

ASPECTOS GERAIS



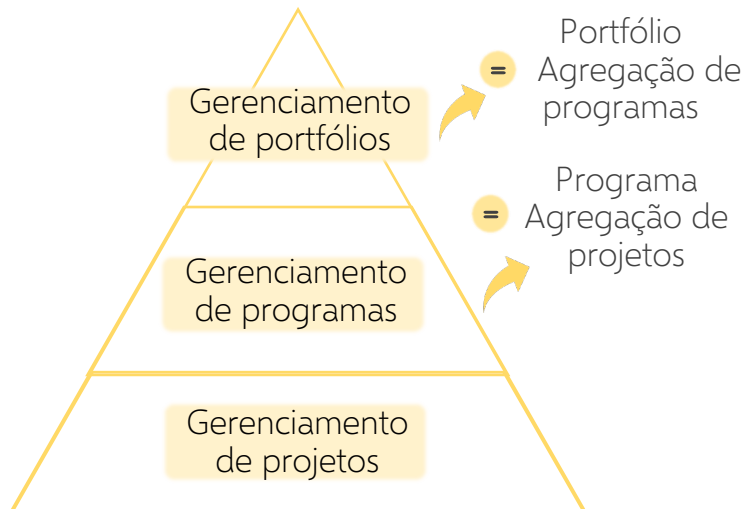
- Projeto = esforço temporário para criar um { serviço, produto, resultado } exclusivo
- Diferente de processo = atividades exercidas de maneira rotineira:



RESTRIÇÕES DE PROJETOS

- Rol exemplificado (PMBOK):
 - Escopo
 - Qualidade
 - Cronograma
 - Orçamento
 - Recursos
 - Riscos

AGREGAÇÃO PARA GERENCIAMENTO



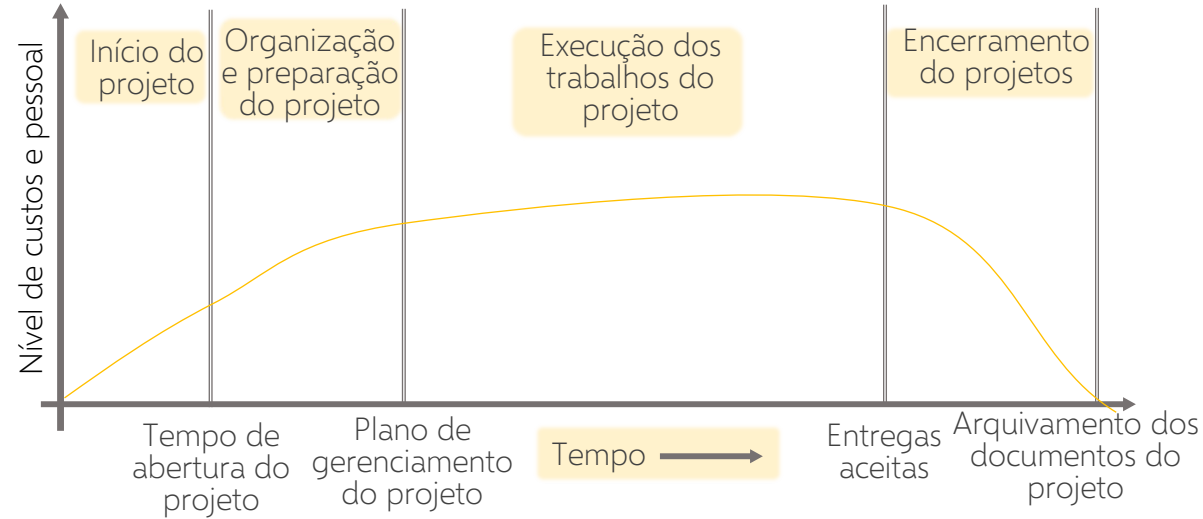
CONCEITOS IMPORTANTES

- PMBOK** (*Project Management Body of Knowledge*):
 - Guia sobre gerenciamento de projetos
 - Indica melhores práticas
- PMI** (*Project Management Institute*):
 - Associação sem fins lucrativos que difunde as melhores práticas
 - Publicou o PMBOK
- PMO** (*Project Management Office*):
 - Escritório de gerenciamento de projetos
 - Dá suporte aos gerentes de projetos
 - + Coordena a comunicação entre os projetos
 - + Identifica/desenvolve metodologias
 - + Monitora a conformidade dos projetos com as regras da organização
 - + Gerencia recursos compartilhados
- PMP** (*Project Management Professional*):
 - É o gerente de projetos
 - Gerencia restrições dos projetos individuais, controlando os recursos disponíveis para atingir os objetivos do projeto

pmbok

CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

📢 IMPORTANTE!



