

1. Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

- Inclui práticas tradicionais comprovadas e amplamente aplicadas, práticas inovadoras que estão surgindo na profissão, materiais publicados e não publicados.

2. PMBOK

- É um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos.
- Objetiva identificar apenas o conhecimento amplamente reconhecido como boa prática.
- O conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo, existe um consenso em relação a sua utilidade.
- Existe um acordo geral de que sua aplicação correta pode aumentar as chances de sucessos de diferentes projetos.
- A equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico.

3. PMI

- Representa a associação líder dos profissionais de gerenciamento de projetos, presente em 160 países.
- O Project Management Institute utiliza o PMBOK como documento base, mas não como única referência.

4. Conceito de Projeto

- É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivos.
- O final é alcançado quando o objetivo é atingido, quando fica claro que objetivos não serão/poderão ser atingidos ou não existe mais necessidade.
- Desenvolvido por etapas, cuidadosamente coordenadas com a definição adequada do escopo do projeto. Continua por incrementos.

5. Projetos vs. Trabalho Operacional

- Operações são contínuas e repetitivas e sua finalidade é manter o negócio.
- Quando objetivos são atingidos adota-se um novo conjunto de objetivos.

6. Conceito de Gerenciamento de Projetos

- É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.
- É realizado pela integração dos processos de gerenciamento: Iniciação > Planejamento > Execução > Controle (podendo retornar para planejamento) > Encerramento.
- O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.
- Gerenciar um projeto inclui: identificação de necessidades, estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, adaptação às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.
- Responsabilidade profissional: Código de ética (membros do *PMI*), Código de conduta profissional (*PMP*).

7. Áreas de Conhecimento

- 1 - Gerenciamento da integração do projeto: Enfoca a criação do gráfico do projeto, a declaração do escopo e um planejamento de projeto viável. O que acontece em uma área de conhecimento afeta o que acontece nas outras. O gerenciamento da integração é a coordenação desses eventos.
- 2 - Gerenciamento do escopo do projeto: Lida com o planejamento, criação, segurança e satisfação do escopo do projeto.
- 3 - Gerenciamento da duração do projeto: Aborda as atividades, suas características e como elas se encaixam no cronograma do projeto.
- 4 - Gerenciamento do custo do projeto: Se preocupa com o planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos.
- 5 - Gerenciamento da qualidade do projeto: Enfoca o planejamento, garantia e controle da qualidade.
- 6 - Gerenciamento dos recursos humanos do projeto: Enfoca o planejamento organizacional, a reunião da equipe e o desenvolvimento do pessoal.
- 7 - Gerenciamento das comunicações do projeto: Detalha como se dará a comunicação, descreve o gerenciamento dos stakeholders/facilitadores e como planejar as comunicações do projeto.
- 8 - Gerenciamento de riscos do projeto: Enfoca o planejamento, análise, monitoração e controle de riscos.
- 9 - Gerenciamento de aquisições do projeto: Aborda as aquisições do projeto, os processos de seleção e contratação de fornecedores e a negociação de contratos.

8. Habilidades de Gerenciamento

- Resolução de problemas, motivação, comunicação, influência sobre a empresa, liderança, negociações.
- Planejamento da estratégia do projeto, táticas para consecução dos objetivos e planejamento operacional.
- Contabilidade e gerenciamento de fluxo de caixa. Vendas e marketing.
- Processos de aquisição e procedimentos de contratação. Práticas e procedimentos de recursos humanos.
- Logística de viagem, cronograma, cadeia de fornecimento e atendimento de pedidos.

9. Restrições Triplas do Gerenciamento de Projetos (RTGP) ou Triângulo de Ferro

- Todos os projetos são limitados pelas RTGP: tempo, custo e escopo.
- Conhecidas como Triângulo de Ferro: Se qualquer um dos ângulos do triângulo mudar, os outros dois também devem mudar, ou a qualidade será afetada.

10. Ambiente de Projetos

- Descreve o impacto sobre o ambiente cultural, político e físico. O gerente deve considerar a influência de cada ambiente sobre o projeto e vice-versa.
- Ambiente físico: a ecologia, a composição geográfica e a saúde do ambiente devem ser considerados.
- Ambiente cultural e social: o gerente deve avaliar como o projeto pode afetar o ambiente social e cultural (ex.: implantação de ERP).
- Ambiente internacional e político: requer conhecimento de leis e costumes de cada ambiente que o projeto influenciar.

