



CONTRATO N° 21/2016

Curso: Gestão de Projetos

Elaboração e Implantação do Planejamento
Estratégico e do Plano de Desenvolvimento
Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, junho de 2017

Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Curso: Gestão de Projetos, presente na Etapa 04 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

Este documento consolida os materiais utilizados para a Capacitação, os principais resultados gerados pelos participantes, bem como as principais informações sobre a realização da capacitação, que contou com a participação das lideranças e dos servidores do IFRO. Os resultados alcançados, apresentados nos documentos do projeto em sua abrangência e profundidade, são fruto do trabalho participativo, envolvendo definições, discussões e acordos entre as pessoas envolvidas.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Rondônia, trata da modernização da gestão do Instituto a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na corporação como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da instituição;
- Priorização mais realista do trabalho.

Sumário

APRESENTAÇÃO	2
1. CURSO: GESTÃO DE PROJETOS	4
2. MATERIAL UTILIZADO – CURSO: GESTÃO DE PROJETOS	5
3. LISTAS DE PRESENÇA – CURSO: GESTÃO DE PROJETOS.....	71
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	75

1. Curso: Gestão de Projetos

O Curso: Gestão de Projetos foi conduzido pelo consultor Fabio Zimmermann, da STEINBEIS-SIBE do Brasil, nos dias 18 e 19 de maio de 2017. As atividades foram realizadas nas instalações do próprio Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.

A programação estabelecida para o curso encontra-se detalhada a seguir:

MÓDULO		CONTEÚDO / ATIVIDADE	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO
1º DIA	MÓDULO I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abertura do curso ▪ Apresentação dos conceitos básicos de Gestão de Projetos ▪ Apresentação do Método de Gestão de Projetos sugerido pela STEINBEIS-SIBE do Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposição dialogado dos conteúdos
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise dos desafios para implantação do Método de Gestão de Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DINÂMICA DE GRUPO: análise dos desafios para implantação.
2º DIA	MÓDULO II	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação das ferramentas complementares de gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposição dialogado dos conteúdos
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Painel de gestão do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DINÂMICA DE GRUPO: simulação de aplicação do Painel de Gestão do Projeto
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação e encerramento do curso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encerramento formal e dúvidas/comentários gerais sobre o curso

▪ Ementa do curso:

O curso aborda conceitos e definições de três referências metodológicas básicas: PMBOK 5ª edição, SCRUM (abordagem ágil de projetos) e Gestão de Projetos de Desenvolvimento (Quadro Lógico).

▪ Metodologia do curso:

A proposta é trabalhar estimulando a experimentação prática dos conteúdos e ferramentas de gerenciamento de projetos. Os conteúdos serão abordados simulando um ambiente corporativo no qual o foco é o resultado. Para isso o workshop pode ser dividido em dois momentos: o primeiro é dedicado ao aprofundamento dos conteúdos e processos de gestão de projetos; na sequência, as ferramentas de gestão serão aplicadas na prática e discutidas pelos participantes do curso.

▪ Carga horária:

Este curso foi customizado em uma carga horária de 16 (dezesseis) horas presenciais ministradas, necessariamente, em 2 (dois) períodos de 8 (oito) horas.

O conteúdo dos materiais utilizados para o curso (em formato PDF e executável) e lista de presença encontram-se nos anexos deste documento.

2. Material Utilizado – Curso: Gestão de Projetos



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
DO IFRO**

CURSO: GESTÃO DE PROJETOS

Instituto Federal de Rondônia (IFRO)
STEINBEIS-SIBE do Brasil



   SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Apresentação dos Participantes



- Como é o seu nome?
- Em que área você trabalha?
- Qual é a sua motivação para participar deste Curso?
- O que você espera aprender no Curso para melhorar sua prática profissional?
- **Quais expectativas você tem em relação a este curso?**

   SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Objetivos da Capacitação

- Identificar os conceitos envolvidos na Gestão de Projetos;
- Diferenciar as principais abordagens metodológicas em Gestão de Projetos;
- Organizar o Plano do Projeto conforme as recomendações técnicas de gerenciamento de projeto;
- Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto;
- Organizar as respostas aos riscos conforme sua classificação;
- Estabelecer requisitos de coordenação articulada de pessoas e recursos necessários à execução do projeto de forma a garantir a qualidade das entregas;
- Empregar o monitoramento e controle de projetos em situações adversas;
- Realizar análise de valor agregado / desempenho do projeto;
- Solucionar os problemas relativos ao escopo, tempo, custo e qualidade do projeto;
- Identificar as atividades relacionadas ao encerramento do projeto.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Fundamentos sobre Gerenciamento de Projetos

**O QUE VOCÊ SABE SOBRE:
PROJETOS E PROGRAMAS?**



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

O que são Projetos?

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

(PMBOK Guide, 2008)

“Instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”.

(Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.48,55)

O que são Programas?

Programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos descritos no programa”

(Fonte: PMI, 2008, p.320)

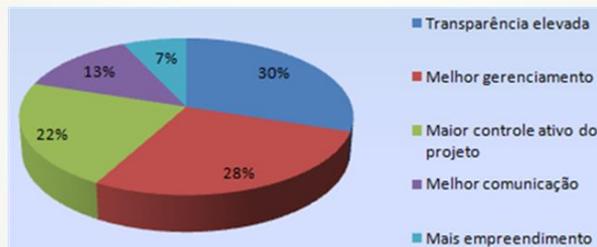
Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.

(Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.43)

Gerenciamento de Projetos – Benefícios

BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Ricardo Vargas, um processo de Gerenciamento de Projetos garante alguns benefícios, mensurados de acordo com o gráfico.



Gerenciamento de Projetos – Expectativas

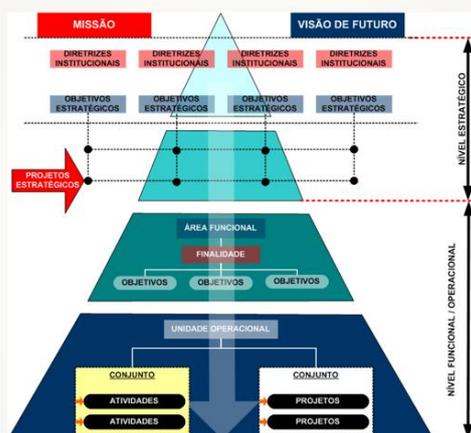


Gerenciamento de Projetos – Conceito

“Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/control e encerramento”

(Fonte: PMBOK – 2008).

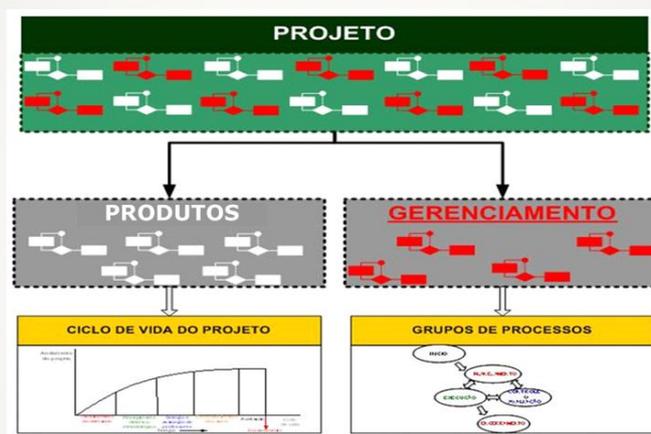
Função e Importância dos Projetos nas Organizações



Atividades X Projetos

ATIVIDADES	PROJETO
Atividades repetitivas, rotineiras	Ações específicas para gerar resultados únicos
Duração contínua	Prazo estabelecido
Melhorias e inovações evolutivas	Inovações intrínsecas, revolucionário (em muitos casos)
Recursos estáveis	Recursos variáveis

Visão das Atividades de Gerenciamento

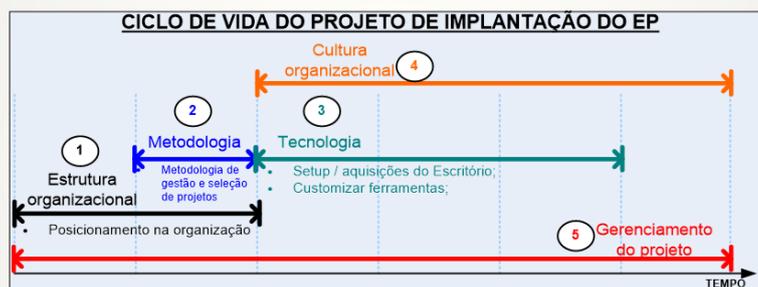


Ciclo de Vida de um Projeto



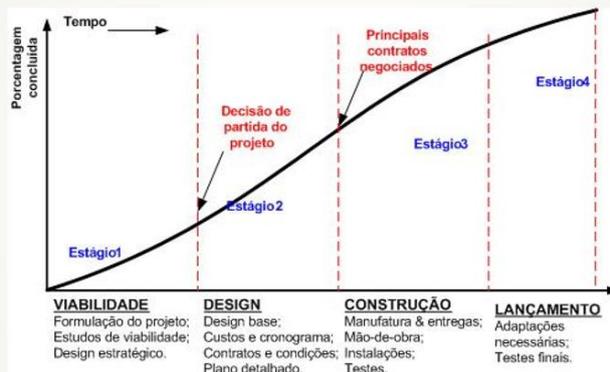
Ciclo de Vida de um Projeto

Exemplo: Projeto de Implantação de um Escritório de Projetos

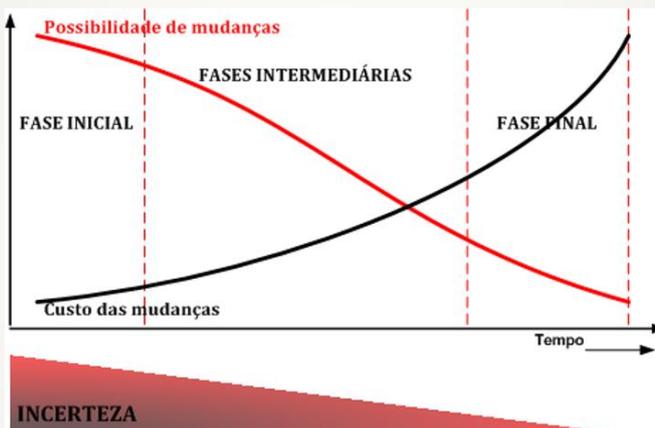


Ciclo de Vida de um Projeto

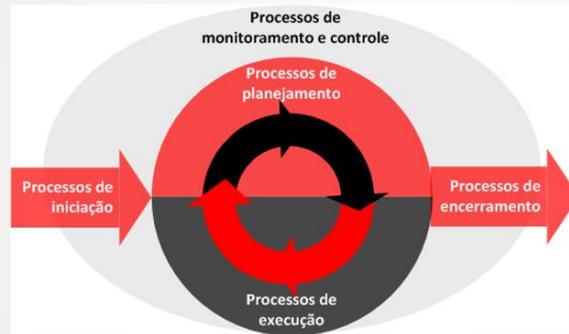
Exemplo: Projeto de Engenharia



Custo de Mudanças X Possibilidade de Mudanças



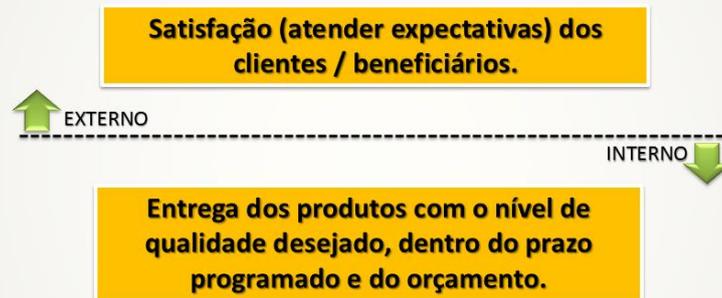
Grupo de Processos



Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos



O que é o SUCESSO em Projetos?