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Operação por projetos → influencia a estrutura organizacional
- A estrutura **tradicional** (funcional) vai sendo substituída por uma estrutura **matricial** ou **projetizada**
- Guia **PMBOK** (6ª edição)

	FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
PAPEL DO GERENTE DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral



pmbok

= ÁREAS DE CONHECIMENTO =



ÁREAS DE CONHECIMENTO

(PMBOK
6ª Edição)

- Gerenciamento da **integração** do projeto
- Gerenciamento do **escopo** do projeto *
- Gerenciamento do **cronograma** do projeto
- Gerenciamento dos **custos** do projeto
- Gerenciamento da **qualidade** do projeto
- Gerenciamento dos **recursos** do projeto
- Gerenciamento das **comunicações** do projeto
- Gerenciamento dos **riscos** do projeto ✓
- Gerenciamento das **aquisições** do projeto
- Gerenciamento das **partes interessadas** do projeto

ASPECTOS GERAIS

- = Conjunto de { conceitos, termos, atividade } que compõem
- um { campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, área de especialização }
- São **usadas**, na maioria das vezes, na maior parte dos projetos
(não necessariamente todas as áreas são aplicáveis a todos os projetos)
- ↪ Os **processos** do PMBOK pertencem a uma área do conhecimento e a um grupo de processo.

- ⊛ Buscar definir claramente o que está dentro do projeto
(para que atividades estranhas não sejam incluídas)
- ↪ Processo mais importante ⊕ **ATENÇÃO!** Criar EAP (mapa seguinte)
- ✓ Gerenciamento de eventos que possam ocorrer durante o projeto
 - Maximizando *a probabilidade* Eventos **positivos**
 - Minimizando *e o impacto de* Eventos **negativos**

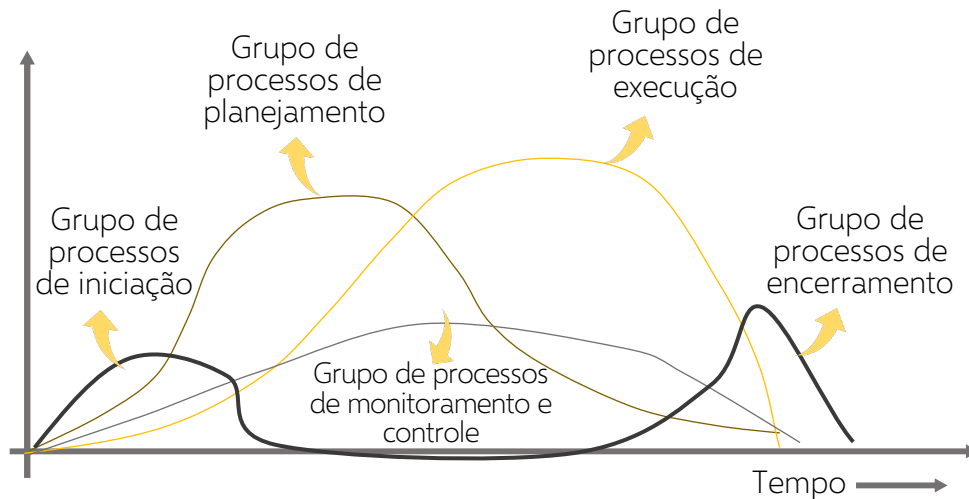
pmbok

=GRUPOS DE PROCESSOS=

FLUXO DO PROJETO (PMBOK 6ª Edição)

- Os **Processos de Gerenciamento de Projetos** garantem o fluxo eficaz do projeto durante sua existência.