11. Programa

- É o gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir objetivos e benefícios estratégicos do programa.

12. Portfólios

- É o conjunto de todos os projetos ou programas para facilitar o gerenciamento eficaz desses trabalhos a fim de atender aos objetivos gerais de negócios estratégicos.
- Os programas ou projetos podem não ser dependentes entre si nem diretamente relacionado.
- É possível atribuir recursos financeiros e suporte com base em categorias de risco/premiação, linhas de negócio específicos ou tipos de projetos genéricos.

13. Sub-Projetos

- São subdivisões mais facilmente gerenciáveis dos projetos. Podem ser gerenciados como projetos. Podem ser contratados de uma empresa externa.

14. Escritório de Projetos (PMO)

- É uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio.
- Concentra-se no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócio.
- Pode operar de modo contínuo, desde o fornecimento de apoio até o gerenciamento direto com a responsabilidade pela realização.

15. Gestão de Projetos e Estratégia de Negócios

- Projetos são meios de organizar atividades que não podem ser abordadas de forma operacional. Nasce para aproveitar oportunidades ou resolver problemas.

16. Ciclo de Vida do Projeto

- Os projetos são divididos em fases para oferecer melhor controle gerencial. Essas fases são o ciclo de vida, ele define as fases que conectam o início ao fim do projeto.

17. Fases do Projeto

- As fases geralmente são sequenciais. A transição de uma fase para outra envolve alguma forma de transferência técnica ou entrega.
- O pico de recursos e esforços gastos ocorre durante a fase de execução/controle do projeto.

18. Características das Fases do Projeto

- O término e a aprovação de um ou mais produtos caracteriza uma fase do projeto. Uma fase pode ser encerrada sem a decisão de iniciar outras fases.
- Podem ser subdivididas em subfases devido a restrições de tamanho, complexidade, nível de risco e fluxo de caixa.
- As fases também são conhecidas como portais de estágio. Geralmente são utilizados em fabricação e desenvolvimento de produtos.
- Se os resultados da fase, ou estágio, atender às avaliações predefinidas, o projeto terá permissão para continuar.
- O nível de incerteza diminui conforme as fases vão sendo completadas. De forma que o maior nível de incerteza está na concepção e o menor no fechamento.

19. Partes Interessadas = Facilitadores = Stakeholders

- São pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução ou do término do projeto.
- Patrocinador: Pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto.
- Influenciadores: Não estão diretamente relacionados à aquisição ou uso do produto do projeto, mas podem influenciar positiva ou negativamente.
- PMO: Poderá ser uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.
- Facilitadores misteriosos: cliente, financiador, membros da família, etc. A classificação não é tão importante como compreender suas preocupações e expectativas.
- A classificação no entanto permite ao gerente distribuir comunicações efetivas e oportunas para as pessoas apropriadas.
- É preciso gerenciar as expectativas das partes interessadas, pois em geral têm objetivos diferentes ou conflitantes.

20. Influências Organizacionais

- Culturas e estilos organizacionais possuem influência direta nos projetos. Normas, crenças, valores, visão das relações de autoridade, ética e horas de trabalho.
- PMO pode existir em qualquer uma das estruturas organizacionais (Funcional, Matricial, Por projeto), a função pode variar de assessoria à concessão de autoridade.

21. Influências Externas

- Influências externas podem fazer com que um projeto fraqueje, emperre ou falhe. Podem ser Sociais, Econômicas, Ambientais, Culturais ou Internacionais.

