



UNIDADE II

Gestão de Projetos

Prof. Me. Antônio Palmeira

Conteúdo da Unidade II

- Conceito e histórico do guia PMBOK®.
- Guia PMBOK® – sétima edição.
- Domínios de desempenho do PMBOK®.
- Tailoring.
- Modelos, métodos e artefatos.

Guia PMBOK® – Conceito e Histórico

- É uma referência para o gerenciamento de projetos nas organizações, elaborado pelo PMI e por diversos profissionais e especialistas filiados.
- 1ª edição (1996): fornecendo um conjunto de orientações para o gerenciamento de projetos.
- 2ª edição (2000): redirecionando o modelo de boas práticas para a atenção às partes interessadas em um projeto.
- 3ª edição (2004): grande penetração no mercado, trazendo a ideia de atendimento a requisitos e de estruturação de práticas aplicáveis.
- 4ª edição (2009): modelo começou a ser bastante utilizado de forma preditiva, principalmente na área de tecnologia da informação, mas com forte oposição dos métodos ágeis.
 - 5ª edição (2013): oferecendo-se ainda como um contraponto aos métodos ágeis que começavam a ganhar mais força.
 - 6ª edição (2017): considerada a primeira versão a incorporar conteúdos relacionados aos métodos ágeis, encerrando de vez o antagonismo observado durante anos entre os métodos ágeis e os métodos mais preditivos.

PMBOK® Sexta Edição: Introdução

- A sexta edição do Guia PMBOK® é ainda fortemente baseada em processos e deixa um legado bem preditivo na utilização das boas práticas para a entrega de valor.
- Esta não é a versão atual do guia PMBOK®.
- Todo o modelo desta edição está fundamentado nas etapas do ciclo de vida do gerenciamento de projetos e nas áreas de conhecimento.
 - O ciclo de vida do gerenciamento do projeto é aqui apresentado como um conjunto de processos que necessitam ser seguidos para a boa administração de projetos.
 - O ciclo de vida de gerenciamento de projeto é diferente do ciclo de vida de um projeto.

PMBOK® Sexta Edição: Grupos de Processos

- Grupo de processos de iniciação: processos de definição de um novo projeto ou a nova fase do projeto, incluindo as aprovações para comprometimento dos recursos organizacionais necessários ao início de um projeto ou de uma fase específica.
- Grupo de processos de planejamento: processos que estabelecem o escopo total do esforço, determinando um planejamento, bem como revisitando e refinando as metas e os objetivos.
- Grupo de processos de execução: é composto de processos que concretizam e executam os planos de projeto.
- Grupo de processos de monitoramento e controle: efetua as avaliações de desempenho e as analisa, visando regular, rever e controlar o progresso do desempenho do projeto.
 - Grupo de processos de encerramento: tem a responsabilidade de terminar formalmente e ordenadamente as atividades de uma fase ou do projeto propriamente dito.

PMBOK® Sexta Edição: Áreas de Conhecimento.



Fonte: Adaptado de:
Vargas (2018, p.31).

Guia PMBOK® Sétima Edição

- Em 2021, o PMI lançou a sétima edição do guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) com o padrão de gerenciamento de projetos.
- Esta nova versão atende às necessidades de adaptação do cenário de gerenciamento de projetos, evoluindo de um padrão baseado em processos (sexta edição e anteriores) para um modelo fundamentado em princípios (sétima edição).
- A ideia dessa inovação foi trabalhar a gestão de projetos de forma mais eficiente, com foco em resultados em vez de entregas.
 - Não obstante, é fundamental destacar que a nova edição do PMBOK de forma alguma leva à obsolescência o modelo baseado em processos.

Mudanças da Sétima Edição do PMBOK®

- Padrão totalmente baseado em princípios ao invés de processos.
- Foco nos resultados pretendidos em vez das entregas.
- Compatibilidade com qualquer modelo (preditivo ou adaptável).
- Consistência com os padrões de gerenciamento de programas e de portfólio já estabelecidos.
 - Estabelecimento da ideia de domínios de desempenho em projetos.
 - Expansão do conceito e aplicabilidade de tailoring.

Estrutura do PMBOK® Sétima Edição

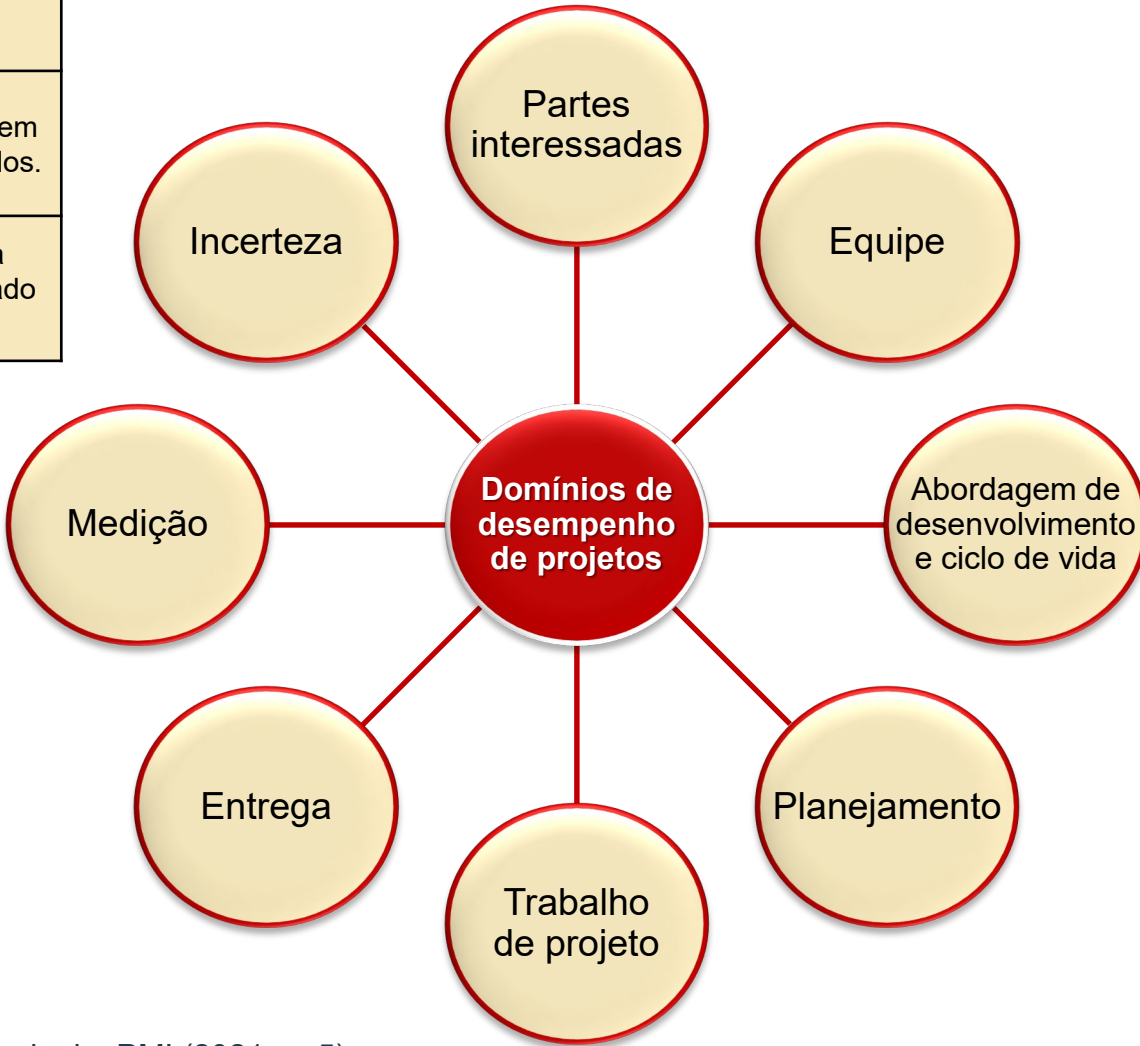
- 1ª Seção: domínios de desempenho de projetos.
- 2ª Seção: tailoring.
- 3ª Seção: modelos, métodos e artefatos.

