








# Visão Geral sobre Gestão de Projetos e Iniciação de Projetos


## Aula 2

**Miriam Regina Xavier de Barros, PMP**  
mxbarros@uol.com.br

### Agenda



- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
2. **Introdução à Gestão de Projetos**
  - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
  - Papel do Gerente de Projetos – Competências
3. Estrutura dos Projetos
  - Ciclo de Vida do Projeto
  - Envolvidos e influências no Projeto
  - Estruturas Organizacionais
4. Processos de Gestão de Projetos
  - Grupos de processos em Gestão de Projetos
  - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
5. Processos de Iniciação
  - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
  - Desenvolver o Termo de Abertura
  - Identificar os Envolvidos
6. Processos por Grupo de Processos
  - Planejamento
  - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
  - O Plano de Gerenciamento do Projeto

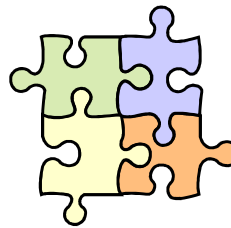


## Gerenciamento de Projetos

**Definição:** Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto visando atender aos requisitos do projeto



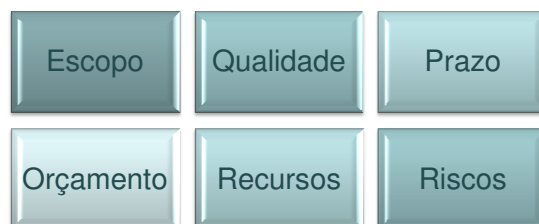
- O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos:
  - Iniciação
  - Planejamento
  - Execução
  - Monitoramento e controle
  - Encerramento



IBTA

## Gerenciamento de Projetos

- Gerenciar um projeto normalmente inclui:
  - Identificar os requisitos
  - Adaptar as especificações, os planos e a abordagem aos diferentes interesses e expectativas das diversas partes interessadas
  - Balancear as restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a:



IBTA

## Conceitos – Restrições

- **Restrições são fatores que limitam a liberdade de ação na condução do projeto**
- É importante identificá-las e confirmá-las continuamente ao longo do projeto, para verificar modificações e possíveis omissões



IBTA

## Conceitos – Restrições

- **As principais restrições em um projeto**
  - Escopo, Tempo, Custo e Qualidade
  - Quando uma das restrições muda, as outras são afetadas



## Conceitos – Restrições

- Outros exemplos de restrições em projetos
  - Espaço máximo disponível para a execução do projeto
  - Tempo máximo disponível de dedicação de uma dada pessoa na realização do projeto
  - Exigência de utilizar uma dada tecnologia para executar o projeto
  - Necessidade de seguir um dado procedimento para executar o projeto
  - Impossibilidade de contratação de terceiros para realização de parte do projeto
  - Salário máximo que pode ser oferecido a um novo membro a ser contratado



## Conceitos – Premissas

- **Premissas são hipóteses adotadas como verdadeiras para efeito de planejamento do projeto**
- É importante defini-las e registrá-las para que possam ir sendo confirmadas ou modificadas, ao longo do projeto, além de verificadas possíveis omissões
- Premissas envolvem **risco**, na medida em que podem deixar de ser válidas ao longo do projeto



## Conceitos – Premissas

- Exemplos de premissas em um projeto
  - Disponibilidade de espaço para a execução do projeto
  - Disponibilidade de um dado perfil de recurso humano para realizar uma tarefa
  - Disponibilidade de uma dada tecnologia para executar o projeto
  - Disponibilidade de um dado procedimento para executar o projeto



## Conceitos – Premissas x Restrições

- **Premissas** são condições **necessárias** para a realização do projeto
  - Se elas deixarem de ser verdadeiras, haverá um **impacto negativo** no projeto
  - **Exemplo:** número mínimo de pessoas na equipe para conseguir finalizar o projeto no prazo
- **Restrições** são condições **limitantes** para a realização do projeto
  - Se elas deixarem de ser verdadeiras, haverá mais **liberdade de ação** no projeto
  - **Exemplo:** número máximo disponível de pessoas na equipe restrito



## Conceitos – Requisitos

- **Requisitos são condições que devem ser atendidas pelo produto e resultados do projetos** para satisfazer um contrato, uma norma, uma especificação ou outros documentos impostos formalmente
- Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas do cliente, do patrocinador e de outros envolvidos
- É importante defini-los, registrá-los e quantificá-los para poder, ao longo do projeto:
  - Confirmar a sua real necessidade
  - Verificar possíveis omissões



