



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

▪ 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)



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

## 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)

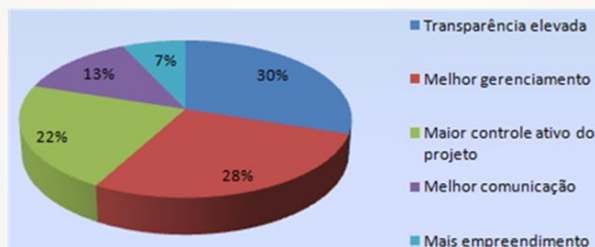


SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## 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

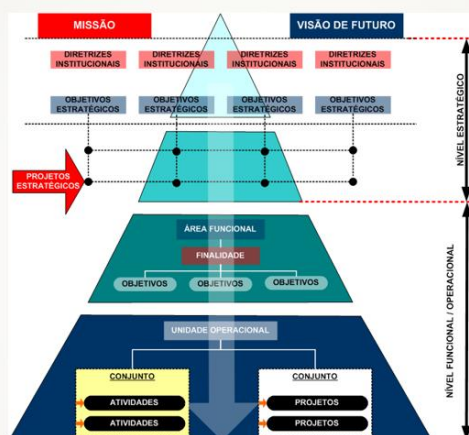


## Gerenciamento de Projetos – Conceito

“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).

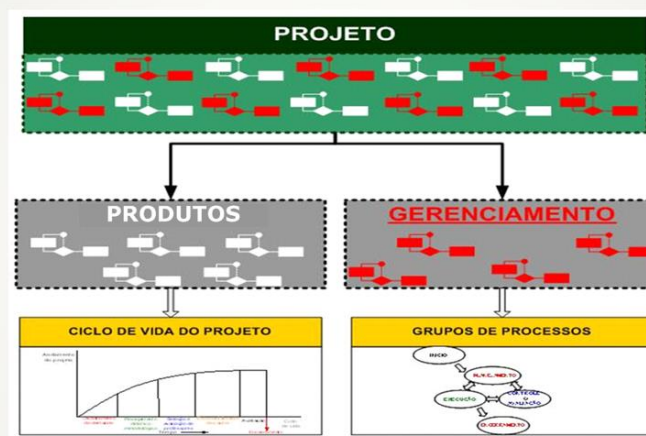
## Função e Importância dos Projetos nas Organizações



## Atividades X Projetos

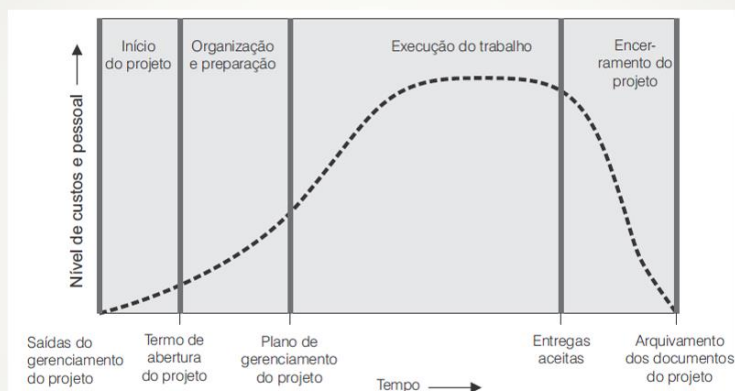
ATIVIDADES	PROJETO
Atividades repetitivas, rotineiras	Ações específicas para gerar resultados únicos
Duração contínua	Prazo estabelecido
Melhorias e inovações evolutivas	Inovações intrínsecas, revolucionário (em muitos casos)
Recursos estáveis	Recursos variáveis

## Visão das Atividades de Gerenciamento



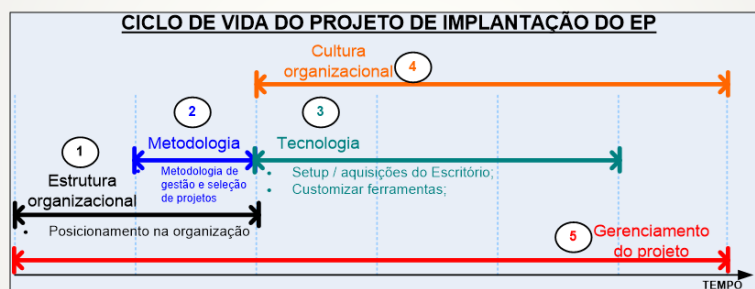


## Ciclo de Vida de um Projeto



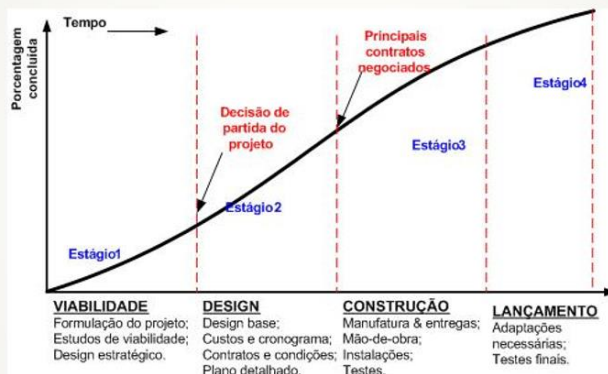
## Ciclo de Vida de um Projeto

### Exemplo: Projeto de Implantação de um Escritório de Projetos

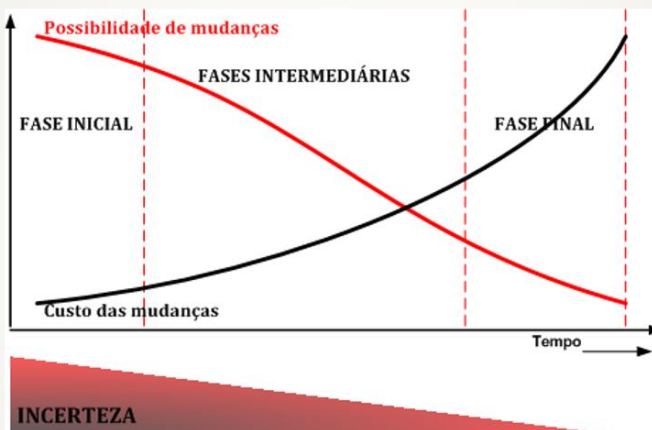


## Ciclo de Vida de um Projeto

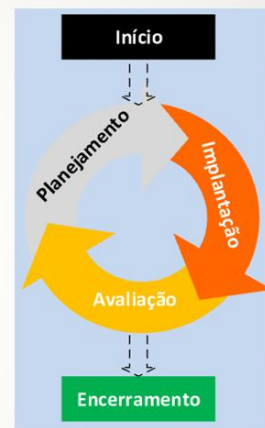
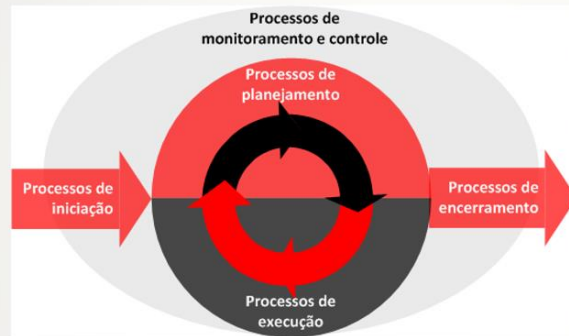
### Exemplo: Projeto de Engenharia



## Custo de Mudanças X Possibilidade de Mudanças



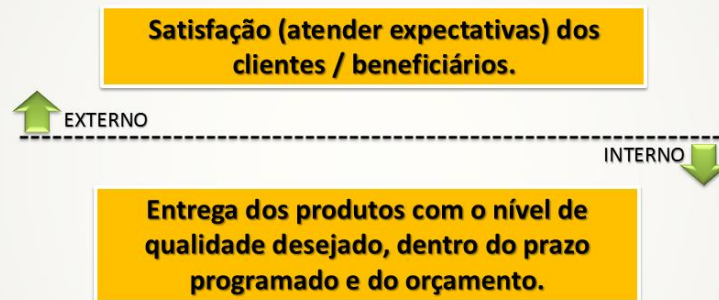
### Grupo de Processos



### 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.**

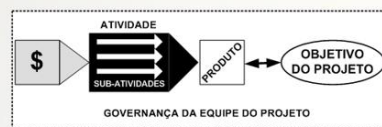
## Fatores de Sucesso em Projetos

### Aspectos gerenciáveis pela equipe do projeto:

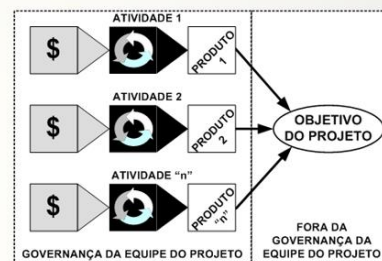
- Objetivos mal planejados ou não compreendidos.
- Cronograma apertado ou mal estruturado.
- Estimativas de orçamento fracas – abaixo do real.
- Sistema de controle mal planejado.
- Não existência de um comando claro para o projeto.
- Base de dados para planejamento do projeto.
- Expectativas dos clientes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

