

Disciplina: Gestão de Projetos

GERENTE DE SI MESMO

Texto extraído da Fonte: Paul Taffinder

#Motivação

- Tem origem na palavra Motivos
- Ter motivação é ter motivos
- Meta, palavra chave da teoria motivacional

#Assim é a motivação

- Pensamento voltado para o sucesso
- Paralela ao sentimento de autoestima elevada
- Direcionar-se para o lado positivo da vida

#Ter Imagem Positiva

- Não é ter o ego exaltado
- É não ser pessimista nem otimista
- É acreditar nas possibilidades
- É acreditar ser viável
- É como vemos a nós mesmos
- Valorizar seus talentos é a chave da vida

#Gostar de desafios

- Buscar por coisas novas
- Manter o Ânimo renovado sempre
- Estar aberto às mudanças

#Ser empreendedor

- Palavra de origem francesa
- Quer dizer: aquele que assume riscos e começa algo de novo
- Diretamente relacionada a gostar de desafios
- Processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessário, assumindo riscos.

#Ter força de vontade

- Primeiro passo para realizar qualquer tarefa
- Impulsionar para a vida
- É um fator bem pessoal

#Tomar a iniciativa

- Capacidade que temos de criar, iniciar projetos e conceber novas ideias
- Tomar uma decisão desafiadora em primeiro lugar
- Saber liderar

#Ter iniciativa - Características:

- Saber anunciar, divulgar
- Tomar a frente de ideias
- Ter ousadia, coragem e determinação
- Saber conjugar os verbos fazer, agir, executar
- Aproveitar a situação
- Surpreender, empolgar, contagiar e encantar

Disciplina: Gestão de Projetos

#Demonstrar prazer

- Todas as pessoas sentem a necessidade de sentir prazer na realização das tarefas
- Só demonstra prazer quem está motivado com a situação

#Obter satisfação no trabalho

- É extremamente importante para introduzir inovações
- Permite a aceitação de relação às mudanças

#Ter controle

- É não negar nem reprimir suas ações e emoções, mas identificá-las
- Aceitar o que está sentindo para conseguir mudar o que nos faz sofrer
- É mais importante que ter um QI elevado

"O mundo ganharia mais com pessoas equilibradas e medianas do que com gênios neuróticos"

#Capacidade de trabalhar com metas

- Estar dispostos a aceitar as metas
- Meta: programa do que queremos alcançar, tanto pessoal como profissionalmente

#Ser autoconfiante

- Importância primordial
- Confiar em si mesmo, para que os outros possam confiar também
- Não é uma característica inata
- É preciso se conhecer
- Nasce da necessidade de amar a si mesmo
- Resistir com coragem e força

#Possuir determinação

- Deve caminhar sempre junto com a força de vontade
- Característica dos grandes vencedores
- Para os determinados, nada é impossível

#Ser ativo e entusiasmado

- Pessoa com vontade de vencer
- Ter energia de sobra
- Saber aproveitar tudo o que a vida proporciona

#Comemorar o sucesso

- Sucesso atrai sucesso
- Sucesso só vem com esforço
- Valorizar tudo o que conseguiu

GERENTE DE SI MESMO

Texto extraído da Fonte: Paul Taffinder

#Fatores negativos

- Fatores que podem atrapalhar o desenvolvimento pessoal e profissional
- Coisas que causam desmotivação e precisam ser trabalhadas
- Ser mal-humorado
- Ser resmungão

Disciplina: Gestão de Projetos

- Achar que nada está bom
- Usar, geralmente, um tom de voz agressivo

#Ser pessimista

- Não acreditar em si
- Sempre se sentir perseguido
- Tentar se proteger constantemente do mundo

#Não ter controle

- Característica de pessoas fracas
- Não se controlar diante das adversidades
- Ser reativo quando acuado/pressionado

#Se considerar "vítima"

- Tentar fugir das responsabilidades
- Gostar de ser bajulada
- Achar injustiçada pelo mundo

#Não ter autoconfiança

- Ter medo de dar o primeiro passo
- Sempre achar que não vai dar conta
- Preocupar demais com que os outros vão pensar

#Não ter energia

- Viver com desânimo extremo
- Acomodar com a situação

Disciplina: Gestão de Projetos

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NA ENGENHARIA DE SOFTWARE

Texto extraído da Fonte: Robert E. Quinn

A gestão de pessoas, cada vez mais, tem aumentado sua parcela de contribuição para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta forma, os líderes possuem um grande papel dentro das organizações, pois são eles os responsáveis por gerir os principais recursos, que são as pessoas.

Chiavenato define gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificando que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem.

Segundo Pestana, a grande busca pela gestão de pessoas com excelência tem feito com que os gestores reflitam mais sobre esse assunto. A gestão de pessoas é de extrema importância para as organizações, e é a principal chave para fazer com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das empresas.

Em cada item - escolha "apenas" uma das alternativas...

1

- a) Concentra-se na tarefa até que ela esteja concluída.
- b) Questiona se é a tarefa certa.

2

- a) Forma sua própria opinião, depois ouve os outros.
- b) Ouve atentamente as opiniões dos outros, depois escolhe aquela em que acredita.

3

- a) Evita ou minimiza os riscos.
- b) Assume riscos.

4

- a) Fica impaciente para que os progressos sejam urgentes.
- b) Faz progressos constantes em direção à meta.

5

- a) Concentra-se em mais de uma tarefa.
- b) Concentra-se mais nas relações com as pessoas.

6

- a) Preocupa-se com o que não conseguiu alcançar.
- b) Tem orgulho do que já conseguiu alcançar.

7

- a) Guarda a própria excitação com a tarefa para si mesmo.
- b) Demonstra sua excitação em relação à tarefa.