## Conceitos – Requisitos

- Exemplos de requisitos
  - Dimensões físicas do produto
  - Aparência do produto
  - Usabilidade do produto
  - Segurança no uso do produto
  - Portabilidade do produto
  - Funcionalidades do produto
  - Desempenho do produto
  - Conformidade com leis e normas



## Conceitos – Premissas x Requisitos

- **Premissas** são condições **pré-existent** necessárias para a realização do projeto
  - Se elas deixarem de ser verdadeiras, haverá um **impacto negativo na realização** do projeto
  - **Exemplo:** disponibilidade de fornecedores de materiais e chips para o desenvolvimento de um novo celular
- **Requisitos** são condições **que devem ser atendidas pelo produto** do projeto
  - Se elas deixarem de ser atendidas, o **produto poderá não ser aprovado**
  - **Exemplo:** peso e dimensões de um novo celular a ser desenvolvido



## Exercício 3

No projeto de construção de uma casa:

1. Liste 2 restrições e indique 2 limitações que cada uma delas impõe no projeto
2. Liste 2 premissas e indique 2 riscos no caso de cada uma destas premissas deixar de ser válida
3. Liste 2 requisitos do produto



## Agenda

- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
  2. Introdução à Gestão de Projetos
    - **Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO**
    - Papel do Gerente de Projetos – Competências
  3. Estrutura dos Projetos
    - Ciclo de Vida do Projeto
    - Envolvidos e influências no Projeto
    - Estruturas Organizacionais
  4. Processos de Gestão de Projetos
    - Grupos de processos em Gestão de Projetos
    - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
  5. Processos de Iniciação
    - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
    - Desenvolver o Termo de Abertura
    - Identificar os Envolvidos
  6. Processos por Grupo de Processos
    - Planejamento
    - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
    - O Plano de Gerenciamento do Projeto



## Projetos e Programas

**PROGRAMA:** Constituído por um grupo de projetos gerenciados de modo integrado para obter benefícios sinérgicos que não seriam obtidos pelo gerenciamento isolado de cada projeto





## Projetos e Programas



- Os programas podem incluir alguns elementos de operação contínua, seriada ou cíclica
- Os programas apresentam geralmente um horizonte mais amplo que o dos projetos, porém definido e finito



IBTA

## Exemplos de Programas



- Programa de um novo modelo de carro subdividido em projetos para o design e as atualizações de cada componente principal
  - Por exemplo, transmissão, motor, interior, exterior
- Programa de arrecadação de fundos de organizações sem fins lucrativos para obter apoio financeiro envolvendo uma série de projetos distintos
  - Por exemplo, campanha para atrair novos sócios, leilão, almoços beneficentes

IBTA

## Projetos e Portfólios

**PORTFÓLIO:** Um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar seu gerenciamento efetivo e atingir os **objetivos estratégicos da organização**



IBTA

## Projetos e Portfólios

- Os programas e projetos agrupados no portfólio não precisam ser interdependentes nem diretamente relacionados
- Gerenciamento de Portfólio inclui a seleção e a priorização dos projetos da organização



IBTA

## Projetos, Programas e Portfólios

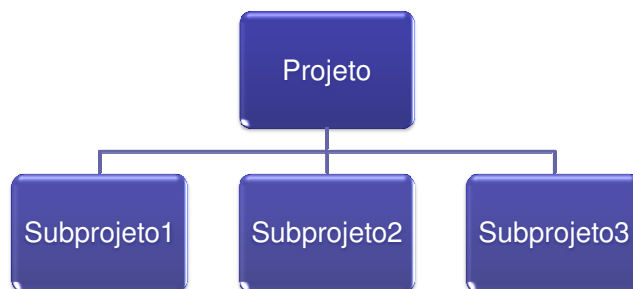
	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	Objetivos definidos Elaboração progressiva do escopo	Tem escopo maior Provê benefícios mais significativos	Escopo empresarial, que acompanha os objetivos estratégicos da organização
Mudança	Processos para gerenciar e controlar mudanças	Processos para mudanças dentro e fora do programa	Monitora mudanças continuamente na perspectiva geral
Planejamento	Elaboração progressiva de informações de alto nível para planos detalhados	Cria planos de alto nível para guiar o planejamento detalhado	Cria e mantém os processos e comunicação relativos ao portfólio
Gerenciamento	Gerencia a equipe do projeto para atender os objetivos do projeto	Gerencia a equipe do programa e gerentes dos projetos	Gerencia a equipe do portfólio
Sucesso	Medido pela qualidade, cumprimento de prazo e custo e satisfação do cliente	Medido pelo grau com que o programa atende às necessidades para o qual foi criado	Medido em termos do desempenho agregado dos componentes do portfólio
Monitoramento	Trabalho para gerar os produtos	Progresso dos componentes do programa para verificar obtenção dos objetivos globais	Desempenho agregado e indicadores de valor