## Abordagens Metodológicas

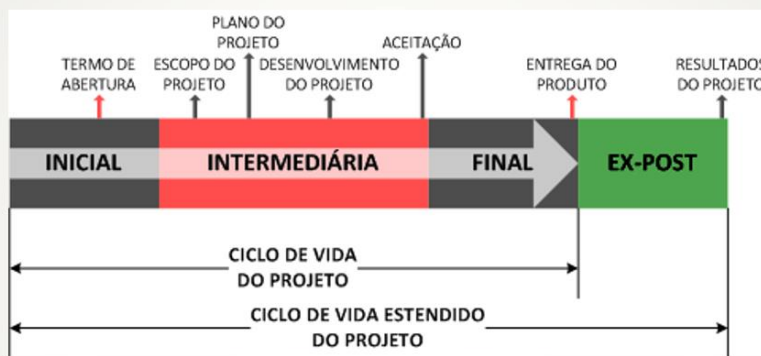
### Projeto de produtos



### Projeto de resultados



### Ciclo de Vida Estendido do Projeto

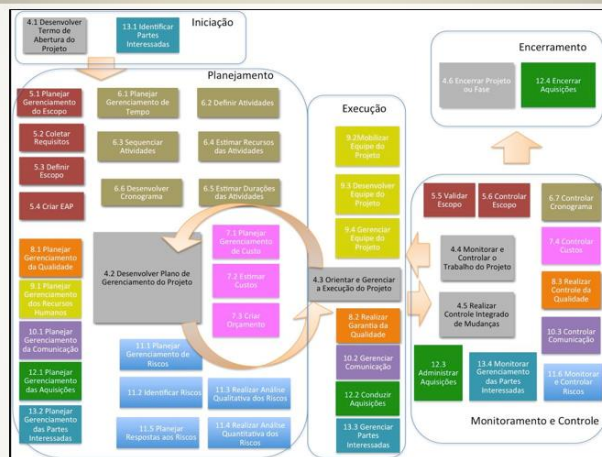


### Visão Integrada do Projeto

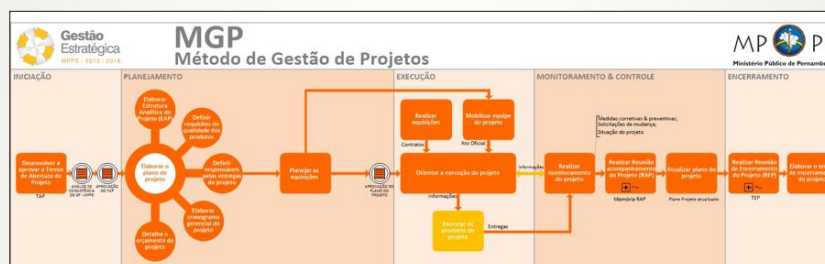




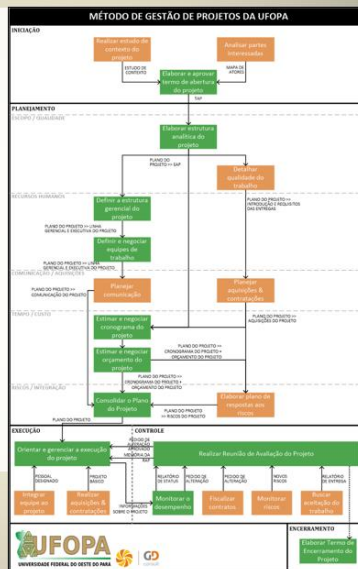
## Método de Gestão de Projetos



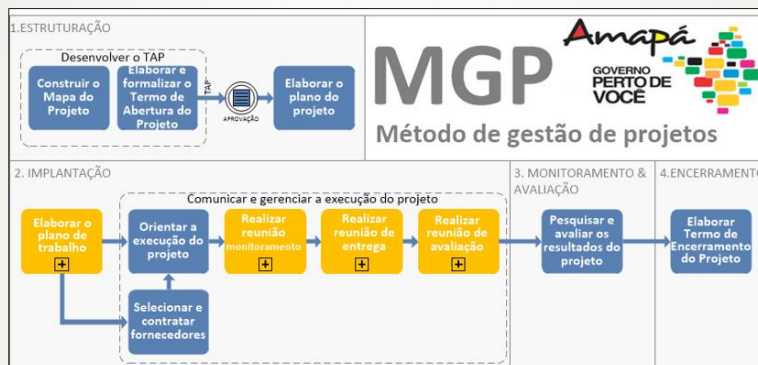
## Outros Métodos de Gestão de Projetos



## Outros Métodos 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)

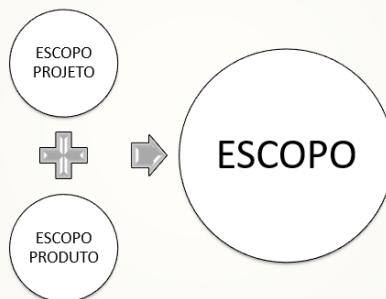
## Iniciação: Partes Interessadas





### Planejamento: Escopo do Projeto

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

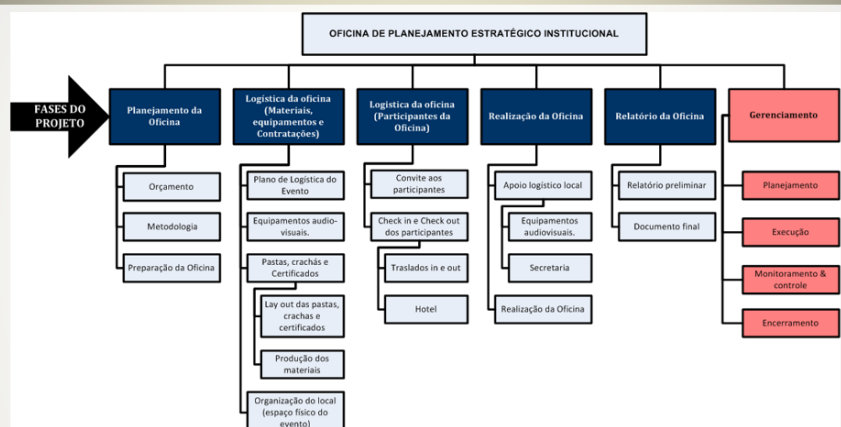


## Planejamento: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

### 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”



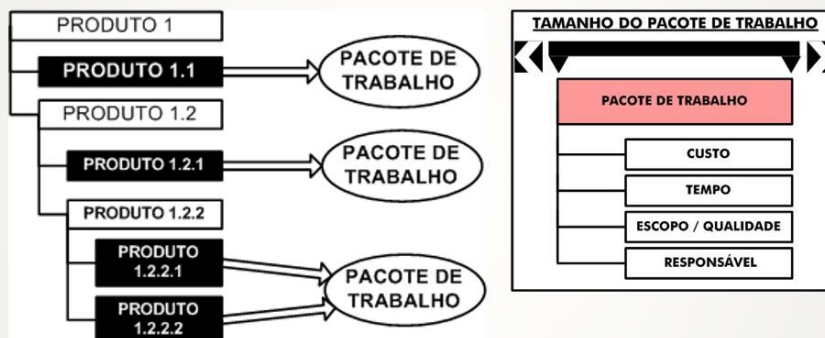
## ESTUDO DE CASO

### “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?

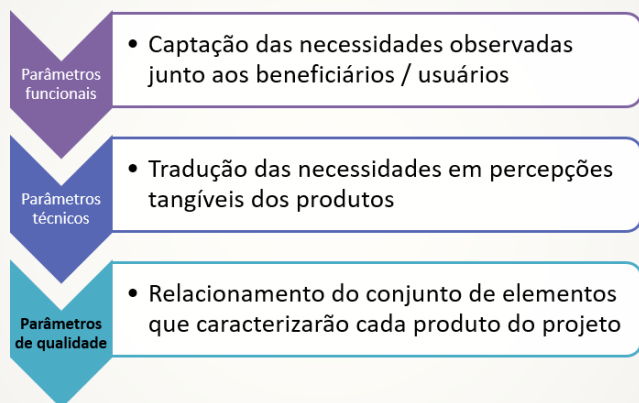
## Planejamento: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

