



LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento de Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.



O PMI estima que:
US\$ 10 trilhões são gastos
anualmente no mundo em
projetos, o que equivale a
20%-25% do PIB mundial




Cerca de **16,5 milhões** de
pessoas estão diretamente
envolvidas com gerenciamento
de projetos em todo mundo

**“O Brasil decola”, e deve se
tornar, até 2024, uma das
cinco maiores economias
do mundo.**



The Economist, 12/11/09







- ❑ **Gerenciar Projetos** é uma atividade **antiga**. Remonta dos primórdios da humanidade.
- ❑ No entanto, um pensamento **estruturado, metodológico e científico** sobre o tema é **recente**.
- ❑ O Gerenciamento de Projetos está **mudando**. Mudanças estas que cada dia mais expressivas e constantes

“Nos próximos 20 anos, todo o trabalho dos executivos do planeta será desenvolvido por meio de projetos.” Tom Peters



- ❑ A **Tecnologia** cada vez mais terá um papel acelerador no gerenciamento de projetos
- ❑ Vivemos hoje em uma rotina profissional que abraça **múltiplos projetos** em ambientes **multiculturais**
- ❑ O Relacionamento entre as empresas e projetos promove a busca cada vez maior por **certificação profissional**

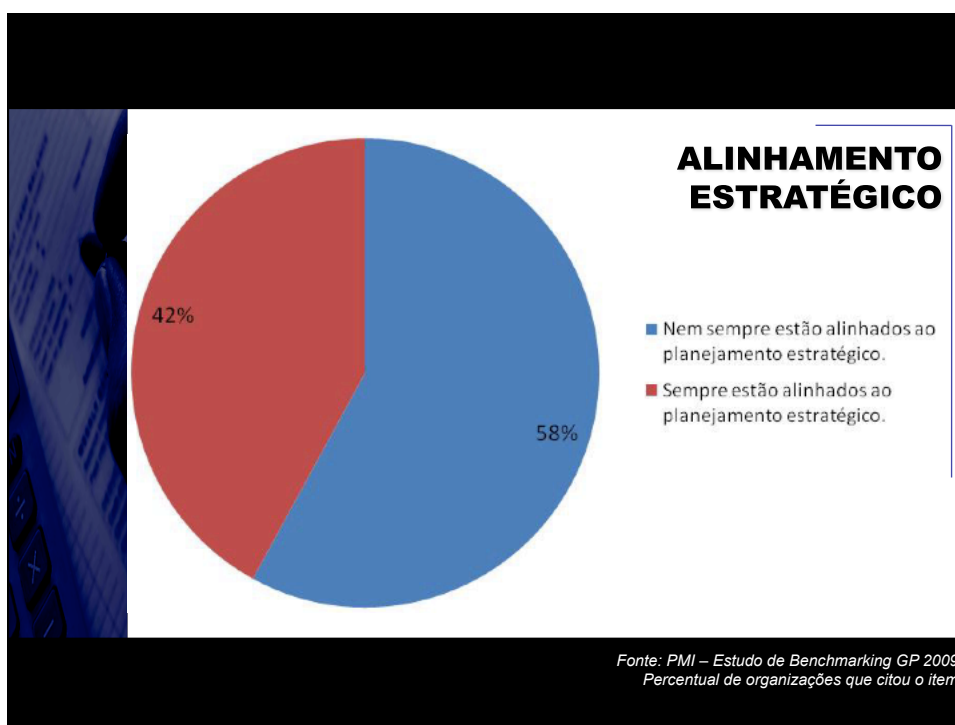


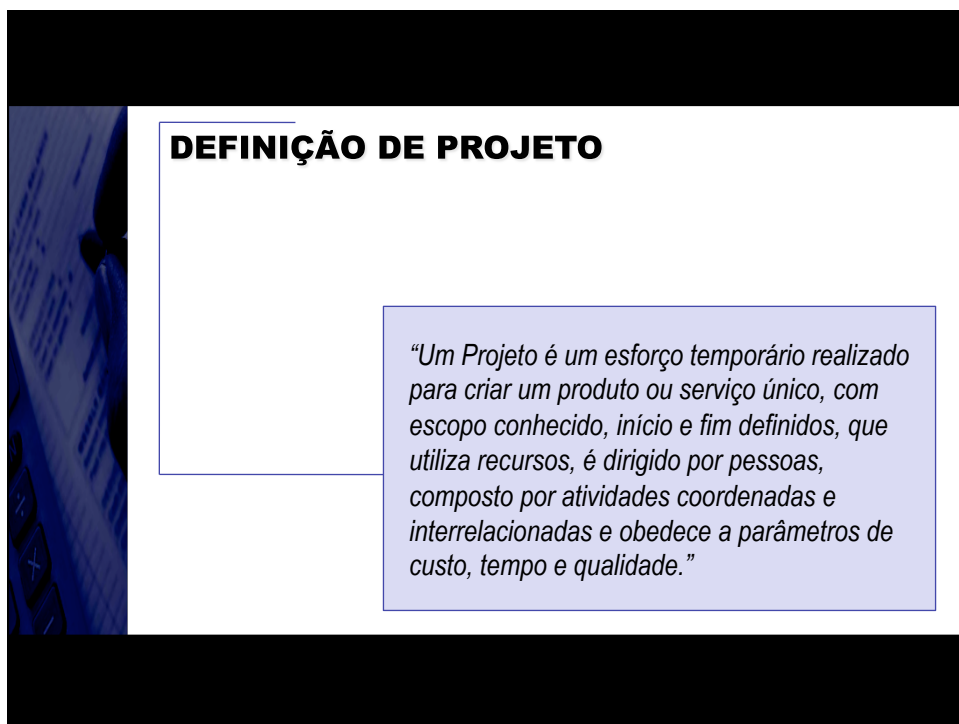


- ☐ **Competição** a cada dia mais acirrada
- ☐ Exigência crescente por garantia de **qualidade** e **padrões gerenciais**
- ☐ **Inovação** como fator de sobrevivência das empresas
- ☐ Mercado em constante **mutação**
- ☐ **Pressões** crescentes devidos as novas demandas sociais, econômicas e ambientais

"Cada vez mais na América o trabalho é orientado a projetos com início, meio e fim."

The Wall Street Journal, 1999







DEFINIÇÃO DE PROJETO – PMI [PMBOK]

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (único).”



DEFINIÇÃO DE PROJETO ABNT – NBR 10006

“Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.”



O QUE É Gestão de Projetos?

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos e alcançar as necessidades dos participantes / envolvidos / interessados no projeto (stakeholders).