Relação entre os princípios de gerenciamento de projetos e os domínios de desempenho de projetos

Princípios de gerenciamento de projetos

Seja um intendente diligente, mantenha uma conduta de respeito e cuidado.	Crie um ambiente de equipe colaborativa.	Engaje-se de fato com as partes interessadas.	Mantenha o foco no valor.
Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema.	Demonstre comportamentos de liderança.	Faça o tailoring com base no contexto.	Promova qualidade em processos e resultados.
Navegue pela complexidade.	Otimize respostas a riscos.	Adote adaptabilidade e resiliência.	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto.

Guie o comportamento

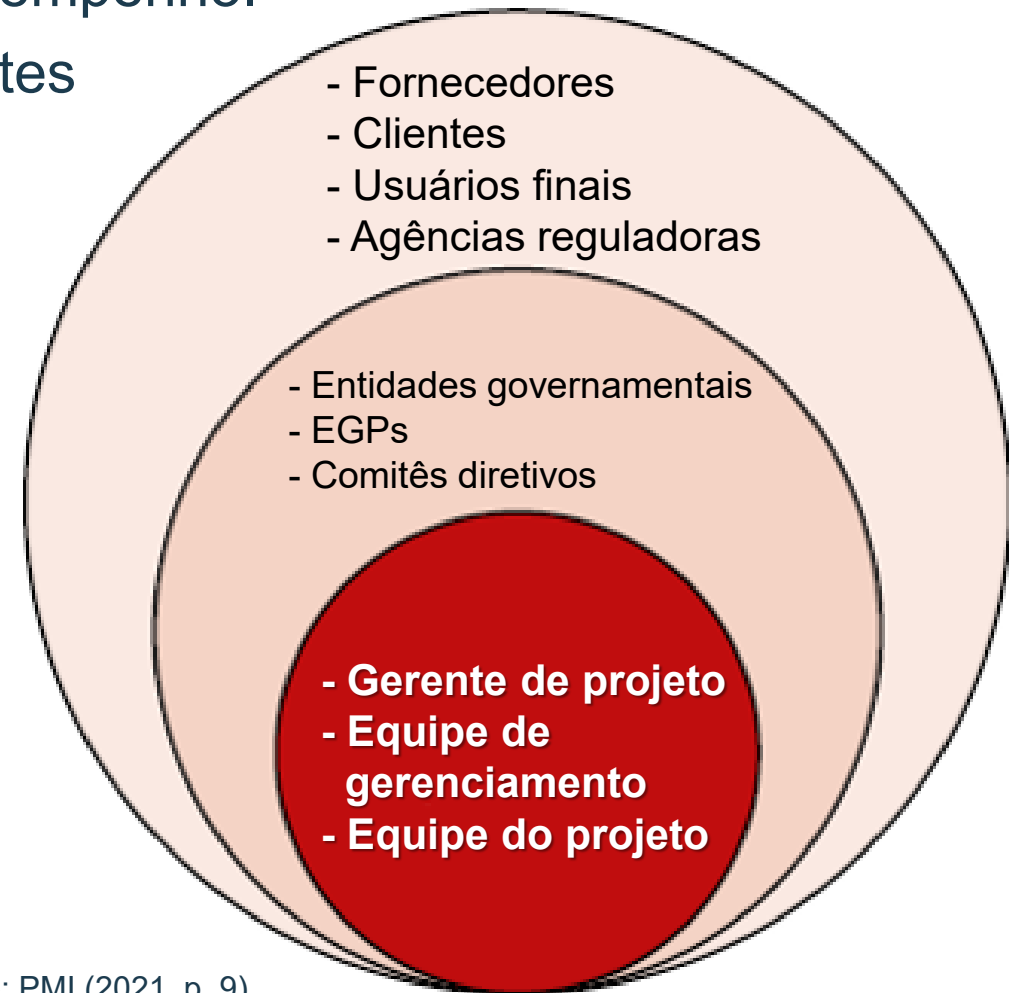


Domínios de desempenho do PMBOK® sétima edição

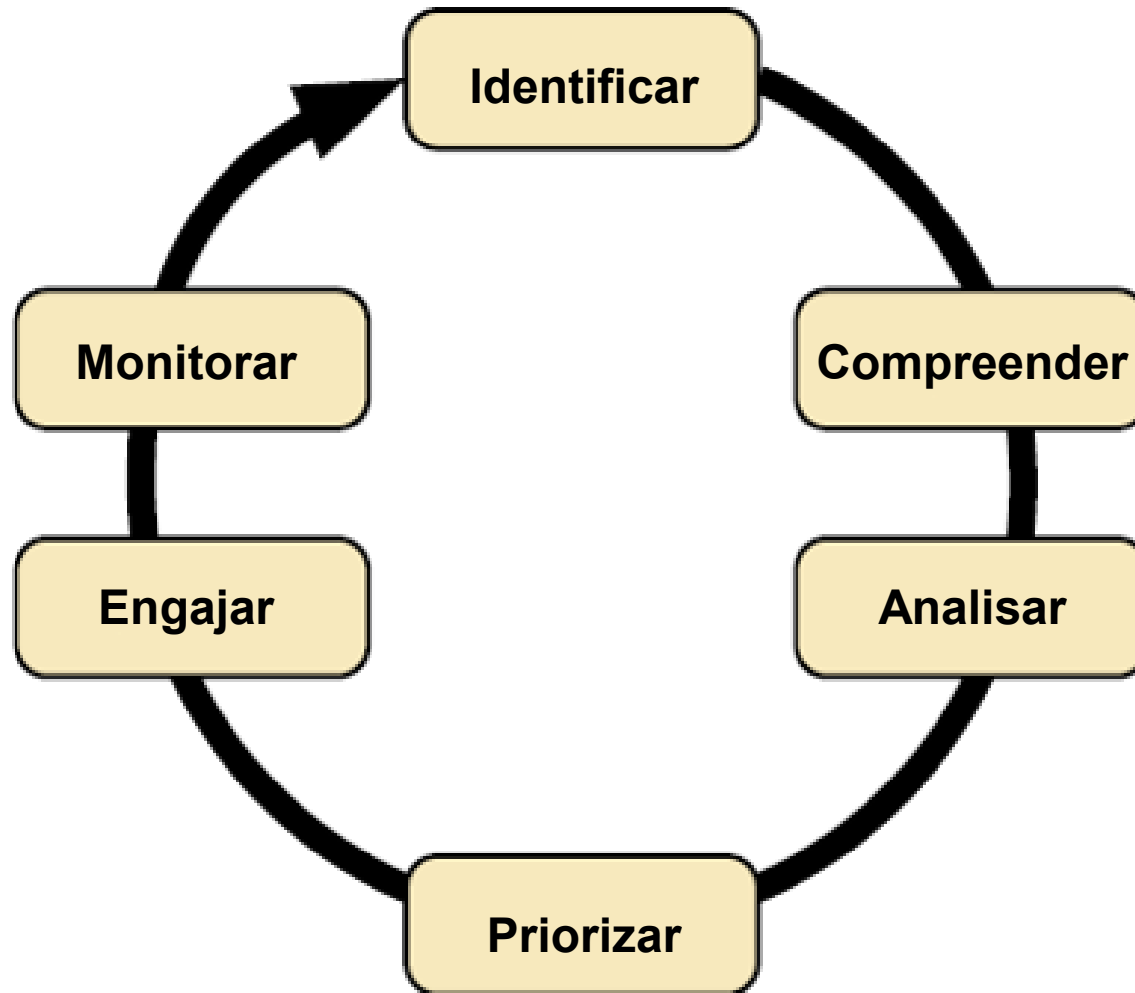
- A utilização de domínios de desempenho pode ser considerada uma grande inovação trazida pelo Guia PMBOK em sua sétima edição no intuito de gerenciar projetos.
- Há uma tentação de enxergar esses domínios de forma simplificada, como as áreas de conhecimento e grupos de processos. No entanto, há grandes diferenças entre eles.
- Os domínios de desempenho precisam ser pensados como conjuntos de tarefas e funções executadas de forma integrada e simultânea.
 - A quantidade de tarefas ou atividades em cada um dos domínios depende das necessidades e do contexto da organização que adota o Guia PMBOK, norteando-se sempre pelo princípio de tailoring.

