

Gerência de Projetos

Plano de Aula e Conceitos Iniciais



**UM MINUTO DE SILÊNCIO
PELO FIM DAS FÉRIAS!**

Plano de Aulas

- Cadastrado no Moodle

Motivação / Importância

- A competitividade de todos os segmentos têm mostrado a necessidade de inovação em produtos e serviços para a sobrevivência das organizações. Desse modo, organizações que crescem e se transformam continuamente, dependem do uso frequente de projetos para construção de produtos e serviços únicos e inovadores.
- É neste contexto que a disciplina se insere, tentando suprir as necessidades e expectativas geradas por esse cenário, habilitando os profissionais a trabalharem em projetos, utilizando conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas

Objetivos



- Possibilitar que o aluno entenda todas as fases de um projeto, para poder gerenciá-lo de forma eficaz e eficiente. Propiciar uma compreensão dos conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos, dentre eles: ferramentas e técnicas e aspectos relacionados aos projetos

Ementa



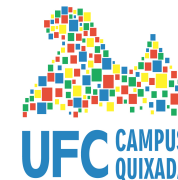
- Conceitos, terminologia e contexto de gerência de projetos. Ciclo de vida de produto e projeto. Interessados (stakeholders). Organização de empresas (funcionais, matriciais e baseadas em projetos). Estratégias para seleção de projetos. Processos de gerência de projetos. Gerência de escopo. Gerência de tempo (definição de atividades, seqüenciamento de atividades, estimativa de recursos, estimativa de duração, desenvolvimento de cronograma e controle de cronograma). Gerência de custos (estimativas, orçamento e controle). Gerência de qualidade. Gerência de recursos humanos. Gerência de comunicação. Gerência de riscos. Gerência de aquisições. Gerência de integração (desenvolver carta de projeto, desenvolver escopo preliminar, desenvolver plano de gerência de projeto, dirigir e gerenciar a execução de projetos, monitorar e controlar atividades de projeto, controle de mudanças e fechamento do projeto). Estabelecer relações com o MPS.BR

Avaliações

- Nota final = $(\text{Nota1} + \text{Nota2})/2$
- A Nota1 será realizada através de exercícios e apresentações de temas que ocorrerão no decorrer da disciplina (individual e em equipe)
- A Nota2 será uma prova escrita (individual)
 - **2ª chamada da prova: solicitar à profa**



Manual do Aluno



- Avaliação
 - Eficiência
 - Este aspecto é mensurado ao longo do período letivo através de avaliações progressivas (AP's) que resultarão em notas que podem ser obtidas através de provas, seminários, trabalhos de pesquisa etc., e de forma coletiva ou individual
 - Assiduidade
 - Para ser aprovado neste aspecto, o aluno deverá apresentar frequência, em cada disciplina, igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento) da carga-horária prevista

Manual do Aluno



- Avaliação
 - 2a chamada
 - Será assegurada ao aluno a segunda chamada das provas **desde que solicitada**
 - Sistema de Avaliação
 - Ao final do semestre e após, no mínimo, duas avaliações, caso obtenha **nota igual ou superior a 7,0**, parabéns, estará **aprovado por média**
 - Caso não consiga atingir a média com as notas das AP poderá fazer avaliação final (AF)
 - Para tanto, terá que apresentar **média de AP igual ou maior que 4,0 e menor que 7,0**. Na hipótese de você ir para a AF, deverá obter **nota igual ou superior a 4,0 na avaliação final que somada à média das AP deverá resultar numa média igual ou superior a 5,0**

Detalhando a Ementa

- Gerência de projetos, histórico e fundamentos
 - O que é um projeto, perfil de um gerente, histórico da gerência de projetos, tipos de organização, metodologias ágeis, introdução ao PMBoK, Certificação PMP
- Áreas de Conhecimento
 - Integração
 - Termo de Abertura, Plano de Gerenciamento do Projeto, Controle integrado de mudanças
 - Escopo
 - Estrutura Analítica do Projeto, Dicionário da EAP
 - Tempo
 - Definir atividade, estimar recursos, desenvolver cronograma, diagrama de precedência, estimativa análoga, paramétrica, de três pontos, método do caminho crítico, nivelamento de recursos, técnicas de compressão de cronograma, gráfico de Gantt

Detalhando a Ementa

- Áreas de Conhecimento
 - Custo
 - Análise do Valor Agregado
 - Riscos
 - Estrutura Analítica dos Riscos, Técnica de Delphi, Diagramas de causa e efeito, Matriz de probabilidade e impacto
 - Qualidade
 - Auditorias de Qualidade, Diagrama de Pareto
 - Recursos Humanos
 - Organograma, Contratação, Treinamento, Técnicas para resolver conflitos, Teorias de Motivação
 - Comunicações
 - Canais de Comunicação, tipos de comunicação
 - Aquisições
 - Make ou buy?, Tipos de contrato

Detalhando a Ementa

- Metodologias Ágeis
 - Características
 - Scrum, XP, Lean, Kanban,...
- Assuntos relacionados através de textos extras

Metodologia de Ensino

- A disciplina será ministrada em aulas teóricas e práticas, podendo-se utilizar, dentre outras metodologias, práticas em laboratório e trabalhos de equipes, onde os conteúdos poderão ser ministrados de acordo as especificidades do grupo de alunos e da disciplina

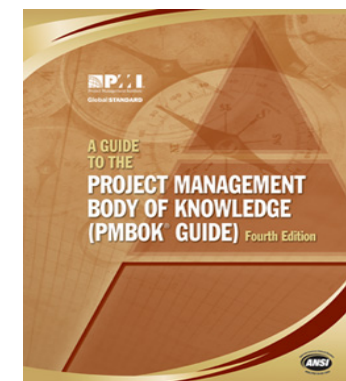
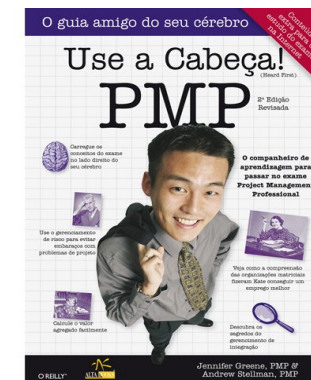


Outras Informações

- Outros materiais poderão ser fornecidos ao longo da disciplina, além do material complementar e incluídos no sistema
 - Email para contato: diana@ufc.br