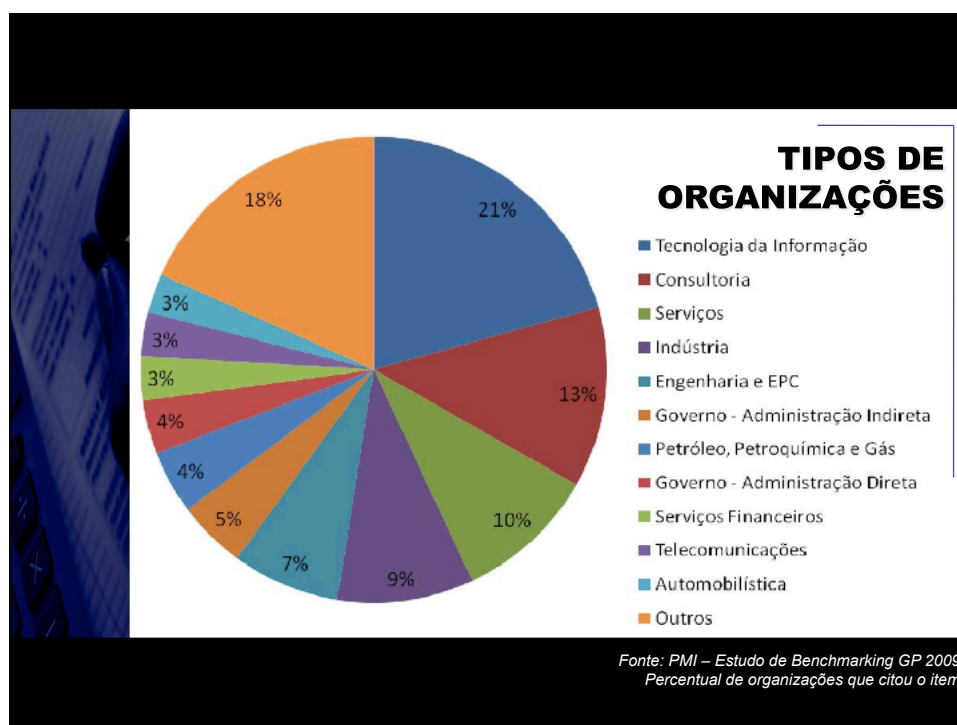
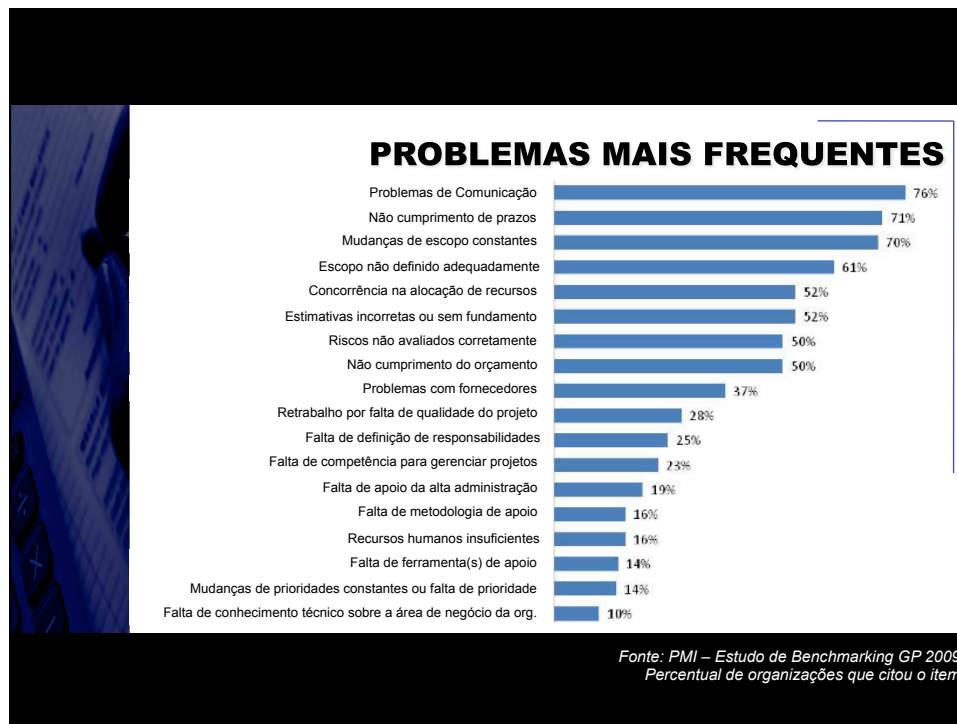





- ❑ Somente 16% dos projetos são bem sucedidos
- ❑ Somente 28% vão terminar dentro do prazo e do orçamento
- ❑ 23% são cancelados
- ❑ 94% vão reiniciar pelo menos uma vez
- ❑ Somente 61% vão manter o escopo original


Standish Group, "Chaos Report, 2001"

A cartoon illustration of two green, alien-like figures with large, white eyes and thin, stick-like bodies. They are standing on a small, green, textured mound. The figures appear to be looking at the statistics listed on the slide.





- ❑ Atrasos no cronograma
- ❑ Custos acima do previsto
- ❑ Imprevistos
- ❑ Comunicação ineficiente
- ❑ Falta de pessoal qualificado
- ❑ Mudanças de especificações
- ❑ Qualidade abaixo da esperada (das partes do projeto)
- ❑ Complexibilidade acima da capacidade
- ❑ Planejamento inadequado