### Observação:



## Planejamento: Qualidade do Projeto

### DEFINIR QUALIDADE DO PROJETO



## INFORMAÇÕES BÁSICAS

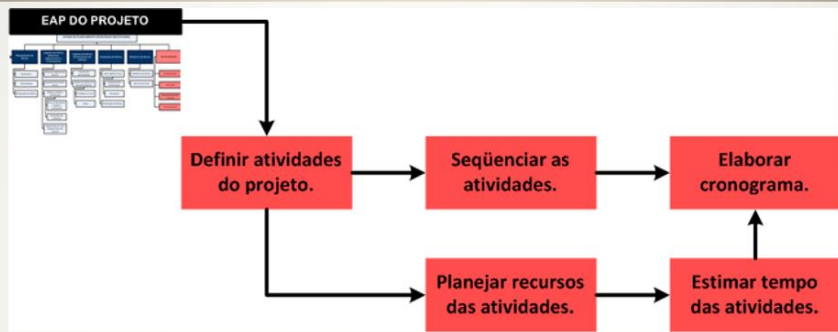


PERÍODO DA ATIVIDADE vs DURAÇÃO DA ATIVIDADE

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]																

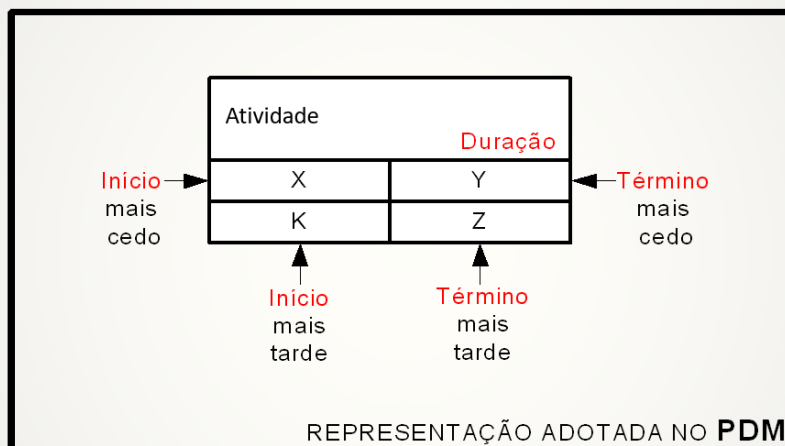
## Planejamento: Construção do Cronograma Gerencial

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									◆					

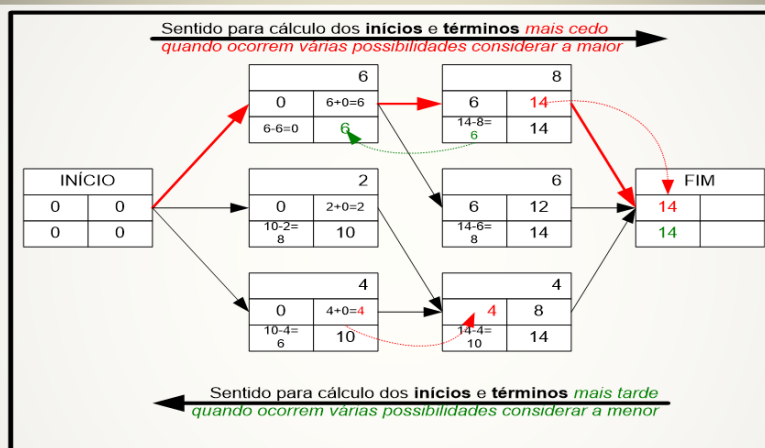
## Planejamento: Caminho Crítico

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



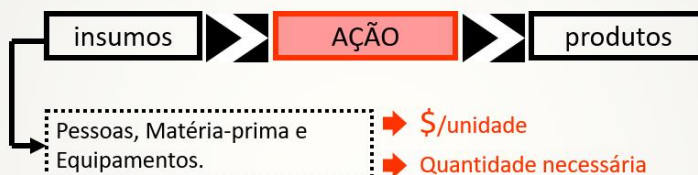
## Planejamento: Caminho Crítico





## EXERCÍCIO “Tempo do Projeto”

PRODUTO		RECURSOS		PREDECESSORES		ESTIMATIVA DE TEMPO																	
Nº	ATIVIDADES	RECURSOS HUMANOS	EQUIPAMENTOS		MATERIA PRIMA	PRODUTO	MÊS																
			PRODUTO	ATIVIDADES			JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SET	OUT	NOV	DEZ					



### ORÇAMENTO ANALÍTICO vs ORÇAMENTO POR ANALOGIA

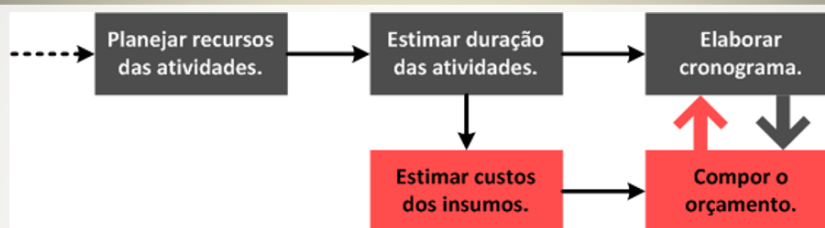
## Planejamento: Custo do Projeto

### 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.				



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

## Planejamento: Visão Geral

# DEBATE ORIENTADO

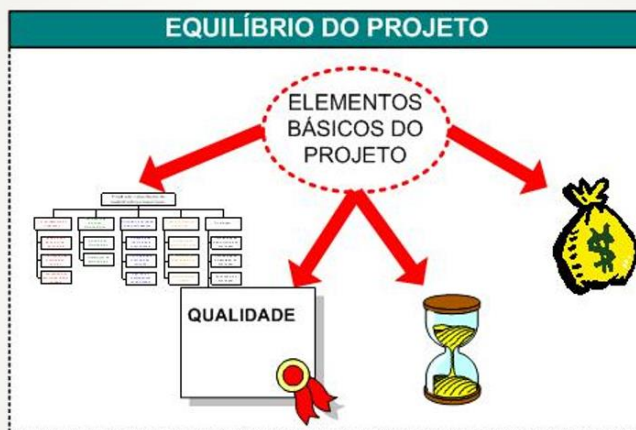
## FORMAÇÃO DE CUSTOS NO SERVIÇO PÚBLICO

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?

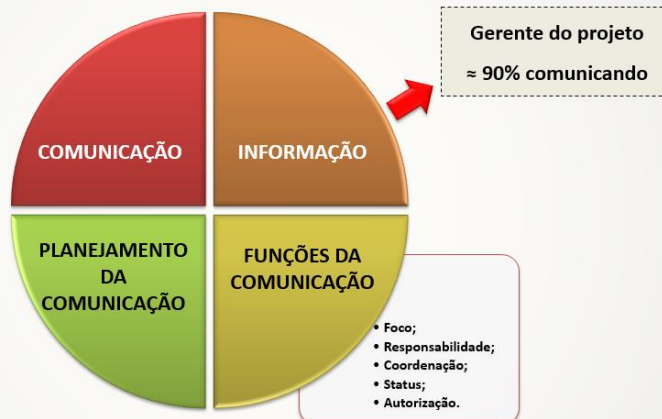


SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

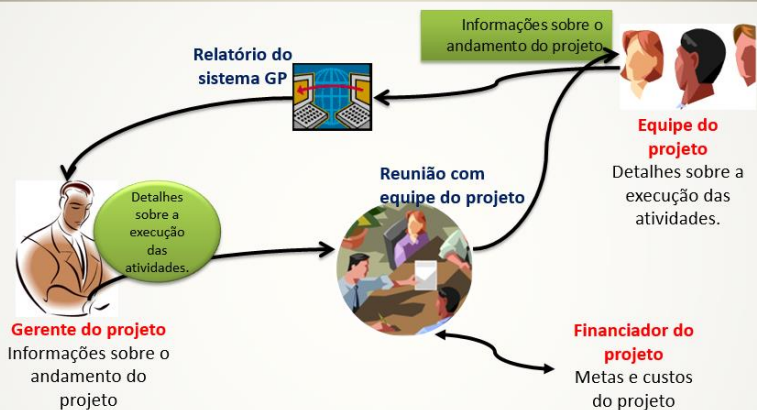
## Planejamento: Visão Geral



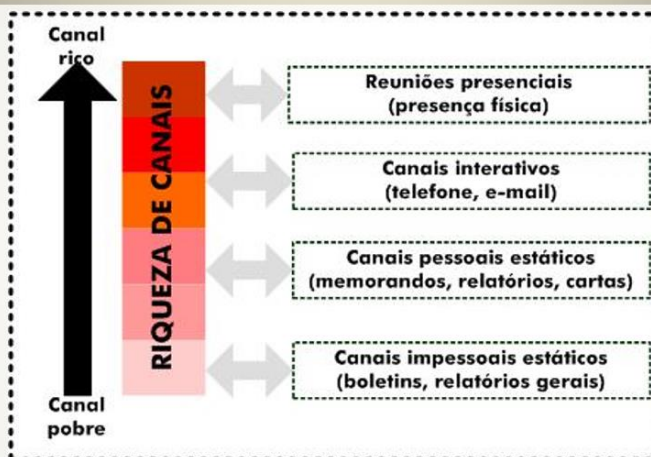
## Planejamento: Comunicação do Projeto



## 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:



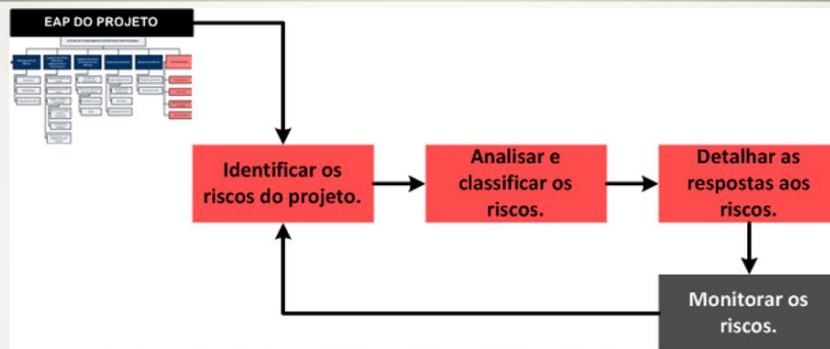
Um risco é um **evento** incerto ou condicionado que, se acontecer, pode **impactar** negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (produtos).

