

# Gerência de Projetos

---

## PMBOK Universo de Conhecimento da Gerência de Projetos

Prof. Lucio Kamiji  
lucio.kamiji@unifil.br



# PMBOK

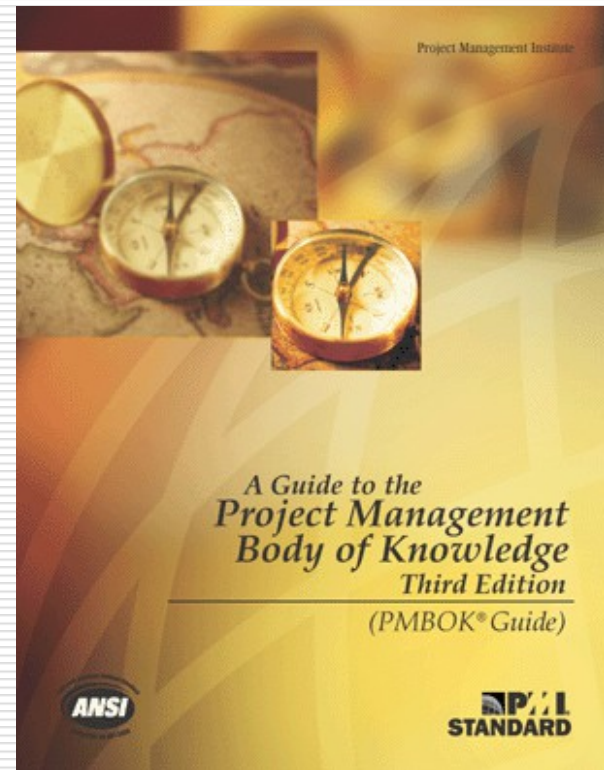
---

- **PMI – Certificação PMP**
  - **Gerentes Eficazes**
  - **Conceitos de Projetos**
  - **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - **Integração de Grupos de Processos**
  - **Processos da 3ª Edição**
  - **Processos de Seleção de Projeto**
-

## Project Management - Padrões

### PMI's *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Third Edition*

---



# Certificação PMP®

---



- ❑ Desde 1985 o PMI mantém um programa de certificação rigoroso que visa avançar a profissão do Gerente de Projeto e reconhecer os profissionais qualificados na área de gerenciamento de projetos.
  - ❑ A Certificação Project Management Professional (PMP®) é a credencial profissional com maior reconhecimento para profissionais da Gerência de Projetos.
-

# PMBOK

---

- **PMI – Certificação PMP**
  - **Gerentes Eficazes**
  - **Conceitos de Projetos**
  - **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - **Integração de Grupos de Processos**
  - **Processos da 3ª Edição**
  - **Processos de Seleção de Projeto**
-

# Gerentes Eficazes

---

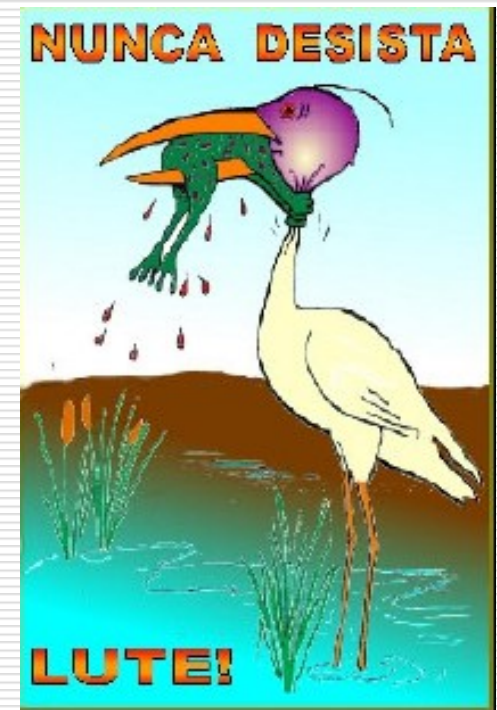
**Gerentes de Projeto  
eficientes são cada vez  
mais valorizados e  
procurados no mercado  
de trabalho.**



# Porque é Necessário Gerenciar Projetos?

---

- os projetos tendem a falhar
  - envolvem muitas variáveis
  - exigem amplos conhecimentos
  - impactam o meio ambiente
  - exigem reprogramações e ajuste



# Falhas Gerenciais

---

- ❑ **Metas/objetivos mal compreendidos pelos envolvidos**
  - ❑ **Estimativas pobres**
  - ❑ **Informações insuficientes ou inadequadas.**
  - ❑ **Falta de conhecimento de pontos chaves do projeto**
  - ❑ **Produtos finais não são bem definidos**
  - ❑ **O projeto estimado pelo “feeling” dos envolvidos.**
  - ❑ **A equipe não possui habilidades para o projeto**
  - ❑ **As expectativas não alinhadas com o projeto.**
  - ❑ **Objetivos mudaram com o andamento do projeto.**
-



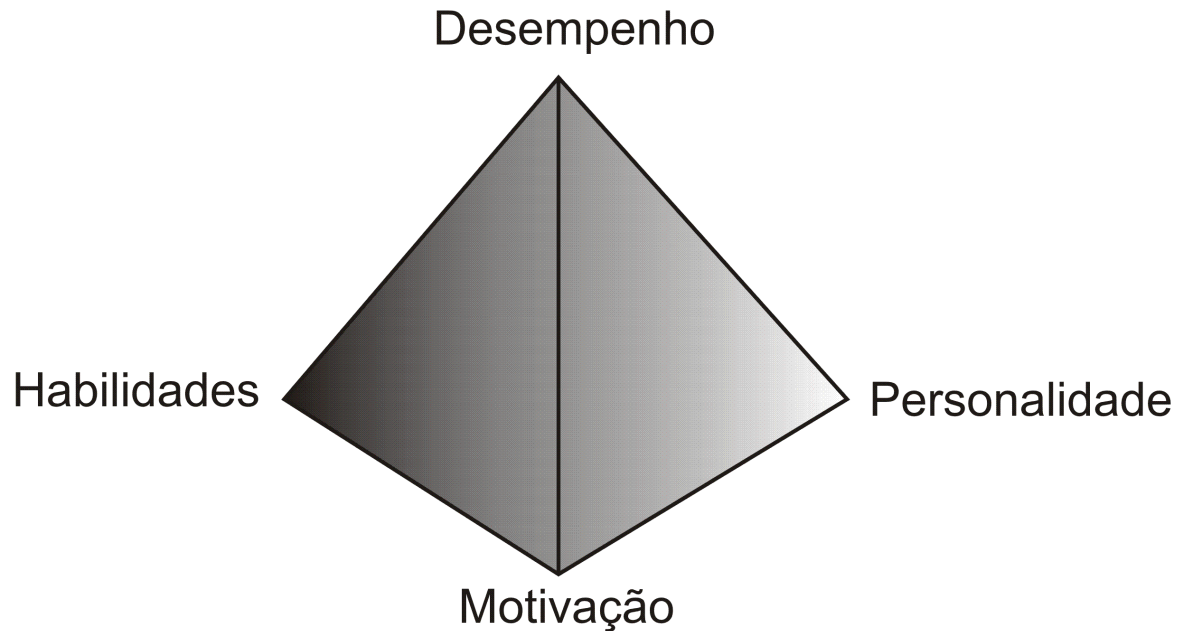
# Habilidades Necessárias de um Gerente Projeto Eficiente