Fatores de Sucesso em Projetos

Aspectos que fogem ao controle da organização:

- **Estrutura organizacional:** mudanças não previstas na estrutura da organização ou dos gestores da mesma.
- **Ambiente externo:** alto grau de incertezas no cenário externos.
- **Tecnologia:** mudança na base tecnológica.
- **Cenário político-econômico desfavorável.**

Fatores de Sucesso em Projetos

Aspectos gerenciáveis pela equipe do projeto:

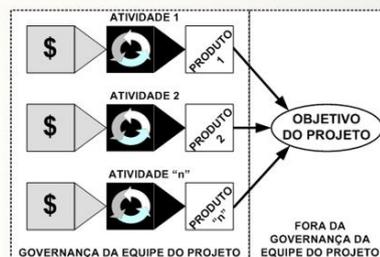
- Objetivos mal planejados ou não compreendidos.
- Cronograma apertado ou mal estruturado.
- Estimativas de orçamento fracas – abaixo do real.
- Sistema de controle mal planejado.
- Não existência de um comando claro para o projeto.
- Base de dados para planejamento do projeto.
- Expectativas dos clientes sem monitoramento.
- Desenvolvimento inadequado da equipe do projeto.

Abordagens Metodológicas

Projeto de produtos



Projeto de resultados



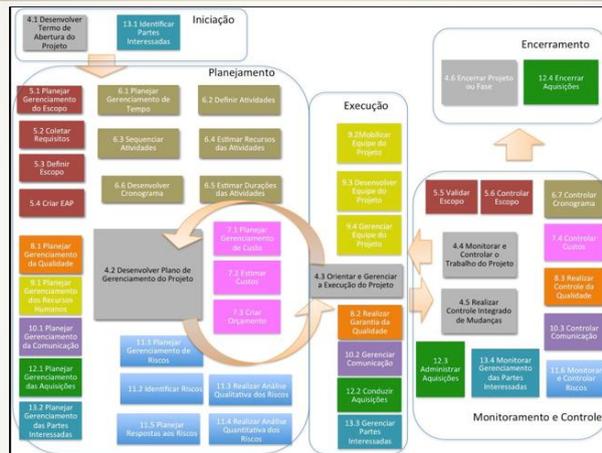
Ciclo de Vida Estendido do Projeto



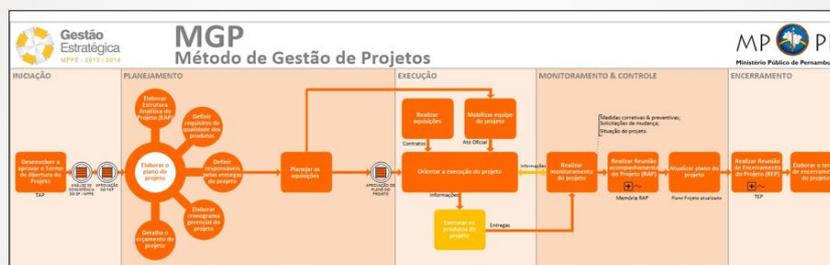
Visão Integrada do Projeto



Método de Gestão de Projetos



Outros Métodos de Gestão de Projetos



INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE PROJETOS



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Iniciação: Características

- Primeiras iniciativas do projeto;
- Percepção de necessidades e demandas;
- Análise preliminar de viabilidade técnica e orçamentária;
- Processo de reconhecimento formal do projeto;
- Geração de documento de autorização da organização para passar para as próximas fases do projeto;
- Identificação das partes interessadas no projeto.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Iniciação: Termo de Abertura do Projeto



MODELO DE TERMO DE ABERTURA

A partir do modelo de TAP e dos critérios de seleção de projetos para o portfólio, avaliar a adequação desses elementos na sua perspectiva, validando, alterando e / ou incluindo novos itens não contemplados.

1. RESUMO EXECUTIVO DO PROJETO

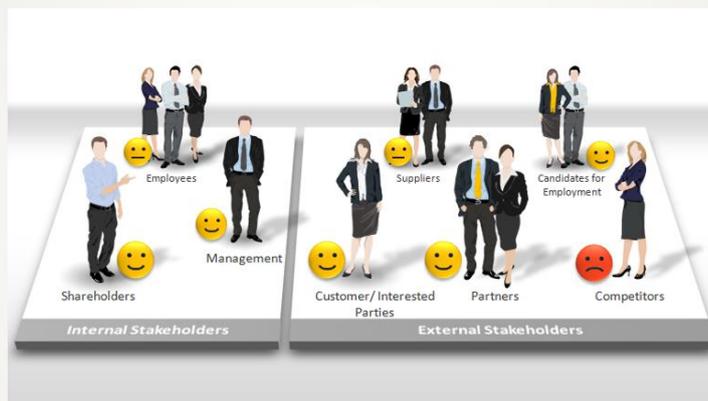
1.1 Identificação do projeto

Nome do Projeto		Lider de projeto		Equipe básica	
Responsável pelo projeto				Nome	Unidade

1.2 Descrição do projeto

Justificativa do Projeto (por quê?)	Objetivo do Projeto (para que será feito)	Objeto do Projeto (o que será feito)

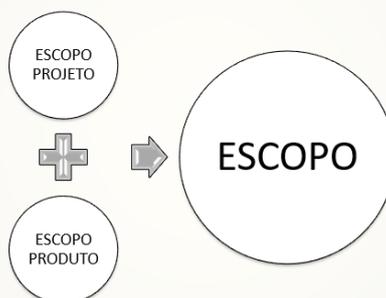
Iniciação: Partes Interessadas





Planejamento: Escopo do Projeto

Corresponde a todo trabalho que deve ser executado para alcance dos produtos com as características e funções estabelecidas.

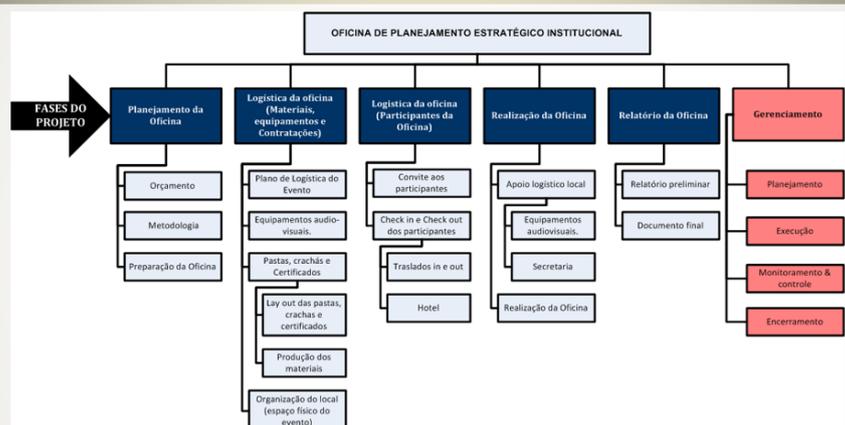


Planejamento: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Passos para elaboração da EAP

1. **Identificar o principal produto do projeto** – nos projetos de produtos é fácil o cumprimento desse passo, entretanto nos projetos de desenvolvimento não existe um único produto principal, mas sim vários;
2. **As fases do projeto, resultados e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível da EAP** – os produtos (ou sub-produtos) do projeto são listados no terceiro nível;
3. **Analisar se o custo, a duração e responsabilidade** podem ser atribuídos de forma apropriada no nível de detalhamento obtido;
4. **Os componentes dos produtos devem ser tangíveis e os resultados verificáveis para facilitar a mensuração de desempenho** – especificar o escopo do produto (parâmetros de qualidade);
5. **Verificar a coerência da decomposição** – os níveis inferiores são necessários e suficientes? Cada item está claro? Para cada item é possível atribuir tempo de execução? Custo? Atribuído um responsável?

Planejamento: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



ESTUDO DE CASO

“Quebra-cabeça”



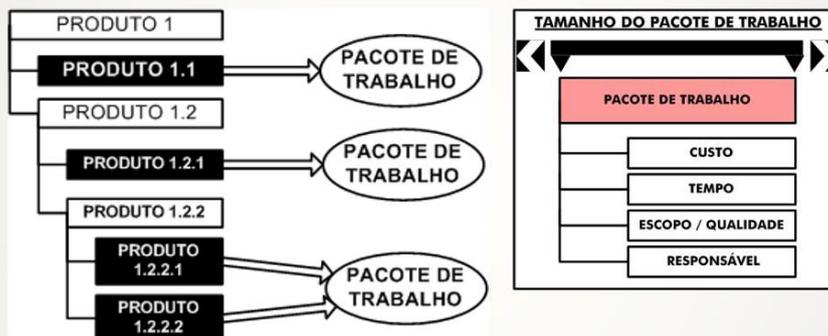
ESTUDO DE CASO

“Quebra-cabeça”

1. Analisar o estudo de caso identificando os principais produtos a serem entregues;
2. Colocar no primeiro nível da EAP o principal produto do projeto. O título do projeto, também, pode ser colocado neste nível;
3. As fases do projeto e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível da EAP;
4. O terceiro nível é composto pelos produtos (ou entregas) que serão entregues pelo projeto. Caso necessário, é possível subdividir a EAP para outros níveis, que são formados por subprodutos dos elementos do terceiro nível. Vale destacar que, o menor nível da EAP é comumente denominado de pacote de trabalho;
5. Verificar a coerência da decomposição, ou seja, os níveis inferiores são necessários e suficientes? Cada produto está claro? Para cada entrega é possível atribuir tempo de execução? Custo? Atribuído um responsável?

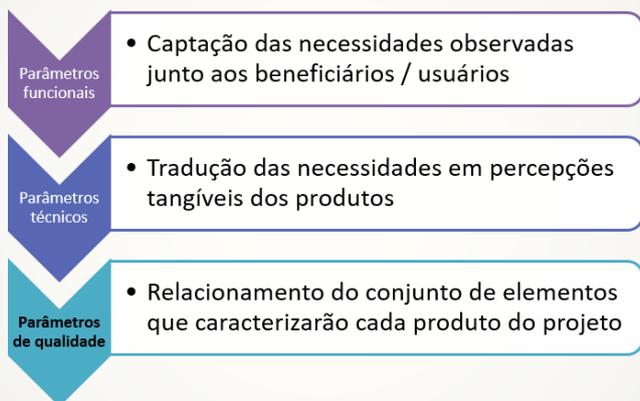
Planejamento: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Observação:



Planejamento: Qualidade do Projeto

DEFINIR QUALIDADE DO PROJETO



INFORMAÇÕES BÁSICAS

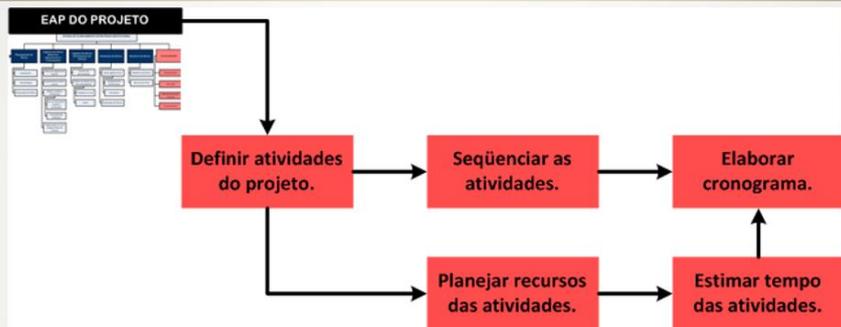


PERÍODO DA ATIVIDADE vs DURAÇÃO DA ATIVIDADE

Softwares aplicados ao gerenciamento de projetoMais conhecidos:

- ▶ Dot Project / Open Project (software livre);
- ▶ Tutos (software livre);
- ▶ Open Workbench (software livre);
- ▶ MS Project;
- ▶ Primavera;
- ▶ At Task;
- ▶ Channel;
- ▶ Stratec.

