

GESTÃO DE PROJETOS EM T.I.

Unidade 03

Prof. Daniel Caixeta



- 10.1. As variáveis de um projeto.
 - 10.1.1. Variáveis controláveis e/ou previsíveis.
 - 10.1.2. Variáveis incontroláveis e/ou imprevisíveis.
 - 10.1.3. Definido as variáveis: Conceitos.
- 11.1. Domínios de desempenho em projetos.
- 11.2. Aplicação com foco no resultado.
- 11.3. As tarefas do domínio de desempenho.
 - 11.3.1. Tarefas por domínio - Foco em pessoas.
 - 11.3.2. Tarefas por domínio - Foco em processos.
 - 11.3.3. Tarefas por domínio - Foco em negócios.

12.1. Responsabilidades do Gerente.

12.2. Perfis e funções do Gerente de Projeto.

12.3. Um bom Gerente (de Projetos) deve ser [...]

12.4. Os 12 princípios do Gerenciamento de Projetos.

13.1. Tendências e práticas emergentes.

13.2. Considerações sobre *tailoring* (adaptação).

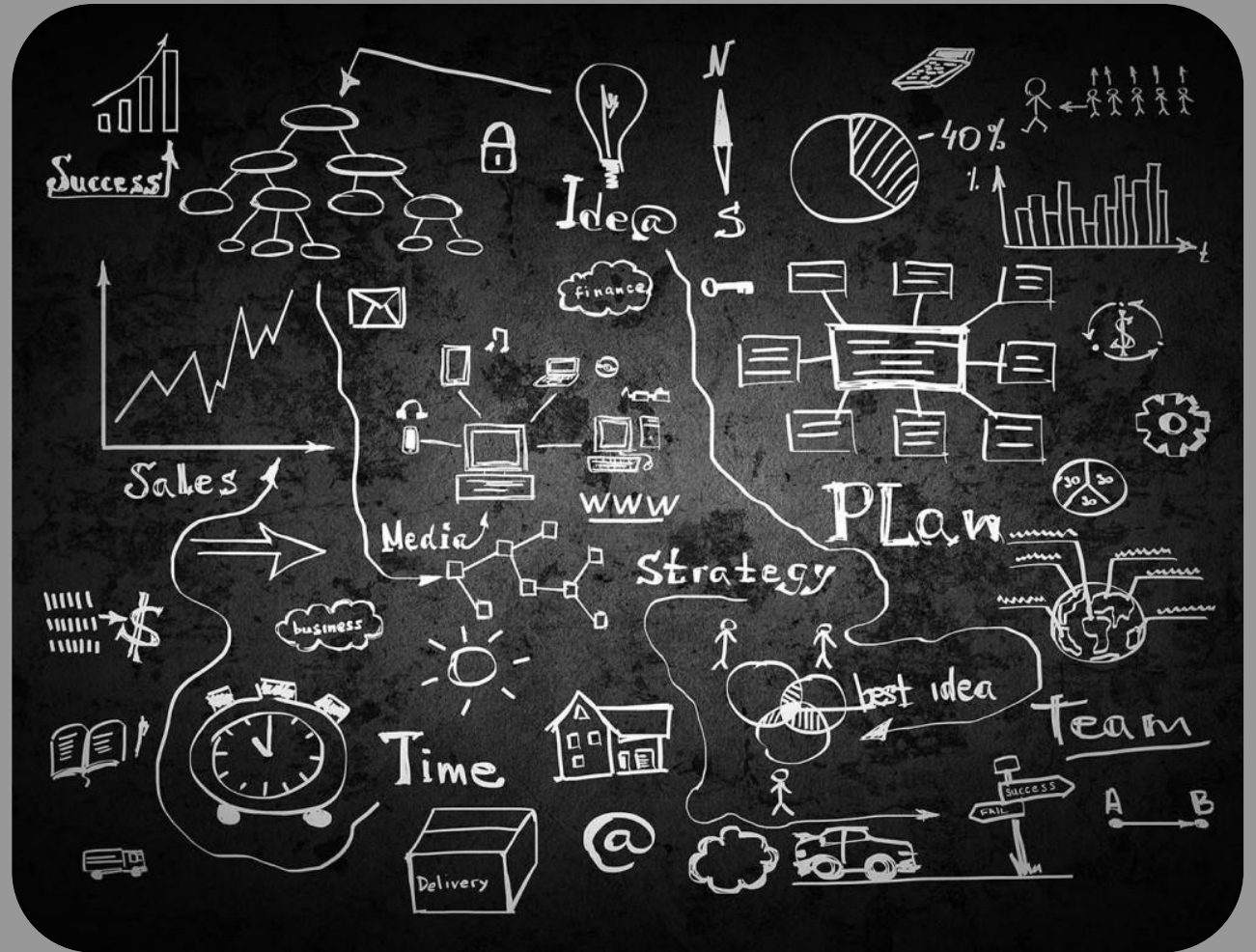
13.3. Concluindo [...]

