



MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PROFESSORA: ALESSANDRA COSTA SMOLENAARS
DUTRA

DISCIPLINA: FUNDAMENTOS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Profº. Alessandra Costa Smolenaars Dutra

Sumário

1. PROGRAMA DA DISCIPLINA.....	1
1.1 EMENTA	1
1.2 CARGA HORÁRIA TOTAL.....	1
1.3 OBJETIVOS.....	1
1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	2
1.5 METODOLOGIA	2
1.6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	2
1.7 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA.....	3
<i>CURRICULUM VITAE DOS PROFESSORES</i>	<i>3</i>
2. TRABALHO EM GRUPO.....	4

1. Programa da disciplina

1.1 Ementa

Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências da gerência de projetos. Tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de performance. Tipos de ciclo de vida. Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis.

1.2 Carga Horária Total

24 horas / aula

1.3 Objetivos

Os alunos ao final do módulo deverão ser capazes de:

- Contextualizar as origens e os propósitos dos projetos nas empresas;
- Explicar o ciclo de vida de um projeto;
- Identificar organizações que disseminam conhecimento em gerenciamento de projetos e suas principais diferenças;
- Explicar a importância do alinhamento entre estratégia empresarial e os projetos;
- Identificar as principais habilidades e competências de um Gerente de Projetos;
- Descrever as principais estruturas organizacionais de gerenciamento de projetos;
- Explicar o conceito de parte interessada;
- Diferenciar fase de ciclo de vida de projeto
- Explicar o conceito de grupos de processos e suas funções em um projeto;
- Identificar as Áreas de Conhecimento, seus objetivos e principais entregas
- Identificar as fases e as técnicas de Desenvolvimento de Equipes
- Entender o conceito de metodologias ágeis
- Diferenciar metodologias tradicionais de metodologias ágeis
- Descrever o funcionamento do Framework do Scrum
- elaborar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas
- gerenciar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas
- identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto
- analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos
- diagnosticar o tipo de contexto organizacional para a aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.

1.4 Conteúdo Programático

Introdução	Conceito e definição de um projeto Conceito de gerenciamento de projetos Diferença de projetos, programas e portfólios Origem dos projetos Diferença entre projetos e operações
Abordagens de Gerenciamento de Projetos	Problemas em Projetos Importância do uso de boas práticas e metodologias PMBOK (PMI) e outras Metodologias Ágeis em Projetos
Projetos e Empresas	Importância do Alinhamento de Projetos e Estratégias Escritório de Projetos
Competências e Estruturas Organizacionais	Características e competências do gerente de projetos Estruturas Organizacionais de Gerenciamento de Projetos
Ciclo de Vida e Grupos de Processos	Fases de projeto Ciclo de Vida de Projetos Conceituação das funções dos grupos de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento
Áreas de Conhecimento	As Áreas de Conhecimento, seus objetivos e principais entregas Restrição tripla
Metodologias Ágeis	Conceito Ágil x Tradicional Mindset Ágil Princípios Ágeis
Scrum	Conceito Pilares e Papéis do Scrum Eventos e Artefatos utilizados

1.5 Metodologia

Aulas expositivas dos aspectos teóricos, calcadas em exemplos de aplicabilidade prática, exercícios e estudo de caso, entremeadas por debates e relatos da vivência profissional.

1.6 Critérios de Avaliação

A avaliação acadêmica será efetuada por meio de uma prova (70%) e um trabalho (30%), este devendo ser realizado em grupo e parcialmente em sala de aula.
A média final mínima necessária para aprovação da disciplina é 7,0 (sete).

1.7 Bibliografia Recomendada

A bibliografia recomendada para esta disciplina e que pode servir de apoio e fonte de consulta para os alunos encontra-se listada abaixo em ordem alfabética dos seus autores:

1. BARCAUI, André; REGO, Marcos. Fundamentos de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.)
2. VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. (Disponível na biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.)
3. WYSOCKI, Robert. Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.)
4. MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. Project management in practice. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
5. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK). 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
6. SUTHERLAND, Jeff. Scrum: guia prático – Maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata. São Paulo: Sextante, 2020.
7. WATTS, Geoff. Scrum mastery: from good to great servant leadership. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

Curriculum Vitae dos professores

ALESSANDRA COSTA SMOLENAARS DUTRA, Phd, PMP, SCM - é, Coordenadora do Curso de Sistemas de Informação da PUCRS, Coordenadora da AGES - Agência Experimental de Software da PUC-RS, coordenadora da Graduação on-line de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da PUCRS, Doutora em Ciências da Computação pela PUC-RS, com o estudo sobre equipes de alto desempenho em Engenharia de Software, é mestre em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tem Pós-MBA em Gestão de Portfólio de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas FGV/RS, tem MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV/RS, é CSM - Certified Scrum Master, pela Scrum Alliance em Metodologias ágeis de projetos, é formada em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Sua experiência profissional inclui mais de 20 anos de experiência em projetos de tecnologia de informação, docência nas disciplinas de Gerenciamento de Projetos, Criação e Viabilidade de Projetos para Graduação, Pós-ADM e MBA pela Fundação Getúlio Vargas, Porto Alegre e também pela PUC-RS. Professora convidada da FGV Management desde 2007. Foi Gerente de Projetos do Centro de Inovação Microsoft-PUCRS, foi Gerente de Projetos na empresa Terra Networks SA e Integrante Equipe do PMO - Project Management Office, é Integrante do PMI seção RS. Ministrou cursos de Gerenciamento de Projetos para empresas como Renner, Banrisul, Multilab, MotorMac e Arezzo. É consultora de projetos da Empresa KOBE.

2. TRABALHO EM GRUPO

Roteiro

1. Capa (Nome do Projeto e nome dos integrantes da Equipe – até 4 integrantes).

2. Termo de Abertura do Projeto no formato Project Model Canvas

3. WBS / EAP (Estrutura Analítica do Projeto):

- Deve ser entregue de forma gráfica (sugestão é utilizar o software WBS Chart Pro).
- Entregar pelo menos 20 pacotes de trabalho em pelo menos três ou quatro níveis.

4. Cronograma:

- Desenvolver um Cronograma com a lista de atividades, suas predecessoras, duração das atividades e recursos a partir de UM dos principais entregáveis da EAP. Pode ser utilizar o MS-Project, ou uma tabela no Excel para desenvolver este item.

5. Plano de Comunicação;

- Desenvolver o plano de comunicação para o Projeto, com no mínimo 5 eventos de comunicação.

6. Plano de Riscos:

- Identificar e desenvolver resposta aos riscos e/ou oportunidades (Plano A e Plano B).

7. Backlog:

- Identificar 15 requisitos do Projeto, e crie o backlog do projeto a partir desses requisitos.

8. User Stories:

- Desenvolva 15 User Stories a partir dos Requisitos Identificados/

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Profa. Alessandra Costa Smolenaars Dutra

1

Ementa da Disciplina

- Fundamentos de projeto, programa e portfólio.
- Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos.
- Características e competências da gerência de projetos.
- Tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos.
- Domínios e princípios de performance.
- Tipos de ciclo de vida.
- Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.
- Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis.
- Gerenciamento de projetos preditivos.
- Gerenciamento de projetos ágeis.



2

Apresentação:

Alessandra Costa Smolenaars Dutra



Alessandra Costa Smolenaars Dutra, PhD,
PMP, MBA, CSM

www.linkedin.com/in/alessandra-smolenaars-dutra

Minha Jornada:

- Bacharel em Ciências da Computação pela UFSC
- Mestre em Ciências da Computação pela UFSC
- Doutorado em Ciências da Computação pela PUCRS
- MBA em Gerenciamento de Projetos FGV
- Pós-MBA em Gestão de Portfólio e Projetos FGV
- PMP – Project Management Professional
- SCM - Scrum Master – Scrum Alliance
- Integrante do PMI Seção RS
- Professora de MBA, Pós-MBA da FGV
- Coordenadora do Curso de Sistemas de Informação da PUCRS
- Coordenadora da Agência Experimental de Engenharia de Software na PUCRS
- Consultora de Empresas



Critérios de Avaliação

- 70 % Prova Individual
- 30 % Trabalho



Agenda da Disciplina

1º Encontro
Prof. Alessandra

- Conceito e definição de um projeto.
- Conceito de Projeto, programa e portfólio
- Erros e Sucessos em Projetos.
- Tipologia das organizações para o gerenciamento de projetos

Origem Histórica dos Projetos

- O primeiro "projeto" reconhecido do século 20 foi o Projeto Manhattan (criação da bomba atômica).
- Envolveu mais de 100 mil pessoas – um projeto de pesquisa e desenvolvimento distribuído em treze locais diferentes e em três anos.



40s: Projeto Manhattan

7

Origem Histórica dos Projetos

- O projeto Polaris, teve como objetivo prover mecanismos para melhorar o sistema de defesa americano, facilitando a entrega de armas - mísseis para os clientes (inimigos).
- Foi conduzido pela Marinha Americana durante o auge da guerra fria em 1957.



50s: Projeto Polaris

8

Origem Histórica dos Projetos

- O Projeto Apollo foi um conjunto de missões espaciais coordenadas pela Nasa (agência espacial dos EUA) entre 1961 e 1972 com o objetivo de colocar o Homem na Lua.
- O projeto culminou com o pouso da Apollo 11 no solo lunar em 20 de julho de 1969.



60s: Programa Apollo

9

Origem Histórica dos Projetos

- Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de **cinco** profissionais da **Philadelphia, Pensilvânia, nos EUA**, se reuniu para discutir as melhores práticas de gestão de projetos e **Jim Snyder** fundou o Project Management Institute - PMI (EUA).
- O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos atualmente.

10

Gerenciamento ao Redor do Mundo

- Europa : IPMA (International Project Management Association) + de 30 países



- Austrália : AIPM (Australian Institute of Project Management)



- América do Norte: PMI (Project Management Institute)



- Brasil : IPMA Brasil (ex-ABGP)

Capítulos do PMI – RS, RJ, SP, MG,
BA, etc..

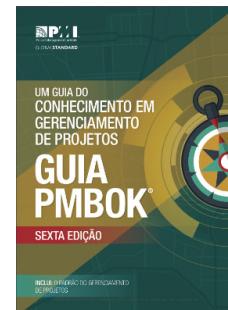


11

Gerenciamento de Projetos



- Organização internacional criada em 1969, sediada nos EUA
- 663.437 membros em mais de 200 países
- 303 Capítulos ao redor do mundo, 16 no Brasil, entre eles :
- BA, DF, ES, GO, CE, PR, SC, AM, MG, PE, RS, RJ, SP.
- Normas:
 - Gestão de Projetos: PMBOK Guide (2021),
7ª. Edição + extensões
 - Gestão de Programas
 - Gestão de Portfólio
 - Maturidade, Competências, WBS
 - Código de Ética e Conduta Profissional
 - www.pmi.org



12

Principais Certificações do PMI



- Certificação PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®
- Certificação CAPM – Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos®
- Certificação PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas®
- Certificação PfMP - Profissional de Gerenciamento de Portfólio do PMI®
- Certificação PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®
- Certificação PMI-RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®
- Certificação PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®
- Certificação PMI-PBA - Profissional em Análise de Negócios do PMI®

© 2020 Project Management Institute, Rio Grande do Sul

 Brazil Chapter

13

Principais Certificações do PMI



PMP® – Profissional de Gerenciamento de Projetos

O PMP® é a certificação mais importante no gerenciamento de projetos. Reconhecida e exigida por organizações em todo o mundo, a certificação PMP valida suas habilidades para atuar como gerente de projetos, liderando equipes e projetos.

[Saiba mais](#)

Pré Requisitos

- Diploma de ensino médio ou equivalente global
- 7.500 horas atuando como líder ou gerente de projetos
- 35 horas de treinamento em gerenciamento de projetos (dispensáveis caso já possua a certificação CAPM).

OU

- Diploma de graduação de quatro anos
- 4.500 horas atuando como líder ou gerente de projetos
- 35 horas de treinamento em gerenciamento de projetos (dispensáveis caso já possua a certificação CAPM).

<https://www.pmi.org/brasil/certificacoes>

14

Dados do PMI

Dados Mundiais

- Membros filiados ao PMI®: **671.131**
- Project Management Professional (PMP)®: **1.303.689**
- Certified Associate in Project Management (CAPM)® : **62.055**
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®: **52.491**
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®: **12.624**
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)®: **5.964**
- Disciplined Agile Scrum Master (DASM)®: **4.220**
- Program Management Professional (PgMP)®: **4.054**
- Disciplined Agile Senior Scrum Master (DASSM)®: **3.304**
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®: **2.819**
- PMI Portfolio Management Professional (PfMP)®: **1.313**
- PMI chapters: **305**
- Países: **215**

31/outubro/2022

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

15

Dados do PMI

Dados Brasileiros

	Brasil
Membros do PMI	10.123
PMP®	15.442
CAPM®	526
PMI-ACP®	578
PMI-RMP®	156
PMI-SP®	39
PMI-PBA®	36
PgMP®	17
PfMP®	8
DASSM®	143
DASM®	130
Capítulos do PMI	16

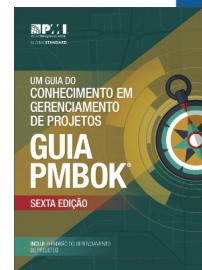
Em 15 de novembro de 2022. Fonte: PMI Registry.

16

Referência em Gerenciamento



- O PMBOK é "Um guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos", não é uma metodologia.
- Conhecimentos baseados na contribuição de profissionais e estudantes do gerenciamento de projetos.
- Aplicabilidade em várias áreas, seja uma obra da construção civil, seja a criação de um protocolo de atendimento médico, seja um processo de fabricação industrial, ou na produção de software.
- Fornece e promove um vocabulário comum dentro da profissão de G.P
- Apresenta as **melhores práticas para se gerenciar projetos**
- Aprovado pelo ANSI – American National Standard
- Principal padrão do PMI desde 2006, disponível em mais de 12 línguas.



17

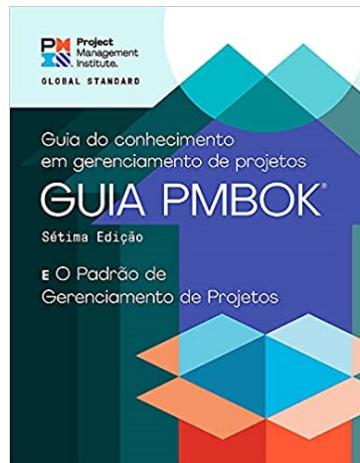
Evolução do Guia PMBOK



18

Lançamento – 7ª edição





 Project
Management
Institute.

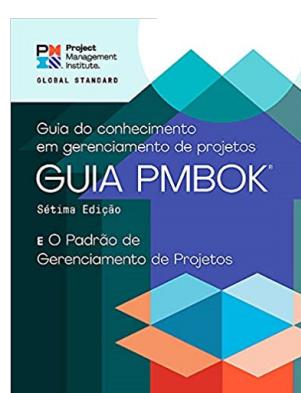
19

PMBOK 7ª edição



12 Princípios de Entrega de Valor:

1. Administração
2. Equipe
3. Stakeholders
4. Valor
5. Pensamento Holístico
6. Liderança
7. Adaptação
8. Qualidade
9. Complexidade
10. Oportunidades e ameaças
11. Adaptabilidade e resiliência
12. Gestão de Mudança



PMBOK 7ª edição

20

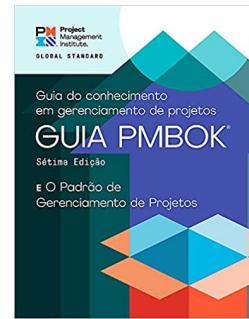
PMBOK 7^a edição

 FGV

8 Domínios de Desempenho de Projetos:

1. Partes Interessadas
2. Equipe
3. Abordagem de Desempenho e ciclo de vida
4. Planejamento
5. Trabalho do Projeto
6. Entrega
7. Medição
8. Incerteza

 Project Management Institute.



PMBOK 7^a edição

21

CONCEITOS DE

PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO

 FGV



22

Projeto - Conceito

- **Project** no inglês deriva do latim *projicere*, significa lançar adiante (realizar no futuro);
- Tradução precisa em português: **projétil**;
- **Cuidado:** Não confundir com **projetos** de arquitetura e engenharia (desenhos e especificações), equivalem ao inglês **design**.

23

Projetos

Início e Fim
definido !!!

**“Um projeto é um esforço temporário
empreendido para criar um produto,
serviço ou resultado único”**
(PMBOK 6a Edição)

Projetos são
únicos !!

24

Como surgem os projetos ?



Problemas



Características de Projetos



Características de Projetos



Temporário: Tem um começo e um fim bem definidos.

Único: Cria um produto ou serviço exclusivo.

Tem Propósito: Feito para atingir um ou mais objetivos.

Tem Interdependências: possui atividades interdependentes.

27

Características de Projetos



Progressivamente elaborado : As características de cada projeto são detalhadas conforme o projeto é melhor entendido.

Ambiente de Conflito: devido a necessidade de conciliar os objetivos dos diferentes interessados no projeto.

Objetivos: Sem a definição clara de objetivos a atingir, os projetos perdem totalmente o sentido de serem implementados.

28

Projetos x Operações Continuadas



Projetos

- Temporários.
- Únicos.
- Não repetem os objetivos.
- Quando atingidos, o projeto termina

Operações Continuadas

- Contínuos.
- Repetitivos.
- Repetem os objetivos
- Quando atingidos, renovam-se.

29

Projetos



30

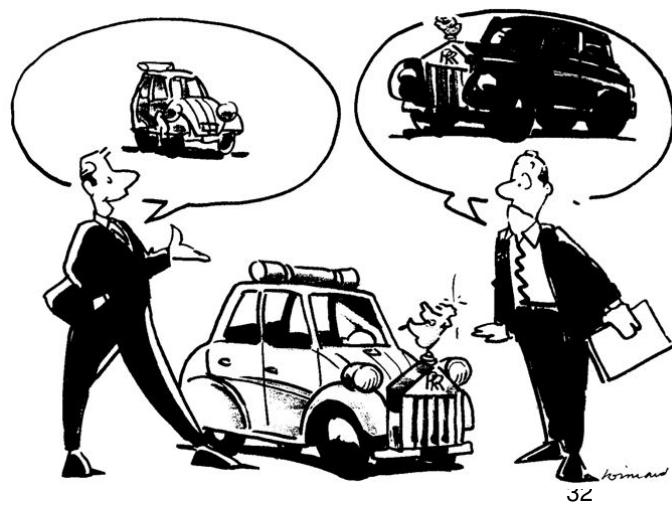
Projetos

- Demanda de Mercado
 - Construção de um novo Shopping Center
 - Construção de um Centro Médico
- Necessidade de Negócio
 - Expansão de uma linha de produtos
- Demanda de Cliente
 - Edital de licitação, Reengenharia
- Avanço Tecnológico
 - Internet, Telecomunicações
 - Sistemas para Smartphones, Tablets
- Exigência Legal
 - Lei ambiental, lei fiscal

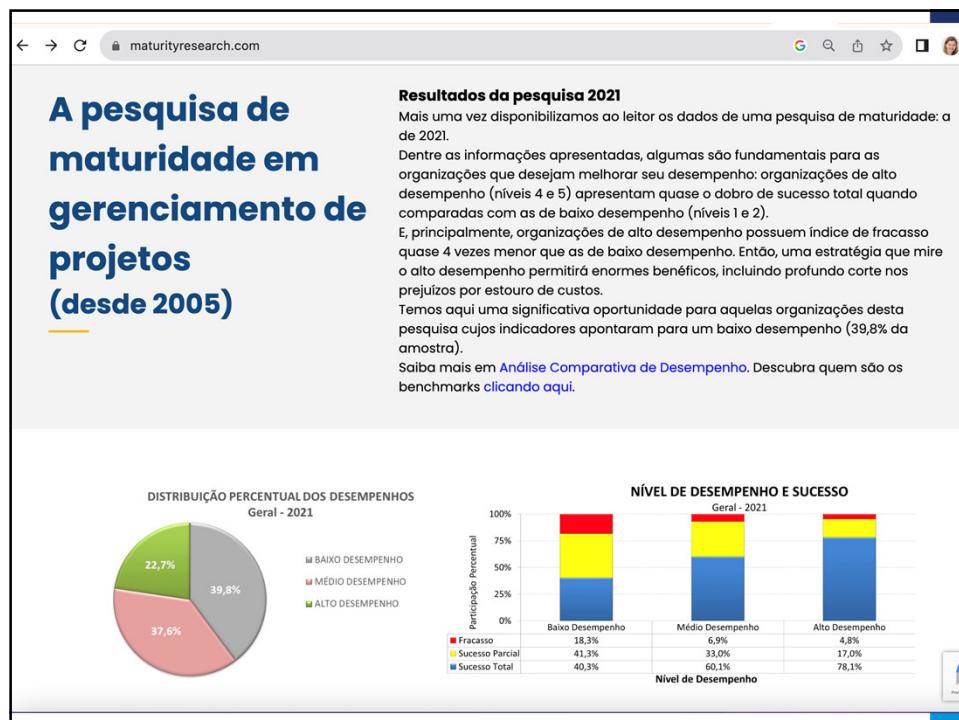
31

Projetos

Problemas ??????



32



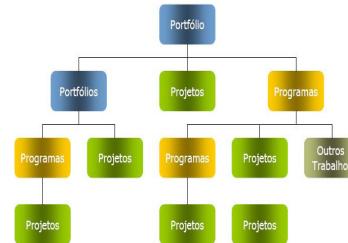
33



34

Programas

Um **PROGRAMA** é um conjunto de Projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente.



Fonte: "The Standard for Portfolio Management", PMI.

35

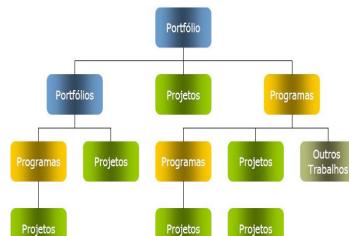
Portfólio de Projetos

Um **PORTFÓLIO** é um conjunto de Programas e Projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento do trabalho para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Qual a missão da empresa?

Qual a visão da empresa ?

Quais os objetivos estratégicos que são gerados a partir da missão e visão da empresa?



Fonte: "The Standard for Portfolio Management", PMI.

36

Exemplo de Portfólio de Projetos

Portfólio de Projetos Inovadores:

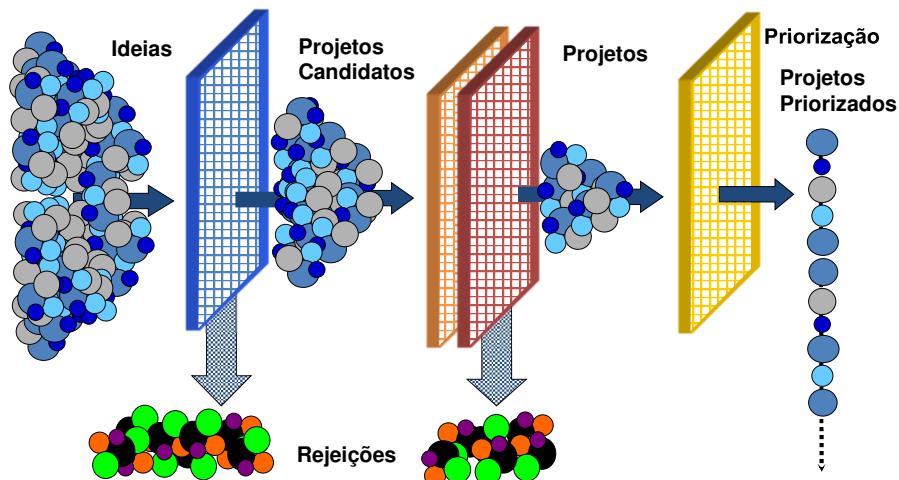
1. Projeto da Construção do prédio
2. Projeto de abertura de uma nova sede.
3. Projeto de Desenvolvimento do Sistemas de Controle de Equipamentos.
4. Projeto de Desenvolvimento do sistema de E-commerce



37

Seleção e Priorização de Projetos

Alinhamento estratégico Valor para o negócio Orçamento da empresa



38

Categorização

- 1) Estratégicos
- 2) Operacionais
- 3) Emergenciais
- 4) Compulsórios

Fonte: Administração do projeto – teoria e prática, Maximiano.

39

Categorização por Projetos

1. Estratégicos

Estão ligados as inovações no negócio da empresa, a sua competitividade.

- Desenvolvimento de novos produtos
- Ingresso em novos mercados
- Projetos de Investimento

Fonte: Administração do projeto – teoria e prática, Maximiano.



40

Categorização por Projetos

2. Operacionais

Estão ligados as atividades funcionais.

- Projeto de ampliação de instalações
- Campanhas de vendas
- Projetos de aumento da produtividade.



Fonte: Administração do projeto – teoria e prática, Maximiano.

41

Categorização por Projetos

3. Emergenciais ou Urgentes

São aqueles que respondem a problemas de solução inadiável.



- Recuperação de instalações destruídas por incêndio.

Fonte: Administração do projeto – teoria e prática, Maximiano.

42

Projetos Emergenciais



43

43

Categorização por Projetos

4. Compulsórios

São aqueles que são realizados para atender a obrigações criadas pelas legislação.

- Estudos de impacto ambiental
- Instalação de equipamentos de proteção.



Fonte: Administração do projeto – teoria e prática, Maximiano.