Planejamento: Construção do Cronograma Analítico



Planejamento: Construção do Cronograma Analítico

ID	PROJETO	Duração	jul 2005		ago 2005			set 2005			out 2005			nov 2005			dez 2005		
			3/7	10/7	17/7	24/7	31/7	7/8	14/8	21/8	28/8	4/9	11/9	18/9	25/9	1/10	8/10	15/10	22/10
1	Padronizar modelos e formas de consulta dos dados no sistema.	116d	[Gantt bar from 3/7 to 29/10]																
2	Formar equipe técnica de trabalho (IPEG + Parceiros chaves).	10d	[Gantt bar from 3/7 to 13/7]																
3	Equipe técnica formada.	0d	[Milestone at 13/7]																
4	Realizar estudo sobre necessidade de informações dos usuários.	15d	[Gantt bar from 13/7 to 28/7]																
5	Necessidades dos usuários conhecidas.	0d	[Milestone at 28/7]																
6	Conceber desenho inicial do sistema (banco de dados / linguagem).	5d	[Gantt bar from 28/7 to 2/8]																
7	Estrutura do sistema.	0d	[Milestone at 2/8]																
8	Desenvolver modelo do banco de dados do sistema.	30d	[Gantt bar from 2/8 to 1/9]																
9	Banco de dados.	0d	[Milestone at 1/9]																
10	Desenvolver o sistema.	40d	[Gantt bar from 1/9 to 11/10]																
11	Linguagem	0d	[Milestone at 11/10]																
12	Citação de relatórios específicos junto aos usuários.	20d	[Gantt bar from 11/10 to 30/10]																
13	Funcionalidades do sistema.	0d	[Milestone at 30/10]																
14	Realizar testes no sistema.	5d	[Gantt bar from 30/10 to 4/11]																
15	Homologação do sistema.	0d	[Milestone at 4/11]																
16	Inauguração do sistema de informações.	0d	[Milestone at 11/11]																

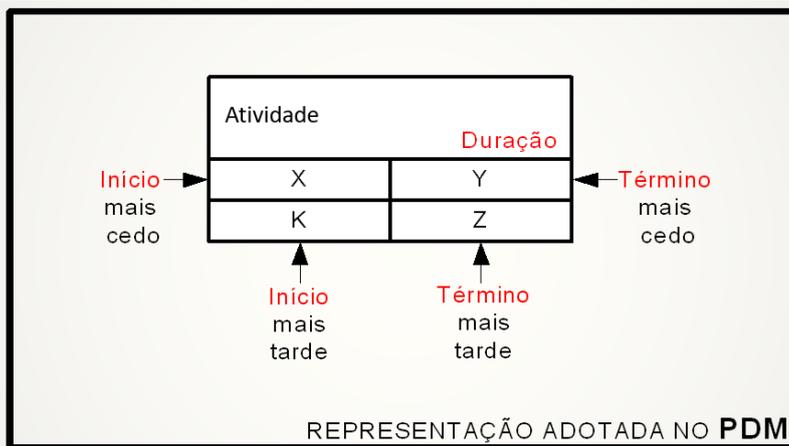
Planejamento: Construção do Cronograma Gerencial

ID	ENTREGAS	PRAZO	RESPONSÁVEL	2009													
				jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez		
1	TÍTULO DO PROJETO	30/01/2009	LIDER	▶													
2	ENTREGA 110	30/01/2009	Nome / setor	◆													
3	ENTREGA 120	19/03/2009	Nome / setor			◆											
4	ENTREGA 130	26/05/2009	Nome / setor				◆										
5	ENTREGA 210	01/07/2009	Nome / setor					◆									
6	ENTREGA 220	01/09/2009	Nome / setor						◆								
7	ENTREGA 230	13/10/2009	Nome / setor							◆							
8	ENTREGA 320	23/11/2009	Nome / setor								◆						
9	ENTREGA 320	21/12/2009	Nome / setor									◆					

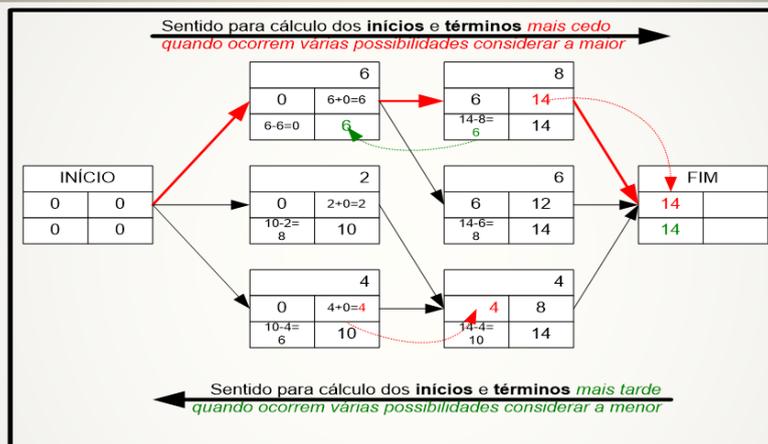
Planejamento: Caminho Crítico

É um método de apuração do caminho crítico dada uma sequência de atividades, são calculadas as datas de início mais cedo e mais tarde, bem como as datas de término mais cedo e mais tarde de cada atividade descrita no projeto.

Planejamento: Caminho Crítico



Planejamento: Caminho Crítico



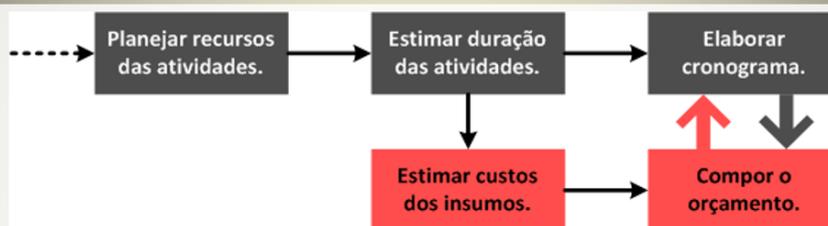
Planejamento: Custo do Projeto

Valor do projeto

- **x% econômico:** não implica em desembolso de recursos financeiro empregados diretamente ao projeto (ex. salas, pessoal da instituição, etc.)
- **y% financeiro:** desembolso de recursos diretamente aplicados as ações do projeto (ex. compra de equipamentos, contratação de pessoal, etc.)

- **Custo direto:** recursos (financeiros ou econômicos) aplicados a atividade-fim que geram produtos para o projeto.
- **Custo indireto:** recursos (financeiros ou econômicos) aplicados a atividade-meio que dão suporte para a construção, alcance dos produtos.

Planejamento: Custo do Projeto



Planejamento: Plano de Projeto

Estrutura Analítica do Projeto - EAP

ETAPAS	AÇÕES	MARCOS CRÍTICOS
--------	-------	-----------------

ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO

CONJUNTO DE AÇÕES DO PROJETO

AÇÕES	DESCRIÇÃO	PRODUTO	COORDENADOR DA AÇÃO
0		0	
0		0	

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

LINHA GERENCIAL	ATRIBUIÇÕES	COMPOSIÇÃO	Regras de Gerenciamento do Escopo		
			Atuação no Planejamento	Atuação na execução	Atuação no controle
Líder do Projeto	Responsável pelo sucesso do projeto. Garante a coordenação do trabalho conforme o Método de Gestão de Projetos; Articula e define quem serão os Coordenadores das Ações, formalizando, inclusive, a documentação que garanta sua alocação; Autoriza e coordena modificações no projeto que não causem impactos no escopo, qualidade, tempo ou custo; Propõe modificações no projeto junto ao Comitê Gestor; Comunica e acompanha a implementação de modificações autorizadas no projeto; <u>Responsável pela documentação do projeto.</u>				
Coordenador da Ação	Responsável pelas atividades inerentes ao projeto; Articula e define quem irá compor sua equipe de trabalho, formalizando, inclusive, a documentação que garanta a alocação das pessoas necessárias ao desenvolvimento do trabalho; Elabora o Plano de Trabalho para a ação; Coordena o trabalho da equipe; Negocia e soluciona conflitos da sua equipe; Propõe modificações no seu trabalho junto ao líder do projeto; Coordena a implementação de modificações autorizadas pertinentes ao seu trabalho; Realiza a execução, o controle e o encerramento das atividades previstas na metodologia para seu produto.				
Equipe do Projeto	Executa as tarefas propostas pelo Coordenador da Ação; Propõe melhorias e modificações no trabalho.				

Planejamento: Visão Geral

DEBATE ORIENTADO

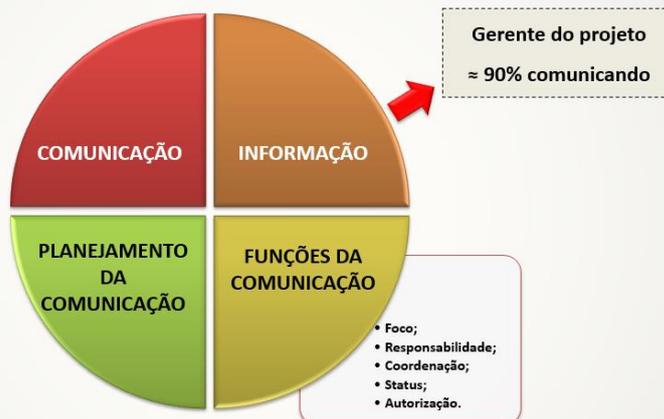
FORMAÇÃO DE CUSTOS NO SERVIÇO PÚBLICO

1. Qual a melhor forma de orçamento para os projetos no setor público: analítico ou por analogia?
2. Como trabalhar com estimativas analíticas considerando a “volatilidade” do Orçamento: contingenciamentos, alternâncias políticas, etc.?
3. Como você avalia o equilíbrio dos projetos no setor público nas dimensões do escopo, do custo, da qualidade e do tempo?

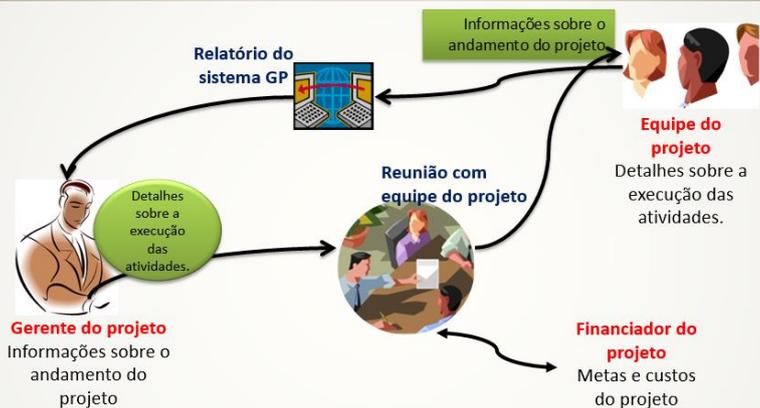
Planejamento: Visão Geral



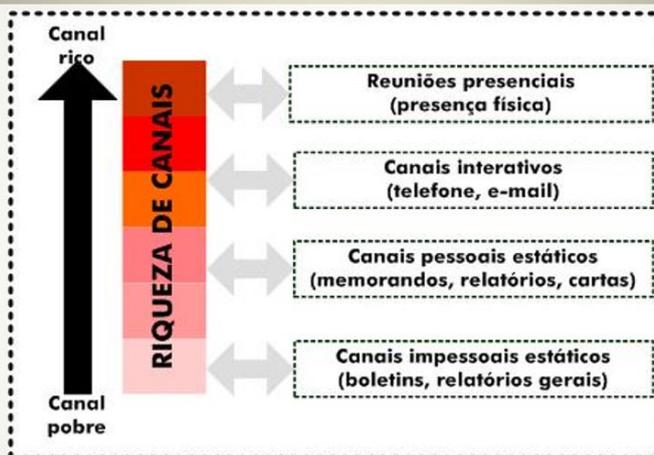
Planejamento: Comunicação do Projeto



Planejamento: Comunicação do Projeto



Planejamento: Comunicação do Projeto



Planejamento: Comunicação do Projeto

Plano de comunicação do projeto

É um documento onde estão escritas as estratégias de comunicação de um projeto.