13.4. Aprenda mais [...].

Referências

10. AS VARIÁVEIS DE UM PROJETO

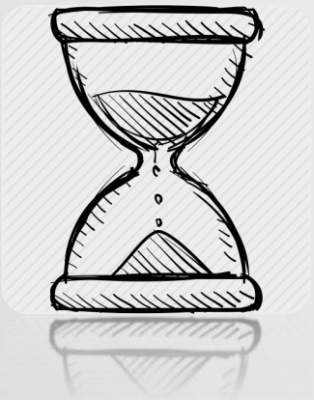
Como equilibrá-las?



10.1. O QUE SÃO AS VARIÁVEIS DE UM PROJETO?

- Em ambientes de projetos, e até em nosso dia a dia, existem variáveis que podem ser controladas e/ou previstas, e outras que não podem ser previstas e/ou controladas.
- Um bom planejamento leva ambas em consideração.

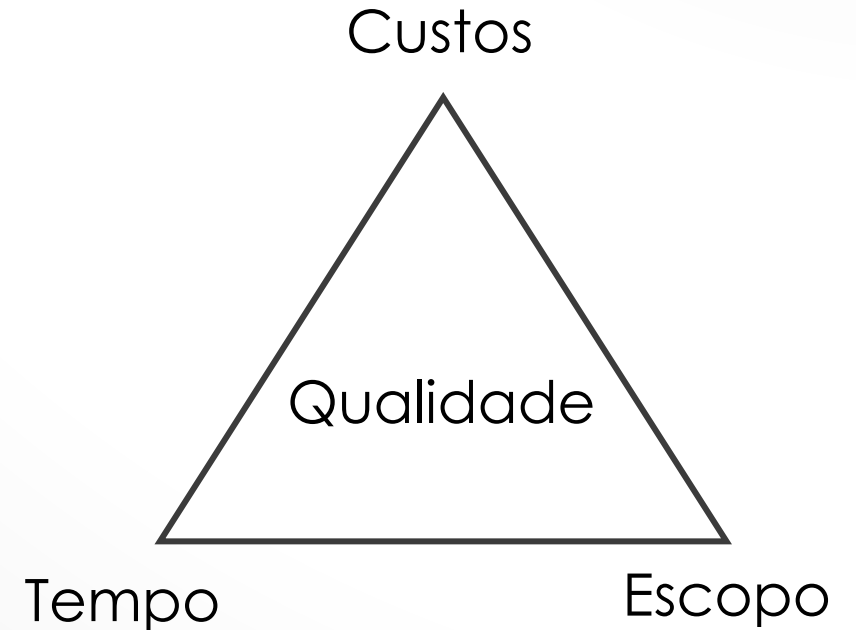
Tempo



Custos



Objetivo/Escopo



10.1.1. VARIÁVEIS CONTROLÁVEIS E/OU PREVISÍVEIS

- São as variáveis que se conhecem claramente. Entenda-se como controlável, algo que possa prever e/ou medir.
- Por exemplo, tempo, valor e recursos são variáveis controláveis.

Apesar de não termos controle sobre o tempo, podemos controlá-lo no planejamento, já que é possível calculá-lo para a execução de uma tarefa, mas não redimensioná-lo.
- Outro exemplo, está na previsão de gastos, que é possível através do controle redimensioná-los. Assim como aumentar a produtividade de uma tarefa otimizando os métodos e os processos utilizados e/ou alocando mais recursos humanos.