---

- ❑ **Comunicação eficaz**
  - ❑ **Influência sobre a organização**
  - ❑ **Liderança**
  - ❑ **Motivação**
  - ❑ **Habilidades para elaboração de orçamentos**
  - ❑ **Negociação e gerenciamento de conflitos**
  - ❑ **Resolução de problemas**
  - ❑ **Competência de formação de equipe e R.H.**
-

# Critérios para Seleção Gerente de Projeto Ideal

---



**Pontos fortes para seleção do  
gerente de projeto**

# PMBOK

---

- ❑ **PMI – Certificação PMP**
  - ❑ **Gerentes Eficazes**
  - ❑ **Conceitos de Projetos**
  - ❑ **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - ❑ **Integração de Grupos de Processos**
  - ❑ **Processos da 3ª Edição**
  - ❑ **Processos de Seleção de Projeto**
-

# O Que é um Projeto?

---

“Um Projeto é um  
Empreendimento  
Temporário  
Desenvolvido para Criar um  
Produto  
ou um Serviço Único”

---

# O Que é um Projeto? (cont.)

---

- ❑ **Organizações executam trabalhos**
  - ❑ **Trabalhos envolvem Operações ou Projetos**
  - ❑ **Operações e Projetos compartilham muitas características:**
    - Executados por pessoas
    - Restringidos por recursos limitados
    - Planejados, executados e controlados
  - ❑ **Operações tem caráter contínuo e repetitivo**
  - ❑ **Projetos têm um caráter temporário e único**
-

# Exemplos de Projetos

---

- ❑ **Desenvolver um novo produto ou serviço**
  - ❑ **Efetuar mudança na estrutura, no pessoal ou no estilo de uma organização**
  - ❑ **Conceber um novo veículo de transporte**
  - ❑ **Desenvolver ou adquirir um Sistema de Informação novo ou modificado**
  - ❑ **Construir um edifício ou uma instalação**
  - ❑ **Conduzir uma campanha política**
  - ❑ **Implantar um novo procedimento ou processo de negócio**
-

# Temporário (temporal)

---

- ❑ **Significa que todo projeto tem um início e um término definidos**
  - ❑ **O projeto é concluído quando seus objetivos são atingidos ou quando se torna claro que não serão alcançados (abortado)**
  - ❑ **Duração do projeto é finita**
  - ❑ **Não é um esforço contínuo**
  - ❑ **Temporário, não se aplica ao produto ou serviço criado pelo projeto**
-

# Operações versus Projetos

---

## Trabalho nas Empresas

**Tipos**

**Operações**

**Projetos**

**Similaridades**

- **Realizados por Pessoas**
- **Limitados aos Recursos Disponíveis**
- **Planejados, Executados e Controlados**

**Diferenças**

**Contínuas e Repetitivas**

**Temporários e Únicos**



# Produto ou Serviço Único

---

- ❑ **Projeto é único e o Produto ou Serviço pode ser único (exemplo: milhares de escritórios foram construídos, porém cada um deles é único, pois os proprietários, a concepção, a localização são diferentes)**
  - ❑ **Sendo único o produto de cada projeto, as características que diferenciam do produto ou serviço devem ser progressivamente elaboradas**
  - ❑ **Progressivamente significa “prosseguir passo a passo por incrementos constantes” ao passo que elaborado significa “feito com cuidado e detalhadamente, inteiramente desenvolvido”**
-

# O Que é Gerenciamento de Projeto?

---

- **É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender ou superar as necessidades e expectativas que os stakeholders possuem no projeto.**
  - **Para atingir estas expectativas, envolve balancear demandas conflitantes:**
    - Escopo, tempo, custo e qualidade
    - Stakeholders com expectativas diferentes
    - Requisitos identificados (necessidade) e não identificados (expectativa)
-

# Ambigüidade da Comunicação

---

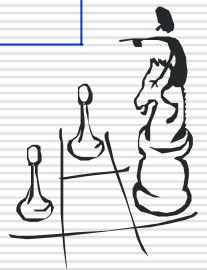
**“EU SEI QUE VOCÊ ACREDITA QUE  
ENTENDEU O QUE VOCÊ PENSA  
QUE EU DISSE, MAS EU NÃO ESTOU  
CERTO QUE VOCÊ COMPREENDEU  
QUE O QUE VOCÊ OUVIU NÃO É O  
QUE EU QUIS DIZER”**



# Importância do Gerenciamento de Projetos

---

O **Gerenciamento de Projetos** é essencial para as empresas, pois é uma **Arma Competitiva** que representa níveis crescentes de qualidade e **Agrega Valor** aos interesses dos clientes e acionistas.



# Benefícios do Gerenciamento de Projetos

---

- ❑ Evita surpresas durante a execução dos trabalhos.
- ❑ Permite desenvolver diferenciais competitivos.
- ❑ Antecipa situações desfavoráveis.
- ❑ Estimativa de custos antes do início dos gastos.
- ❑ Melhores tomadas de decisões.
- ❑ Melhora sensivelmente o controle gerencial.
- ❑ Otimiza a alocação de recursos.
- ❑ Documenta as estimativas para futuros projetos.



# Gerenciamento de Projeto

<b>Visão do Passado</b>	<b>Visão do Presente</b>
Requer mais pessoas e adiciona custos indiretos à empresa.	Permite ao projeto realizar mais trabalho em menos tempo com menos pessoas.
Aumenta o número de mudanças no escopo.	Permite maior controle sobre mudanças de escopo.
Somente para grandes projetos.	Todos os projetos se beneficiam diretamente.
Tem como objetivos os produtos.	Tem como objetivo as soluções.