### O que é aversão/tolerância a riscos?



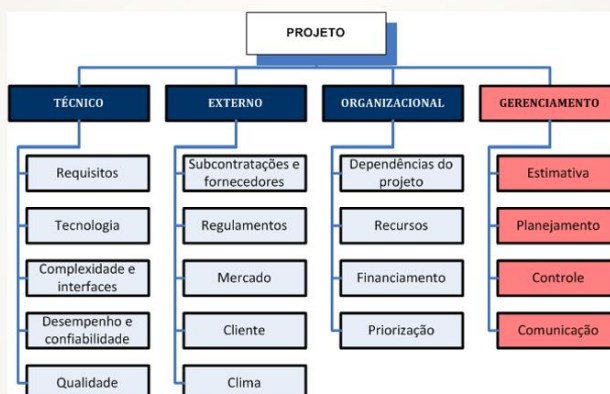
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## 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**

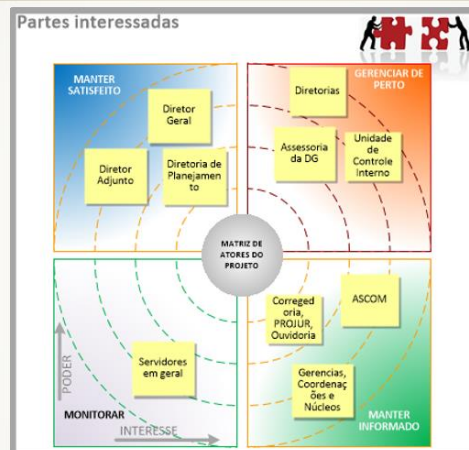
- Atua na redução dos impactos dos riscos: Plano Contingencial.

## 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

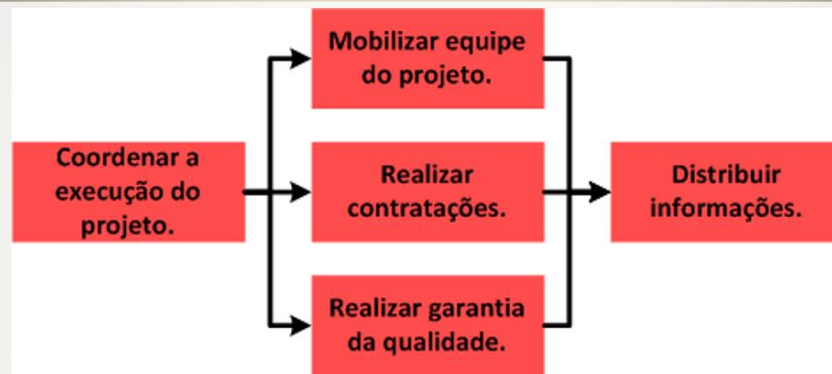
Aspectos fundamentais para execução de projetos:

- (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



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

## 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)

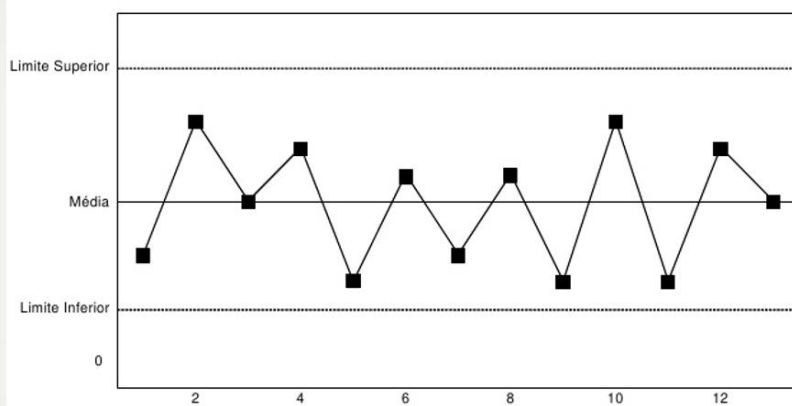
Para exercer controle:

- **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.



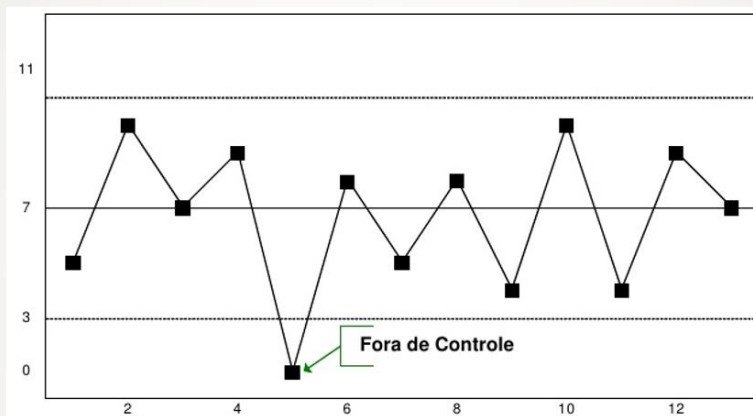
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Monitoramento e Controle de Projetos



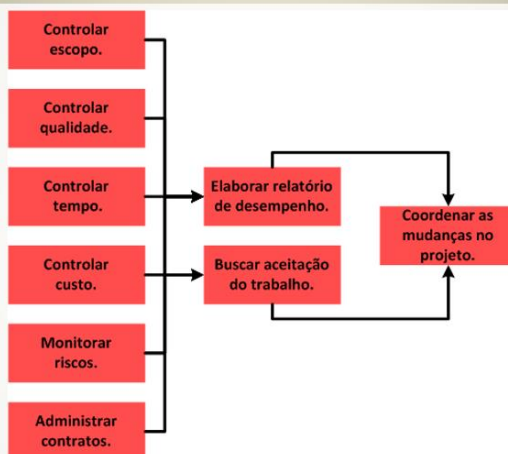
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Monitoramento e Controle de Projetos

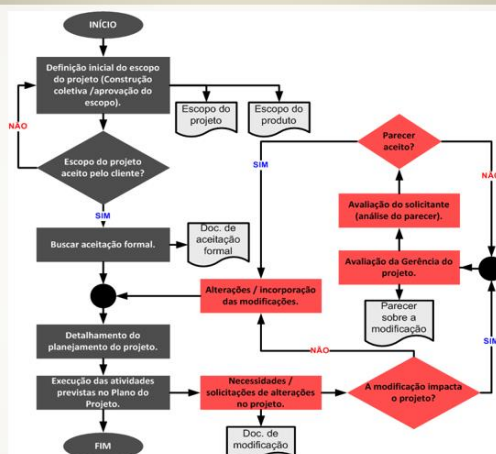


SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

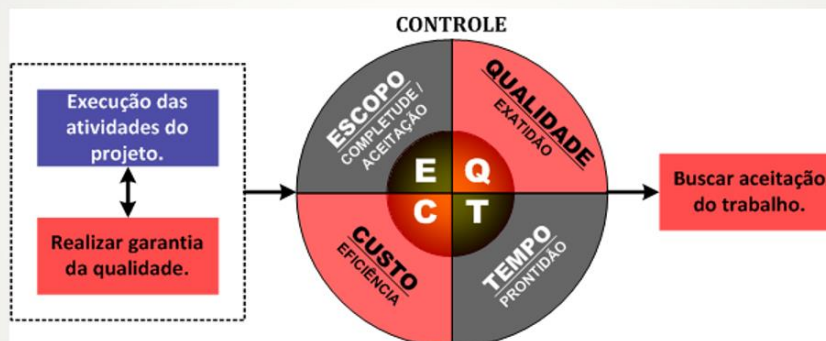
## Monitoramento e Controle de Projetos



## 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"> <li>▪ XXXXX</li> <li>▪ YYYYYY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZZZZZZ</li> <li>▪ WWWWWW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AAAAA</li> <li>▪ BBBBBB</li> <li>▪ CCCCC</li> </ul>



# Manifesto ágil (Feb. 2001)

**Valores**

**PRODUTOS** **INDIVÍDUOS**  
 Trabalhar com o produto em funcionamento. Trabalhar com indivíduos e com eles, não com papéis, posições ou títulos.