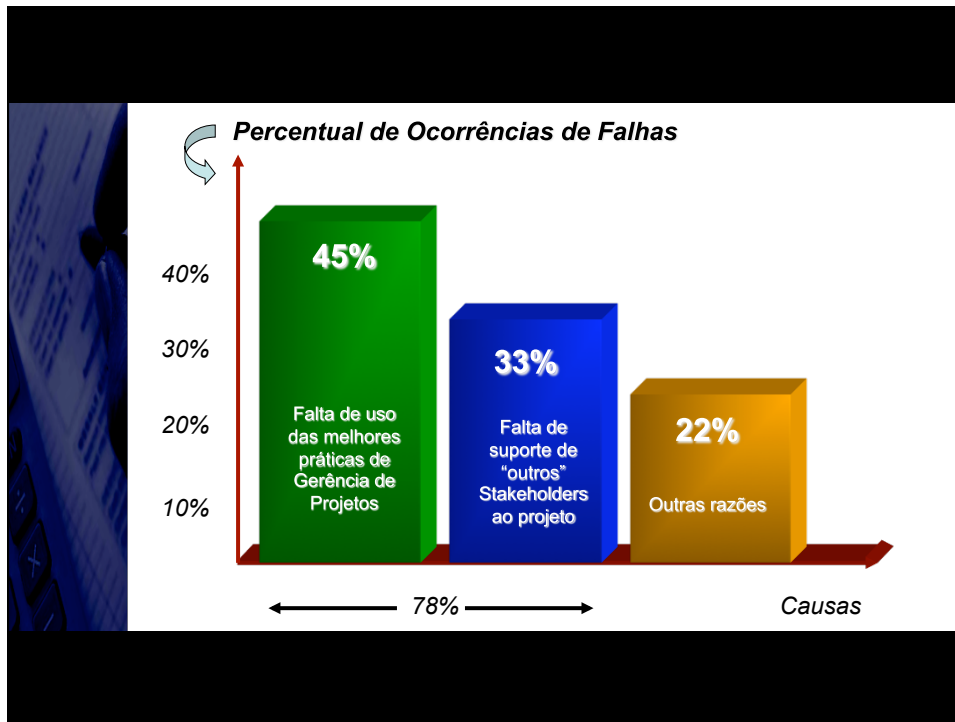
Comunicação



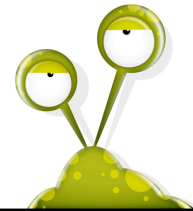




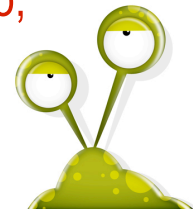





- ❑ As metas e objetivos estão mal definidos ou não são compreendidos pela equipe; As expectativas não estão alinhadas com a realidade do projeto;


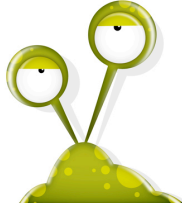


- ❑ O projeto é composto de muitas atividades e pouco tempo para realizá-las;
- ❑ Não foi destinado tempo suficiente para o planejamento do projeto;

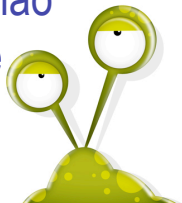


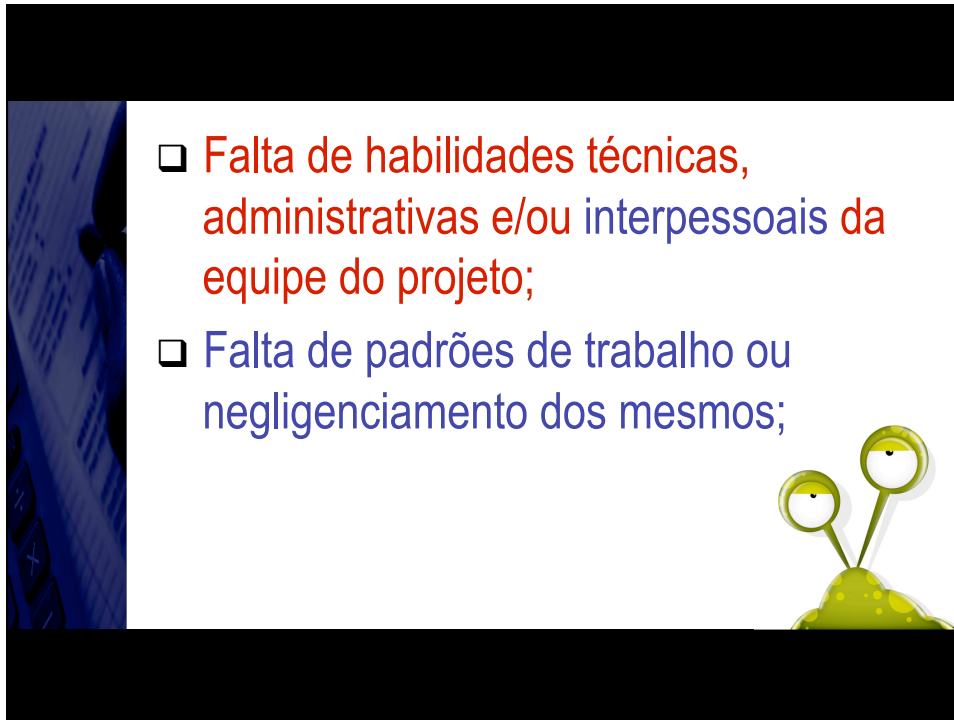


- ❑ Falta de participação do Gerente;
- ❑ Centralização de tomada de decisão pelo gerente de projeto ou erro na delegação de autoridade;

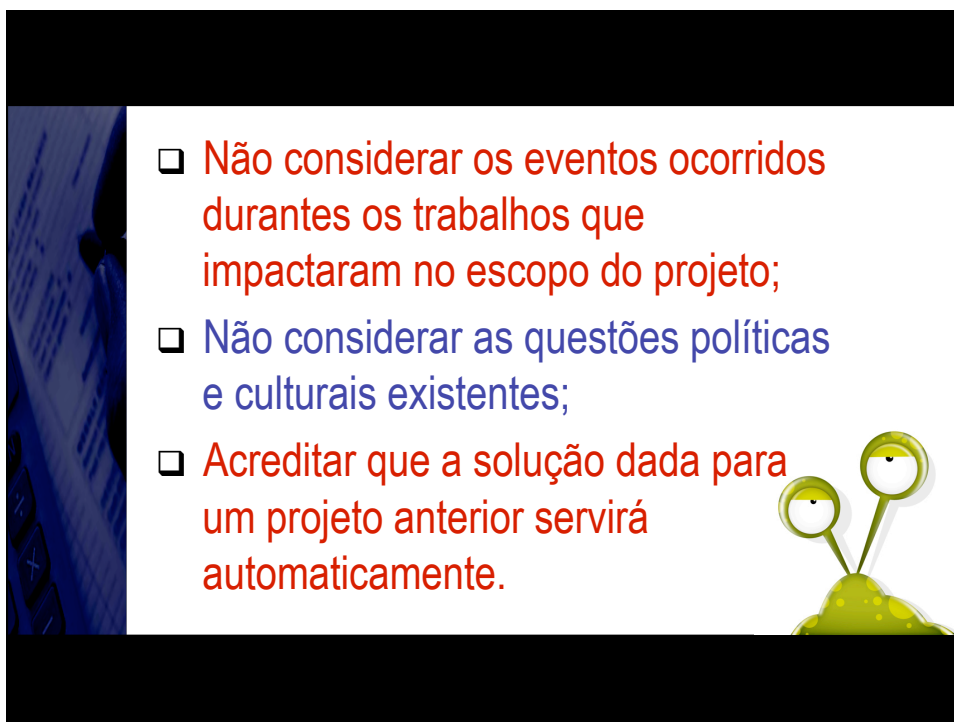


- ❑ O projeto é baseado em informações insuficientes, inadequadas ou inconsistentes;
- ❑ O projeto foi estimado baseado no “sentimento” dos participantes, não considerando dados históricos e opinião especializada;





- ❑ Falta de habilidades técnicas, administrativas e/ou interpessoais da equipe do projeto;
- ❑ Falta de padrões de trabalho ou negligenciamento dos mesmos;



- ❑ Não considerar os eventos ocorridos durante os trabalhos que impactaram no escopo do projeto;
- ❑ Não considerar as questões políticas e culturais existentes;
- ❑ Acreditar que a solução dada para um projeto anterior servirá automaticamente.




