



Gerência de Projetos

Materiais de Apoio do Prof. Marly Monteiro de Carvalho

Bibliografia



LIVRO-TEXTO:

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos:

Construindo Competências para Gerenciar Projetos.
São Paulo: Editora Atlas, 5ª edição, 2018.



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para
Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Tópicos em GP

1. Projeto e Gestão de Projetos: conceitos, áreas e processos
2. Gestão da Integração
3. Gestão do Escopo
4. Gestão do Cronograma
5. Gestão dos Custos
6. Gestão da Qualidade
7. Gestão dos Recursos
8. Gestão das Comunicações
9. Gestão dos Riscos
10. Gestão das Aquisições
11. Gestão dos Stakeholders
12. Sustentabilidade em Projetos
13. Gestão Ágil de Projetos

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Capítulo 1

Gestão de Projetos: perspectivas e modelo de referência

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para
Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Cenário

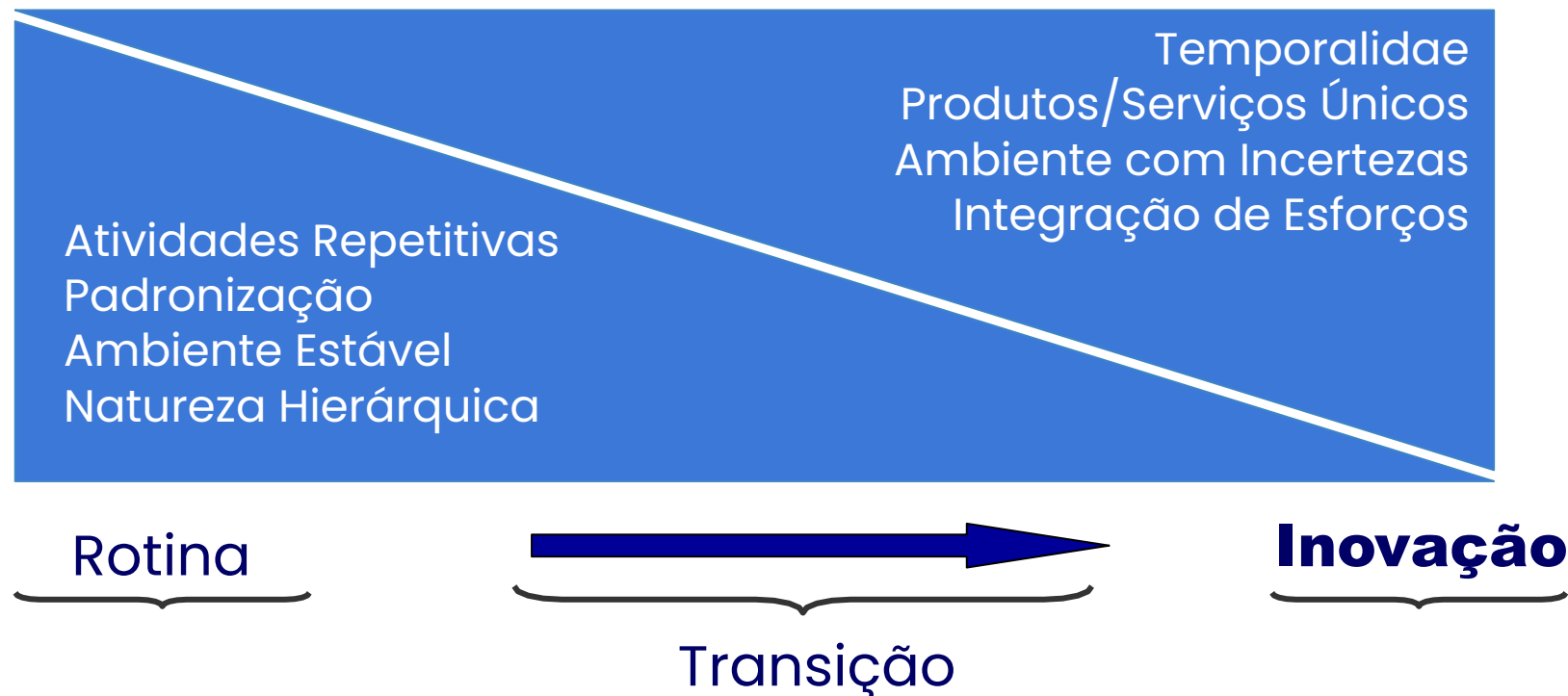
- Nós vivemos e trabalhamos em um tempo de rápidas mudanças, novos desafios e novas oportunidades. Para sobreviver nos dias de hoje, as empresas de sucesso se reinventam de maneira cada vez mais freqüente; ... As companhias fazem estas mudanças através da organização e do gerenciamento de projetos de sucesso. Projetos são veículos de mudança (Block; Frame, 1998).
- Empresa parecida com um “condomínio” onde grupos de projetos coabitam. (Handy; 1995)
- A motivação está intrinsecamente atrelada ao engajamento em projetos criativos ou solução de problemas, que geram desafios pessoais levando as pessoas a investir energia física e mental para solucioná-los. (Kanter; 1998)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Rotina vs Inovação