São divididos em grupos de processos



GRUPOS DE PROCESSOS (PMBOK 6ª Edição)

- Processos de iniciação
- Processos de planejamento
- Processos de execução
- Processos de monitoramento e controle
- Processos de encerramento

PMBOK 6ª EDIÇÃO **IMPORTANTE!**

- 10 Áreas de conhecimento
- 05 Grupos de processos
- 49 Processos

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS				
	Processos de Iniciação	Processos de Planejamento	Processos de Execução	Processos de Monitoramento e Controle	Processos de Encerramento
Gerenciamento da Integração do Projeto	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto Gerenciar o conhecimento do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase
Gerenciamento do Escopo do Projeto		Planejar o gerenciamento do escopo Coletar os requisitos Definir escopo Criar EAP		Controlar o escopo Validar o escopo	
Gerenciamento do Cronograma do Projeto		Planejar o gerenciamento do cronograma Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar as durações das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Gerenciamento dos Custos do Projeto		Planejar o gerenciamento de custos Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	

pmbok
= PROCESSOS =

(PMBOK 6ª edição)

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS				
	Processos de Iniciação	Processos de Planejamento	Processos de Execução	Processos de Monitoramento e Controle	Processos de Encerramento
Gerenciamento da Qualidade do Projeto		Planejar o gerenciamento da qualidade	Gerenciar a qualidade	Controlar a qualidade	
Gerenciamento dos Recursos do Projeto		Planejar o gerenciamento dos recursos Estimar os recursos das atividades	Adquirir recursos Desenvolver a equipe e gerenciar a equipe	Controlar os recursos	
Gerenciamento das Comunicações do Projeto		Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações	Monitorar as comunicações	

pmbok
= PROCESSOS =

(PMBOK 6ª edição)

ÁREAS DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS				
	Processos de Iniciação	Processos de Planejamento	Processos de Execução	Processos de Monitoramento e Controle	Processos de Encerramento
Gerenciamento dos Riscos do Projeto		Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos	Implementar respostas aos riscos	Monitorar os riscos	
Gerenciamento das Aquisições do Projeto		Planejar o gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	
Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	Identificar as partes interessadas	Planejar o engajamento das partes interessadas	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Monitorar o engajamento das partes interessadas	

Gestão de projetos

= PMBOK 7ª EDIÇÃO =



-NOVIDADE!

PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- **Intendência**
mantenha uma conduta de respeito e cuidado e seja um intendente diligente
- **Equipe**
construa uma equipe colaborativa
- **Partes Interessadas**
engaje-se verdadeiramente com as partes interessadas
- **Valor**
foque no valor gerado
- **Visão sistêmica**
deve-se avaliar e reagir às interações com o sistema
- **Liderança**
demonstre comportamentos de liderança
- **Tailoring**
 - adaptação deliberada da abordagem, governança e processos de gerenciamento para adequar o projeto a determinado ambiente e ao trabalho a realizar
 - podem ser submetidos ao *tailoring*: seleção do ciclo de vida e abordagem de desenvolvimento; processos; engajamento; ferramentas; métodos e artefatos
- **Qualidade**
promova qualidade em processos e resultados
- **Complexidade**
saiba navegar pela complexidade
- **Risco**
otimize a resposta a riscos
- **Adaptabilidade e Resiliência**
- **Mudança**
aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto

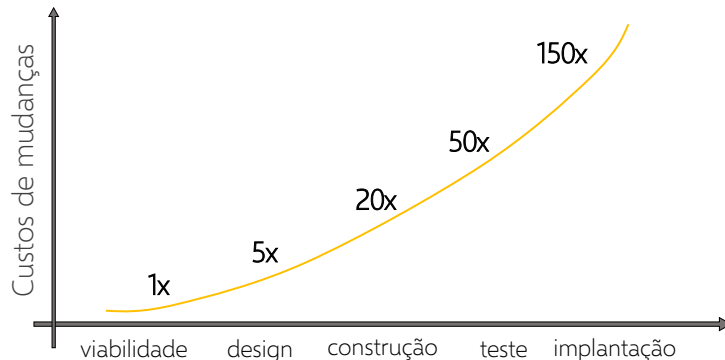
CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

FASES

o tipo e o número de fases do ciclo dependem de muitas variáveis, principalmente: **cadência de entrega e abordagem de desenvolvimento**



OU...



VISÃO DE SISTEMAS



- um foco em **sistemas para entrega de valor** muda a perspectiva dos portfólios, programas e projetos
- os projetos não produzem apenas saídas, mas, sim, geram resultados (através delas) que agregam valor à organização e às partes interessadas.

DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

→ substituiu as áreas de conhecimento do PMBOK 6ª edição

- Partes Interessadas**
atividades e funções ligadas às partes interessadas (ex.: fornecedores, clientes, usuários finais, agências reguladoras...)
- Equipe**
atividades e funções ligadas aos responsáveis pelas entregas do projeto
- Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida**
 - abordagem de desenvolvimento:** método usado para criar e desenvolver o produto/serviço durante o ciclo (ex de métodos: preditivos, incrementais, adaptativos...)
 - cadência:** ritmo de atividades ao longo do projeto
- Planejamento**
atividades e funções ligadas à organização e coordenação iniciais, contínuas e em evolução para chegar às entregas do projeto
- Trabalho do projeto**
atividades e funções ligadas ao estabelecimento de processos do projeto, gerenciamento de recursos e promoção de um ambiente de aprendizado
- Entrega**
atividades e funções ligadas às entregas (escopo e qualidade)
- Medição**
atividades e funções ligadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de decisões para mantê-lo aceitável
- Incerteza**
atividades e funções ligadas a riscos e incertezas

são executados de forma simultânea e operam como um sistema integrado e interdependente

GESTÃO DE PROJETOS

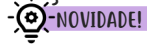
= PMBOK 7ª EDIÇÃO =

ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO

ABORDAGEM PREDITIVA	<p>o escopo, o cronograma, o custo, as necessidades de recursos e os riscos são definidos nas fases iniciais do ciclo do projeto (são relativamente estáveis)</p> <ul style="list-style-type: none"> reduz o nível de incerteza no início recomendado quando houver um investimento significativo envolvido e um alto risco que pode exigir revisões frequentes, mecanismos de controle de mudanças e replanejamento entre as fases de desenvolvimento
ABORDAGEM ADAPTATIVA	<p>uma visão clara é estabelecida no início do projeto (requisitos iniciais são refinados e ajustados conforme <i>feedbacks</i> do usuário, ambiente ou eventos inesperados)</p> <ul style="list-style-type: none"> útil quando os requisitos são incertos e voláteis usa abordagens iterativas, incrementais e ágeis
ABORDAGEM HÍBRIDA	<p>combinação da abordagem preditiva com a adaptativa</p> <ul style="list-style-type: none"> útil quando: <ul style="list-style-type: none"> houver incerteza ou risco em relação aos requisitos; as entregas puderem ser modularizadas as entregas puderem ser desenvolvidas por equipes diferentes utiliza uma abordagem iterativa ou incremental

GESTÃO DE PROJETOS

= PMBOK 7ª EDIÇÃO =



➤ fatores que contribuem

EQUIPES DE PROJETOS DE ALTO DESEMPENHO

- **Comunicação aberta**
aumenta a produtividade das reuniões, traz mais soluções aos problemas, incentiva o brainstorming
- **Compreensão compartilhada**
o propósito e os benefícios do projeto devem ser compreendidos por todos (serão para todos!)
- **Propriedade compartilhada**
os membros melhoram seu desempenho ao se sentirem proprietários dos resultados
- **Confiança**
ao confiarem uns nos outros, os membros tendem a "ir além" e assumirem tarefas adicionais
- **Colaboração**
ao trabalharem uns com os outros (e não isoladamente), os membros têm ideias mais diversificadas e melhores resultados
- **Adaptabilidade**
equipes devem ser capazes de se adaptar ao ambiente e a situações para serem mais eficazes
- **Resiliência**
as equipes de alto desempenho se recuperam mais rapidamente diante de problemas e falhas
- **Capacitação**
membros que se sentem capacitados a tomar decisões sobre como trabalhar têm melhor desempenho do que os "microgerenciados"
- **Reconhecimento**
as equipes reconhecidas por seu trabalho e desempenho têm maior chance de continuarem a ter um bom desempenho (reforço positivo)



FUNÇÕES ASSOCIADAS A PROJETOS

- fornecer **supervisão e coordenação**
- **objetivos e feedbacks** atuais
- facilitar e **apoiar**
- realizar o **trabalho** e contribuir com *insights*
- aplicar a **especialização**
- fornecer **orientação e insight comerciais**
- fornecer **recursos** e orientações
- manter a **governança**

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) CAI MUITO!