- Podem ser formais (documento aceito e divulgado pela instituição) ou informais (um simples guia para o gerente do projeto);
- Explicita como as informações certas chegarão até as pessoas certas no tempo adequado;
- Registra o processo para manter todos os atores atualizados sobre as atividades realizadas e as próximas etapas do projeto.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Planejamento: Comunicação do Projeto

Recomendações para um plano de comunicação

- Informações para a alta gerência devem possuir um alto valor agregado e uma baixa frequência de transmissão;
- As informações repassadas à alta gerência devem ser amplas – abordagem concisa da evolução do projeto e apresentar problemas com possíveis soluções recomendadas;
- As informações mais frequentemente utilizadas pelos gerentes funcionais são: status do projeto, efeitos produzidos e utilização de recursos;
- Diferentemente da alta gerência, a equipe do projeto necessita de informações com um alto grau de detalhes e frequência;
- Os clientes devem regularmente ter informações sobre o projeto;
- O plano de comunicação deve estar aberto a novas demandas por informações.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Planejamento: Comunicação do Projeto

PLANO DE COMUNICAÇÃO

PROJETO

DESTINO	CONTEÚDO	FONTE	CANAL	FREQUÊNCIA	ARMAZENAGEM



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Planejamento: Riscos do Projeto

Conceito:



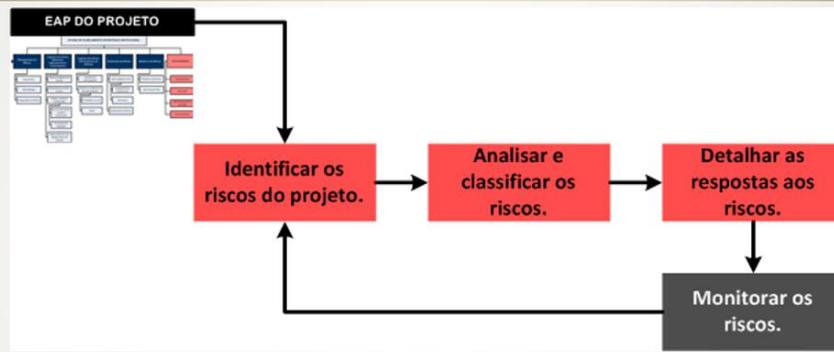
Um risco é um **evento** incerto ou condicionado que, se acontecer, pode **impactar** negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (produtos).

O que é aversão/tolerância a riscos?



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Planejamento: Riscos do Projeto



Planejamento: Riscos do Projeto

EAR – Estrutura Analítica dos Riscos



Análise qualitativa de riscos

		PONTOS DO RISCO = P X I				
		ESCALA DE IMPACTO				
		Muito Alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito baixo
ESCALA DE PROBABILIDADE	Muito Alto					
	Alto					
	Moderado					
	Baixo					
	Muito Baixo					

Tipo de Resposta aos Riscos

Não aceitação

EVITAR O RISCO

- Mudança no plano do projeto.

TRANSFERÊNCIA DO RISCO

- É trocar a consequência de um risco com um terceiro.

Aceitação

MONITORAMENTO

- Acompanha a variação da probabilidade de ocorrência do risco.

MITIGAÇÃO DOS RISCOS

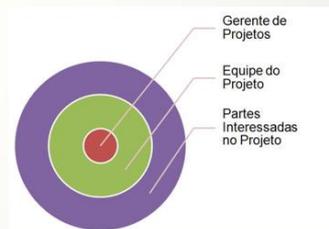
- Busca reduzir a probabilidade e/ou consequência de um evento adverso para um limiar aceitável.

CONTINGENCIAMENTO DOS RISCOS

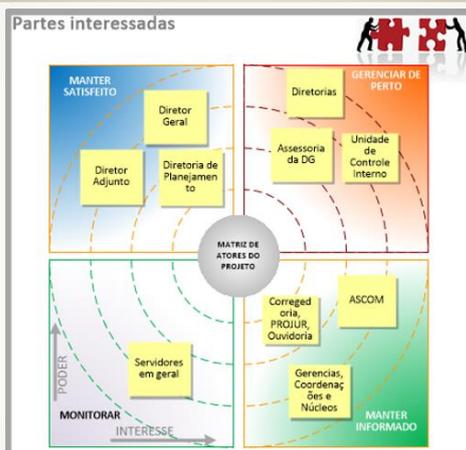
- Atua na redução dos impactos dos riscos: Plano Contingencial.

Planejamento: Partes Interessadas no Projeto

- São os indivíduos e as organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser positivamente ou negativamente afetados pela execução do projeto ou pela sua conclusão.
- Podem também exercer influência sobre o projeto e seus resultados.



Planejamento: Partes Interessadas no Projeto



EXECUÇÃO DE PROJETOS



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

DEBATE ORIENTADO

EXECUÇÃO DE PROJETOS

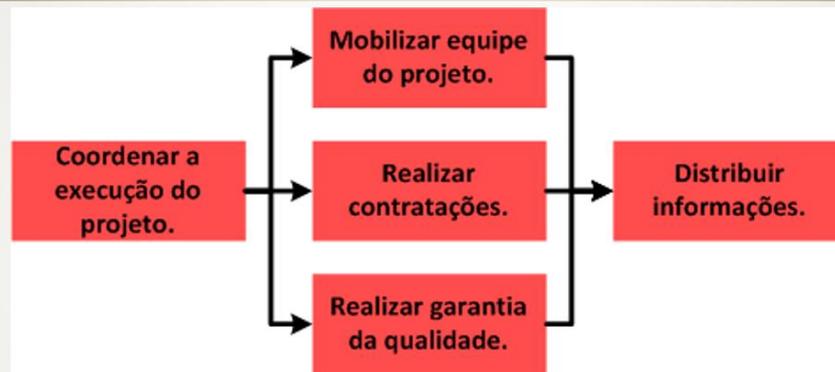
Aspectos fundamentais para execução de projetos:

- (1) Liderança e mobilização de equipes;
- (2) Aquisições no setor público;
- (3) Qualidade das entregas;
- (4) Papel da comunicação na gestão.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Execução de Projetos



Execução de Projetos



MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS

I. CONTROLE

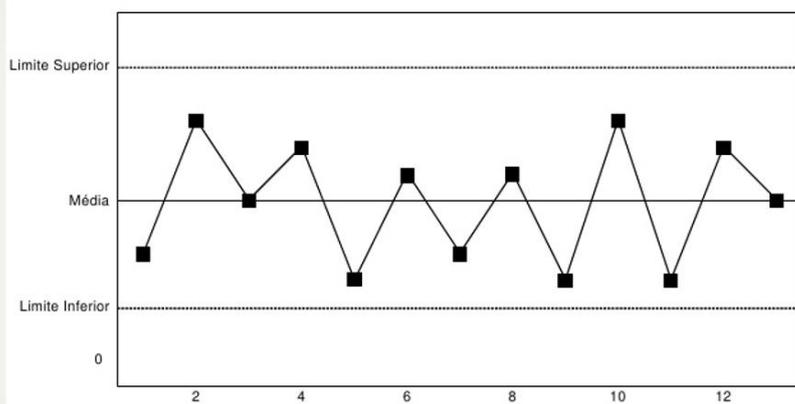


“... fiscalização exercida sobre a atividade de pessoas, órgãos ou departamento, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades ou produtos não desviem das normas preestabelecidas.” (Dicionário Aurélio)

Para exercer controle:

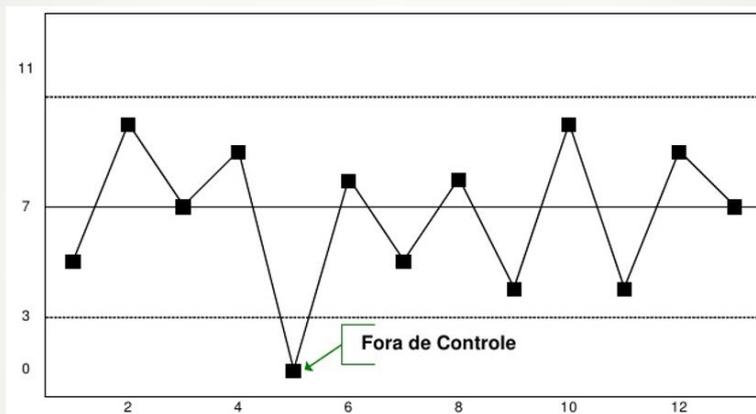
- **Monitorar** - acompanhar o desenvolvimento, a implantação em busca de possíveis desvios no padrão;
- **Analisar** - significa investigar o contexto dos dados coletados, entender seus efeitos e suas causas;
- **Avaliar** - necessita das duas atividades anteriores para ser efetiva. Somente após a coleta dos dados e do seu exame é que pode ser apreciado e atribuído um conceito.

Monitoramento e Controle de Projetos



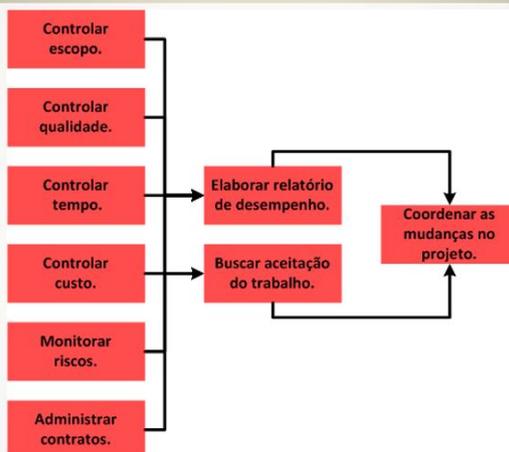
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Monitoramento e Controle de Projetos

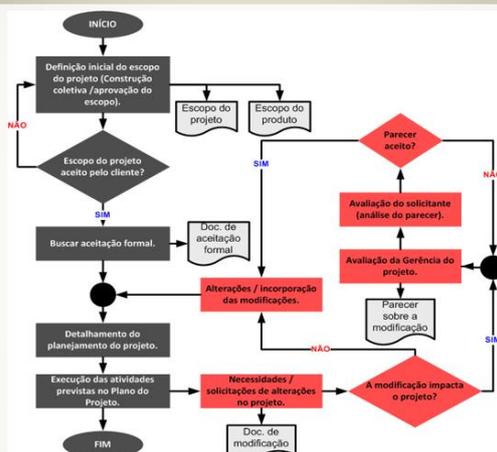


SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

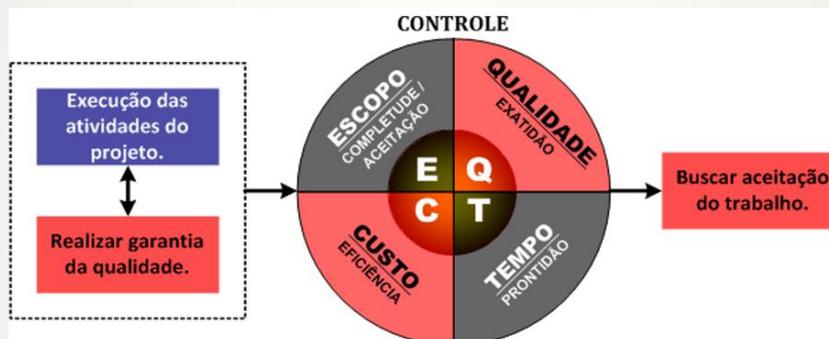
Monitoramento e Controle de Projetos



Monitoramento e Controle de Projetos: Mudanças



Monitoramento e Controle de Projetos: Escopo e Qualidade



Monitoramento e Controle de Projetos: Escopo e Qualidade

- **GARANTIA DA QUALIDADE** – “é a aplicação de atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender aos requisitos”.
- **CONTROLE DO ESCOPO** – significa “influenciar os fatores que criam mudanças no escopo do projeto e controlar o impacto dessas mudanças”.
- **CONTROLE DA QUALIDADE** – “envolve o monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios”.
- **VERIFICAÇÃO DO ESCOPO** – “processo de obtenção da aceitação formal pelas partes interessadas do escopo do projeto terminado e das entregas associadas”.