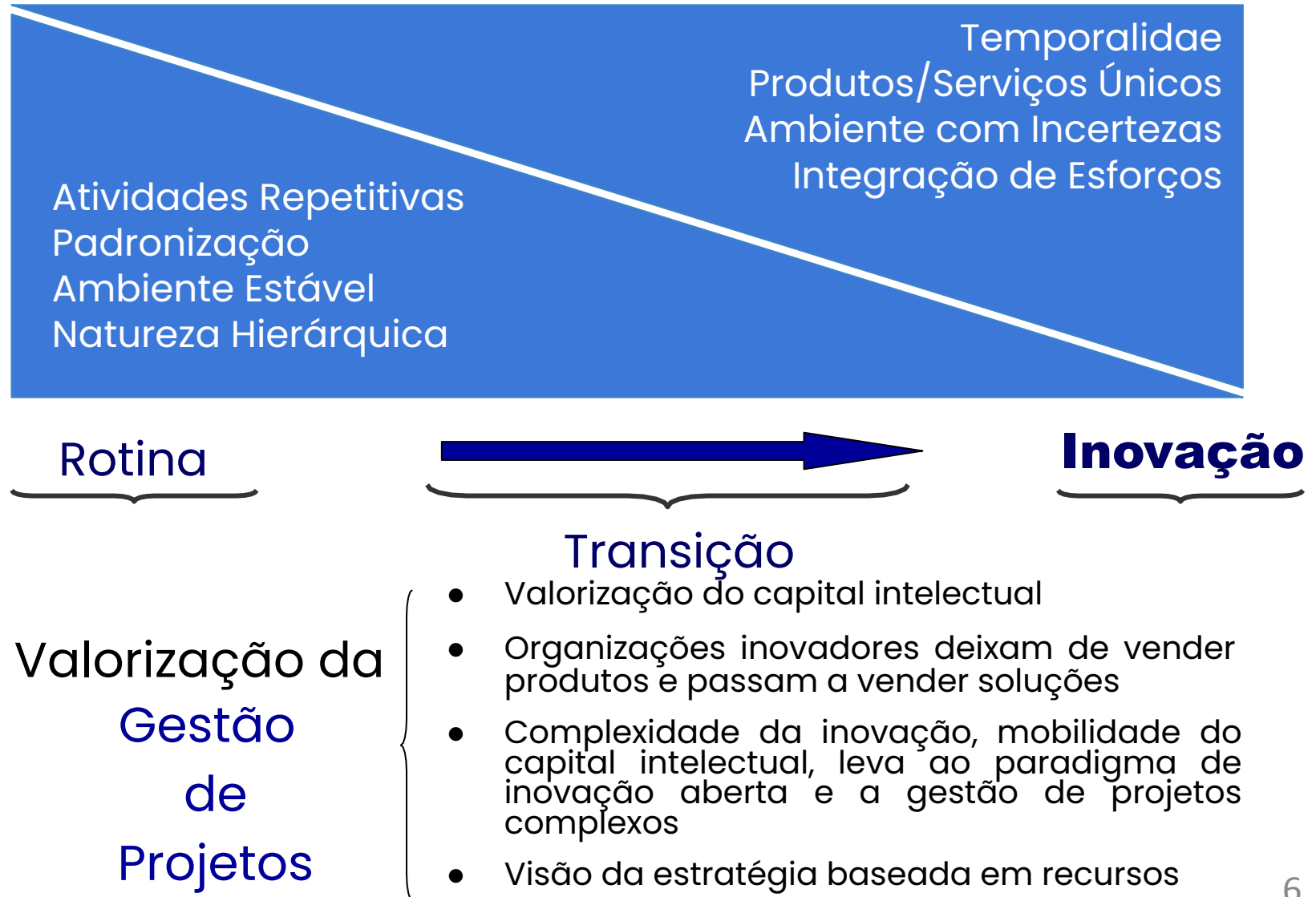
- Referência inicial foi a produção em massa, racionalização “científica”, padronização e controle (Taylor, Ford, Shewart,...)

Material de apoio do livro-texto © :

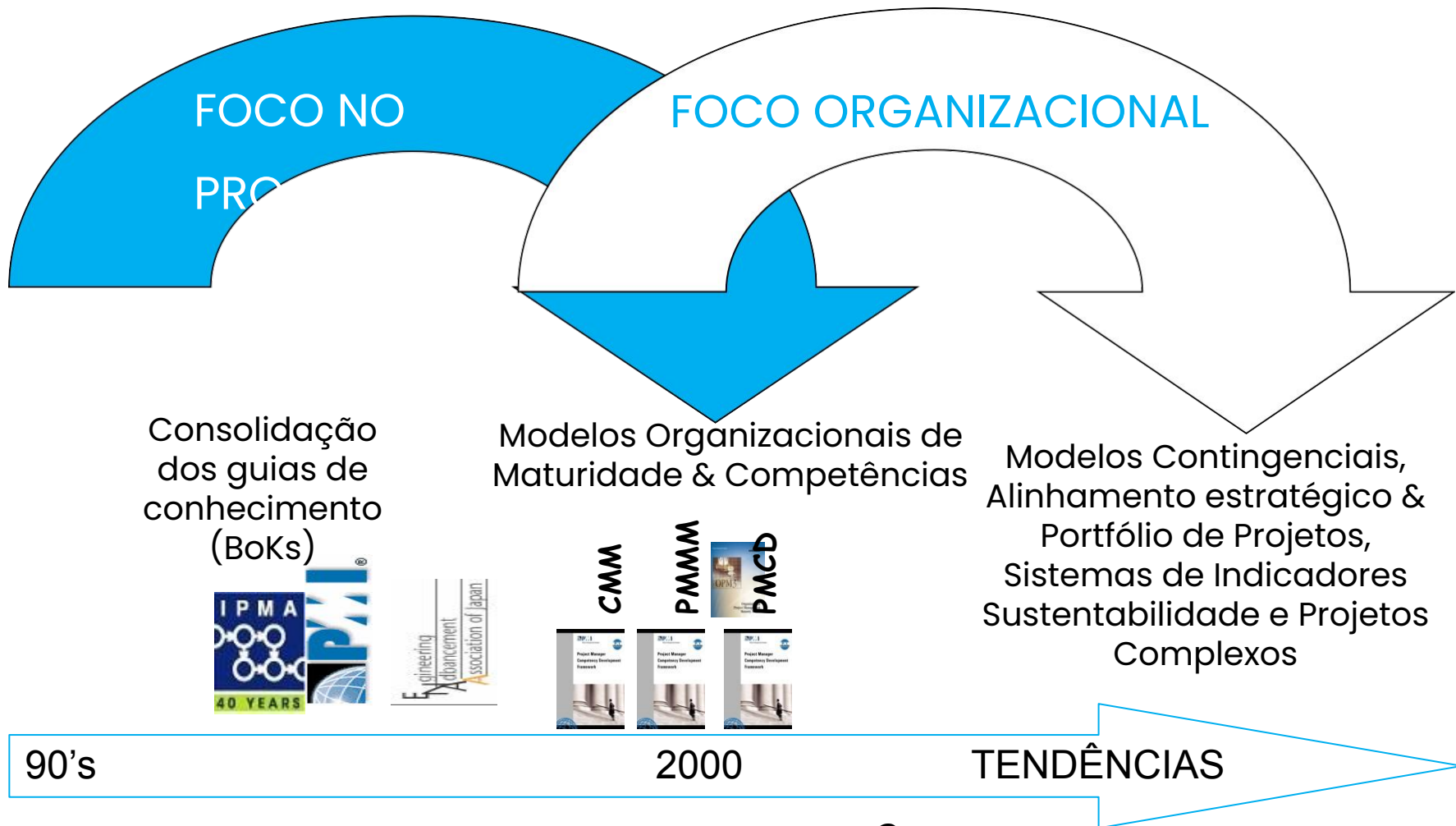
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Rotina vs Inovação