10.1.2. VARIÁVEIS INCONTROLÁVEIS E/OU IMPREVISÍVEIS

- São as variáveis que não podemos controlar, em geral imprevistas, ou atividades que dependam de terceiros.

Por exemplo, em relação ao tempo não podemos controlar a hora exata em que o ônibus vai passar no ponto, isto depende de outros fatores tais como, a habilidade do motorista, condições do trânsito e do próprio veículo.

- Em relação ao R.H, parte-se do princípio que todos os envolvidos (*stakeholders*) estejam disponíveis para trabalhar no mesmo nível de produtividade, o que não é verdade, pois funcionários desmotivados podem influenciar na produtividade.

10.1.3. DEFININDO AS VARIÁVEIS: CONCEITOS

- Tempo (ou prazo): Período requerido para terminar as etapas do projeto. Fica a dica! Técnica de modularização, ou Dividir para Conquistar.
- Custo: Recursos financeiros para desenvolver o projeto.
- Escopo (ou contexto): São as exigências especificadas para o resultado a fim. Ao término do projeto, avalia-se a qualidade do produto final que pode ser tratado como um componente do escopo.
- Qualidade: São as condições satisfatórias alcançadas ao término do projeto.



11. DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

Foco no resultado.



11.1. DOMÍNIOS DE DESEMPENHO EM PROJETOS

- Segundo o PMBOK (2021 *adaptado* CAIXETA, 2022), Domínio de desempenho é:

[...] um grupo de atividades relacionadas, que são críticas para as entregas eficazes dos resultados do projeto. São áreas cujo foco estão na interação, inter-relações e interdependências que concomitantemente trabalham em conformidade para alcançar os resultados do projeto.
- Na versão mais recente do PMBOK, recomenda-se a aplicação desse conceito em substituição às áreas de conhecimento e grupos de processos de versões anteriores.

11.2. APLICAÇÃO COM FOCO NO RESULTADO

- Para o PMBOK (2021), a aplicação de cada domínio de desempenho trás uma execução eficaz com alcance de resultados desejáveis.
- Ressalta-se que na 6ª edição temos 49 processos (veja o [fluxo de processos](#)), já na 7ª edição, temos 239 (*inputs*) em 181 (*outputs*).



- Portanto, com a aplicação dos novos conceitos, o foco agora está no alcance dos resultados desejados. Vejamos alguns:

NOVAS EXPECTATIVAS

Domínio de desempenho	✓ Resultados desejados.
Partes interessadas	<ul style="list-style-type: none">✓ Relação produtiva entre os <i>stakeholders</i> ao longo do projeto.✓ Acordo com o que foi proposto.✓ São beneficiária(o)s do projeto.✓ Podem se opor ao projeto ou às suas entregas. E isso, não afeta negativamente os resultados do projeto.

Equipe	<ul style="list-style-type: none">✓ Propriedade compartilhada do projeto.✓ Equipes de alto desempenho.✓ Liderança presente todo o tempo.✓ Todos os membros possuem habilidades interpessoais.
Abordagem de desenvolvimento e Ciclo de Vida	<ul style="list-style-type: none">✓ Abordagens consistentes com os resultados do projeto.✓ Ciclo de vida em fases que conectam das entregas aos <i>stakeholders</i>, do início ao fim do projeto.
Entrega	<ul style="list-style-type: none">✓ Contribuem para o avanço das estratégias.✓ Entregas aceitas e no prazo.✓ Claro entendimento dos requisitos.✓ Satisfação com os resultados alcançados.

Planejamento

- ✓ Avança de maneira organizada, coordenada e deliberada.
- ✓ As informações são elaboradas para a produção de resultados conforme o que foi proposto no projeto.
- ✓ Eficiência no tempo gasto para o planejamento.
- ✓ As informações são suficientes para gerenciar as expectativas das partes interessadas.
- ✓ Há um processo de adaptação dos planos ao longo do projeto com base nas necessidades ou condições emergentes e variáveis.