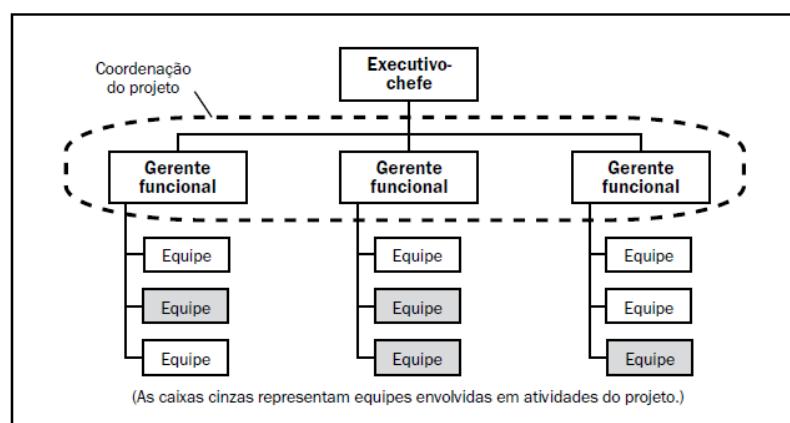
44

Estruturas Organizacionais



45

Organização Funcional



46

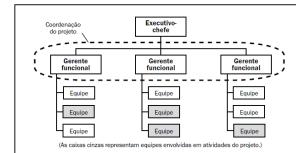
Organização Funcional

Vantagens

- Os membros da equipe se reportam a um único supervisor
- Planos de carreira claramente definidos
- Empresa agrupada por especialidades

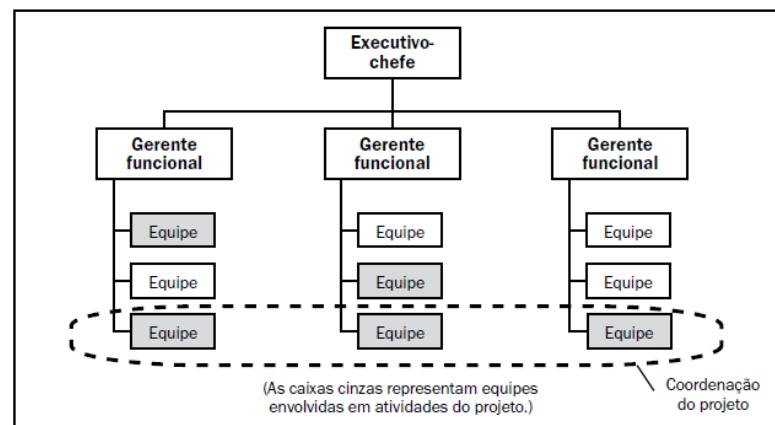
Desvantagens

- Não há plano de carreira para gerente de projetos.
- **O gerente de projetos tem pouca ou nenhuma autoridade**
- Membros da Equipe leais ao Gerente Funcional



47

Organização Matricial

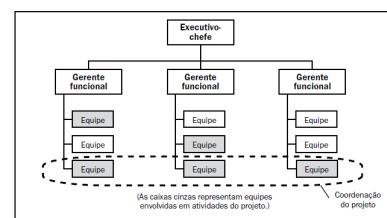


48

Organização Matricial

Vantagens

- Objetivo de Projeto visíveis.
- Aumento do apoio de áreas funcionais
- Melhor coordenação
- Utilização máxima de recursos escassos



Desvantagens

- Requer administração extra
- Mais de um chefe para equipes de projetos
- Problemas mais complicados de alocação de recursos
- Requer políticas e procedimentos abrangentes

49

Organização Projetizada

Coordenação do projeto

Executivo-chefe

Gerente do projeto

Equipe
Equipe
Equipe

Gerente do projeto

Equipe
Equipe
Equipe

Gerente do projeto

Equipe
Equipe
Equipe

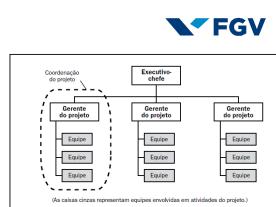
(As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.)

50

Organização Projetizada

Vantagens

- Organização eficiente por projetos
- Fidelidade ao projeto
- Comunicações mais eficazes do que as funcionais
- **Total autoridade do GP sobre os membros da Equipe**

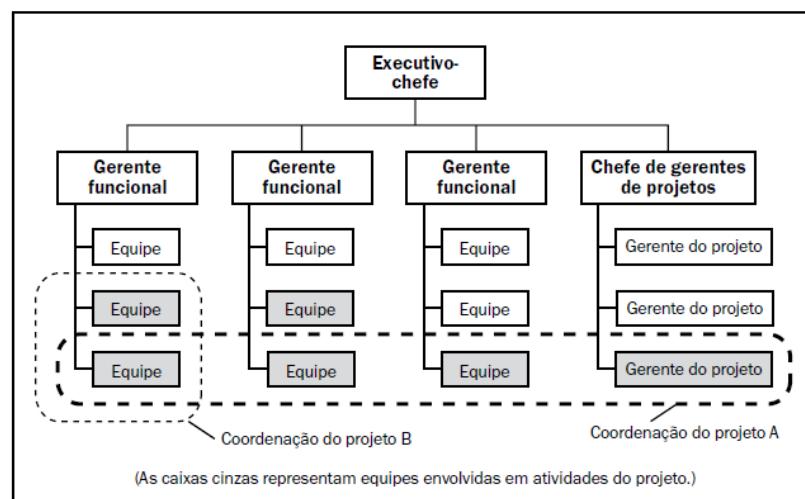


Desvantagens

- **Não há certeza sobre a realocação quando o projeto é terminado**
- Uso menos eficaz dos recursos, em especial aos altamente especializados.

51

Organização



52

GERENCIAMENTO DE PROJETOS CONCEITO



53

Gestão de Projetos

A arte de Gerenciar Projetos !



54

Gestão de Projetos

**"Gestão de Projetos é a aplicação de
conhecimentos, habilidades, ferramentas
e técnicas nas atividades do projeto a fim
de atender aos seus requisitos."**

PMI / PMBOK 6^a Edição

Gestão de Projetos

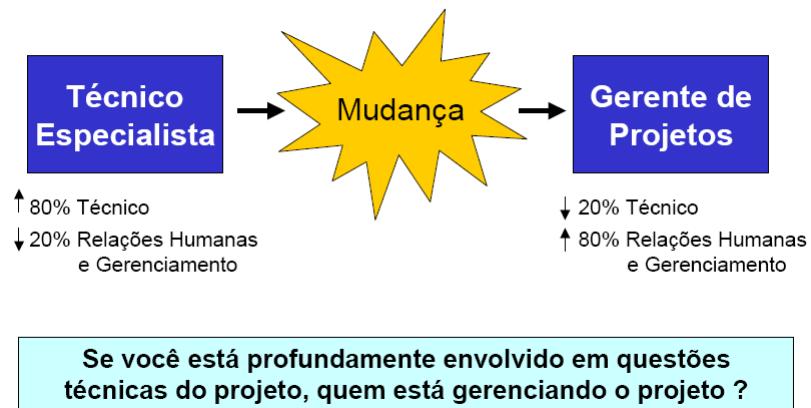
*"Aí está o mérito do êxito de meus projetos:
sempre fui muito exigente e rigoroso em
seguir processos ... esse rigor fez a diferença
entre afundar ou não, concluir ou não um
projeto."*

Amyr Klink



Gestão de Projetos

O desafio da mudança de papel



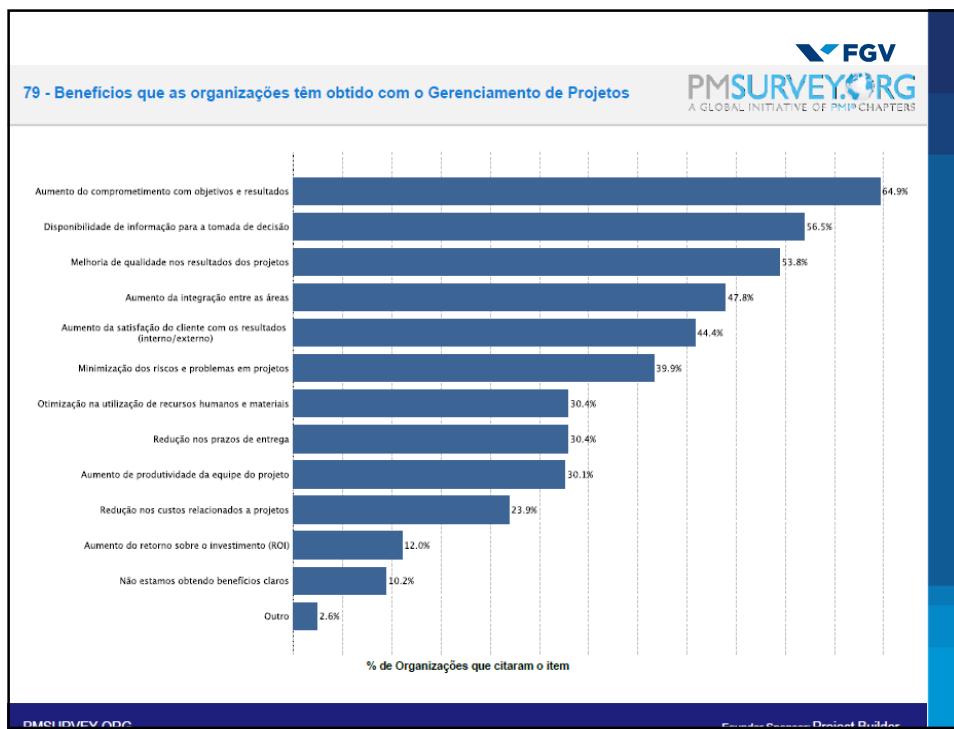
57

Gestão de Projetos

Quais Benefícios as organizações tem obtido gerenciando projetos ?



58



59

Iniciando o Projeto

Processos de Iniciação:

- Desenvolver o Termo de Abertura
- Identificar as partes interessadas (Stakeholders)



60

Termo de Abertura/ Project Charter

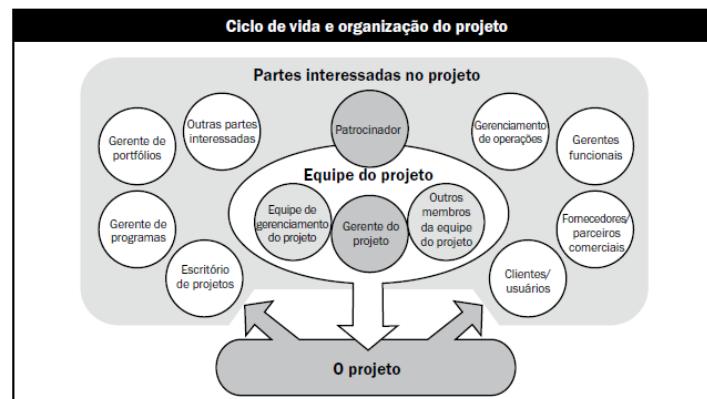
- Documento inicial do Projeto.
- O Termo de abertura documenta as necessidades do negócio, o entendimento atual das necessidades do cliente e o novo produto, serviço ou resultado.
- Quando o Termo de Abertura é aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado.



61

Stakeholders

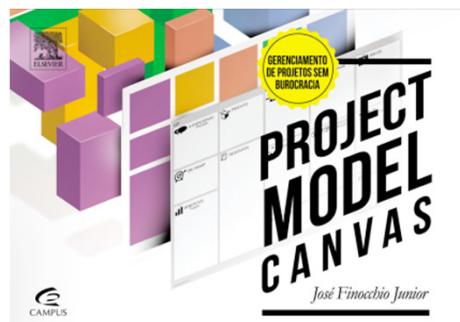
- São pessoas ou organizações envolvidas no projeto, que podem influenciar positivamente ou negativamente o projeto.



62

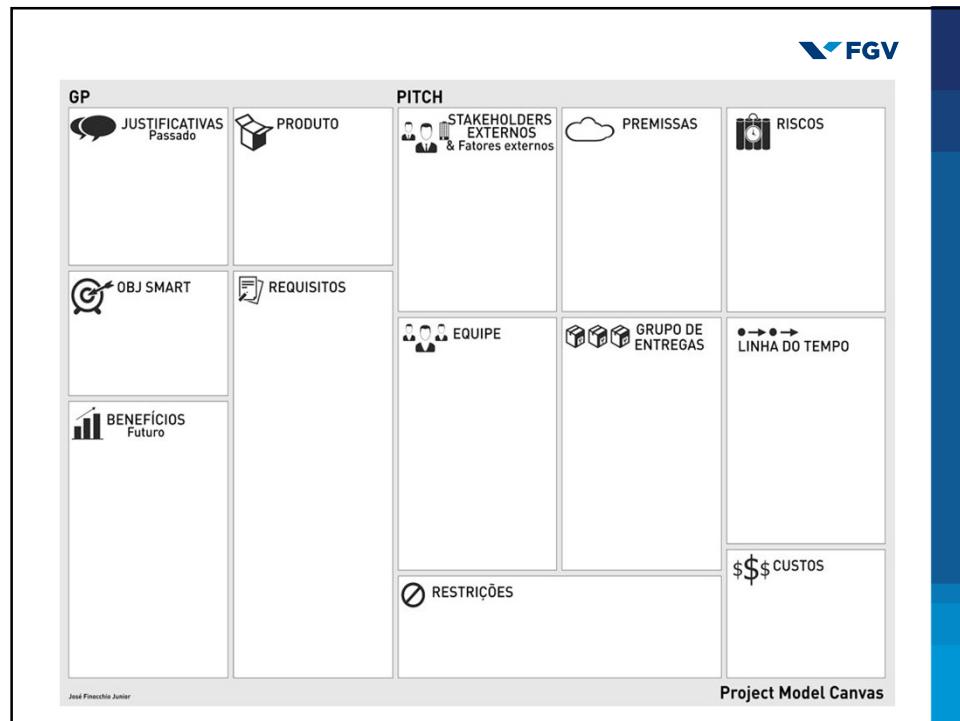
Project Model Canvas

- É baseada nos estudos de neurociência que visa mostrar que nossa capacidade de processamento visual é maior que a verbal.

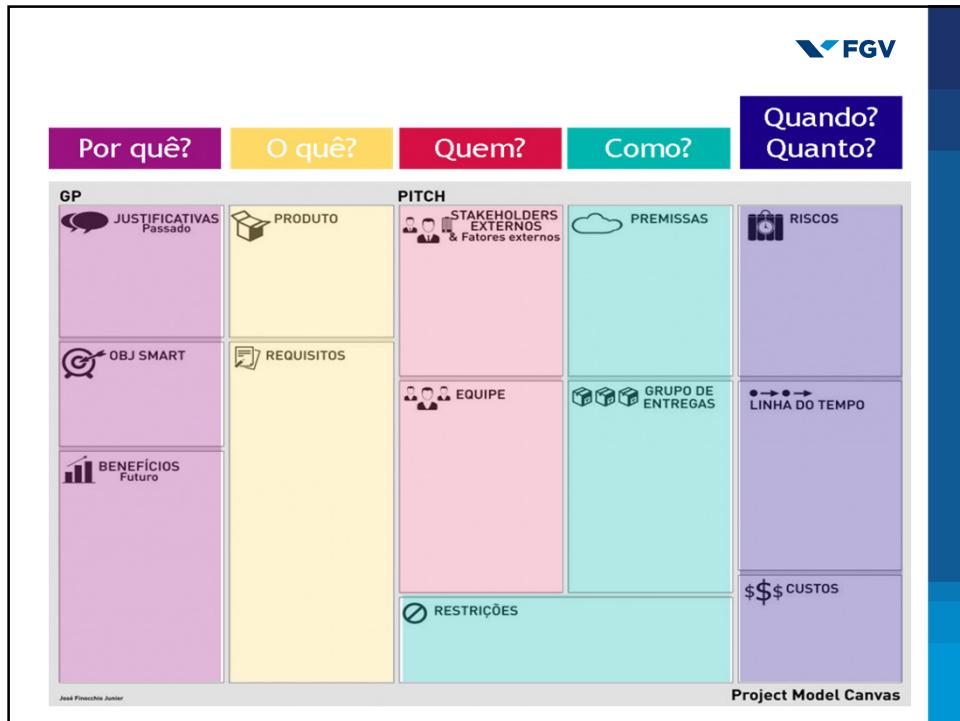


<http://pmcanvas.com.br/>

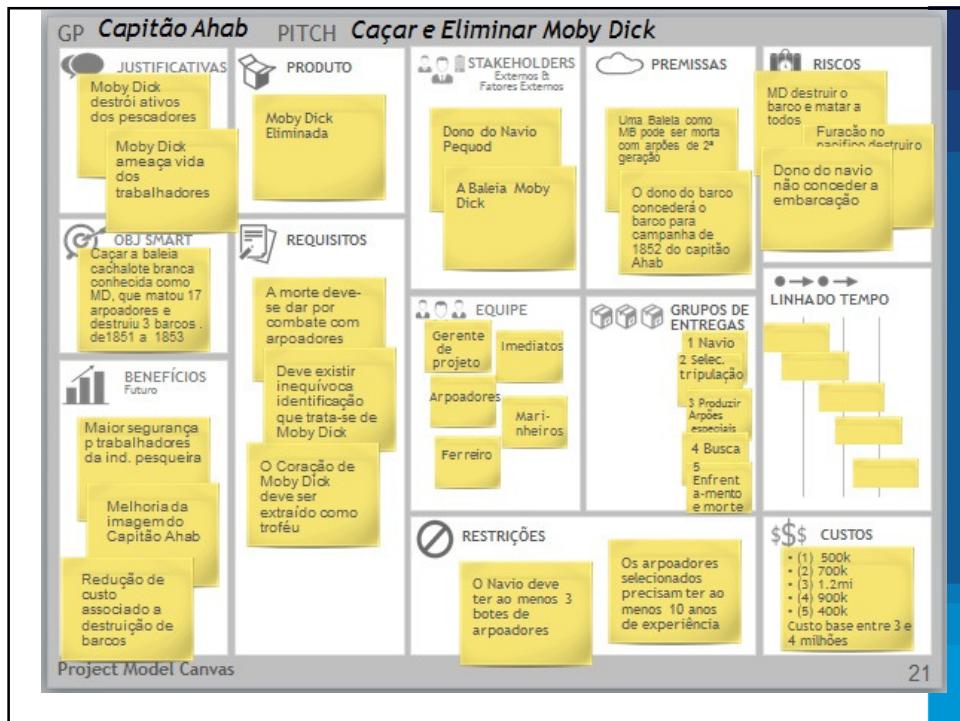
63



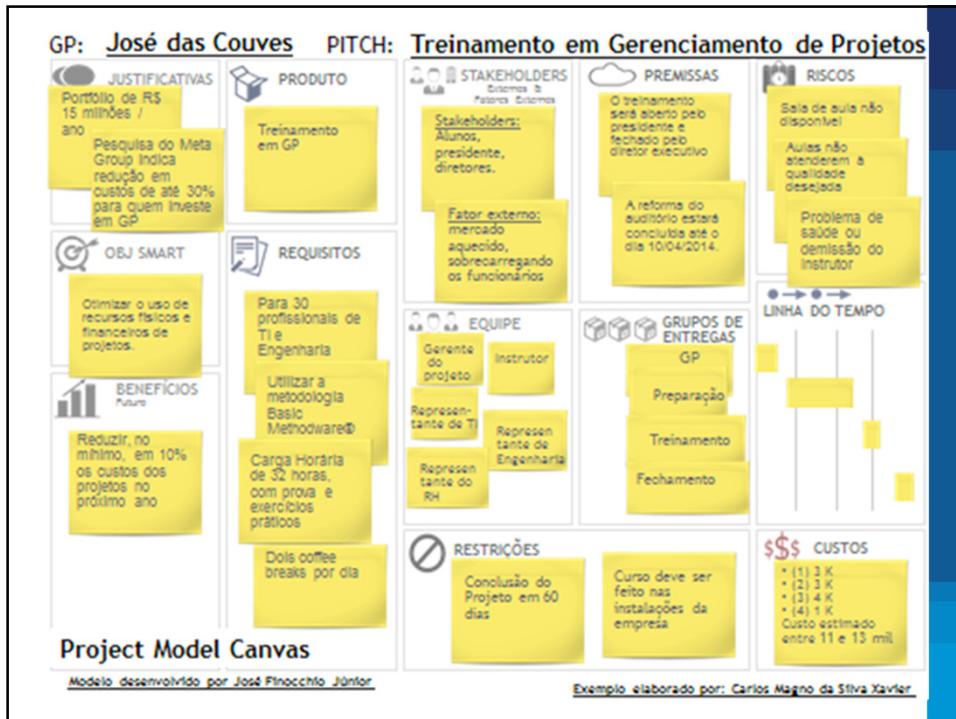
64



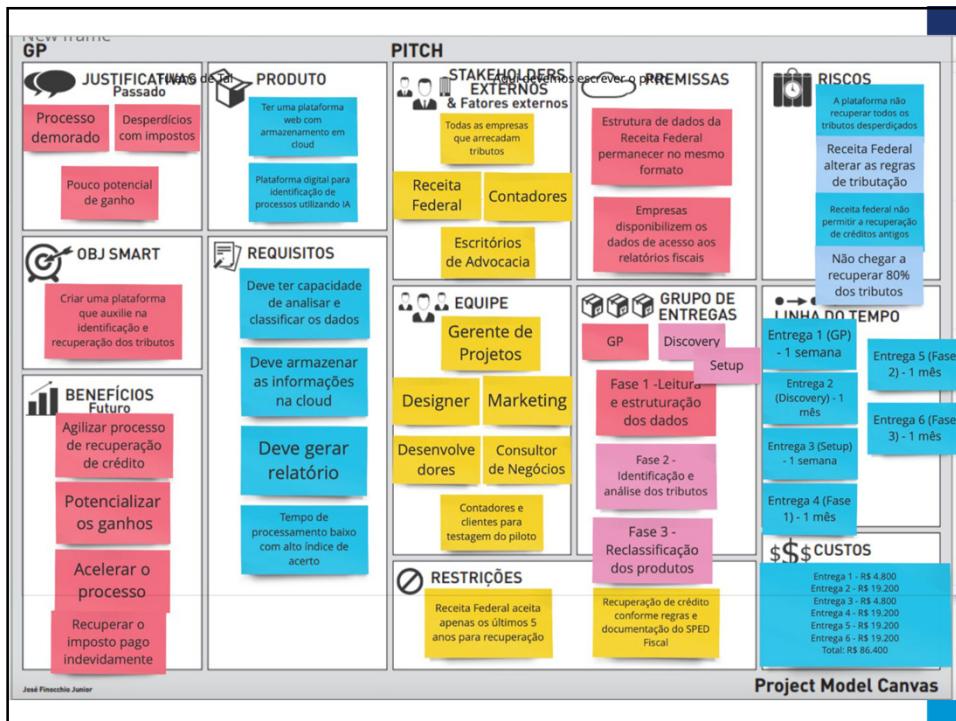
65



66



67



68

Agenda da Disciplina

2º Encontro
Prof. Alessandra

Ciclo de Vida do Projeto
Abordagens do desenvolvimento do ciclo de vida
Áreas do Conhecimento do PMBOK
Planejamento - Requisitos
Estrutura Analítica do Projeto
Cronograma
Comunicação em Projetos
Riscos em Projetos

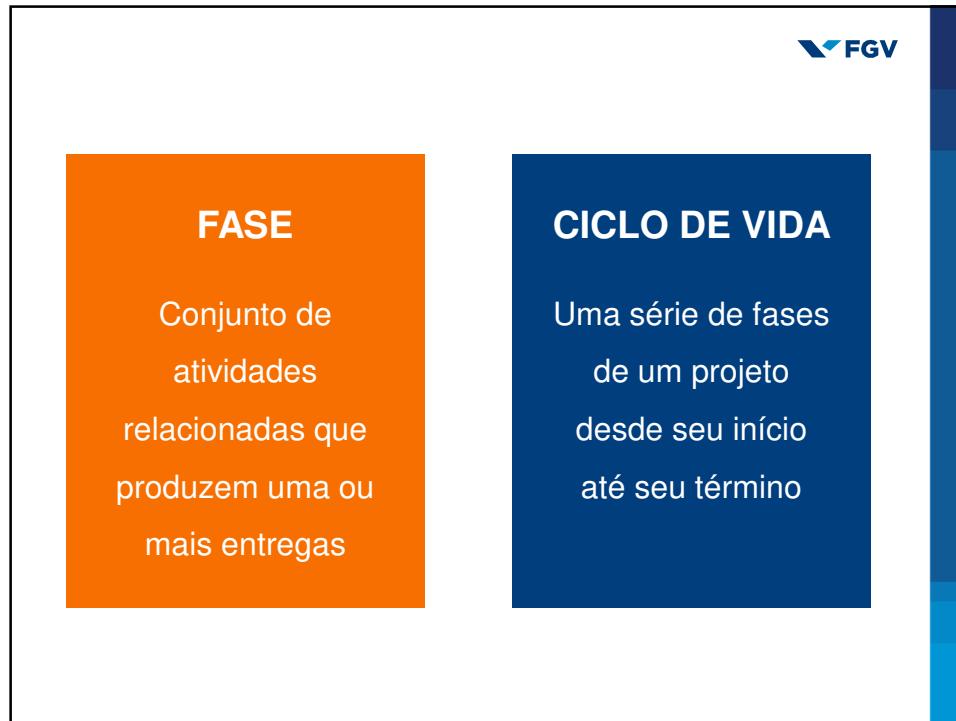
69

69

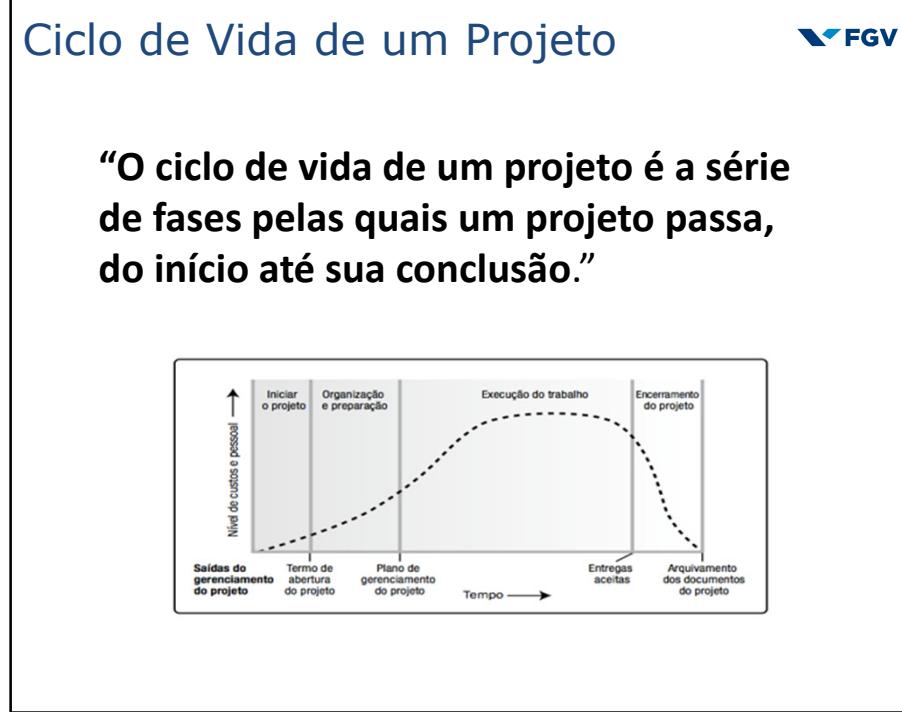
CICLO DE VIDA E GRUPO DE PROCESSOS



70



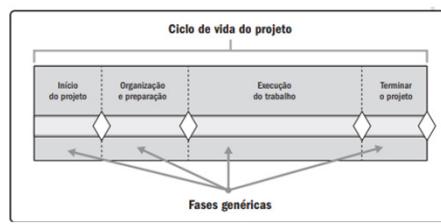
71



72

Ciclo de Vida de um Projeto

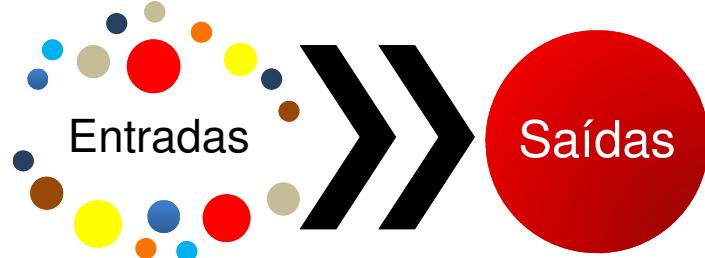
- **Início do projeto:** Levantamento inicial onde é verificado a viabilidade do projeto.
- **Organização e preparação:** Refinamento do levantamento inicial com o intuito de revisar e concluir o planejamento do projeto.
- **Execução do trabalho:** Execução daquilo que foi planejado.
- **Terminar o projeto:** Conclusão do projeto como um todo e transição do projeto para a operação. Envolve realocação de recursos, treinamento para quem assumirá a operação etc.