Qual o Papel do Gerente de Projetos?

- ❑ Selecionar corretamente as pessoas para ocuparem os postos principais da equipe do projeto;
- ❑ Buscar o comprometimento de todos da equipe;
- ❑ Obter autoridade suficiente para conduzir o projeto;


QUAL O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS ?





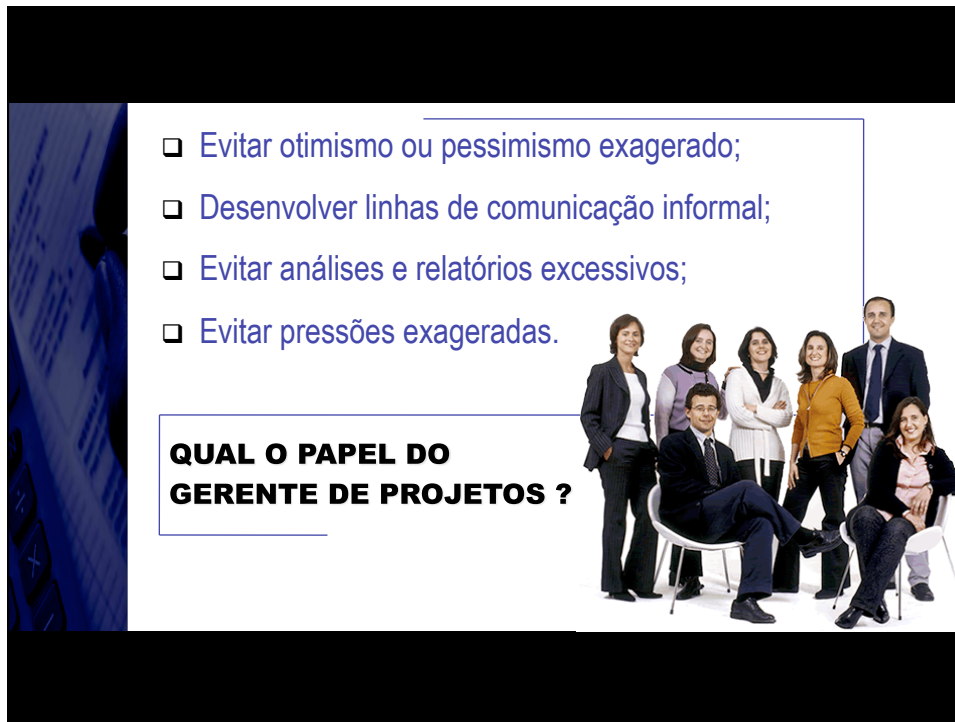
- ❑ Coordenar e manter uma relação de respeito e cordialidade com todos os envolvidos no projeto;
- ❑ Determinar os processos que necessitam de melhorias;
- ❑ Estimar de forma realista os custos, prazos e qualidade;

QUAL O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS ?



- ❑ Desenvolver planos de contingência para os possíveis problemas;
- ❑ Antecipar a ocorrência de problemas;
- ❑ Manter as modificações sob controle;
- ❑ Priorizar a missão e a meta do projeto;

QUAL O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS ?



- ❑ Evitar otimismo ou pessimismo exagerado;
- ❑ Desenvolver linhas de comunicação informal;
- ❑ Evitar análises e relatórios excessivos;
- ❑ Evitar pressões exageradas.

QUAL O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS ?



Fundamentos da

GESTÃO DE PROJETOS

Lysio Séllos, D.Sc. - lysio@all.com.br



LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.



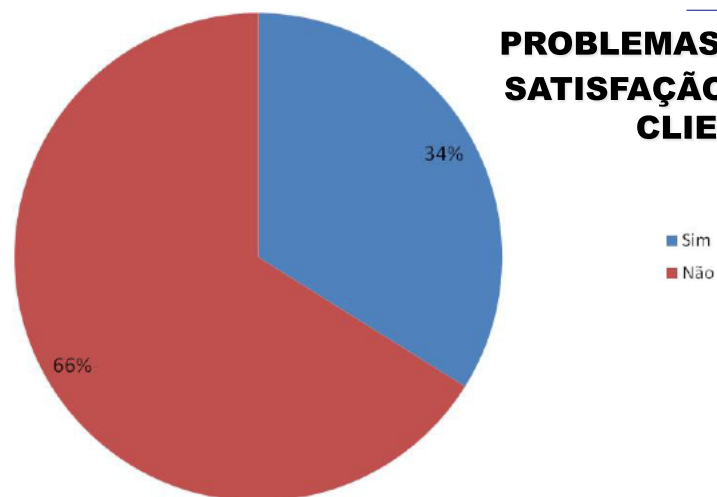
Gerenciamento de Stakeholders

Lysio Séllos, D.Sc. - lysio@all.com.br



- ❑ Os participantes do projeto (stakeholders) são indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto.
- ❑ São aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após sua conclusão
- ❑ Podem, também, exercer influências no projeto e seus resultados.


PROBLEMAS COM SATISFAÇÃO DOS CLIENTES



*Fonte: PMI – Estudo de Benchmarking GP 2009
Percentual de organizações que citou o item*

O Gerenciamento de Projetos volta-se a satisfação dos stakeholders com diferentes