Bibliografia – PPC anterior

- Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos, DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A., 4ª edição, 2011
- Use a cabeça! PMP, GREENE, J.; STELLMAN, A., 2010, ALTA BOOKS, 9788576084983
- Desenvolvimento de Software com Scrum - Aplicando Métodos Ágeis Com Sucesso, COHN, Mike, 2011, Bookman, 9788577808076
- Técnicas para gerenciamento de projetos de software, MARTINS, J. C. C., 2007, Brasport, 9788574523088
- A guide to the project management body of knowledge PMI, 2008, PMI
- AMA: manual de gerenciamento de projetos, DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWIN, J., 2009, Brasport
- Gerência de projetos de tecnologia da informação, PHILLIPS, J., 2003, Campus
- VARGAS, Ricardo Viana. Análise de valor agregado em projetos: revolucionando o Gerenciamento de custos e prazos . 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. xviii, 107p.
- Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, APPELO, J., 9780321712479
- Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP E UML, MARTINS, J. C. C., 2011, Brasport, 9788574524511



Bibliografia – PPC 2024

- RUBIN, Kenneth S. Scrum essencial: um guia prático para o mais popular processo ágil. Editora Alta Books, 2017. E-book. ISBN 9788550804118. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550804118/>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- CARVALHO, Marly M. Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018950. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018950/>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- CAMARGO, Robson Alves de; RIBAS, Thomaz. Gestão ágil de projetos. Editora Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788553131891. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131891/>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN, Jeannette. AMA: manual de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2009. 498p. ISBN 9788574523237 (broch.).
- INSTITUTE, Project M. Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK). Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502223745. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502223745/>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- PHILLIPS, Joseph. Gerência de projetos de tecnologia da informação: no caminho certo, do início ao fim. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003. 449 p. ISBN 9788535211832 (broch.).
- VAZQUEZ, Carlos Eduardo; SIMÕES, Guilherme Siqueira.; ALBERT, Renato Machado. Análise de pontos de função: medição, estimativas e gerenciamento de projetos de software . 10. ed.rev. e ampl. São Paulo, SP: Érica, 2013. 272p. ISBN 9788536504520 (broch.).
- DINSMORE, Paul Campbell; BARBOSA, Adriane Monteiro Cavalieri. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de 'Preparação para certificação PMP® - Project management professional'. 4. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2011. 383p. ISBN 9788573039788 (Broch.).
- COHN, Mike; SILVA, Aldir José Coelho da. Desenvolvimento de software com scrum: aplicando métodos ágeis com sucesso . Porto Alegre: Bookman, 2011. 496 p. ISBN 9788577808076 (broch.).

Conhecendo as Experiências...

- Nome?
- Trabalha? Onde?
- Experiência com Gerenciamento de Projetos?
- O que almeja encontrar na disciplina?



Em um Projeto...

- Quais as habilidades necessárias ao gerente do projeto?

Um Bom Gerente de Projetos deve ser ...

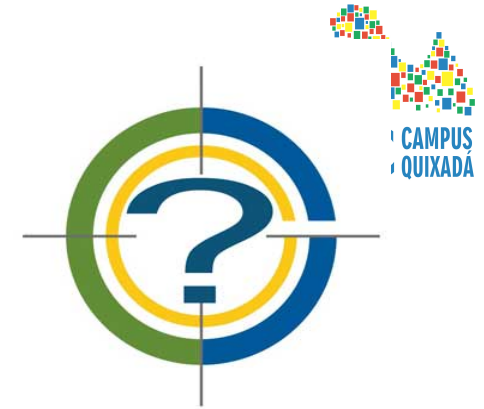
- pró-ativo
- tentar novas idéias
- perseverante
- orientado a objetivos
- comunicativo
- motivador
- organizado
- saber priorizar
- sensível a pessoas e situações
- facilitador
- líder
- inovador
- bom ouvinte
- planejar bem
- decisivo
- ter auto-confiança
- ter poder de persuasão
- entusiasta
- energético
- criativo
- saber delegar
- etc., etc., etc.,.....



Em um Projeto...

- Quem seria a pessoa indicada por você para gerenciar um projeto e por quê?





O que motivou o estudo da área de Gerenciamento de Projetos?

Histórico e Conceituação



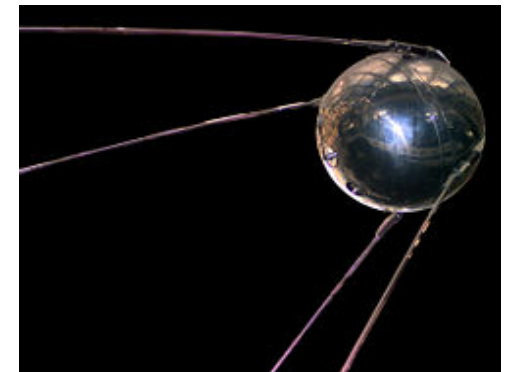
Histórico e Conceituação

- Apesar de aparentemente o tema Gerenciamento de Projetos ser relativamente recente, estudos mostram que ele vem sendo estudado há muitos anos e todo esse conhecimento acumulado permitiu sua evolução com precisão
- Lançamento do satélite Sputnik (União Soviética – auge da Guerra Fria)

O Sputnik era uma esfera de aproximadamente 58,5 cm e pesando 83,6 kg.

A função básica do satélite era transmitir um sinal de rádio, "bip", que podia ser sintonizado por qualquer radio motor nas frequências entre 20,005 e 40,002 MHz, emitidos continuamente durante 22 dias até 26 de outubro de 1957, quando as baterias do transmissor esgotaram sua energia. O satélite orbitou a Terra por seis meses antes de cair. Apesar das funcionalidades reduzidas do satélite, o programa Sputnik I ajudou a identificar as camadas da alta atmosfera terrestre através das mudanças de órbita do satélite.

O satélite Sputnik era pressurizado internamente por nitrogênio, oferecendo também a primeira oportunidade de estudo sobre pequenos meteoritos, detectado através da depressurização interna ocasionada pelo impacto perfurante de um pequeno meteorito, evidenciado através de grandes variações internas de temperatura conforme a pressão diminuía. Tais variações de temperatura refletiram no sinal emitido pelo transmissor que foram monitorados pelo controle do satélite em terra. (Wikipedia)



Histórico e Conceituação

- Após ser surpreendido pelos soviéticos, o Departamento de Defesa dos EUA decidiu investir no desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas destinadas a acelerar a implementação de projetos militares
 - Esse esforço foi determinante no desenvolvimento do Pert (Program evaluation technique), que foi utilizado na construção do míssil nuclear Polaris
 - Esse projeto precisou lidar com cerca de 9 mil fornecedores e o cronograma continha mais de 70 mil tarefas
- Gaddis (1959) cita o termo “gerente de projeto” pela primeira vez, com o significado que conhecemos atualmente
- Depois do uso militar, essas técnicas foram aos poucos sendo incorporados por inúmeras empresas



Histórico e Conceituação

- Pirâmides do Egito

Comparada com prédios e campos de futebol, a pirâmide sai ganhando:

ALTURA - 147 metros

Equivale a - Prédio de 49 andares - o Copan*, por exemplo, tem 115 metros

PESO DE 1 BLOCO - 2,5 toneladas

Equivale a - 3 Fuscas de 800 quilos

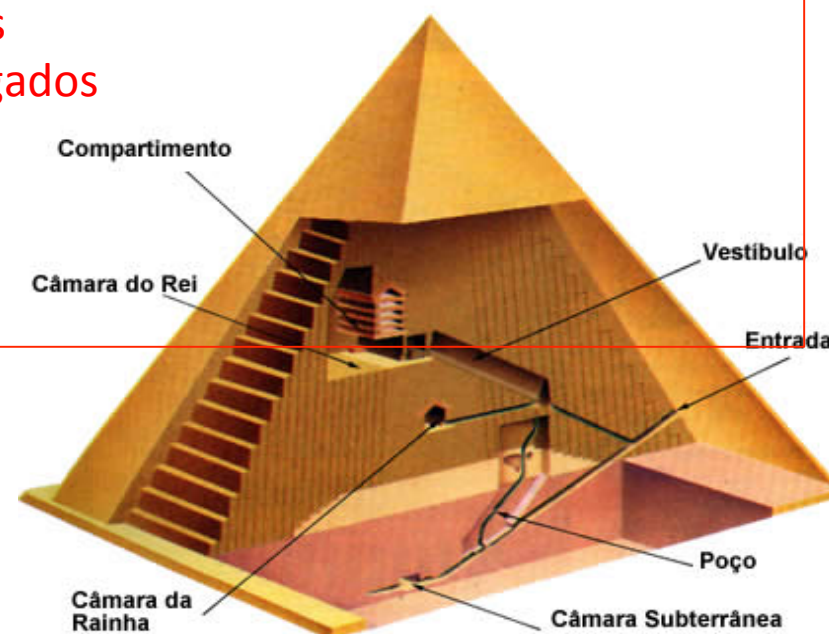
PESO TOTAL - 6,5 milhões de toneladas

Equivale a - 11,5 navios de carga carregados

ÁREA - 13 acres (52 598 m²)

Equivale a - 6 campos de futebol

*<http://www.copansp.com.br>



Histórico e Conceituação

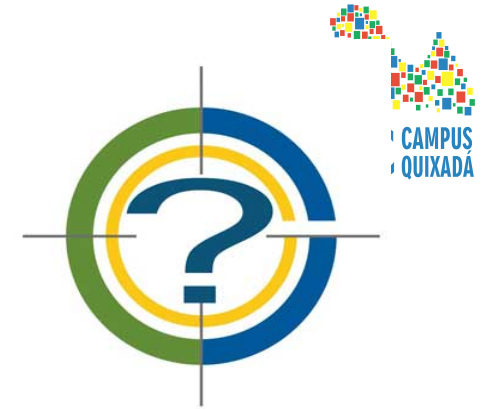
- **BERNARDO, André. A História do Gerenciamento de Projetos.** Duração: 5min52seg.

Disponível em:<
<https://www.youtube.com/watch?v=le0GTYjlvI4>>. Acesso
em:23/outubro/2024.

Histórico e Conceituação

- Desde os projetos antigos até projetos complexos realizados atualmente, o papel do gerente de projeto continua a ser a integração de materiais e recursos humanos para alcançar um determinado objetivo
- No entanto, percebe-se que os problemas encontrados há centenas de anos continuam presentes nos projetos atuais
 - Mesmo empresas/indústrias que utilizam o gerenciamento de projetos há muito tempo, como no caso da TI, atrasos e estouro de orçamentos continuam sendo a regra, e não a exceção

Para você...



- O que seria um projeto de sucesso?

Melhor Projeto?

- Filme Advantix da Kodak
 - Ganhou prêmio de melhor projeto (PMI 1997)
 - Satisfez o usuário?



Pior Projeto?

- Filme Titanic
 - Extrapolou prazo, o orçamento inicial, um dos filmes mais caros da época, com produção que chegou a US\$200 milhões
 - Tinha lançamento previsto originalmente para 2 de julho de 1997, porém, atrasos na pós-produção adiaram seu lançamento para 19 de dezembro
 - Satisfez o usuário?
 - **Bilheteria total de US\$ 2,1 bilhões (foi o 1º filme a arrecadar mais de US\$ 1 bilhão mundialmente). Ficou no topo de maior arrecadação por muitos anos (Avatar – 2009)!**
 - Foi indicado a 14 Oscars, vencendo 11 prêmios
 - Melhor Filme, Melhor Diretor, Melhor Direção de Arte, Melhor Fotografia, Melhor Figurino, Melhores Efeitos Sonoros, Melhor Som, Melhores Efeitos Especiais, Melhor Edição, Melhor Trilha Sonora, Melhor Canção Original ("My Heart Will Go On")



Melhor ou Pior Projeto?

- Avatar: O Caminho da Água" (Avatar: The Way of Water*, dirigido por James Cameron e lançado em dezembro de 2022.
- Dados do filme
 - Lançamento: 16 de dezembro de 2022
 - Orçamento: Aproximadamente **US\$ 350 a 460 milhões** (um dos filmes mais caros já feitos)
 - Receita: Mais de **US\$ 2,3 bilhões** mundialmente (até julho de 2023)
 - Prêmios: Ganhou **1 Oscar** (Melhor Efeitos Visuais) e foi indicado a **4 Oscars**, incluindo Melhor Filme, Melhor Som e Melhor Design de Produção.

*O filme Avatar (2009) recebeu nove indicações ao Oscar em 2010 e ganhou três estatuetas

Melhor ou Pior Projeto?

- "Avatar: O Caminho da Água" (Avatar: The Way of Water)**, dirigido por James Cameron e lançado em dezembro de 2022.
- Problemas do filme
 1. Atrasos Extremos no Cronograma: O filme foi originalmente programado para ser lançado em 2014.
 2. Estouro de Orçamento: ultrapassou várias vezes seu orçamento inicialmente planejado. Embora o orçamento final tenha ficado entre US\$ 350 a 460 milhões, O próprio diretor, James Cameron, afirmou que o filme precisaria ser uma das produções mais lucrativas da história para ser financeiramente viável, o que mostra o quanto os custos aumentaram em relação ao planejamento inicial.
 3. Desafios Técnicos e Logísticos: A maior parte dos atrasos e do aumento do orçamento se deu pelos desafios técnicos que surgiram durante a produção. Por exemplo, as cenas subaquáticas precisaram ser filmadas com captura de movimento, o que demandou anos de desenvolvimento tecnológico para filmar com sucesso os movimentos dos atores debaixo d'água e ainda sim manter a qualidade visual exigida. A coordenação de filmagens simultâneas para "Avatar 3" e partes de "Avatar 4" também complicou o cronograma, já que a equipe estava simultaneamente trabalhando em diferentes fases do projeto.
 4. Impacto no Retorno do Investimento: Embora o filme tenha sido um sucesso de bilheteria e ultrapassado os US\$ 2 bilhões em receita, a quantidade de dinheiro investida para produzir as continuações da franquia coloca pressão adicional para que as sequências também sejam extremamente bem-sucedidas. O estúdio teve que lidar com essa incerteza ao longo dos anos de produção.