(PMBOK Guide, 2008)

Monitoramento e Controle de Projetos: Partes Interessadas



Monitoramento e Controle de Projetos: Casos

Projeto A

Evolução:

Início DD/MM/AA XXXXXX Término DD/MM/AA

Demandante: _____
 Líder do Projeto: _____

Principais Realizações:	Ponto de Atenção:	Próximos Passos:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ XXXXX ▪ YYYYYY 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ZZZZZZ ▪ WWWWWW 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AAAAAA ▪ BBBBBB ▪ CCCCCC

Manifesto ágil (Feb. 2001)

Valores

PRODUTOS **INDIVÍDUOS**
 Trabalhar com o indivíduo em primeiro plano. Valorizar a interação com as pessoas em vez de negociar com processos.
RESPONDER **COLABORAÇÃO**
 Colaborar com o cliente e com o desenvolvimento de software.
 Responder ao mercado mais rápido do que a concorrência.

Princípios

1. Responder ao mercado rapidamente com entregas contínuas e estáveis com menor esforço.
2. Colaborar com o cliente e com o desenvolvimento de software.
3. Valorizar a interação com as pessoas em vez de negociar com processos.
4. Promover a sustentabilidade das pessoas e o trabalho.
5. Promover a sustentabilidade do trabalho, dando preferência a pessoas sustentáveis.
6. Não ser limitado por processos rígidos e burocráticos.
7. Promover a sustentabilidade do trabalho e do desenvolvimento de software.
8. Promover a sustentabilidade do trabalho e do desenvolvimento de software.
9. Promover a sustentabilidade do trabalho e do desenvolvimento de software.
10. Promover a sustentabilidade do trabalho e do desenvolvimento de software.
11. Promover a sustentabilidade do trabalho e do desenvolvimento de software.
12. Promover a sustentabilidade do trabalho e do desenvolvimento de software.

AGILE

O foco da abordagem ágil é privilegiar a prioridade de momento (valor para o negócio), fortalecendo as interações das partes interessadas em ciclos incrementais de execução – sempre com visão do produto.

TRADICIONAL vs AGIL

TRADICIONAL
 Foco no planejamento
 Alto nível de controle documental

AGIL
 Foco no aumento de valor
 Baixo nível documental

Qual seria a melhor metodologia para gerenciar projetos?

Métodos Ágeis

Métodos Ágeis

SCRUM
 SCRUM é um dos métodos mais utilizados para a abordagem ágil.
 A abordagem SCRUM para desenvolvimento de software é baseada em ciclos iterativos e incrementais de desenvolvimento de software.

KANBAN
 Kanban é um método ágil para gerenciar o fluxo de trabalho.
 O Kanban é baseado no sistema de controle de estoque Just in Time (JIT).
 O Kanban é baseado no sistema de controle de estoque Just in Time (JIT).
 O Kanban é baseado no sistema de controle de estoque Just in Time (JIT).

SCRUM
 SCRUM é um dos métodos mais utilizados para a abordagem ágil.
 A abordagem SCRUM para desenvolvimento de software é baseada em ciclos iterativos e incrementais de desenvolvimento de software.

KANBAN
 Kanban é um método ágil para gerenciar o fluxo de trabalho.
 O Kanban é baseado no sistema de controle de estoque Just in Time (JIT).
 O Kanban é baseado no sistema de controle de estoque Just in Time (JIT).
 O Kanban é baseado no sistema de controle de estoque Just in Time (JIT).

O que AGILE?

Ambiente

Projetos

AGILE

O foco da abordagem ágil é privilegiar a prioridade de momento (valor para o negócio), fortalecendo as interações das partes interessadas em ciclos incrementais de execução – sempre com visão do produto.

A abordagem ágil surgiu como uma alternativa aos métodos tradicionais ou clássicos, no contexto da complexidade e imprevisibilidade dos projetos.



Manifesto ágil (Utah, 2001)

AGILE

ordagem ágil é privilegiar a e momento (valor para o alecendo as interações das sas em ciclos incrementais – sempre com visão do

Valores

<p>PRODUTOS ENTREGUES mais que documentação abrangente</p> <p>RESPONDER AS MUDANÇAS mais que seguir um plano</p>	<p>INDIVÍDUOS & INTERAÇÃO mais que processos e ferramentas</p> <p>COLABORAÇÃO COM O CLIENTE mais que negociação de contratos</p>
--	--

Princípios

1. Prioridade: satisfação do cliente com entregas contínuas e adiantadas com valor agregado;
2. Aceitar e entender mudanças do projeto como positiva – maior alinhamento com a satisfação;
3. Gerar entregas de valor no menor tempo possível;
4. Pessoas trabalhando diariamente e em conjunto para o projeto;
5. Pessoal motivado e seguro, dando suporte e ambiente necessários;
6. Alta valorização de interações presenciais entre a equipe (face to face);
7. Entregas (frações) do produto são as bases para medida de progresso;
8. Partes Interessadas devem manter um ritmo constante de interação;
9. Contínua atenção a excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis;
12. Execução em ciclos regulares permite melhorias contínuas no trabalho da equipe.

AGILE não é um método, é uma maneira de pensar

Valores

<p>PRODUTOS ENTREGUES mais que documentação abrangente</p> <p>RESPONDER AS MUDANÇAS mais que seguir um plano</p>	<p>INDIVÍDUOS & INTERAÇÃO mais que processos e ferramentas</p> <p>COLABORAÇÃO COM O CLIENTE mais que negociação de contratos</p>
--	--

Princípios

1. Prioridade: satisfação do cliente com entregas contínuas e adiantadas com valor agregado;
2. Aceitar e entender mudanças do projeto como positiva – maior alinhamento com a satisfação;
3. Gerar entregas de valor no menor tempo possível;
4. Pessoas trabalhando diariamente e em conjunto para o projeto;
5. Pessoal motivado e seguro, dando suporte e ambiente necessários;
6. Alta valorização de interações presenciais entre a equipe (face to face);
7. Entregas (frações) do produto são as bases para medida de progresso;
8. Partes interessadas devem manter um ritmo constante de interação;
9. Contínua atenção a excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times autoorganizáveis;
12. Execução em ciclos regulares permite melhorias contínuas no trabalho da equipe.

**AGILE não é
um método, é
uma maneira
de pensar**

Métodos Ágeis

SCRUM: um dos métodos mais utilizados dentro da abordagem ágil;

KANBAN: introduzida pela Toyota, continua sendo uma alternativa atual e eficiente para gerenciamento de fluxo de produção.

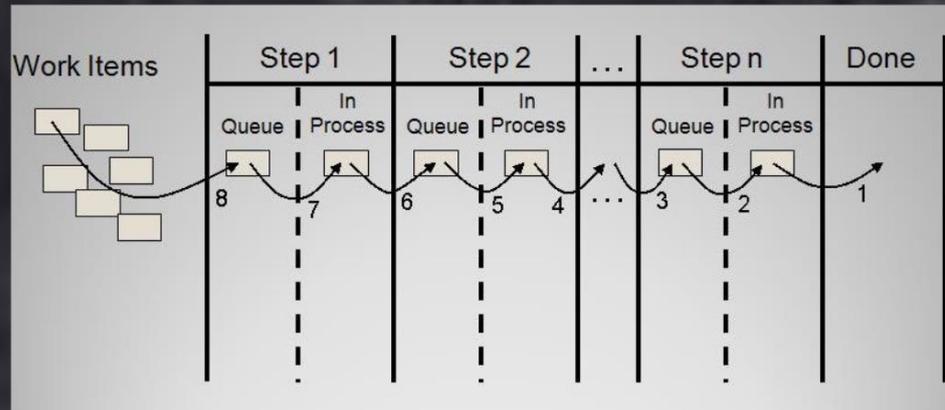
dos
ota,
al e
de

K	A	N	B	A	N

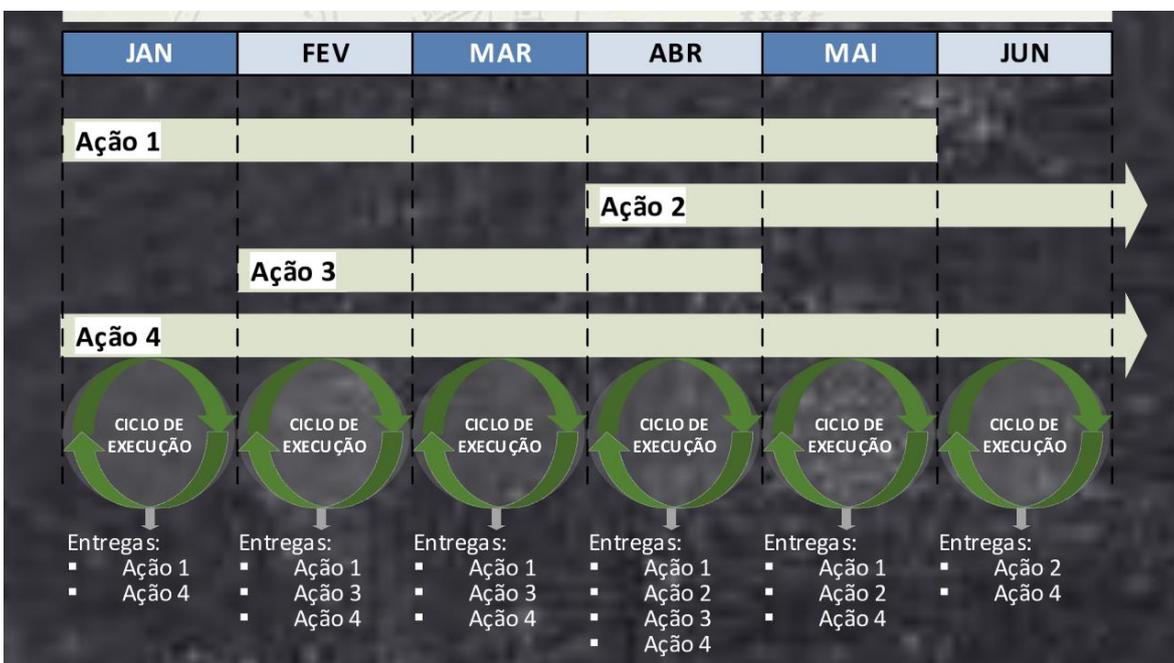
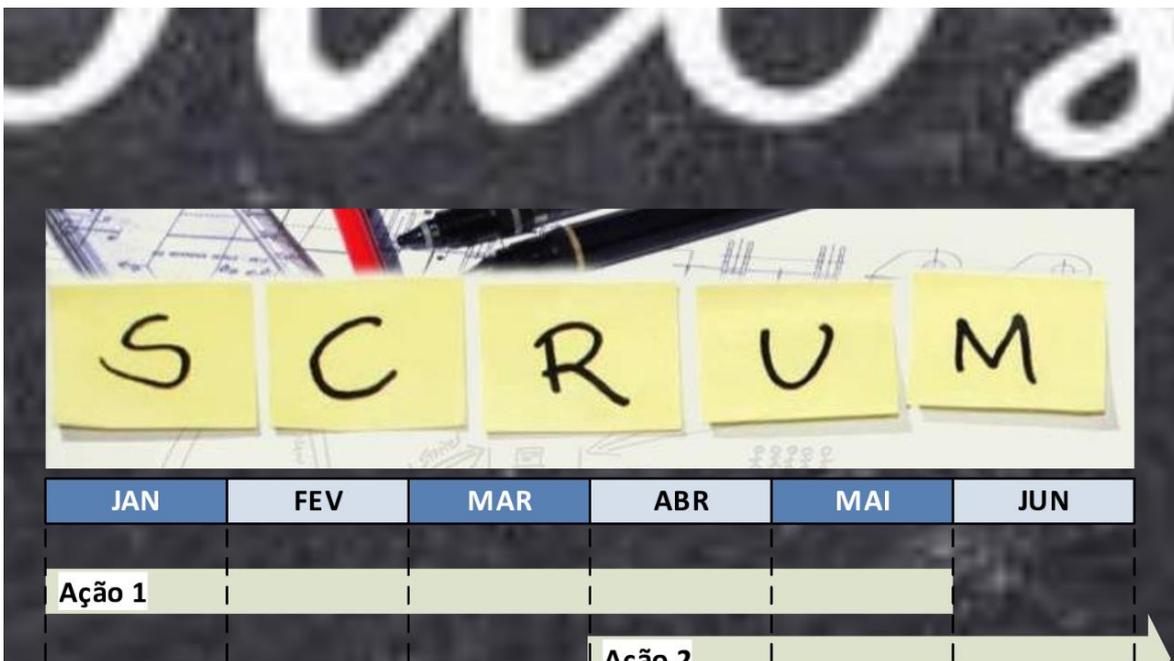
Palavra japonesa seu significado literal é "cartão" ou "sinalização" (Toyota, 1940)