# Ciclo de Vida de um Projeto

---

## **O ciclo de vida de um projeto**

**consiste no conjunto de fases que o compõem,  
geralmente em ordem seqüencial de execução.**

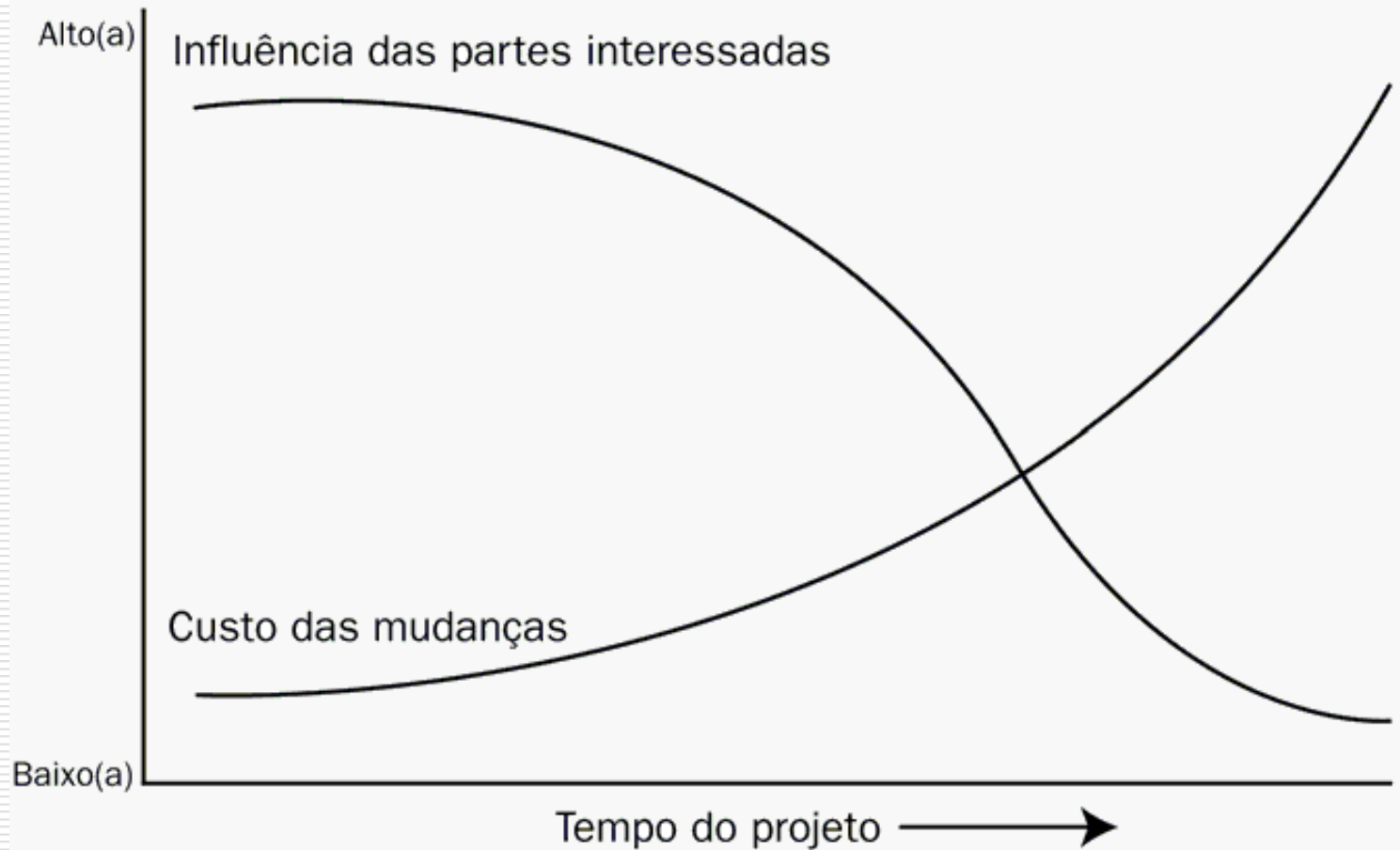
**Uma fase de um projeto é um grupo de atividades  
relacionadas de forma lógica,**

**e a sua conclusão é marcada pela entrega de um ou  
mais *deliverables*.**

---

# Influência dos Stakeholders no Projeto

---





# PMBOK

---

- ❑ **PMI – Certificação PMP**
  - ❑ **Gerentes Eficazes**
  - ❑ **Conceitos de Projetos**
  - ❑ **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - ❑ **Integração de Grupos de Processos**
  - ❑ **Processos da 3ª Edição**
  - ❑ **Processos de Seleção de Projeto**
-

# Gerência de Projetos

## 4. Gerência da Integração do Projeto

- 4.1 Desenvolvimento do Plano do Projeto
- 4.2 Execução do Plano do Projeto
- 4.3 Controle Integrado de

## 5. Gerência do Escopo do Projeto

- 5.1 Iniciação
- 5.2 Planejamento do Escopo
- 5.3 Detalhamento do Escopo
- 5.4 Verificação do Escopo
- 5.5 Controle de Mudanças do Escopo

## 6. Gerência do Tempo do Projeto

- 6.1 Definição das Atividades
- 6.2 Sequenciamento das Atividades
- 6.3 Estimativa da Duração das Atividades
- 6.4 Desenvolvimento do Cronograma
- 6.5 Controle do Cronograma

## 7. Gerência do Custo do Projeto

- 7.1 Planejamento dos Recursos
- 7.2 Estimativa dos Custos
- 7.3 Orçamento dos Custos
- 7.4 Controle dos Custos

## 8. Gerência da Qualidade do Projeto

- 8.1 Planejamento da Qualidade
- 8.2 Garantia da Qualidade
- 8.3 Controle da Qualidade

## 9. Gerência dos Recursos Humanos do Projeto

- 9.1 Planejamento Organizacional
- 9.2 Montagem da Equipe
- 9.3 Desenvolvimento da Equipe

## 10. Gerência das Comunicações do Projeto

- 10.1 Planejamento das Comunicações
- 10.2 Distribuição das Informações
- 10.3 Relato de Desempenho
- 10.4 Encerramento Administrativo

## 11. Gerência dos Riscos do Projeto

- 11.1 Planejamento da Gerência de Riscos
- 11.2 Identificação dos Riscos
- 11.3 Análise Qualitativa de Riscos
- 11.4 Análise Quantitativa de Riscos
- 11.5 Desenvolvimento de Resposta a Riscos
- 11.6 Controle e Monitoração de Riscos

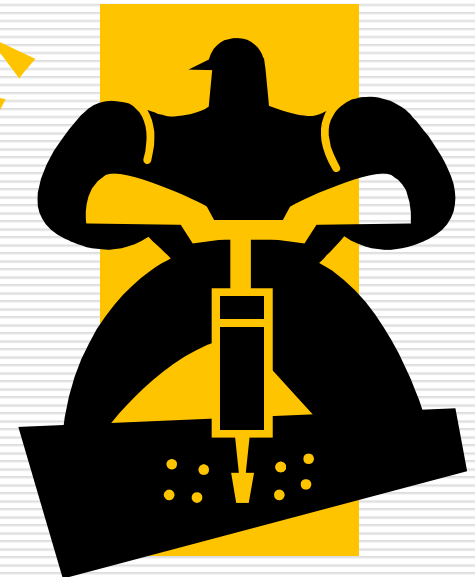
## 12. Gerência das Aquisições do Projeto