8

- a) Cria entusiasmo.
- b) Cria um plano que pode controlar.

9

- a) Guarda os próprios pontos de vista para si mesmo.
- b) Geralmente, gasta tempo convencendo as pessoas a adotarem seu ponto de vista.

Disciplina: Gestão de Projetos

10

- a) Costuma surpreender as pessoas.
- b) Raramente surpreende as pessoas.

Gerentes	Líderes
Controlam os riscos. Reagem. Impõem as normas da organização. Buscam e depois seguem uma orientação. Coordenam os esforços.	Assumem riscos. Buscam oportunidades. Mudam as normas da organização. Oferecem algo em que acreditar. Inspiram realização.

	1 PONTO	2 PONTOS
1	A	B
2	B	A
3	A	B
4	B	A
5	A	B
6	B	A
7	A	B
8	B	A
9	A	B
10	B	A

>=18 ...LÍDER
13-17...RESISTE A ALGO E PRECISA LAPIDAR-SE
=< 12 ...GERENTE

Disciplina: Gestão de Projetos

DIRETRIZES PARA FORNECER FEEDBACK

Texto extraído da Fonte: Robert E. Quinn

- Antes de dar o Feedback, examine seus motivos e averigue se o receptor está pronto e receptivo para ouvi-lo. Pergunte-lhe se é um bom momento para ouvir sua opinião.
- Dê seu Feedback num local privado, que possibilite o aprofundamento do diálogo.
- Ao emitir suas impressões, use frases na primeira pessoa em vez de ser na segunda, avisar que se trata de suas percepções, pensamentos e sentimentos.
- Dê Feedback com relação a comportamentos tanto positivos quanto negativos. Ninguém é nem de todo mau nem de todo bom. Os gerentes que apresentam apenas um dos lados comprometem a credibilidade de sua franqueza.
- Descreva os comportamentos do outro e as impressões que lhe causam. Forneça exemplos específicos de comportamentos que você tenha observado, em vez de afirmações genéricas acerca de condutas ou atitudes.
- Seus exemplos devem ser oportunos. Referir-se a comportamentos ocorridos num passado remoto é irritante e de difícil discussão.
- Peça que a outra pessoa elucide, explique, modifique ou corrija o que você disse.
- Depois de dar seu Feedback, dê tempo para o receptor responder.
-

Texto representado na íntegra conforme a página 56.

FONTE: Competências Gerenciais - Princípios e Aplicações. Tradução da 3ª Edição por Cristiana de Assis Serra. Livro de Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson e Michael McGrath. Rio de Janeiro, 2003. Editora Campus. ISBN = 85-352-1318-X

Disciplina: Gestão de Projetos

GESTÃO DE PESSOAS

ESTRATÉGIAS E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Fonte (texto adaptado) – PRESSMAN, Roger S.. Engenharia de Software. Uma Abordagem Profissional. 7ª Edição. 2011. SOMMERVILLE, Ian. Engenharia de Software. 9ª Edição. 2011

Toda empresa adota seus procedimentos para atuação na Gestão de Pessoas, tendo por objetivo apresentar os conceitos e as práticas na realidade empresarial, de forma que você tenha oportunidades de autodesenvolver nos seguintes processos de Gestão de Pessoas – GP como:

- Identificar a complexidade das estratégias e interação com os negócios empresariais e competências que requer do gestor de pessoas;
- Entender os conceitos relativos ao histórico de recursos humanos para gestão de pessoas, até às abordagens dos desafios em GP;
- Compreender os conceitos de gerenciamento de mudanças de paradigmas, para atuação em Liderança e GP, de forma que identifique um perfil de profissional inovador;
- Identificar a motivação, liderança, trabalho em equipe como questões essenciais à compreensão das pessoas e sua gestão;
- Obter informações e conceitos associados à prática empresarial, relacionados com o mercado de trabalho e as oportunidades de recrutamento e seleção de pessoas para os talentos nas organizações;
- Estabelecer a ponte entre as contribuições dos conceitos dos processos de gestão de pessoas para a prática empresarial;
- Desenvolver a consciência de si e do mundo empresarial, visando o adquirir conhecimento, habilidades e atitudes através dos conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas;
- Desenvolver competências para atuação na Liderança e gestão de pessoas.

Warren Bennis, um estudioso de Liderança, diz que ela é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. De todo Modo, se você respondeu que Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, estamos de acordo. Essa resposta já nos suscita outras perguntas: todo chefe é Líder? Todo líder é chefe? Qual sua opinião?

Neste processo de entendimento e definições de Liderança, são apresentados: modelos e caminhos importantes sobre as características e comportamentos fundamentais para o perfil de um Líder empresarial.

Qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, mas somente um tem os meios necessários para se tornar um bom gestor de pessoas. É o titular (ou a titular) da área de pessoas.

O 'chefe de pessoal' do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém.

Dessa forma, ser enviado ao departamento de pessoal foi por muitos anos sinônimo de estar sendo chamado para receber o bilhete azul. Por muitos anos, os funcionários tiveram esse sentimento, e, talvez, em muitas empresas ainda hoje persista. No Brasil, com certeza.

Com base nessa visão, as empresas que ao longo do período, trabalharam no investimento para pesquisas e estudos acadêmicos, o que se resultou em mudanças produtivas das organizações e ainda estudos observados no campo da **psicologia organizacional, sociologia no trabalho e comportamento do homem**, para que possibilitassem mudanças e uma melhor atuação profissional e empresarial.

Disciplina: Gestão de Projetos

As três etapas importantes servem como uma base histórica para o melhor entendimento entre as eras e períodos, quanto a: estrutura organizacional; cultura organizacional predominante; ambiente organizacional; modos de lidar com as pessoas; e administração de pessoas.