O que podemos aprender com isso?

O que é um Projeto?

O que é um Projeto?

- É um conjunto de esforços para atingir um objetivo claro e definido com qualidade, custo e prazos determinados
 - Temporal
 - Evento com duração finita
 - Singular
 - O produto de cada projeto é único
 - Progressividade
- Mas quando o final do projeto é alcançado?

O que é um Projeto?

- **Elaboração progressiva é a característica de projeto que integra os conceitos de temporário e único**
 - Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos
 - As características que distinguem os produtos a serem construídos são definidas de forma genérica no início do projeto, e se tornam mais explícitas e detalhadas assim que a equipe adquire uma melhor e mais completa percepção do produto

O que é um Projeto?

- Exemplos de Projetos
 - Construção de um prédio
 - Realização de uma viagem
 - Escrita de um artigo
 - Desenvolvimento de um software para uma biblioteca
- Projetos podem ser aplicados em diferentes áreas, bem como na vida pessoal de cada um

Processo e Projeto

- Toda organização executa basicamente dois tipos de atividades: projeto e processo. Um processo ou operação corrente reflete um serviço repetitivo e continuado de produção, onde o ciclo início-fim reinicia continuamente
- Processo/Operação
 - Resultado é repetido sucessivamente para atender a uma demanda de mercado replicando o mesmo produto desse processo
 - Equipe e demais recursos são mantidos alocados por tempo indeterminado
- Projeto
 - O termo projeto pode ser considerado sinônimo de Empreendimento, e visa à criação de um produto ou a execução de um serviço específico, e temporário
 - Projeto se caracteriza por ser não repetitivo o que envolve certo grau de incerteza na sua realização
 - O projeto é executado por pessoas que vão consumir horas, estão limitadas por parâmetros predefinidos envolvendo prazo, custo e escopo

Processo e Projeto

- Semelhança
 - Realizados por pessoas, obedecem restrições de recursos e são planejados, executados e controlados
- Diferenças
 - Os projetos são únicos e temporários
 - Trabalhos operacionais são contínuos e repetitivos

Projeto - dados

- De acordo com os relatórios desenvolvidos pelo Standish Group, as percentagens de projetos bem sucedidos, concluídos com problemas e mal sucedidos ou abortados antes da sua conclusão seguem a seguinte progressão

Projetos	1994	2000	2002	2004	2006	2008
Bem sucedidos	16%	28%	34%	29%	35%	32%
Abortados	31%	23%	15%	18%	19%	24%
Com problemas	53%	49%	51%	53%	46%	44%

Projeto - dados

Gerenciamento de projetos no Brasil

De acordo com o PMI-RIO Brasil (edição 2011) os 10 problemas mais comuns encontrados no gerenciamento de projetos no Brasil:

- | | |
|----------------------------------------------------------------|-------|
| 1. De comunicação | 72,1% |
| 2. Dificuldade no atendimento de <i>deadlines</i> | 67,9% |
| 3. Escopo não definido suficientemente | 62,1% |
| 4. Constante mudança no escopo | 62,1% |
| 5. Recursos humanos insuficientes | 52,9% |
| 6. Riscos não avaliados apropriadamente | 52,6% |
| 7. Conflitos entre rotina do dia a dia e atividades de projeto | 45,6% |
| 8. Desvios de custos | 42,4% |
| 9. Mudanças constantes de prioridades ou ausência de definição | 42,1% |
| 10. Estimativas erradas | 33,5% |

Competências de um gerente

Dentre as mais valiosas competências requeridas para gerenciar projetos, o survey do PMI (edição 2011) estabelece as seguintes como as mais importantes:

1. Comunicação	41,4%
2. Gerenciamento dos conflitos	33,8%
3. Conhecimento em gerência de projeto	32,9%
4. Habilidade para integração das partes	30,0%
5. Negociação	25,4%
6. Liderança	23,6%
7. Políticas	23,3%
8. Organização	17,2%
9. Iniciativa	15,7%
10. Conhecimento técnico	12,0%

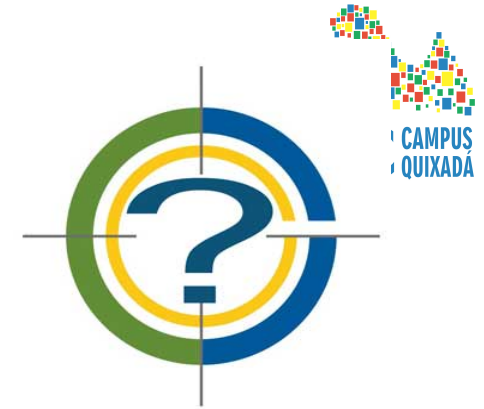
Teoria da Tríplice Restrição/Triângulo de Ferro

- Os gerentes de projeto, normalmente, balanceiam três fatores: Escopo, Tempo e Custo



Questão

- Qual dos seguintes NÃO é um projeto?
 - a. Consertar um carro
 - b. Construir uma ponte
 - c. Controlar um departamento de suporte de TI
 - d. Fazer um filme de ação



Questão

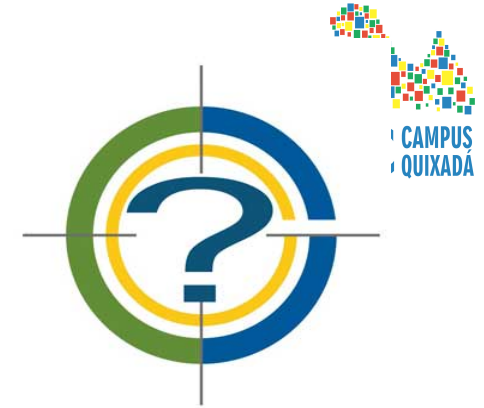


• Qual dos seguintes NÃO é um projeto?