- 12.1 Planejamentos das Aquisições
- 12.2 Preparação das Aquisições
- 12.3 Obtenção de Propostas
- 12.4 Seleção de Fornecedores
- 12.5 Administração dos Contratos
- 12.6 Encerramento do Contrato

# Gerência de Integração do Projeto

---

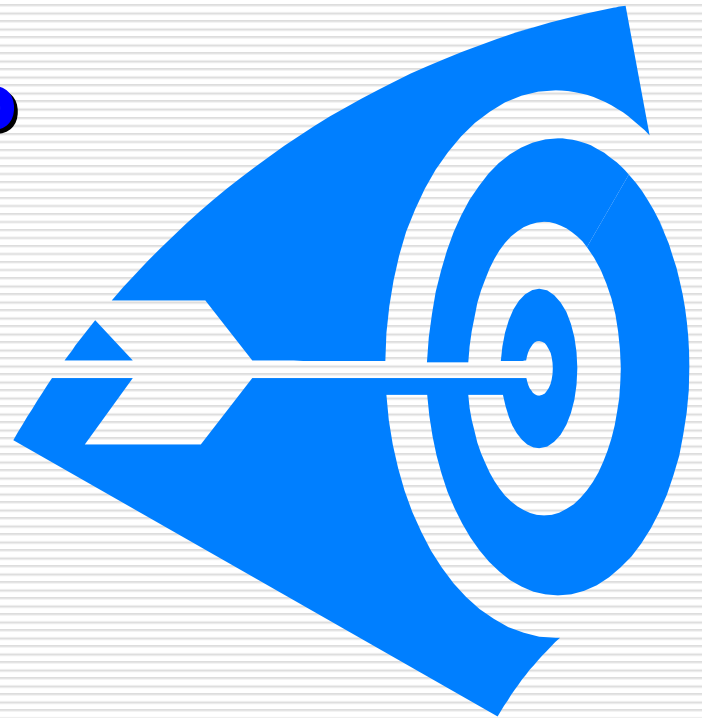
- 1. Desenvolver o Termo de Abertura de Projeto**
- 2. Desenvolver a Declaração do Escopo Preliminar do Projeto**
- 3. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto**
- 4. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto**
- 5. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto**
- 6. Controle Integrado de Mudanças**
- 7. Encerrar o Projeto**



# Gerência do Escopo do Projeto

---

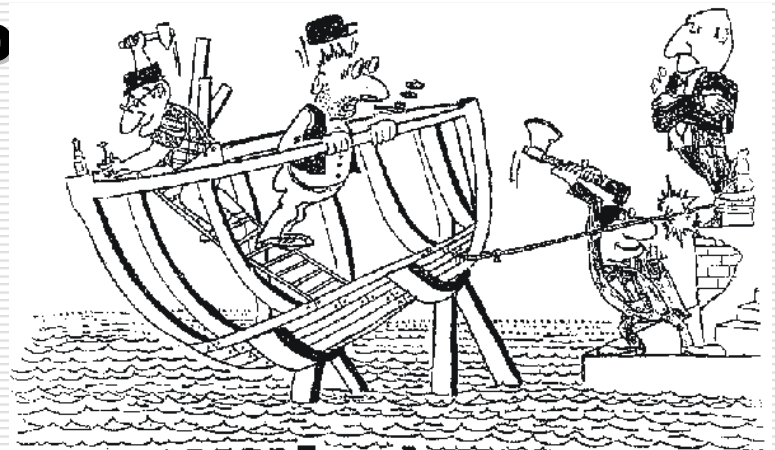
- 1. Planejamento do Escopo**
- 2. Definição do Escopo**
- 3. Criar EAP**
- 4. Verificação do Escopo**
- 5. Controle do Escopo**



# Gerência de Tempo do Projeto

---

- 1. Definição da Atividade**
- 2. Seqüenciamento de Atividades**
- 3. Estimativa de Recursos da Atividade**
- 4. Estimativa de Duração da Atividade**
- 5. Desenvolvimento do Cronograma**
- 6. Controle do Cronograma**



**Prazo é Prazo!!!!**

# Gerência do Custo do Projeto

---

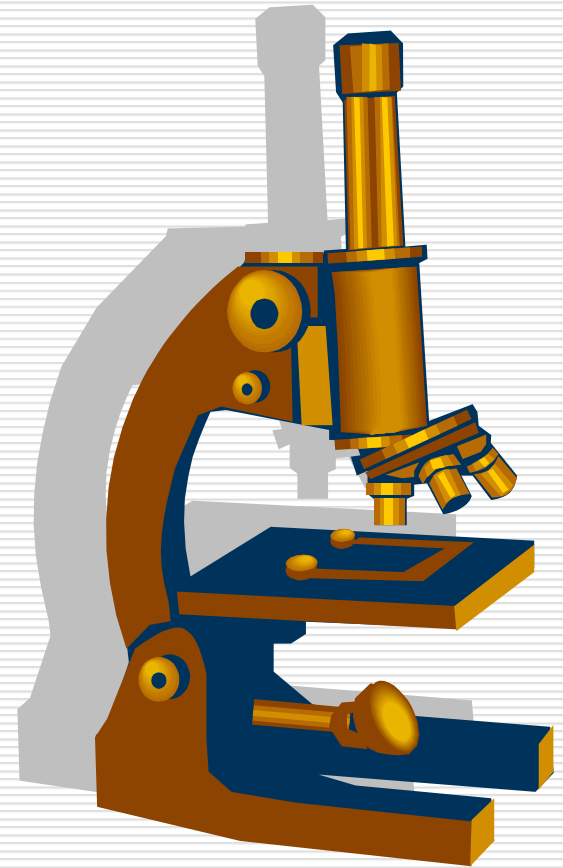
- 1. Estimativa de Custos**
- 2. Orçamentação**
- 3. Controle de Custos**



# Gerência da Qualidade do Projeto

---

- 1. Planejamento da qualidade**
- 2. Realizar a garantia da qualidade**
- 3. Realizar o controle da qualidade**



# Gerência de Recursos Humanos do Projeto

---

- 1. Planejamento de Recursos Humanos**
- 2. Contratar ou mobilizar a equipe do projeto**
- 3. Desenvolver a equipe do projeto**
- 4. Gerenciar a equipe do projeto**





# Gerência das Comunicações do Projeto

---

- 1. Planejamento das comunicações**
- 2. Distribuição das informações**
- 3. Relatório de desempenho**
- 4. Gerenciar as partes interessadas**



# Gerência de Riscos do Projeto

---

- 1. Planejamento de Gerenciamento de Riscos**
- 2. Identificação de Riscos**
- 3. Análise Qualitativa de Riscos**
- 4. Análise Quantitativa de Riscos**
- 5. Planejamento de Respostas a Riscos**
- 6. Monitoramento e Controle de Riscos**



