



Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Gestão de Portfólios e Projetos de Software

Introdução

Dra. Carla Rocha, Msc. Hilmer R. Neri

Engenharia de Software
Universidade de Brasília



Agenda

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- 1 Organização de Projetos e Stakeholders
- 2 O papel do Gerente
- 3 PMBok
- 4 Método Ágil
- 5 Bibliografia



Ao final dessa aula, você será capaz de:

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Conhecer os principais atores/partes envolvidos em um projeto
- Compreender o papel do gerente de projeto em diferentes modelos organizacionais
- Conhecer a bibliografia/vocabulário padrão para gerenciamento de projetos



Organização de Projetos e Stakeholders

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Quem vai realizar o trabalho?
- Quem é o Gerente de Projeto?
- Quem está pagando pelo projeto?
- Quem vai consumir o produto ou serviço?
- Quem são os afetados pelo projeto?



As Partes interessadas

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

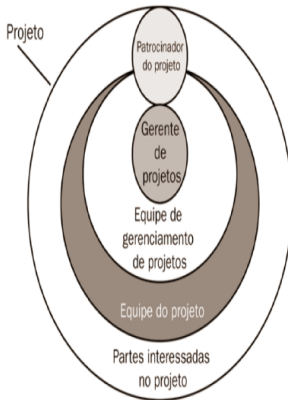
PMBok

Método Ágil

Bibliografia

As partes interessadas no projeto (Stakeholders) são pessoas e organizações

- A relação entre as partes interessadas do Projeto:





Falha em compreender Stakeholders:

Google Wave

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

O **Google Wave** foi um projeto anunciado pelo [Google](#) durante a conferência "Google I/O", realizada no dia [28 de maio de 2009](#). Tratava-se de uma [plataforma](#) para [web](#) cuja intenção era unir as características de serviços como [e-mail](#), [instant messaging](#), [wiki](#) e [social networking](#) em um ambiente único, funcionando a partir de qualquer [browser](#) (desde que fosse compatível), em qualquer [sistema operacional](#). Algumas das suas características mais interessantes eram os avançados sistemas de correção ortográfica e [tradução instantânea](#) durante bate-papos virtuais. O Google Wave foi lançado com a promessa de "matar" o e-mail.

Fim do Google Wave [\[editar | editar código-fonte \]](#)

O Google, em [4 de Agosto de 2010](#) anunciou o fim do Google Wave. A empresa esperava uma melhor recepção dos usuários pelo produto. Muitos consideravam a interface do Google Wave bastante confusa. A empresa disse acreditar que a tecnologia do Google Wave poderia ser usada em outros projetos futuros.^[1]

1

¹Fonte:Wikipedia



Stakeholders

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Envolvimento dos Stakeholders com o Projeto



(Freeman, 1983)



O Papel

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Gerente de Projetos

Gerente de Projetos é CARGO? é FUNÇÃO? é
HABILIDADE?

Hoje, o papel de Gerente de projetos é visto como
habilidade



O Papel

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Gerente de Projetos

Gerente de Projetos é CARGO? é FUNÇÃO? é
HABILIDADE?

Hoje, o papel de Gerente de projetos é visto como
habilidade



O Gerente de Projetos

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Habilidades
 - Comunicação eficaz
 - Motivador de pessoas
 - Líder do grupo
 - Organizado
 - Influência sobre a organização
 - Negociador
 - Solucionador de problemas
 - Gerenciador de Conflitos
 - Facilitador entre processos
 - Seguro nas decisões



Necessidades Conflitantes

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Gerente de Projetos

Necessidades conflitantes de projetos envolvem uma “tripla restrição” – escopo, tempo e custo



Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

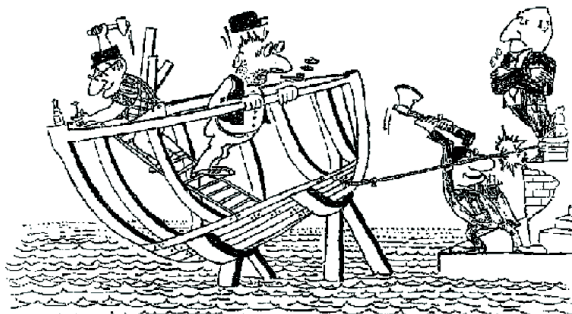
O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Não estabeleça prazos audaciosos demais



Prazo é prazo !