**RESPONDER** **COLABORAÇÃO**  
 Responder ao cliente em colaboração com ele.

**Princípios**

1. Responder ao cliente com frequência com entregas contínuas e colaboração com o cliente.
2. Colaborar com o cliente e com o projeto como parceiros, não como fornecedores.
3. Trabalhar com indivíduos e com eles, não com papéis, posições ou títulos.
4. Promover a interação direta e pessoal entre os membros da equipe.
5. Promover a comunicação face a face.
6. Promover a colaboração com o cliente e com o projeto como parceiros, não como fornecedores.
7. Promover a comunicação face a face.
8. Promover a comunicação face a face.
9. Promover a comunicação face a face.
10. Promover a comunicação face a face.
11. Promover a comunicação face a face.
12. Promover a comunicação face a face.

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

**TRADICIONAL**

Foco no planejamento

Alto nível de controle documental

**ÁGIL**

Foco no aumento de valor

Baixo nível documental

Qual seria a melhor metodologia para gerenciar projetos?

## Métodos Ágeis

**KANBAN**

Papel japonês, seu significado literal é "cartão", em "cartão" (Taverna, 1988).

Foram utilizados para controlar o fluxo de produção.

Baseado no modelo de Pull System do Toyota. Um "cliente" é um "fornecedor" para o próximo cliente – logo à frente.

**SCRUM**

Processo iterativo e incremental para desenvolver, entregar e manter produtos complexos.

Trabalha com equipes auto-organizáveis e multidisciplinares.

Trabalha com ciclos de trabalho curtos e frequentes (sprints).

Trabalha com reuniões curtas e frequentes (daily scrum).

Trabalha com reuniões curtas e frequentes (daily scrum).

Trabalha com reuniões curtas e frequentes (daily scrum).

**SAFETY**

Trabalha com equipes auto-organizáveis e multidisciplinares.

Trabalha com ciclos de trabalho curtos e frequentes (sprints).

Trabalha com reuniões curtas e frequentes (daily scrum).

Trabalha com reuniões curtas e frequentes (daily scrum).

Trabalha com reuniões curtas e frequentes (daily scrum).

# O que AGILE?

**Ambiente**

**Projetos**

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






The diagram illustrates the agile environment. It features a large grey semi-circle labeled 'Ambiente' (Environment) on the left and 'Projetos' (Projects) on the right. Inside this semi-circle, there are three nodes: a blue circle with 'E', a pink circle with '\$', and an orange circle with 'T'. Colored arrows (red, green, blue, yellow) point from the 'E' node to the '\$' node, from the '\$' node to the 'T' node, and from the 'T' node back to the 'E' node, indicating a cyclical flow of information or resources.

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.



The word 'AGILE' is spelled out using five wooden blocks on a dark background.

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.

# Manifesto ágil (Utah, 2001)

**TRABALHO**

ordagem ágil é privilegiar a entrega de valor no momento (valor para o cliente) e fortalecendo as interações das equipes em ciclos incrementais – sempre com visão do futuro.

**Valores**

<p><b>PRODUTOS &amp; ENTREGUES</b> mais que documentação abrangente</p> <p><b>RESPONDER AS MUDANÇAS</b> mais que seguir um plano</p>	<p><b>INDIVÍDUOS &amp; INTERAÇÃO</b> mais que processos e ferramentas</p> <p><b>COLABORAÇÃO COM O CLIENTE</b> 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><b>PRODUTOS &amp; ENTREGUES</b> mais que documentação abrangente</p> <p><b>RESPONDER AS MUDANÇAS</b> mais que seguir um plano</p>	<p><b>INDIVÍDUOS &amp; INTERAÇÃO</b> mais que processos e ferramentas</p> <p><b>COLABORAÇÃO COM O CLIENTE</b> 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.

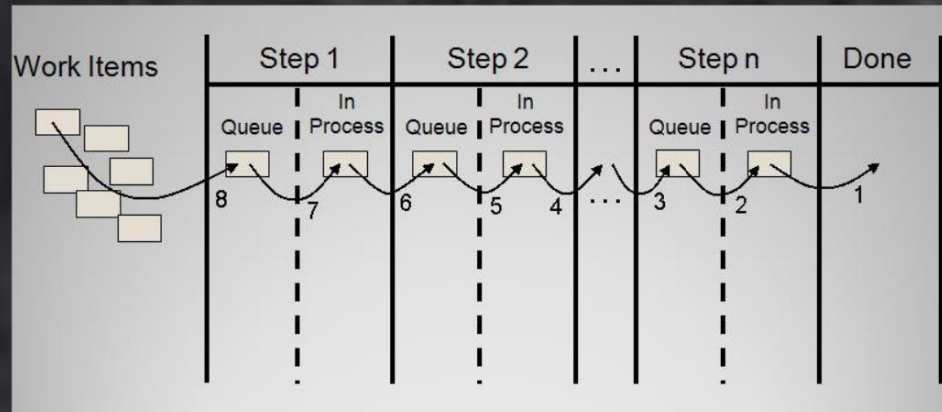
dos  
ota,  
al e  
de

K	A	N	B	A	N

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

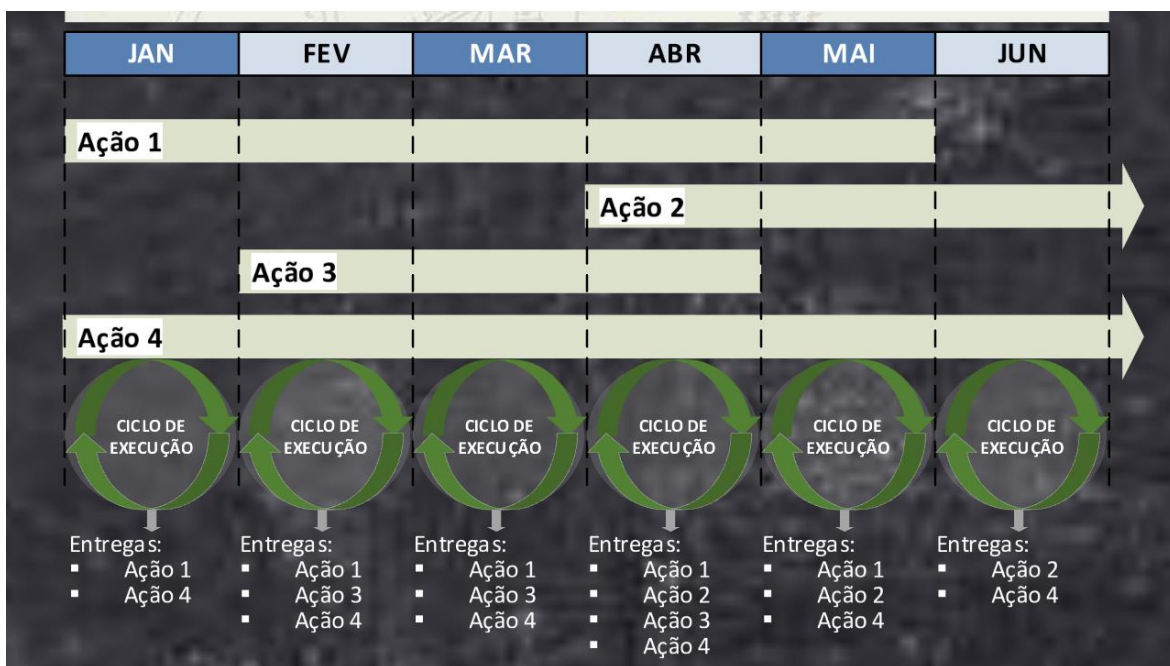
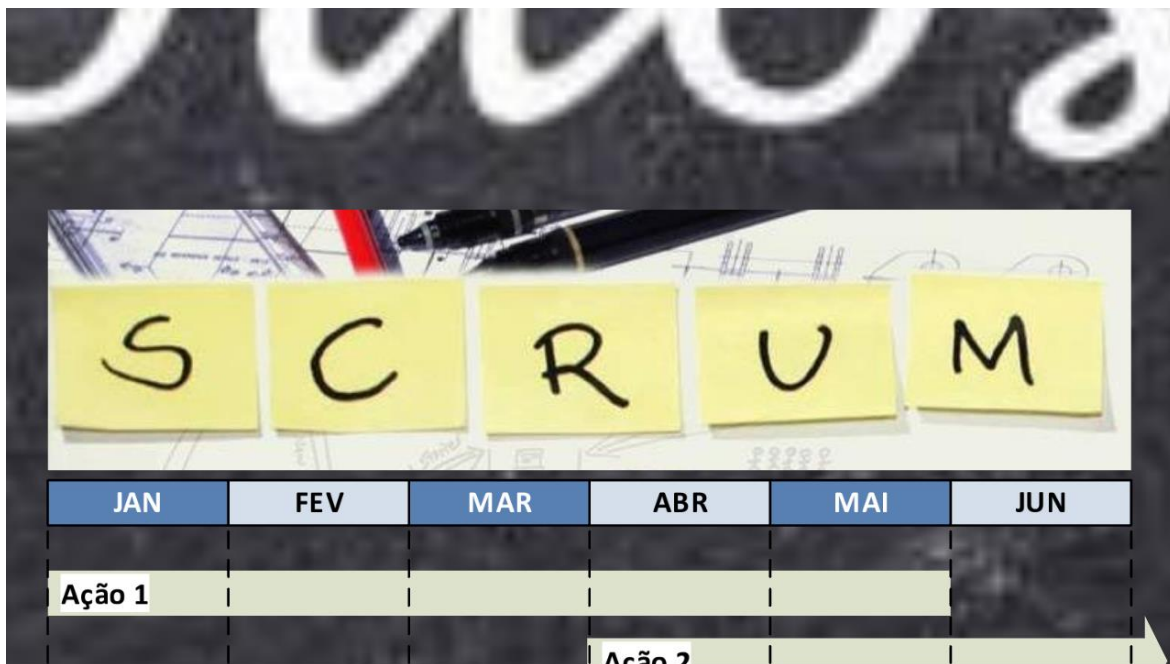