Duas ondas em Gestão de Projetos



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Salários por Cargo

Segundo o Vagas.com, o salário em média de um gerente de projetos no Brasil é de R\$9026,00.

Já para um PMO, o salário mediano é de R\$10000,00.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr,

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Competência do GP



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr,

(PMI, 2008)

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Competência do GP



(PMI, 2017)

Triângulo de

Talentos Liderança;

Gerenciamento

Estratégico; Gerenciamento

Técnico.

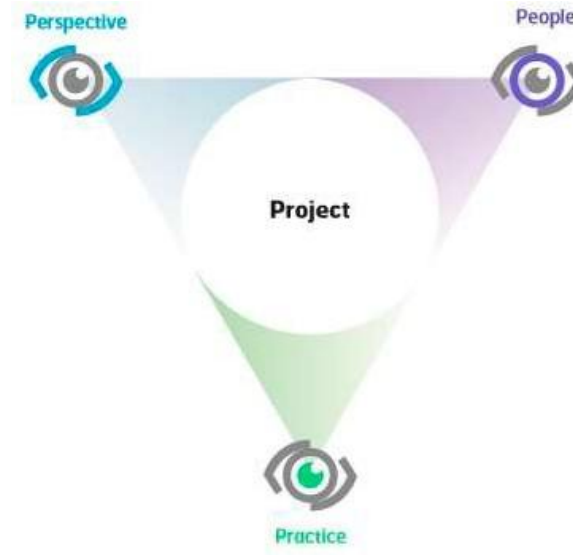
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr,

(PMI, 2008)

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para
Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Competência do GP



(IPMA, 2016)

Olho das Competências

Perspectiva;

Pessoais;

Práticas.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr,

(PMI, 2008)

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Capítulo 2

O que é projeto?

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que é projeto?

“Um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. (ISO 10006, 1997)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que é projeto?

“Um empreendimento de esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

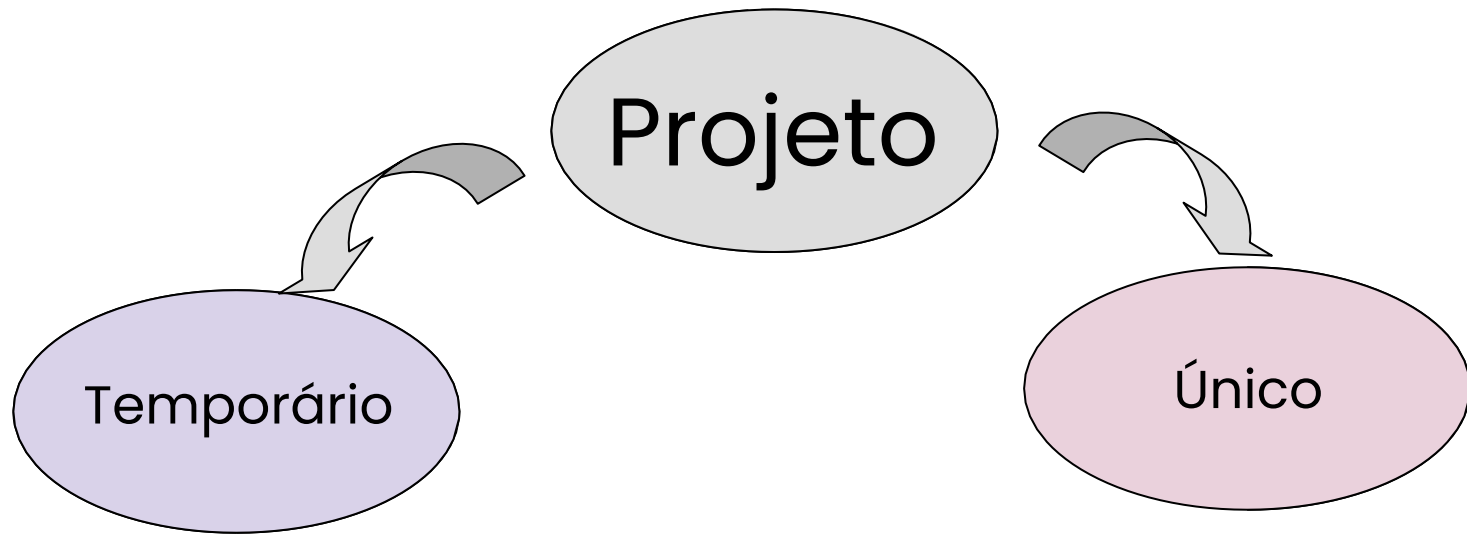
O que é projeto?

“Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos o qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas”. (TUMAN,1983)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011



Todo projeto tem
início e fim definido

O produto ou serviço é
diferente de todos os similares
feitos anteriormente

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que é projeto?

Exemplos:

- Novo produto ou serviço
- Construção de:
 - Muro
 - Casa
 - Prédio
 - Indústria química
- Campanha política
- Casamento
- Sistemas ou softwares:
 - Desenvolvimento
 - Compra
 - Implantação

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Projetos x Operações

O que são operações?

São funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades e que produzem o mesmo produto ou o mesmo serviço de forma repetitiva Ex: Produção, compras, vendas, atendimentos diários, etc.

Projetos x Operações:

Característica	Projetos	Operações
Duração	Determinada	Indeterminada
Produto ou Serviço	Único	Repetitivo
Atividades	Inéditas em cada projeto	Repetitivas
Recursos	Alocados por projeto	Designados para a função

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que é programa?

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que é programa?

- Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada, visando obter benefícios não possíveis de serem obtidos quando gerenciados isoladamente.
 - ex: o desenvolvimento de um novo modelo de carro geralmente constitui um programa, dividido em vários projetos.

(PMI, 2004).

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Programa

Programas são conjuntos de projetos

- Um grupo de projetos relacionados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controles que não estariam disponíveis individualmente
- Termo utilizado em esferas governamentais
- Podem existir operações dentro do programa. Mas, dentro dos projetos não.



Exemplos:

- Brasil (fome zero)

O que é portfólio?

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que é portfólio?

Um *portfolio* é uma coleção de projetos ou programas.

- Os projetos ou programas em um *portfólio* não são necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.
- As organizações gerem seus *portfólios* baseadas em objetivos estratégicos, geralmente buscando maximizar o valor, examinando os projetos e programas com vistas à inclusão ou exclusão.

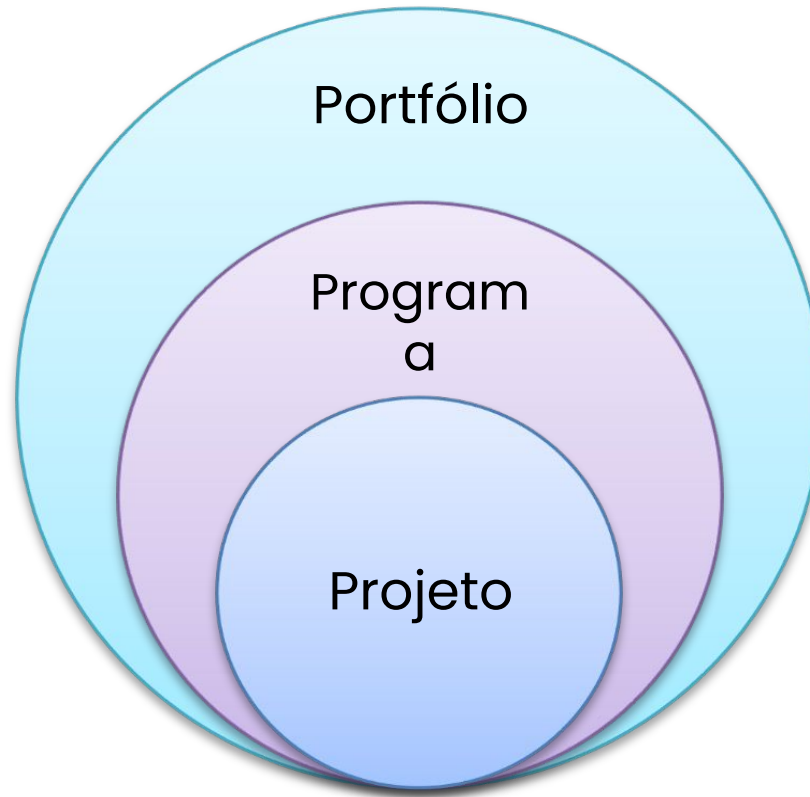
(PMI,2004).

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

O que são portfólios?



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Gestão do Portfolio

- A **gestão de portfólio** é um processo de tomada de decisão contínuo e dinâmico, onde uma lista de projetos ativos é constantemente revisada e atualizada.
- Neste processo, os projetos novos são avaliados, selecionados, e priorizados; os projetos existentes podem ser acelerados, abortados ou despriorizados; e os recursos são alocados e realocados aos projetos ativos.

Cooper et al
(2001)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Metodologias de Gestão de Projetos

PMI – *Project Management Institute*:

Instituto detentor da metodologia mais utilizada

O Project Management Institute (PMI) é uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em todo o mundo.

Essa entidade fomenta o debate sobre o tema por meio de publicações, eventos e reuniões

Mais informações em: <https://www.pmi.org/>



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Metodologias de Gestão de Projetos

PMI – Project Management Institute

Prince2 – P*R*ojects in Controlled Environments

É uma metodologia baseada no processo para gerir de maneira eficaz um projeto.

Seu objetivo é auxiliar todos os envolvidos em qualquer tipo de projeto – independente do porte e do ambiente em que estejam inseridos.

O intuito é assegurar as melhores práticas para que sejam cumpridas as necessidades de qualidade, custos, escopo, riscos, escalar e benefícios.