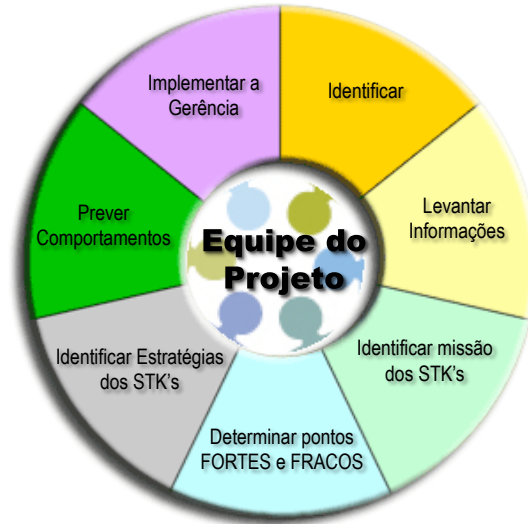
- ✓ Necessidades
- ✓ Expectativas



GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

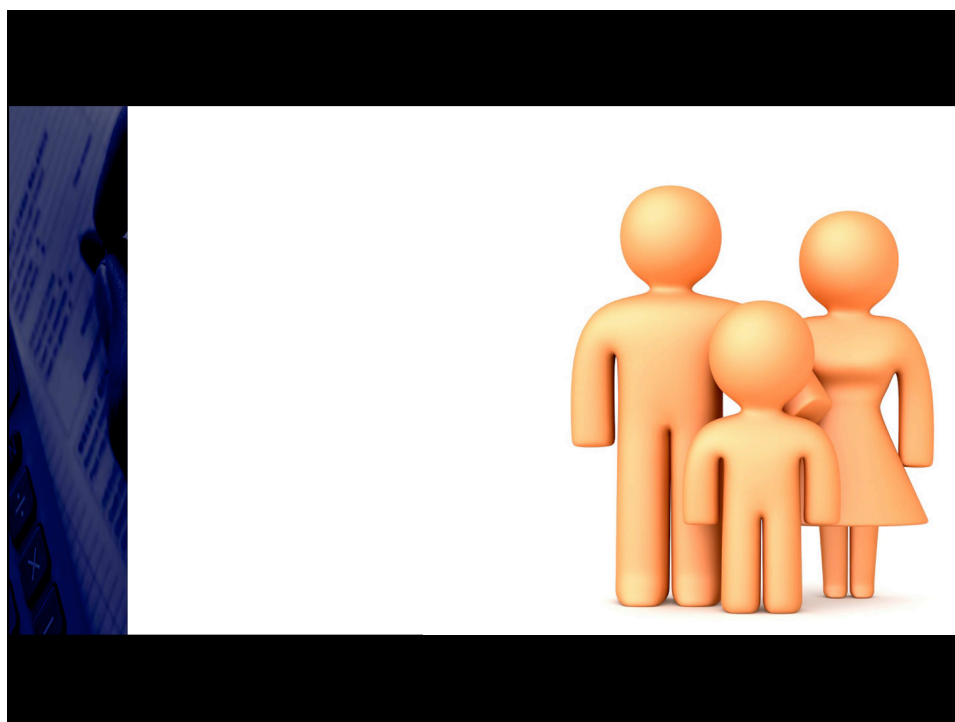
Devemos identificar os participantes do projeto (stakeholders), determinar suas necessidades e requisitos, e então gerenciar e influenciar essas necessidades e requisitos de maneira a garantir o sucesso do projeto


A equipe de gerenciamento de projetos deve:




- ☐ Gerente do projeto
- ☐ Clientes e Usuários
- ☐ Organização executora
- ☐ Equipe do projeto
- ☐ Patrocinador (Sponsor)
- ☐ Acionistas
- ☐ Agências Governamentais
- ☐ Sociedade e Cidadãos
- ☐ Fornecedores e contratados





- 
- ✓ Diferenças entre stakeholders devem ser resolvidas em benefício do **cliente**.
 - ✓ Não significando que com isso sejam desconsideradas as necessidades e expectativas dos outros stakeholders.
 - ✓ A obtenção de soluções de compromissos entre diferentes stakeholders pode ser considerada **um dos maiores desafios do gerenciamento de projetos**.



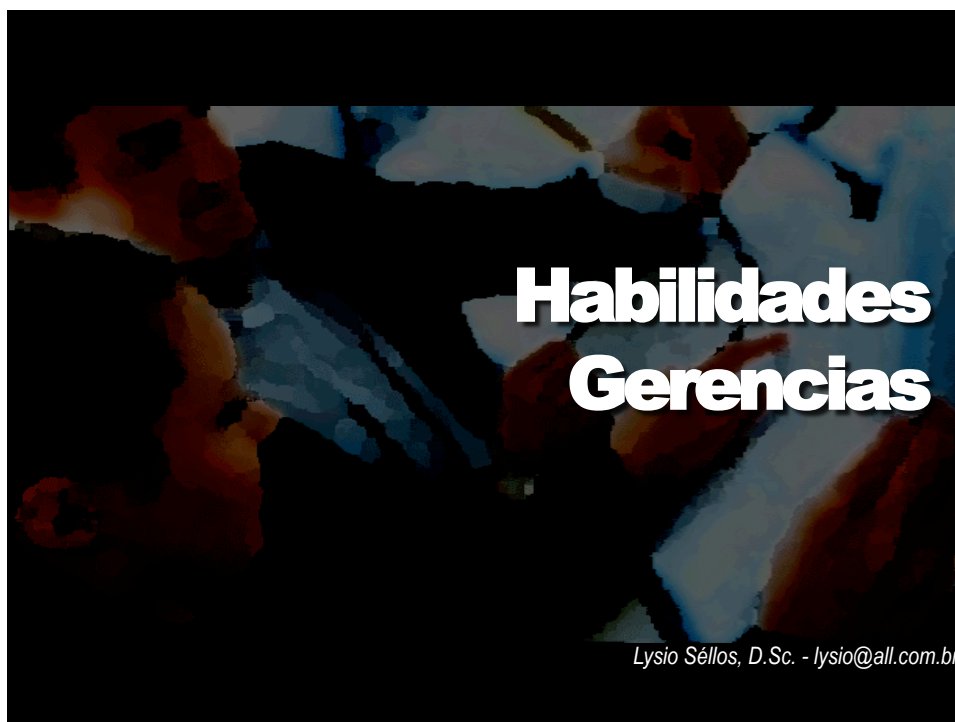


LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

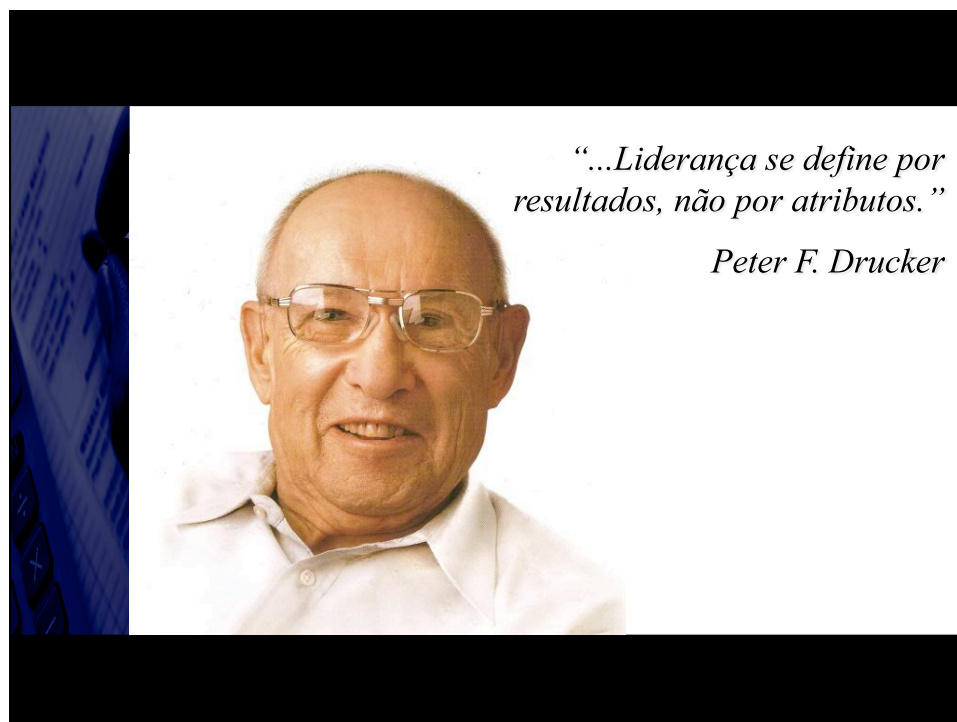
Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.