Toyota: Inspiração para controle de produção



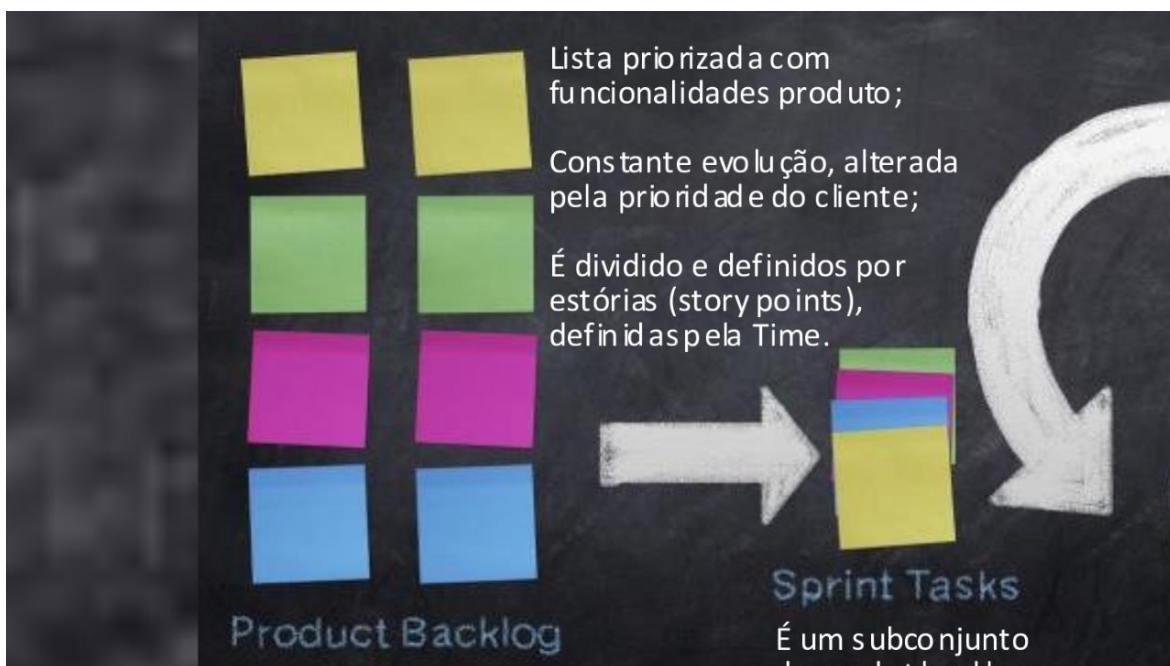
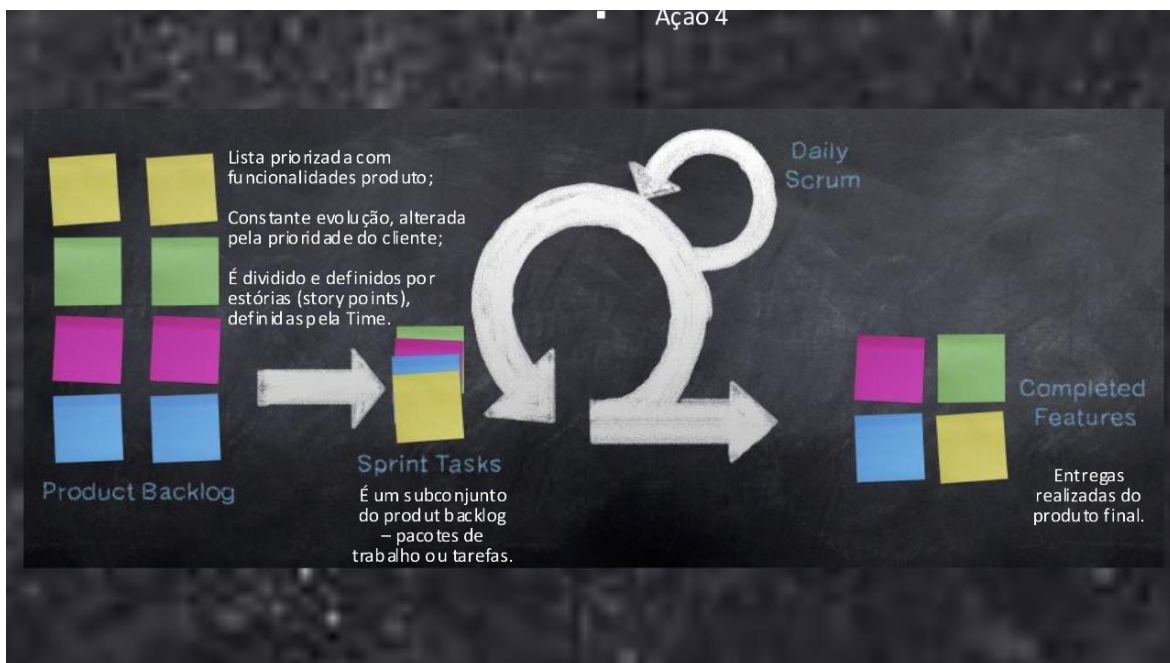
Baseado no conceito de Pull Systems: as tarefas são “puxadas” e não “empurradas” para a próxima etapa – “just in time”



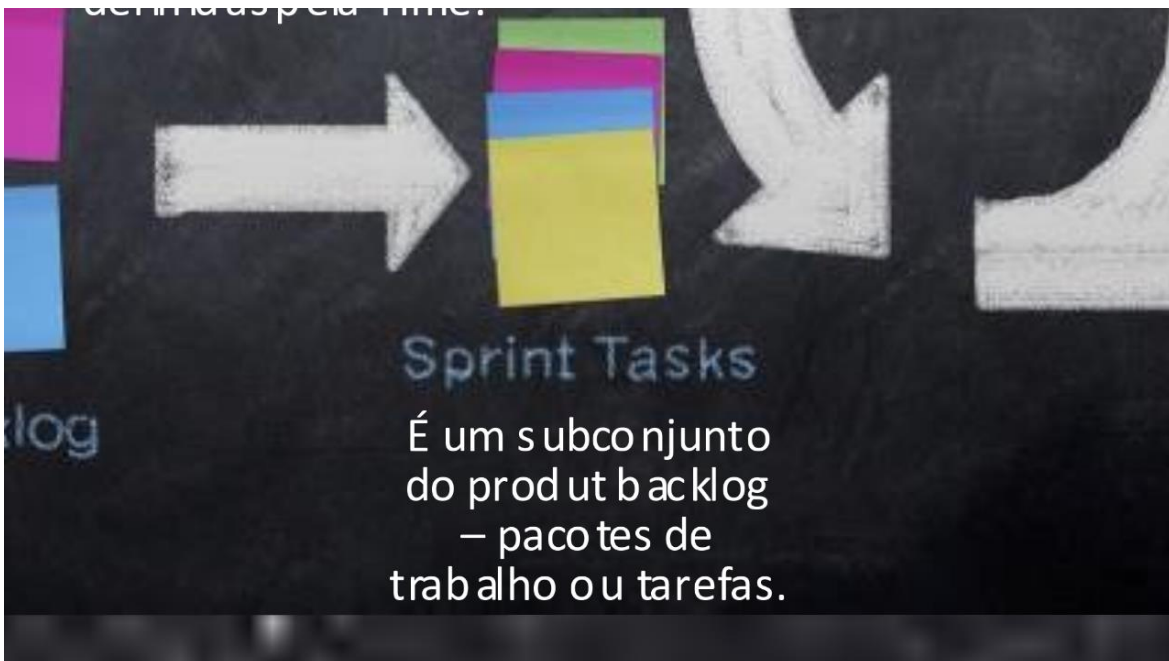




Ação 4



definidas pela time.