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Metodologias de Gestão de Projetos

PMI – *Project Management Institute*

Prince2 – *PRojects in Controlled Environments*

TenStep



Primeiro, classifica-se o projeto em pequeno, médio ou grande. Quanto maior ele for, mais rigoroso o gerenciamento deve ser.

Conta com 10 passos que incluem definição do trabalho; elaboração do cronograma e orçamento; e vários tipos de gestão.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Metodologias de Gestão de Projetos

PMI – *Project Management Institute*

Prince2 – *PRojects in Controlled Environments*

TenStep

SCRUM



Estrutura de gestão ágil de projetos que ajuda equipes a estruturar e gerenciar o trabalho por meio do conjunto de valores, princípios e práticas.

O framework Scrum divide os períodos de trabalho com tempo limitado para o ciclo de desenvolvimento, os chamados sprints, que geralmente duram uma semana.

Os gerentes de projeto planejam quais iniciativas serão executadas nas sprints. O time realiza reuniões diárias (também conhecidas como daily) para verificar com a equipe como o projeto está avançando.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Metodologias de Gestão de Projetos

PMI – *Project Management Institute*

Prince2 – *PRojects in Controlled Environments*

TenStep

SCRUM

ISO 10006

A International Standards Organization tomou o PMI como base e fez uma simplificação



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Conceitos e Siglas

O que é gerência de projetos?

Aplicação de habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o objetivo de atingir seus requisitos.

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

Guia que descreve a metodologia e como aplicá-la

PMP – *Project Management Professional*

Certificação do profissional na metodologia

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Certificação PMP

Histórico:

Introduzida em 1984 pelo PMI e certificada ISO 9001 Uma das 10 mais respeitadas no mundo

Requisitos:

Conhecimentos:

35h de cursos ou treinamentos de Gestão de Projetos

Habilidade:

Graduados: 4500h de participação em projetos

2º Grau: 7200h de participação em projetos Participação nos últimos 8 anos por no mínimo 3 anos

Prova:

200 questões múltipla escolha em 4h e requer 70% de acerto

Pagar a taxa: US\$ 405,00 para associados ou US\$ 555,00 para não associados.

Expressar concordância com Código de Conduta do Profissional

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Certificação PMP

TOP-PAYING CERTIFICATIONS:

1. **Google Certified Professional Data Engineer** — \$171,749
2. **Google Certified Professional Cloud Architect** — \$169,029
3. **AWS Certified Solutions Architect - Associate** — \$159,033
4. **CRISC - Certified in Risk and Information Systems Control** — \$151,995
5. **CISSP - Certified Information Systems Security Professional** — \$151,853
6. **CISM – Certified Information Security Manager** — \$149,246
7. **PMP® - Project Management Professional** — \$148,906
8. **NCP-MCI - Nutanix Certified Professional - Multicloud Infrastructure** — \$142,810
9. **CISA - Certified Information Systems Auditor** — \$134,460
10. **VCP-DVC - VMware Certified Professional - Data Center Virtualization 2020** — \$132,947
11. **MCSE: Windows Server** — \$125,980
12. **Microsoft Certified: Azure Administrator Associate** — \$121,420
13. **CCNP Enterprise - Cisco Certified Network Professional - Enterprise** — \$118,911
14. **CCA-V - Citrix Certified Associate - Virtualization** — \$115,308
15. **CompTIA Security+** — \$110,974

Fonte: globalknowledge.com

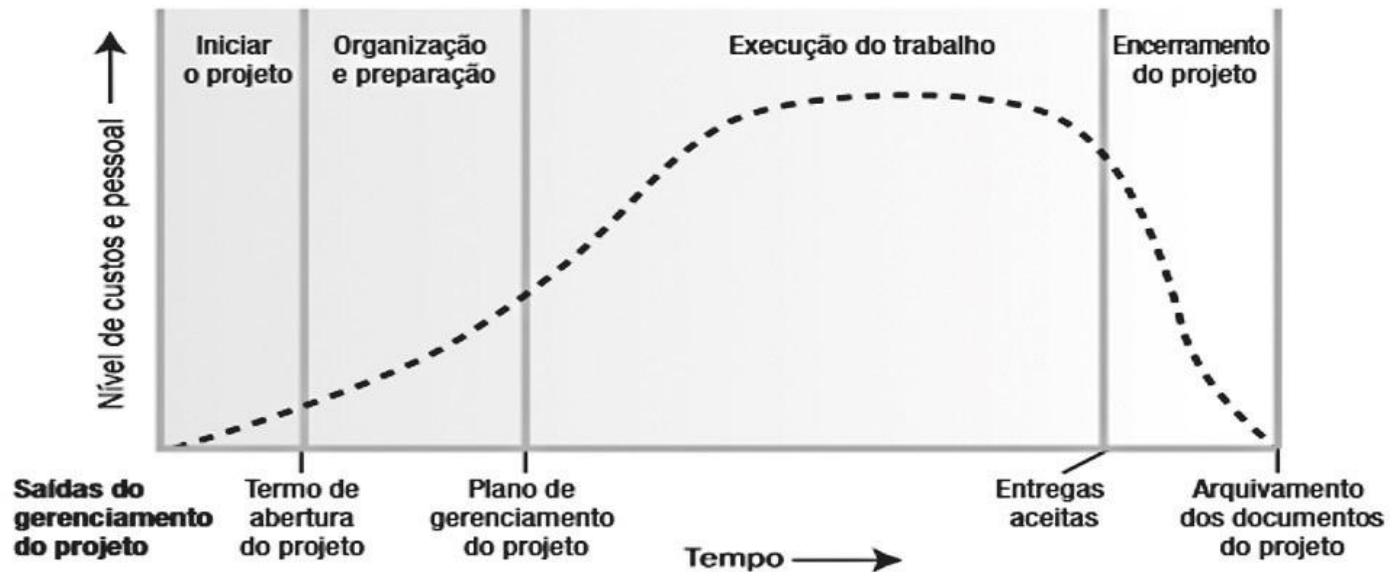
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