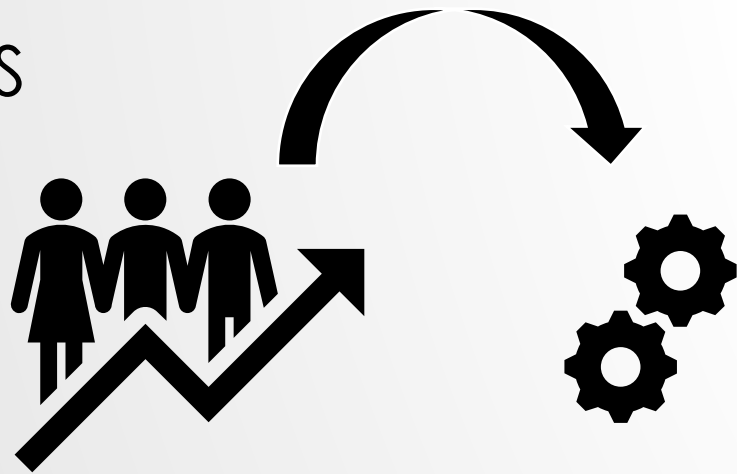
Trabalho do projeto	<ul style="list-style-type: none">✓ Desempenho efetivo, sendo que os processos são apropriados para o projeto e seu ambiente.✓ Comunicação adequada com os <i>stakeholders</i>.✓ Gerenciamento efetivo das aquisições e dos recursos físicos.✓ Melhoria de desempenho da equipe devido ao aprendizado contínuo e melhoria de processos.
Medição	<ul style="list-style-type: none">✓ Compreensão confiável do <i>status</i> do projeto.✓ Ações oportunas e apropriadas nas tomadas de decisões afim de manter o desempenho do projeto sob controle.✓ Atingir metas e gerar valor de negócios ao tomar decisões oportunas com base em previsões e avaliações confiáveis.

Incerteza

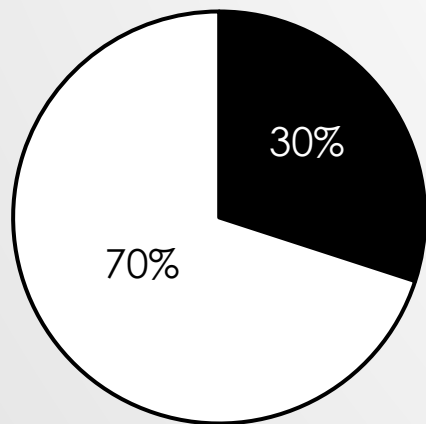
- ✓ Conscientização do ambiente do projeto, incluindo, os ambientes técnico, sociopolítico, de mercado e econômico.
- ✓ Explorar e responder de forma proativa à incerteza.
- ✓ Conscientização interdependente das multiplicações entre as variáveis no projeto.
- ✓ Capacidade de antecipar ameaças e oportunidades, e compreender as consequências dos problemas.
- ✓ Entrega do projeto com pouco ou nenhum impacto negativo de condições ou eventos inesperados.
- ✓ Oportunidades são realizadas para melhorar o desempenho e os resultados do projeto.