- a. Consertar um carro
- b. Construir uma ponte
- c. **Controlar um departamento de suporte de TI**
- d. Fazer um filme de ação

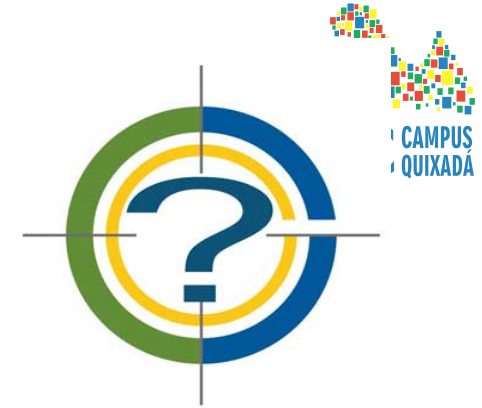
O trabalho de um departamento de suporte de TI não possui data para terminar – não é temporário. Por isso, o mesmo não é o projeto. Mas, se a equipe de projeto tiver, por exemplo, de trabalhar por uma semana para instalar um link de dados, isso pode ser um projeto

Questão



- Qual das seguintes NÃO é uma característica de um projeto?
 - a. Um projeto é único
 - b. Um projeto é temporário
 - c. Um projeto é elaborado progressivamente
 - d. Um projeto é sempre crítico para a organização

Questão



- Qual das seguintes NÃO é um atributo um projeto?
 - a. Um projeto é único
 - b. Um projeto é temporário
 - c. Um projeto é elaborado progressivamente
 - d. **Um projeto é sempre crítico para a organização**
- Existem muitos projetos que não são críticos para uma organização, mesmo sendo muito importantes para o gerente de projeto, a equipe e o patrocinador. Por exemplo, existem muitos projetos de pesquisa que são importantes para a equipe e para o gerente, mas os mesmos não são rotulados como missão crítica para a organização

Projeto e Produto

- O ciclo de vida de um projeto define seus limites de início e término e envolve um conjunto de fases, cada uma das quais é marcada pela conclusão de um ou mais resultados, também chamados de marcos do projeto
- A tomada de decisão sobre o início ou não do projeto surge a partir do **estudo da viabilidade**



Stakeholders



Stakeholders

- Partes interessadas no projeto (stakeholders) são pessoas e organizações
 - ativamente envolvidas no projeto
 - cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto
 - que podem exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto
- A equipe de gerenciamento de projetos precisa
 - identificar as partes interessadas
 - determinar suas necessidades e expectativas
 - gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido

Stakeholders

- Primários: aqueles que têm uma obrigação contratual ou legal com o projeto
- Secundários: aqueles que têm apenas um interesse no projeto e não têm nenhuma relação formal

Primários	Secundários
Gerentes e diretores seniores	Organizações sociais
Gerentes gerais	Organizações políticas
Gerentes funcionais	Ambientalistas
Gerente de projetos	Concorrentes
Equipe de projetos	Comunidades locais
Clientes	Público em geral
Provedores, contratantes e subcontratantes	Grupos consumidores
Agências e comissões locais, estaduais e federais	Organizações profissionais
Organizações judiciais, legislativas e executivas	Institutos variados, como escolas e hospitais
Empregados	Mídia
Credores	Família
Acionistas	

Stakeholders

- Gerente de projetos
 - A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto
- Cliente/usuário
 - A pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto
- Organização executora
 - A empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto
- Membros da equipe do projeto
 - O grupo que está executando o trabalho do projeto
- Equipe de gerenciamento de projetos
 - Os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos

Stakeholders

- Patrocinador
 - A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto
- Influenciadores
 - Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto mas que, devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto
- Escritório de Projetos
 - Se existir na organização executora, o PMO poderá ser uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto

Stakeholders

- Existem vários tipos de Stakeholders, o livro “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience” (Ronald K. MITCHEL, Bradley R. AGLE e , Donna J. WOOD) define sete tipos
 - Adormecido: É aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e assim seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa
 - Arbitrário: É aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência
 - Reivindicador: Quando o atributo mais importante na administração do stakeholder for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não devem atrapalhar tanto a empresa
 - Dominante: É aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
 - Perigoso: Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um stakeholder coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente
 - Dependente: : É aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro stakeholder para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração
 - Definitivo: : Quando o stakeholder possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando além disso ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse

Stakeholders



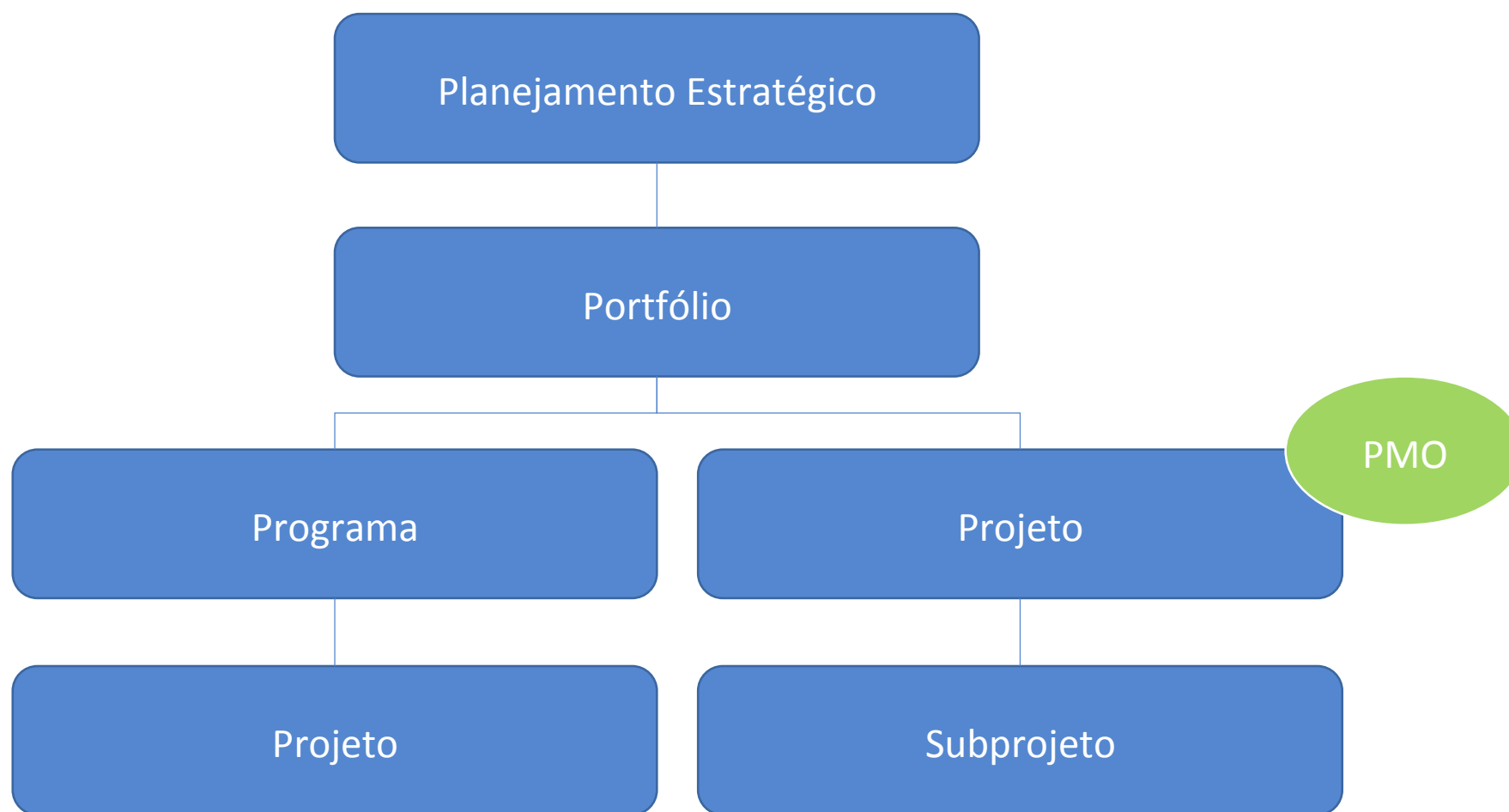
Projetos e Planejamento Estratégico

- Projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização
- Os projetos são normalmente autorizados como resultado de considerações estratégicas
 - Uma demanda de mercado
 - Uma necessidade organizacional
 - Uma solicitação de um cliente
 - Um avanço tecnológico