# Gerência das Aquisições do Projeto

---

- 1. Planejamento das aquisições**
- 2. Preparação das aquisições**
- 3. Obtenção de propostas**
- 4. Seleção de fornecedores**
- 5. Administração dos contratos**
- 6. Encerramento do contrato**

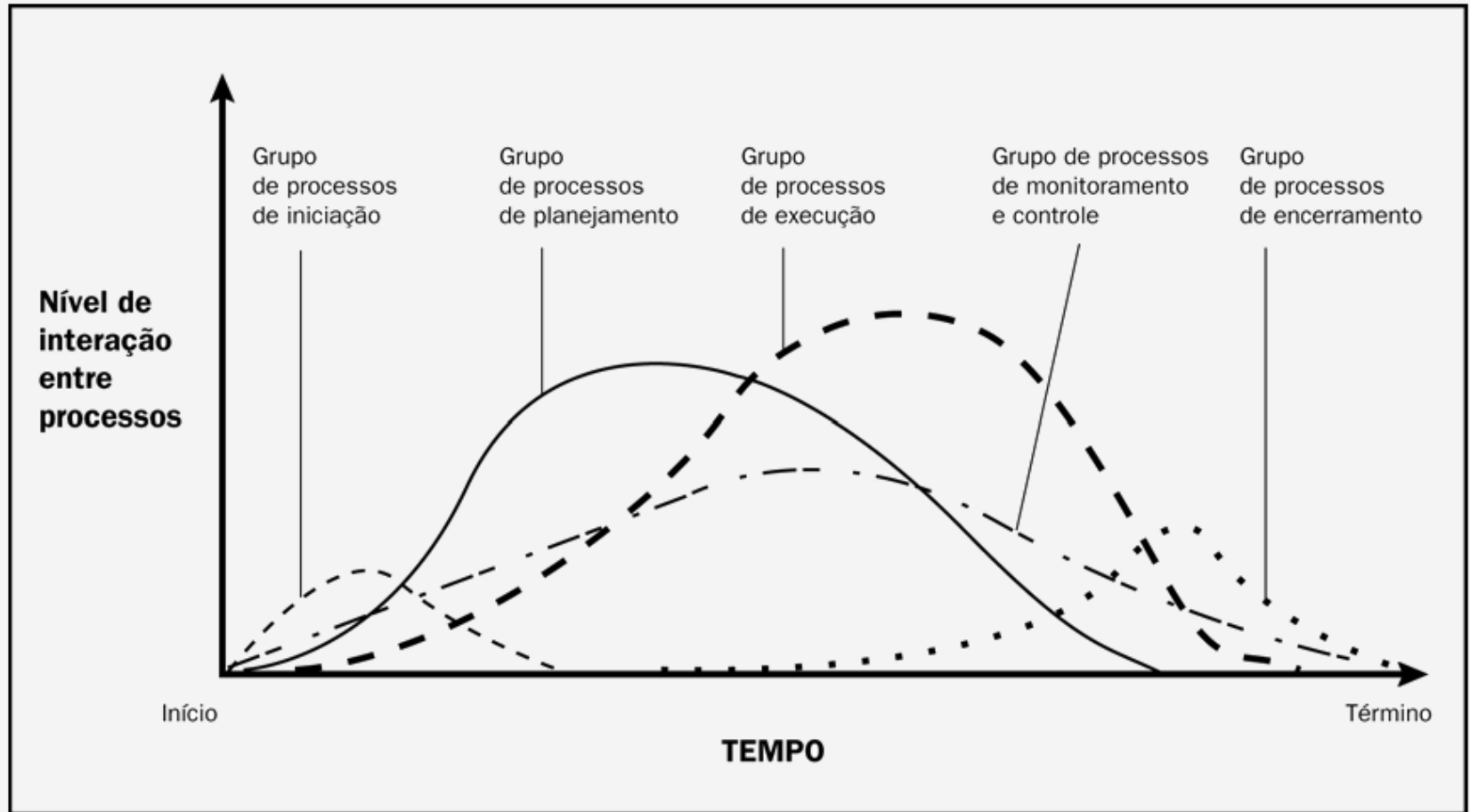


# PMBOK

---

- ❑ **PMI – Certificação PMP**
  - ❑ **Gerentes Eficazes**
  - ❑ **Conceitos de Projetos**
  - ❑ **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - ❑ **Integração de Grupos de Processos**
  - ❑ **Processos da 3ª Edição**
  - ❑ **Processos de Seleção de Projeto**
-

# Integração de Grupos de Processos



# PMBOK

---

- ❑ **PMI – Certificação PMP**
  - ❑ **Gerentes Eficazes**
  - ❑ **Conceitos de Projetos**
  - ❑ **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - ❑ **Integração de Grupos de Processos**
  - ❑ **Processos da 3ª Edição**
  - ❑ **Processos de Seleção de Projeto**
-

# Quantidade de Processos do PMBOK 3ª Edição

---

QUANTIDADE DE PROCESSOS DO PMBOK 3ª Edição	
Área	Quantidade
Integração	7
Escopo	5
Tempo	6
Custo	3
Qualidade	3
Recursos Humanos	4
Comunicação	4
Risco	6
Aquisição	6
<b>Total de Processos:</b>	<b>44</b>