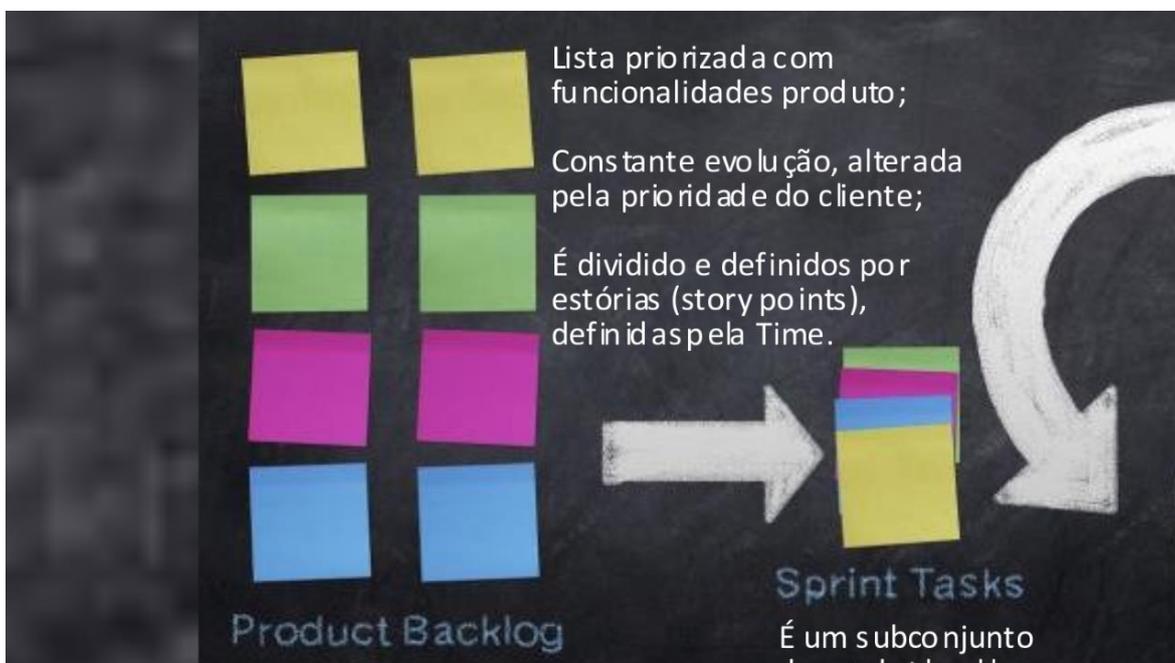
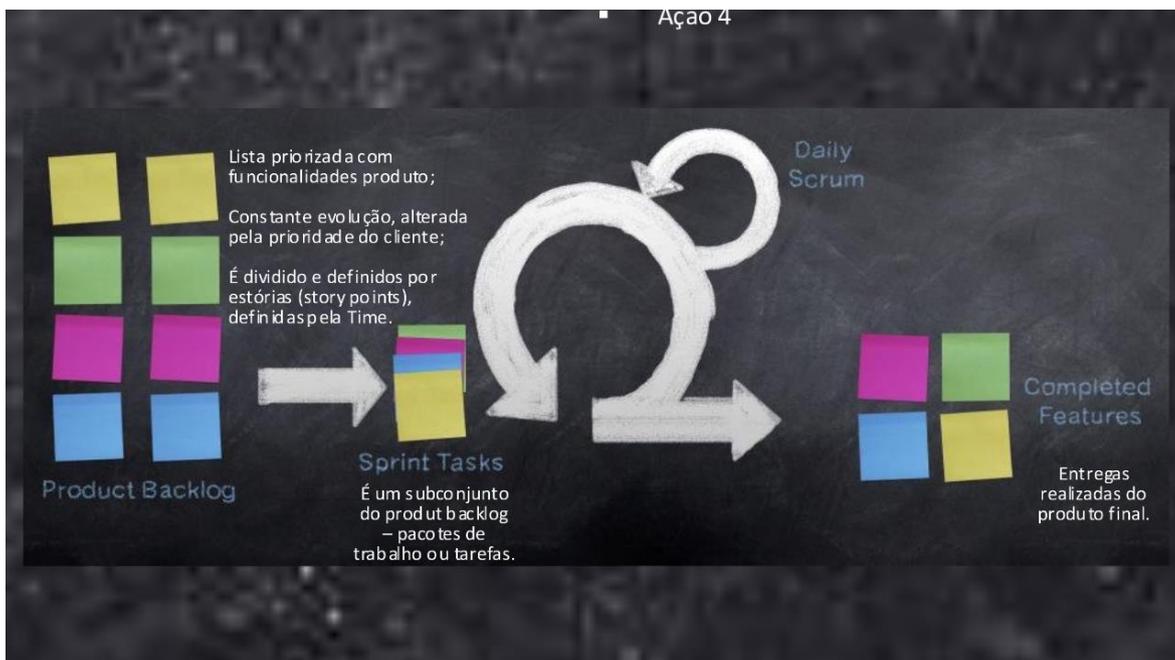
Toyota: Inspiração para controle de produção



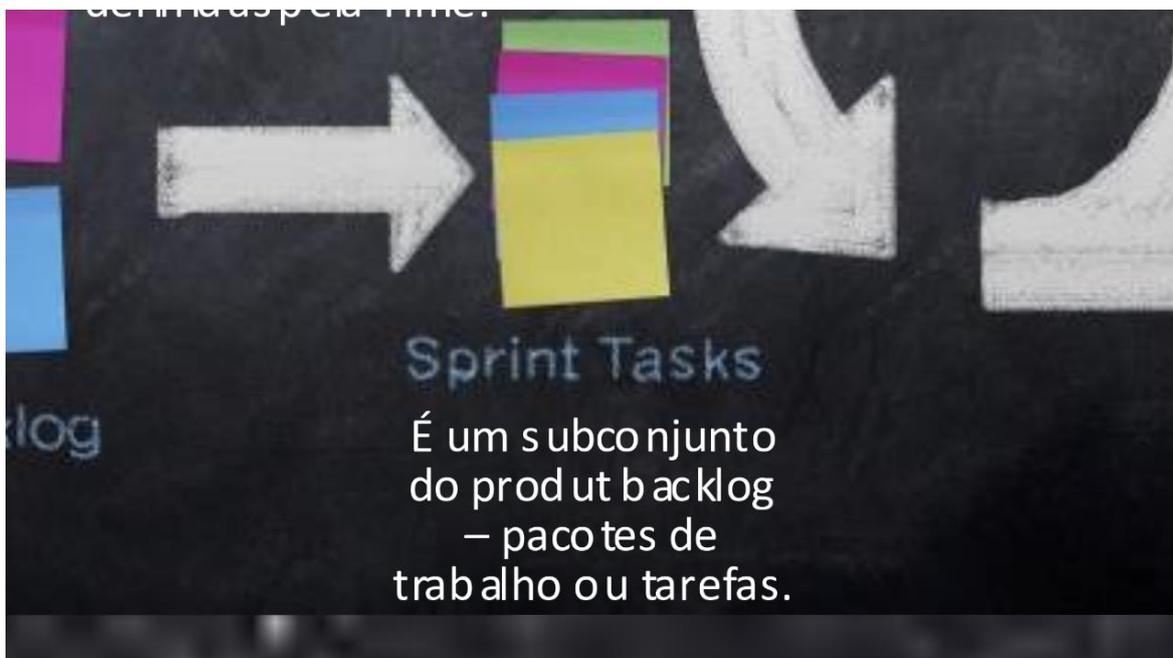
Baseado no conceito de Pull Systems: as tarefas são “puxadas” e não “empurradas” para a próxima etapa – “just in time”



Ação 4



definidas pela time.



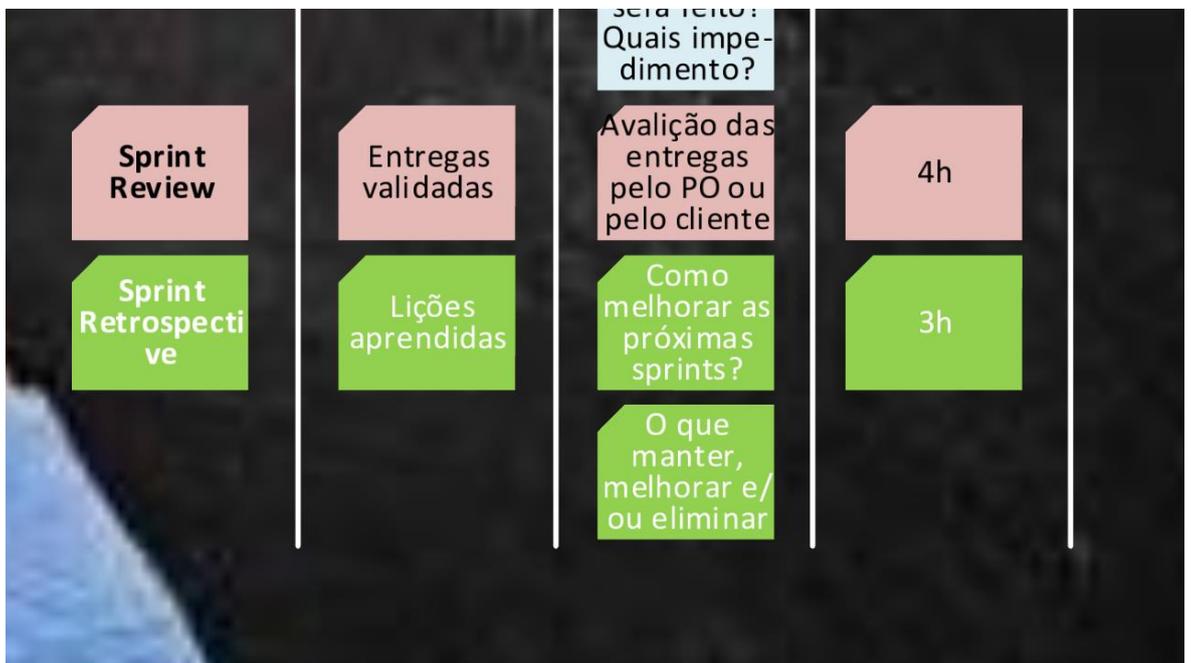
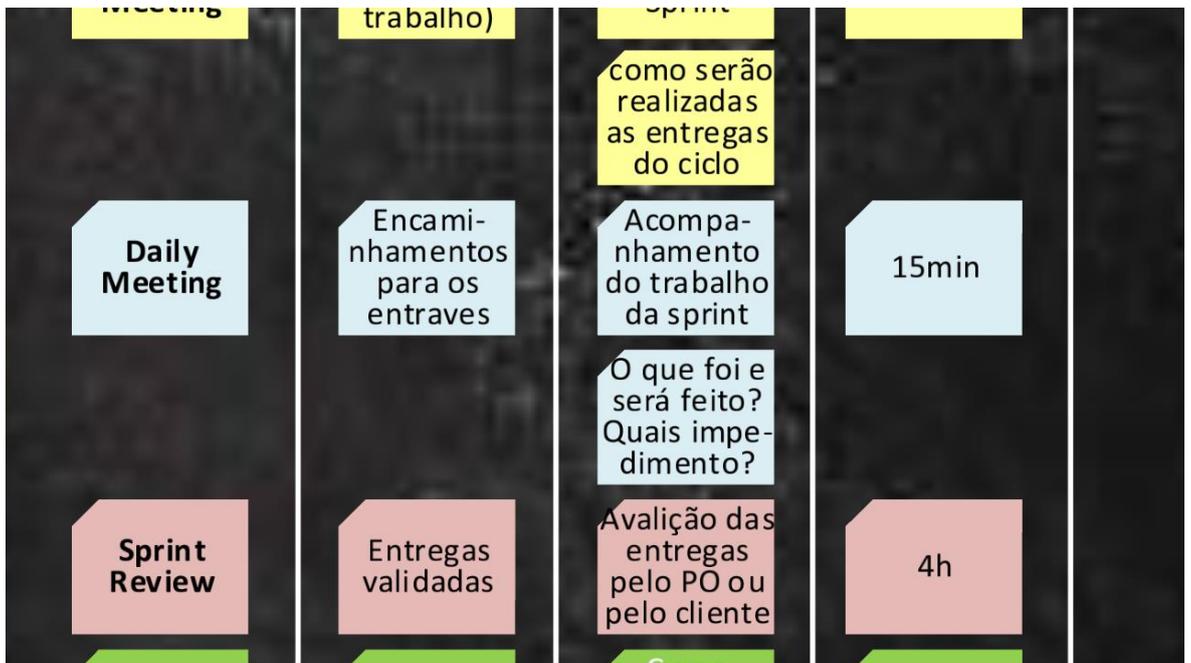


