



Noções básicas do Gerenciamento de Projetos

Focado na Equipe

Projeto

“É um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade” (VARGAS, 2009)

Definições...

Projeto → um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único

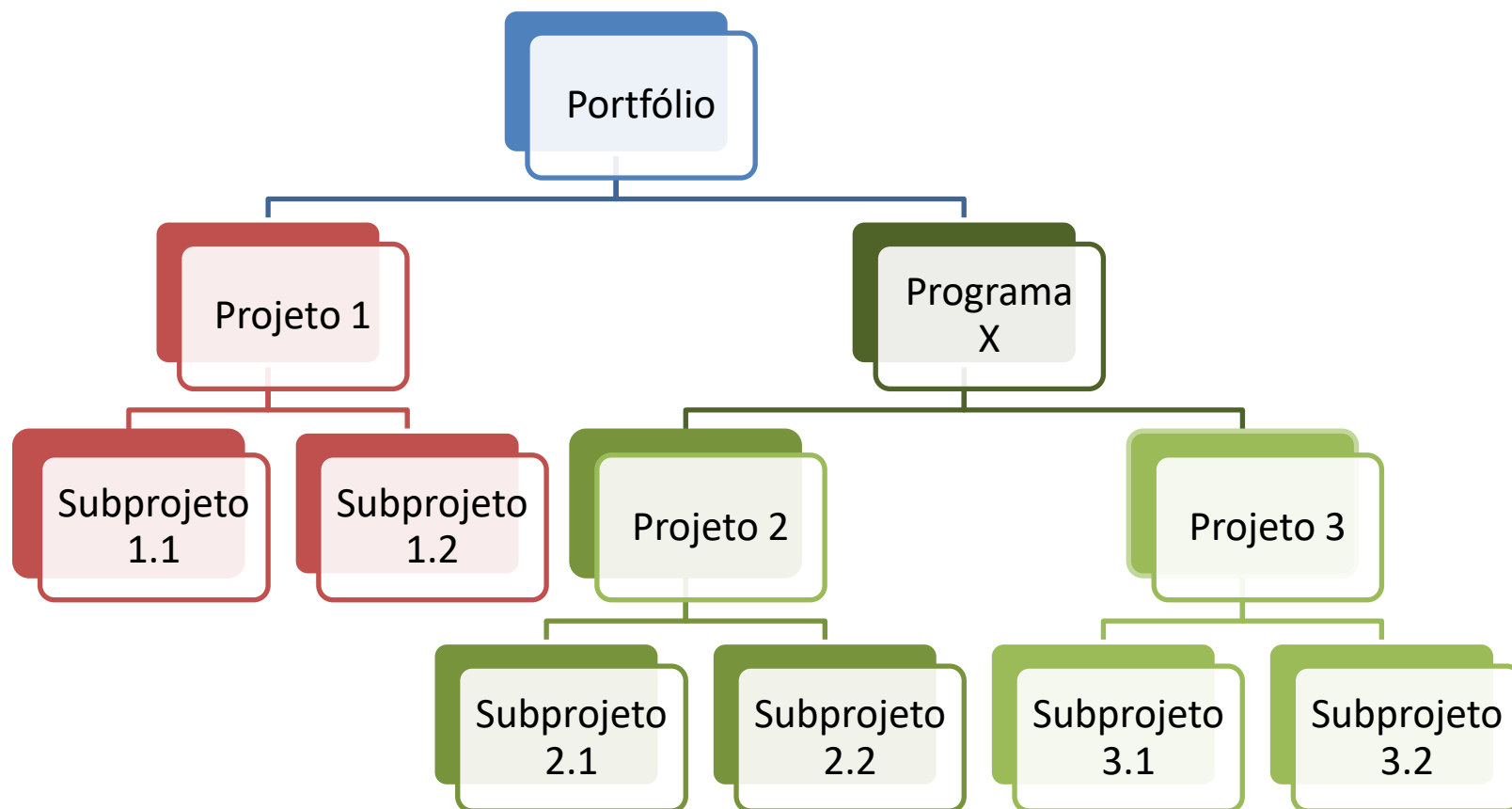
Subprojeto → uma pequena parte do projeto total que pode ser terceirizada ou desenvolvida por grupos isolados

Programa → um grupo de projetos relacionados que são gerenciados e coordenados de modo integrado

Portfólio → conjunto de projetos, programas e outros esforços que são agrupados para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio



Portfólio





Projeto

Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como na vida pessoal de cada um.

Projeto

Principais **características**:

- ❖ **Temporariedade**: possui duração finita, com início, meio e fim
- ❖ **Individualidade**: não faz parte da rotina e deve ser algo novo para as pessoas envolvidas no desenvolvimento
- ❖ **Suas atividades devem ser encadeadas logicamente** para permitir o acompanhamento e controle
- ❖ **Possui objetivos claros e bem definidos**
- ❖ **Sempre utiliza recursos alocados a determinados trabalhos**
- ❖ **Parâmetros como prazos, custos, pessoal, material e qualidade são predefinidos**
- ❖ **Não existe projeto sem pessoas**

Quando os projetos são necessários?

Os projetos surgem quando uma organização demanda ações que não podem ser executadas dentro de seus limites operacionais normais.

Essas ações são consequência de uma necessidade estratégica identificada pela organização. Exemplos:

- Demanda legal
- Avanço tecnológico
- Demanda de mercado
- Requisição do cliente
- Necessidade organizacional

Sucesso de projetos

Um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme planejado.