Dentro destas definições das organizações, podemos caminhar para a visão global da Administração, seja no setor privado ou público, nas organizações sem fins lucrativos e para a vida dos profissionais. Cabe uma compreensão estratégica das melhores ações e iniciativas em prol do direcionamento de recursos para o alcance dos objetivos a curto, médio e longo prazo. Uma administração de excelência pode transformar a história das empresas, tornando-as competitivas e lucrativas frente ao mundo globalizado.

COMUNICAÇÃO ESCRITA

Texto extraído da Fonte: Paul Taffinder

Síntese

- melhorar a comunicação
- contribuir para a eficiência e o desempenho
- motivar relacionamentos

Indicadores Positivos

- usar a forma adequada
- comunicar-se quando necessário
- escrever textos simples, claros e precisos
- usar a gramática corretamente

Indicadores Negativos

- exagerar na quantidade de palavras (ser objetivo)
- textos elaborados sem cuidados técnicos
- escrita não compatível com a situação

Processos de operacionalização

- Produzir enunciados adequados à situação comunicativa (adequação ao interlocutor, à intencionalidade comunicativa, ao contexto)
- Utilizar formas de tratamento adequadas
- Utilizar diferentes registros de língua consoante à situação
- Produzir diferentes tipos de texto
- Observar as máximas conversacionais (quantidade, qualidade, relação, modo)
- Observar regras de cortesia
- Expressar sentimentos e emoções
- Relatar acontecimentos e episódios
- Descrever ações e objetos
- Expor ideias
- Expressar e defender opiniões
- Respeitar a opinião alheia
- Discutir e argumentar
- Utilizar argumentos e contra-argumentos (concretos e abstratos)
- Programar a produção escrita, observando as fases de Planificação, Execução e Avaliação

[FASES ou ETAPAS]

Planificar:

- Determinar objetivos de comunicação

Disciplina: Gestão de Projetos

- Recolher, selecionar e organizar informação para a construção do tópico a tratar
- Determinar o estatuto e as relações entre os interlocutores
- Selecionar o tipo de texto adequado à situação
- Construir esquemas ou planos

Executar:

- Seguir o plano elaborado
- Utilizar técnicas de captação do interesse do interlocutor
- Utilizar técnicas de persuasão do interlocutor
- Apresentar ideias pertinentes
- Realizar operações de construção da coesão e coerência textuais
- Utilizar marcadores textuais
- Utilizar vocabulário apropriado e expressivo
- Expressar-se com correção linguística

Avaliar:

- Refletir sobre as produções realizadas (auto e avaliação)
- Reformular as suas produções de acordo com a avaliação feita

FLUÊNCIA VERBAL

Texto extraído da Fonte: Paul Taffinder

O ritmo, a cadência, a pausa, a estrutura melódica da comunicação oral são aspectos muito diferentes daqueles da comunicação escrita. Uma palavra, uma vírgula, uma entonação distinta da planejada são detalhes que modificam a sequência e a maneira de transmitir a mensagem.

A falta de compreensão dessa realidade pode levar a alguns enganos de avaliação.

Problema do vocabulário, de maneira geral, está mais na atitude que temos do que propriamente nele em si. Se, numa situação formal, diante de um grupo de pessoas, lançarmos mão das palavras que usamos no dia-a-dia, quando estamos conversando com amigos, parentes, ou colegas de trabalho teremos à disposição um vocabulário mais do que suficiente para corporificar e expressar todas as nossas ideias.

Entretanto, em ocasiões mais formais, algumas pessoas costumam se expressar com palavras diferentes daquelas que usam nas situações do cotidiano. Procuram construir frases com estrutura mais sofisticada e por isso sentem dificuldade para transmitir o que estão pensando. Ou, como no caso de certos escritores, que pensam e meditam sobre cada palavra que põem no papel ou na tela do computador, e se atrapalham e dão verdadeiro nó na língua quando precisam se expressar oralmente.

Um bom exercício para desenvolver o hábito de verbalizar o pensamento é ler artigos de jornais e revistas e, na primeira oportunidade, comentar sobre essas informações com as pessoas que encontrar.

Assim, habituando-se a verbalizar os pensamentos, a falar sobre as informações que acabar de ler e a usar nas situações mais formais o mesmo tipo de vocabulário que costuma empregar nas conversas com as pessoas mais próximas, no dia-a-dia, além de tornar sua comunicação muito mais eficiente poderá contar com um apoio excepcional para transmitir suas ideias e projetos, aprimorando-se na arte de persuadir e de se relacionar bem com os seus semelhantes.

Síntese

- escolher o momento e o lugar certos
- enriquecer o discurso

Disciplina: Gestão de Projetos

- atender às necessidades e aos interesses dos outros
- perceber e influenciar o tom da conversa

Indicadores Positivos

- provocar interesse nos outros
- usar o humor quando apropriado
- ser capaz de formular e transmitir ideias
- estimular o diálogo

Indicadores Negativos

- incomodar as pessoas
- monopolizar a conversa
- falar ao mesmo tempo
- usar maneirismos - tá, inclusive, cara, etc.

ESCUTA ATIVA

Texto extraído da Fonte: Paul Taffinder

A escuta tem um papel tão ou mais relevante como à fala na transmissão de uma mensagem.

Escutar envolve muito mais do que ouvir uma mensagem. Ouvir é simplesmente o elemento físico do escutar. Assim, escutar é o processo de decodificar e interpretar ativamente as mensagens verbais.

"Escutar envolve muito mais do que ouvir uma mensagem, a escuta ativa pressupõe disponibilidade, interesse pela pessoa e pela comunicação, compreensão da mensagem, espírito crítico e alguma prudência na interpretação." (Rego, 2007)

Entendemos por escuta ativa, uma técnica de comunicação que implica que, num diálogo, o ouvinte comece por interpretar e compreender a mensagem que recebe.