Domínio de desempenho das partes interessadas

- Neste domínio de desempenho encontramos um grupo de tarefas e funções relacionadas às partes interessadas em um projeto.
- Ele se relaciona com todos os outros domínios de desempenho.
- Em um projeto de software, encontramos diversas partes interessadas. É possível citar, por exemplo: desenvolvedores, analistas, gerentes de projetos, patrocinadores, fornecedores de ferramentas informatizadas, alta direção, usuário final do sistema, clientes etc.



Etapas do engajamento das partes interessadas



Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p. 10).

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho das partes interessadas.

- Execução do projeto com forte interação entre as partes interessadas.
- Alinhamento entre os objetivos do projeto e o acordo entre as partes interessadas.
- Satisfação das partes interessadas para com o projeto.

Interatividade

Considerando o guia PMBOK® sétima edição, qual das alternativas a seguir não pode ser considerada um domínio de desempenho?

- a) Partes interessadas.
- b) Equipe.
- c) Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida.
- d) Cadência.
- e) Planejamento.

Resposta

Considerando o guia PMBOK® sétima edição, qual das alternativas a seguir não pode ser considerada um domínio de desempenho?

- a) Partes interessadas.
- b) Equipe.
- c) Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida.
- d) Cadência.
- e) Planejamento.

Domínio de desempenho da equipe

- Neste domínio de desempenho constam tarefas e funções fortemente relacionadas aos membros da equipe do projeto, ou seja, aqueles que trabalham nas entregas e na produção dos resultados.

As finalidades deste domínio de desempenho são:

- Encorajar um comportamento de liderança, fazendo com que não somente o gerente de projetos seja líder, mas todos, de certo modo, exerçam algum tipo de liderança.
- Desenvolver a equipe de projeto de forma que ela alcance um alto desempenho.

Fatores-chave para equipes de projeto de alto desempenho

Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p. 22).

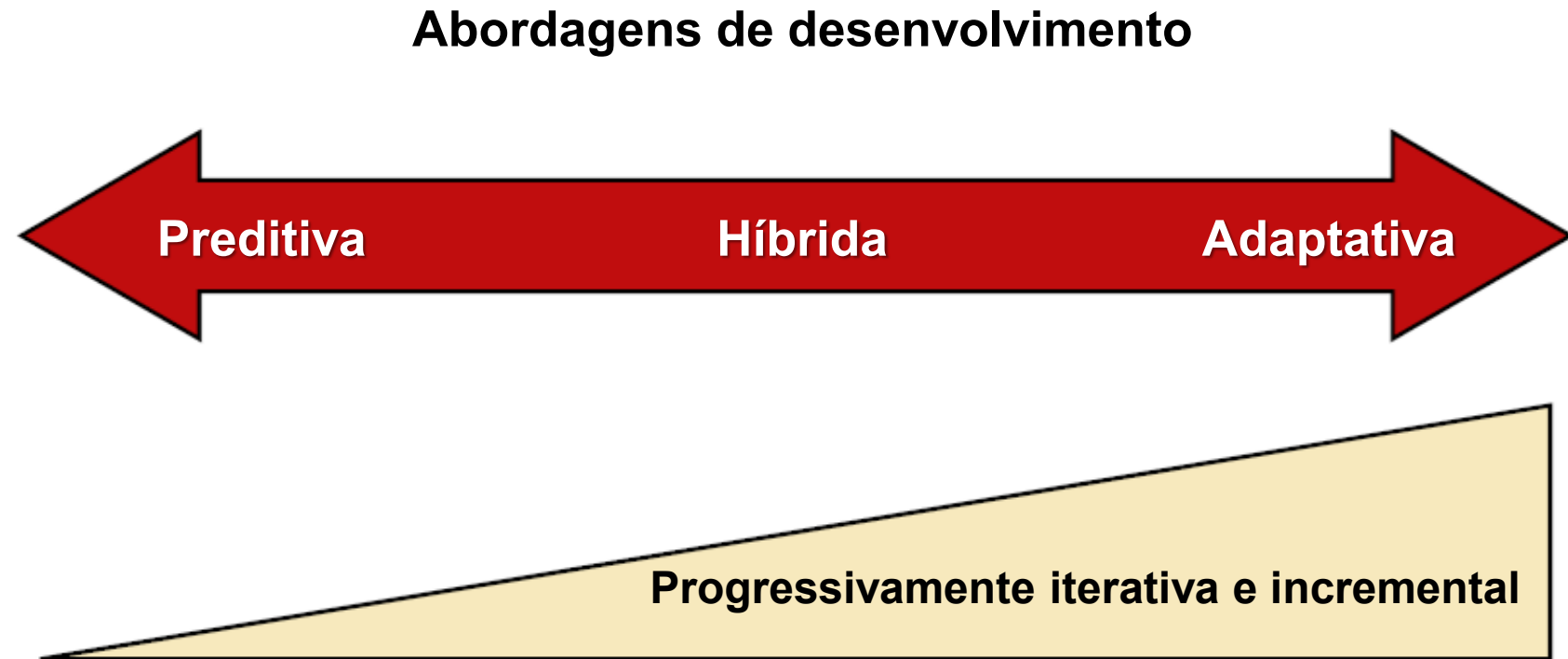
Fatores associados	Melhoria no desempenho da equipe
Comunicação aberta	Em ambientes em que há uma comunicação aberta, verifica-se uma maior produtividade em reuniões, brainstorming, solução de problemas, entre outras facilidades.
Compreensão compartilhada	Quando todos os membros da equipe têm a mesma compreensão, percebem-se melhor os propósitos e objetivos do projeto.
Prioridade compartilhada	O aumento do senso de propriedade dos resultados de um projeto provoca uma melhoria no desempenho dos membros da equipe.
Confiança	A confiança entre os membros de uma equipe é um pilar que promove a cumplicidade e o comprometimento com o outro e com os resultados.
Colaboração	O ambiente colaborativo favorece o surgimento de novas ideias e soluções.
Adaptabilidade	A capacidade de se adaptar aos contextos e realidades melhora a capacidade de resposta de uma equipe de projetos.
Resiliência	Equipes resilientes recuperam-se muito rapidamente das situações desafiantes e dos problemas.
Capacitação	A alta capacidade dos membros da equipe de projeto influencia os resultados de um projeto.
Reconhecimento	O reconhecimento contínuo do bom trabalho de uma equipe configura-se como um grande impulso em seu desempenho.

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho da equipe

- Características de propriedade compartilhada por parte da equipe de projeto.
- Trabalho do projeto executado por uma equipe de alto desempenho.
- Liderança e habilidades interpessoais demonstradas pelos membros da equipe de projetos.