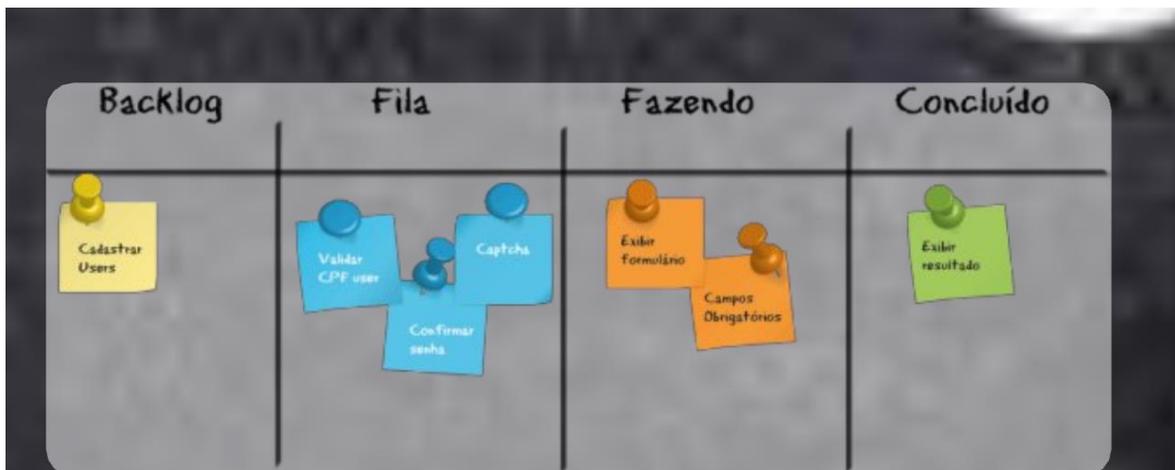
**Cerimônias /
time-box: Evento
com pauta e
duração fixas.**

Cerimônias	Produto	Pauta	Duração
Sprint Planning Meeting	Sprint Backlog (plano de trabalho)	Que será feito na Sprint como serão realizadas as entregas do ciclo	8h
Daily Meeting	Encaminhamentos para os entraves	Acompanhamento do trabalho da sprint O que foi e será feito? Quais impedimento?	15min
Sprint Review	Entregas validadas	Avaliação das entregas pelo PO ou pelo cliente	4h
Sprint Retrospective	Lições aprendidas	Como melhorar as próximas sprints? O que manter, melhorar e/ou eliminar	3h

Cerimônias / time-box: Evento com pauta e duração fixas.

Cerimônias	Produto	Pauta	Duração
Sprint Planning Meeting	Sprint Backlog (plano de trabalho)	Que será feito na Sprint como serão realizadas as entregas do ciclo	8h
Daily Meeting	Encaminhamentos para os entraves	Acompanhamento do trabalho da sprint	15min





Taskboard: quadro para monitoramento das tarefas do Backlog, em post its. O foco é proporcionar uma visão rápida e clara de como o trabalho está.

Backlog, em post-its. O foco é proporcionar uma visão rápida e clara de como o trabalho está.

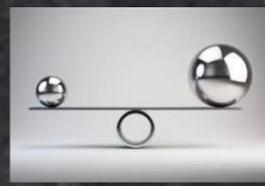


Gráfico de Burndown: representa visualmente a soma das estimativas dos esforços restantes do Backlog, permitindo também uma comparação com os atuais trabalhos realizados.

TRADICIONAL vs AGIL



Foco no planejado



Foco no aumento de valor



Alto nível de controle documental



Baixo nível documental



Alto nível de controle documental



Baixo nível documental

Qual seria a melhor metodologia para gerenciar projetos?

2. Elaborar o Plano de Trabalho

Painel de gestão do projeto

The board is divided into four main columns: **A fazer** (To do), **Em execução** (In progress), **Entraves** (Blockers), and **Concluídos** (Completed). The **A fazer** column contains a grid of yellow sticky notes. The **Em execução** column contains a row of orange sticky notes and a Kanban board below it with pink sticky notes. A blue arrow points from the **A fazer** column to the **Em execução** column.

3. Monitorar o desempenho

Painel de gestão do projeto

The board is divided into four main columns: **A fazer** (To do), **Em execução** (In progress), **Entraves** (Blockers), and **Concluídos** (Completed). The **A fazer** column contains a grid of yellow sticky notes. The **Em execução** column contains a row of orange sticky notes and a Kanban board below it with pink sticky notes. A blue arrow points from the **A fazer** column to the **Em execução** column.

3. Monitorar o desempenho

Painel de gestão do projeto

4. Validar entregas

Painel de gestão do projeto

4. Validar entregas

Painel de gestão do projeto

A fazer

Atividade

Responsável

Previsão das entregas (semana)

Em execução

Monte do mês

Entraves

Entraves

Concluídos

Entraves concluídos

Monte concluído (semana)

Atividade concluída

Monte concluído (semana)

Relatório de Monitoramento

DATA DA INFORMAÇÃO: 30-Oct-15

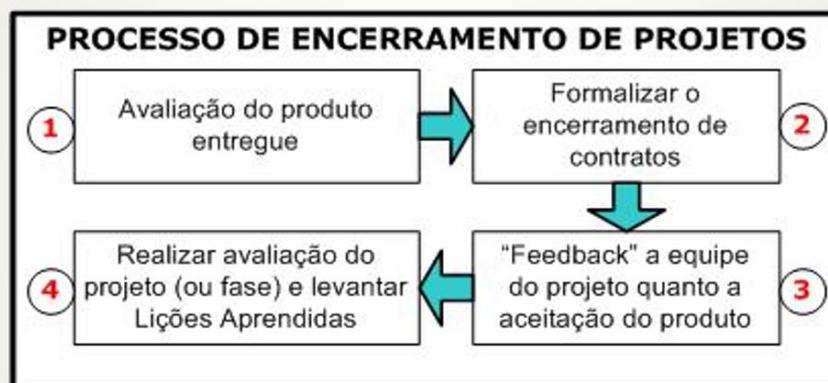
PROJETO: **Estruturação regional** | GESTOR DO PROJETO: Priscila Vilarinho | UNIDADE DO SEBRAE: Atendimento Individual | GERENTE: Ulisses Fontoura

SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO



Ações	STATUS	CUSTO	TEMPO
1 Eventos na Regional Metropolitana	43%		
2 Eventos na Regional Sudeste	100%		
3 Eventos na Regional Entorno	100%		
4 Eventos na Regional Oeste	100%		
5 Eventos na Regional Centro	100%		
6 Eventos na Regional Sul Sudoeste	100%		
7 Eventos na Regional Sul	100%		
8 Eventos na Regional Sudeste	100%		
9 Eventos na Regional Norte	100%		
10 Eventos na Regional Nordeste	100%		
11 Eventos na Regional Nordeste	100%		
12 Gestão e Monitoramento	60%		
13 Comunicação e Divulgação	28%		
14	0%		
15	0%		
16	0%		
17	0%		
18	0%		
19	0%		
20	0%		
21	0%		
22	0%		
23	0%		
24	0%		
25	0%		



ENCERRAMENTO DE PROJETOS

Encerramento de Projetos: Avaliação dos Produtos

Esta etapa é fundamentada no processo de **negociação**.

- Documentos que comprovem e atestem a qualidade do trabalho realizado (atendimento das especificações do cliente).
- O encerramento do projeto não depende da **satisfação** ou **insatisfação** do cliente e sim, da **aceitação** dos resultados por ele.
- A aceitação formal do cliente de um produto finalizado, ou reconhecimento do término de uma fase, significa que o trabalho está encerrado.

Encerramento de Projetos: Encerramento de Contratos

Esta etapa consiste em **formalizar a finalização** de um determinado serviço (ou produto) junto a um **fornecedor**.

- Um documento que ateste o encerramento das obrigações comerciais entre projeto e fornecedor é de vital importância para a sustentabilidade do projeto.

Encerramento de Projetos: Encerramento Junto à Equipe

É fundamental para o moral da equipe saber se seu cliente ficou satisfeito com o trabalho realizado. Mais que isso, a equipe espera um reconhecimento interno (da organização empreendedora) do trabalho e empenho despendidos.

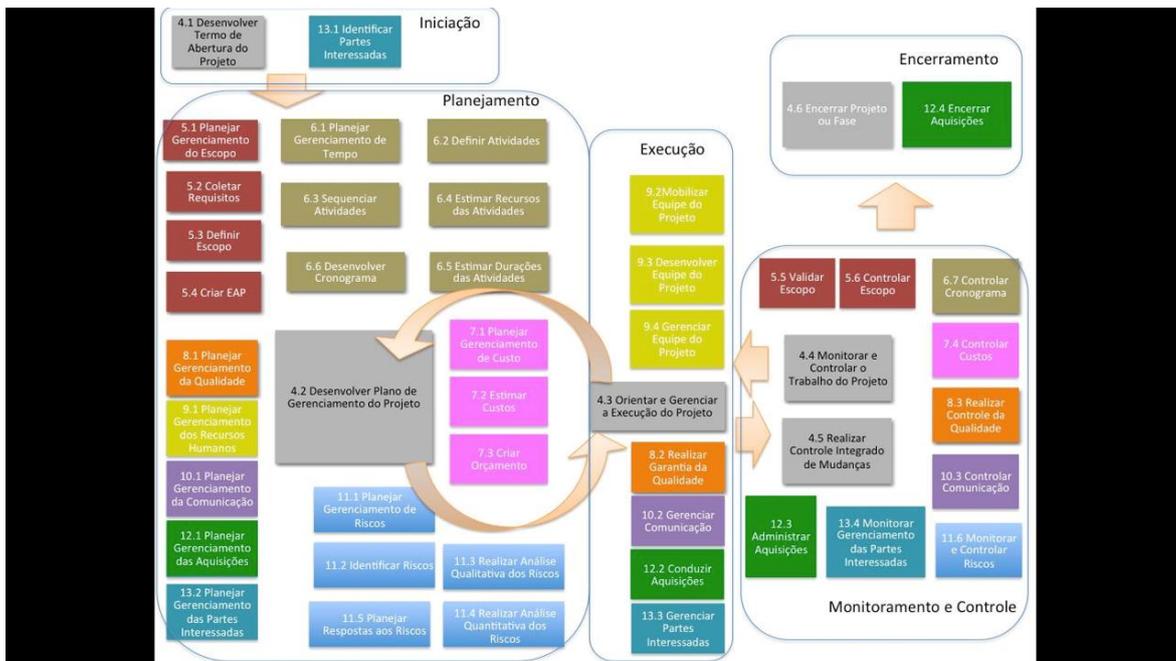
Valorizar o trabalho da equipe é uma ação estratégica para conseguir apoio e empenho em projetos futuros.