73

Processo

Um processo transforma entradas em saídas



74

Processo

**Série de atividades sistemáticas
direcionadas para alcançar um
resultado final de tal forma que
haja relação entre as entradas e as
saídas produzidas**

75

Modelos Preditivos ou Tradicionais

- São aqueles em que todas as atividades são planejadas com antecedência.
- O progresso é avaliado por comparação com o planejamento inicial.
- Em princípio, você deve planejar e programar todas as atividades do processo antes de começar a trabalhar neles.
- Exemplo: Modelo em cascata, ES orientada a reuso.

76

Modelos Ágeis

- Os Métodos ágeis surgiram a partir dos anos 90, introduzindo uma nova visão sobre como desenvolver software.
- Ser ágil está associado a uma mudança cultural, a uma forma de pensar diferente.
- A diferença entre os métodos ágeis e os outros métodos (tradicional ou prescritivos ou dirigidos a planos) é o **enfoque nas pessoas e não em processo**, e o seu conjunto de valores, princípios e práticas.
- Outra diferença é a adaptação a novos fatores decorrentes do desenvolvimento do projeto e a rápida resposta às constantes mudanças do mercado.
- Exemplo: Scrum, Lean, Kanban.

Modelos Híbrido

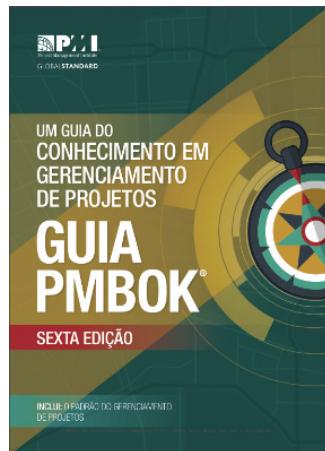
- Um processo híbrido reúne elementos de todos os modelos de processos genéricos (Cascata, Desenvolvimento Incremental e Engenharia de Software orientado a reuso)
- Ilustra boas práticas na especificação e no projeto.
- Apoia a prototipação e a entrega incremental.

Ágil x Tradicional

	Método Tradicional	Métodos Ágeis
Pressupostos Fundamentais	Sistemas totalmente especificáveis, previsíveis; desenvolvidos a partir de um planejamento extensivo e meticoloso	Software Adaptativo e de alta qualidade; pode ser desenvolvido por equipes pequenas utilizando princípios da melhoria contínua do projeto e testes orientados a rápida resposta a mudanças.
Controle	Orientado a Processos	Orientado a Pessoas
Estilo de Gerenciamento	Comandar e Controlar	Liderar e colaborar
Gestão do Conhecimento	Explícito	Táctico
Atribuição de Papéis	Individual - Favorece a especialização	Times auto gerenciáveis - Favorece a troca de papéis
Comunicação	Formal	Informal
Ciclo do Projeto	Guiado por Tarefas ou atividades	Guiado por Funcionalidades do produto
Modelo de Desenvolvimento	Modelo de ciclo de vida (Cascata, Espiral)	Modelo Iterativo e Incremental de entregas (Scrum, XP)
Forma/Estrutura organizacional desejada	Mecânica (burocrática com muita informação)	Orgânica (flexível e com incentivo a participação e cooperação social)

79

PMBOk – MODELO DIRIGO A PLANOS (PREDITVO OU TRADICIONAL)



80

Gestão de Projetos - Estrutura

- O projeto é gerenciado através por meio de **processos**
- Organizados em cinco “Grupos de Processos”:
Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento
- Com dez “Áreas de Conhecimento” : **Integração, Escopo, Cronograma, Custo, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas**

81

Processos de Gestão de Projetos

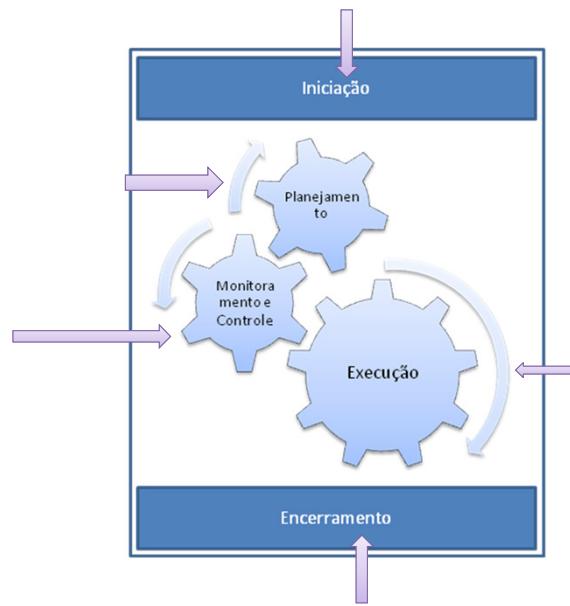
2 Processos de Iniciação
26 Processos de Planejamento
8 Processos de Execução
12 Processos de Mon. e Controle
1 Processos de Encerramento

Total :
49 processos de gestão de Projetos



82

5 Grupos de Processos



83

Processos de Iniciação

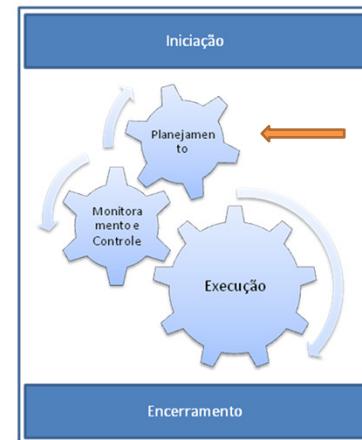
- Define um novo Projeto.
- O Gerente do Projeto é selecionado.
- As **partes interessadas** são identificadas.
- Análise e validação dos pré-requisitos
- O **Escopo inicial** é definido e os recursos financeiros comprometidos.
- Quando o **Termo de Abertura do Projeto** é aprovado, o projeto se torna oficialmente aceito.



84

Processos de Planejamento

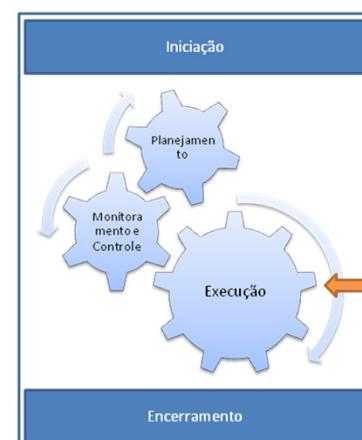
- Estabelecer o **Escopo Total** do Projeto
- Desenvolver o **Plano do Gerenciamento do Projeto** e os documentos do Projeto que serão usados para executá-lo.
- **Planejar as comunicações, prazos, riscos.**
- Identificar os componentes, fases, atividades (**Elaboração da EAP**)
- Fazer o replanejamento a partir dos desvios identificados.
- Identificar os **recursos necessários** para a execução do Projeto.



85

Processos de Execução

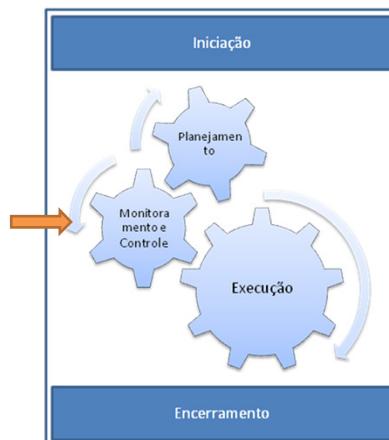
- Executar o trabalho definido no **plano de gerenciamento do projeto.**
- Coordenar pessoas e recursos.
- Analisar possíveis mudanças e o desenvolvimento de respostas a estas mudanças.



86

Processos de Monitoramento e Controle

- Acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto.
- Controlar as mudanças e recomendar ações preventivas em antecipação a possíveis problemas.
- Monitorar e controlar as atividades do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto.
- Monitorar para que somente mudanças aprovadas sejam implementadas.



87

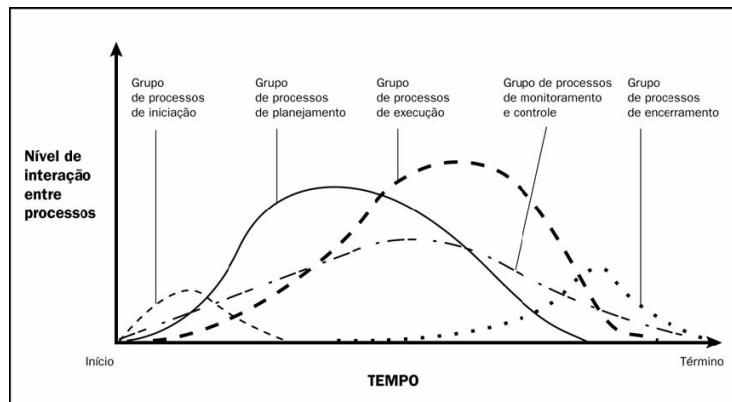
Processos de Encerramento

- Finalizar as atividades e encerrar formalmente o projeto.
- Obter aceitação do patrocinador.
- Documentar lições aprendidas.
- Arquivar todos os documentos relevantes.
- Encerrar os contratos e emitir relatório final.
- Avaliar os resultados e os objetivos alcançados.



88

5 Grupos de Processos de GP



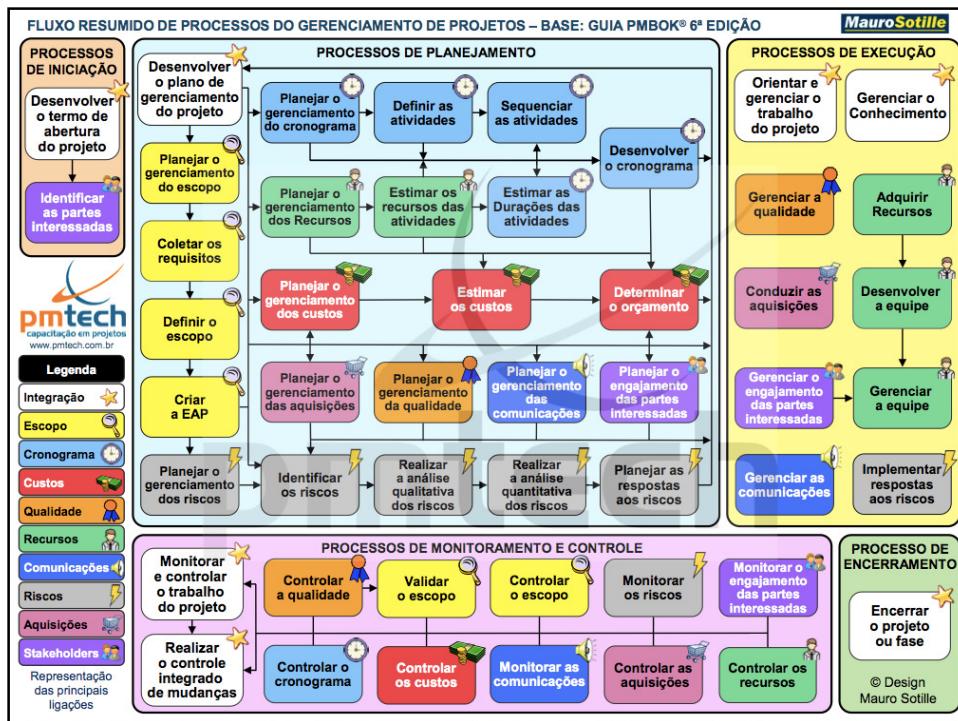
Os grupos de processos interagem em um projeto.

89

10 Áreas de Conhecimento do PMBOK



90

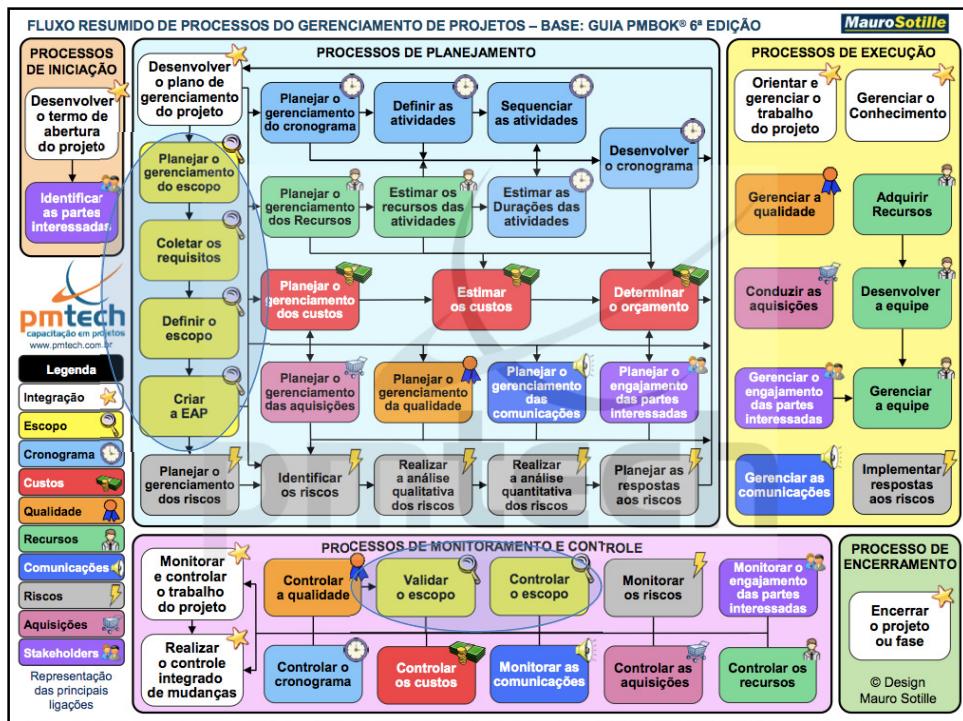


91

1. Gerenciamento do Escopo

Processos requeridos para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário e somente o trabalho necessário para completar o projeto com sucesso.

92



93

1. Gerenciamento do Escopo

Escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma do projeto.

- Escopo pode se referir:
- **Escopo do produto :**
 - Características e funções de um produto, serviço.
- **Escopo do projeto:**
 - Trabalho a ser realizado para entregar o produto ou serviço.

94



1. Gerenciamento do Escopo

Coletar os Requisitos

- **Coletar Requisitos:** Definir e documentar as funções e funcionalidades do projeto e do produto do projeto.
- Utilização de entrevistas, questionários, oficinas, etc..

O Desenvolvimento dos requisitos começa com uma análise da informação contida no Termo de Abertura do Projeto.

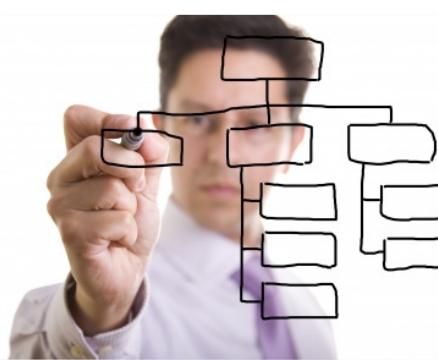
- Tipos de Requisitos:
 - **Do Negócio:** associadas ao valor agregado ao negócio;
 - **Do Produto:** característica ou funcionalidade que o produto deve ter;
 - **Do Projeto:** processos, premissas, restrições, normas ou procedimentos.



1. Gerenciamento do Escopo

Criar a EAP

Criar a **EAP (WBS)** - *Work Breakdown Structure* : É o processo de subdivisão das **entregas** e do trabalho em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.

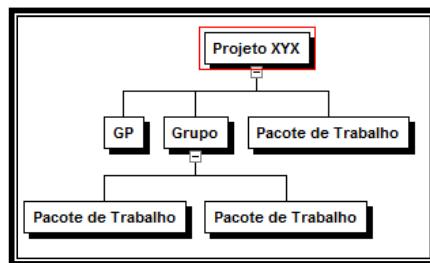


1. Gerenciamento do Escopo

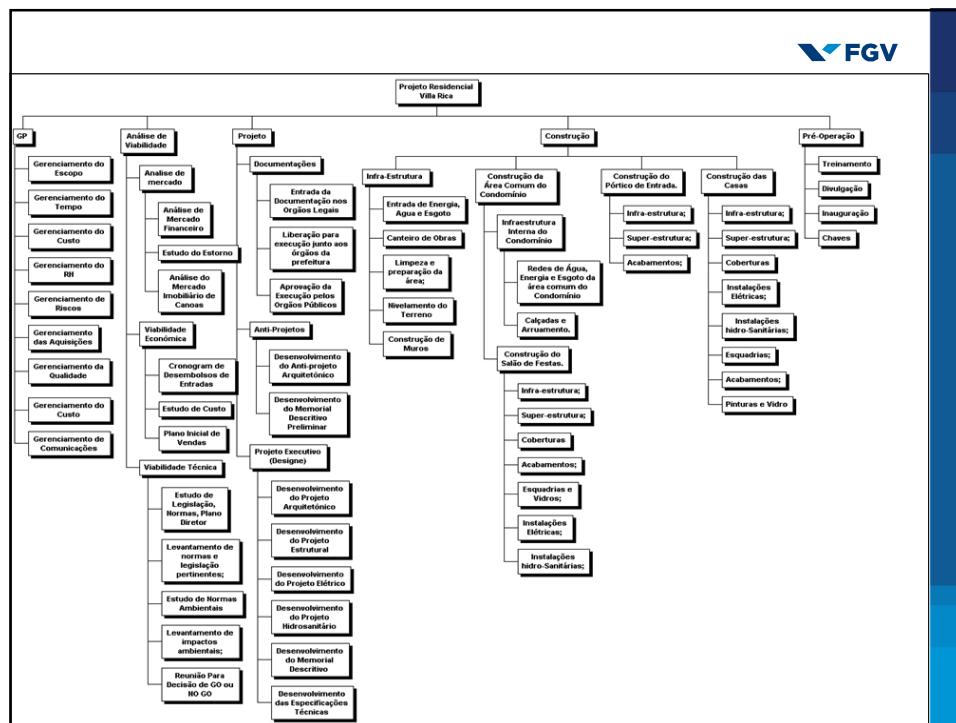


Criar a EAP

A Decomposição é a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores (a mais gerenciáveis) até que se tenha sido identificado todo o trabalho do projeto.



97



98

1. Gerenciamento do Escopo



Criar a EAP

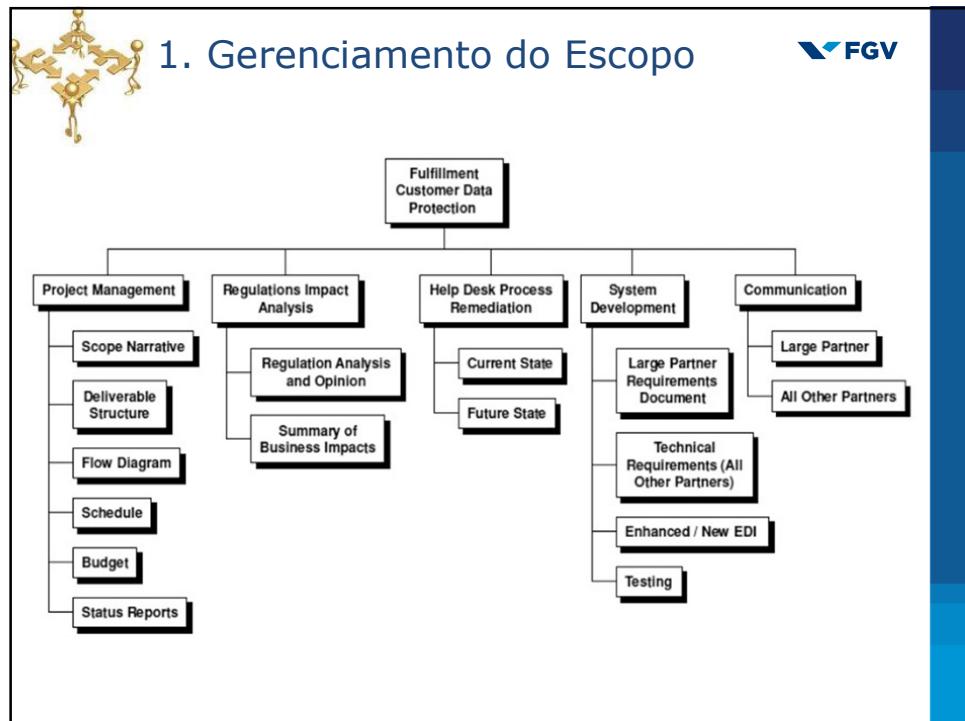
A EAP :

- Organiza componentes do escopo do projeto.
- É a estrutura sobre o qual o projeto será concluído.
- É a visão gráfica do projeto.
- É fácil de gerenciar, pois os pacotes vão até o nível mais baixo de gerenciamento.

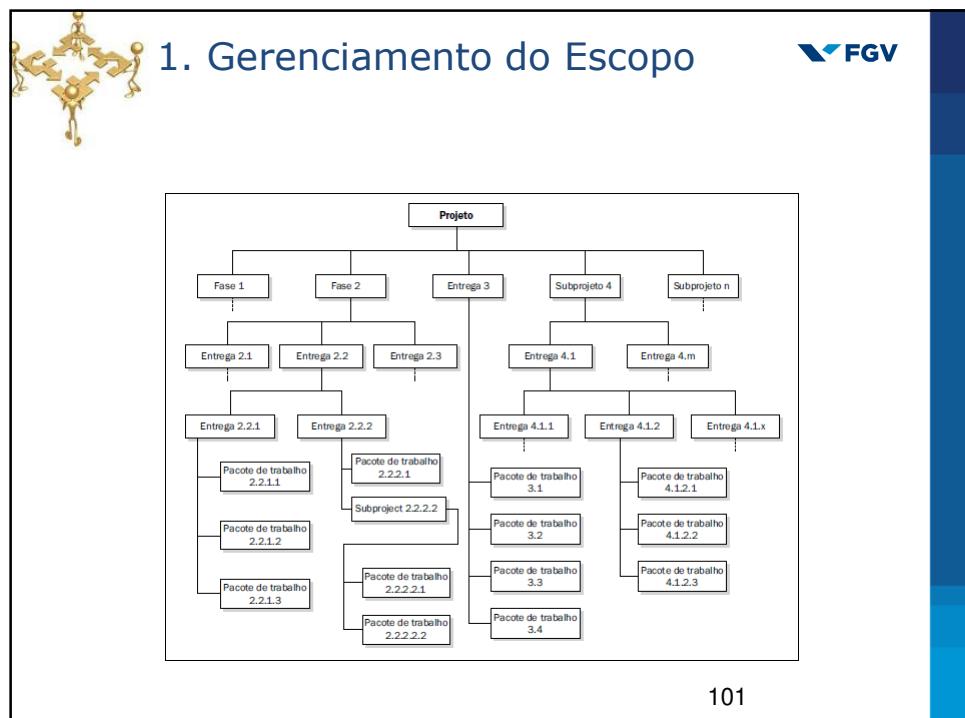
Exemplos de modos que se pode criar uma EAP:

- Fases cronológicas, datas-marco relevante, etapas de execução;
- Macrocomponentes ou entregáveis principais.
- Função da organização (Operações, RH, Marketing, Finanças, etc)
- Natureza das atividades (gestão, operação, suprimentos, etc..