Parece óbvio que quem ouve deva prestar atenção ao que lhe transmitem, mas a verdade é que uma boa parte da informação de uma conversa não chega corretamente ou é mal interpretada pelo ouvinte. Isso acontece, essencialmente, por barreiras de natureza semântica, física, perceptiva e cultural, que em muitos casos se entrecruzam resultante da ineficácia da escuta.

Mas apesar da existência destas barreiras, há que reforçar que a ineficácia da escuta reflete-se não tanto sobre as barreiras, mas sim na dificuldade da entrega do sujeito em todo o processo de comunicação.

Um ouvinte atento pode usufruir de diversas vantagens:

- Dispõe de melhor informação;
- Permite assegurar-se de como a sua mensagem será recebida;
- Economiza tempo;
- Estimula o interlocutor a falar;
- Previne mal-entendidos.

Podemos concluir que escutar é muito mais que ouvir, é compreender a mensagem do outro na sua totalidade, tendo também em atenção aos gestos e emoções demonstrados ao longo da comunicação. Ouvir é o que chamamos de escuta passiva, ouvimos, mas sem prestar atenção, ou seja, não percebemos o outro. Grande parte da informação que recebemos num diálogo não chega corretamente, ou então é mal interpretada pelo ouvinte.

Disciplina: Gestão de Projetos

A escuta ativa envolve um grande esforço consciente.

Síntese

- escutar com atenção é uma habilidade complexa
- demonstrar que você entendeu
- verificar se sua interpretação está correta
- prestar atenção ao conteúdo emocional e lógico

Indicadores Positivos

- estabelecer interação facilmente
- confirmar o que é dito
- acompanhar a lógica e a fluência da conversa

Indicadores Negativos

- tentar adivinhar o que será dito (cortar a fala do outro)
- entender como você quer que seja
- ouvir e estar pensando em outra coisa

Disciplina: Gestão de Projetos

ARQUITETURA DE NEGÓCIOS

Texto extraído da Fonte: PMBOK 5ª

Finalidade

O Documento de Arquitetura de Negócios fornece uma visão geral abrangente da estrutura e da finalidade do negócio. Ele funciona como um meio de comunicação entre o analista de processo do negócio e outros membros da equipe do projeto e contém as definições das principais capacidades e mecanismos do negócio.

Ocorrência

A representação e os objetivos da arquitetura do negócio normalmente devem ser definidos antes das primeiras iterações e mantidos em todo o projeto. Essas diretrizes de representação da arquitetura são documentadas em versões iniciais do Documento de Arquitetura de Negócios.

O Documento de Arquitetura de Negócios é desenvolvido primeiro na fase de Iniciação porque um dos objetivos dessa fase é estabelecer uma boa fundação de arquitetura que possa servir como entrada para a definição da arquitetura de software (consulte Artefato: Documento de Arquitetura de Software).

Responsabilidade

Um Analista do Processo de Negócios é responsável pela produção do Documento de Arquitetura de Negócios, que captura as decisões de design mais importantes em várias visões de arquitetura do negócio.

O analista do processo de negócios estabelece a estrutura geral de cada visão de arquitetura: a decomposição da visão, o agrupamento de elementos e as interfaces entre esses agrupamentos principais. Portanto, comparando com os outros artefatos que definem a organização, o Documento de Arquitetura de Negócios apresenta uma visão ampla, em oposição à profunda.

Adaptação

Você deve ajustar o esboço do Documento de Arquitetura de Negócios para que se adapte à natureza do negócio e à finalidade do esforço como mostra esta lista:

Alguns aspectos específicos do negócio podem exigir suas próprias seções; por exemplo, os aspectos relacionados ao gerenciamento de dados ou problemas de usabilidade.

Você pode precisar de anexos adicionais para explicar certos aspectos, como, por exemplo, os fundamentos de certas opções junto com as soluções que foram eliminadas, ou para definir os acrônimos ou abreviaturas ou para apresentar os princípios gerais do design do negócio.

A ordem das várias seções pode variar, dependendo do foco ou do interesse dos envolvidos no negócio.

As vantagens e desvantagens de cada visão de arquitetura são listadas aqui:

Visão de Processos do Negócio – Se você desenvolver este documento totalmente, essa visão é obrigatória.

Visão da Estrutura da Organização – Se você desenvolver este documento totalmente, essa visão é obrigatória.

Disciplina: Gestão de Projetos

Visão da Cultura – Esta visão é opcional. Use esta visão **apenas** se a reorganização implicar mudanças radicais na maneira como as pessoas trabalham e se relacionam com os outros.

Visão de Aspectos dos Recursos Humanos – Esta visão é opcional. Use esta visão **apenas** se a reorganização implicar mudanças radicais na maneira como as pessoas trabalham e se relacionam com os outros.

Visão do Domínio– Esta visão é opcional. Use esta visão **apenas** se as informações constituírem um aspecto significativo do negócio e se houver necessidade de esclarecer os conceitos essenciais do domínio do negócio.