Encerramento de Projetos: Lições Aprendidas

Perspectivas de avaliação:

- Impacto (efetividade);
- Qualidade (eficácia);
- Custo e tempo (eficiência).

Registro de lições aprendidas



Dúvidas



Bibliografia

- SOLER, Alonso Mazini. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- BOLAY, F.W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- CARVALHO e RABECHINI JR. Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CIDA/ACDI. Policy for Results Bases Management, mimeo, junho, 1995.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COHEN, Ernesto e Franco, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais. Vozes, Petrópolis/RJ, nnn1994.
- PRADO, Darci. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para o Gerenciamento de Projetos, mimeo, outubro, 1995.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.
- MANSUR, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Bibliografia

- MATUS, C. O Método PES. Roteiro de Análise Teórica. FUNDAP/ Fundación Altadir, mimeo, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Otavio; MELHADO, Silvio. O Papel do Projeto em Empreendimentos Públicos: Dificuldades e Possibilidades em relação à Qualidade. São Paulo: Editora USP, 2001.
- OPM3 (PMI). 2003. Disponível em: < http://www.12manage.com/methods_pmi_opm3_pt.html >.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.
- PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.
- VARGAS, Ricardo. Análise de Valor Agregado. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VERZUH, Eric. Gestão de Projetos - MBA Compacto – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Obrigado!

Fernando Celestino Ferreira Quintans
Diretor Administrativo
Telefone: (61) 3327-0047
Celular: (61) 9115-4080
E-mail: quintans@steinbeis-sibe.com.br
www.steinbeis-sibe.com.br



facebook.com/steinbeis.sibe.br



www.steinbeis-sibe.com.br

SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília - DF CEP: 70715-900 | Tel: +55 (61) 3327-0047



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPREURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPREURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

3. Listas de Presença – Curso: Gestão de Projetos

INSTITUTO FEDERAL
Roraima

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

Capacitação "Gestão de Projetos"- 06/06/2017 - MANHÃ		
Nº	NOME	ASSINATURA
1	Gleiciane Santos Oliveira	
2	Jenaina Maria Ferri C. Saldanha	Jenaina Maria Ferri Candia
3	Moises Jose Rosa Souza	
4	Gilmar Alves Lima Júnior	Gilmar A. Lima Jr.
5	Fábio Memore Conde	
6	Bruce Fabian Reis Albuquerque	Bruce Fabian Reis Albuquerque
7	Marcio Ribeiro de Oliveira	Marcio Ribeiro de Oliveira
8	Allan Rodrigues Augusto	
9	Eunice Gomes da Silva	Eunice Gomes da Silva
10	Laura Nogueira	
11	Ariadny Medeiros	Ariadny Medeiros
12	Collien Nery	Collien Nery
13	Shyrley de Almeida Alves	Shyrley de Almeida
14	Zenete Ruiz da Silva	
15	Maria Goreth de Araújo Reis	
16	Sergio Francisco Loss Frazin	
17	Dauster Souza Pereira	
18	Jackson Bezerra Nunes	
19	Luciana Prado	
20	Maria Fabiola M. A. Santos	
21	Leonardo Sousa Araújo	Leonardo S. Araújo
22	Jardel de Souza Pereira	
23	Patricia Ferreira da Costa	
24	Débora Gonçalves de Lima	
25	Jaqueline Almeida de Andrade	Jaqueline Almeida de Andrade
26	Vanessa Piffer	Vanessa Piffer
27	Miguel Fabricio Zamberlan	
28	Marcos Atiles Aparecido Mateus	
29	Vagner Schoaba	
30	Osvino Schmidt	
31	Renato Delmônico	
32	Fernando A. Rebouças Sampaio	
33	Davy's Slemán de Negreiros	
34	Aremilson Elias de Oliveira	
35	Larissa Ferraz Bedor Jardim	

Capacitação "Gestão de Projetos" - 06/06/2017 - TARDE

Nº	NOME	ASSINATURA
1	Gleiciane Santos Oliveira	<i>[Handwritten signature]</i>
2	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	<i>Janaina Ferri Candea</i>
3	Moisés Jose Rosa Souza	<i>Moisés José R. Souza</i>
4	Gilmar Alves Lima Júnior	<i>Gilmar Alves Lima Júnior</i>
5	Fábio Mamoré Conde	<i>[Handwritten signature]</i>
6	Bruce Fabian Reis Albuquerque	<i>Bruce Fabian Reis Albuquerque</i>
7	Marcio Ribeiro de Oliveira	<i>Marcio Ribeiro de Oliveira</i>
8	Allan Rodrigues Augusto	<i>[Handwritten signature]</i>
9	Eunice Gomes da Silva	<i>Eunice Gomes da Silva</i>
10	Laura Nogueira	<i>[Handwritten signature]</i>
11	Ariadny Medeiros	<i>[Handwritten signature]</i>
12	Collién Nery	<i>Collién Rodrigo de O. Nery</i>
13	Shyrlley de Almeida Alves	<i>Shyrlley de Almeida Alves</i>
14	Zenete Ruiz da Silva	<i>[Handwritten signature]</i>
15	Maria Goreth de Araújo Reis	<i>[Handwritten signature]</i>
16	Sergio Francisco Loss Frazin	<i>[Handwritten signature]</i>
17	Dauster Souza Pereira	<i>[Handwritten signature]</i>
18	Jackson Bezerra Nunes	<i>[Handwritten signature]</i>
19	Luciana Prado	<i>[Handwritten signature]</i>
20	Maria Fabíola M. A. Santos	<i>[Handwritten signature]</i>
21	Leonardo Sousa Araújo	<i>Leonardo S. Araújo</i>
22	Jardel de Souza Pereira	<i>[Handwritten signature]</i>
23	Patrícia Ferreira da Costa	<i>[Handwritten signature]</i>
24	Débora Gonçalves de Lima	<i>Débora G. de Lima</i>
25	Jaqueline Almeida de Andrade	<i>Jaqueline A. de Andrade</i>
26	Vanessa Piffer	<i>Vanessa Piffer</i>
27	Miguel Fabrício Zamberlan	<i>[Handwritten signature]</i>
28	Marcos Atiles Aparecido Mateus	<i>[Handwritten signature]</i>
29	Vagner Schoaba	<i>[Handwritten signature]</i>
30	Osvino Schmidt	<i>[Handwritten signature]</i>
31	Renato Delmônico	<i>[Handwritten signature]</i>
32	Fernando A. Rebouças Sampaio	<i>[Handwritten signature]</i>
33	Davy Sieman de Negreiros	<i>[Handwritten signature]</i>
34	Aremilson Elias de Oliveira	<i>[Handwritten signature]</i>
35	Larissa Ferraz Bedor Jardim	<i>[Handwritten signature]</i>

Capacitação "Gestão de Projetos" - 07/06/2017 - MANHÃ

NR	NOME	ASSINATURA
1	Gleiciane Santos Oliveira	
2	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	Janaina Ferri Condá
3	Moises Jose Rosa Souza	
4	Gilmar Alves Lima Júnior	Gilmar Alves Lima Júnior
5	Fábio Mamoré Conde	
6	Bruce Fabian Reis Albuquerque	Bruce AB.
7	Marcio Ribeiro de Oliveira	Marcio Ribeiro de Oliveira
8	Allan Rodrigues Augusto	
9	Eunice Gomes da Silva	Eunice Gomes da Silva
10	Laura Nogueira	
11	Ariadny Medeiros	Ariadny Medeiros
12	Collién Nery	
13	Shyrley de Almeida Alves	
14	Zenete Ruiz da Silva	
15	Maria Goreth de Araújo Reis	
16	Sergio Francisco Loss Frazin	
17	Dauster Souza Pereira	
18	Jackson Bezerra Nunes	
19	Luciana Prado	Luciana Prado
20	Maria Fabíola M. A. Santos	
21	Leonardo Sousa Araújo	Leonardo S. Araújo
22	Jardel de Souza Pereira	
23	Patrícia Ferreira da Costa	
24	Débora Gonçalves de Lima	Débora G. de Lima
25	Jaqueline Almeida de Andrade	Jaqueline A. de Andrade
26	Vanessa Piffer	Vanessa Piffer
27	Miguel Fabricio Zamberlan	
28	Marcos Atiles Aparecido Mateus	
29	Vagner Schoaba	
30	Osvino Schmidt	
31	Renato Delmônico	
32	Fernando A. Rebouças Sampaio	
33	Davy's Sleman de Negreiros	
34	Aremilson Elias de Oliveira	
35	Larissa Ferraz Bedor Jardim	

Capacitação "Gestão de Projetos"- 07/06/2017 - TARDE

Nº	NOME	ASSINATURA
1	Gleiciane Santos Oliveira	
2	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	
3	Moises Jose Rosa Souza	
4	Gilmar Alves Lima Júnior	
5	Fábio Mamoré Conde	
6	Bruce Fabian Reis Albuquerque	
7	Marcio Ribeiro de Oliveira	
8	Allan Rodrigues Augusto	
9	Eunice Gomes da Silva	
10	Laura Nogueira	
11	Arladny Medeiros	
12	Collién Nery	
13	Shyrley de Almeida Alves	
14	Zenete Ruiz da Silva	
15	Maria Goreth de Araújo Reis	
16	Sergio Francisco Loss Frazin	
17	Dauster Souza Pereira	
18	Jackson Bezerra Nunes	
19	Luciana Prado	
20	Maria Fabíola M. A. Santos	
21	Leonardo Sousa Araújo	
22	Jardel de Souza Pereira	
23	Patrícia Ferreira da Costa	
24	Débora Gonçalves de Lima	
25	Jaqueline Almeida de Andrade	
26	Vanessa Piffer	
27	Miguel Fabricio Zamberlan	
28	Marcos Atiles Aparecido Mateus	
29	Vagner Schoaba	
30	Osvino Schmidt	
31	Renato Delmônico	
32	Fernando A. Rebouças Sampaio	
33	Davy's Sieman de Negreiros	
34	Aremilson Elias de Oliveira	
35	Larissa Ferraz Bedor Jardim	

4. Referências Bibliográficas e Bibliografia Complementar

- Alonso Mazini Soler. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- BHUSHAN, N.; RAI, K. (2004). Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process. New York: Springer.
- BENNICASA, B. O. AMANDA; SANTOS, A. LUIS. Práticas de Gerenciamento de Portfólio em Organizações Brasileiras. Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.
- BOLAY, F.W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- Carvalho e Rabechini Jr - Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COSTA, R. HÉLIO. Seleção de Portfólio de Projetos – baseada na Moderna Teoria do Portfólio de Markowitz. Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.
- Darci Prado. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.
- Mansur, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.
- SAATY, T. L (1980). The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw-Hill International.
- SAATY, T. L. (2005). Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks. Pittsburgh: RWS Publications.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.