## Projetos e Subprojetos

**SUBPROJETOS:** Sub-divisões dos projetos para torná-los mais facilmente gerenciáveis

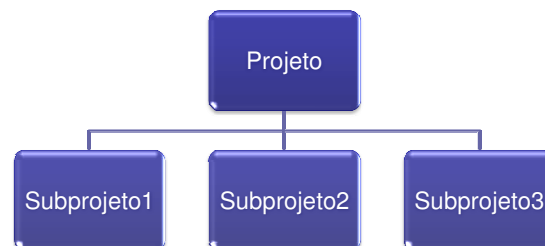


- Frequentemente os sub-projetos são designados a terceiros ou a unidades específicas dentro da empresa



## Projetos e Subprojetos

- Em geral, cada subprojeto é gerenciado como um projeto
- Alguns exemplos de situações em que é interessante realizar a sub-divisão dos projetos em subprojetos:
  - Projetos que envolvem áreas técnicas ou capacitações ou tecnologias muito diversas
  - Projetos muito complexos
  - Projetos em que as partes são desenvolvidas ou realizadas em locais diferentes

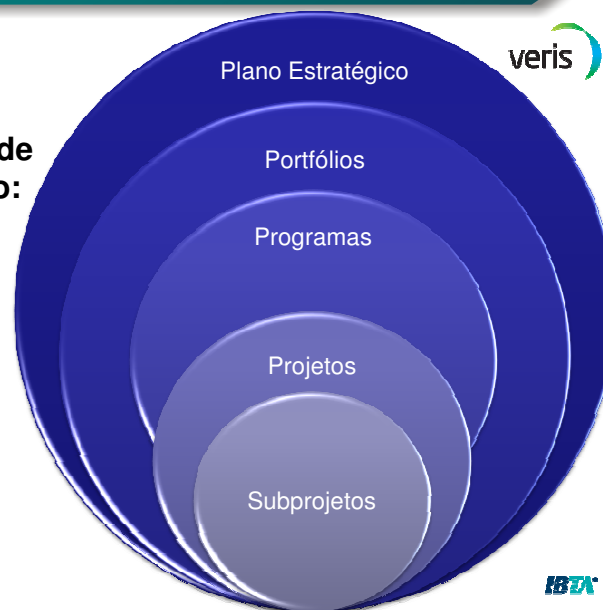


IBTA

## Portfólios, Programas, Projetos e Subprojetos

### Resumo das relações dentro de uma organização:

- Plano estratégico
- Portfólios
- Programas
- Projetos
- Subprojetos



IBTA

## PMO



- Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade da organização que centraliza as atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos e programas sob seu domínio
- As responsabilidades de um PMO variam desde prover apoio ao gerenciamento de projetos até efetivamente gerenciar os projetos

**IBTA**

## PMO



- Atuações possíveis do PMO:
  - Coordenação dos **recursos compartilhados** entre os projetos da empresa
  - Identificação e desenvolvimento de **normas, metodologia e melhores práticas** de gerenciamento de projetos
  - Centralização e gerenciamento das informações para **políticas, procedimentos, modelos** e outras documentações utilizadas nos projetos
  - Coordenação dos **padrões de qualidade globais** dos projetos entre o gerente de projetos e qualquer pessoal interno ou externo de qualidade ou organização de normalização

**IBTA**

## PMO

- Atuações possíveis do PMO:
  - **Monitoramento central** de todos os prazos e orçamentos dos projetos do PMO, geralmente no nível da empresa
  - **Repositório e gerenciamento** centralizados para **riscos** compartilhados e exclusivos para todos os projetos
  - Escritório central para operação e **gerenciamento de ferramentas do projeto**, como software de gerenciamento de projetos para toda a empresa
  - Coordenação central de **gerenciamento das comunicações** entre projetos
  - **Aconselhamento para gerentes de projetos**



