

## ASPECTOS GERAIS



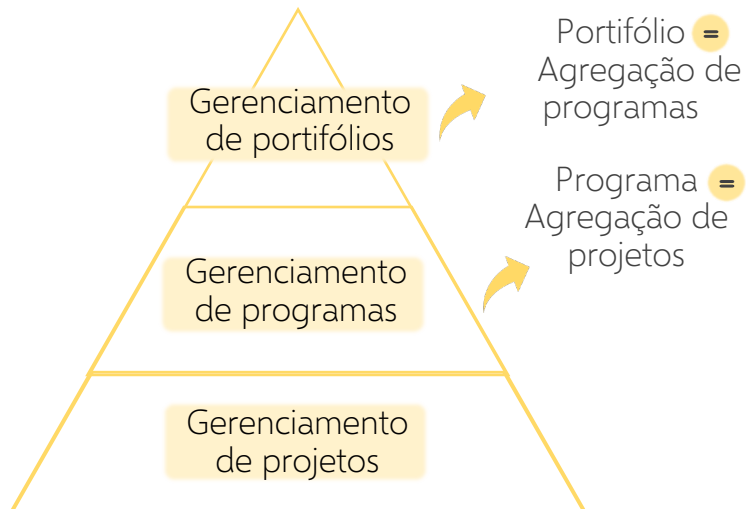
- Projeto = esforço temporário para criar um { serviço, produto exclusivo, resultado }  
 Diferente de processo = atividades exercidas de maneira rotineira:



## RESTRIÇÕES DE PROJETOS

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

## AGREGAÇÃO PARA GERENCIAMENTO



# GESTÃO DE PROJETOS

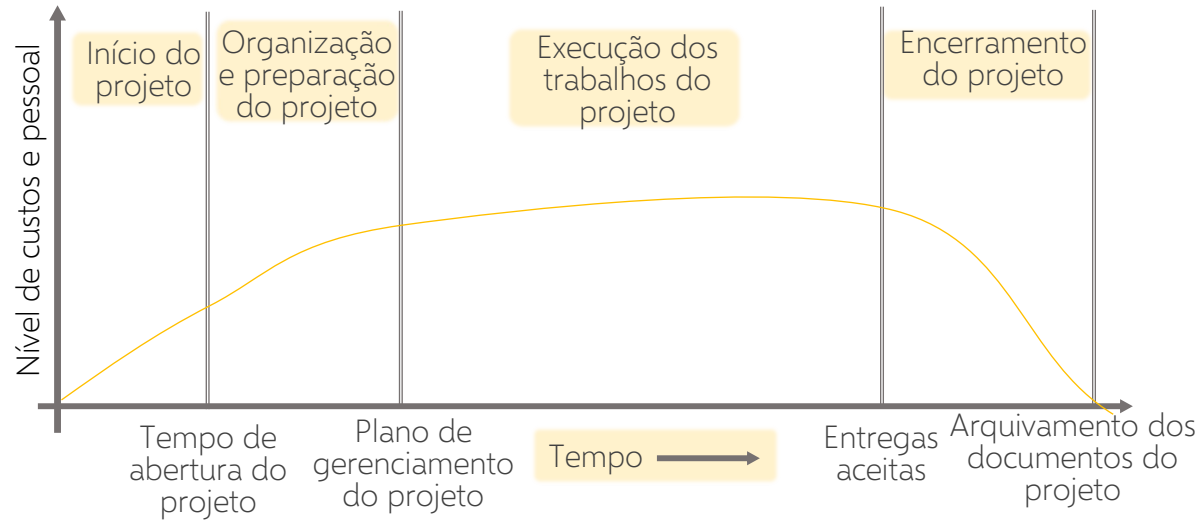
## CONCEITOS IMPORTANTES

- 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

# GESTÃO DE PROJETOS

## CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

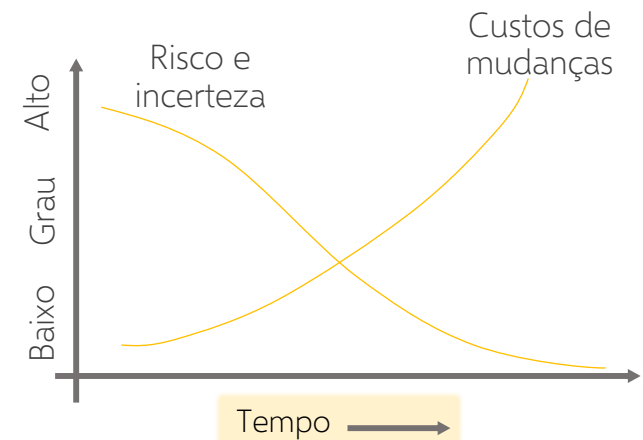
(PMBOK 6ª edição)



## 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 PROJETOS	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral



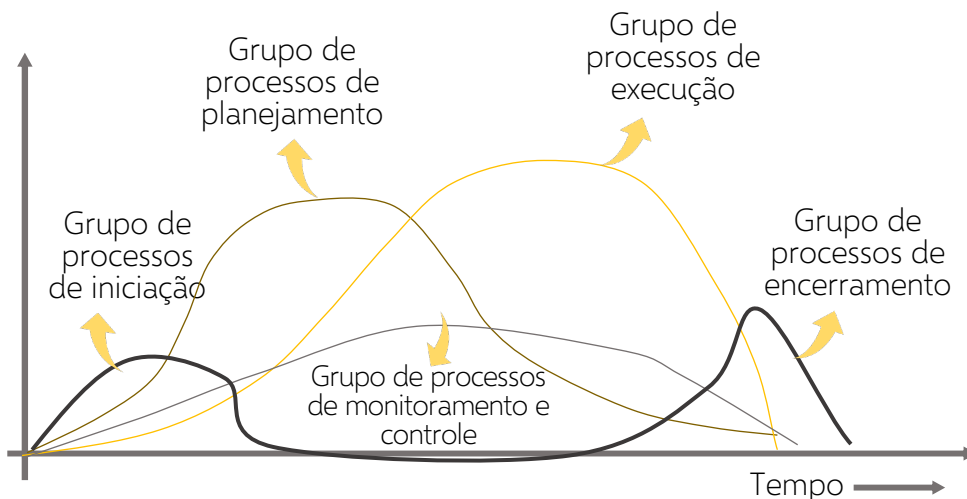
# GESTÃO DE PROJETOS

## GRUPOS DE PROCESSOS



- Os **processos de gerenciamento de projetos** garantem o fluxo eficaz do projeto durante sua existência.

São divididos em grupos de processos



## 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 projetos
- Gerenciamento dos **riscos** do projeto v
- Gerenciamento das **aquisições** do projeto
- Gerenciamento das **partes interessadas** do projeto

\* Busca definir claramente o que está dentro do projeto (para que atividades estranhas não sejam incluídas)

Processo mais importante = criar EAP (Mapa seguinte)

v Gerenciamento de eventos que possam ocorrer durante o projeto

- Maximizando a probabilidade → eventos positivos
- Minimizando e o impacto de → eventos negativos

# 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

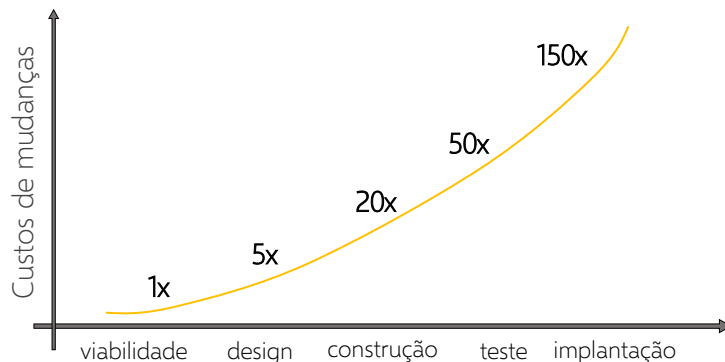
## CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

### 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

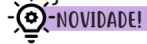
= PMBOK 7ª EDIÇÃO =

## ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO

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

# 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  
Agrupar 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



# GESTÃO DE PROJETOS

## 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)

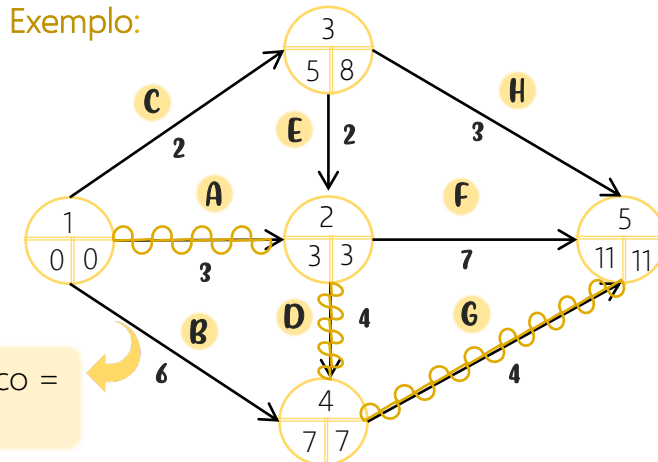


- i** = Evento (= Marco de início ou fim de uma atividade)
- C<sub>i</sub>** = Cedo do Evento  
(= Cedo do evento anterior + duração da atividade entre eles)
- T<sub>i</sub>** = Tarde do Evento  
(= Tarde do evento posterior - duração da atividade entre eles)

## CAMINHO CRÍTICO

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

Exemplo:



Caminho Crítico = A-D-G



# GESTÃO DE PROJETOS



## MÉTODO PRINCE 2

(Projects in Controlled Environments)

- Metodologia de gerenciamento de projetos com técnicas mais práticas  
(É um complemento mais detalhado do PMBOK)

{ PMBOK = Descritivo  
Prince = Prescritivo

## PRINCÍPIOS

(Japa Fogg)

- Justificação de negócios contínua
- Aprender com a experiência
- Papéis e responsabilidades bem definidos
- Adequar ao ambiente do projeto
- Foco em produtos
- Gerenciar por estágios
- Gerenciais por exceções

## TEMAS

- Business case (O grande direcionador do projeto - Por quê?)
- Organização (Descreve papeis e responsabilidades)
- Qualidade (O quê?)
- Planos (Como? Quanto? Quando?)
- Riscos (Como os gerentes de projeto gerenciam as incertezas)
- Mudanças (Qual o impacto?)
- Progresso (Onde estamos? Aonde vamos?)

## MÉTODO DE KEPNER E TREGOE

- = Método de apoio à tomada de decisão
- Muito usado para a seleção de projetos prioritários
- Define critérios:
  - Musts: deveres/obrigações
  - Wishes: Desejáveis



Com base neles, criar uma fórmula e ponderar o atendimento dos critérios