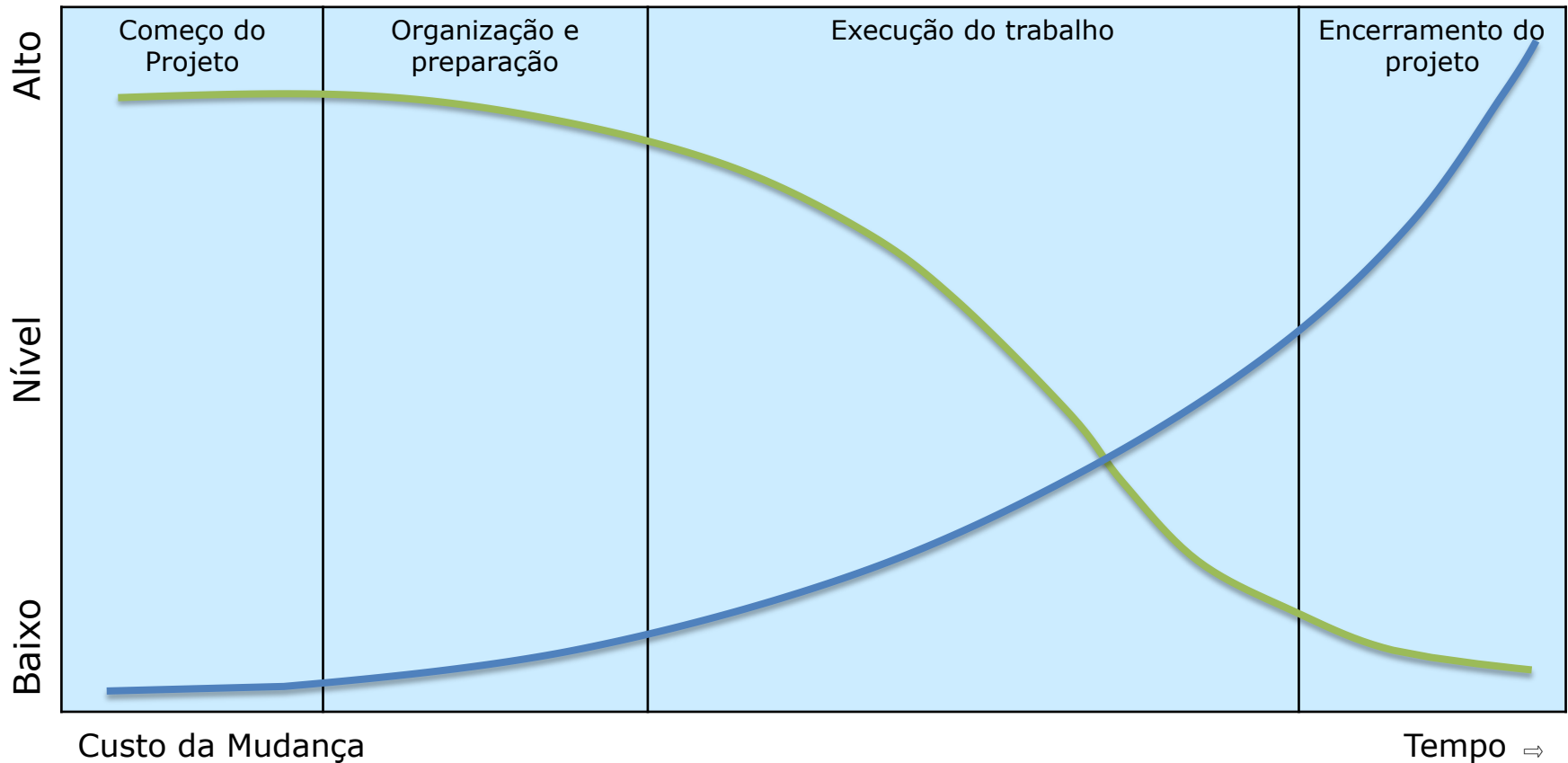
O ciclo de vida completo

- O ciclo de vida consiste em fases, geralmente seqüenciais, eventualmente sobrepostas, cujo o nome, número, metodologias, etc. são determinados pela área de aplicação do projeto.



Influências x Mudanças

Influência dos interessados, riscos e incertezas



Stakeholders (Partes Interessadas)



Stakeholders:

São indivíduos e organizações envolvidas e interessadas no projeto;

Serão afetados pelo projeto Identificar e gerenciar é

ESSENCIAL

Português	Inglês	Papel
Cliente	<i>Customer</i>	Aquele que paga a conta
Usuário	<i>User</i>	Usa o produto
Patrocinador	<i>Sponsor</i>	Oferece o capital ao cliente
Executor	<i>Provider</i>	Empresa que faz o projeto
Gerente	<i>Manager</i>	Responsável pelo projeto
Equipe	<i>Teamwork</i>	Pessoas que trabalham
Outros	<i>Others</i>	Outras partes interessadas ou afetadas pelo projeto