Habilidades Gerenciais

Lysio Séllos, D.Sc. - lysio@all.com.br

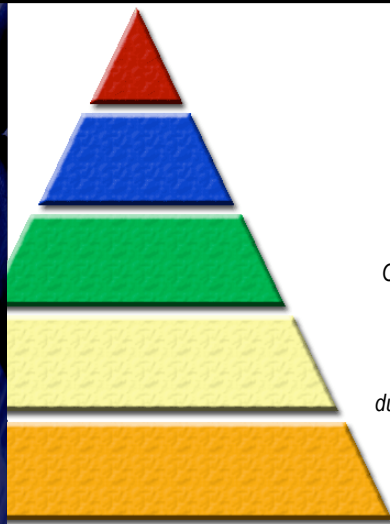




LIDERANÇA

- ◆ Estabelecer Direção (norte)
- ◆ Alinhamento
- ◆ Motivação
- ◆ Inspiração

HIERARQUIA DE NECESSIDADES [ABRAHAM MASLOW]



O indivíduo tem numerosas necessidades. Estas são de importância diferente e podem ser hierarquizadas.

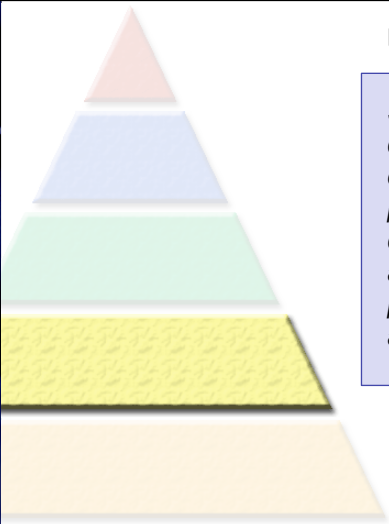
O indivíduo procura em primeiro lugar a satisfação da necessidade que lhe parece mais importante.

Uma necessidade deixa de existir (pelo menos durante algum tempo) depois da sua satisfação e o indivíduo procura, neste caso, a satisfação da necessidade seguinte.



NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São as necessidades inatas, como necessidade de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, etc. São as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo.



NECESSIDADES DE SEGURANÇA

Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Não procuram a satisfação imediata, mas centram a sua satisfação no futuro. Têm a ver com o fato de o ser humano procurar, de todas as formas, preservar a sua integridade física e psicológica.



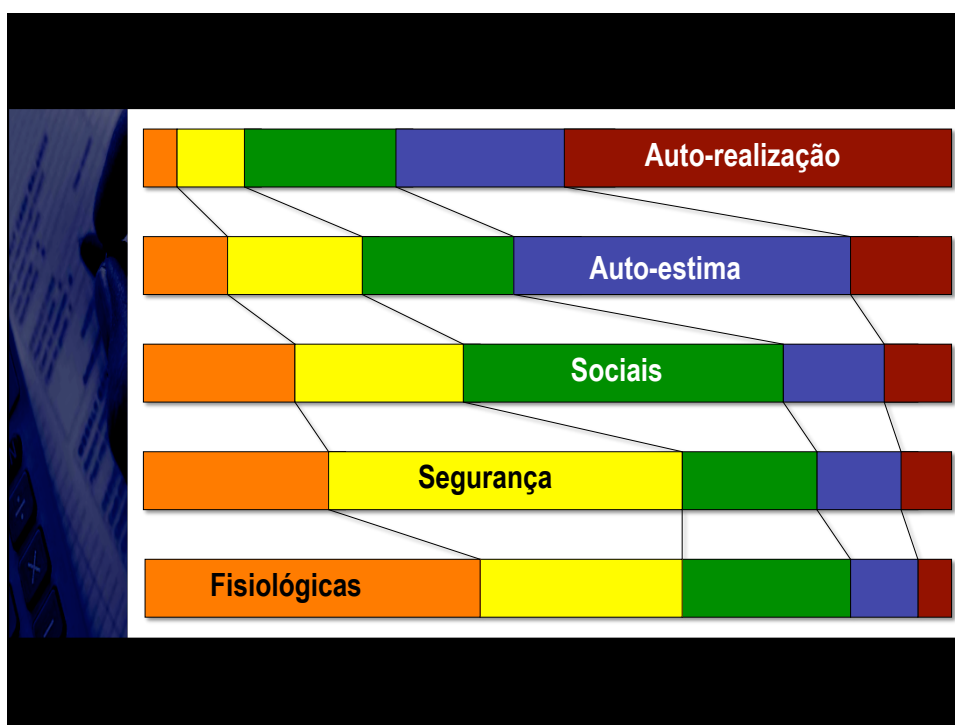
NECESSIDADES AFETIVAS-SOCIAIS

São as necessidades de associação de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas.



NECESSIDADES DE AUTO-ESTIMA

Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, etc. A sua frustração pode levar a sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, os quais por sua vez podem levar ao desânimo e a atividades compensatórias.





COMUNICAÇÃO

Comunicar envolve troca de informação, em geral, o GP dedica 80% do seu tempo à comunicação.

O transmissor é responsável por fazer a informação clara, não ambígua, completa para que o receptor possa obtê-la corretamente.

O receptor é responsável por assegurar que a informação seja recebida de modo completo e corretamente entendida.



NEGOCIAÇÃO

Negociar significa discutir com outros com o objetivo de se chegar a um acordo e/ou termos comuns. Pode ocorrer diretamente ou com assistência (mediação, arbitragem).