- ✓ Concluído dentro do tempo previsto
- ✓ Concluído dentro do orçamento previsto
- ✓ Utilizado recursos eficientemente, sem desperdício
- ✓ Atingido a qualidade e o desempenho desejados
- ✓ Concluído com o mínimo de alterações no escopo
- ✓ Aceito sem restrições pelo contratante
- ✓ Empreendido sem interrupção ou prejuízo nas atividades normais
- ✓ Respeitado a cultura da organização

Benefícios do Gerenciamento de Projetos

- ✓ Evitar surpresas durante a execução dos trabalhos
- ✓ Revisar metodologias que permite desenvolver novas técnicas
- ✓ Antecipar situações desfavoráveis
- ✓ Adaptar os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente
- ✓ Disponibilizar orçamentos antes do início dos gastos
- ✓ Agilizar decisões, já que as informações estão estruturadas
- ✓ Aumentar o controle gerencial de todas as fases
- ✓ Facilitar e orientar as revisões da estrutura do projeto
- ✓ Otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e materiais
- ✓ Documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos

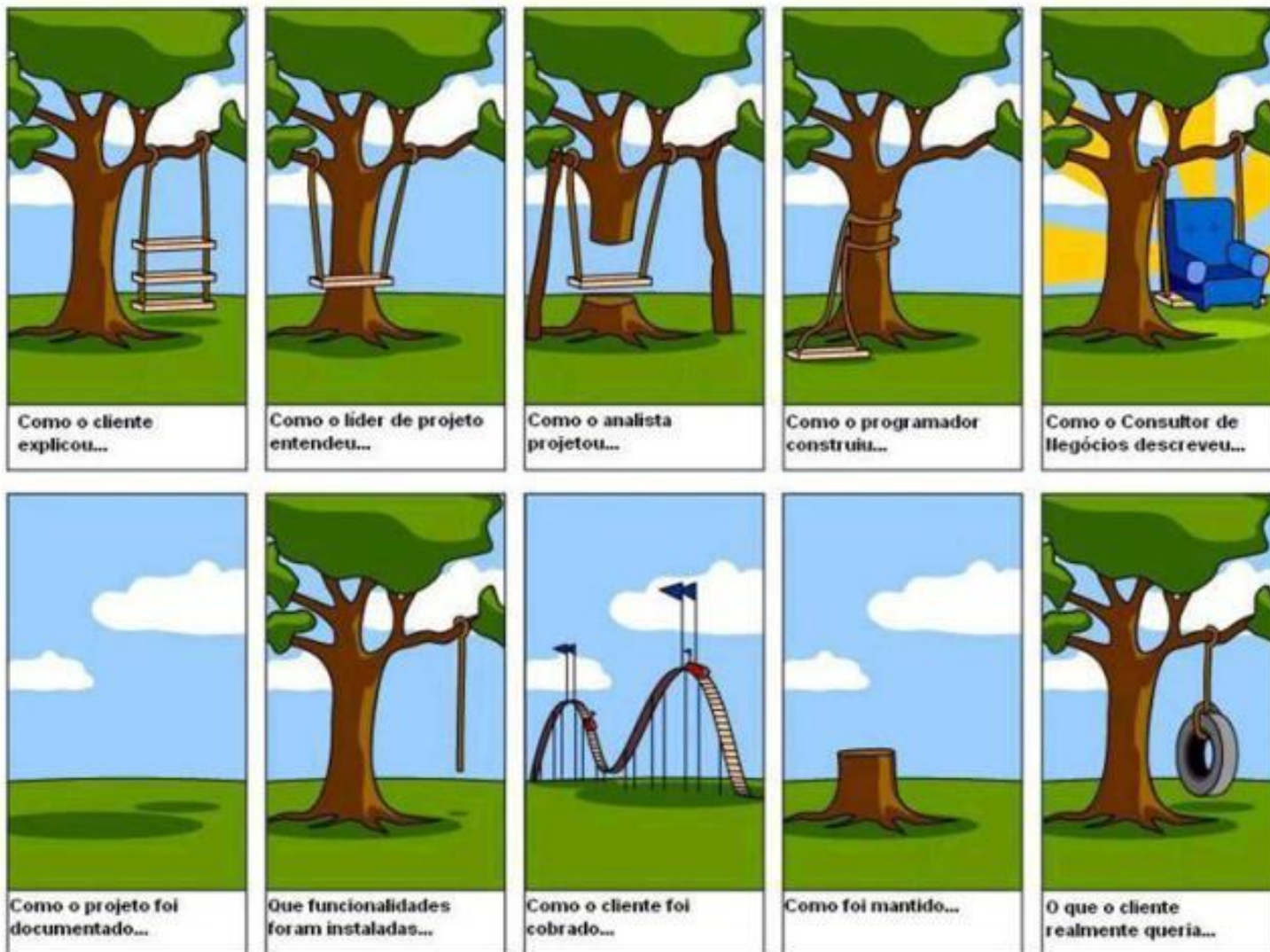
Principais causas de fracasso

Problemas fora do controle da organização	Falhas no gerenciamento do projeto
Mudança na estrutura da empresa	Metas e objetivos mal estabelecidos
	Pouca compreensão da complexidade do projeto
Riscos elevados ao meio ambiente	Muitas atividades e pouco tempo para realizá-las
	Estimativas financeiras incompletas
Evolução nos preços e prazos	Controle inadequado
	Falta de um gerente de projeto ou falta de liderança do mesmo
Competição	
Cenário político-econômico desfavorável	Projeto estimado com base na experiência
	Treinamento e capacitação inadequados
Mudanças na tecnologia disponível	Cliente e projeto com expectativas distintas



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São João da Boa Vista

Principais causas de fracasso



Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados



Abordagens

Híbrido

Tradicional

- Previsão
- Estabilidade no escopo
- Preditivo
- Planejamento

Ágil

- Mudanças
- Incertezas no escopo
- Aprendizagem progressiva

Metodologias

1. Cascata ou Ciclo de Desenvolvimento do Software (Software Development Life Cycle, SDLC)
2. Scrum
3. Kanban
4. Scrumban
5. Prince2
6. Six Sigma
7. Método do caminho crítico (CPM)
8. Gestão de projetos em cadeias críticas (CCPM)
9. Lean

Guia PMBOK® → É um conjunto de boas práticas, com processos, técnicas e ferramentas. Não apresenta um passo a passo. Muitas metodologias são alinhadas ao PMBOK.