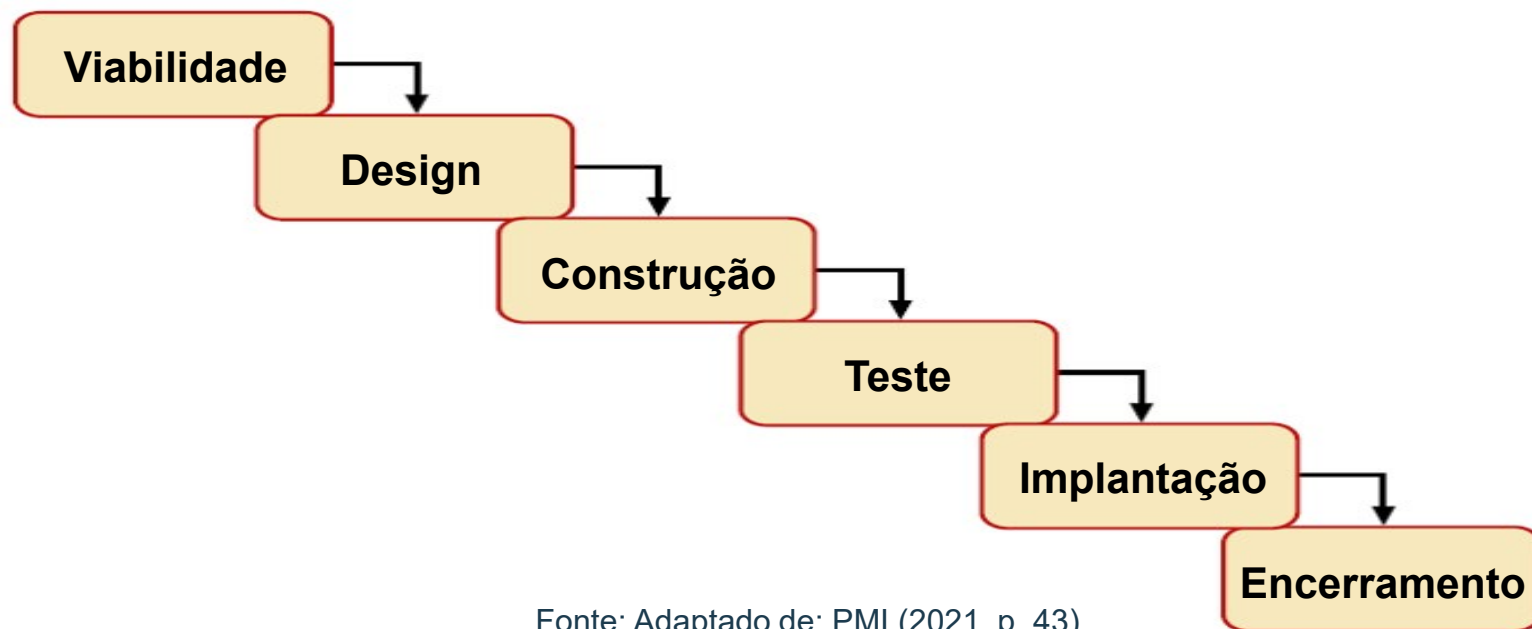
Domínio de desempenho da abordagem do desenvolvimento e do ciclo de vida

- Este domínio de desempenho tem como foco o caminho a ser percorrido na criação e no desenvolvimento do produto, serviço ou resultado único por um projeto.
- A escolha da abordagem depende de três fatores fortemente envolvidos: produto, serviço ou resultado; projeto; e organização.



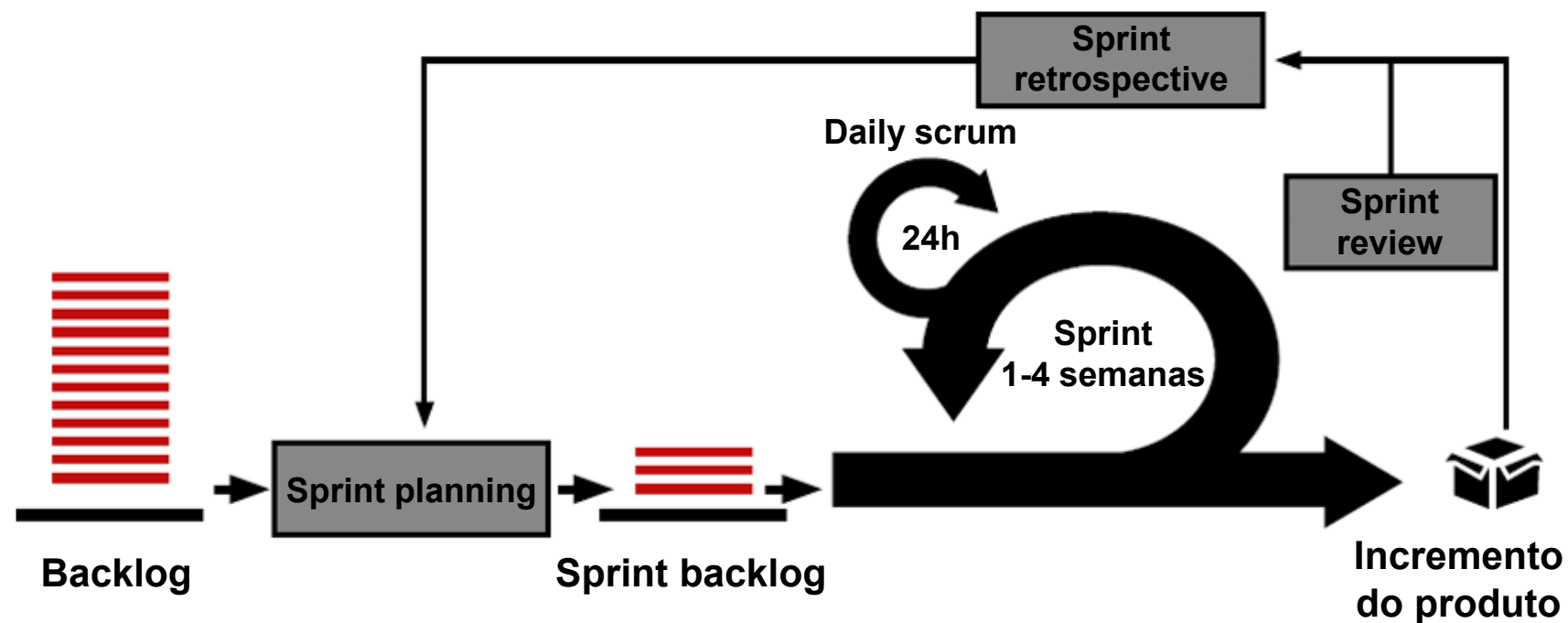
Abordagem preditiva

- Oferece grande segurança e redução do risco de incerteza a partir da utilização de processos de escopo, cronograma, custos, necessidades, riscos bem controlados e gerenciados.
- Nesse tipo de abordagem, o grau de iteratividade é bem baixo, além da quantidade de mudanças não ser tão grande.
- Ela também é conhecida como abordagem em cascata.
- As edições anteriores do Guia PMBOK são consideradas bem preditivas.



Abordagem adaptativa

- É oposta à preditiva, sendo normalmente utilizada quando há um alto grau de incerteza e volatilidade, gerando as mais diversas mudanças e entregas incrementais em um projeto.
- Trata-se de uma abordagem ágil. Nela, o trabalho com incrementos e a iteratividade são bem comuns.



Resultados desejados a partir do domínio de desempenho da abordagem do desenvolvimento e do ciclo de vida

- Alinhamento e consistência entre as abordagens de desenvolvimento e as entregas produzidas pelo projeto.
- Ciclo de vida que entrega o valor para o negócio do início ao fim do projeto.
- Cadência da entrega e abordagens de desenvolvimento facilitadas pelas fases do ciclo de vida do projeto.