## Atribuições PMO x Gerente de Projetos

- GP e PMO buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes:
  - GP é responsável pelos **objetivos específicos do projeto**, enquanto o PMO é uma estrutura organizacional voltada para o escopo dos programas e sua potencial oportunidade para a obtenção dos **objetivos empresariais**
  - GP controla os **recursos atribuídos ao projeto** para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o PMO otimiza o uso dos **recursos organizacionais compartilhados** entre todos os projetos



## Atribuições PMO x Gerente de Projetos

- GP e PMO buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes:
  - GP gerencia as **restrições dos projetos** (escopo, cronograma, custo e qualidade), enquanto o PMO gerencia **as metodologias, os padrões, o risco global e as interdependências entre os projetos**
  - GP informa sobre o **progresso do projeto** e outras informações específicas, enquanto o PMO fornece **relatórios consolidados e visão empresarial** do conjunto de projetos sob sua supervisão



## Atribuições PMO x Gerente de Projetos - Resumo

	Gerente de Projetos	PMO
<b>Responsabilidade</b>	Objetivos específicos do projeto	Escopo dos programas e oportunidades para a obtenção dos objetivos empresariais
<b>Recursos</b>	Controla os recursos atribuídos ao projeto	Otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos
<b>Gerenciamento</b>	Restrições dos projetos (escopo, cronograma, custo e qualidade)	Metodologias, padrões, risco global e interdependências entre os projetos
<b>Comunicação</b>	Progresso do projeto	Relatórios consolidados e visão empresarial do conjunto de projetos sob sua supervisão



## Exercício 4

- Quem deveria tratar e buscar uma solução para as seguintes questões organizacionais: GP ou PMO?



1. Um recurso humano alocado em um projeto é solicitado por um segundo projeto
2. Cliente solicita uma reunião para relato do andamento e desempenho do projeto
3. Cronograma de um projeto está atrasado
4. Diretor convoca uma reunião para saber porque os projetos estão atrasados
5. Um membro da equipe do projeto identifica um novo fator de risco técnico
6. Equipe de um projeto está descontente com um procedimento estabelecido para aquisições
7. Diretor convoca uma reunião para definir o portfólio de projetos para o próximo ano



## Agenda

### Bibliografia e Avaliação

1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
2. Introdução à Gestão de Projetos
  - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
  - **Papel do Gerente de Projetos – Competências**
3. Estrutura dos Projetos
  - Ciclo de Vida do Projeto
  - Envolvidos e influências no Projeto
  - Estruturas Organizacionais
4. Processos de Gestão de Projetos
  - Grupos de processos em Gestão de Projetos
  - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
5. Processos de Iniciação
  - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
  - Desenvolver o Termo de Abertura
  - Identificar os Envolvidos
6. Processos por Grupo de Processos
  - Planejamento
  - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
  - O Plano de Gerenciamento do Projeto





## Competências do Gerente de Projetos

- Um bom desempenho no gerenciamento de projeto requer que o gerente tenha as seguintes competências:
  - **C**onhecimentos
  - **H**abilidades
  - **A**ttitude



## Conhecimentos

Os principais **conhecimentos** recomendados para um gerente de projetos são:

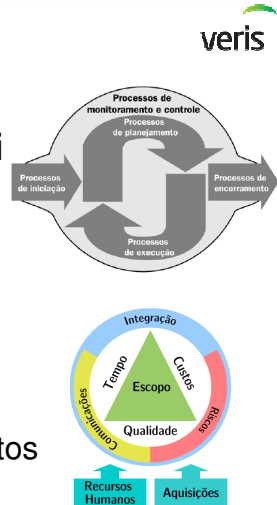
1. Gerenciamento de projetos
2. Elementos técnicos, normas e regulamentos da área de aplicação
3. Entendimento do ambiente do projeto
4. Gerenciamento em geral