---

# Quantidade de Processos do PMBOK 3ª Edição

---

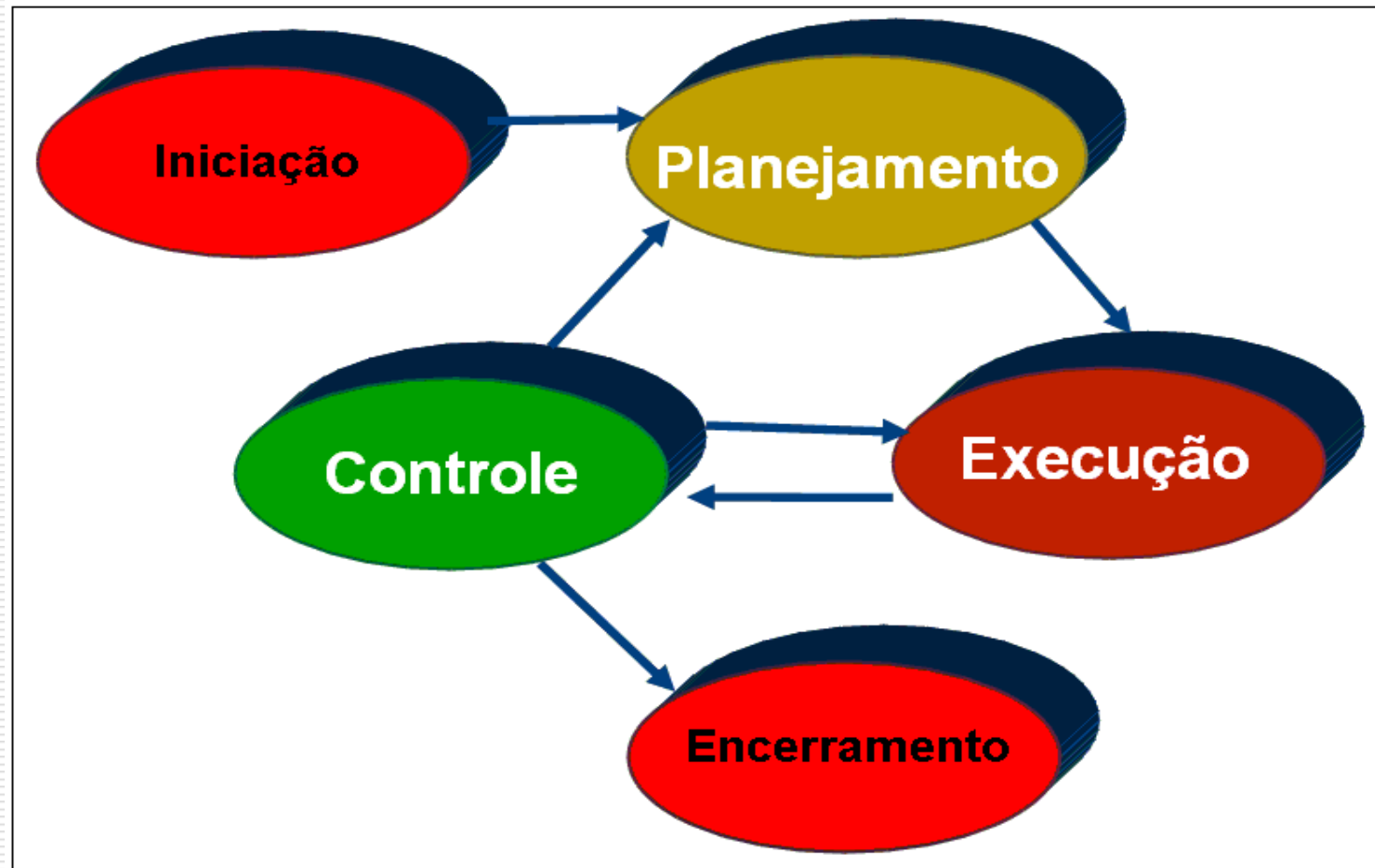
QUANTIDADE DE PROCESSOS DO PMBOK 3ª Edição	
Fase	Quantidade
Iniciação	2
Planejamento	21
Execução	7
Monitoramento e Controle	12
Encerramento	2
<b>Total de Processos:</b>	<b>44</b>