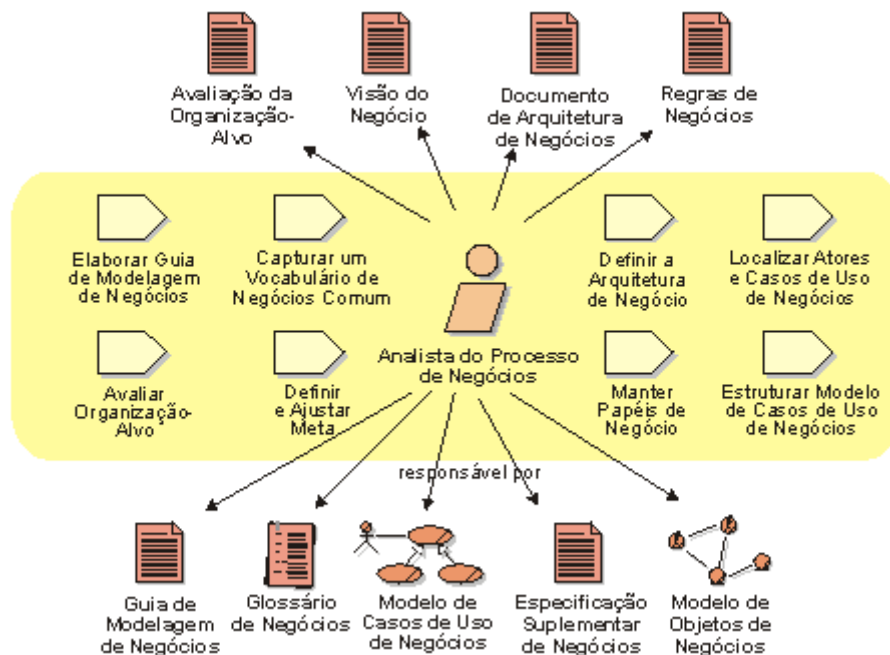
Disciplina: Gestão de Projetos

ANALISTA DO PROCESSO DE NEGÓCIOS

Texto extraído da Fonte: PMBOK 5ª

O analista do processo de negócios lidera e coordena a modelagem de casos de uso de negócios, definindo e delimitando a organização que está sendo modelada; por exemplo, estabelecendo quais são os atores de negócios e casos de uso de negócios existentes e como eles interagem.

O analista do processo de negócios é responsável pela arquitetura de negócios. Na figura a seguir, ele é mostrado como o responsável pelo Artefato: Modelo de Objetos de Negócios devido a essa responsabilidade de arquitetura global, embora ele seja criado e mantido pelo Papel: Designer de Negócios.



Pessoal

Uma pessoa que atua como analista do processo de negócios deve ser um bom facilitador e ter excelentes habilidades de comunicação. Ter conhecimento do domínio do negócio é fundamental para aqueles que desempenham este papel, no entanto, não é necessário para todos.

Um analista do processo de negócios deve estar preparado para:

1. Avaliar a situação da organização-alvo na qual o produto final do projeto será implantado.
2. Entender as necessidades do cliente e do usuário, suas estratégias e metas.
3. Facilitar a modelagem da organização-alvo.
4. Discutir e facilitar um esforço da engenharia de negócios, se necessário.
5. Realizar uma análise de custo/benefício de quaisquer mudanças sugeridas na organização-alvo.
6. Analisar e auxiliar aqueles que comercializam e vendem o produto final do projeto.

Disciplina: Gestão de Projetos

Sociedade - Tecnologia - Ciência

Fonte (texto adaptado) - PRESSMAN, Roger S.. Engenharia de Software. Uma Abordagem Profissional. 7ª Edição. 2011. SOMMERVILLE, Ian. Engenharia de Software. 9ª Edição. 2011

Os estudos sociais da ciência e da tecnologia, também denominados estudos sobre ciência, tecnologia e sociedade ou estudos de ciência, tecnologia e sociedade (CTS) tratam de como os valores sociais, políticos e culturais afetam a pesquisa científica e a inovação tecnológica, e como estas, ao mesmo tempo, afetam a sociedade, a política e a cultura.

CTS e Ensino

Vários dos avanços da ciência e tecnologia são alicerçados nas disciplinas de Física, Química e Biologia. Essas disciplinas poderão ficar mais interessantes se envolverem o movimento Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS).

E o que é CTS? É um movimento iniciado na Europa e EUA que promove a participação democrática das discussões que envolvem Ciência e Tecnologia (C&T), compreendendo melhor que C&T podem gerar impactos positivos e negativos para a vida das pessoas.

Para isso, o professor precisa assumir o papel de mediador do conhecimento capaz de mobilizar reflexões com relação às consequências da C&T para a sociedade e vice-versa. Dito de outra forma, mais C&T não significa, obrigatoriamente, maior bem estar para toda a sociedade.

O movimento CTS representa uma boa possibilidade de educação científica para um efetivo exercício da cidadania, podendo propiciar adequado posicionamento sobre assuntos de C&T, em meio a uma sociedade cada vez mais complexa.

Enfim, uma disciplina de ciências que envolvem CTS, pode despertar nos aprendizes uma visão ampliada dos avanços da ciência e da tecnologia, tanto nos benefícios que esse desenvolvimento pode trazer como nas consequências sociais e ambientais que ele pode causar.

Disciplina: Gestão de Projetos

O AVANÇO TECNOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

<http://www.portaleducacao.com.br>

Mudanças estão acontecendo de forma muito rápida nos mercados, tecnologias, formas organizacionais, comunicações e na forma de encarar o conhecimento, tanto tácito (que não pode ser explicitado formalmente ou facilmente transferido), quanto o codificado, que pode ser armazenado, memorizado, transacionado, transferido, reutilizado, reproduzido, comercializado a custos baixos.

Ambos os tipos de conhecimento são complementares. Vivemos na Fase da Economia Baseada em Conhecimento. Mas apesar da internet e globalização, existem hoje conhecimentos que são de difícil transferência.

As inovações e avanços tecnológicos estão profundamente ligados ao sucesso e desenvolvimento de empresas e países. Inovação é um processo complexo, interativo e não linear com bases na busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação ou adoção de novos produtos e/ou processos ou ainda novas técnicas organizacionais.