Domínio de desempenho do planejamento

- Este domínio de desempenho cobre tarefas de organização e coordenação do projeto desde o início e de forma contínua.
- O planejamento em um projeto consiste em tarefas voltadas à determinação de diversos aspectos. Entre eles: entrega, estimativa, cronograma e orçamento.

Variáveis que influenciam o planejamento de um projeto

- Abordagem de desenvolvimento.
- Tipos e formas de entregas do projeto.
- Requisitos organizacionais (governança, políticas, procedimentos, processos e cultura).
- Condições de mercado (principalmente se há competitividade própria).
- Questões legais e de *compliance*.

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho do planejamento

- O andamento do projeto se dá com organização, coordenação e deliberações adequadas.
- A entrega de resultados do projeto ocorre a partir de abordagens holísticas.
- O tempo gasto no projeto é apropriado.
- O gerenciamento das partes interessadas ocorre com informações de planejamento suficientes e adequadas.
 - Os planos ao longo do projeto são adaptados considerando as necessidades ou emergências do cotidiano.

Domínio de desempenho de trabalho do projeto

- Ele está intimamente ligado ao estabelecimento e à execução dos processos executados pela equipe, bem como à produção de entregas e resultados do projeto.
- Um dos grandes focos deste domínio de desempenho está voltado para os processos que precisam estar adequados para cumprirem, de fato, os requisitos de qualidade e contribuírem para que os resultados desejados sejam entregues.

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho do trabalho do projeto

- Eficácia e eficiência no desempenho do projeto.
- Utilização de processos de projeto apropriados.
- Recursos físicos, mudanças e contratações eficazmente administrados.
- Aprendizado contínuo que favorece o aprimoramento da capacidade dos membros da equipe de projeto.

Interatividade

Como é chamada a primeira etapa no engajamento das partes interessadas?

- a) Compreender.
- b) Monitorar.
- c) Analisar.
- d) Identificar.
- e) Engajar.

Resposta

Como é chamada a primeira etapa no engajamento das partes interessadas?

- a) Compreender.
- b) Monitorar.
- c) Analisar.
- d) Identificar.
- e) Engajar.

Domínio de desempenho da entrega

- Este domínio de desempenho está relacionado aos requisitos, escopo e expectativas de qualidade do projeto.
- A ideia aqui é proporcionar um conjunto de tarefas e funções para que as entregas do projeto estejam alinhadas às necessidades do negócio.
- A entrega pode ser um produto, serviço ou resultado provisório.

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho da entrega

- Contribuição do projeto para com os objetivos de negócio e o avanço da estratégia.
- Resultados do projeto são entregues conforme o planejado, acarretando satisfação das partes interessadas.
- Benefícios do projeto são entregues dentro do prazo.

Domínio de desempenho da medição

- Possui tarefas e funções relacionadas à avaliação de desempenho do projeto, bem como à sustentação e às respostas que garantam o bom desempenho a partir da utilização de indicadores.
- Ele tem forte relação com o domínio de desempenho da entrega, justamente por avaliar os seus resultados.

Objetivo das medições

- Avaliar o desempenho do projeto quando comparado ao planejado e assim verificar se tudo está caminhando na direção correta.
- Acompanhar a utilização de recursos de forma geral no projeto.
- Gerar e entregar informações para as partes interessadas.
- Verificar se as entregas e os resultados atendem aos requisitos do negócio.

O domínio de desempenho de medição e a sua relação com os indicadores

- É muito importante o estabelecimento de indicadores-chave de desempenho, uma vez que representam medidas quantificáveis capazes de avaliar o sucesso em um projeto.
- Eles podem ser classificados em indicadores de antecipação e indicadores de espera.

Indicadores de Antecipação

- Apresentam-se como medidas que destacam uma tendência.
- São colhidos no decorrer do projeto, ou seja, na execução da tarefa, ajudando a projetar cenários futuros relacionados ao seu fim ou da fase (iteração).
- São considerados sinais de alerta relacionados a determinadas situações.
 - Em um projeto de software, os indicadores de antecipação são voltados para a produtividade e o trabalho do desenvolvedor, desempenho do software, baseados em defeitos e voltados para usabilidade ou experiência do usuário.
 - Exemplos: quantidade de códigos produzidos em um dado período; quantidade de erros em processos de testes em um período; densidade de defeitos em um período.

Indicadores de Espera

- São aqueles que retratam medidas relacionadas às entregas efetivas e concluídas ao final do projeto ou no final de uma iteração (ou sprint).
- Em alguns projetos, eles também são chamados de medidas de resultados.
- Os indicadores de espera em um projeto de software abrangem ainda os mesmos aspectos que destacamos nos indicadores de antecipação. A grande diferença é que as medidas são colhidas ao final da sprint ou do projeto.
 - Exemplos: tempo de execução de uma sprint; índice de satisfação do usuário para com a interface desenvolvida, entre outros.

Critérios que atestam a eficácia de um indicador

- Critério 1 (específico): deve refletir a especificidade do que é medido.
- Critério 2 (significativo): deve ter significância no business case.
- Critério 3 (alcançável): deve apontar metas alcançáveis e exequíveis.
- Critério 4 (relevante): deve ter relevância no contexto do projeto.
- Critério 5 (oportuno): deve trazer medidas atualizadas.

Categorias (tipos) de métricas ou indicadores

Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p.98-102)

Tipo de métrica	Medida
Métricas de entrega	<ul style="list-style-type: none">Informações sobre erros e defeitos identificados e resolvidos.Medidas de desempenho dos atributos físicos ou funcionais da entrega.Medidas de desempenho técnico que garantem que os componentes do sistema atendem aos requisitos técnicos.
Entrega	<ul style="list-style-type: none">Medida que expressa os itens que estão sendo trabalhados a qualquer momento.Tempo para a entrega decorrido desde o início do projeto ou da iteração até o seu final.
Desempenho de linha base	<ul style="list-style-type: none">Relação entre as datas do início/fim real do projeto com as datas início/fim planejadas.Relação entre o esforço/duração real com o esforço/duração planejados.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">Utilização planejada de recursos em comparação com a utilização real de recursos.Custos de recursos planejados comparados ao custos de recursos real.
Valor de negócio	<ul style="list-style-type: none">Relação entre os custos em um projeto pelos benefícios entregues.Entrega de benefícios planejados em comparação com a entrega de benefícios reais.
Partes interessadas	<ul style="list-style-type: none">Pontuação líquida de promotores, que mede até que ponto uma parte interessada recomenda o produto ou serviço a terceiros.Rastreamento do humor ou das reações das partes interessadas.
Previsões	<ul style="list-style-type: none">Medida dos custos esperados para concluir todo o trabalho restante do projeto.Variações do orçamento no término do projeto.