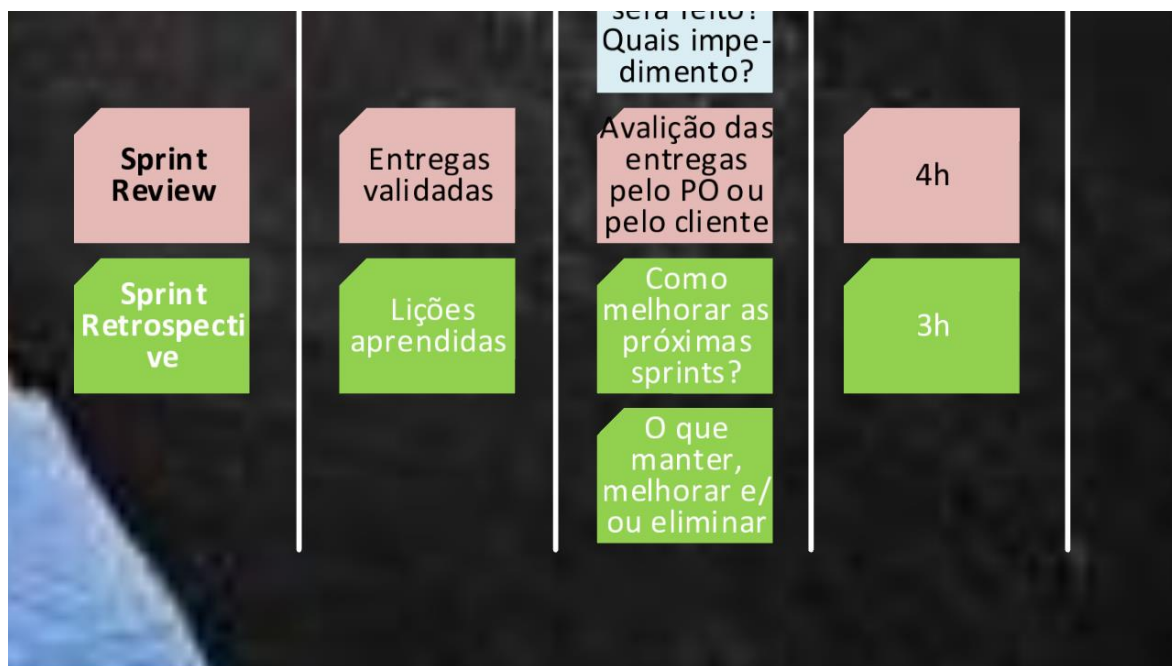
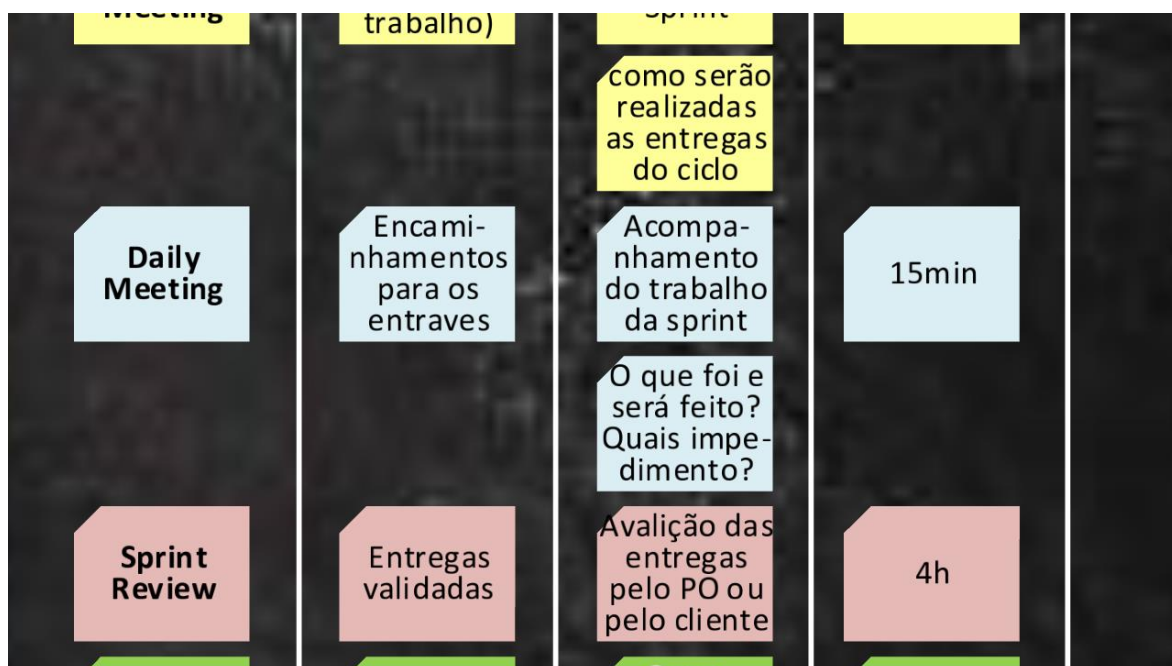
**Cerimônias /  
time-box: Evento  
com pauta e  
duração fixas.**

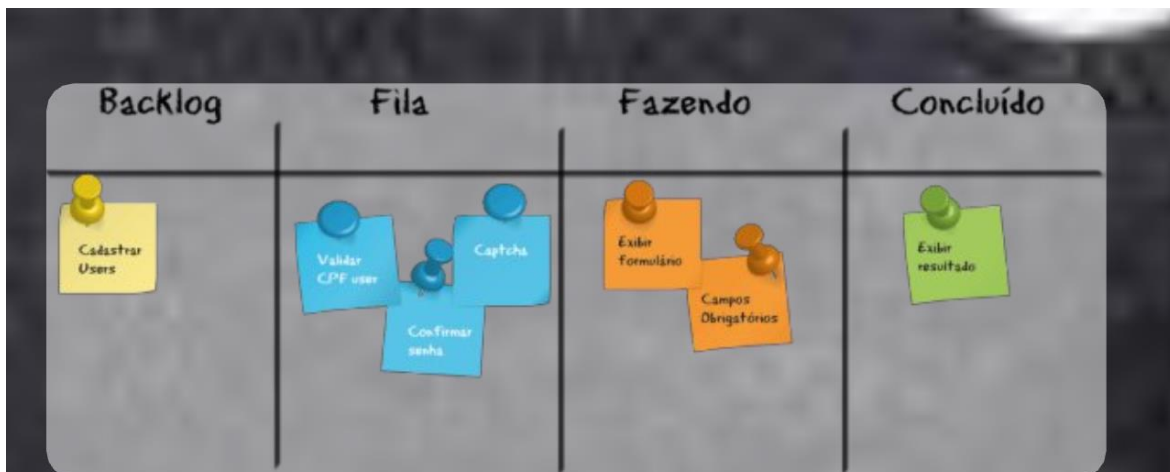
Cerimônias	Produto	Pauta	Duração
<b>Sprint Planning Meeting</b>	Sprint Backlog (plano de trabalho)	Que será feito na Sprint como serão realizadas as entregas do ciclo	8h
<b>Daily Meeting</b>	Encaminhamentos para os entraves	Acompanhamento do trabalho da sprint O que foi e será feito? Quais impedimento?	15min
<b>Sprint Review</b>	Entregas validadas	Avaliação das entregas pelo PO ou pelo cliente	4h
<b>Sprint Retrospectiva</b>	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
<b>Sprint Planning Meeting</b>	Sprint Backlog (plano de trabalho)	Que será feito na Sprint como serão realizadas as entregas do ciclo	8h
<b>Daily Meeting</b>	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.



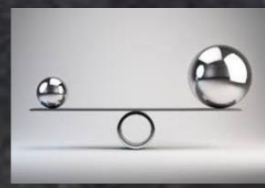
**Gráfico de Burndown:** representa visualmente a soma das estimativas dos esforços restantes do Backlog, permitindo também uma comparação com os atuais trabalhos realizados.