Existem dois tipos de inovação:

- Radical, que desenvolve ou introduz novo produto, processo ou forma de produção.
- Incremental (mais comum) implementando melhorias no produto, processo, ou organização da produção.

Existem recursos intangíveis na economia como a educação, treinamento e o conhecimento. É necessário grande investimento em pesquisa e desenvolvimento. Áreas de Tecnologia da Informação e de Comunicação vem desenvolvendo novas formas de geração, tratamento e distribuição de informações.

As altas taxas de inovações e mudanças recentes implicam, numa forte demanda por capacitação para responder às necessidades e oportunidades que se abrem, devido à alta velocidade de mudanças na organização, produção e consumo (Obsolescência Programada). Para suprir essa demanda recomenda-se o Aprendizado Interativo, entre pessoas, organizações, instituições, governos etc. Aprendizado enfatiza a alta taxa de mudança econômica, social e técnica.

Considera-se a formação de redes como o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações. Alianças estratégicas, arranjos locais de empresas, clusters e distritos industriais, e o ambiente onde estes se estabelecem são fundamentais. A parceria é considerada uma condição para a especialização e a participação em redes se torna um imperativo para a sobrevivência das empresas.

Políticas de inovação tem papel crucial para intensificar a competitividade através do fortalecimento da capacidade de aprender de indivíduos e empresas. O processo depende de contextos empresarial, setorial, organizacional e institucional.

Disciplina: Gestão de Projetos

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

<http://www.mc.gov.br/>

Inovação tecnológica é um termo aplicável a inovações de processos e de produtos. De modo geral, é toda novidade implantada pelo o setor produtivo, por meio de pesquisa ou investimentos, e que aumenta a eficiência do processo produtivo ou que implica um novo ou aprimorado produto, de acordo com o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): Inovação de Produtos e Processos.

Tipos de Inovação:

Inovação Incremental

Reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modifica de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio.

Exemplo: evolução do CD comum para CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.

Inovação Radical

Representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente.

Exemplo: evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3.

A Dinâmica da Inovação

De um modo geral, as empresas são o centro da inovação. É por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos, enfim, ideias, chegam ao mercado. A grande maioria das grandes empresas possuem áreas inteiras dedicadas à inovação, com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que contam com diversos pesquisadores. Apesar deste papel central exercido pelas empresas, a interação entre parceiros é fundamental. Sem ela, as inovações são dificultadas.

As empresas são o centro da inovação. É por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos, enfim, ideias, chegam ao mercado.

Esses parceiros têm diversas funções, desde a realização externa de pesquisa e de desenvolvimento de produtos e processos, até a aplicação de investimentos ou subsídios, passando por desenvolvimento de prototipação, de pesquisa de mercado e de escalonamento de produção.

Dessa forma, um conjunto de instituições forma o que conhecemos como sistema de inovação: universidades, centros de pesquisa, agências de fomento, investidores, governo e empresas com seus clientes, fornecedores, concorrentes ou outros parceiros.

Uma tendência que está se tornando cada vez mais forte é um modelo inovação aberto (open innovation), onde as empresas vão buscar fora de seus centros de P&D ideias e projetos que podem ajudá-las a agregar diferenciais competitivos.

Disciplina: Gestão de Projetos

PMBOK

#Os 9 fatores que afetam a Gerência de Projetos:

Absorção de inovações administrativas ou tecnológicas
Especificação do projeto
Metodologias inadequadas
Subestimativa de riscos
Dificuldades de estimar recursos
Dificuldades de aferir progresso
Fraco acoplamento entre as estratégias empresariais
Cultura das organizações
Ambiente típico de desenvolvimento de projetos

GERÊNCIA DE PROJETOS COM ÊNFASE EM PMI

Texto extraído da Fonte: PMBOK 5ª

Objetivo do GUIA PMBOK®

O principal objetivo do *Guia PMBOK®* é identificar o subconjunto do Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. "Identificar" significa fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa.

"Amplamente reconhecido" significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo, e que existe um consenso em relação ao seu valor e sua utilidade.

"Boa prática" significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes. 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.

O *Guia PMBOK®* também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos. Esse vocabulário padrão é um elemento essencial de uma profissão.

O Project Management Institute utiliza este documento como base, mas não como a única referência de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional, que incluem:

- 1.Certificação de Profissional de gerenciamento de projetos (PMP®);
- 2.Formação e treinamento em gerenciamento de projetos oferecidos pelos Registered Education Providers (R.E.P.s) do PMI;
- 3.Credenciamento de programas educacionais na área de gerenciamento de projetos.

As normas de gerenciamento de projetos não abordam todos os detalhes de todos os tópicos. Os tópicos não mencionados não devem ser considerados sem importância. Estas são diversas razões pelas quais um tópico pode não estar incluído em uma norma: ele pode estar incluído em alguma outra norma relacionada; talvez ele seja tão genérico que não contenha algo exclusivamente aplicável ao gerenciamento de projetos; ou não existe consenso suficiente sobre um tópico.

Falta de consenso significa que existem variações na profissão em relação a como, quando e onde essa atividade específica de gerenciamento de projetos deve ser realizada, além de quem deve realizá-la, dentro da organização. A organização ou a equipe de gerenciamento de projetos deve

Disciplina: Gestão de Projetos

decidir como essas atividades serão abordadas no contexto e nas circunstâncias do projeto para o qual o *Guia PMBOK®* está sendo usado.