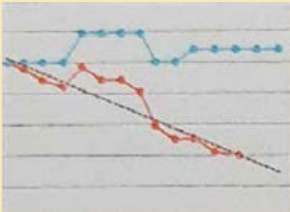
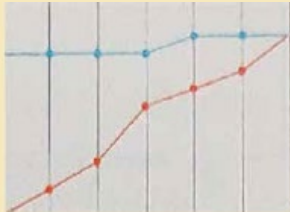

Exibição de indicadores de um projeto por meio de um dashboard

Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p.107)










Nome do projeto da organização							
Nome do projeto e descrição de alto nível							
Patrocinador executivo				GP			
Data de início			Data final		Período do relatório		
Status	Cronograma	Recursos	Recursos	Orçamento			
Principais atividades	Realizações recentes		Próximas entregas-chave			Status	
Atividade 1						Preocupação	
Atividade 2						Sob controle	
Atividade 3						Questão	
Sob controle	Concluído	Preocupação	Questão	Suspense	Cancelado	Cancelado	Não iniciado
Principais riscos atuais: ameaças e oportunidades; mitigação				Principais questões atuais: descrição			

Exibição de indicadores de um projeto por meio de um irradiador de informações

Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p.108)

Gráfico de burndown		Gráfico de burnup			Gráfico de burndown/burnup combinados		
							
Mostra o volume de trabalho não concluído		Mostra o volume de trabalho não concluído			Mostra o volume de trabalho não concluído e o quanto falta		
Referência	Descrição do risco	Data	Probabilidade	Impacto	Classificação do risco	Resposta	Dono
1	O principal fornecedor não pode entregar no prazo devido a outros compromissos comerciais.	21/03	Provável	Alto	Alta	Incluir penalidades financeiras no contrato; incluir contingência no cronograma; monitorar o desempenho do contratado.	Annie
2	O tempo de entrega da linha alugada excede 90 dias.	21/03	Improvável	Médio	Média	Solicite a linha alugada antes do necessário; incorrer em taxas de aluguel adicionais.	Jum
3	O lançamento do novo sistema está atrasado porque o teste de aceitação do usuário começa após o início do planejado.	21/04	Muito provável	Alto	Alta	Empregar funcionários temporários para liberar recursos para testes; revisar o cronograma do projeto.	Mark
4	Não há precedentes suficiente para criar instâncias adicionais de banco de dados para a migração de dados e teste.	18/04	Muito improvável	Médio	Baixa	Priorizar projetos; remover temporariamente a instância de desenvolvimento alternativa.	Jim

Acompanhamento de um projeto por meio de um quadro kanban

Backlog	Análise 2	Dev 3	Teste 3	Aprovação 1	Finalizado
<div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div>	<div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div>	<div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div>	<div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div> <div>Fazer o item de reconhecimento</div>	<div>Fazer o item de reconhecimento</div>	<div>Fazer o item de reconhecimento</div>
	Flávio				
	Marina				
	Leandro				

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho da medição

- Entendimento e compreensão da situação do projeto de forma confiável.
- Existência de dados e informações que subsidiem a melhor tomada de decisão em um projeto.
- Capacidade de comparação das execuções do projeto com o seu planejamento.

Interatividade

Qual das alternativas a seguir representa um dos resultados desejados a partir do domínio de desempenho da entrega?

- a) Contribuição do projeto para com os objetivos de negócio e o avanço da estratégia.
- b) Entendimento e compreensão da situação do projeto de forma confiável.
- c) Existência de dados e informações que subsidiem a melhor tomada de decisão em um projeto.
- d) Capacidade de comparação das execuções do projeto com o seu planejamento.
- e) Utilização de processos de projeto apropriados.

Resposta

Qual das alternativas a seguir representa um dos resultados desejados a partir do domínio de desempenho da entrega?

- a) Contribuição do projeto para com os objetivos de negócio e o avanço da estratégia.
- b) Entendimento e compreensão da situação do projeto de forma confiável.
- c) Existência de dados e informações que subsidiem a melhor tomada de decisão em um projeto.
- d) Capacidade de comparação das execuções do projeto com o seu planejamento.
- e) Utilização de processos de projeto apropriados.

Domínio de desempenho da incerteza

Este domínio de desempenho se apresenta como um conjunto de atividades e tarefas fundamentas em cinco conceitos básicos:

- Incerteza: desconhecimento ou imprevisibilidade sobre aspectos, eventos, direcionamentos, caminhos e soluções.
- Ambiguidade: situação de incerteza e dificuldade na identificação da opção correta entre as mais diversas possibilidades.
- Complexidade: dificuldade de gestão relacionada a uma característica do projeto, programa ou operação, devido a fatores humanos, organizacionais ou tecnológicos.
 - Volatilidade: característica que indica rápida e imprevisível mudança.
 - Risco: evento com potencial de gerar efeitos positivos ou negativos, caso constate a sua ocorrência.

Resultados desejados a partir do domínio de desempenho da incerteza

- Respostas proativas diante das situações de incerteza.
- Utilização adequada de estratégias para lidar com as ameaças e oportunidades.
- Entregas de projeto com pouco ou sem impactos negativos.
- Consciência e compreensão do ambiente de projetos.

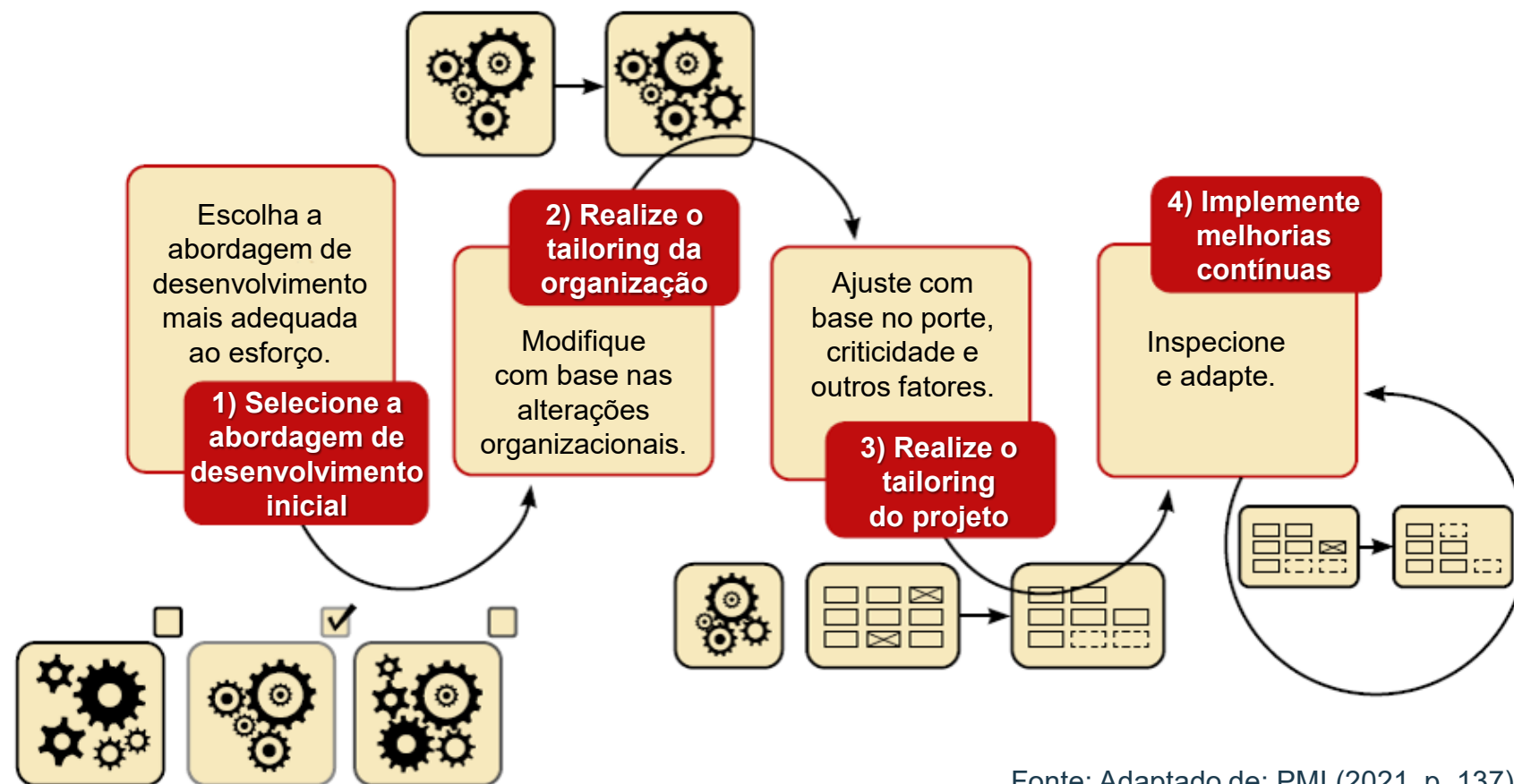
Tailoring

- Antes de ser trazido como um componente do Guia PMBOK em sua sétima edição, o tailoring foi considerado um dos princípios do gerenciamento de projetos.
- Ele pode ser compreendido como um processo de adaptação e ajustes para atender a uma determinada necessidade.
- No contexto de gerenciamento de projetos, o tailoring se dá por meio das adaptações em abordagens de desenvolvimento, no ciclo de vida, nos processos, no engajamento, nas ferramentas, nos métodos e nos artefatos.
 - A ideia é ajustar de forma consciente para obter os melhores resultados ao final do projeto.