Contexto de gerenciamento de Projetos

- O gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo que inclui
 - O gerenciamento de portfólios
 - O gerenciamento de programas
 - O escritório de projetos
 - A estrutura organizacional
- Frequentemente, existe uma hierarquia de plano estratégico, portfólio, programa, projeto e subprojeto

Contexto de gerenciamento de Projetos



Gerenciamento de Portfólios

- Portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o seu gerenciamento, a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos
- Meta: maximizar o valor do portfólio
 - Exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio
 - Exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos do portfólio
 - Uso eficiente dos recursos

Gerenciamento de Programas

- Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente
- O gerenciamento de programas é o gerenciamento centralizado e coordenado de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa

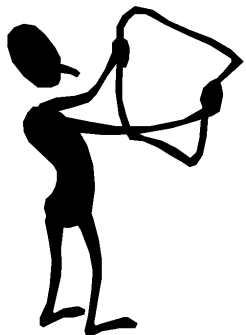
Escritórios de projetos

- Um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio
 - Os projetos suportados por um PMO podem ou não ser relacionados entre si
 - Foco no planejamento, priorização e execução de projetos alinhados aos objetivos de negócio

Escritório de Projetos

O PMO é o centro de referencia e excelência em gerenciamento de projetos que contribui na definição e o controle dos padrões organizacionais e na melhoria dos processos da organização.

O objetivo geral do PMO é a capacitação de pessoas e a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos em toda a empresa.



Escritórios de projetos

- **Possíveis** atribuições do PMO
 - Gestão de recursos compartilhados
 - Desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e normas de gerenciamento de projetos
 - Centralização e gerenciamento das informações para políticas, procedimentos, modelos e outras documentações compartilhadas
 - Gerenciamento de configuração centralizado
 - Repositório e gerenciamento centralizados para riscos compartilhados e exclusivos
 - Escritório central para operação e gerenciamento de ferramentas do projeto, como o software de gerenciamento de projetos
 - Coordenação do gerenciamento das comunicações
 - Plataforma de aconselhamento para gerentes de projetos
 - Monitoramento central de todos os prazos e orçamentos
 - Coordenação dos padrões de qualidade globais

Exemplo de um cenário de Gerenciamento de Projetos

- Pedro era “tocador de projetos”, atendia a qualquer tipo de demanda na área de engenharia civil. Construía obras sempre com atrasos, mas resolvia o problema a qualquer custo! Certa vez, Pedro foi promovido e passou a coordenar a área de projetos – não mais um projeto apenas, agora ele precisava coordenar quinze obras simultaneamente. Pedro levou a mesma forma de trabalho a qual estava acostumado para sua equipe e começou a “tocar” todos seus projetos. Na fase de planejamento ele não teve problema, terminou em tempo recorde o documento do projetos, onde descreveu os objetivos de cada um deles, seus orçamentos e prazos. Tudo parecia dentro da normalidade. Ao longo da execução das obras, Pedro percebeu que não conseguia visitar todas diariamente, então direcionou 3 assistentes e lhes passou a planta baixa e os documentos de projeto. Os assistentes foram orientados a fazer a gestão “ágil” que Pedro estava acostumado.
 - Durante o acompanhamento, vários problemas aconteceram: fornecedores atrasaram os materiais, absenteísmo nas equipes e custos não previstos. Como não havia planos de contingência definidos, Pedro trabalhou dia e noite junto às equipes para sanar os problemas. As obras foram concluídas com uma média de um ano de atraso e os custos foram cerca de 35% mais altos que o previsto no “documento de projeto”.
 - (e assim continuou levando os projetos e Pedro não conseguiu até hoje perceber o que fez de errado, pois considera esses atrasos uma coisa normal).
- Fonte: adaptado do Livro 21 Erros de Gerenciamento de Projeto, 2017

Exemplo de um cenário de Gerenciamento de Projetos



“Sou muito esperto! Estou tocando os projetos e nem precisei planejar muito!”

O que é Gerência de Projetos?

- “Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de atender os requisitos do projeto.”

Pmbok - PMI

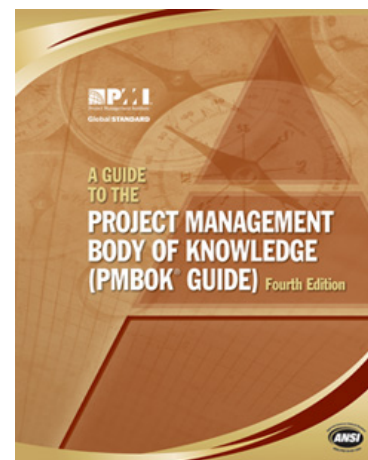
O que é Gerência de Projetos?

- O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a
 - Identificação dos requisitos;
 - Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto
 - Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas
 - Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas
 - Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a: Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos, e Riscos.

PMBok



- Project Management Institute (PMI) é uma entidade internacional não governamental, sem fins lucrativos, composta de profissionais de áreas relacionadas à Gerência de Projetos (Project Management) que lidera o desenvolvimento e disseminação da disciplina de gerenciamento de projetos no mundo



PMBok



- O Project Management Institute (PMI) define projeto como “um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos”
- O PMI é uma Associação Profissional sem fins lucrativos, fundada em 1969 nos Estados Unidos
 - Desenvolveu um GUIA chamado *Project Management Body of Knowledge* - PMBoK
 - Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos do projeto
- Atualmente o PMI possui mais de 350 mil membros filiados em quase 200 países. No Brasil é representado por 13 seções regionais, sendo o PMI-Rio uma delas.