# 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?**



### 1. Especificar o produto (requisitos)

#### Painel de gestão do projeto

A fazer	Em execução	Entraves	Concluídos
<div style="display: flex;"> <div style="width: 50%; border-right: 1px solid #ccc; padding-right: 5px;"> <p>Nome</p> <p>Responsável</p> <p>Empenhamento das entregas (percent)</p> </div> <div style="width: 50%; border-right: 1px solid #ccc; padding-right: 5px;"> <p>Atividade de entrada</p> <p>Atividade de saída</p> </div> </div>	<p>Muito do mês</p> <p>Entraves</p>		<p>Entregas concluídas</p> <p>Atividades concluídas</p> <p>Entraves concluídos</p>



## 2. Elaborar o Plano de Trabalho

**Painel de gestão do projeto**

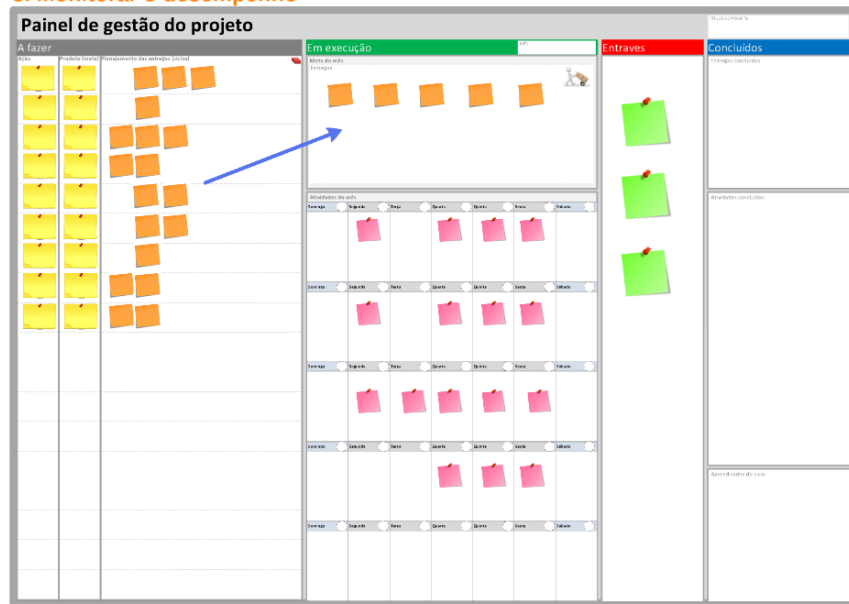
The board is divided into four main columns: **A fazer** (To do), **Em execução** (In progress), **Entraves** (Blockers), and **Concluídos** (Completed). The **A fazer** column contains a grid of yellow sticky notes. The **Em execução** column contains a row of orange sticky notes and a Kanban board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

## 3. Monitorar o desempenho

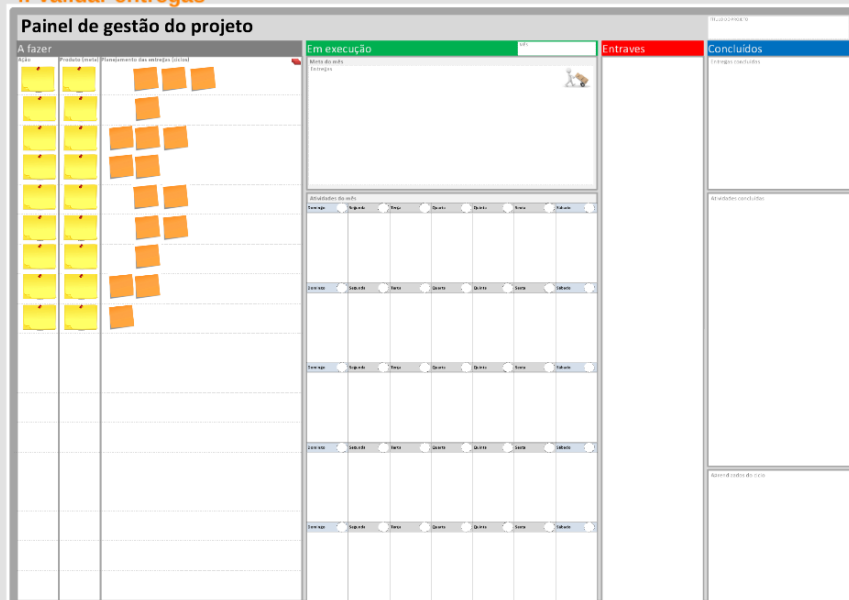
**Painel de gestão do projeto**

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



### 4. Validar entregas



#### 4. Validar entregas

### Painel de gestão do projeto

Fluxograma de gestão de entregas:

- A fazer:** Grid de tarefas com status (Amarelo, Laranja, Verde).
- Em execução:** Área de acompanhamento de atividades em andamento.
- Entraves:** Área para identificar e resolver bloqueios.
- Concluídos:** Área para registrar entregas concluídas.

Arquitetura de atividades (exemplo):

Atividade	Inicio	Parada	Retor	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Atividade	Inicio	Parada	Retor	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Atividade	Inicio	Parada	Retor	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Atividade	Inicio	Parada	Retor	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Atividade	Inicio	Parada	Retor	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo

### 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

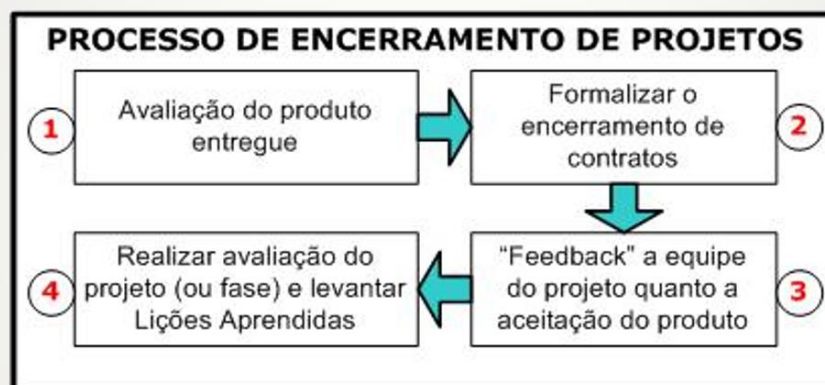
SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO



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.

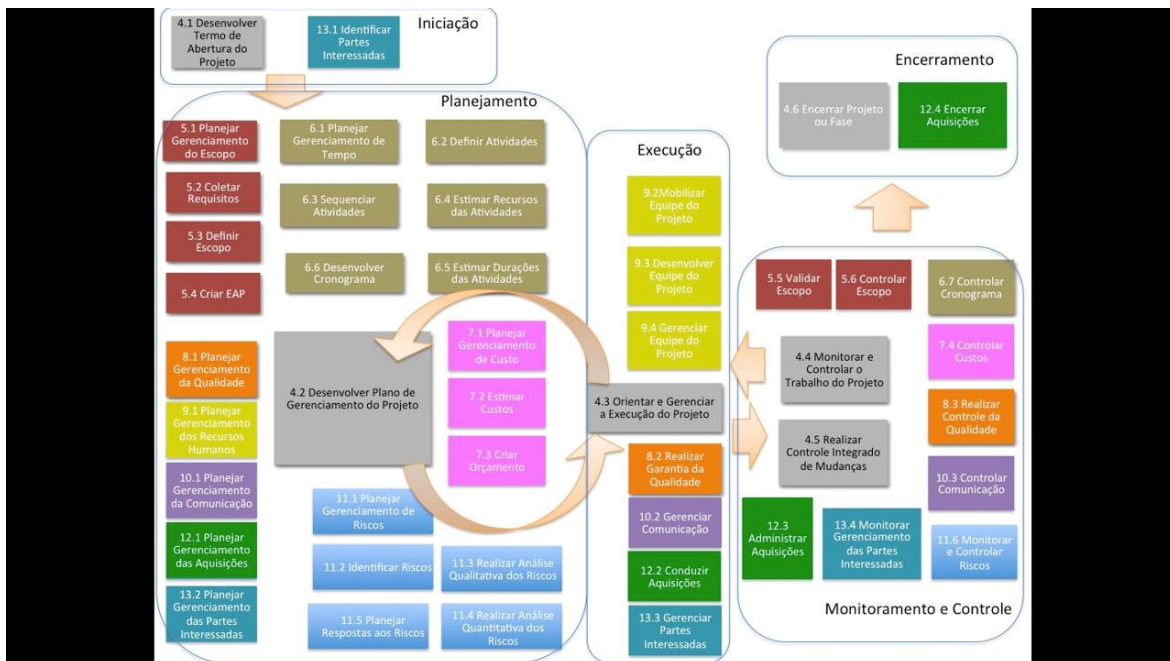
**Valorizar o trabalho da equipe é uma ação estratégica para conseguir apoio e empenho em projetos futuros.**

## 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, Darcy. 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](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](mailto:quintans@steinbeis-sibe.com.br)  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



[facebook.com/steinbeis.sibe.br](https://facebook.com/steinbeis.sibe.br)



[www.steinbeis-sibe.com.br](http://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

#### 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 Memoré 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	Collén Nery	Collén 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 Fabíola 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 Zambertan	<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's 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 Slemán 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 Schoalbe	
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.