Benefícios do Tailoring

- Ajustes e adaptações realizadas pela própria equipe, gerando comprometimento.
- Foco no cliente, fruto do atendimento e adaptação às suas necessidades.
- Utilização dos recursos do projeto de maneira mais eficiente.

Etapas do processo de Tailoring



Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p. 137).

Etapas do processo de Tailoring

- 1ª Etapa: consiste na escolha inicial que a equipe de projeto precisa fazer entre as abordagens preditiva, híbrida ou adaptativa.
- 2ª Etapa: consiste em fazer uma nova adaptação da abordagem de desenvolvimento considerando os objetivos e norteadores da organização.
- 3ª Etapa: consiste no tailoring do projeto propriamente dito, considerando os fatores de produto/entrega, de equipe de projeto e de cultura.
 - 4ª Etapa: consiste na busca pela melhoria contínua e em novas adaptações em vista do aumento da eficiência e eficácia no trabalho do projeto, permitindo o tailoring em todos os domínios de desempenho descritos no Guia PMBOK®.

Fatores considerados no tailoring em projetos

Fator	Questionamentos
Produto/entrega	<ul style="list-style-type: none">▪ Qual é o nível adequado de rigor do processo e da garantia de qualidade?▪ O produto é conhecido, tangível e fácil de descrever?▪ O produto ou entrega atende a qual mercado?▪ Qual é o prazo do projeto?▪ Há probabilidade de ocorrência de mudanças no principais requisitos?▪ Elementos e especificidades do produto são confidenciais ou restritos?▪ É possível desenvolver o produto de forma incremental?
Equipe do projeto	<ul style="list-style-type: none">▪ Qual é o tamanho da equipe de projeto?▪ Quais são as principais localizações da equipe de projeto?▪ Qual é o grau de senioridade dos membros da equipe de projeto?
Cultura	<ul style="list-style-type: none">▪ Os valores e a cultura da organização têm sintonia com a abordagem do projeto?▪ Há uma segurança da organização para com o comprometido da equipe de projeto?▪ Há aceitação, suporte e entusiasmo pela abordagem de entrega proposta?

Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p. 142-143).

Situações corriqueiras e sugestões de tailoring

Fonte: Adaptado de: PMI (2021, p. 151).

Situação	Sugestão de Tailoring
Baixa qualidade constatada nas entregas.	Utilize mais ciclos de verificação e feedback, além de conferir maior importância a garantia da qualidade.
Membros da equipe de projetos sem o conhecimento suficiente para realizar o trabalho do projeto.	Utilize mais orientações, treinamentos e verificação da equipe de projetos.
Volume considerável de descarte e a constatação de muitos trabalhos em andamento.	Utilize técnicas que ajudam a mapear a cadeia de valor, além de aumentar as formas de apresentação das medidas e indicações do projeto, por exemplo utilizando o Kanban.
Ausência de envolvimento das partes interessadas.	Converse com as partes interessadas e tente descobrir se as informações disponibilizadas são suficientes e melhore a comunicação para favorecer o engajamento.
Ausência de uma visão clara do andamento do projeto.	Verifique a eficácia e eficiência dos indicadores e medidas utilizadas, bem como a forma de apresentá-las.
Surgimento de questões e/ou riscos sem que haja uma estratégia por parte da equipe de projeto.	Explore as causas raiz em busca das falhas dos processos e atividades do projeto.

Modelos

- Os modelos são formas de representar, abordar e estabelecer estratégias de pensamento em vista da otimização de tarefas e esforços dentro de um projeto.
- O guia PMBOK® menciona especificamente os seguintes tipos de modelos: de liderança situacional; de comunicação; motivacionais; de mudança; de complexidade; de desenvolvimento da equipe do projeto; de conflito; de negociação; de planejamento; de relevância.