## Conhecimentos

### 1. Gerenciamento de projetos

- Conhecimento do conteúdo contido no PMBOK que inclui essencialmente
  - Definição do ciclo de vida do projeto
  - Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos
  - Nove áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos



veris

IBTA

## Conhecimentos

### 2. Elementos técnicos, normas e regulamentos da área de aplicação do projeto

- **Normas** são documentos estabelecidos através de **consenso** e aprovados por entidade reconhecida que provê regras e orientações objetivando obter **padronização**
- **Regulamentos** são requisitos de atendimento **obrigatório** impostos pelo governo, que especifica características de produto, processo ou serviço



veris

IBTA

## Conhecimentos

### 3. Entendimento do ambiente do projeto

- Necessário em um ambiente organizacional onde estão presentes globalização, diversidade e variedade de expectativas
- O gerente do projeto deve considerar o projeto em seus contextos:
  - Cultural, social, político e físico
- Estes contextos têm impactos que podem afetar o projeto positiva ou negativamente



veris

IBTA

## Conhecimentos

### 4. Gerenciamento em geral

- Visão geral das operações de uma empresa
  - Contabilidade e gerenciamento financeiro
  - Compras e aquisições
  - Vendas e marketing
  - Contratos e legislação comercial
  - Fabricação e distribuição
  - Logística e cadeia de abastecimento
  - Planejamento estratégico, tático e operacional
  - Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, administração de pessoal, compensação, benefícios e planos de carreira
  - Práticas de saúde e segurança
  - Tecnologia da informação



veris

IBTA

## Habilidades

As principais **habilidades** recomendadas para um bom gerente de projetos são:

1. Liderança
2. Promoção do espírito de equipe
3. Motivação
4. Comunicação
5. Capacidade de decisão
6. Negociação

**IBTA**

## Habilidades

### 1. Liderança

- Focalizar os esforços da equipe em direção a uma visão estratégica e um objetivo, através de confiança e respeito
- Manter o foco na visão e objetivo durante o projeto

**IBTA**

## Habilidades

### 2. Promoção do espírito de equipe



- Estimular a equipe a trabalhar de forma colaborativa e interdependente, através de estabelecimento de objetivos, definição de papéis e procedimentos, motivação e resolução de conflitos
- Requer foco e discussão dos problemas da equipe, buscando a solução e não os culpados

**IBTA**

## Habilidades

### 3. Motivação



- Estimular as pessoas a se comprometerem com os objetivos do projeto e a alcançarem altos níveis de desempenho, através de desafios, reconhecimento e possibilidade de crescimento profissional

**IBTA**

## Habilidades

### 4. Comunicação



- Estabelecer e estimular uma troca eficaz de informações, através de:
  - Escuta ativa
  - Transparência
  - Reconhecimento e aceitação de diversidade de estilos de comunicação e personalidade

**IBTA**

## Habilidades

### 5. Capacidade de decisão



- Baseada nas etapas de:
  - Identificação do problema
  - Geração de soluções alternativas
  - Análise das alternativas
  - Planejamento das ações
  - Avaliação da solução
  - Avaliação dos resultados

**IBTA**

## Habilidades

### 6. Negociação

- Estratégia para obtenção de uma visão de acordo em situações onde há interesses opostos
- Requer as seguintes habilidades:
  - Análise da situação
  - Foco em interesses e problemas e não em pessoas
  - Exigências e ofertas realistas
  - Concessão cautelosa e consciente
  - Escuta ativa
  - Capacidade de articulação



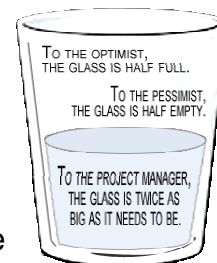
veris

IBTA

## Atitudes

As principais **atitudes** recomendadas para um gerente de projetos são:

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 1. Iniciativa        | 8. Organização                          |
| 2. Foco Estratégico  | 9. Bom Humor                            |
| 3. Autonomia         | 10. Imparcialidade                      |
| 4. Criatividade      | 11. Disponibilidade                     |
| 5. Raciocínio Lógico | 12. Comprometimento                     |
| 6. Versatilidade     | 13. Respeitar opiniões                  |
| 7. Determinação      | 14. Capacidade de se adaptar a mudanças |



veris

IBTA

## Discussão sobre o Projeto

- Equipes de 6 ou 7 alunos
- Listem alguns possíveis projetos considerando que:
  - O projeto deve envolver TI
  - O projeto escolhido será usado nas próximas disciplinas, dando continuidade ao planejamento
  - Consideração para a escolha do projeto:
    - Afinidade e interesse
    - Familiaridade
    - Complexidade