Agile ou Ágil → Promove e incentiva mudanças; baseado em princípios e valores com foco em colaboração. É uma nova forma de pensar o trabalho.



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São João da Boa Vista

PMI

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI) é uma das maiores associações de profissionais, com mais de meio milhão de membros e titulares de credenciais, em mais de 180 países.

Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que **promove a profissão de gerenciamento de projetos por meio de padrões e certificações mundialmente reconhecidos.**

<http://brasil.pmi.org>

Certificações PMI

PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®

O PMP é o padrão-ouro da certificação em gestão de projetos. Reconhecido e exigido por organizações em todo o mundo, o PMP valida sua competência para desempenhar o papel de gestor de projeto, liderando e dirigindo projetos e equipes.

CAPM – Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos

A certificação CAPM demonstra seu entendimento sobre conhecimentos básicos, terminologia e processos de uma gestão eficaz de projetos.

PgMP - Profissional de Gestão de Programas

Desenvolvida para aqueles que gerenciam múltiplos e complexos projetos para alcançar os resultados estratégicos e organizacionais.

Certificações PMI

PfMP - Profissional de Gestão de Portfólio

A certificação de gestão de portfólio reconhece experiências e habilidades avançadas de gestores de portfólios; demonstra sua capacidade comprovada em gestão coordenada de um ou mais portfólios para atingir os objetivos organizacionais.

PMI-PBA - Profissional em Análise de Negócios do PMI

Destaca sua expertise em análise de negócios. Ela dá foco sua capacidade de trabalhar efetivamente com stakeholders na definição dos requisitos do negócio, moldar os output dos projetos e gerar resultados comerciais bem-sucedidos.

Certificações PMI

PMI-ACP - Profissional Ágil Certificado do PMI

Criado para aqueles que acreditam e aplicam os princípios ágeis e práticos em projetos. Requer uma combinação de treinamento, experiência e avaliação. Também faz referência à abordagens ágeis como SCRUM, XP, LEAN e Kanban.

PMI-RMP- Profissional de Gerenciamento de Riscos

A certificação PMI-RMP reconhece o conhecimento demonstrado e expertise em áreas especializadas em avaliar e identificar riscos de projeto, juntamente com planos para mitigar ameaças e capitalizar oportunidades.

PMI-SP - Profissional de Gestão de Cronograma PMI

A Certificação PMI-SP reconhece o conhecimento demonstrado e a experiência avançada na área especializada de desenvolvimento e manutenção de cronogramas de projetos.

Números mundiais do PMI

- Membros filiados ao PMI®: **683.816**
- Project Management Professional (PMP)®: **1.263.661**
- Certified Associate in Project Management (CAPM)® : **59.077**
- Program Management Professional (PgMP)®: **3.698**
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®: **2.702**
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®: **11.318**
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®: **49.115**
- PMI Portfolio Management Professional (PfMP)®: **1.231**
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)®: **5.575**
- Disciplined Agile Scrum Master (DASM)®: **3.354**
- Disciplined Agile Senior Scrum Master (DASSM)®: **1.671**
- PMI chapters: **304**
- Países: **217**

31/maio/2022

<https://blog.pmtech.com.br/dados-estatisticos/>



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São João da Boa Vista

Números nacionais do PMI

	Brasil
Membros do PMI	10.123
PMP®	16.515
CAPM®	585
PMI-ACP®	547
PMI-RMP®	173
PMI-SP®	42
PMI-PBA®	30
PgMP®	17
PfMP®	8
DASSM®	99
DASM®	79
Capítulos do PMI	16

Em 16 de julho de 2021. Fonte: PMI Registry.

<https://blog.pmtech.com.br/dados-estatisticos/>

O gerente de projetos

É o responsável por planejar, implementar e completar o projeto, iniciando seus trabalhos assim que o projeto começa.

É sempre o responsável último pelo sucesso ou fracasso do projeto e não tem condições de alcançar os objetivos sozinho.

O uso de softwares de gerenciamento de projetos não faz com que a pessoa se transforme em um gerente de projetos instantaneamente!

[O gerente de projetos não é o secretário do projeto!](http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/managerxsecretary/)

<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/managerxsecretary/>

Papéis e responsabilidades

PAPÉIS	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Interpessoais (líder, pessoa de referência, contato entre pessoas)• Comunicação (coletar, selecionar, monitorar e disseminar informações; porta-voz do projeto)• Decisão (alocar recursos, explorar novas oportunidades, gerir conflitos, negociar, analisar situações, estabelecer prioridades, tomar decisões coerentes e oportunas para encorajar a criatividade e o progresso da equipe)	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciar o projeto• Criar planos de projetos• Criar planos de gerência do projeto• Medir o desempenho do projeto• Adotar medidas corretivas• Controlar os resultados do projeto• Gerenciar a equipe do projeto• Prover relatórios de status do projeto