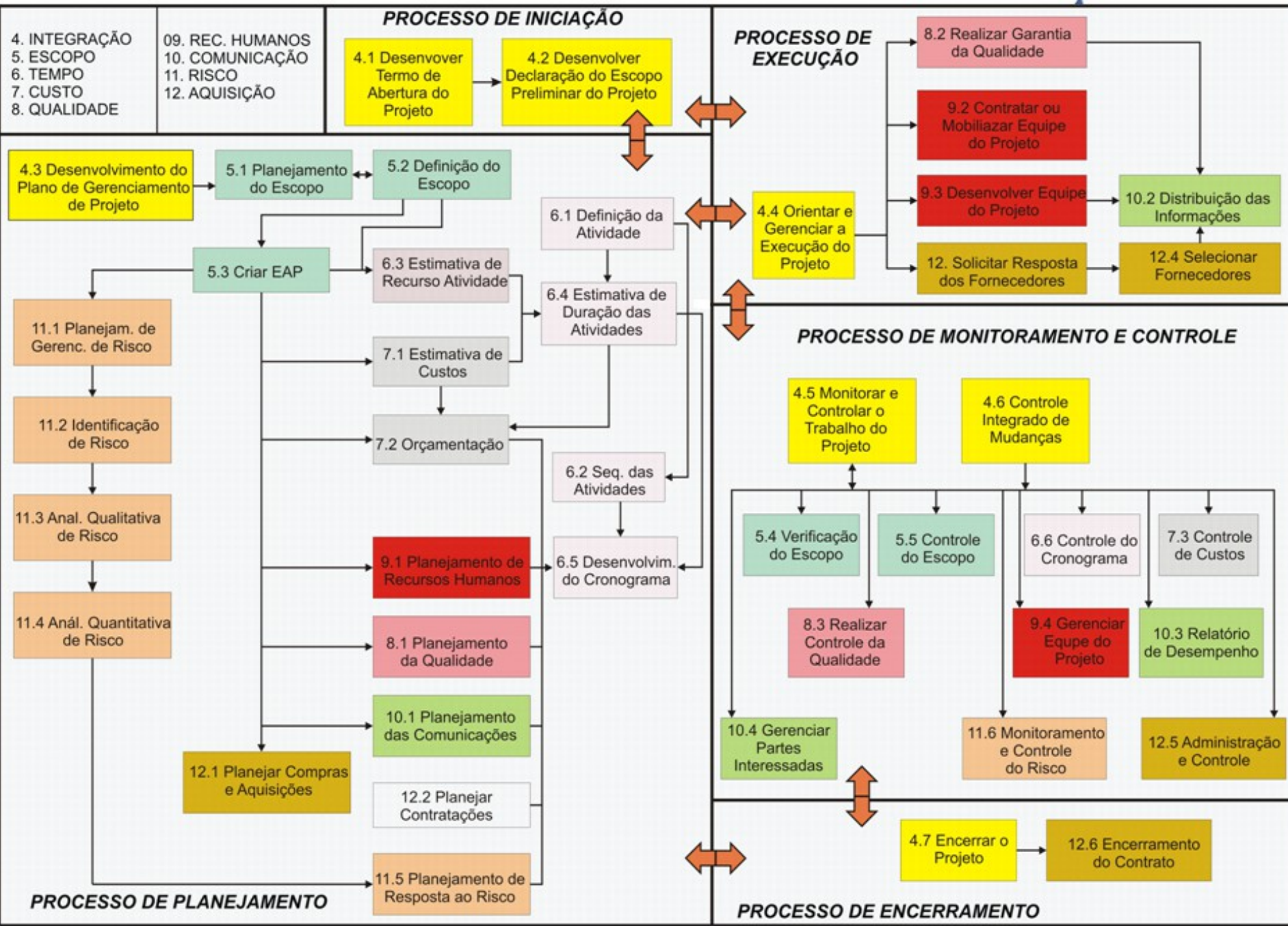
  

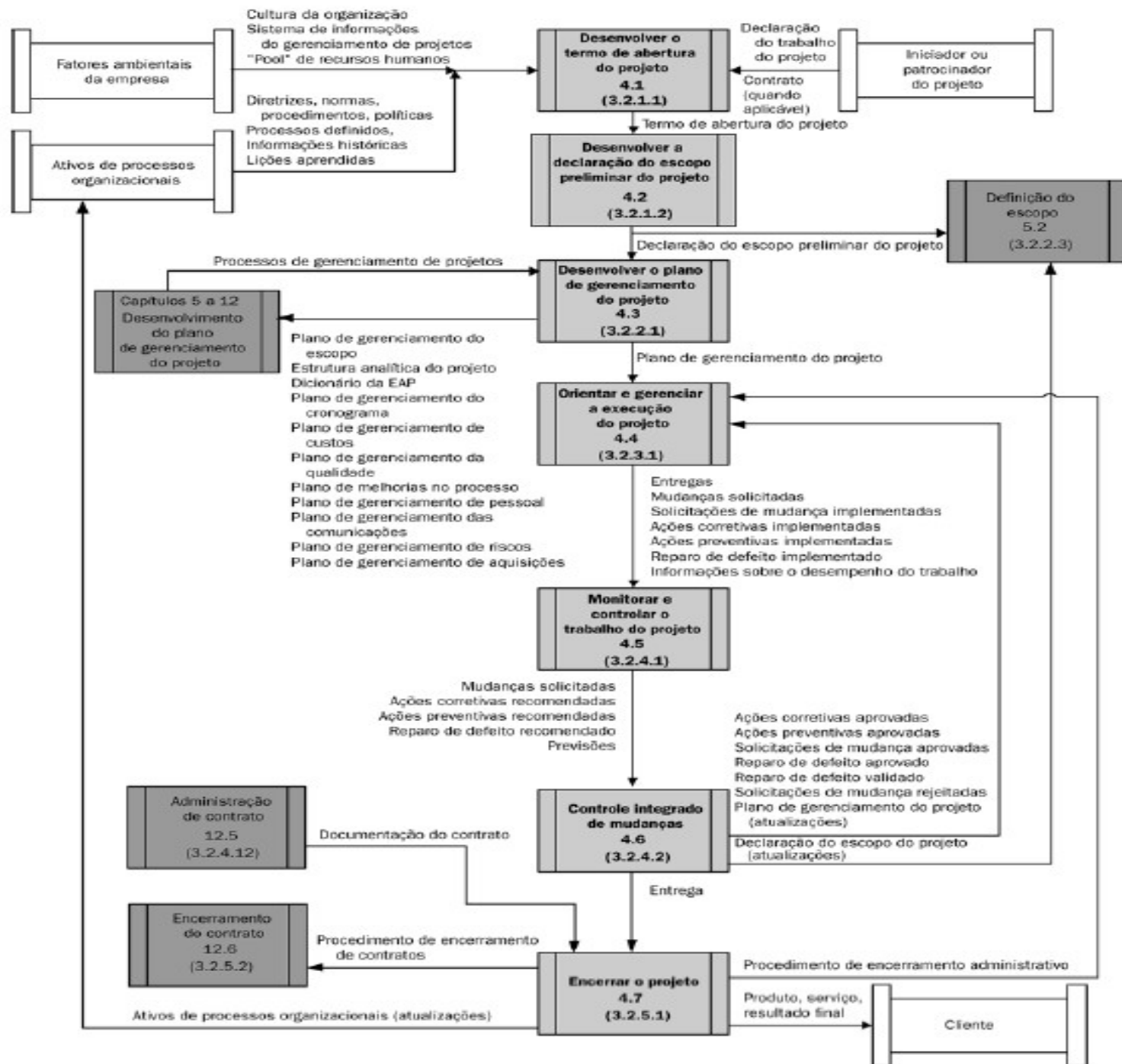
QUANTIDADE DE PROCESSOS DO PMBOK 3ª Edição	
Fase	Quantidade
Entradas	228
Ferramentas ou Técnicas	186
Saídas	178
<b>Total:</b>	<b>592</b>



# Ligações do Grupo de Processos nas Fases







# Entradas x Ferramentas x Saídas

## 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

### .1 Entradas

- .1 Contrato (quando aplicável)
- .2 Declaração do trabalho do projeto
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

### .2 Ferramentas e técnicas

- .1 Métodos de seleção de projetos
- .2 Metodologia de gerenciamento de projetos
- .3 Sistema de informações do gerenciamento de projetos
- .4 Opinião especializada

### .3 Saídas

- .1 Termo de abertura do projeto

## 4.2 Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto

### .1 Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Declaração do trabalho do projeto
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

### .2 Ferramentas e técnicas

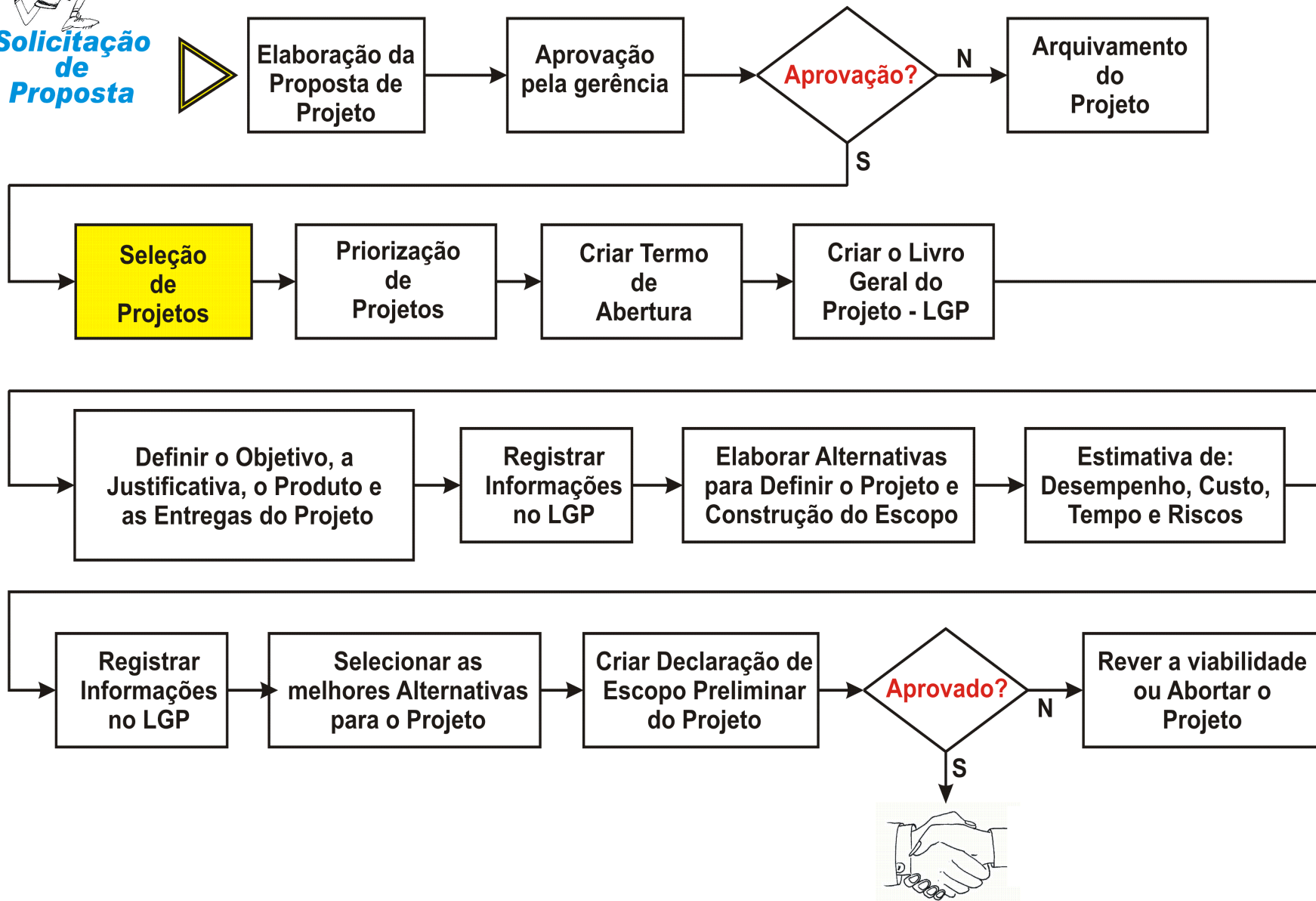
- .1 Metodologia de gerenciamento de projetos
- .2 Sistema de informações do gerenciamento de projetos
- .3 Opinião especializada