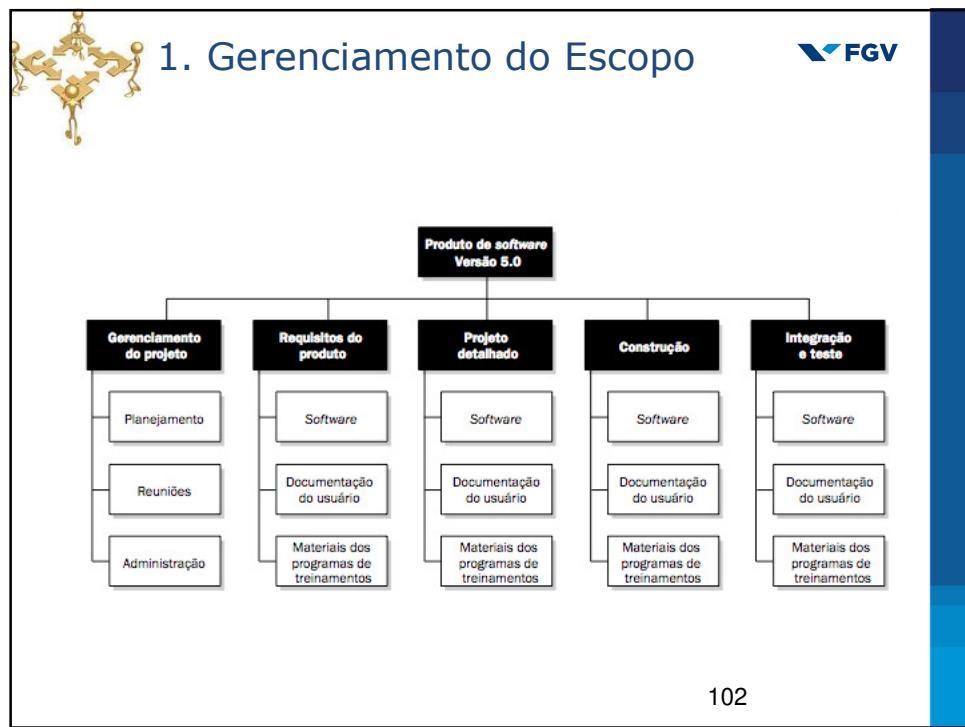
99



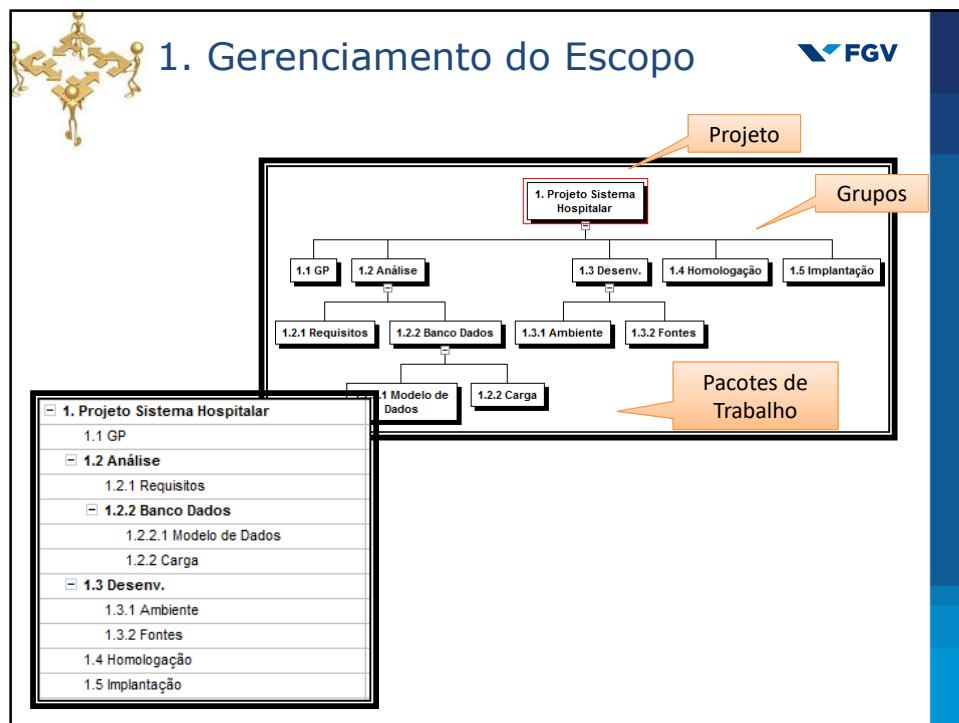
100



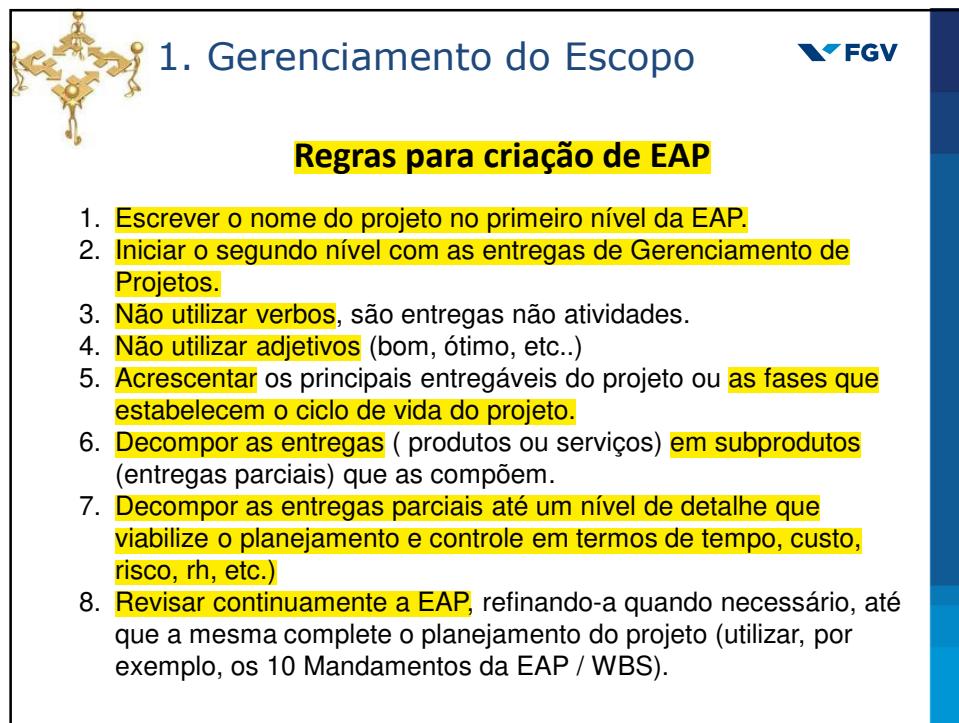
101



102



103



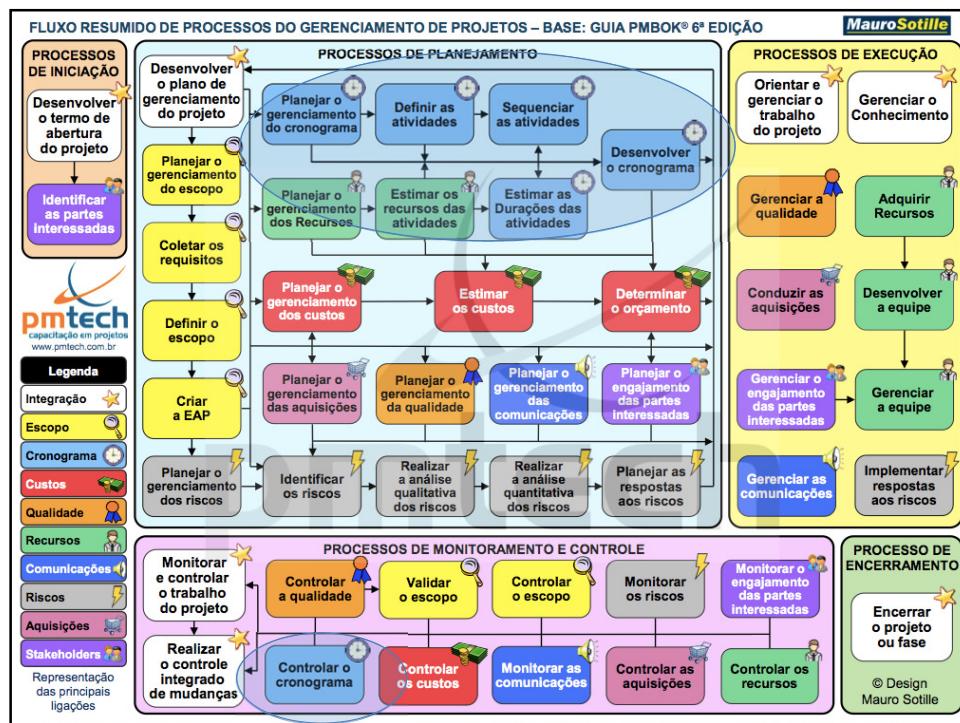
104

2. Gerenciamento do Cronograma

“Gerenciamento do Cronograma inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.”

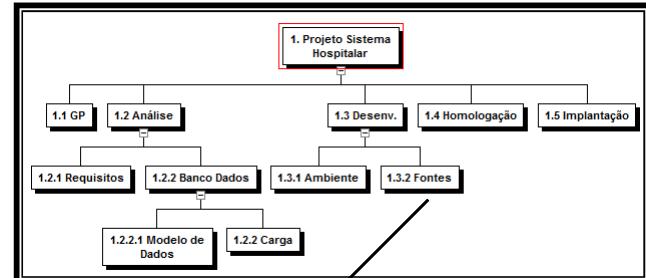
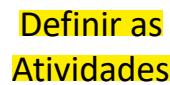


105



106

2. Gerenciamento do Cronograma

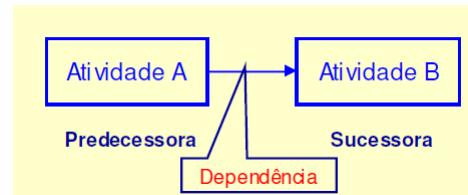
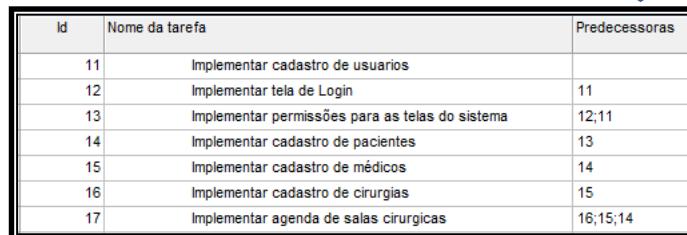


11	Implementar cadastro de usuários
12	Implementar tela de Login
13	Implementar permissões para as telas do sistema
14	Implementar cadastro de pacientes
15	Implementar cadastro de médicos
16	Implementar cadastro de cirurgias
17	Implementar agenda de salas cirúrgicas

Lista de Atividades geradas do Pacote

2. Gerenciamento do Cronograma

Sequenciar as Atividades





2.Gerenciamento do Cronograma

Estimar as durações das atividades

- É o processo de estimativa do número de período de trabalho que serão necessários para terminar as atividades com os recursos estimados.



Nome da tarefa	Predecessoras	Nomes de recursos	Duração
1.3.2 Fontes			36 dias
Implementar cadastro de usuarios			3 dias
Implementar tela de Login	11	Alessandra	1 dia
Implementar permissões para as telas do sistema	12;11	João	4 dias
Implementar cadastro de pacientes	13	Maria	5 dias
Implementar cadastro de médicos	14	Alessandra	3 dias
Implementar cadastro de cirurgias	15	Alessandra, João	5 dias
Implementar agenda de salas cirurgicas	16;15;14	Maria	15 dias

Boa prática : Uso de informações históricas (Base de Conhecimento) atualizadas e adaptadas ao projeto



2.Gerenciamento do Cronograma

Desenvolver o Cronograma

- É o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do Cronograma, visando criar o cronograma do projeto.

	Nome da tarefa	Predecessor	Nomes de recursos	Duração	Inicio	Término
1	1. Projeto Sistema Hospitalar			40 dias	Sex 29/04/11	Qui 23/06/11
2	1.1 GP		Alessandra	30 dias	Sex 29/04/11	Qui 09/06/11
3	1.2 Análise			3 dias	Sex 29/04/11	Ter 03/05/11
4	1.2.1 Requisitos		Alessandra	1 dia	Sex 29/04/11	Sex 29/04/11
5	1.2.2 Banco Dados			2 dias	Seg 02/05/11	Ter 03/05/11
6	1.2.2.1 Modelo de Dados	4	João	1 dia	Sat 03/05/11	Sat 03/05/11
7	1.2.2 Carga	6	João	1 dia	Sat 03/05/11	Sat 03/05/11
8	1.3 Desenv.			37 dias	Qua 04/05/11	Qui 23/06/11
9	1.3.1 Ambiente	5	Maria	1 dia	Qua 04/05/11	Qua 04/05/11
10	1.3.2 Fontes			36 dias	Qui 05/05/11	Qui 23/06/11
11	Implementar cadastro de usuarios	9	Antonio	3 dias	Qui 05/05/11	Sat 09/05/11
12	Implementar tela de Login	11	Alessandra	1 dia	Sat 09/05/11	Sat 10/05/11
13	Implementar permissões para as telas do sistema	12;11	João	4 dias	Sun 10/05/11	Sat 16/05/11
14	Implementar cadastro de pacientes	13	Maria	5 dias	Sun 10/05/11	Sat 23/05/11
15	Implementar cadastro de médicos	14	Alessandra	3 dias	Sun 10/05/11	Sat 26/05/11
16	Implementar cadastro de cirurgias	15	Alessandra, João	5 dias	Sun 10/05/11	Sat 02/06/11
17	Implementar agenda de salas cirurgicas	16;15;14	Maria	15 dias	Sun 10/05/11	Qui 23/06/11



Caminho Crítico

- A duração do cronograma é a do Caminho Crítico.
- O caminho crítico é o caminho mais longo apresentado pelo diagrama.
- Representa a menor quantidade de tempo em que o projeto pode ser completado.
- Adicionando tempo ao longo do caminho crítico aumenta a duração do projeto
- Tem folga zero

111



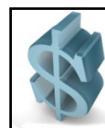
Gerenciamento do Tempo



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

TRADUÇÃO: WWW.TIRINHAS.COM

112



3. Gerenciamento de Custos

“O Gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.”



Pmbok

113



3. Gerenciamento de Custos

Processos :

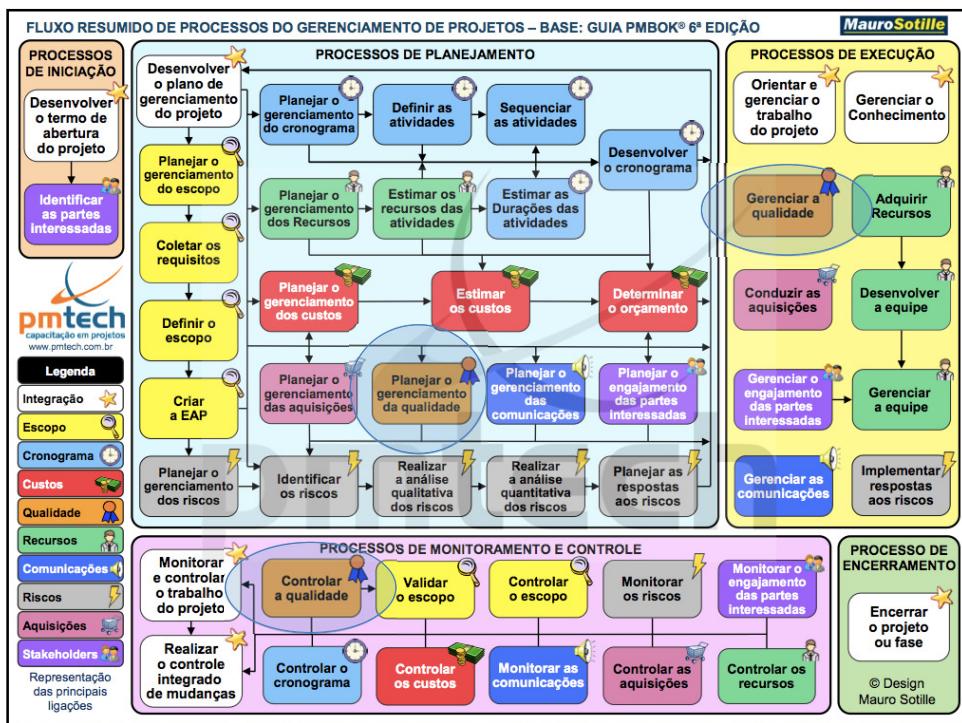


114

4. Gerenciamento de Qualidade

“O Gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e atividades da organização executora que **determinam as políticas de qualidade**, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido.”

115



116



4. Gerenciamento de Qualidade

Indicadores de Desempenho:

Meta : Valores pretendidos para o indicador de um produto ou um processo.

Índices : Refletem os resultados obtidos.

Indicador de Satisfação do Fornecedor

100%	80%	60%
------	-----	-----

Pesquisa de satisfação interna = 80 %

Indicador de Conclusão do Projeto

0%	50%	100%
----	-----	------

% Realizado = 30 %

117

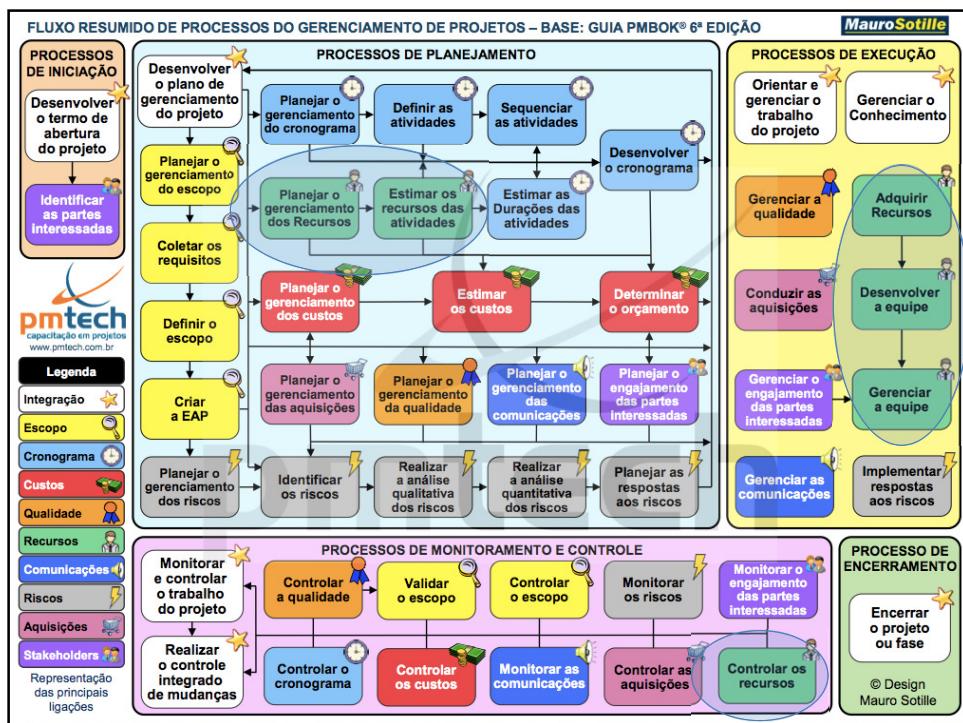


5. Gerenciamento de Recursos

“O Gerenciamento dos recursos do projeto, inclui os processos para **identificar, adquirir e gerenciar** os recursos necessários do Projeto”

Pmbok

118



119

6. Gerenciamento das Comunicações

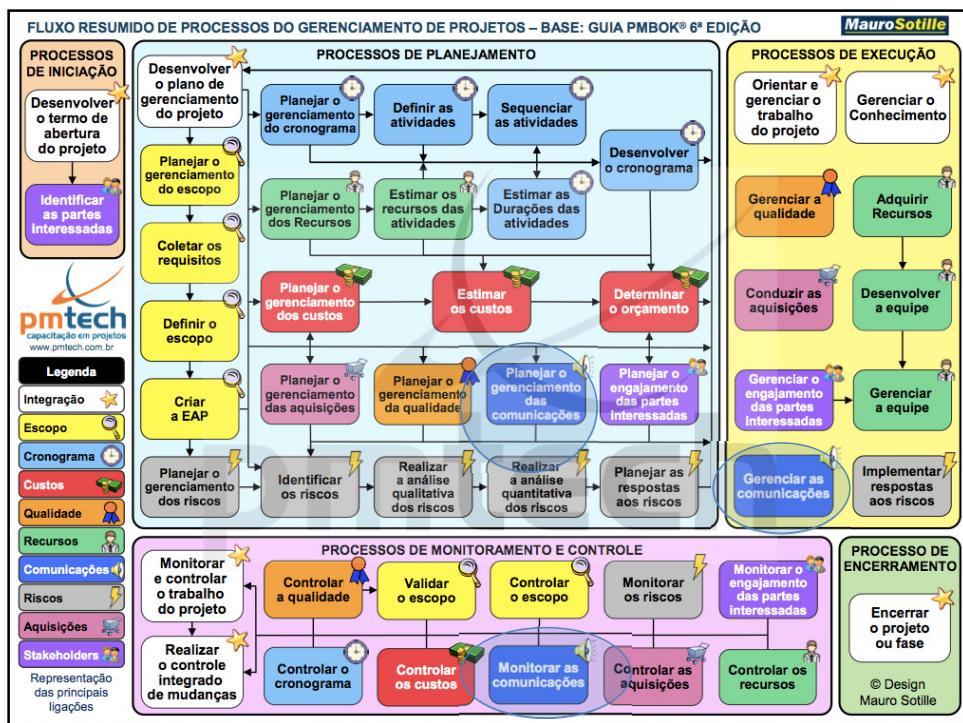


“O Gerenciamento das Comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.”

Pmbok



120



121

6. Gerenciamento das Comunicações

FGV

- Para o Guia PMBOK : “a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto”.
- 90% do Tempo do Gerente do Projeto é utilizado Comunicando !

122

 6. Gerenciamento das Comunicações 

Plano de Gerenciamento de Comunicação

Evento	Descrição	Responsável	Envolvidos	Frequência	Duração
Reunião de alinhamento semanal	Ger. Do Projeto, equipe e diretor discutem: Progresso do projeto, Relatório Executivo, Semanal	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto, equipe do projeto	Semanal (1 vez por semana)	2 horas
Relatório de desempenho do projeto	Enviar a todos os envolvidos o status atual do projeto	Gerente do Projeto	Gp, Equipe, diretoria e vice-presidência	Quinzenal	N.A
Reunião com a Diretoria	Newsletter da empresa, aviso Marcos da meta, riscos identificados e mitigados	Gerente Funcional	Gerente do Projeto, Diretoria	Mensal	2 horas
E-mails de Status das atividades	Ger. do Projeto apresenta : o status das atividades	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto, equipe do projeto	Diariamente	1 x ao dia

123

 6. Gerenciamento das Comunicações 

Plano de Gerenciamento de Comunicação

- Exemplos de Eventos de Comunicação:
 - ✓ Reunião de Planejamento
 - ✓ Reunião de Kick-Off
 - ✓ Reunião de Lições Aprendidas
 - ✓ Reunião de Status do Projeto
 - ✓ Relatório de Progresso do Projeto
 - ✓ Relatório de Encerramento do Projeto
 - ✓ Newsletter da Empresa
 - ✓ Reunião diária com o Time do Projeto
 - ✓ Atualização da Intranet
 - ✓ E-mail de encerramento do Projeto
 - ✓ Comunicação das Mudanças do Projeto
 - ✓ Aviso de Entregas Marcos do Projeto

124

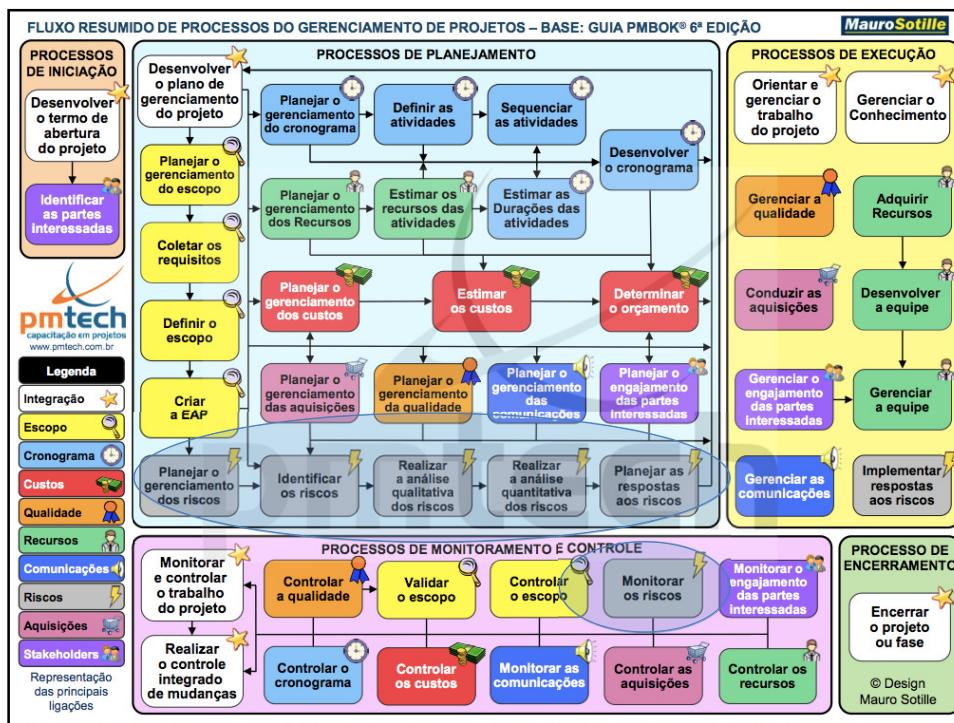


7. Gerenciamento de Riscos

“Os objetivos do Gerenciamento dos riscos são **aumentar** a probabilidade e o impacto dos **eventos positivos** e **reduzir** a probabilidade e o impacto dos **eventos negativos** no projeto.”

Pmbok

125



126



7. Gerenciamento de Riscos

Riscos

✓ Risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto.

- São inerentes a qualquer projeto;
- São os principais causadores de crises, mudanças e insucessos de projetos;
- “**Não há oportunidade sem risco, assim como, não há risco que não carregue consigo uma oportunidade.**”
- Os riscos de um projeto incluem tanto as **ameaças** aos objetivos do projeto quanto as **oportunidades** de melhorar o desempenho desses objetivos.

Riscos incluem: **Incerteza; Imprevisto; Imponderável; Acidental; Motivos de força maior causados pela natureza ou pelo homem.**

127



7. Gerenciamento de Riscos

Papel do Gerente de Projetos

- **Planejar** e desenvolver o plano de Gerenciamento de Riscos
- **Identificar** os riscos do Projeto e compreender seus impactos
- Desenvolver **estratégias e respostas** apropriadas
- **Incorporar** gerenciamento de riscos no processo de planejamento e gerenciamento do projeto
- **Desenvolver** na equipe do projeto as boas práticas de gerenciamento de Riscos.

128



7. Gerenciamento de Riscos

1. Planejar o Gerenciamento dos riscos

É o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.

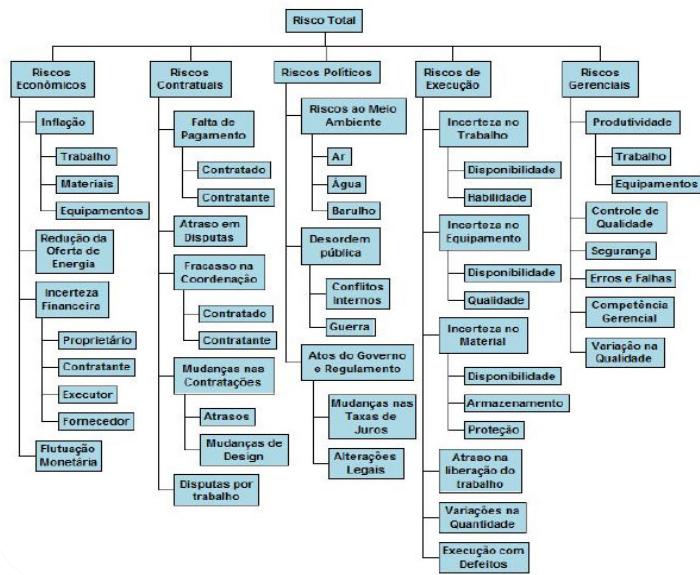
Plano de Ger. Riscos inclui:

- Metodologia:** define as abordagens, ferramentas e fontes de dados;
- Papéis e Responsabilidades:** define a liderança, suporte e participação da equipe;
- Orçamento:** atribui recursos, estima os custos necessários para o ger. de riscos;
- Prazos:** define quando e com que frequência o processo de ger. de riscos será realizado;
- Categorias de risco:** fornece uma estrutura que garante um processo abrangente de identificação sistemática, os riscos até um nível consistente de detalhes.