- Processo 5.4 do PMBOK 6ª Edição = **Criar EAP**.
(Planejamento do escopo do projeto)
- = Decomposição do escopo total do projeto em **partes hierarquizadas**, para que a execução posterior possa:
 - Alcançar os **objetivos** do projeto
 - Criar as **entregas** requeridas
- Componentes de nível mais baixo = pacotes de trabalho
 Agrupa as atividades em que o trabalho é agendado, monitorado, controlado e tem seu custo estimado

GRÁFICO GANTT

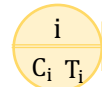
- Representa o avanço temporal das etapas de um projeto
- Cada tarefa/fase = Barra horizontal



pmbok = FERRAMENTAS =

PERT E CPM

- = *Program Evaluation and Review Technique* e *Critical Path Method*
- **CPM** usa a **duração mais provável** de cada atividade
(É determinística quanto aos prazos)
- **PERT** usa seu **valor provável**
(Média ponderada das probabilidades das diferentes durações)

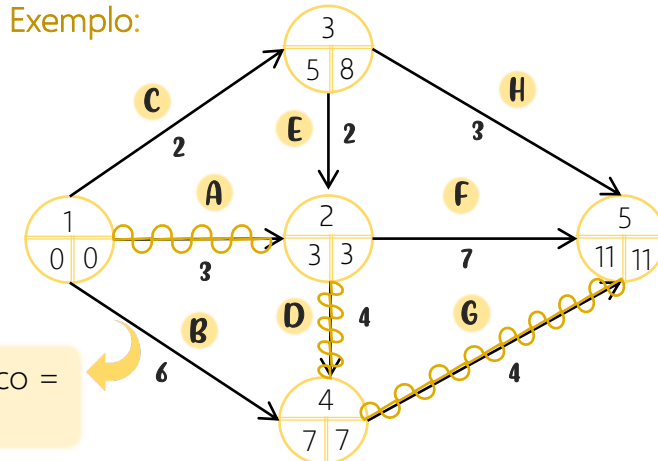


- i** = Evento (= Marco de início ou fim de uma atividade)
- C_i** = Cedo do Evento
(= Cedo do evento anterior + duração da atividade entre eles)
- T_i** = Tarde do Evento
(= Tarde do evento posterior - duração da atividade entre eles)

CAMINHO CRÍTICO

- = Sequência **mais longa** de atividades em um projeto (pode haver mais de um)

Exemplo:



Caminho Crítico = A-D-G

MATRIZ RACI

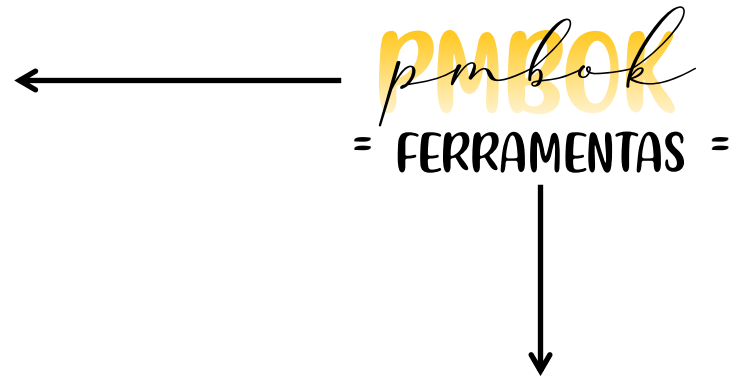


- Ilustra as conexões entre pacotes de **trabalho** ou **atividades** e os membros da **equipe** do trabalho
- = Responsável pela execução
Responsável pela aprovação
Consultado
Informado
- Exemplo:

Atividade	Indivíduo			
	fulano	sicrano	fulano	sicrano
xxxx	A	R	C	I
xxxx	I	A	R	C
xxxx	I	A	R	R
xxxx	A	C	I	I

AS 7 FERRAMENTAS DE QUALIDADE

- Diagrama de causa e efeito
- Fluxogramas
- Folhas de verificação
- Diagrama de Pareto
- Histogramas
- Gráficos de controle
- Diagramas de dispersão



VALOR AGREGADO

GERENCIAMENTO DO VALOR AGREGADO (GVA)

- = Uma ferramenta do processo **Controlar os Custos**, da área de conhecimento de custos
- Acompanha a **evolução dos custos**, em relação ao { tempo, escopo }
 → verifica se o projeto está andando conforme o previsto
- Dimensões:
 - Valor Planejado
 - Valor Agregado
 - Custo Real
 - Variação de Prazos
 - Variação de Custos