11.3. AS TAREFAS DO DOMÍNIO DE DESEMPENHO

ANTES

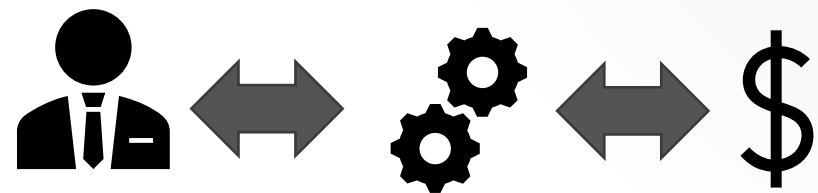


Domínio versus Tarefa

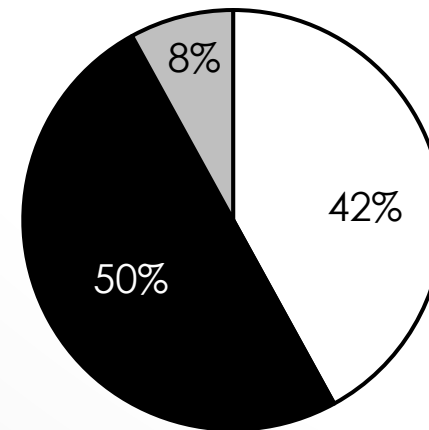


■ Pessoa □ Processo

AGORA



Domínio versus Tarefa



□ Pessoa ■ Processo ▒ Negócio

11.3.1. TAREFAS POR DOMÍNIO - FOCO EM PESSOAS

1. Gerenciar conflitos.	8. Negociar acordos no projeto.
2. Liderar equipe(s).	9. Colaborar com os <i>stakeholders</i> .
3. Apoiar o desempenho da equipe.	10. Construir um entendimento compartilhado.
4. Dar autonomia para membros da equipe e partes interessadas.	11. Engajar e apoiar equipes virtuais.
5. Garantir que equipe e partes interessadas sejam adequadamente treinados.	12. Definir regras básicas da equipe.
6. Construir equipes (<i>Team Builder</i>).	13. Orientar os <i>stakeholders</i> .
7. Impedir obstáculos, removendo-os.	14. Promover o desempenho da equipe através da aplicação da inteligência emocional.

11.3.2. TAREFAS POR DOMÍNIO - FOCO EM PROCESSOS

1. Executar o projeto com a urgência necessária.	10. Gerenciar mudanças.
2. Gerenciar as comunicações.	11. Planejar e gerenciar aquisições.
3. Avaliar e gerenciar os riscos.	12. Gerenciar artefatos.
4. Engajar as partes interessadas.	13. Determinar metodologia, métodos e práticas apropriadas.
5. Planejar e gerenciar orçamento e recursos.	14. Estabelecer a estrutura de Governança.
6. Planejar e gerenciar o cronograma.	15. Gerenciar problemas.
7. Planejar e gerenciar a qualidade das entregas.	16. Transferir conhecimento para continuidade do projeto.
8. Planejar e gerenciar o escopo.	17. Planejar e gerenciar fechamento e transição do projeto e suas fases.
9. Integrar as atividades de planejamento.	

11.3.3. TAREFAS POR DOMÍNIO - FOCO EM NEGÓCIOS

1. Planejar e gerenciar a conformidade do projeto.	3. Avaliar e lidar com mudanças externas ao ambiente de negócios.
2. Avaliar e entregar os benefícios e valores do projeto.	4. Suportar mudanças organizacionais.

12. O PERFIL DOS GERENTES

Quais suas funções e responsabilidades?



12.1. RESPONSABILIDADES DO GERENTE [...]

- De acordo com Silva Filho (2018), uma das principais funções de um Gerente de Projetos está no fato dele integrar todos os processos do gerenciamento, que geralmente ocorre de forma desordenada e com grandes possibilidade de erros.
- Essa habilidade tem sido discutida amplamente nas preparações e formações dos novos gerentes.
- Não ter foco e visão sistêmica do projeto pode contribuir para que alguns requisitos não tenham aplicabilidade, e outros importantes não sejam identificados, ocasionando assim em maiores custos.
- Então como desenvolver essas habilidades?

- Segundo Silva Filho (2018), no livro *O Monge e o Executivo*, de James Hunter é apresentado a diferença entre gerência e liderança:

Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas (HUNTER, J., 1989).

- Então para Hunter (*ibidem*), Liderança:

É a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo o bem comum (SILVA FILHO, 2018).

12.2. PERFIS E FUNÇÕES DO GERENTE DE PROJETO

- De acordo com VARGAS (2007), os gerentes de projetos são responsáveis por praticamente toda a evolução do projeto, e obviamente por grande parte das tomadas de decisões.
- Abaixo segue algumas das principais características (*ibidem*):
 - A principal função do Gerente de Projeto é produzir o produto do projeto dentro do prazo estabelecido, dentro do capital destinado, e do desempenho exigido. Essas são as funções diretas.
 - Já as indiretas são:
 - ✓ Adquirir todos os recursos do projeto.
 - ✓ Contratar pessoas que formam as equipes.