129



RBS DE RISCOS SEGUNDO KANGARI



130

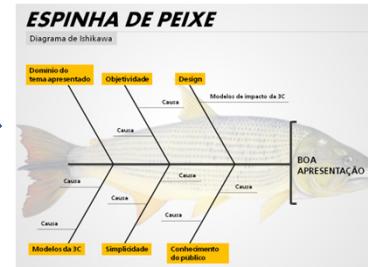


7. Gerenciamento de Riscos

2. Identificar os riscos

É o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características.

- Revisões de Documentação/Listas de Verificação
- Brainstorming
- Entrevistas:
 - Com as partes interessadas
 - Com especialistas
- Análise da Causa Raiz
- Análise SWOT:
 - Forças/ Fraquezas
 - Oportunidades/Ameaças
- Opinião Especializada



131



7. Gerenciamento de Riscos

3. Realizar a análise qualitativa dos riscos

É o processo de priorização de riscos para a análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

Probabilidade:

- Alta vale 5
- Média vale 3
- Baixa vale 1

Impacto:

- Alta vale 5
- Média vale 3
- Baixa vale 1

132



7. Gerenciamento de Riscos

5. Planejar respostas aos riscos

É o processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações.

Estratégias p/ **riscos negativos** :

- **Eliminar:** Remover totalmente a ameaça, esclarecendo os requisitos, obtenção de informações, melhorando as comunicações ou adquirindo conhecimentos especializados;
- **Transferir:** Transferir o risco passa a responsabilidade para a outra parte, mas não elimina os riscos. Ex: seguros, seguros-desempenho, garantias;
- **Mitigar:** A mitigação de riscos implica na redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso para dentro de limite aceitável.
- **Aceitar:** A aceitação passiva não requer nenhuma ação.

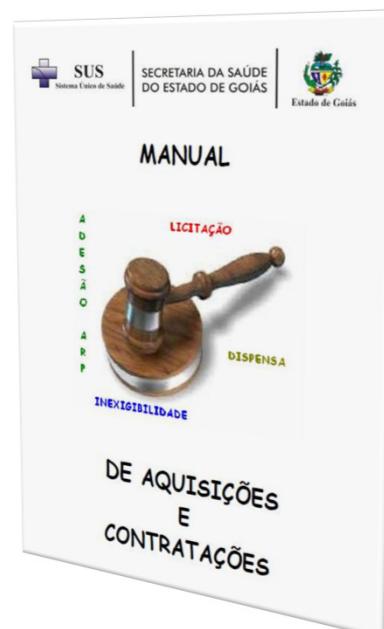
133



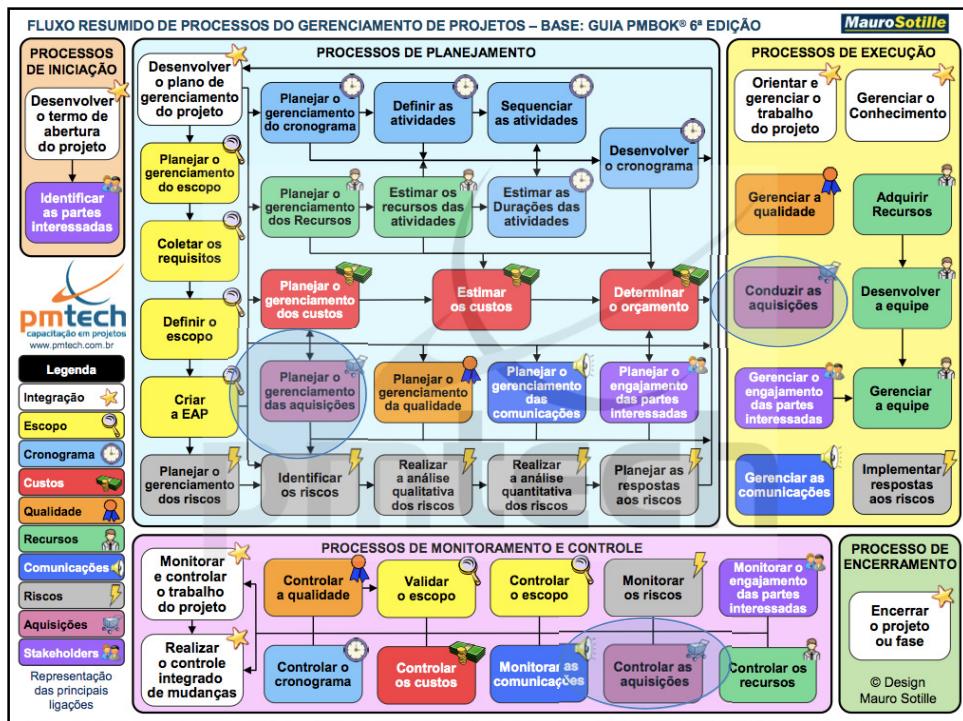
8. Gerenciamento das Aquisições

“O Gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços de um projeto.”

Pmbok



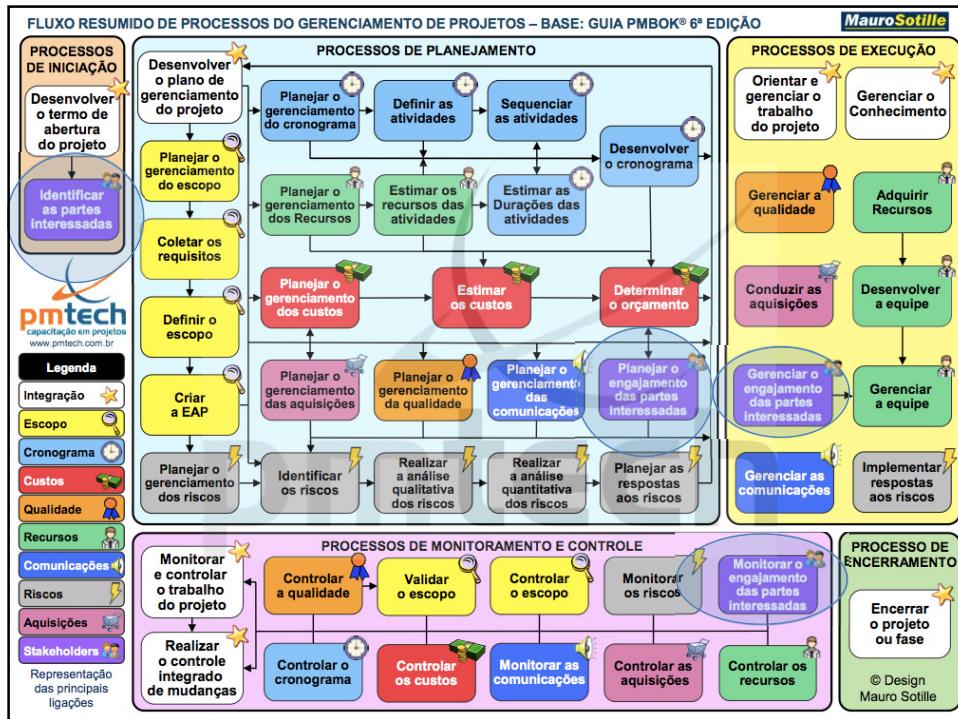
134



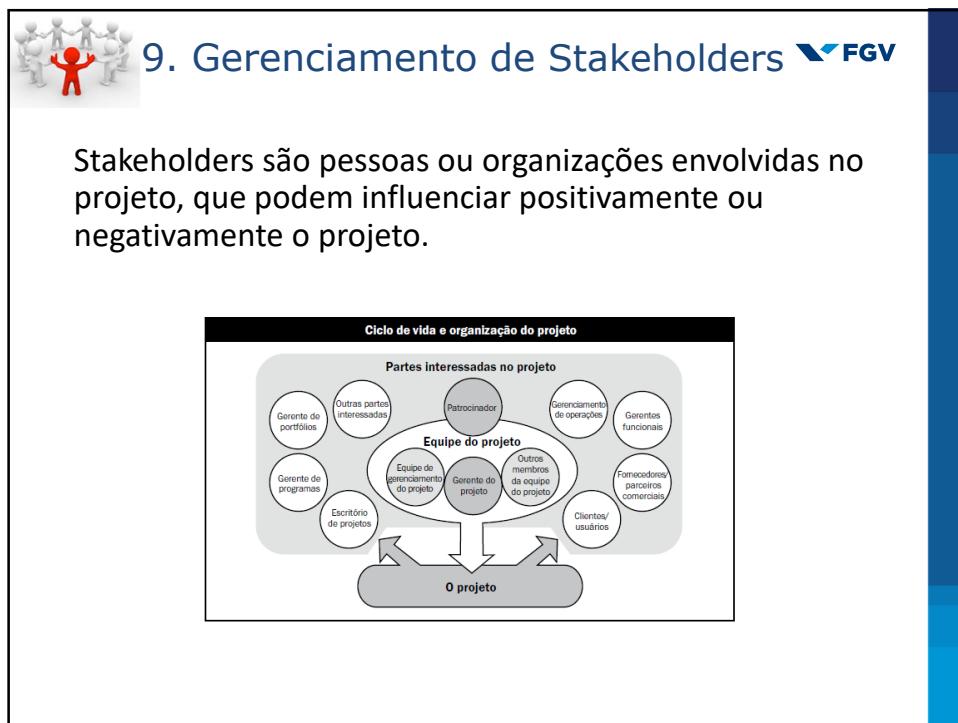
135



136



137



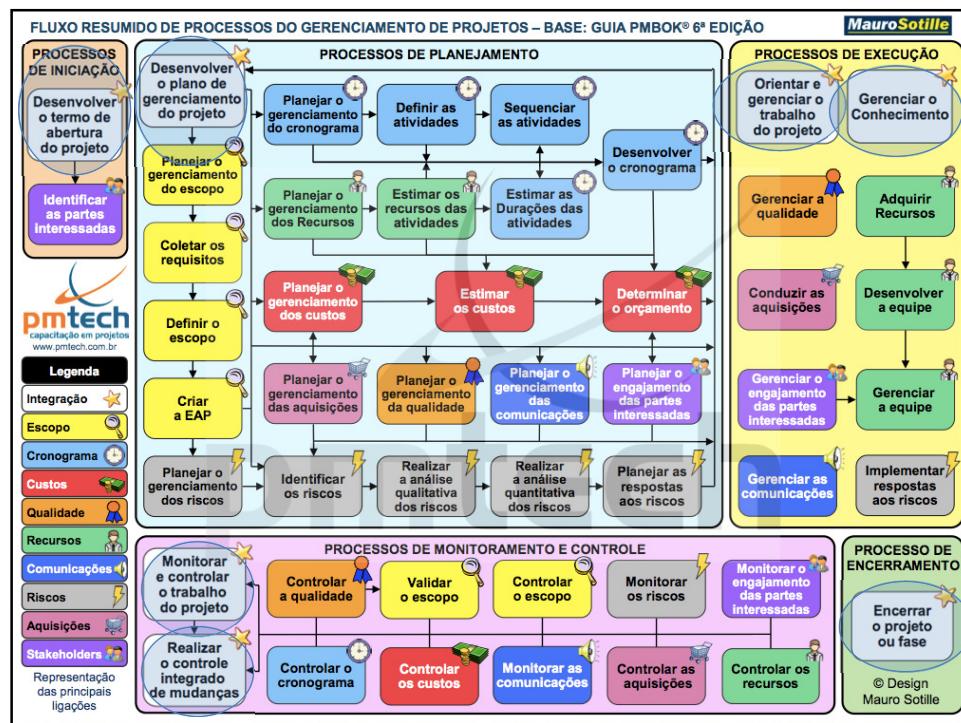
138

10 - Gerenciamento de Integração

“O Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento”

Pmbok

139



140

Agenda da Disciplina

3º Encontro
Prof. Alessandra

Metodologias Tradicionais:

- Restrição Tripla
- Demais Área de Conhecimento
- Gestão de Recursos
- Integração

Metodologias Ágeis:

- Conceito
- Ágil x Tradicional
- Mindset Ágil
- Princípios Ágeis

14
1

141

RESTRICÇÃO TRIPLA

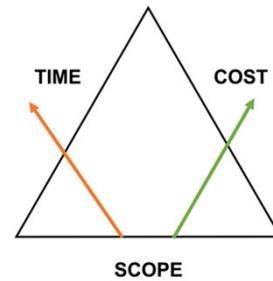


142

Restrição Tripla em Projetos

A restrição tripla se refere a 3 demandas muito importantes quando trabalhamos com Projetos:

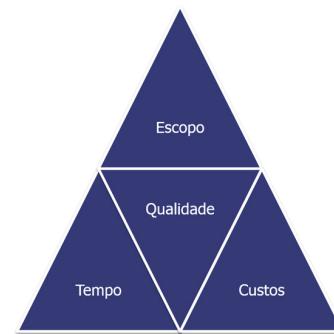
1. Escopo
2. Tempo
3. Custo



143

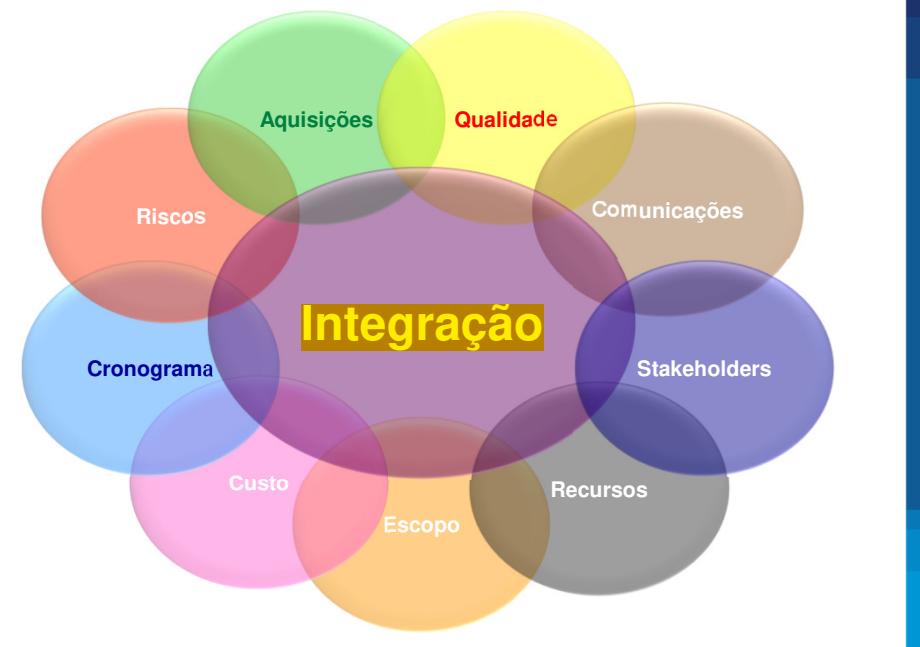
Restrição Tripla em Projetos

- Para aumentar escopo, você precisa aumentar o custo e/ou o prazo;
- Para diminuir o prazo, você precisa aumentar o custo e/ou reduzir o escopo;
- Para diminuir o custo, você precisa reduzir o escopo.



144

10 Áreas de Conhecimento do PMBOK



145

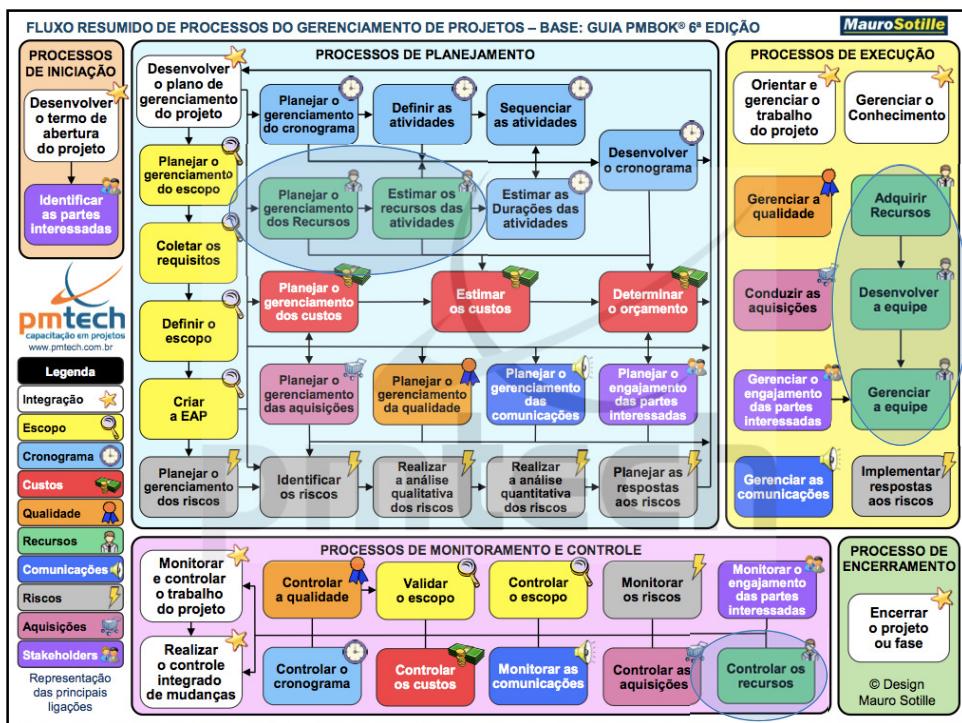
Gerenciamento de Recursos

“O Gerenciamento dos recursos do projeto, inclui os processos para **identificar, adquirir e gerenciar** os recursos necessários do Projeto”

Pmbok



146



147

PAPEL DO GERENTE DE PROJETO



148

Papel do Gerente de Projeto



O gerente do projeto deve **adquirir** habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes do projeto a alcançar uma alto desempenho da equipe e cumprir os objetivos do projeto.



149

Futuro



Avanço rápido

Os gerentes de projetos continuarão a desempenhar papéis importantes no futuro, mas de maneiras marcadamente diferentes.

De Priya Patra, PMP

O papel do gerente do projeto girará mais em torno das habilidades pessoais, especialmente porque as equipes multidisciplinares se tornam a norma.

150

Competências do GP



151

Triângulo de Talentos do GP



152

Triângulo de Talentos do GP



Perspicácia de Negócios

- Gestão e Realização de Benefícios
- Modelos e Estruturas de Negócios
- Análise Competitiva
- Relacionamento e Satisfação do Cliente
- Conhecimento de Domínio da Indústria
- Conformidade Legal e Regulatória
- Conscientização do mercado
- Conhecimento específico da função
- Planejamento Estratégico, Análise, Alinhamento

Fonte: <https://pmid.org/o-triangulo-de-talentos-do-pmi/>

153

Triângulo de Talentos do GP



Formas de Trabalho

- Ágil e hiper ágil
- Híbrido
- Design Thinking
- Transformação
- Coleta e Modelagem de Dados
- Gerenciamento do valor ganho
- Governança
- Gerenciamento de desempenho
- Gerenciamento de Requisitos
- Gestão de Riscos
- Gerenciamento de cronograma
- Gerenciamento de escopo
- Avaliação de Tempo, Orçamento e Custo

Fonte: <https://pmid.org/o-triangulo-de-talentos-do-pmi/>

154

Triângulo de Talentos do GP

Habilidades de Poder



- Liderança
- Escuta ativa
- Comunicação
- Adaptabilidade
- Brainstorming
- Coaching e Mentoring
- Gerenciamento de conflitos
- Inteligência emocional
- Influência
- Habilidades interpessoais
- Negociação
- Resolução de problemas
- Trabalho em equipe

Fonte: <https://pmidf.org/o-triangulo-de-talentos-do-pmi/>

155

EQUIPES



(UM DOS PRINCÍPIOS DO PMBOK 7ª EDIÇÃO)

156



Como Montar uma Equipe Produtiva ?



157

157

- Bando
- Grupo
- Equipe



158

Equipe do Projeto



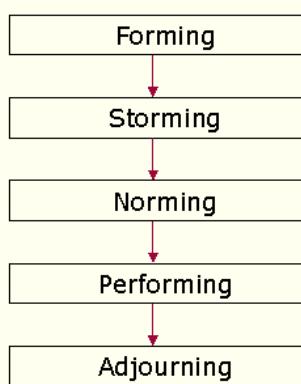
- **Bando:** certo número de pessoas reunidas, cada qual com seus próprios objetivos e metas.
- **Grupo:** certo número de pessoas reunidas, para realizarem uma determinada tarefa.
- **Equipes** são um **conjunto de pessoas** com habilidades complementares, comprometidos com: propósito comum, metas de desempenho e com abordagem em que são mutuamente responsáveis pelo trabalho.

159

Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe

Stages of Team Development
(Bruce Tuckman)



1. Formação
2. Confusão/Conflito
3. Normatização
4. Desempenho
5. Desintegração

160

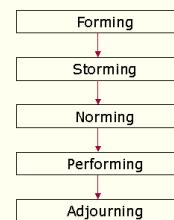
Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe:

1. Formação

O grupo está em fase de formação, todos procuram ser gentis e ninguém se arrisca muito; portanto, aparentemente, não há conflitos.

Stages of Team Development
(Bruce Tuckman)



Dúvidas :

- Quem será o líder?
- Quais os verdadeiros problemas que terão de resolver ?
- Quem serão os outros membros do grupo ?
- O que se espera que façam ?



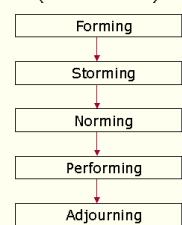
Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe:

2. Confusão/Conflito

- A produtividade do grupo continua baixa.
- Boa parte da energia ainda é gasta na sua organização.
- A preocupação dos membros não é mais com o fato de serem aceitos ou não, mas, sim, com a expectativa de serem ou não respeitados e com poder de influência nas decisões grupais.
- Cada um procura estabelecer o seu território, e isso gera um certo nível de competição.
- A resistência em satisfazer solicitações de outros elementos do grupo é alta, assim como são altos o grau de discordância de opinião entre os membros do grupo e a ocorrência de conflitos interpessoais.
- Os conflitos de opinião costumam ser produtivos e positivos.

Stages of Team Development
(Bruce Tuckman)

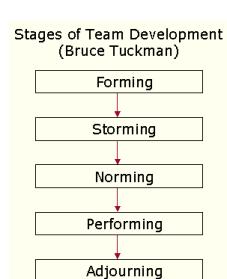


Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe:

3. Normatização

- A produtividade começa a ser mais acelerada.
- Esta é uma fase bem diferente das anteriores.
- As pessoas já se sentem como membros ativos do grupo.
- Existe respeito mútuo
- Todos se mostram preocupados em ajudar o grupo a ser bem-sucedido.
- Há um espírito de cooperação
- O conflito interpessoal é bastante reduzido.
- O ambiente é de confraternização.
- Existe um fluxo de informação entre os componentes e as responsabilidades são estabelecidas.



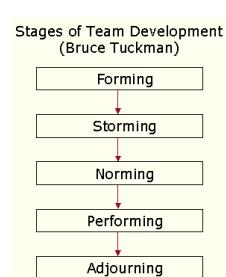
163

Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe:

4. Desempenho

- A produtividade atinge o seu apogeu e verdadeiros milagres começam a ocorrer.
- Todos os elementos enfatizam o desempenho do grupo.
- Cada um procura dar o melhor de si.
- Há um grande e contagiante entusiasmo.
- O relacionamento interpessoal é positivo e surge o verdadeiro trabalho em equipe.
- Os problemas são resolvidos de forma consensual, com discernimento e criatividade.
- A sensação é de harmonia e bem-estar.
- A produtividade é criativa e inovadora.



164

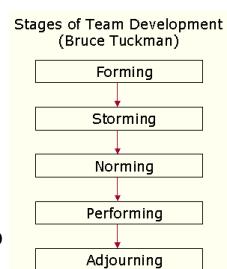
Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe:

5. Desintegração

Equipes de Projeto:

- ✓ Os objetivos do projeto são atingidos e não há razão para que a equipe continue a existir.



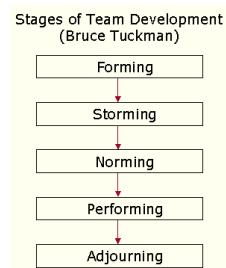
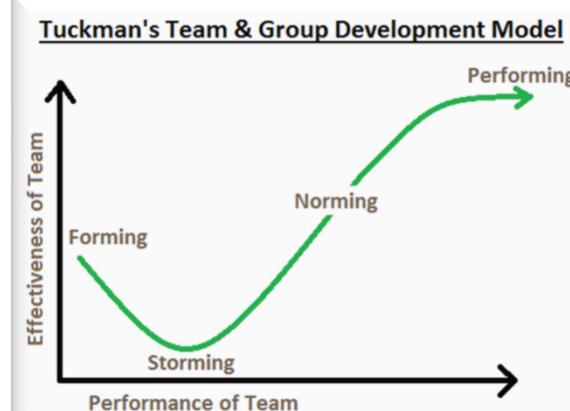
Equipes Permanentes:

- ✓ Irão procurar sobreviver e se fortalecer a partir dos processos de renovação – seja de metas, de tecnologia – ou a partir de troca de alguns membros.

165

Equipe do Projeto

Fases do Desenvolvimento da Equipe:



166

Equipe do Projeto

Técnicas para desenvolver equipes:

1. Agrupamento
2. Equipes Virtuais
3. Tecnologias de Comunicação
4. Habilidades interpessoal e de Equipe
5. Reconhecimento e Recompensas
6. Treinamento
7. Avaliações Individuais e da Equipe
8. Reuniões

167

Desenvolver a Equipe do Projeto



Sala de Guerra do Projeto Agrupamento

168

Desenvolver a Equipe do Projeto

Equipes Virtuais

- Recursos mais hábeis
- Custos Reduzidos
- Menos despesas de viagem e transferências
- Proximidade com fornecedores, clientes.



169

Desenvolver a Equipe do Projeto

Tecnologias de Comunicações

- Portal Compartilhado : repositório compartilhado (website, intranet, software de colaboração)
- Videoconferências
- Audioconferências
- E-mail/mensagens instantâneas



170

Desenvolver a Equipe do Projeto

Habilidades Interpessoal e Equipe

- Gerenciamento de Conflitos
- Influência
- Motivação
- Negociação
- Construção de equipes.