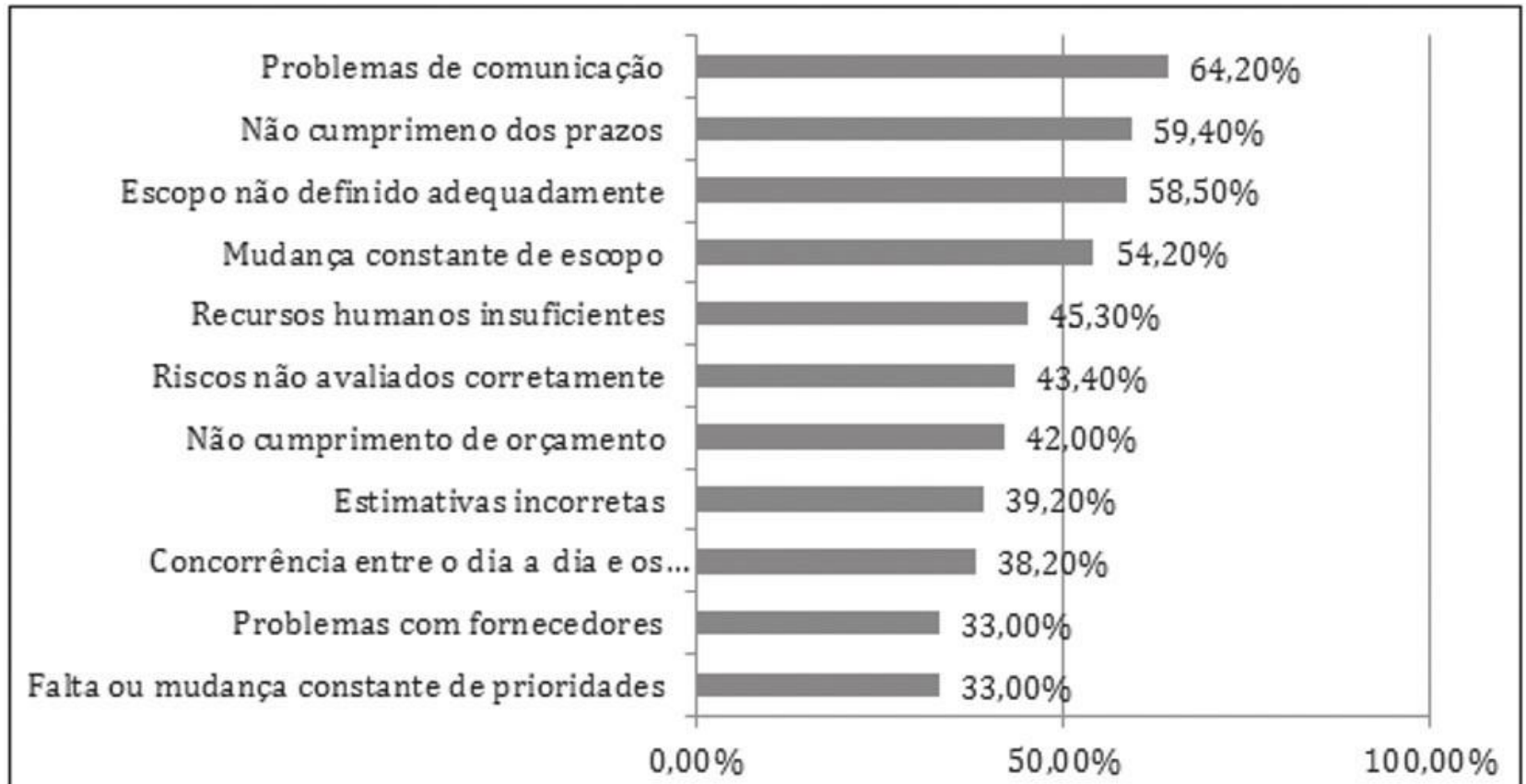
Síndrome do Indiana Jones



Pensar em algo de última hora só dá certo no cinema. As tarefas precisam ser planejadas, executadas e controladas. Os riscos devem ser gerenciados.

Resultados dos projetos de TI

- Motivos de falhas em projetos:



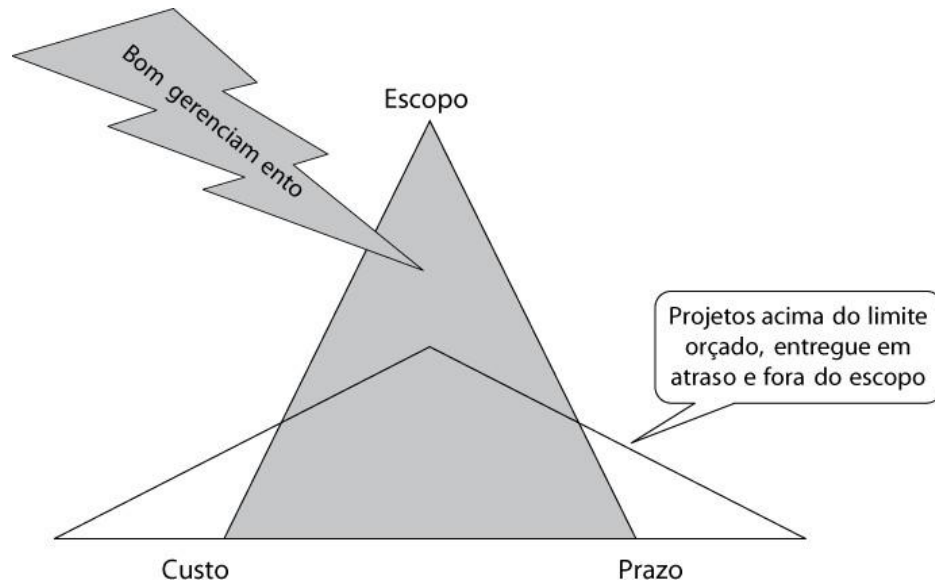
Fonte: PMSURVEY (2014)

O que é um projeto de sucesso?