- PMBOK® - Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
 - 1ª Edição em 1996
 - 2ª Edição em 2000
 - 3ª Edição em 2004
 - 4ª Edição em 2008
 - 5ª Edição em 2013
 - 6ª Edição em 2018
 - 7ª Edição em 2021
- 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 determinado projeto

PMBok 2021

- **1. Princípios Orientadores**
- A 7ª edição apresenta **12 princípios fundamentais** que servem como valores e comportamentos recomendados para gerenciar um projeto
- Esses princípios funcionam como guias para decisões e ações do gerente de projetos, em vez de prescrever etapas ou processos específicos.
- **Foco em valor:** Entender e entregar valor ao cliente, adaptando o projeto conforme necessário.
- **Liderança:** Promover uma liderança que apoie e incentive a equipe.
- **Engajamento das partes interessadas:** Priorizar a comunicação e o envolvimento de stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto.
- **Qualidade e sustentabilidade:** Focar em práticas que garantam a sustentabilidade e qualidade dos resultados do projeto.

PMBok 2021

- **Domínios de Desempenho**
- Em vez de áreas de conhecimento, a 7ª edição do PMBOK organiza o gerenciamento de projetos em **8 domínios de desempenho**:
- **Stakeholders**: Envolve a identificação e o engajamento das partes interessadas, considerando suas necessidades e expectativas.
- **Equipe**: Foca na construção, desenvolvimento e apoio à equipe do projeto.
- **Ciclo de Vida e Desenvolvimento**: Seleção do ciclo de vida (ágil, preditivo, híbrido) adequado ao projeto.
- **Planejamento**: Aborda a definição dos objetivos e a criação de planos adaptativos para alcançar as metas do projeto.
- **Trabalho do Projeto**: Monitoramento e execução do trabalho necessário para entregar valor.
- **Entrega**: Garante que o produto ou serviço entregue atenda ao valor esperado pelos stakeholders.
- **Medida**: Avalia o progresso, a qualidade e o desempenho em relação ao objetivo final.
- **Incerteza**: Trata da identificação, avaliação e resposta a riscos e incertezas ao longo do projeto.
- Cada domínio explora o que precisa ser alcançado para o sucesso do projeto e sugere uma série de práticas para adaptar o trabalho de acordo com as necessidades específicas.

PMBOK 2021

- **3. Modelos, Métodos e Artefatos**
- Para ajudar na implementação prática, o PMBOK 7 oferece uma variedade de **modelos, métodos e artefatos** que podem ser escolhidos conforme o contexto do projeto.
- Esses modelos e métodos não são obrigatórios; são sugeridos para uso conforme o contexto e a natureza do projeto.
- **Modelos**: como o Canvas de Projeto, para mapear stakeholders e objetivos.
- **Métodos**: como brainstorming, entrevistas e análise de dados, úteis para várias etapas do projeto.
- **Artefatos**: documentação de requisitos, relatórios de progresso e registros de riscos, entre outros, adaptáveis conforme a necessidade.

Tipos de Organização

- Projetos fazem parte de um contexto maior, o da organização, e, portanto são influenciados por esta
 - Organizações desenvolvem cultura e estilo únicos que refletem suas diretrizes de valor
- **Organização funcional**, onde não há designação formal dos responsáveis por projetos, porém existe um superior por função (especialidade) bem definido com autoridade total. Um líder ou coordenador de projeto é alocado em tempo parcial, porém tem pouca ou nenhuma autoridade sobre a equipe ou o controle do projeto
- **Organização projetizada** onde gerentes de projetos possuem autoridade e autonomia total na tomada de decisões. Neste tipo de organização a equipe de projeto trabalha junto no mesmo local fisicamente, e os recursos ficam alocados às atividades de projeto, até terminar

Tipos de Organização

- **Matricial**
- **Organização matricial fraca** onde gerentes departamentais têm mais influência que os gerentes de projetos em relação ao controle e tomada de decisão. Neste cenário, não existe a figura de gerente de projeto, mais de um coordenador ou líder.
- **Organização matricial balanceada** onde gerentes de projetos têm influencia semelhante aos gerentes departamentais. Nesta modalidade o gerente normalmente fica dedicado integralmente ao projeto, no entanto a sua autoridade é ainda moderada. Em relação à equipe, não há uma dedicação integral ainda ao projeto por toda equipe.
- **Organização matricial forte** onde os gerentes de projetos têm mais influencia que os gerentes departamentais. Neste modelo, o gerente é alocado em tempo integral ao projeto e entre um 50 e 95 por cento da equipe fica alocada ao projeto de forma permanente.

Certificações

- Benefícios para os profissionais
 - Reconhecimento do mercado nacional e internacional
 - Maior empregabilidade
 - Maior valor dentro da companhia
- Benefícios para os empregadores
 - Ter profissionais certificados aumenta a base de conhecimento interno
 - Motivação da equipe para se tornar certificada
 - Demonstra um grau de maturidade da companhia, pois ter profissionais certificados representa comprometimento com qualidade
- **CUSTO!!!**

Certificações



Existem dezenas de certificações relacionadas à Scrum e metodologias ágeis, para todos os níveis, objetivos e bolsos. Mas entre todas, como saber qual é a certificação Scrum certa para você? (Autor: analisederequisitos.com.br)

Certificações

- PMI Certifications

<https://www.pmi.org/certifications>

- Certificações Scrum

- <https://blog.brq.com/certificacoes-scrum/>

- Francilvio Roberto Alff Francilvio Roberto Alff - Última Atualização 9 de agosto de 2023. Acessado em 14 de agosto de 2023

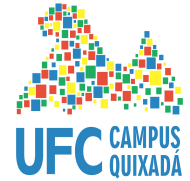
Gratuitos

- 1 - Kick Off (PMI)
 - <https://kickoff.pmi.org>
 - Curso interativo com conteúdo e testes não-triviais, foco na parte de planejamento de projeto.
- 2 - Disciplined Agile
 - [https://www.pmi.org/shop/brazil/p-/elearning/no%C3%A7%C3%B5es-b%C3%A1sicas-de-da-\(disciplined-agile\)---portuguese-latam/e00197](https://www.pmi.org/shop/brazil/p-/elearning/no%C3%A7%C3%B5es-b%C3%A1sicas-de-da-(disciplined-agile)---portuguese-latam/e00197)
 - Curso interativo com conteúdo e testes não-triviais, foco em como aplicar agilidade nos projetos.
- 3 - Scrum Foundation Professional Certification
 - <https://certiprof.com/pages/sfpc-scrum-foundation-certification-portuguese>
 - Exame gratuito (porém apenas 2 tentativas disponíveis) baseado no conteúdo do guia Scrum oficial

SIMULANDO UMA PROVA DE CERTIFICAÇÃO

PMP

Simulado - PMP



Which of the following is NOT found in a project charter?