171

Desenvolver a Equipe do Projeto

Reconhecimento e Recompensas



172

Desenvolver a Equipe do Projeto

Treinamentos

- Treinamentos Formais ou Informais
- Treinamentos Individuais ou em Grupos
- On-line
- Mentoria
- Orientação



173

Desenvolver a Equipe do Projeto

Avaliações Individuais e da Equipe

- Ferramentas de avaliação identificam os pontos fracos e fortes das equipes.
- Pesquisas sobre atitudes, avaliações específicas, entrevistas estruturadas, testes de habilidade e grupos de discussão.



174

Desenvolver a Equipe do Projeto

Reuniões

- É uma forma de Comunicação Interativa.
- E como fazer reuniões eficazes ?



175

4. Desenvolver a Equipe do Projeto

Técnica Pomodoro

A Técnica Pomodoro é um método de gerenciamento de tempo desenvolvido por Francesco Cirillo no final dos anos 1980. A técnica consiste na utilização de um cronômetro para dividir o trabalho em períodos de 25 minutos, separados por breves intervalos.^[1] A técnica deriva seu nome da palavra italiana pomodoro (tomate), como referência ao popular cronômetro gastronômico na forma dessa fruta. O método é baseado na ideia de que pausas frequentes podem aumentar a agilidade mental^{[2][3]}.

CICLO DE 4 POMODOROS



FOCO

INTERVALO



Cronômetro em forma de tomate, que inspirou o criador da técnica

176

176

Desenvolver a Equipe do Projeto



Condições para Obter Time

	Forças Impulsoras	Forças Restritivas
Indivíduo	Motivação Empatia Iniciativa Competência Apoio	Vaidade Apatia Dependência Timidez Manipulação
Coletivo	Liderança Confiança Simpatia Competência Comunicação aberta	Conflitos reprimidos Manobras sutis Objetivos confusos Linguagem cautelosa Decisões impostas

(MOSCovici, 1999)

177

Desenvolver a Equipe do Projeto



Condições para Obter Time

	Forças Impulsoras	Forças Restritivas
Indivíduo	Motivação Empatia Iniciativa Competência Apoio	Vaidade Apatia Dependência Timidez Manipulação
Coletivo	Liderança Confiança Simpatia Competência Comunicação aberta	Conflitos reprimidos Manobras sutis Objetivos confusos Linguagem cautelosa Decisões impostas

(MOSCovici, 1999)

178

Desenvolver a Equipe do Projeto

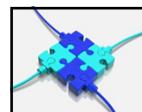


Condições para Obter Time

	Forças Impulsoras	Foras Restritivas
Organização	Recursos adequados Ambiente confortável Tempo disponível Privacidade Organização	Tamanho do grupo Ambiente desagradável Troca de local Horário inconveniente Interferências

(MOSCovici, 1999)

179



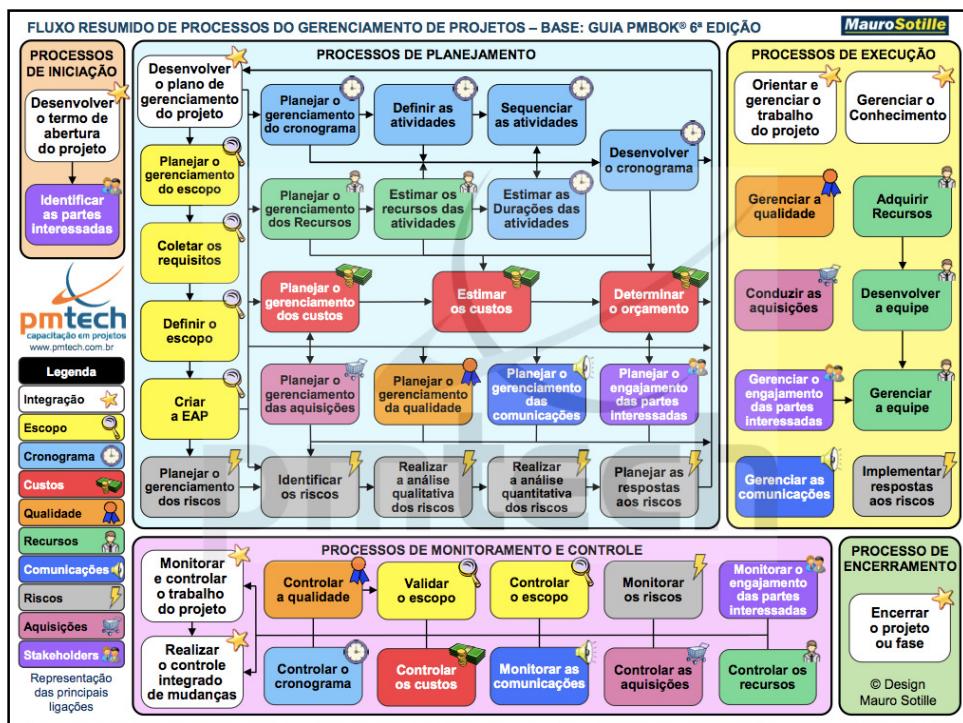
10 - Gerenciamento de Integração



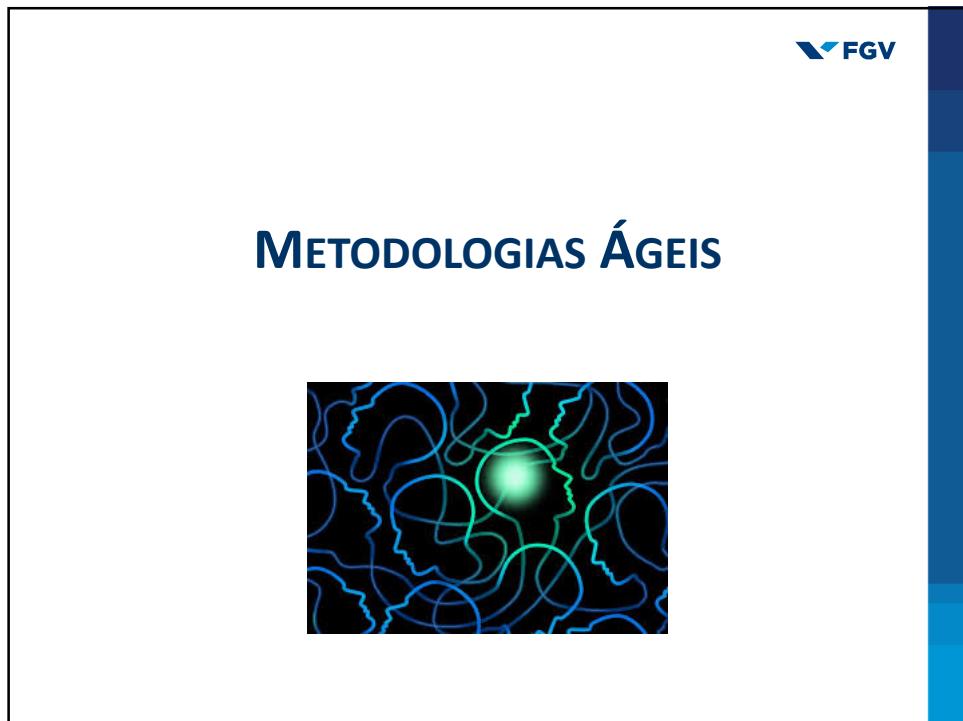
“O Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento”

Pmbok

180



181



182

O QUE SÃO PROJETOS?



183

Projetos - Conceito

Início e Fim
definido !!!

**“Um projeto é um esforço temporário
empreendido para criar um produto,
serviço ou resultado único”**
(PMBOK 6a Edição)

Projetos são
únicos !!

184

O QUE SÃO PROJETOS ÁGEIS ?



185

Projetos Ágeis são aqueles
que usam **Metodologias**
ágeis!

186

O que são Metodologias Ágeis

- As Metodologias ágeis **surgiram a partir dos anos 90**, introduzindo uma nova visão sobre como desenvolver software.
- **Ser ágil está associado a uma mudança cultural**, a uma forma de pensar diferente.
- A diferença entre as metodologias ágeis e as outras metodologias (tradicional ou prescritivas ou dirigidas a planos) **é o enfoque nas pessoas e não em processo**, e o seu conjunto de valores, princípios e práticas.
- **Outra diferença** é a adaptação a novos fatores decorrentes do desenvolvimento do projeto e a **rápida resposta às constantes mudanças do mercado**.

187

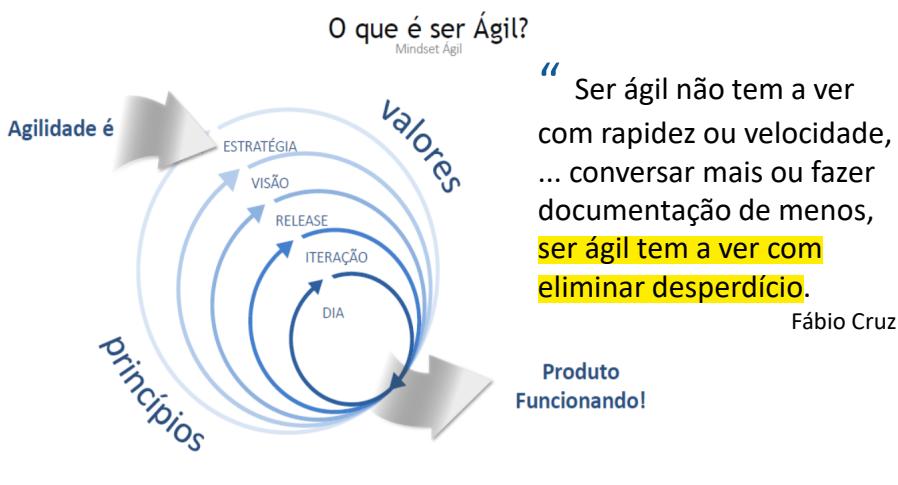
Agilidade é:

- “**A habilidade de criar e responder a mudanças**, buscando a obtenção de lucro em um ambiente de negócio turbulento”
- **A capacidade de balancear a flexibilidade e a estabilidade**, enfatizando que a ausência de estrutura ou estabilidade pode levar ao caos, mas que a estrutura em demasia gera rigidez.

(HIGHSMITH, 2004);

188

O que são Metodologias Ágeis



“ Ser ágil não tem a ver com rapidez ou velocidade, ... conversar mais ou fazer documentação de menos, **ser ágil tem a ver com eliminar desperdício.**

Fábio Cruz

189

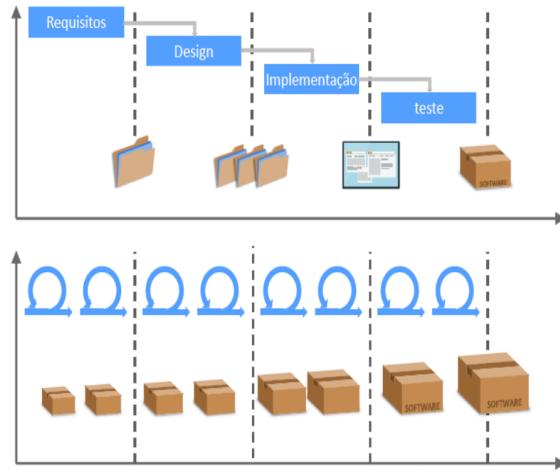
Metodologias

- ✓ TODAS as metodologias de projetos exigem planejamento antes da execução.
- ✓ Tradicionais (PMI e PRINCE) se planeja com antecedência:
 - ✓ Declaração de Escopo/EAP
 - ✓ Plano de Projeto.
 - ✓ Cronograma detalhado de atividades.
 - ✓ Orçamento....
- ✓ **Ágeis se planeja de forma iterativa (ações repetitivas) e incremental (entregas graduais), descobrindo o percurso no caminho.**

190

Metodologias

Processos de Desenvolvimento dos Projetos



Cascata (Waterfall)

- Desenvolvimento sequencial
- Produto acabado somente no final

Ágil

- Entregas de valor incrementais
- Melhoria continua dos produtos
- Ciclos predefinidos
- Adaptabilidade às mudanças

191

Ágil x Tradicional

	Método Tradicional	Métodos Ágeis
Pressupostos Fundamentais	Sistemas totalmente especificáveis, prevíveis; desenvolvidos a partir de um planejamento extensivo e meticuloso	Software Adaptativo e de alta qualidade; pode ser desenvolvido por equipes pequenas utilizando princípios da melhoria contínua do projeto e testes orientados a rápida resposta a mudanças.
Controle	Orientado a Processos	Orientado a Pessoas
Estilo de Gerenciamento	Comandar e Controlar	Liderar e colaborar
Gestão do Conhecimento	Explícito	Táctico
Atribuição de Papéis	Individual - Favorece a especialização	Times auto gerenciables - Favorece a troca de papéis
Comunicação	Formal	Informal
Ciclo do Projeto	Guiado por Tarefas ou atividades	Guiado por Funcionalidades do produto
Modelo de Desenvolvimento	Modelo de ciclo de vida (Cascata, Espiral)	Modelo Iterativo e Incremental de entregas (Scrum, XP)
Forma/Estrutura organizacional desejada	Mecânica (burocrática com muita informação)	Orgânica (flexível e com incentivo a participação e cooperação social)

192

INTRODUÇÃO AS METODOLOGIAS ÁGEIS



193

Introdução as Metodologias Ágeis

O termo “metodologias ágeis” tornou-se popular em 2001 quando 17 especialistas em desenvolvimento de software representando diversas metodologias como:

- Extreme Programming (XP),
- Scrum,
- DSDM (Dynamic Systems Development Methodology),
- Crystal,
- Feature Driven Development (FDD),
- Lean, etc



Estabeleceram princípios comuns compartilhados por todas elas.

O resultado foi a criação da Aliança Ágil e o estabelecimento do Manifesto Ágil (www.agilemanifesto.org).

194

MANIFESTO ÁGIL



195

Criadores do Manifesto Ágil



Durante essa reunião foi discutido sobre como deveriam ser os métodos de desenvolvimento de software. E o resultado dessa discussão foi batizado de O Manifesto do desenvolvimento de Software Ágil, no qual chamamos de **Manifesto Ágil**.

196

www.agilemanifesto.org/iso/ptbr/

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
- Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Kent Beck Mike Beedle Arie van Bennekum Alistair Cockburn Ward Cunningham Martin Fowler	James Grenning Jim Highsmith Andrew Hunt Ron Jeffries Jon Kern Brian Marick	Robert C. Martin Steve Mellor Ken Schwaber Jeff Sutherland Dave Thomas
--	--	--

197

Os 4 VALORES

MANIFESTO ÁGIL

Indivíduos e Interações, mais que processos e ferramentas	Software em funcionamento mais que documentação abrangente
Responder a mudanças mais que seguir um plano	Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

198

Valores do Manifesto Ágil



1 - Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

Os processos e ferramentas são muito importantes, mas não podemos esquecer da comunicação, ao invés de conversas e discussões para identificar o escopo do que teria que ser feito, passamos a receber especificações.

Especificações são importantes, mas não comunicam tão bem como uma reunião presencial.

199

Valores do Manifesto Ágil



2 - Software em funcionamento mais que documentação abrangente

O Manifesto não nega a importância da documentação, no entanto é preferível a entrega do projeto funcionando do que uma documentação abrangente e exagerada

Documentação também é importante, mas que seja somente o necessário e que agregue valor ao projeto.

200

Valores do Manifesto Ágil

3 - Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

Definir um escopo de um projeto de desenvolvimento de software é difícil, complexo, ainda mais em um contexto de contrato.

Vemos muitos fracassos em desenvolvimento de software, pois qualquer pedido de mudança, gera trabalho em funções de cláusulas de contrato assinados, com o objetivo de proteger tanto o contratante, quanto o contratado.

201

Valores do Manifesto Ágil

4 - Responder a mudanças mais que seguir um plano

No desenvolvimento de projetos temos um ambiente de alta incerteza, logo, é natural e inevitável que haja mudanças.

Mudanças são ótimas oportunidades para que o software desenvolvido seja mais aderente as necessidades do cliente, além de contribuir muito para os resultados desejados.

202

PRINCÍPIOS ÁGEIS



203

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

1 – Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente por meio da entrega cedo e frequente de software com valor.

Iterative



204

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

2 - Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.

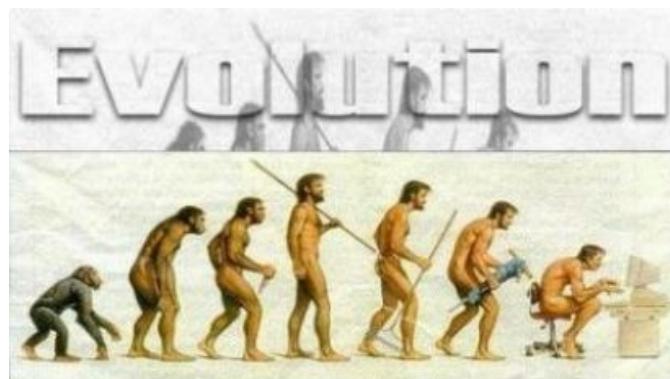


205

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

3 – Entregar software em funcionamento com frequência, desde a cada duas semanas até a cada dois meses, com uma preferência por prazos mais curtos.

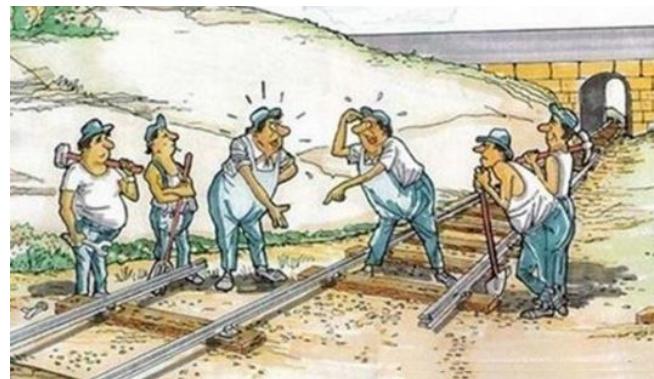


206

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

4 – As pessoas do negócio e os desenvolvedores devem trabalhar em conjunto diariamente ao longo do projeto.



207

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

5 – Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê-lhes o ambiente e o suporte que precisam e confie neles para realizarem o trabalho.



208

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

6 – O método mais eficiente e efetivo de se transmitir informação para e entre uma equipe de desenvolvimento é a conversa face a face.

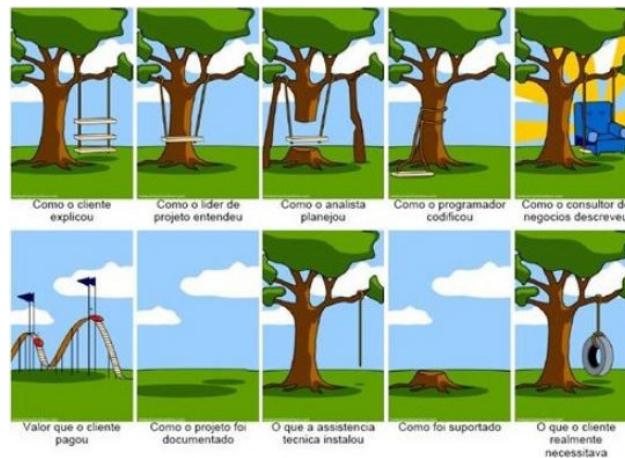


209

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

7 – Software em funcionamento é a principal medida de progresso.



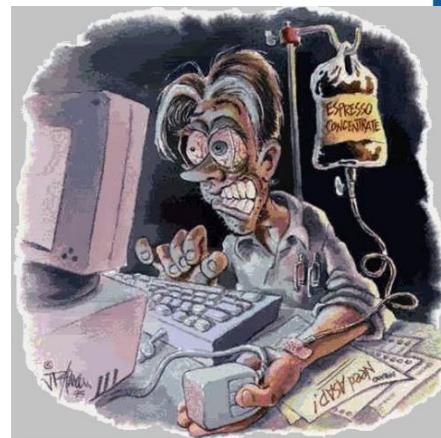
210

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

8 – Os processos Ágeis promovem o desenvolvimento sustentável.

Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter indefinidamente um ritmo constante.



211

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

9 – A atenção contínua à excelência técnica e a um bom projeto aumentam a agilidade.



212

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

10 – Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.



213

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

11 – As melhores arquiteturas, requisitos e projetos emergem de equipes que se auto-organizam.



214

Os 12 princípios Ágeis

AGILE

12 Em intervalos de tempo regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais efetiva e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

215

Os **12** Princípios Ágeis

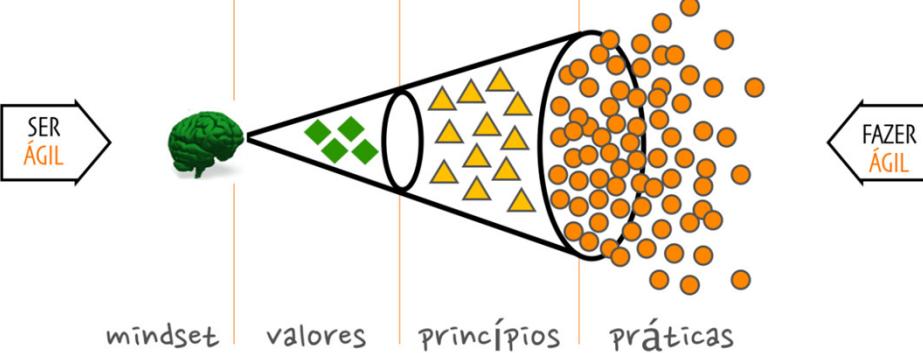
FGV

1 Satisfaça o consumidor	2 Aceite bem mudanças	3 Entregas frequentes	4 Trabalhe em conjunto
5 Confie e apoie	6 Conversas face a face	7 Softwares funcionando	8 Desenvolvimento sustentável
9 Atenção continua	10 Mantenha a simplicidade	11 Times auto-organizados	12 Refletir e ajustar

216

Mindset Ágil

agile é um MINDSET estabelecido por 4 VALORES fundamentados por 12 PRINCÍPIOS Manifestada através de diversas práticas diferentes



217

Mindset Ágil

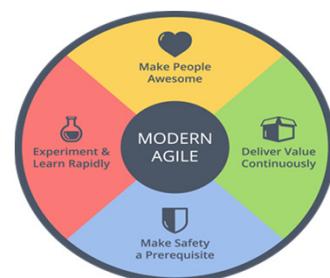
O mindset ágil, ou modelo mental, é o conjunto de atitudes que sustentam um ambiente de trabalho ágil. Ele deve estar alinhado aos valores do Manifesto Ágil, privilegiando indivíduos, interações, entregas em funcionamento, colaboração com o cliente e incentivo às mudanças.

Atitudes:

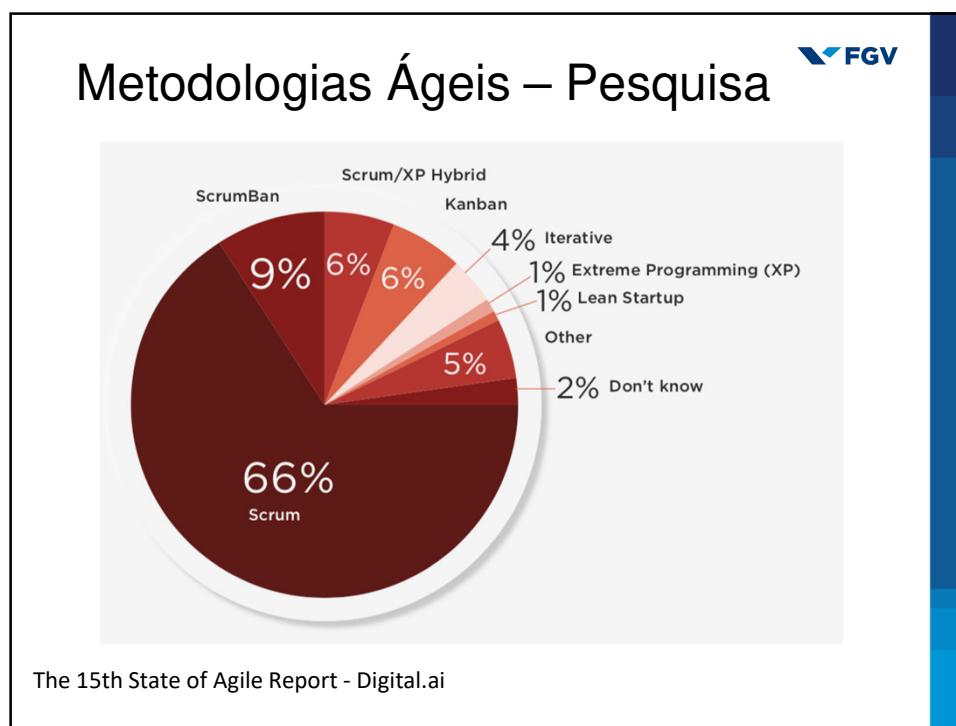
- Respeito
- Colaboração
- Melhoria e ciclos de aprendizagem
- Foco na entrega de valor
- Capacidade de adaptação à mudança

Outros aspectos incluem:

- Foco no cliente/consumidor
- Inovar e agregar valor
- Experimentação e Prototipação
- Melhoria e Aprendizado Contínuos
- Aprendizado colaborativo