Habilidades

COMUNICAÇÕES

Saber ouvir

Persuadir

GESTÃO DA EQUIPE

Empatia

Motivação

Lealdade

Ética

ORGANIZACIONAIS

Planejamento

Estabelecimento de objetivos

Análise

LIDERANÇA

Ser exemplo

Energia

Visão

Delegação

Atuação otimista

INTERNAS

Flexibilidade

Criatividade

Paciência

Persistência

Seleção do Gerente de Projetos

- Habilidades, motivação e personalidade são considerados pilares na seleção do gerente de projetos
- Habilidades *hard* (domínio de técnicas e ferramentas) não são mais importantes que habilidades *soft* (competências em comunicação e relacionamento com outras pessoas)
- Devem ser consideradas as habilidades em:
 - Resolução de problemas
 - Administração
 - Supervisão e gerenciamento de equipe
 - Relações interpessoais
 - Outras habilidades pessoais

Erros na seleção do Gerente de Projetos

- **Maturidade** → considerar a maturidade vinda da participação em vários projetos ao invés da idade ou tempo de trabalho
- **Disponibilidade** → não basta ter disponibilidade, é preciso possuir as habilidades necessárias
- **Experiência técnica** → não devem ser escolhidas pessoas que tem somente habilidades técnicas, a não ser que seja extremamente necessário
- **Orientação do cliente** → a seleção não pode estar vinculada à vontade do cliente
- **Exposição** → a pessoa não deve ser selecionada para adquirir conhecimento com as técnicas de gerenciamento de projetos
- **Experiência na empresa** → o tempo de trabalho de uma pessoa na empresa não pode ser critério de seleção

O perfil do Gerente de Projetos



<https://www.youtube.com/watch?v=Pa4pFoMadrE>

Equipes

Há muitos tipos de equipes, mas vamos dividi-las em 2 tipos:

Equipe funcional → é uma equipe permanente estabelecida para conduzir atividades operacionais para uma determinada parte da organização, como finanças, vendas e marketing. São necessárias para manter os negócios em funcionamento.

Equipe de projeto → é reunida por um determinado período de tempo para alcançar um objetivo definido. Ao final do projeto, a equipe é dissolvida. Normalmente é composta por membros provenientes de diversas equipes funcionais para alcançar o objetivo do projeto.

Equipe de Projeto

Equipes de projeto, por sua vez, podem ser:

Tradicionais

- Aprendizado pouco recompensado
- Gerentes atribuem tarefas e acesso à informação é controlado
- Tecnologia considerada mais importante que as pessoas
- Todos são recompensados igualmente e não possuem espírito de equipe

De alto desempenho

- Aprendizado altamente valorizado
- Envolvimento dos profissionais nos processos decisórios
- Recompensas em termos de maior produtividade
- Valorização do trabalho em equipe
- Tecnologia e pessoas tratadas com igual importância na equipe

Formação da Equipe

Não se trata de simplesmente juntar algumas pessoas visando a realização de uma dada tarefa!

Este processo inclui a discussão de valores, visão, missão, expectativas e normas segundo as quais a equipe irá operar um determinado projeto.

Algumas técnicas que auxiliam na formação da equipe:

- eventos de construção da equipe
- atribuições claras de tarefas
- reconhecimento e recompensas
- avaliações de personalidade
- estabelecimento de acordos da equipe



Fases da Equipe

Formação

- Começam a entender os objetivos e limites e inicia as tarefas, mas cada indivíduo ainda está trabalhando um pouco de forma independente

Conflito

- Ideias e abordagens começam a ser trocadas sobre como o trabalho pode ser realizado, e isso pode resultar em conflitos

Acordo

- Começam a sentir uma sensação de realização, as regras de operação (formais ou informais) estão funcionando e a confiança começa a ser desenvolvida entre eles

Desempenho

- O trabalho é realizado, os membros da equipe sabem como trabalhar juntos e, apesar do conflito ocorrer, ele é gerenciado e direcionado com habilidade, podendo aumentar a produtividade

Dispersão

- Depois que os objetivos do projeto são concluídos a equipe se desfaz

Fases da Equipe

Fase	O que fazer como Gerente de Projeto
Formação	<ul style="list-style-type: none">• Ajude a equipe a se conhecer melhor• Ofereça direção e propósito• Envolve a equipe no desenvolvimento dos planos• Forneça informações necessárias para o início do trabalho
Conflito	<ul style="list-style-type: none">• Resolva os problemas de poder e autoridade• Desenvolva e implemente acordo de decisões e quem as toma• Permita que a equipe se torne mais independente
Acordo	<ul style="list-style-type: none">• Utilize as habilidades e experiências dos membros da equipe• Estimule e reconheça o respeito mútuo• Estimule o trabalho de forma cooperativa
Desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Atualize os métodos e procedimentos• Ajude a equipe a entender como gerenciar a mudança• Monitore o progresso do trabalho
Dispersão	<ul style="list-style-type: none">• Tranquilize a equipe quanto ao futuro• Estabeleça um processo de transição

Fases de um projeto

Os projetos podem ser divididos em fases com o objetivo de permitir um controle melhor dos recursos necessários para o atingimento das metas estabelecidas.