- ☐ A The summary budget
- ☐ B High-level requirements
- ☐ C Procedures for managing changes to contracts
- ☐ D Responsibility and name of the person authorized to manage the project

Simulado - PMP

Your top team member has performed extremely well, and you want to reward her. She knows that you don't have enough money in the budget to give her a bonus, so she approaches you and requests an extra day off, even though she is out of vacation days. She asks if she can take one of her sick days, even though the company doesn't allow that. Which of the following is correct?

- ☐ A You should give her the time off, because McClelland's Achievement Theory states that people need achievement, power, and affiliation to be motivated
- ☐ B You should give her the time off, because Expectancy Theory says that you need to give people an expectation of a reward in order to motivate them
- ☐ C You should give her the time off, because a Theory Y manager trusts the team
- ☐ D You should not give her the time off

Simulado - PMP

After a status meeting, one of your team members, John, pulls you aside and tells you that he was insulted by a comment from another team member. He felt that the comment was racist. You meet with the team member who made the comment, Suzanne, but she says that the other team member's performance has been very poor. She has never made a comment like this before at the company. You review the records, and see that she is correct – he has consistently delivered lower quality work than any other team member. What is the BEST way to handle this situation?

- ☐ A At the next team meeting, reprimand John for his poor performance and Suzanne for the racist comment
- ☐ B Get John additional help for his poor performance
- ☐ C Reprimand Suzanne in private for her racist comment, and follow any company policies for reporting racism among employees
- ☐ D Suzanne has never had this problem before, so she should be given another chance

Simulado - PMP

Which of the following is NOT an output of the Manage Stakeholder Expectations process?

- ☐ A Change requests
- ☐ B Deliverables
- ☐ C Updates to the project management plan
- ☐ D Organizational process asset updates

Simulado - PMP

- Em uma estrutura matricial fraca, o gerente de projeto tem autoridade limitada. Qual é a melhor forma para o gerente de projeto garantir que a equipe siga as diretrizes do projeto?
 - A) Definir uma estrutura rígida de comando para controlar o trabalho da equipe.
 - B) Manter uma comunicação frequente com os gerentes funcionais.
 - C) Solicitar ao patrocinador do projeto que intervenha na alocação de recursos.
 - D) Conduzir reuniões diárias de status para monitorar o progresso.

Simulado - PMP

- Você é o gerente de um projeto para desenvolver um novo software de gerenciamento financeiro. Durante o desenvolvimento, a equipe identifica a necessidade de uma funcionalidade extra que não estava prevista inicialmente. O que você deve fazer primeiro?
- A) Adicionar a funcionalidade para garantir que o cliente fique satisfeito.
- B) Recusar a adição, pois isso alteraria o escopo.
- C) Submeter a solicitação ao processo de controle integrado de mudanças.
- D) Reunir a equipe para discutir a implementação da funcionalidade extra.

Simulado - PMP

- Na 7ª edição do PMBOK, as áreas de conhecimento foram substituídas por domínios de desempenho. Qual dos seguintes elementos não é um dos domínios de desempenho?
- A) Equipe
- B) Ciclo de Vida e Desenvolvimento
- C) Planejamento
- D) Comunicação

SIMULANDO UMA PROVA DE CERTIFICAÇÃO

SCRUM

Simulado

- 1) Why is the Daily Scrum held at the same time and same place?
 - a)The place can be named.
 - b)The consistency reduces complexity.
 - c)The Product Owner demands it.
 - d)Rooms are hard to book and this lets it be booked in advance.

Simulado

- 2) The reason the Scrum Master is at the Daily Scrum is:
 - a) To make sure everyone answers the three questions in order of seniority.
 - b) He or she does not have to be there; he or she only has to ensure the Team has a Daily Scrum.
 - c) To write down any changes to the Sprint Backlog, including adding new items, and tracking progress on the burndown.
 - d) So he or she knows what to report to management.

Simulado

- 3) The timebox for a Daily Scrum is?
 - a) The same time of day every day.
 - b) Two minutes per person.
 - c) 4 hours.
 - d) 15 minutes.
 - e) 15 minutes for a 4 month sprint, proportionally less for shorter sprints.

Simulado

- 4) What does it mean to say that an event has a timebox?
 - a) The event must happen at a set time.
 - b) The event must happen by a given time.
 - c) The event must take at least a minimum amount of time.
 - d) The event can take no more than a maximum amount of time.

Certificação aumenta salário?

- 30% com a certificação SCRUM
 - Por Rafael Ferrer, de INFO Online, 26 de junho de 2012
 - <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/certificacao-scrum-aumenta-salarios-em-ate-30-26062012-3.shl>
- 44% com a certificação PMP
 - <http://www.brainss.com.br/site/gerente-de-projeto-veja-como-aumentar-seu-salario-em-2016/>
 - Em um estudo divulgado em 2015, **a diferença no Brasil entre os que têm a Certificação PMP e os que não têm foi de nada menos que 44%.**

Conversando sobre situações de um projeto (1)



- Imagine que seu cliente peça modificações, aumentando o escopo do projeto. Como você deve proceder?

Conversando sobre situações de um projeto (1)



- Imagine que seu cliente peça modificações, aumentando o escopo do projeto. Como você deve proceder?

Nós oferecemos três tipos de serviço:

BOM - BARATO - RÁPIDO

Você pode escolher **dois**.

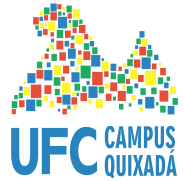
Serviço **BOM** e **BARATO** não vai ser **RÁPIDO**

Serviço **BOM** e **RÁPIDO** não vai ser **BARATO**

Serviço **RÁPIDO** e **BARATO** não vai ser **BOM**

As 4 variáveis de Kent Beck

Conversando sobre situações de um projeto (2)



- Você foi designado gerente de um projeto que visa construir um novo bloco para o campus Quixadá. O escopo do projeto já foi definido e o projeto está em execução, porém, a diretora lhe chama para uma reunião e diz que a reitoria da UFC exigiu que houvesse um ginásio poliesportivo no campus a pedido dos alunos.
- Em qual das áreas está sendo solicitado alterações?
- Quais outras áreas seriam impactadas devido a esta solicitação?
- O que você deve fazer diante desta solicitação?

Considerações Finais

- Diversos conceitos
- Não basta “tocar” os projetos sem planejamento, sem métricas ou ações corretivas.
 - Quando se tem um gerente de projetos, espera-se que ele seja responsável pela integração de todas as áreas de conhecimento e que faça cumprir seus objetivos iniciais, gerenciando todos os aspectos e reportando periodicamente.
- Para gerenciar um projeto com o PMBOK 7
 - Use os princípios orientadores para definir as atitudes e os valores centrais do projeto.
 - Aplique os domínios de desempenho para garantir que os principais aspectos do projeto (stakeholders, equipe, incerteza, etc.) sejam abordados.
 - Escolha e adapte modelos, métodos e artefatos para atender às necessidades do projeto, priorizando o valor entregue aos stakeholders.