### .3 Saídas

- .1 Declaração do escopo preliminar do projeto



# FLUXOGRAMA GERAL DO PROJETO - FASE DA INICIAÇÃO



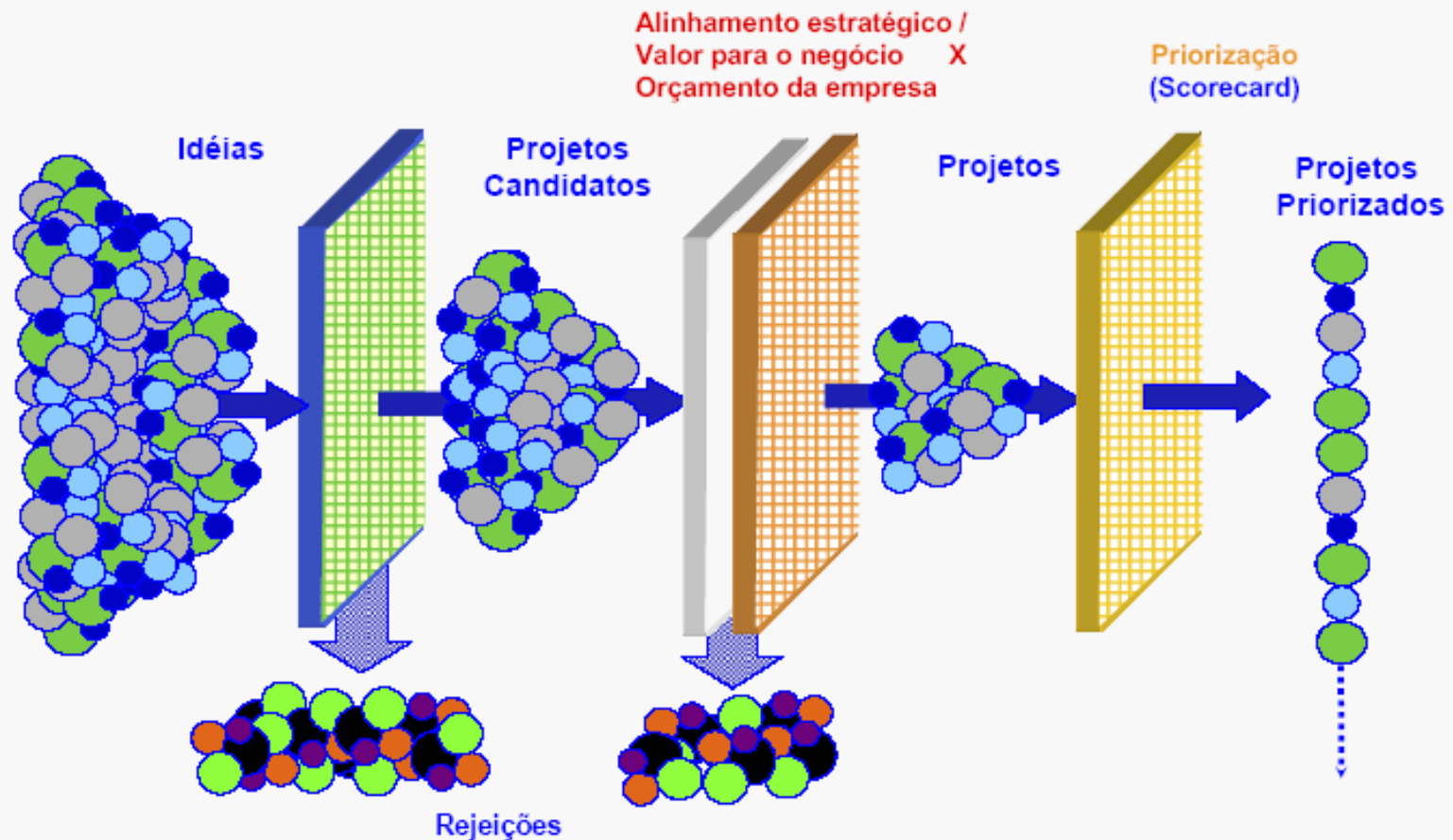
# PMBOK

---

- ❑ **PMI – Certificação PMP**
  - ❑ **Gerentes Eficazes**
  - ❑ **Conceitos de Projetos**
  - ❑ **Visão Geral das Áreas de Conhecimento**
  - ❑ **Integração de Grupos de Processos**
  - ❑ **Processos da 3ª Edição**
  - ❑ **Processos de Seleção de Projeto**
-



# Processo de Seleção de Projetos



# Métodos de Seleção de Projetos

---

## Métodos de Otimização Restritos

- ❑ **Programação linear**
- ❑ **Programação não linear**
- ❑ **Algoritmos de inteiros**
- ❑ **Programação dinâmica e multiobjetiva**

## Métodos de Medição de Benefício

- ❑ **Murder Boards**
  - ❑ **Modelos de pontuação**
  - ❑ **Relações Custo / Benefício**
  - ❑ **Período de Devolução**
  - ❑ **Fluxo de Caixa Descontado**
  - ❑ **Valor Presente Líquido**
  - ❑ **Taxa Interna de Retorno**
-