Esse conjunto de fases é chamado de **Ciclo de Vida**

Fases

- Genérico para todos os projetos

Estágios

- Específicos da natureza do projeto

Atividades

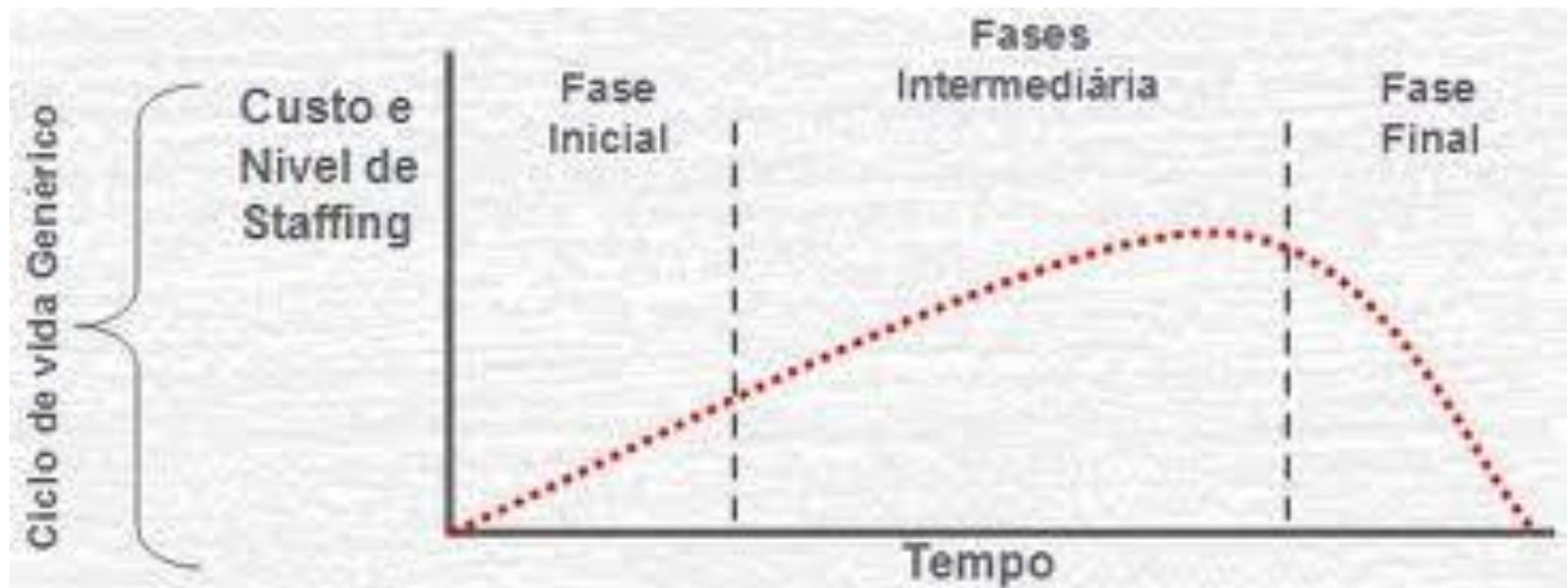
- Específicas de cada projeto



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São João da Boa Vista

Ciclo de Vida

Normalmente é caracterizado por um início lento seguido de um progresso acelerado até atingir um pico e, logo em seguida, um desaceleramento até atingir seu término.





Ciclo de Vida

- No **início do projeto** o potencial de **adicionar valor ao projeto é alto** e vai caindo conforme vai chegando o término do projeto
- O **custo de promover mudanças** no projeto nas **fases iniciais é pequeno** e cresce exponencialmente com o progresso do projeto

Os momentos iniciais do projeto são os mais favoráveis à criatividade e à mudança.

Em contrapartida, os **momentos finais** do projeto são fortemente **desfavoráveis** a novas ideias e criatividade relacionadas aos processos de mudança