Contexto de GP - Estruturas organizacionais

Gestão de Portfólios e Projetos de Software

Dra. Carla Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de Projetos e Stakeholders

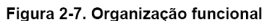
O papel do Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- A organização **funcional clássica** é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido
 - Os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade
- As organizações funcionais ainda possuem projetos, mas o escopo do projeto geralmente é restrito aos limites da função
 - O departamento de engenharia em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos departamentos de produção ou de marketing





Contexto de GP - Estruturas organizacionais

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Em uma organização **por projeto**, os membros da equipe geralmente são colocados juntos
- A maior parte dos recursos da organização está envolvida no projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade
- As organizações por projeto em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos



Contexto de GP - Estruturas organizacionais

Gestão de Portfólios e Projetos de Software

Dra. Carla Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de Projetos e Stakeholders

O papel do Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

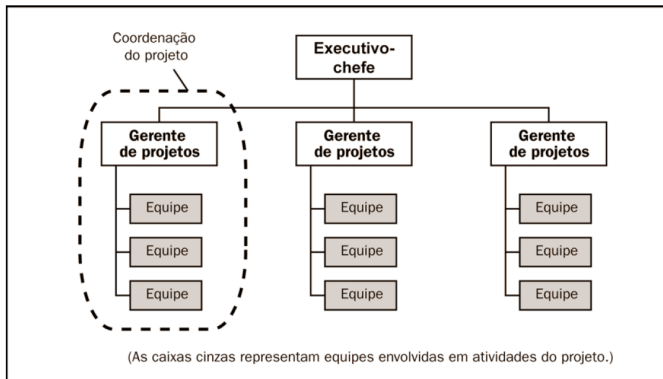


Figura 2-8. Organização por projeto



Contexto de GP - Estruturas organizacionais

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- As organizações **matriciais** são uma combinação de características das organizações funcional e por projeto
- As **matrizes fracas** mantêm muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente



Contexto de GP - Estruturas organizacionais

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

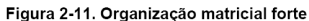
Método Ágil

Bibliografia

- Embora a organização **matricial balanceada** reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto e os recursos financeiros do projeto
- As **matrizes fortes** possuem muitas das características da organização por projeto, e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo do projeto em tempo integral.









Contexto de GP - Estruturas organizacionais

Gestão de Portfólios e Projetos de Software

Dra. Carla Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de Projetos e Stakeholders

O papel do Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 2-6. Influências da estrutura organizacional nos projetos



Gestão de Portfólios e Projetos de Software

Dra. Carla Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de Projetos e Stakeholders

O papel do Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

A estrutura hierárquica tradicional tipicamente atrapalha



Plataforma de Gerenciamento de Projetos

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia





O PMBoK

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBoK

Método Ágil

Bibliografia

- Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK®[®], que é mantido pelo Project Management Institute-PMI
 - 1ª Edição em 1996
 - 2ª Edição em 2000
 - 3ª Edição em 2004
 - 4ª Edição em 2008
 - 5ª Edição em 2013
- Uma norma Nacional Americana (ANSI)



Sobre o PMBoK

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBoK

Método Ágil

Bibliografia

- Identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática
 - Visão geral, não uma descrição completa
 - Conhecimento e práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo
 - A aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso
- Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos
 - A equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico



Sobre o PMBoK

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBoK

Método Ágil

Bibliografia

- O conhecimento descrito no PMBOK consiste em
 - Definição do ciclo de vida do projeto
 - Cinco grupos de processos
 - Nove áreas de conhecimento



PMBok - Áreas de Conhecimento

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

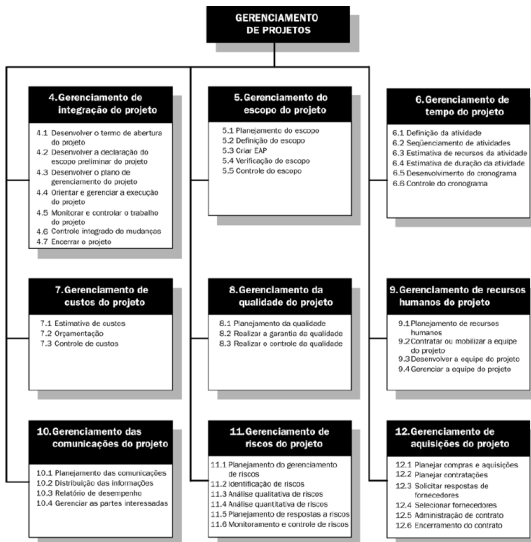
Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia





PMBok - Áreas de Conhecimento

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

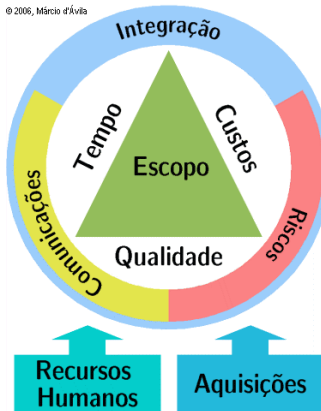
O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