Questões envolvidas:

- ◆ Objetivos de escopo, custo e programação
- ◆ Mudanças de escopo, custo ou programação
- ◆ Termos e condições contratuais
- ◆ Designações
- ◆ Recursos

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Solucionar problemas é uma combinação de definição do problema e tomada de decisão.

Definição do problema: Requer a distinção entre sintomas e causas (tipos: internos/externos, técnicos, gerenciais, inter-pessoais)

Tomada de decisão inclui: análise do problema, identificação de soluções viáveis, escolha da melhor solução, implementação

INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Influenciar a organização é a habilidade de “conseguir que as coisas sejam feitas”, ou seja:

- ✓ Entender os mecanismos de poder e de política
- ✓ Influenciar comportamentos
- ✓ Mudar o curso de eventos
- ✓ Sobrepujar resistências
- ✓ Fazer com que as pessoas façam o que normalmente não fariam

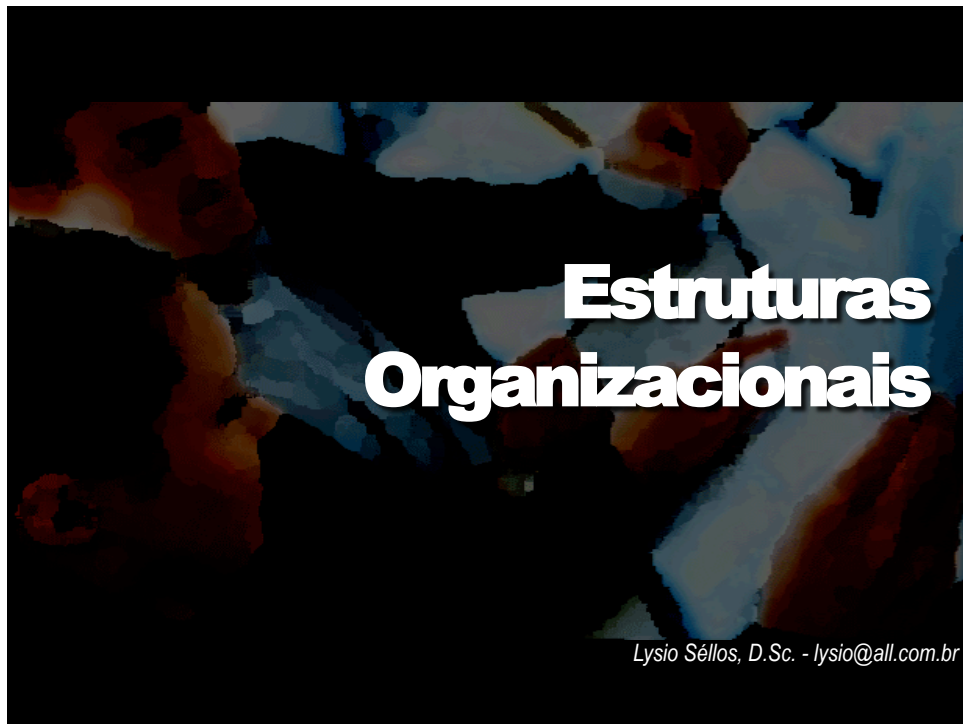


LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento de Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.



A maior parte das organizações desenvolveu culturas únicas, refletidas em seus:

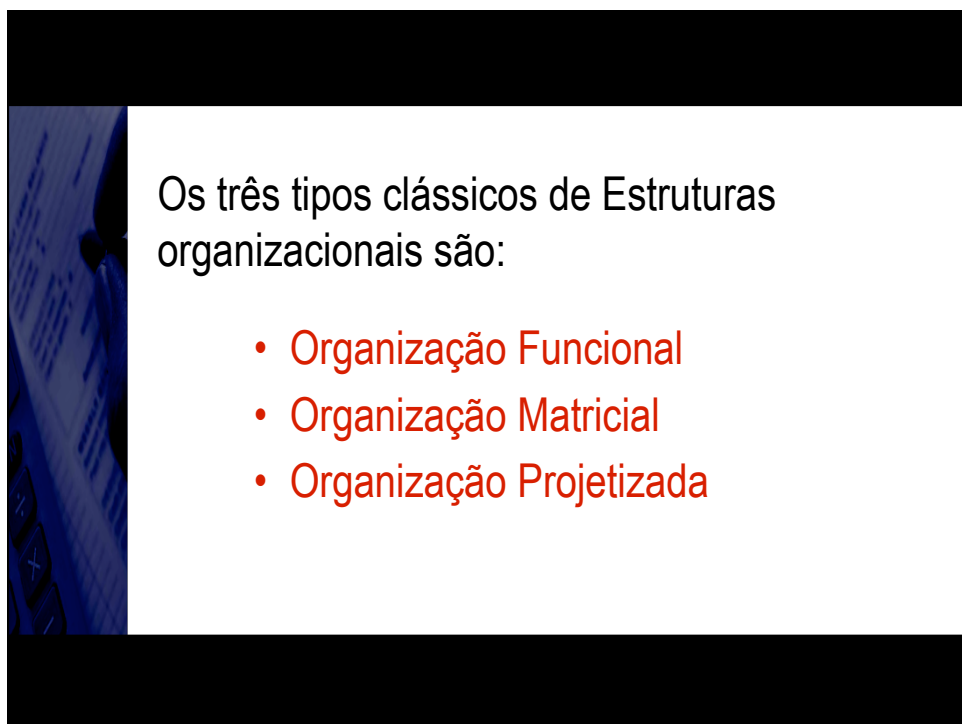
- ❑ Credos
- ❑ Normas
- ❑ Expectativas
- ❑ Políticas e procedimentos
- ❑ Relações de autoridade

A red rectangular area containing a black icon. The icon consists of two large arrows, one pointing up and one pointing down, positioned above a rounded rectangle. Inside the rounded rectangle are three black silhouettes of people standing side-by-side.

A cultura e o estilo organizacional apresentam uma influência direta sobre os projetos.

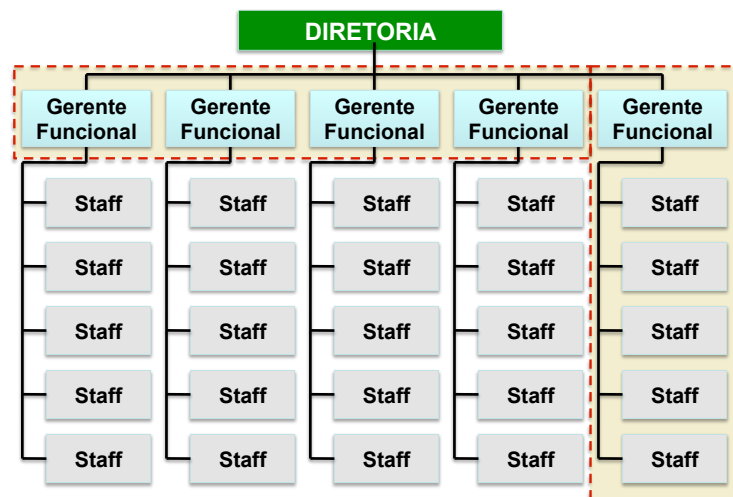
Por exemplo, uma equipe que proponha uma abordagem mais arriscada para a execução de um projeto provavelmente terá maior receptividade em uma organização empreendedora.