218

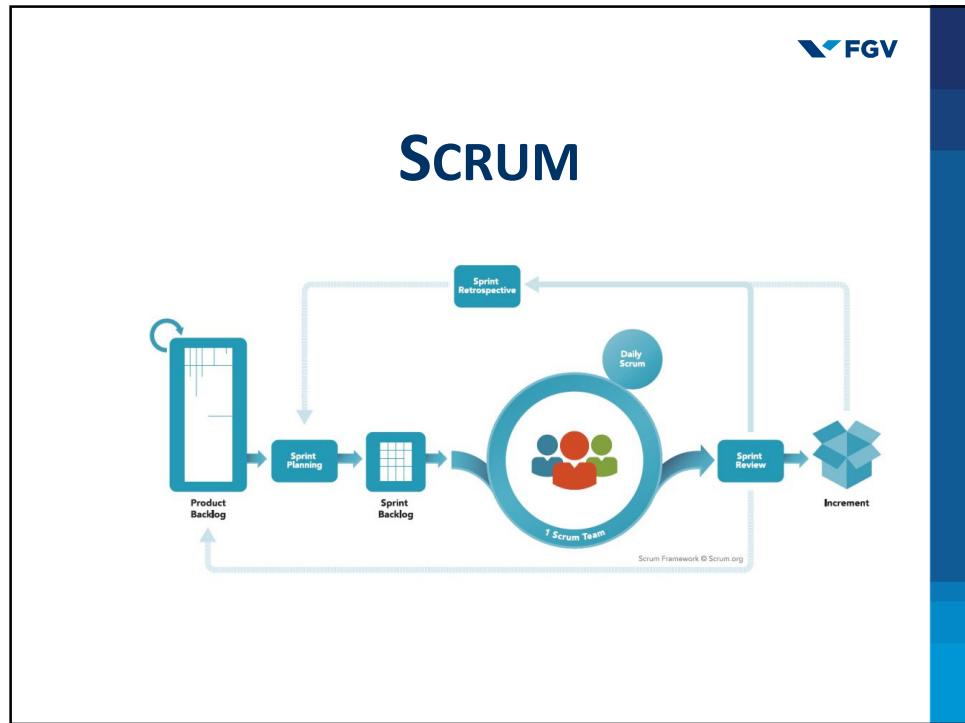


219

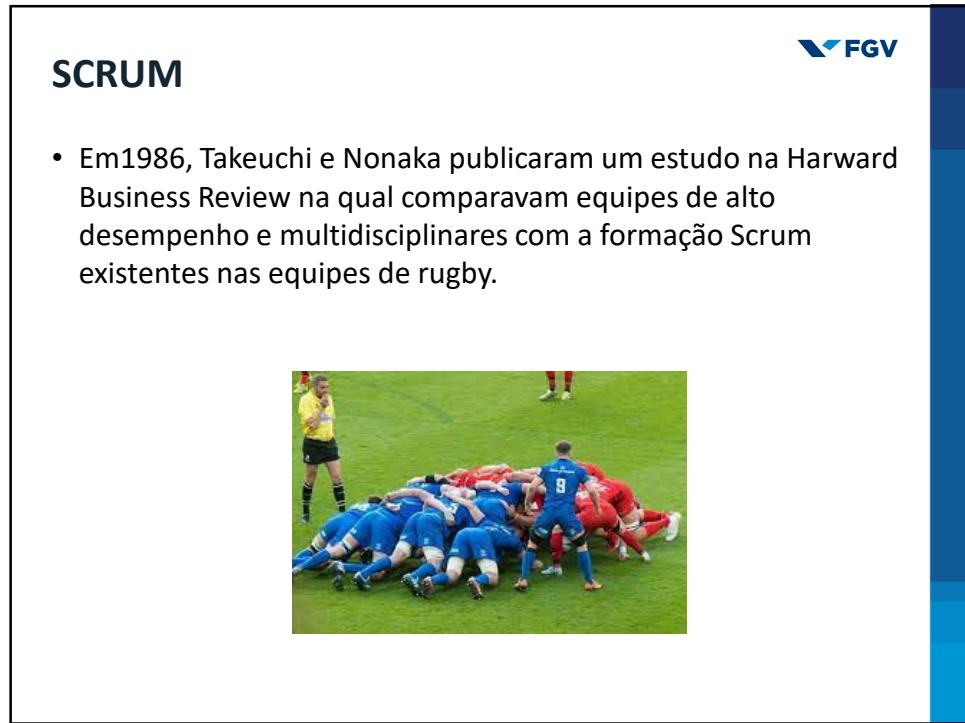
Agenda da Disciplina

4º Encontro Prof. Alessandra	<ul style="list-style-type: none">Práticas e Métodos Ágeis:<ul style="list-style-type: none">Framework do SCRUM.Os eventos em projetos ágeis.Os papéis em projetos ágeis.
---------------------------------	---

220



221



222

SCRUM



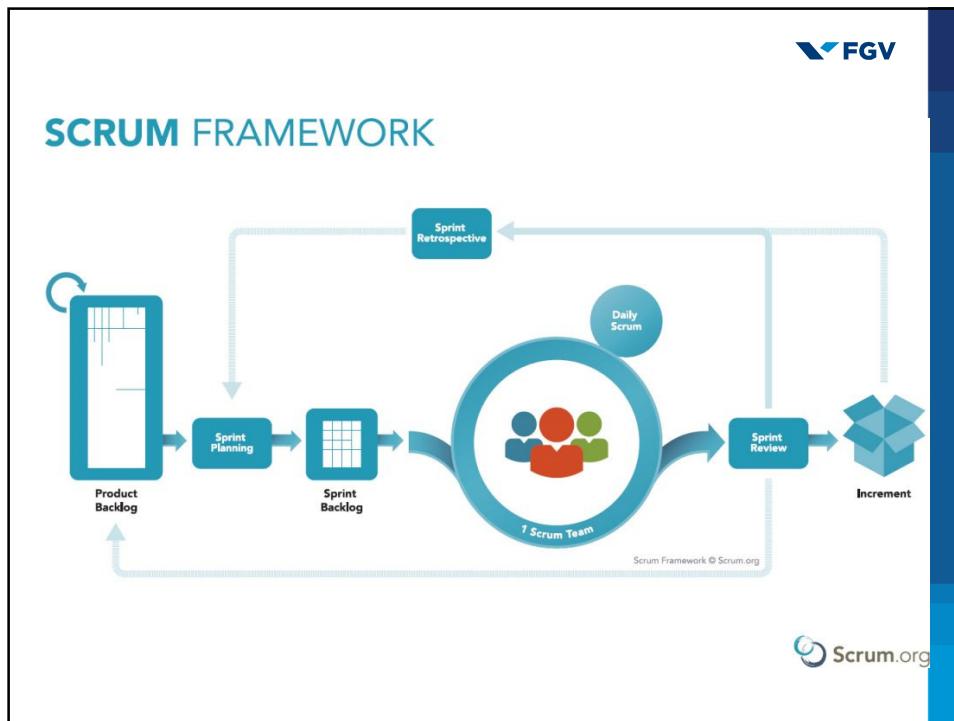
O SCRUM foi formalizado em 1995 por Jeff Sutherland e Ken Schwaber, com a escrita no artigo: "Scrum and the Perfect Storm" uma publicação na conferência OOPSLA - Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications no Austin- Texas.

223

“ Scrum é um framework leve que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos.”

Guia do Scrum - 2020

224



225

SCRUM

- Scrum não é um processo, técnica ou método definitivo.
- **Scrum é um framework** dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas.
- O Scrum deixa claro a eficácia relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que você possa melhorar o produto, o time e o ambiente de trabalho.
- **O framework Scrum consiste de times Scrum associados a papéis, eventos, artefatos e regras.**

226

USO DO SCRUM

O Scrum foi inicialmente desenvolvido para gerenciar e desenvolver produtos. Iniciando no começo dos anos 90, o Scrum tem sido usado para:

- Pesquisar e Identificar mercados viáveis, tecnologias e funcionalidades de produtos;
- Desenvolver produtos e melhorias;
- Liberar produtos e melhorias frequentes, chegando a várias vezes por dia;
- Desenvolver e sustentar ambientes na nuvem e outros ambientes operacionais para uso de produtos; e,
- Sustentar e renovar produtos.

227

VALORES DO SCRUM

Os valores do Scrum são:

- Compromisso
- Foco
- Abertura
- Respeito
- Coragem



228

VALORES DO SCRUM

Compromisso:

- O *Scrum Team* se compromete a atingir seus objetivos e suportar uns aos outros.

Foco:

- Seu foco principal é o trabalho da Sprint para fazer o melhor progresso possível em direção a essas metas.



229

VALORES DO SCRUM

Abertura:

- O *Scrum Team* e seus stakeholders são abertos quanto ao trabalho e os desafios.

Respeito:

- Os membros do *Scrum Team* se respeitam quanto a serem pessoas capazes e independentes, e são respeitados como tal pelas pessoas com quem trabalham.

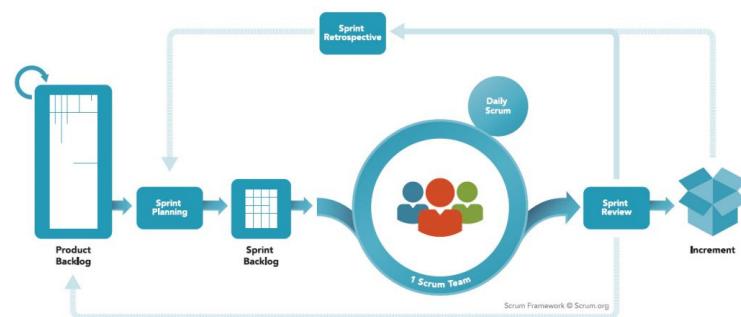
Coragem:

- Os membros do *Scrum Team* têm a coragem de, fazer a coisa certa e trabalhar em problemas difíceis.



230

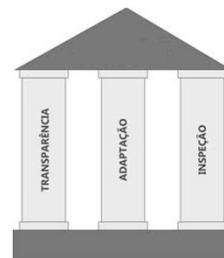
PILARES DO SCRUM



231

SCRUM

- O Scrum está baseado nas teorias empíricas de controle de processo.
- O Scrum aplica uma abordagem iterativa e incremental para aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos em cima de **três pilares**: **transparência, inspeção e adaptação**.



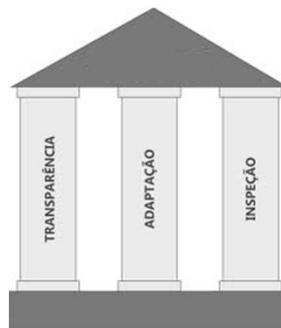
Guia do Scrum - ScrumKen Schwaber, Jeff Sutherland, 2011

232

Pilares

1 – Transparência

Este pilar garante que os aspectos significativos do processo, que afetam o resultado, devem estar visíveis e serem conhecidos são os responsáveis pelos resultados.



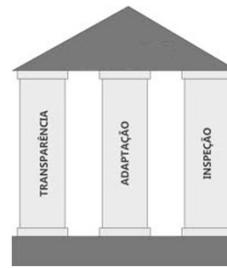
233

Pilares

2 – Inspeção

Os usuários Scrum devem, frequentemente, inspecionar os artefatos Scrum e o progresso em direção a detectar variações.

Esta inspeção não deve, no entanto, ser tão frequente que atrapalhe a própria execução das tarefas



234

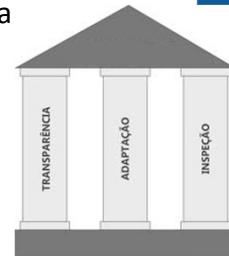
Pilares



3 - Adaptação

Se durante a inspeção for determinada que um ou mais aspectos de um processo desviaram para fora dos limites aceitáveis, e que o produto resultado será inaceitável, o processo ou o material produzido deve ser ajustado.

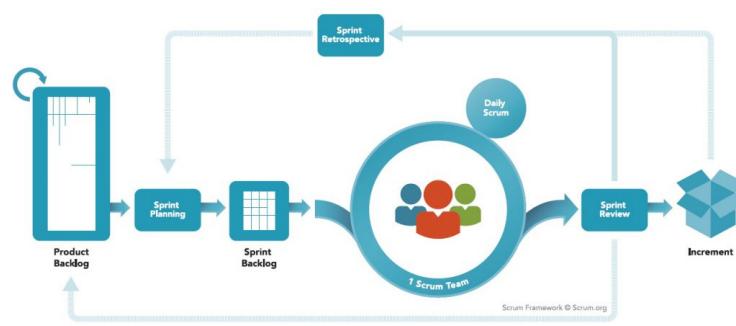
O ajuste deve ser realizado o mais breve possível para minimizar mais desvios.



235



PAPÉIS DO SCRUM



236

PAPÉIS DO SCRUM

Papéis bem definidos:

- PO - Product Owner
- SCM - Scrum Master
- Equipe/Time de Desenvolvimento



237

PO – Product Owner



- O Product Owner, ou dono do produto, é o responsável por maximizar o valor do produto resultado do trabalho do Time de Desenvolvimento.
- O PO é o responsável também pelo desenvolvimento do Backlog do Produto.
- O PO organiza e prioriza o backlog para entrar na Sprint, faz a gestão do backlog.



238

SCM – Scrum Master

- Responsável por promover e suportar o Scrum como definido no Guia Scrum, ajudando a todos a entenderem a teoria, as práticas, as regras e os valores do Scrum.
- Responsável por remover impedimentos.
- Proteger o time de interferências externas.



239

Time de Desenvolvimento

- Executa o trabalho propriamente dito.
- O Time consiste em desenvolvedores com todas as habilidades necessárias para transformar os requisitos do Product Owner em um pedaço potencialmente entregável do produto ao final da Sprint.
- Times Scrum entregam produtos de forma iterativa e incremental, maximizando as oportunidades para feedback.



240

Time Auto-Organizado

- Os membros da equipe se auto organizam para determinar a melhor maneira de conseguir o objetivo do sprint.
- Não é o gerente de projetos (ou qualquer outro tipo de gerente) que deve dizer à equipe como eles devem fazer o seu trabalho (e o Scrum Master nunca deve fazer isso também).

241

Mosqueteira

- Um por todos e todos por um!
- Os membros da equipe devem entender que a responsabilidade das entregas é do time, e não de uma pessoa.



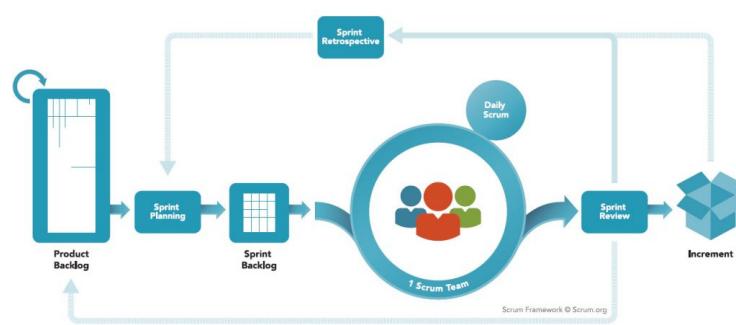
242

Times do Scrum

- O Scrum não reconhece títulos para os integrantes do Time de Desenvolvimento que não seja o Desenvolvedor, independentemente do trabalho que está sendo realizado pela pessoa.
- Individualmente os integrantes do Time de Desenvolvimento podem ter habilidades especializadas e área de especialização, mas a responsabilidade pertence ao Time de Desenvolvimento como um todo;
- Times de Desenvolvimento não contém sub-times dedicados a domínios específicos de conhecimento, tais como teste ou análise de negócios.

243

ARTEFATOS DO SCRUM



244

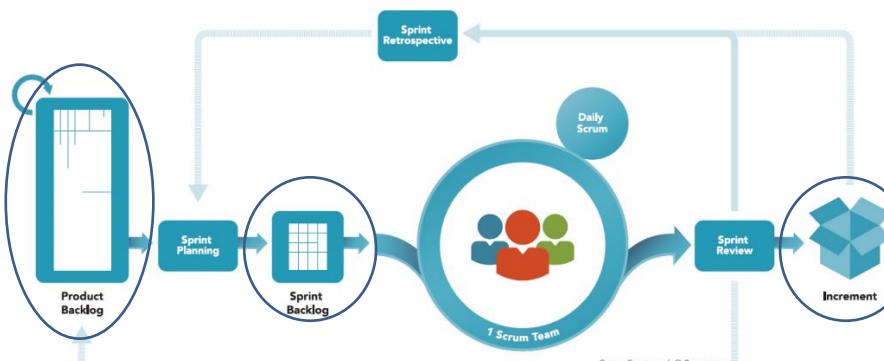
Framework – Artefatos do Scrum

1. Backlog do Produto
2. Backlog da Sprint
3. Incremento

245

Framework – Artefatos do Scrum

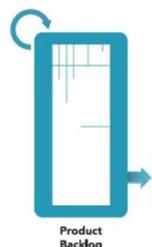
SCRUM FRAMEWORK



246

1 - Backlog do Produto

- O **Backlog do Produto** é uma lista priorizada e ordenada de tudo que é conhecido ser necessário no produto.
- O Product Owner é responsável pelo Backlog do Produto, incluindo seu conteúdo, disponibilidade e ordenação.



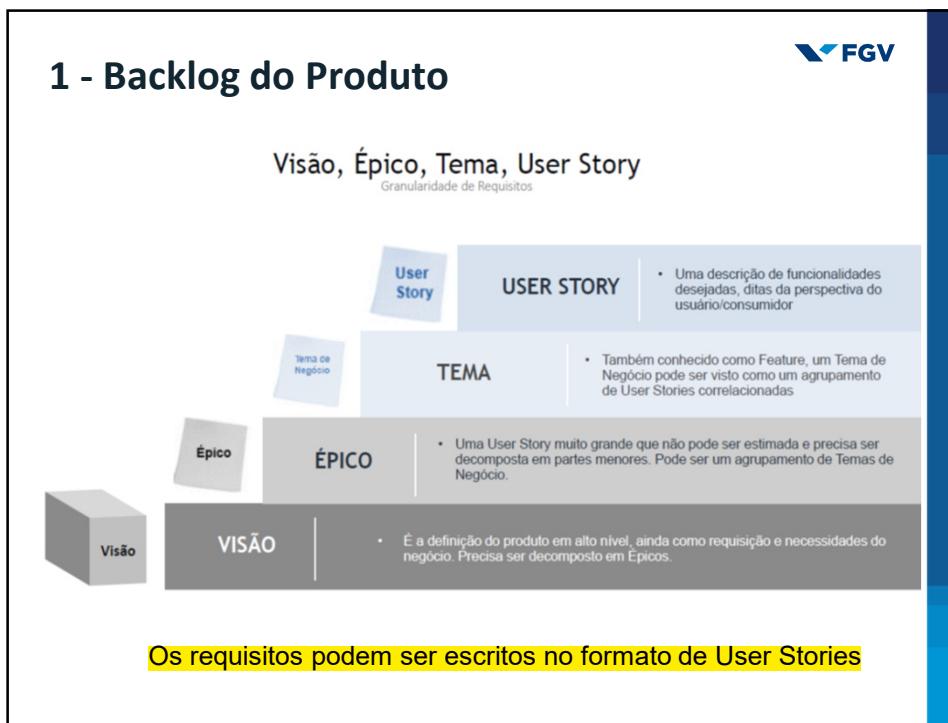
247

1 - Requisitos

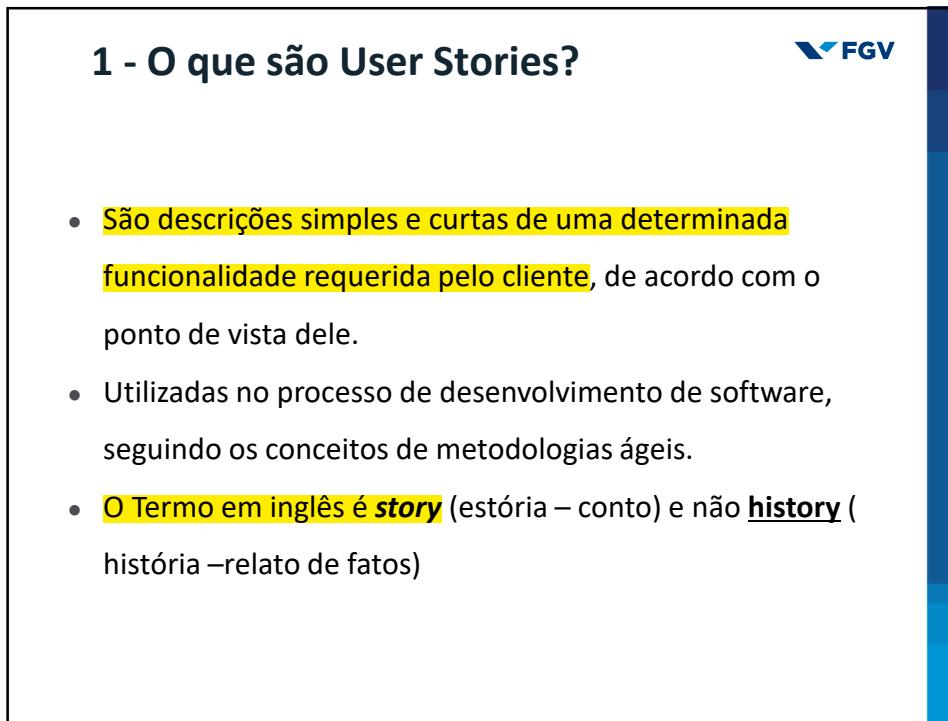
- Um requisito é alguma coisa que o produto tem de fazer ou uma qualidade que ele precisa apresentar. (ROBERTSON, 2006).
- Requisitos são especificações que estabelecem o que deve ser implementado.
- São descrições de como o sistema deve se comportar, de uma propriedade ou atributo do sistema.



248



249



250

1 - Estrutura:

Eu como <tipo do usuário>, **gostaria/quero/devo**
<objetivo>,
com o/para que <propósito>.

EXEMPLOS:

- Como **usuário**, quero **fazer backup** do meu drive, para que **eu possa salvar** minhas informações de forma segura.
- Como **caixa**, quero **acessar sistema** de vendas para que eu possa **concluir a compra** do cliente.
- Como **comprador de livros**, quero **utilizar meu cartão** de crédito no pagamento dos livros escolhidos, para que eu possa ter **praticidade e segurança** no pagamento.

251

1 - Estrutura:

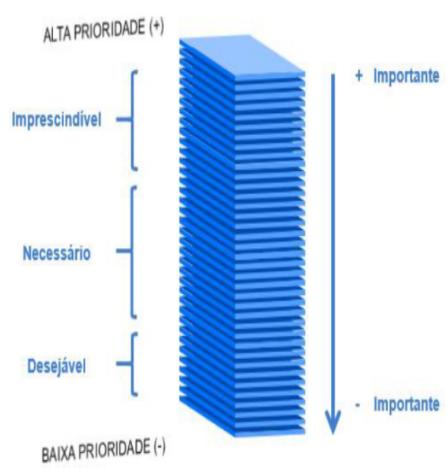
As a <user role>
I want <goal>
so that <benefit>.

252

1 - Backlog do Produto

PRIORIZAÇÃO

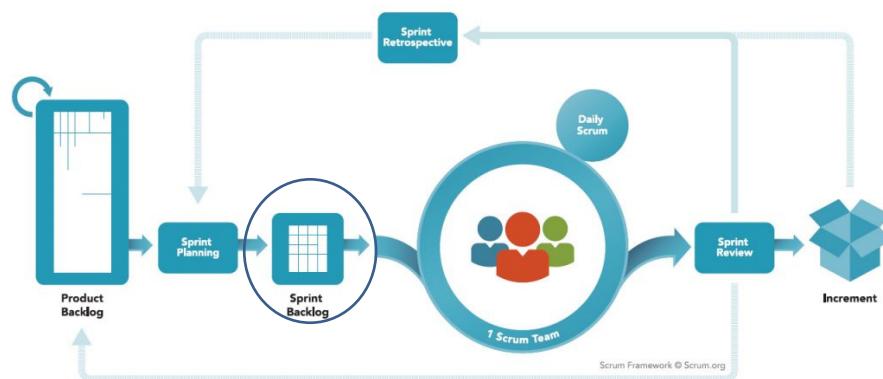
- ✓ A cada Sprint implementa os requisitos de prioridade mais alta
- ✓ Cada novo requisito é priorizado e inserido no Product Backlog pelo Product Owner, a qualquer momento
- ✓ Requisitos podem ser repriorizados pelo Product Owner a qualquer momento
- ✓ Requisitos podem ser removidos do Product Baclog a qualquer momento
- ✓ A partir do Product Backlog, é criado o Roadmap do projeto, sendo uma visão do planejamento das entregas.



253

Framework – Artefatos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



254

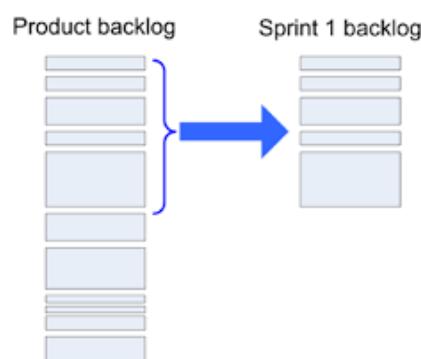
2 - Backlog da Sprint

- O **Backlog da Sprint** é um conjunto de itens (requisitos) do Backlog do Produto selecionados para a Sprint, juntamente com o plano para entregar o incremento do produto e atingir o objetivo da Sprint.
- O Backlog da Sprint é a previsão do Time de Desenvolvimento sobre qual funcionalidade estará no próximo incremento e sobre o trabalho necessário para entregar essa funcionalidade em um incremento “Pronto”.



255

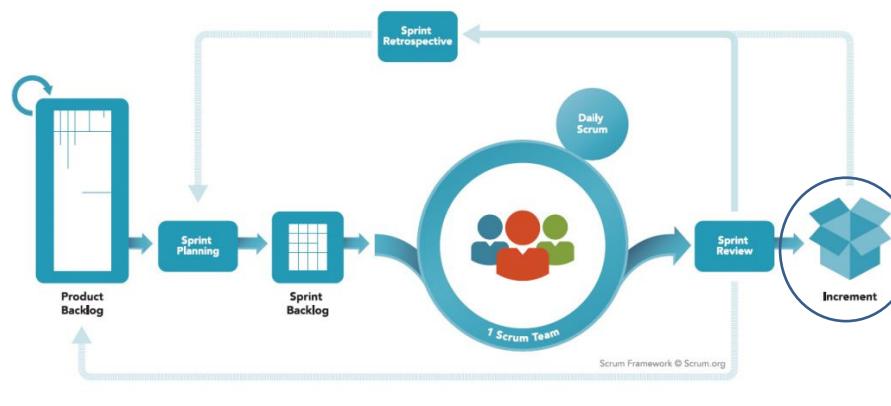
Backlog do Produto e da Sprint



256

Framework – Artefatos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



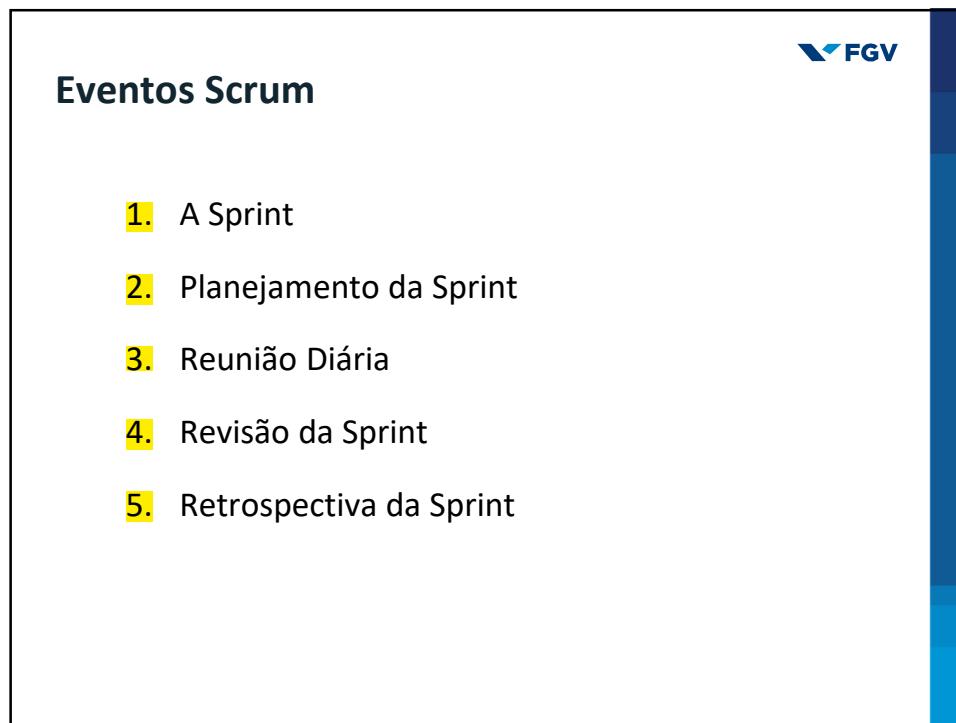
3 - Incremento

- O **incremento** é a soma de todos os itens do **Backlog do Produto** completados durante a **Sprint** e o valor dos **increments** de todas as **Sprints anteriores**.
- Ao final da **Sprint** um novo **incremento** deve estar “**Pronto**”, o que significa que deve estar na condição de ser utilizado e atender a definição de “**Pronto**” do Time Scrum.
- Um **incremento** é uma parte principal inspecionável de trabalho pronto que suporta empirismo no final da sprint.