- ✓ Motivar os *stakeholders*.
- ✓ Gerenciar o fracasso.
- ✓ Transpor os obstáculos.
- ✓ Gerir estrategicamente o projeto.
- ✓ Compreender todos os riscos do projeto, oportunidades, problemas, etc.
- Habilidades de comunicação.
 - ✓ É responsável por todos os mecanismos de negociação.
 - ✓ São habilidades que precisam ser praticadas, não basta conhecer a teoria, mas entender sua aplicabilidade. É preciso viver o projeto!

- ✓ É um grande influenciador. Agora cuidado! Há diferenças entre influenciar e enganar. Enganar é quando eu não acredito, mas faço as outras pessoas acreditarem. Já influenciar é acreditar que vai dá certo.
- Habilidades organizacionais.
 - ✓ Capacidade de:
 - Planejar.
 - Ter foco.
 - Estabelecer objetivos.
 - Observar o problema em diferentes visões/ângulos.
 - Etc.

- Habilidades com em equipe.

- ✓ Carisma - Capacidade de identificação das pessoas com o gestor.
- ✓ Empatia - Capacidade de se colocar no lugar do outro e entender o problema
- ✓ Motivação - Espírito de corpo no sentido de trabalho em equipe.
- ✓ Atitudes - Proatividade, tomadas de decisões, etc.

- Habilidades técnicas.

- ✓ O gerente não precisa ser um técnico, mas é importante que tenha habilidades com o time e habilidades de liderança.

12.3. UM BOM GERENTE (DE PROJETOS) DEVE SER [...]

- ✓ Proativo.
- ✓ Sempre tentar novas ideias.
- ✓ Perseverante.
- ✓ Orientado a objetivos.
- ✓ Comunicativo.
- ✓ Motivador.
- ✓ Organizado.
- ✓ Saber priorizar.
- ✓ Sensível a pessoas e situações.
- ✓ Facilitador.
- ✓ Treinador (*Coaching*).
- ✓ Inovador.
- ✓ Bom ouvinte.
- ✓ Saber planejar bem.
- ✓ Decisivo.
- ✓ Ter autoconfiança.
- ✓ *Team builder*.
- ✓ Entusiasta.
- ✓ Enérgico.
- ✓ Criativo.
- ✓ Saber delegar.
- ✓ Etc., etc., etc...



12.4. OS 12 PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- De acordo com PMBOK (2021), há mudanças estruturais no gerenciamento de projetos. O mesmo ocorre com os gestores, que agora precisam se readaptar/reinventar neste “novo” cenário.
- Apresentamos aqui, os 12 “novos” princípios que conduzirão os gerentes de projetos. São eles:
 1. Administre com diligência, respeito e atenção.
 2. Crie um ambiente colaborativo para a equipe de projeto.
 3. Envolver-se com os *stakeholders* (partes interessadas).
 4. Foco no valor do projeto.
 5. Reconheça, avalie e reaja às interações com o meio.

6. Demonstre comportamentos de liderança.
7. Faça adaptações de acordo com o contexto.
8. Inclua qualidade nos processos e nas entregas.
9. Navegue na complexidade.
10. Otimize as respostas aos riscos.
11. Adote a capacidade de adaptação e resiliência.
12. Aceite a mudança para alcançar o futuro previsto.

- Portanto, o foco é formar um ambiente de tomada de decisão colaborativo e garantir que a equipe tenha capacidade para reagir a mudanças (SILVA FILHO, 2018).

13. TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES

Como alcançar resultados?



13.1. TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES [...]

- A integração do projeto requer combinar e integrar todos os resultados. Essas tendências evolutivas incluem:
 1. Uso de ferramentas automatizadas: Uso de um Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP) para coletar, analisar e utilizar informações para atender aos objetivos do projeto e realizar os benefícios do projeto.
 2. Uso de ferramentas visuais de gerenciamento: Fornecem uma visão geral do *status* do projeto, facilita a transferência de conhecimento e capacita os membros da equipe e outras partes interessadas a ajudar a identificar e resolver problemas.
 3. Gerenciamento do conhecimento do projeto: Processo para identificar o conhecimento em todo o ciclo de vida e transferi-lo para o público-alvo, para que o conhecimento não seja perdido.