© 2006, Márcio d'Ávila





Visão Geral dos Processos de Gerenciamento de Projetos

Gestão de Portfólios e Projetos de Software

Dra. Carla Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

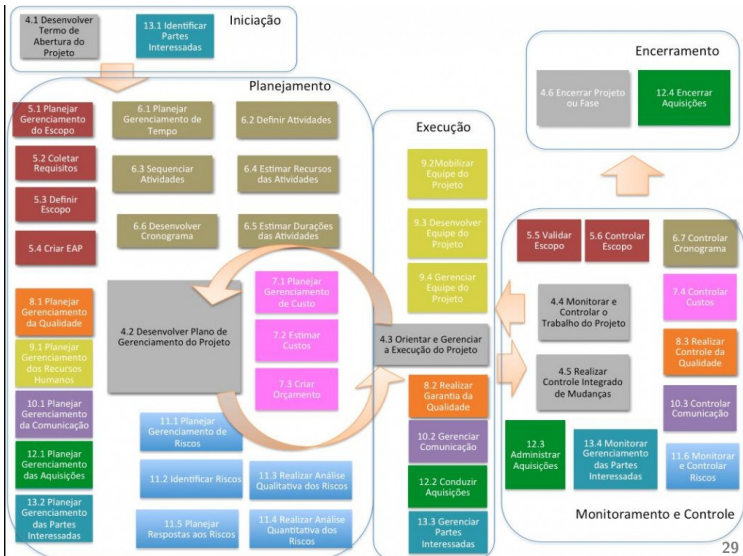
Organização de Projetos e Stakeholders

O papel do Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia





Scrum - Um método Ágil

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

Definição Informal

Estratégia em um jogo de rugby onde jogadores colocam uma bola quase perdida novamente em jogo através de trabalho em equipe.





O manifesto do

Desenvolvimento Ágil de Software

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- **Indivíduos e interações** são mais importantes que processos e ferramentas
- **Software Funcionando** é mais importante que documentação completa e detalhada
- **Colaboração com o cliente** é mais importante que negociação de contratos
- **Adaptação a mudança** é mais importante do que seguir o plano inicial



Princípios do Manifesto Ágil

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- **Objetivo:** satisfazer o cliente entregando, rapidamente e com frequência, sistemas de algum valor, sistemas rodando em produção
 - Entregar versões funcionais em curto prazo
 - Mudanças são um aspecto intrínseco da vida do software
 - Software evolui para atender o negócio (união dos mundos)
 - Troca de informações através de conversas diretas



Características Scrum

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Equipes que se auto-organizam
- O produto evolui em uma espécie de "Sprints" mensais
- Os requisitos são listados em um "Product Backlog"
- Usa regras generativas na criação de um ambiente ágil para entrega de projetos
- É uma das metodologias ágeis



Scrum - Fases

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

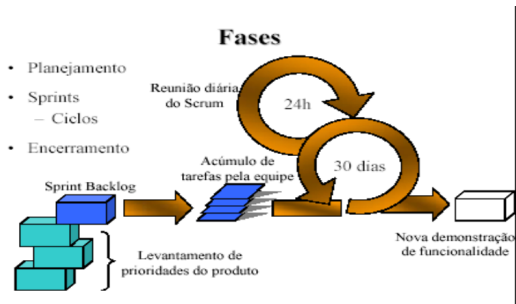
Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia





Scrum - Planejamento do Sprint

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

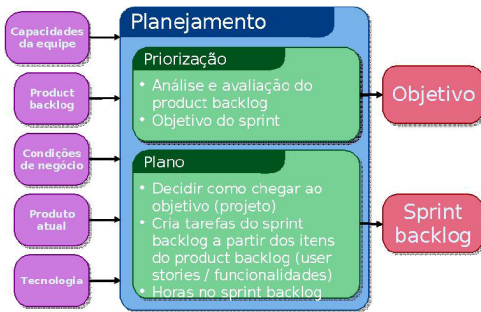
Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia





Scrum Diário

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Parâmetros
 - Diário
 - 15 minutos
- Todos de Pé
- Não é para solução de problemas
- Ajuda a evitar reuniões adicionais desnecessárias



Reflexões na Daily-meeting

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- O que fizemos de bom e de ruim?
- Quais são nossas prioridades?
- O que mantivemos de mais importante?
- O que podemos mudar para a próxima vez?
- O que podemos adicionar/tirar?
- Após 2 ou 3 sprints, a metodologia deve começar a convergir para uma metodologia tolerável para o projeto



Gerenciando o Sprint Backlog

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- Cada indivíduo escolhe o trabalho que fará
 - Trabalhos nunca são atribuídos
- Atualização diária da estimativa do trabalho restante
- Qualquer membro da equipe pode adicionar, apagar ou mudar tarefas
- O trabalho aparece a partir da Sprint
- Se uma tarefa não é clara, defina-a como um item com uma quantidade maior de tempo e subdivida-a depois
- Atualize as coisas a serem feitas na medida em que se tornam mais conhecidas



Bibliografia da Aula - Leitura sugerida

Gestão de
Portfólios e
Projetos de
Software

Dra. Carla
Rocha, Msc.
Hilmer R. Neri

Organização de
Projetos e
Stakeholders

O papel do
Gerente

PMBok

Método Ágil

Bibliografia

- *Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - guia PMBOK (Cap. 1)*
- *Fundamentals of Project Planning and Management - coursera (week 1) - <https://class.coursera.org/projects101-002/wiki/resources>*
- *<https://hbr.org/1998/03/bringing-discipline-to-project-management>*