Um projeto de sucesso é aquele:

Entregue no **prazo**, no **custo** e na **qualidade** previstos
Aceito pelo cliente e pelos usuários

Em que as mudanças de escopo não são traumáticas



Sucesso em Projetos



(Carvalho & Rabechini Jr, 2010)

Diferentes perspectivas

Valor em Projetos

Eficiência



Eficácia

Curto prazo



Longo prazo

Foco no projeto



Foco na organização

Foco no uso dos recursos (fazer bem as coisas)



Foco no impacto estratégico (fazer as coisas certas)

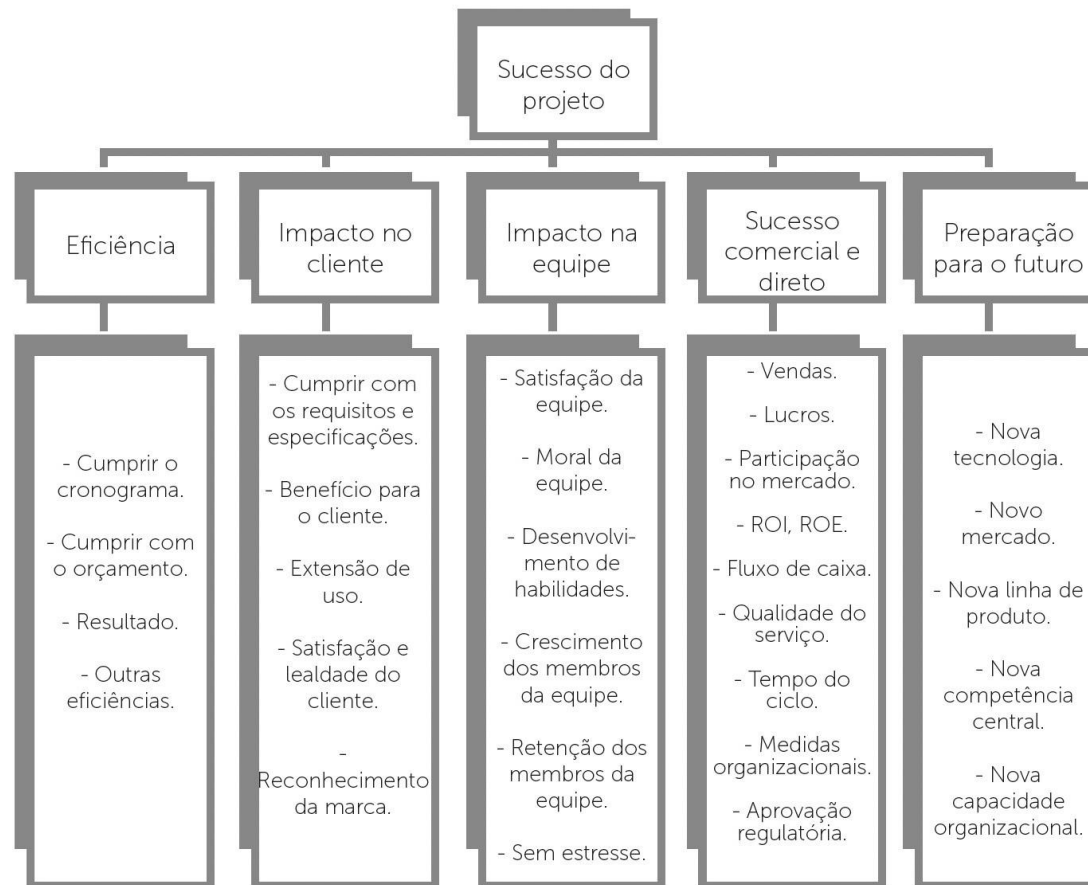
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

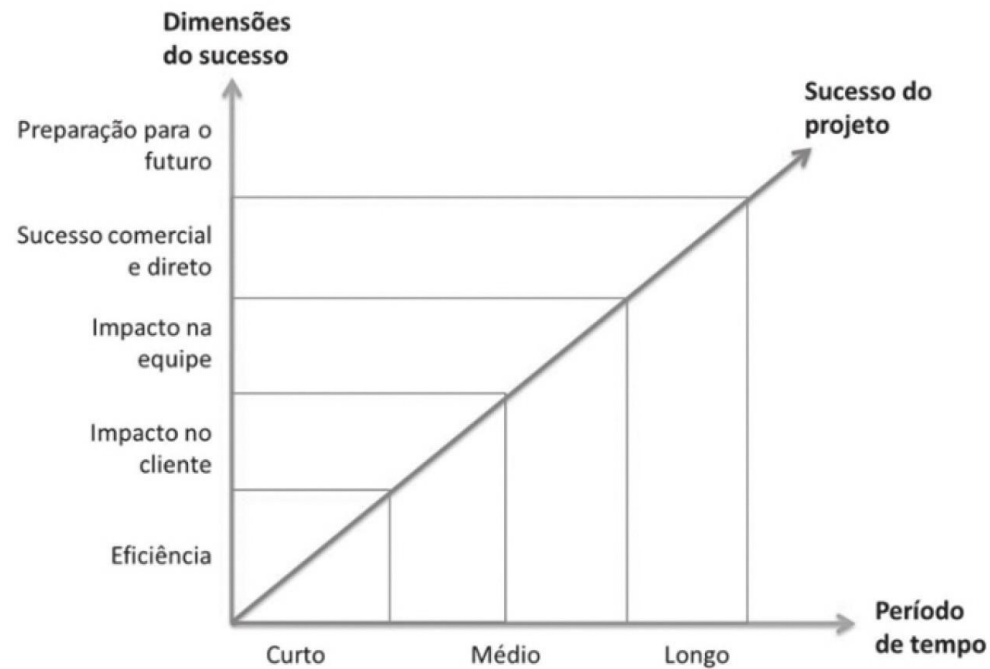
O que é um projeto de sucesso?

- Medidas específicas de sucesso:



O que é um projeto de sucesso?

- Períodos de tempo das dimensões de sucesso:



Fonte: adaptada de Shenhar e Dvir (2010, p. 42).