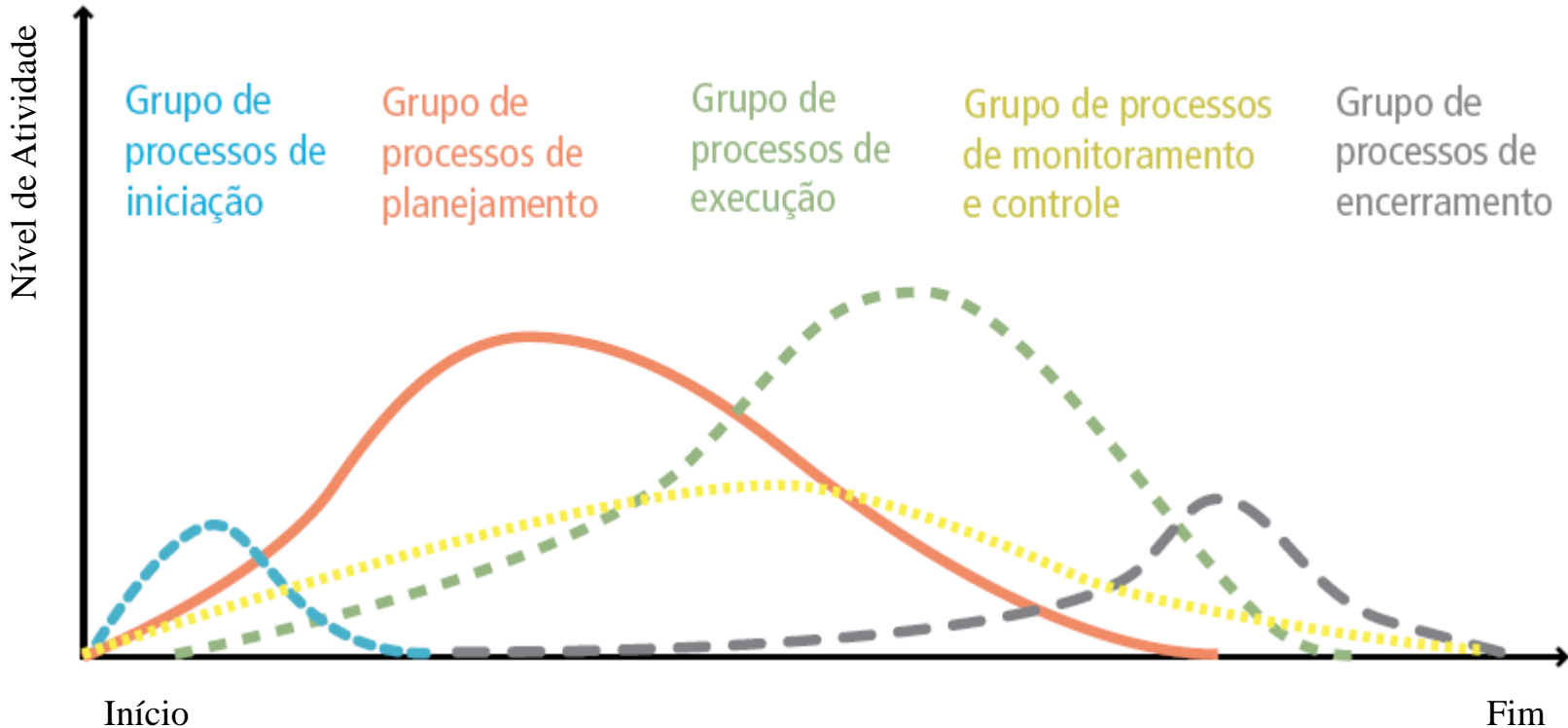


INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São João da Boa Vista

Fases do Ciclo de Vida

PMBOK 6ª edição

Ciclo de vida de um projeto



Processos se sobrepõem e ocorrem com diferentes intensidades durante o ciclo de vida do projeto



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São João da Boa Vista



GLOBAL STANDARD

Guia do conhecimento
em gerenciamento de projetos

GUIA PMBOK®

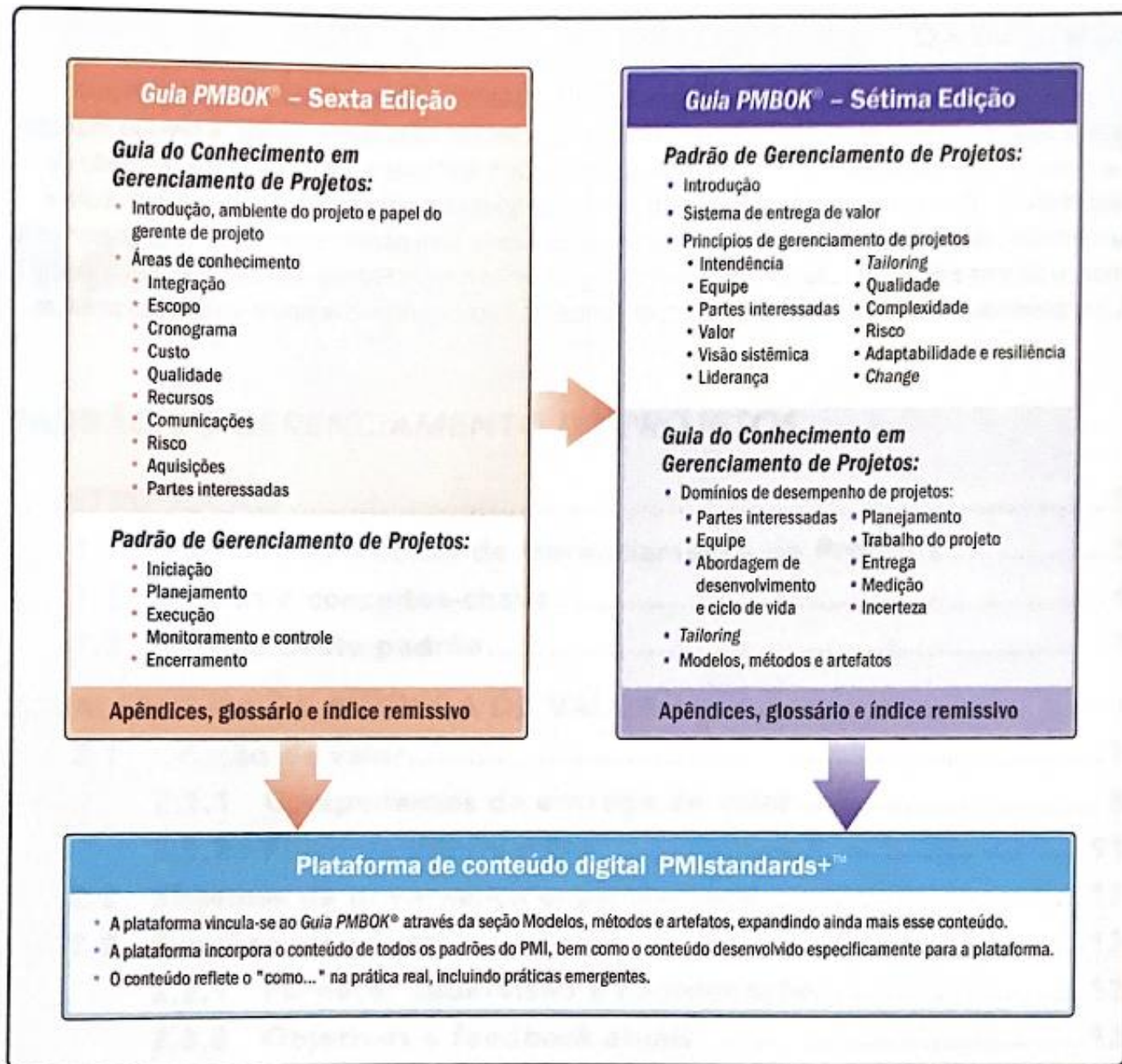
Sétima Edição

E O Padrão de
Gerenciamento de Projetos

Objetivo do Padrão de Gerenciamento de Projeto

Descrever o sistema em que operam os projetos, como governança, funções possíveis, o ambiente do projeto e as considerações sobre o relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de produto.