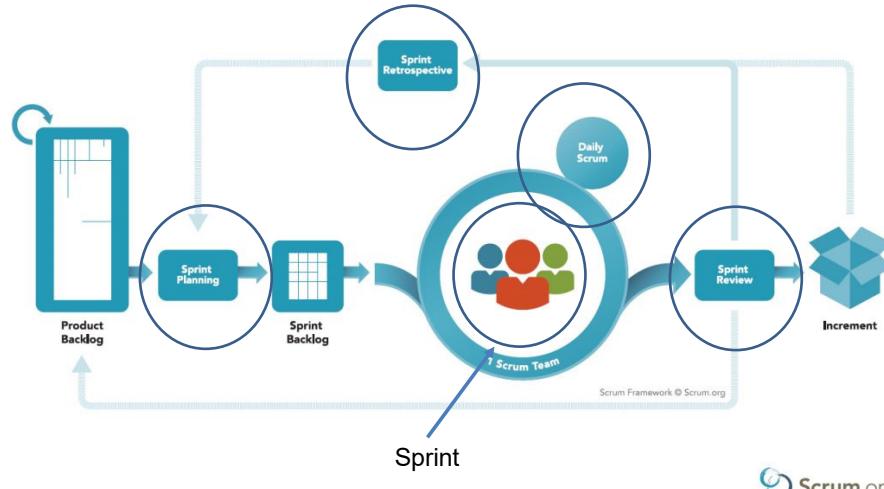
259



260

Framework – Eventos do Scrum

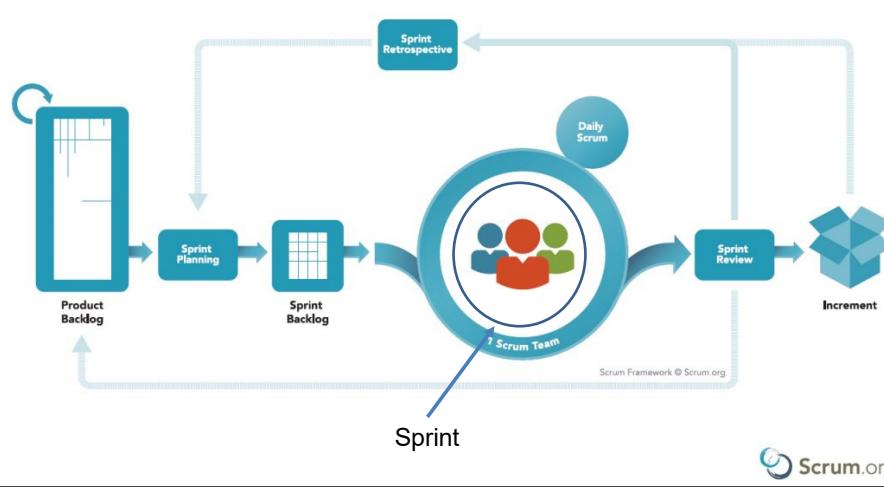
SCRUM FRAMEWORK



261

Framework – Eventos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



262

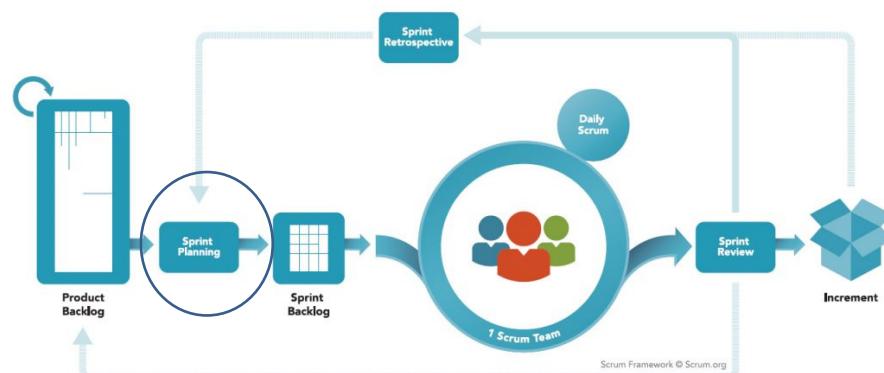
Eventos Scrum: A Sprint

- Sprints são o coração do Scrum, onde ideias são transformadas em valor.
- A Sprint é um *time-boxed* de um mês ou menos para criar consistência.
- Uma nova Sprint inicia imediatamente após a conclusão da Sprint anterior.
- As Sprints contém e consistem de um planejamento da Sprint, reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, uma revisão da Sprint e uma retrospectiva da Sprint.

263

Framework – Eventos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



264

Eventos Scrum: Planejamento da Sprint



Na reunião de Planejamento da Sprint, se trabalha em cima de duas perguntas:

- 1 - **O que** pode ser entregue como resultado do incremento da próxima Sprint?
- 2 - **Como** o trabalho necessário para entregar o incremento será realizado?

Sprint Planning

265

Eventos Scrum: Planejamento da Sprint



Na reunião de Planejamento da Sprint, se trabalha em cima de duas perguntas:

- 1 - **O que** pode ser entregue como resultado do incremento da próxima Sprint?
- 2 - **Como** o trabalho necessário para entregar o incremento será realizado?

Sprint Planning

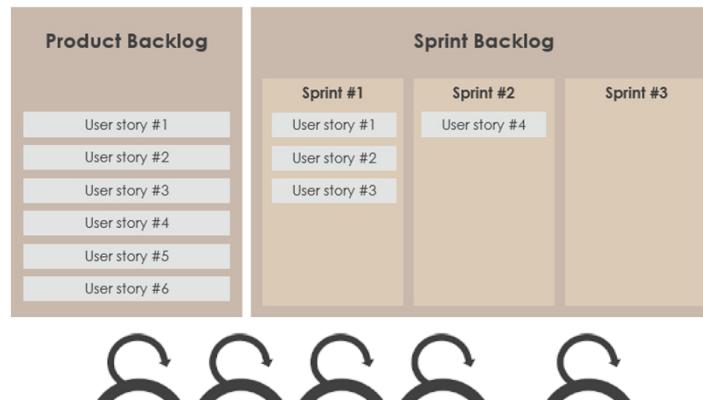
266

Exemplo de Cronograma Tradicional

	Nome da tarefa	Duração	Inicio	Término	Predec	Nomes dos recursos
1	- Organização do projeto	53,42 dias	Qui 16/06/11	Ter 25/10/11		
2	- Reunião Kick-off	2,67 dias	Qui 16/06/11	Qua 22/06/11		
3	Organograma da equipe organizadora	0,67 dias	Qui 16/06/11	Sex 17/06/11	Lucas de Sales[50%];Juliana Trostil Bi...	
4	Definição do sistema de informação do projeto	2 dias	Sex 17/06/11	Qua 22/06/11	3	Lucas de Sales[25%]
5	Definição do headquarter	2 dias	Sex 17/06/11	Qua 22/06/11	3	Lucas de Sales[25%]
6	Definição do escopo do evento (tema e público-alv)	4 dias	Sex 17/06/11	Ter 28/06/11	3	Lucas de Sales[50%]
7	Definição da duração (Início e fm)	2 dias	Ter 28/06/11	Sex 01/07/11	6	Lucas de Sales[25%]
8	Definição de orçamento	2 dias	Sex 01/07/11	Qui 02/07/11	7	Lucas Zogum G. Garcia
9	Definição do local	1 dia	Qui 07/07/11	Sex 08/07/11	8	Guilherme H. V. Lombardi
13	Definição dos temas e palestrantes	6,67 dias	Ter 28/06/11	Qua 13/07/11	6	Lucas de Sales[75%]
10	Definição de logística do evento	7 dias	Sex 08/07/11	Qua 27/07/11	9	Guilherme H. V. Lombardi
11	Locais de inscrição	0,25 dias	Qua 27/07/11	Qua 27/07/11	10	Guilherme H. V. Lombardi
12	Sistema de comunicação durante o evento	1 dia	Qua 27/07/11	Qui 28/07/11	10	Juliana Trostil Barbosa Lima[50%]
15	Definição de staff	1 dia	Qua 27/07/11	Qui 28/07/11	10	Juliana Trostil Barbosa Lima[50%]
16	Definição dos patrocinadores	14 dias	Qui 07/07/11	Qua 10/08/11	8	Priscila Guedes Mencucin[50%]
20	Definição de preço de ingresso	0,5 dias	Qua 10/08/11	Qui 11/08/11	8;16	Lucas Zogum G. Garcia
14	Contato com os palestrantes	14 dias	Qui 13/07/11	Qua 17/08/11	13	Priscila Guedes Mencucin[50%]
19	Definição de apoio aos palestrantes	1 dia	Qua 17/08/11	Sex 19/08/11	14;16	Juliana Trostil Barbosa Lima[50%]
17	Definição dos recursos materiais do evento (som,	3 dias	Qua 17/08/11	Qua 24/08/11	8;13	Guilherme H. V. Lombardi
18	Contato com os fornecedores	4 dias	Qua 24/08/11	Sex 02/09/11	17	Juliana Trostil Barbosa Lima[75%]
25	Redação do relatório final	15 dias	Qui 28/07/11	Seg 05/09/11	15	Lucas de Sales
22	Cadastros participantes	12 dias	Qui 11/08/11	Sex 09/09/11	20	Juliana Trostil Barbosa Lima[25%]
23	Organização das caravanas	2 dias	Sex 09/09/11	Qui 15/09/11	22	Juliana Trostil Barbosa Lima
21	Divulgação do evento	30 dias	Qui 11/08/11	Ter 25/10/11	20	Priscila Guedes Mencucin[50%]
24	Inicio do evento	0,25 dias	Ter 25/10/11	Ter 25/10/11	23;21	Lucas de Sales

267

Exemplo de Cronograma Ágil com Sprints



Cada Sprint tem 15 dias, o meu planejamento vai se feito em cima das user stories.

268

Eventos Scrum: Planejamento da Sprint



Na reunião de Planejamento da Sprint, se trabalha em cima de duas perguntas:

- 1 - **O que** pode ser entregue como resultado do incremento da próxima Sprint?
- 2 - **Como** o trabalho necessário para entregar o incremento será realizado?

Sprint Planning

269

Ferramentas: Quadro Kanban



- É uma ferramenta visual que faz a gestão de tarefas.



270

Kanban – Quadro Físico

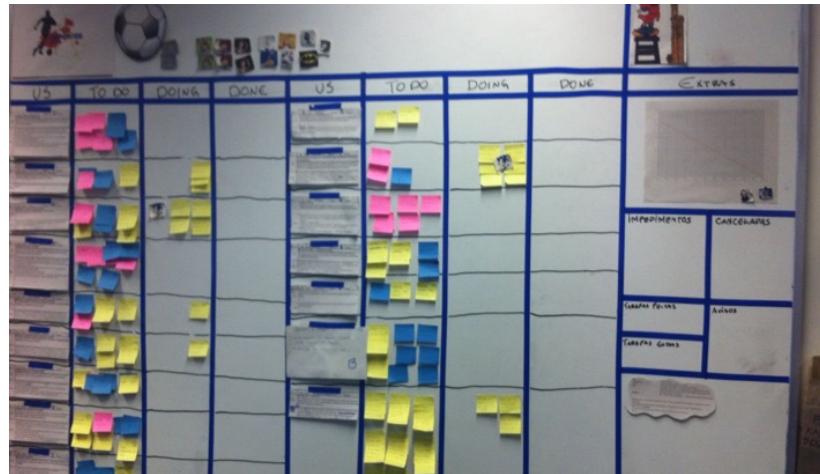
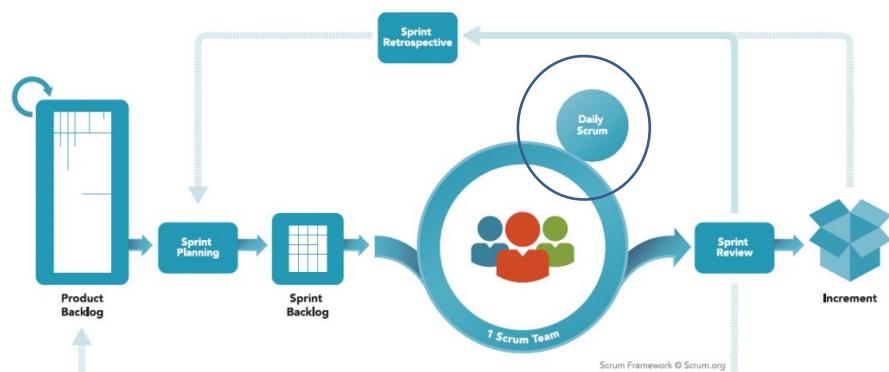


Foto da Professora em um projeto real, em que foi Scrum Master.

271

Framework – Eventos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



272

Eventos Scrum: Reunião Diária

- A Reunião Diária do Scrum é um evento *time-boxed* de 15 minutos para o Time de Desenvolvimento.
- A Reunião Diária é realizada em todos os dias da Sprint.
- O Time de Desenvolvimento usa a Reunião Diária para inspecionar o progresso em direção ao objetivo da Sprint e para inspecionar se o progresso tende na direção de completar o trabalho do Backlog da Sprint.

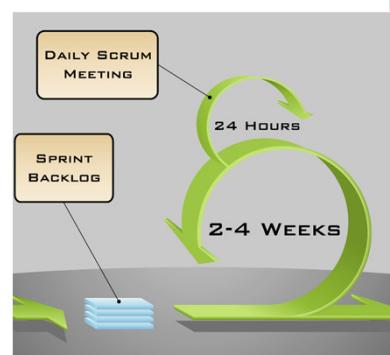
 Daily Scrum

273

Eventos Scrum: Reunião Diária

Reunião de 15 minutos para responder:

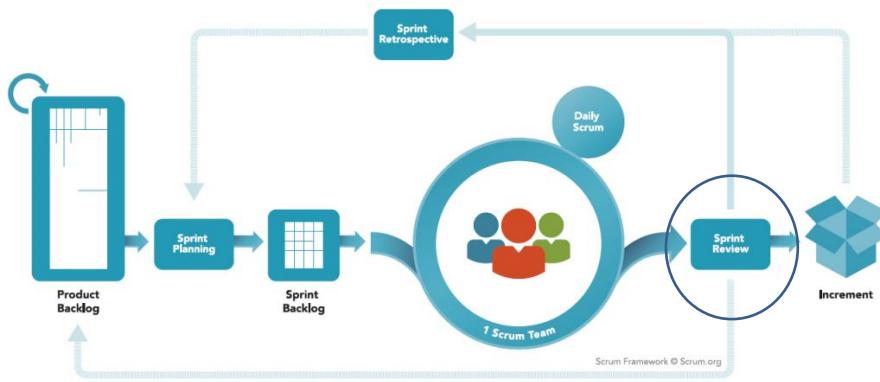
1. O que eu fiz desde a última reunião?
2. O que pretendo fazer até a próxima reunião?
3. Tive (estou tendo) algum impedimento?

 Daily Scrum

274

Framework – Eventos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



Eventos Scrum: Revisão

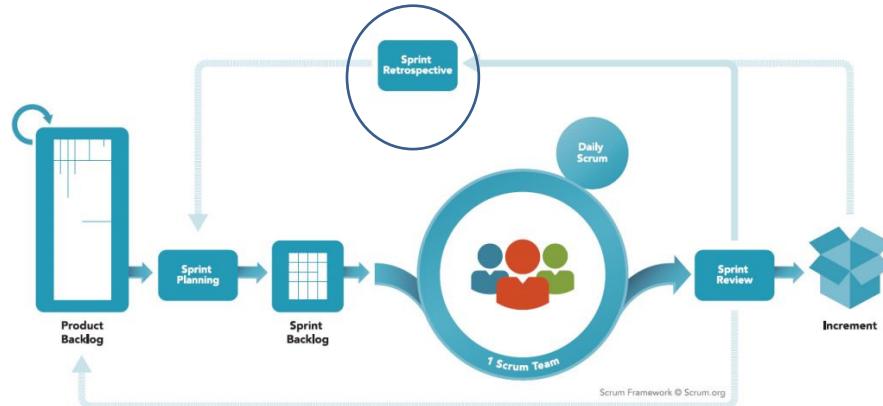
A Revisão da Sprint inclui os seguintes elementos:

- O Time de Desenvolvimento demonstra o trabalho que está “Pronto” e responde as questões sobre o incremento;
- O Product Owner discute o Backlog do Produto tal como está.

O resultado da Revisão da Sprint é um Backlog do Produto revisado que define os prováveis Itens de Backlog do Produto para a próxima Sprint

Framework – Eventos do Scrum

SCRUM FRAMEWORK



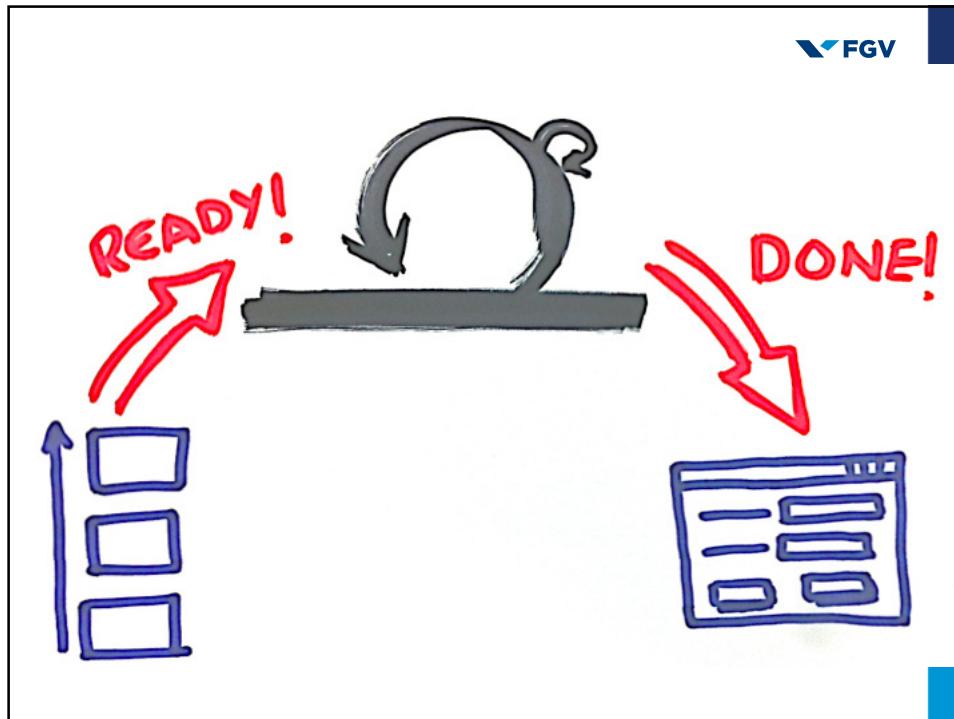
277

Eventos Scrum: Retrospectiva da Sprint

- A **Retrospectiva da Sprint** é uma oportunidade para o **Time Scrum inspecionar a si próprio e criar um plano para melhorias** a serem aplicadas na próxima Sprint.
- Ao final da Retrospectiva da Sprint, o Time Scrum deverá ter identificado melhorias que serão implementadas na próxima Sprint.

Sprint Retrospective

278



279

Definition of Ready (DoR)

- É um acordo entre o time de Desenvolvimento e o Product Owner, aplicado a **todas** as User Stories, com a intenção de que os itens do Backlog não cheguem para a reunião de planejamento com granularidade ruim, pouco ou nenhum detalhamento.
- Antes que um item do Backlog entre para a Sprint o time deve garantir que ele esteja atendendo aos critérios de “Ready”, em termos de estarem suficientemente bem descritos e compreendidos por todo time de desenvolvimento, para que eles tenham condições suficiente para planejá-lo em uma Sprint e estabelecer um compromisso em relação à sua implementação.

280

Definition of Done (DoD)

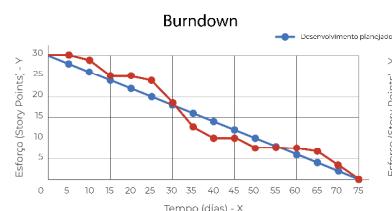
- É um acordo, definido pelos Desenvolvedores e Product Owner, aplicável a **todas** as User Stories, com o intuito de que todos os membros do time tenham um entendimento compartilhado do que significa “Done” para garantir a transparência.
- É uma lista de verificação de atividades necessárias para que um incremento de software seja considerado como completo.

28
1

281

Ferramentas: Gráfico Burndown

- O Gráfico Burndown é uma ferramenta de medição visual, muito usada no SCRUM para apresentar o trabalho concluído por dia em relação à taxa de conclusão projetada para o projeto.
- O gráfico foi criado em 2000 por Ken Schwaber fora da comunidade Scrum, sendo que a primeira utilização foi para gerenciar projetos de software.



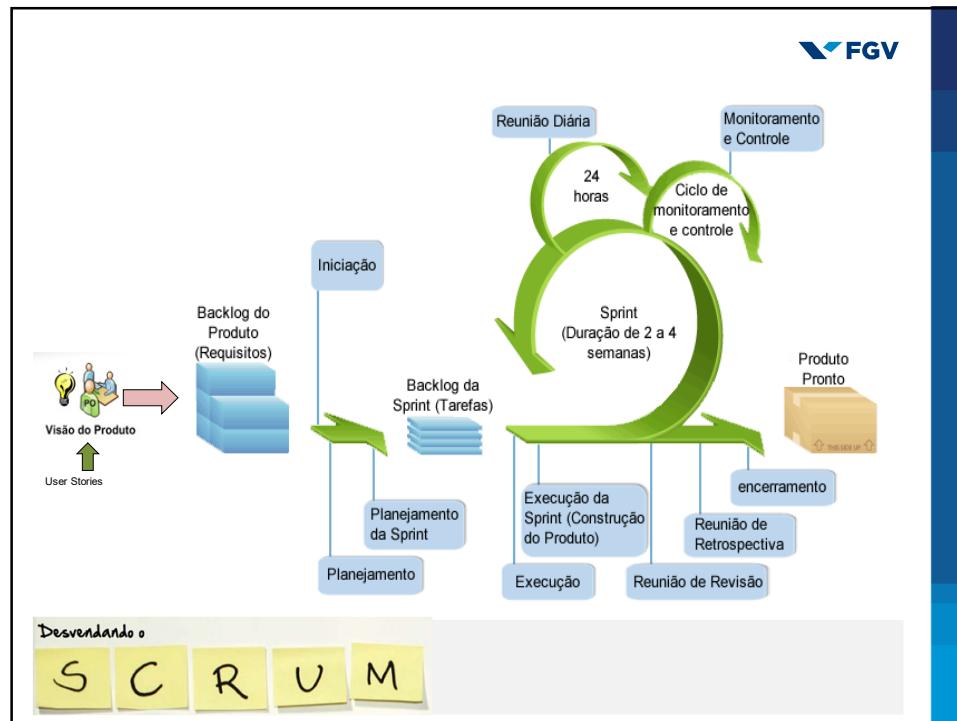
282

Ferramentas: Quadro Kanban

- É uma ferramenta visual que faz a gestão de tarefas.
- Da uma maior visibilidade para o time e para a empresa do que esta sendo feito.
- Pode-se utilizar Avatares para o Time (torna mais divertida a sua utilização)



283



284

KANBAN



285

Kanban

- Kanban é um termo japonês que significa “Sinalização” ou “cartão” e propõe o uso de cartões (post-its) para indicar e acompanhar o andamento da produção dentro da indústria.
- Kanban é um sistema ágil e visual para controle e gestão de tarefas. Esse sistema visual busca gerenciar o trabalho conforme ele se move pelo processo

286

História do Kanban

- O Kanban é um método de gestão de trabalho, originado do Sistema Toyota de Produção (TPS).
- No final da década de 1940, a Toyota introduziu a fabricação “just in time” em sua produção.
- A abordagem representa um sistema puxado, que significa que a produção é baseada na demanda do cliente, em vez da prática padrão de produzir certas quantidades de mercadorias e empurrá-las ao mercado.

287

História do Kanban



Fonte: Site Global da TOYOTA

288

CERTIFICAÇÕES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



289

Principais Certificações do PMI



- Certificação PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®
- Certificação CAPM – Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos®
- Certificação PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas®
- Certificação PfMP - Profissional de Gerenciamento de Portfólio do PMI®
- Certificação PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®
- Certificação PMI-RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®
- Certificação PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®
- Certificação PMI-PBA - Profissional em Análise de Negócios do PMI®

290

Certificações Ágeis

SCRUM MASTER TRACK

Certified ScrumMaster®

Intro course for those wishing to fill the role of Scrum Master or Scrum team member.

Prerequisite: none

[Learn more →](#)

[Find a course](#)

PRODUCT OWNER TRACK

Certified Scrum Product Owner®

Intro course for those who are closest to the "business side" of the project.

Prerequisite: none

[Learn more →](#)

[Find a course](#)

<https://www.scrumalliance.org/get-certified>

291

Certificações Ágeis

PMI - Agile Certified Practitioner (PMI-ACP®) atesta a capacidade do profissional em compreender os princípios e conceitos do Gerenciamento Ágil de Projetos e suas habilidades em aplicar as técnicas e ferramentas Agile.

<https://www.pmi.org/certifications/agile-acp>

292

**Muito obrigada pela
atenção e muito
sucesso em seus
Projetos!**