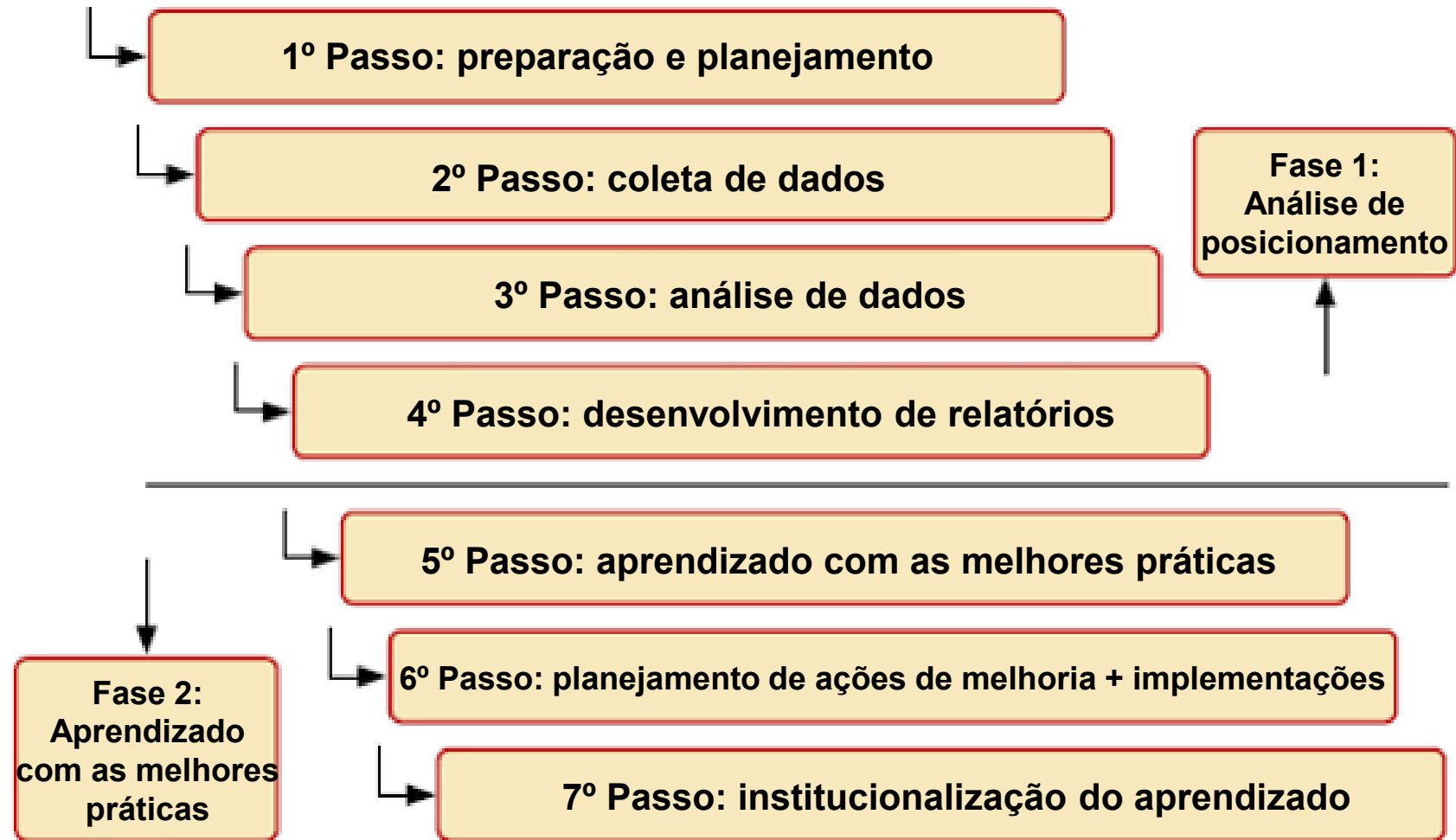
Métodos

- Além dos modelos, o guia PMBOK® em sua sétima edição sinaliza a necessidade da adequada utilização de métodos, que representam uma forma de alcançar os resultados de um projeto.
- Assim como os modelos, existem inúmeros métodos que podem ser utilizados nos projetos. Vale a regra do tailoring, ou seja, adapte e utilize o método necessário para favorecer o sucesso no seu projeto.
- O PMI (2021) apresenta diversos métodos, no entanto, a forma de utilização deles e o passo a passo pode ser encontrada na plataforma digital chamada PMIstandards+.
 - O PMI (2021) classifica os métodos em quatro tipos diferentes e os relaciona, também, aos domínios de desempenho. Os métodos são os seguintes: métodos de coleta e análise de dados; métodos de estimativa; métodos de reuniões e eventos; entre outros métodos.

Artefatos

- Os artefatos são conceituados pelo PMI (2021) como um documento, saída ou entrega de um projeto.
- Eles estão classificados no guia PMBOK® em sua sétima edição como: artefatos de estratégia; históricos e registros; planos; gráficos de hierarquia; linhas de base; dados e informações visuais; relatórios; acordos e contratos; outros artefatos.

Exemplo de Método: Benchmarking



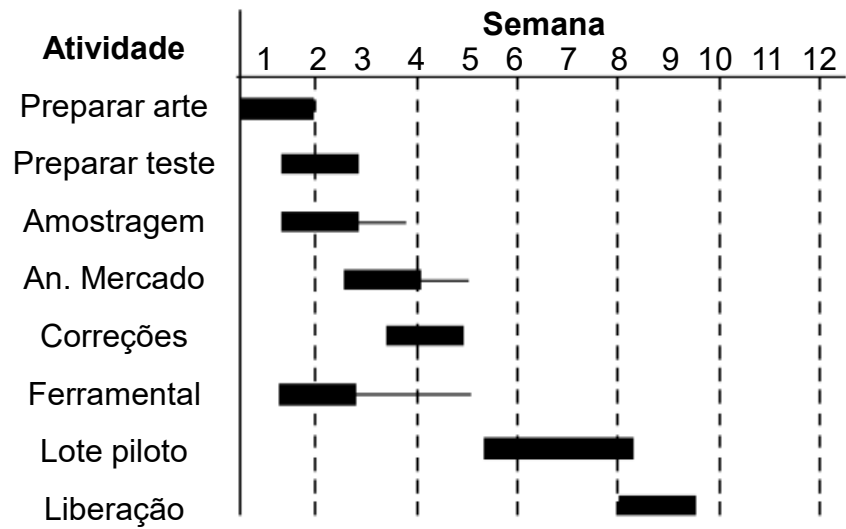
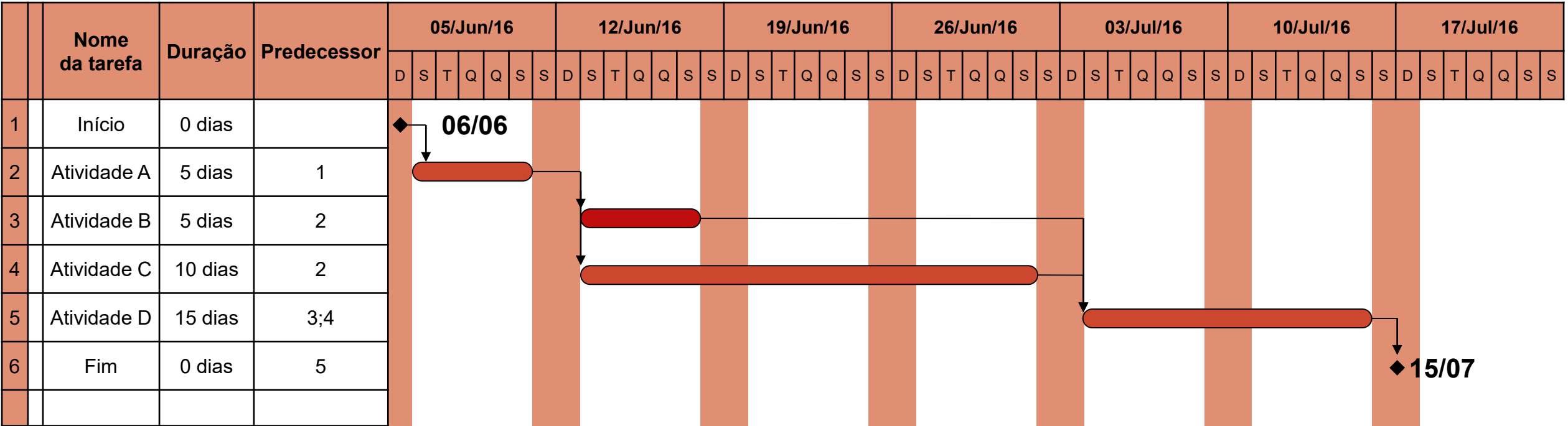
Exemplo de Artefatos: Model Canvas

- Resumo visual de uma página que descreve a proposta de valor, a infraestrutura, os clientes e as finanças.

Parceiros	Principais atividades	Proposta de valor	Relação com cliente	Segmentos de mercado
	Recursos-chave		Canais	
Estrutura de custos		Fontes de receita		

Fonte: Adaptado de: Menezes (2018, p. 42).

Exemplo de Artefatos: Cronograma e Gráfico de Gantt



Fonte: Adaptado de: Branco, Leite e Vinha (2016, p. 109).

Fonte: Adaptado de: Menezes (2018, p. 179).

Resumo do guia PMBOK® sétima edição

- Modelo apresentou a “subida de um degrau” em relação aos outros modelos.
- Foco nos domínios de desempenho.
- Ênfase no tailoring.

Interatividade

As formas de representar, abordar e estabelecer estratégias de pensamento em vista da otimização de tarefas e esforços dentro de um projeto são chamadas de:

- a) Tailoring.
- b) Modelos.
- c) Métodos.
- d) Artefatos.
- e) Medição.

Resposta

As formas de representar, abordar e estabelecer estratégias de pensamento em vista da otimização de tarefas e esforços dentro de um projeto são chamadas de:

- a) Tailoring.
- b) Modelos.**
- c) Métodos.
- d) Artefatos.
- e) Medição.

Referências

- BRANCO, R. H. F; LEITE, D. E. S; VINHA JUNIOR, R. *Gestão colaborativa de projetos: a combinação de design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos*. São Paulo: Saraiva, 2016.
- JURAN, J. M; DEFEO, J. A. *Fundamentos da qualidade para líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- MASCHIETTO, L. G. *et al. Desenvolvimento de software com metodologias ágeis*. Porto Alegre: Sagah, 2020.
- MENEZES, L. C. M. *Gestão de projetos: com abordagem dos métodos ágeis e híbridos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
 - PMI. *Guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos*. 7. ed. Pensilvânia: PMI, 2021.
 - VARGAS, R. V. *Manual prático do plano de projeto utilizando PMBOK guide*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

ATÉ A PRÓXIMA!