de recuperação?		sim
Todos os GERENTES DE TAREFA participam das reuniões de gestão?		sim
Todas as ÁREAS DE APOIO participam das reuniões de gestão?		sim
Reunião de gestão é conduzida pelo GERENTE DO PROJETO?		sim
Todos os pontos críticos do projeto são abordados nas reuniões de gestão?		sim
Ações definidas nos planos de recuperação são acompanhadas ao longo da semana (período seguinte)?		sim



Processos de Gestão das Partes Interessadas

INICIAÇÃO

Identificar as partes interessadas

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento das partes interessadas

EXECUÇÃO

Gerenciar o engajamento das partes interessadas

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar o engajamento das partes interessadas



Processos de Gestão das Partes Interessadas

Identificar as partes
interessadas

Planejar o gerenciamento
das partes interessadas

Gerenciar o engajamento
das partes interessadas

Controlar o engajamento
das partes interessadas

- Divulgar o Método da Corrente Crítica e seus conceitos fundamentais.
- Divulgar o Gráfico do Pulmão e as atividades críticas.
- Envolver as partes interessadas nos planos de recuperação.



Processos de Gestão dos Riscos

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento dos riscos

Identificar os riscos

Realizar a análise qualitativa dos riscos

Realizar a análise quantitativa dos riscos

Planejar as respostas aos riscos

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar os riscos



Processos de Gestão do Escopo

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento do escopo

Coletar os requisitos

Definir o escopo

Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)

MONITORAMENTO E CONTROLE

Validar o escopo

Controlar o escopo



Processos de Gestão dos Custos

PLANEJAMENTO

Planejar o gerenciamento dos custos

Estimar os custos

Determinar o orçamento

MONITORAMENTO E CONTROLE

Controlar os custos



Processos de Gestão da Integração

INICIAÇÃO

Desenvolver o termo de abertura do projeto

PLANEJAMENTO

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

EXECUÇÃO

Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

MONITORAMENTO E CONTROLE

Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Realizar o controle integrado de mudanças

ENCERRAMENTO

Encerrar o projeto ou a fase



Processos de Gestão da Integração

Realizar o controle integrado de mudanças

- Testar o efeito da mudança no pulmão do projeto antes de aprovar.
- Manter o pulmão do projeto sempre que houver um replanejamento (desde que a data de entrega permaneça a mesma).

Mensagem Final

- Método da Corrente Crítica não é um método de planejamento de projetos. É um método de controle da execução!