As organizações esperam que os projetos entreguem resultados, além de produtos e artefatos.



Revisão do *Padrão de Gerenciamento de Projetos* e a migração da sexta para a sétima edição do *Guia PMBOK®*, e a plataforma de conteúdo digital do PMIstandards+™

Principais mudanças

- Era baseado em Processos (prescritivo; preditivo; estável) e agora é baseado em **Princípios** (mais orientativo, adaptável)
- Áreas de conhecimento → **Domínios** de desempenho
- Domínios focados nos resultados ao invés dos processos e suas entregas
- Sistema de entrega de valor (**Value Delivery System**): estratégias de negócios definidas visando a cadeia de valor e sua integração com outros recursos para atingir objetivos organizacionais
- **Valor**: benefício, a importância ou a utilidade de algo
- **Resultado**: focado nos benefícios e no valor que o projeto deve entregar

Sistema de entrega de valor

Faz parte do ambiente interno da organização e está sujeito a políticas, procedimentos, metodologias, etc. O ambiente interno existe no ambiente externo, que inclui a economia, restrições legais, ambiente competitivo, etc.

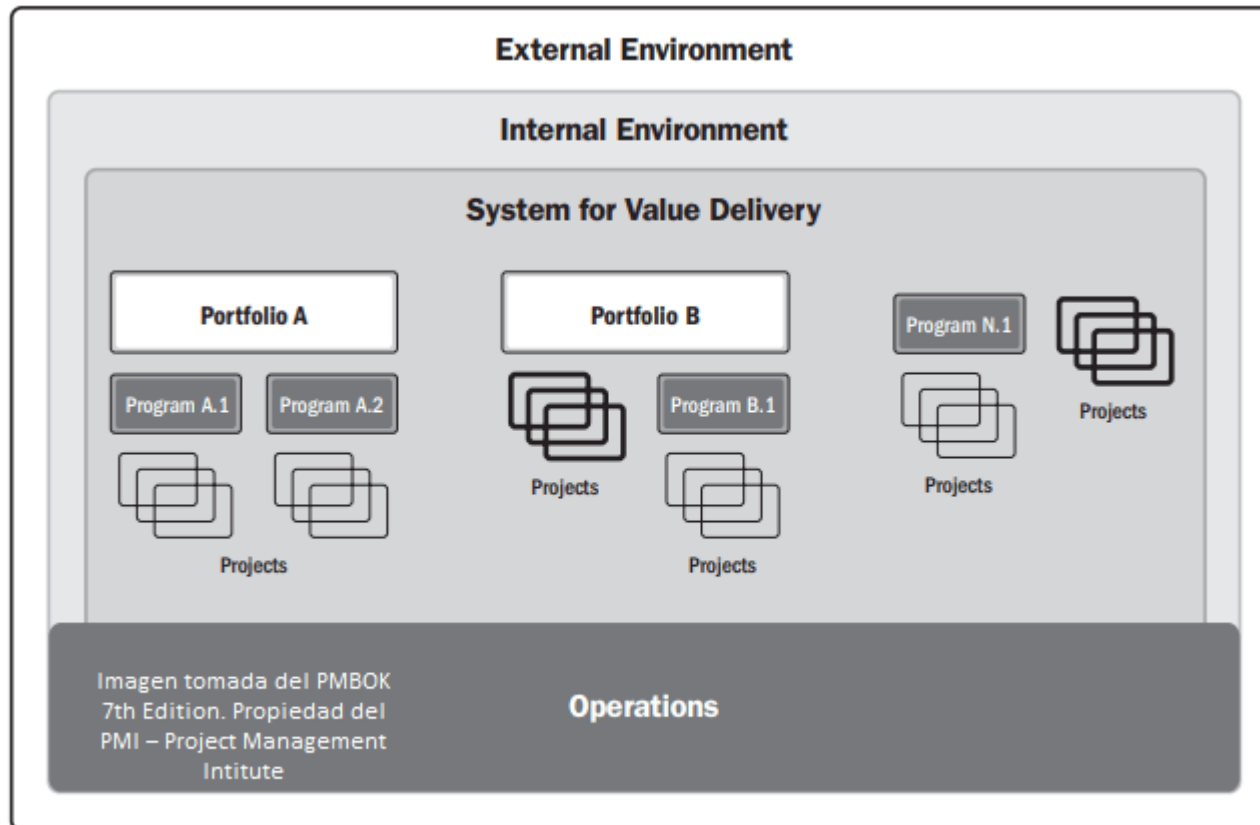


Figure 2-2. Components of a Sample System for Value Delivery

Sistema de entrega de valor

As entregas são usadas para produzir resultados



Resultado é a consequência de um processo ou projeto



Resultados criam benefícios, que são ganhos percebidos pela organização



Os benefícios criam valor: vantagem, importância ou utilidade a algo

Princípios de gerenciamento de projetos

Os princípios estão alinhados com o [Código de Ética e Conduta Profissional](#) do PMI:

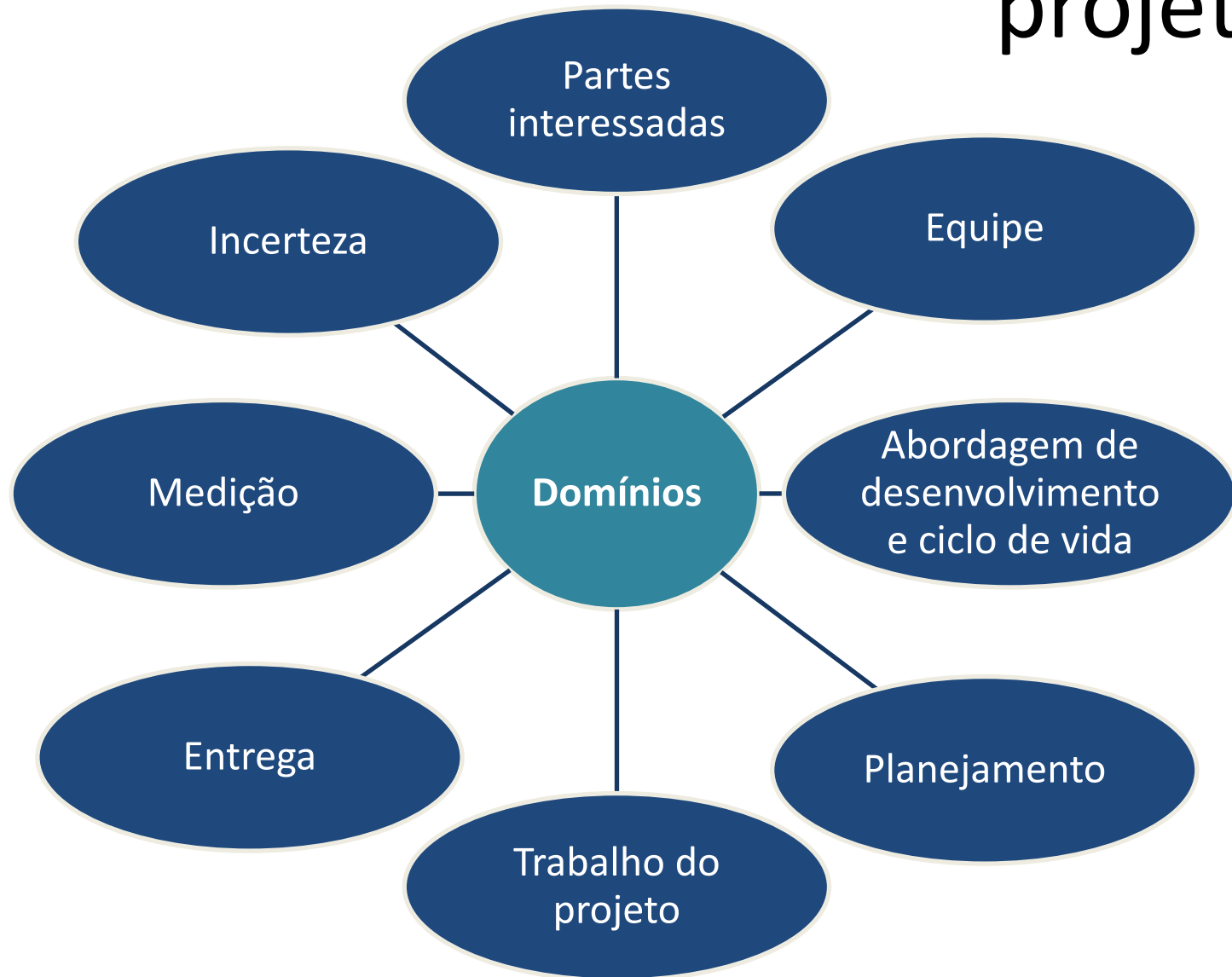
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Respeito
- ✓ Equidade
- ✓ Honestidade

Não está definindo o que deve ser feito, mas o que precisa ser considerado no momento de definir os modelos, métodos e artefatos.

Princípios de gerenciamento de projetos

1. Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso
2. Crie um ambiente colaborativo para a equipe de projetos
3. Evolva-se de fato com as partes interessadas
4. Enfoque no valor
5. Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema
6. Demonstre comportamentos de liderança
7. Faça a adaptação de acordo com o contexto
8. Inclua qualidade nos processos e nas entregas
9. Complexidade
10. Otimize as respostas aos riscos
11. Adote a capacidade de adaptação e resiliência
12. Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto

Domínios de desempenho de projetos



Equipe

- **Gerente de projeto:** pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os objetivos do projeto
- **Equipe de gerenciamento do projeto:** membros da equipe do projeto diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento do projeto
- **Equipe do projeto:** grupo de indivíduos que executa o trabalho do projeto para alcançar seus objetivos

Equipe

1. Estabelecer a cultura e ambiente visando a formação de uma equipe de projeto de alto desempenho
2. Promover o desenvolvimento da equipe do projeto
3. Encorajar o comportamento de liderança de todos os membros da equipe

Desenvolvimento da Equipe

Priorizar o desenvolvimento dos membros da equipe do projeto ao seu potencial mais elevado.

Aspectos comuns no desenvolvimento da equipe do projeto:

- Visão e objetivos
- Papéis e responsabilidades
- Operações da equipe do projeto
- Orientação
- Crescimento

Cultura da Equipe

Pode ser estabelecida pelo desenvolvimento de normas, ou informalmente por meio dos comportamentos e ações dos membros.

Comportamentos desejados:

- Transparência
- Integridade
- Respeito
- Discurso positivo
- Apoio
- Coragem
- Comemorar sucesso

Equipe de projeto de alto desempenho

Fatores associados a equipes de alto desempenho:

- Comunicação aberta
- Compreensão compartilhada
- Propriedade compartilhada
- Confiança
- Colaboração
- Adaptabilidade
- Resiliência
- Capacitação
- Reconhecimento

Habilidade de Liderança

- Estabelecendo e mantendo a visão
- Pensamento crítico
- Motivação
 - Intrínseca
 - Extrínseca
- Habilidades interpessoais
 - Inteligência emocional
 - Tomada de decisões
 - Resolução de conflitos