4. Expandir as responsabilidades do gerente do projeto: Os gerentes de projeto estão sendo solicitados a iniciar e finalizar o projeto, com o desenvolvimento de *business plan* (plano de negócios) e o gerenciamento de benefícios.

5. Metodologias híbridas: Algumas metodologias de gerenciamento de projetos estão evoluindo afim de incorporar novas práticas aplicadas. Por exemplos:

- O uso de práticas ágeis e iterativas;
- Técnicas de análise de negócios para o gerenciamento de requisitos; e
- Métodos de gerenciamento de mudança organizacional para preparar a transição dos resultados do projeto para a organização.

13.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE *TAILORING* (ADAPTAÇÃO)

- Como cada projeto é único, o gerente poderá precisar ajustar a forma como os processos de integração são aplicados (SILVA FILHO, 2018). Os itens a serem considerados para adaptação incluem:
 - ✓ Ciclo de vida do projeto: O que é um ciclo de vida do projeto apropriado? Quais fases devem formar o ciclo de vida?
 - ✓ Ciclo de vida de desenvolvimento: Qual ciclo de vida de desenvolvimento e abordagem são apropriados para o produto, serviço ou resultado? Qual abordagem: preventiva ou adaptativa/ágil? Se adaptativa, o produto deve ser desenvolvido de forma incremental ou iterativa? Uma abordagem híbrida é melhor?
 - ✓ Abordagens de gerenciamento: Quais processos de gerenciamento são mais eficazes com base na cultura organizacional e na complexidade do projeto?

- ✓ **Gerenciamento do conhecimento:** Como conhecimentos serão gerenciados no projeto para promover um ambiente de trabalho colaborativo?
- ✓ **Mudança:** Como a mudança será gerenciada no projeto?
- ✓ **Governança:** Quais conselhos e comissões de controle e outras partes interessadas fazem parte do projeto? Quais são os requisitos de relatórios de *status* de projeto?
- ✓ **Lições aprendidas:** Quais informações devem ser coletadas ao longo e ao final do projeto? Como as informações históricas e as lições aprendidas serão disponibilizadas para projetos futuros?
- ✓ **Benefícios:** Quando e como os benefícios devem ser relatados: no final do projeto ou no final de cada iteração ou fase?

13.3. CONCLUINDO [...]

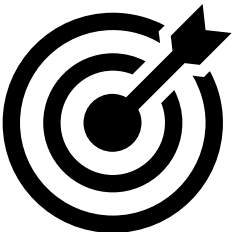
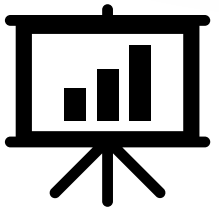
- Para Silva Filho (2018), as expectativas do gerente do projeto não mudam em ambiente adaptativo/ágil, mas o controle do planejamento detalhado do produto e a entrega são delegados à equipe.
- O foco central é formar um ambiente de tomada de decisão colaborativo e garantir que a equipe tenha capacidade para reagir às mudanças (*Ibidem*).
- Com uma integração eficaz se consegue uma melhora na percepção de valor pelo cliente, ou seja, quando suas expectativas são gerenciadas, analisa-se então seus desejos e como consequência, o seu nível de satisfação.

13.4. APRENDA MAIS [...]



O sucesso dos projetos

Projetos bem-sucedidos são projetos bem planejados. A probabilidade de sucesso aumenta à medida que a equipe do projeto elabora estimativas e metas realistas de custos e prazos, desenvolve estratégias para antecipar problemas potenciais e emprega um conjunto simples e operacional de ferramentas.



REFERÊNCIAS

MONTES, Eduardo. Guia PMBOK 8ª edição. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/guia-pmbok-setima-edicao>. Acessado em: 21.ago.25.

PMI – Global Standard. Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6ª Edição, 2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021.

SILVA FILHO, José Bezerra. Qual a principal finalidade do Gerenciamento da Integração do Projeto? Disponível em: <https://bsbr.com.br/gerenciamento-integracao-projeto/>. Acessado em: 21.ago.2025.

VARGAS, Ricardo. 5 minutes podcast. Perfil e Funções do Gerente de Projetos. 2007. Disponível in: <https://rvarg.as/x191b/> . Acessado em: 21.ago.25.