Público alvo do Guia PMBOK®

Esta norma fornece uma referência básica para qualquer pessoa interessada na profissão de gerenciamento de projetos. Isso inclui, mas não se limita a:

1. Diretores
2. Gerentes de programas e chefes de gerentes de projetos
3. Gerentes de projetos e outros membros da equipe do projeto
4. Membros de um escritório de projetos
5. Clientes e outras partes interessadas
6. Gerentes funcionais que possuem funcionários designados para equipes do projeto
7. Educadores que ensinam gerenciamento de projetos e assuntos relacionados
8. Consultores e outros especialistas em gerenciamento de projetos e em áreas relacionadas
9. Instrutores que desenvolvem programas educacionais sobre gerenciamento de projetos
10. Pesquisadores que analisam o gerenciamento de projetos.

O que é um projeto?

Características do projeto

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Temporário

Temporário significa que todos os projetos possuem um início e um final definido. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. Temporário não significa necessariamente de curta duração; muitos projetos duram vários anos.

Em todos os casos, no entanto, a duração de um projeto é finita. Projetos não são esforços contínuos.

Produtos, serviços ou resultados exclusivos

Um projeto cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados. Os projetos podem criar:

1. Um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente;
2. Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição;
3. Um resultado, como resultados finais ou documentos. Por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou não ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade.

Elaboração progressiva

A elaboração progressiva é uma característica de projetos que integra os conceitos de temporário e exclusivo. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos¹. Por exemplo, o escopo do projeto será descrito de maneira geral no início do projeto e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um entendimento mais completo dos objetivos e das entregas.

Disciplina: Gestão de Projetos

Um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas - algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias.

O desenvolvimento de um software para um processo empresarial aperfeiçoado, a construção de um prédio ou de uma ponte, o esforço de socorro depois de um desastre natural, a expansão das vendas em um novo mercado geográfico - todos são projetos.

E todos devem ser gerenciados de forma especializada para apresentarem os resultados, aprendizado e integração necessários para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos.

O **Gerenciamento de Projetos**, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio - e, assim, melhor competir em seus mercados.

Ele sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como uma profissão distinta nos meados do século XX.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Guia PMBOK®*) identifica seus elementos recorrentes:

Os grupos de processos do gerenciamento de projetos são 5:

- Início
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento

O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto de dez áreas:

Gerenciamento da Integração: A Gerência da integração do projeto é o núcleo do gerenciamento de projetos, e é composto dos processos do dia-a-dia com os quais o gerente de projetos conta para garantir que todas as partes do projeto funcionem juntas.

É um processo contínuo que o gerente completa para garantir que o projeto prossiga do início ao fim - é a atividade diária de completar o trabalho do projeto.

O gerenciamento do projeto junta os planos de projeto, coordena atividades, recursos, restrições e suposições do projeto, e os transforma em um modelo funcional.

Gerenciar a integração do projeto é garantir que os componentes do projeto precisam trabalhar juntos - e é papel do gerente de projetos fazer que isso aconteça. Exige habilidades em **negociação** e gerenciamento de conflitos de interesses. Também exige habilidades gerais de gerenciamento, boa **comunicação**, organização, familiaridade técnica com o produto, etc.

Pode ser dividido em três partes: o desenvolvimento do plano do projeto, a execução do plano do projeto e o controle de mudanças no projeto.

Disciplina: Gestão de Projetos

- Desenvolver o TAP
- Desenvolver a declaração do escopo preliminar
- Desenvolver o plano de gerenciamento
- Orientar e gerenciar a execução
- Monitorar e controlar o trabalho
- Controlar a integração de mudanças

Gerenciamento de Escopo: As finalidades do Gerenciamento do Escopo/Âmbito do Projeto incluem a definição do trabalho necessário para concluir o projeto, servir como guia (ou ponto de referência) para determinar que trabalho não esteja incluído (ou não é necessário) no projeto.

O escopo/âmbito é o foco do projeto. O escopo do projeto difere-se do escopo do produto na medida em que o escopo do projeto define o trabalho necessário para fazer o produto, e o escopo do produto define os recursos (atributos e comportamentos) do produto que está sendo criado.

Os projetos não desviam frequentemente do foco de negócios da empresa, e geralmente estão relacionados à sua atividade fim.

O projeto de um sistema de informação, por exemplo, sempre tem por finalidade cobrir uma necessidade estratégica de negócio ou viabilizar a execução automatizada de um processo operacional dentro da empresa.

- Planejar
- Definir
- Criar o EAP
- Verificar
- Controlar

Gerenciamento de Custos: A gerência do custo do projeto agrega os processos que envolvem planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos que serão necessários para a conclusão do projeto a partir de uma previsão orçamentária.

Os processos de gerência do custo do projeto incluem:

- **Estimativa de custo:** desenvolver uma aproximação dos gastos com os recursos necessários para execução do projeto;
 - **Orçamento de Custo:** agregar os custos estimados de atividades ou de pacotes individuais de trabalho para estabelecer uma base de custo;
 - **Controle de Custo:** influenciar nos fatores que geram uma variação de custo e controlar as mudanças de orçamento do projeto;
- Estimar os custos
 - Confirmar os custos
 - Controlar os custos

Gerenciamento de Qualidade: A ampliação da abrangência da qualidade nas atividades organizacionais pode também ser percebida em responsabilidades que se agregaram à área, como qualidade ambiental e qualidade de vida, ética e valores hoje imprescindíveis e objeto de regulamentações nacionais e internacionais e de normas diversas.

Isso significa que há uma crescente conscientização da sociedade a esse respeito, o que impõe o surgimento de demandas e exerce pressões complementares.