22. Identificação dos Grupos de Processo

- **Início:** Início do Projeto; Project Charter (termo de abertura do projeto).
- **Planejamento:** Planejamento e definição de Escopo; Planejamento, definição e sequência de Atividades; Estimativa de duração e custo; Orçamento; Desenvolvimento de schedule e plano; Planejamento organizacional, de qualidade e de comunicação; Aquisição de Staff; Identificação, quantificação e avaliação de riscos; Planejamento Procurement e Solicitação.
- **Execução:** Execução Plano; Distribuição Informação; Desenvolvimento Equipe; Solicitação; Seleção Fontes; Administração Contrato; Garantia de Qualidade; Verificação Escopo.
- **Controle:** Relatório Performance; Controle de Mudanças; Controle Qualidade; Controle Schedule; Controle Risco; Controle Custo.
- **Fechamento:** Fechamento Contrato; Administrativo.

23. Project Charter

- É o documento que reconhece formalmente as necessidades e as premissas de um projeto. Define o que vai ser feito num projeto.
- Contém: Sumário executivo, Objetivo, Descrição do Projeto, Produtos ou serviços, Plano geral do projeto, Plano geral de finanças, Equipe.

24. Detalhamento do Escopo - Work Breakdown Structure (WBS)

- É a estrutura de divisão do trabalho. Apresenta a organização hierárquica necessária para desenvolver os produtos ou serviços exigidos pelo projeto.
- Nível da árvore: Recomenda-se que não se deve chegar ao ponto de atividade, pois fica muito detalhado e perde a facilidade de visualização do WBS.
- Escopo é a soma total de todos os produtos ou serviços do projeto.

25. Definição, sequência, duração e cronograma de Atividades - PERT/CPM

- Cria uma estrutura lógica das atividades a serem executadas, obtém suas interdependências e durações normais de tempo. A fim de saber a duração mínima planejada para a execução total do projeto.
- Para cada atividade determina-se qual a data mais cedo para iniciá-la e terminá-la e a data mais tarde de início e fim.

26. Planejamento de Recursos

- Determina quais recursos (pessoas, equipamentos, materiais e financeiros) e em que quantidades deverão ser usados para a execução do projeto.

27. Estimativa de Custo

- Processo em que são calculados os custos dos recursos necessários para a conclusão do projeto.
- Entradas da Estimativa de Custo: Fatores ambientais da empresa, Ativos de processos organizacionais, Declaração do escopo do projeto, Plano de gerenciamento do cronograma, Plano de gerenciamento de pessoal, Registro de riscos.
- Estimativa por analogia (top-down): É um tipo de julgamento de especialistas, baseai-se em informações históricas. Leva menos tempo, mas é menos exata.
- Estimativa Bottom-up: Começa do zero, considera cada componente da WBS e chega a um valor para o projeto. Mais demorado, porém mais exato.
- Estimativa paramétrica: Usa um modelo matemático baseado em parâmetros conhecidos para prever o custo através de Análise de regressão ou Curva de aprendizado.
- Categorias de custos: Mão-de-obra, materiais, viagem, suprimentos, hardware, software, inflação, reserva de custo.

28. Orçamento de Custo

- Criação da base de custo (BAC). Envolve alocação de todos os custos estimados necessários pra realizar o trabalho do projeto, visando estabelecer um custo baseline para que se possa medir performance.

29. Fluxo de Caixa

- Para melhorar o fluxo de caixa pode-se adiar as atividades (utilizar data mais tarde). Porém fica sem folga, ou seja, bom apenas para o financeiro.

30. Analisando o desempenho do Projeto

• As cinco regras das fórmulas de EVM (Gerenciamento do valor agregado)

- Sempre comece com o EV, Variação significa subtração, Índice significa divisão, Menor que 1 é ruim para um índice, Negativo é ruim em uma variação.

• Resumo das fórmulas

- | | | |
|--|---|---|
| • Valor agregado $EV = \% \text{ conclusão} * BAC$ | • Variação de custo $CV = EV - AC$ | • Variação no cronograma $SV = EV - PV$ |
| • Índice de desempenho custo $CPI = EV / AC$ | • Índice desemp. cronograma $SPI = EV / PV$ | • Estimativa de conclusão $EAC = BAC / CPI$ |
| • Estimativa residual $ETC = EAC - AC$ | • Variação na conclusão $VAC = BAC - EAC$ | |

• Significados

- PV (valor planejado): é o trabalho agendado e o orçamento autorizado.
- EV (valor agregado): trabalho físico concluído até o momento em relação ao orçamento.
- AC (custo atual): custo real até o momento.