Disciplina: Gestão de Projetos

Há várias classificações para diversos períodos ou eras da qualidade. Garvin (2002) estruturou-as assim:

1. Inspeção;
Controle estatístico da qualidade;
 2. Garantia da qualidade;
 3. Gestão estratégica da qualidade.
- Planejar a qualidade
 - Realizar a garantia da qualidade
 - Realizar o controle da qualidade

Gerenciamento das Aquisições: O Gerenciamento de Aquisições do Projeto é responsável por cuidar das compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados necessários para a realização do trabalho. A organização pode ser o comprador ou fornecedor do produto, serviço ou resultado. O Gerenciamento de Aquisições do Projeto inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra. Este gerenciamento inclui, ainda, a administração de qualquer contrato emitido por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto de uma organização executora (o fornecedor) e a administração de obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto pelos contratos. Esta área de conhecimento é composta pelos processos:

- Planejar Compras e Aquisições
- Planejar Contratações
- Solicitar Respostas de Fornecedores
- Selecionar Fornecedores
- Administração de Contratos
- Encerramento dos Contratos

Gerenciamento de Recursos Humanos: é uma das dez áreas de conhecimento do PMBOK (versão 5), tem como base a identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto em relação aos recursos humanos envolvidos, além da criação do plano de gerenciamento de pessoal. Obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto.

Desenvolve a equipe do projeto, melhorando as competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. Gerenciar a equipe do projeto, acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecimento de feedback, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto e valorização dos profissionais envolvidos.

- Planejar o RH
- Contratar ou mobilizar a equipe
- Desenvolver a equipe
- Gerenciar a equipe

Gerenciamento das Comunicações: A comunicação certamente é uma das áreas de conhecimento mais importantes para o GP, senão for a mais importante. Ela representa cerca de 90% do tempo do GP e é o elo de ligação entre as pessoas, as ideias e as informações.

Além disso, a maioria dos problemas dos projetos são oriundos de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações.

Disciplina: Gestão de Projetos

Segundo o Guia PMBOK®, o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Tem como principais objetivos:

- Conectar as diversas partes interessadas apesar de seus diferentes interesses e culturas para atender os objetivos do projeto;
 - Fornecer as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas;
 - Garantir a geração, disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto;
 - Manter as partes interessadas "alinhadas".
-
- Planejar as comunicações
 - Distribuir as informações
 - Relatar os desempenhos
 - Gerenciar os envolvidos

Gerenciamento de Risco: realiza-se com a adoção de melhores práticas de infraestrutura, políticas e metodologias, permitindo uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis, do capital, da precificação e do gerenciamento da carteira.

Risco significa incerteza sobre a ocorrência ou não de uma perda ou prejuízo, e a forma de se controlar os riscos é através de seu gerenciamento.

Ser capaz de gerenciar o risco significa "tentar evitar perdas, tentar diminuir a frequência ou severidade de perdas ou pagar as perdas de todos os esforços em contrário", entendendo-se 'frequência de perdas' como a quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto a severidade seria o custo do prejuízo decorrente da perda.

Conforme Jorion, no Gerenciamento de Risco financeiro considera-se, em primeira instância, os riscos financeiros que compreendem aqueles que ocasionam ganhos ou perdas de recursos financeiros para instituição. Quanto à volatilidade, são observados resultados inesperados relacionados ao valor de ativos ou passivos de interesse.

Pode-se classificar os riscos financeiros como estratégicos e não estratégicos. Os estratégicos são aqueles assumidos voluntariamente. Uma cautelosa exposição a esses tipos de riscos é fator fundamental para o sucesso das atividades comerciais. Já os riscos não estratégicos são aqueles que não podem ser controlados e não condicionam fator estratégico, e por isso denominado desta forma.

- Planejar e Gerenciar
- Identificar
- Analisar de forma qualitativa
- Analisar de forma quantitativa
- Planejar as respostas a riscos
- Monitorar e controlar os riscos

Gerenciamento de Tempo: O objetivo é descrever os processos requeridos para o término do projeto, garantindo que o mesmo cumpra com os prazos definidos em um cronograma de atividades.

Disciplina: Gestão de Projetos

Os principais processos desta gestão são: as Definições, Sequenciamento, Estimativa de Recurso e Estimativa de Duração das Atividades e o Desenvolvimento e Controle do Cronograma destas Atividades.

- Definições das Atividades: identificação das atividades específicas do cronograma que necessitam ser executadas para produzir os diversos tangíveis do projeto;
- Sequenciar Atividades: identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma;
- Estimativa de Recursos de Atividade: estimativa do tipo e das quantidades dos recursos requeridos para executar cada atividade do cronograma;
- Estimativa de Duração de Atividade: estimativa do período que será necessário para conclusão individual de cada atividade do cronograma;
- Desenvolvimento do Cronograma: análise das sequências das atividades, suas dependências, durações e recursos requeridos para criar o cronograma;
- Controle do Cronograma: controle das alterações efetuadas no cronograma;

A **gerência do tempo de projeto** e a gerência do custo do projeto são as áreas de maior exigência dentro de um projeto, pois são as mais visíveis em sua gestão.

- Definir a atividade
- Sequenciar a atividade
- Estimar recursos da atividade
- Estimar a duração da atividade
- Desenvolver o cronograma
- Controlar o cronograma

Gerenciamento das Partes Interessadas: Identificar as partes interessadas: e seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto;

Planejar o gerenciamento das partes interessadas: desenvolver estratégias para quebrar as resistências das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto;

Gerenciar o engajamento das partes interessadas: comunicar e interagir com as partes interessadas para atender suas necessidades e solucionar as questões quando ocorrem;

Controlar o engajamento das partes interessadas: monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas e ajustar as estratégias para engajar as partes interessadas eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

É claro que todos os gerenciamentos dizem respeito a isso. Mas o gerenciamento de projetos traz um foco único delineado pelos objetivos, recursos e a programação de cada projeto. O valor desse foco é comprovado pelo rápido crescimento em todo mundo do gerenciamento de projetos.