A blue rectangular area containing a graphic of a road signpost. The signpost has two green directional signs. The top sign is an arrow pointing right with the word 'HEAVEN' in white capital letters. The bottom sign is an arrow pointing left with the word 'HELL' in white capital letters. The background of the graphic is a clear blue sky with a few white clouds.




ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

Agrupada por áreas de especialização. O gerente de projetos praticamente não existe nesse tipo de organização. Modelo adequado para organizações que lidam diretamente com processos.




ESTRUTURA FUNCIONAL	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Os profissionais que compõem a equipe na maioria das vezes conhecem suas posições dentro da organização e já trabalham juntos normalmente possibilitando maior sinergia entre especialistas;✓ As políticas empresariais e administrativas são conhecidas pelos funcionários e as prioridades da organização são expostas de forma clara e objetiva;✓ A alocação e disponibilidade dos profissionais é controlada pelo gerente funcional, não havendo conflitos;✓ Eficiência no controle e otimização de cronogramas, já que as pessoas podem trabalhar em projetos e rotina, ao mesmo tempo, alternando entre atividades de projeto e rotina quase que instantaneamente;	


ESTRUTURA FUNCIONAL	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Há interesse da equipe na finalização do projeto para retornarem a sua rotina inicial;✓ A estrutura de autoridade é claramente definida pela hierarquia funcional e pessoas se reportam a apenas o gerente funcional;✓ Estas organizações são agrupadas por áreas de especialização, isto é, pessoas com habilidades semelhantes estão centralizadas facilitando o gerenciamento dos especialistas;✓ É o modelo adequado para organizações que lidam diretamente com processos;	




ESTRUTURA FUNCIONAL	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Há continuidade do posto de trabalho após o fim do projeto propiciando o desenvolvimento mais fácil de excelência técnica;✓ Há um plano de carreira claramente definida dentro das áreas de especialização;✓ Normalmente os profissionais não são temporários e suas contratações estão de acordo com as melhores práticas trabalhistas.	



ESTRUTURA FUNCIONAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Ocorrem problemas de integração entre departamentos funcionais chamados de “Ilhas funcionais” que podem comprometer o sucesso do projeto;✓ Por estarem agrupados por especialização, a coordenação entre funções diferentes é difícil;✓ Conflito de interesses entre áreas diferentes, pois cada especialidade tem seu próprio gerente funcional e sua própria demanda de utilização do funcionário. A demanda de utilização de um profissional de uma área distinta gera a necessidade de negociação entre gerências funcionais. Como consequência, a responsabilidade de projetos que abrangem várias áreas não é bem definida;	



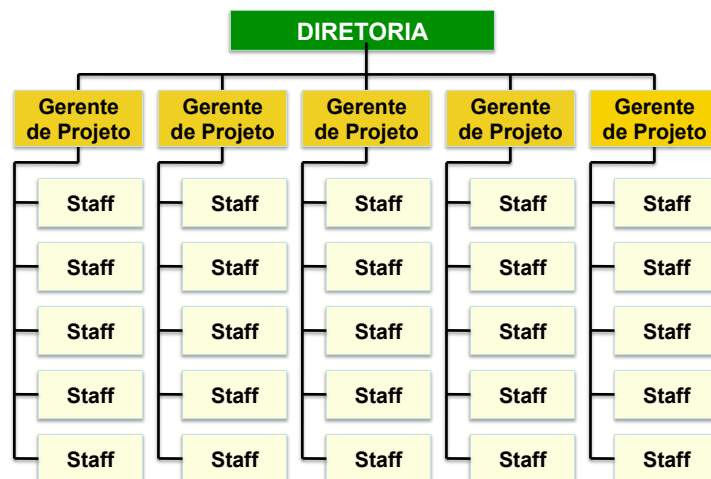
ESTRUTURA FUNCIONAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Pela questão cultural e de objetivos da organização, os projetos acabam subordinados aos interesses da gerência funcional que os executa;✓ O comprometimento das pessoas é com sua função especialista na organização em detrimento do sucesso do projeto;✓ Como no fim, o projeto acaba atendendo os interesses de uma determinada gerência funcional, os recursos ficam limitados à esfera departamental e as prioridades da gerência que o conduz passam a ser as primeiras a serem consideradas no projeto;✓ Perda de foco no projeto devido ao foco ser dividido com a rotina empresarial anteriormente existente.	




ESTRUTURA FUNCIONAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Não há carreira bem definida na gerência de projeto;✓ O gerente de projeto não tem autoridade e precisa sempre negociar com as gerências funcionais;✓ Há dificuldade na alocação de recursos e dedicação dos mesmos ao projeto. Afinal, o gerente de projeto não possui recursos e sim os aloca temporariamente, com a permissão das gerências funcionais envolvidas;✓ Burocracia elevada para o projeto pois a todo momento que se faz necessário uma tomada de decisão deve-se subir e descer na árvore hierárquica da organização buscando apoio dos gerentes funcionais.	


ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA

Toda a organização esta agrupada por projetos. A razão da existência da organização são os projetos que ela desenvolve. É o tipo de estrutura organizacional que o gerente de projetos possui maior autoridade.







ESTRUTURA PROJETIZADA	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ O gerente de projeto é claramente o responsável pelo projeto e possui autoridade definida;✓ A existência de um profissional (gerente de projetos) focado nas metas e objetivos do projeto possibilita maiores condições de sucesso e simplificam o fluxo de comunicação já que os membros da equipe e interessados sabem a quem se reportar;✓ Como objetivo da empresa é a atividade de projeto, há maior facilidade no desenvolvimento de técnicas para facilitar e otimizar as tarefas;✓ Há um comprometimento da alta administração para conclusão com sucesso dos projetos envolvidos, pois são a razão de existência do negócio da empresa;	




ESTRUTURA PROJETIZADA	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ As responsabilidades são claramente definidas;✓ Comunicação mais efetiva se comparada à estrutura funcional, pois a autoridade do gerente permite a tomada de decisão de forma não burocrática;✓ Não há grupamentos por especialidade, logo a coordenação de tarefas multi-funcionais é mais facilitada;✓ A organização reconhece a importância do projeto e é comum que os membros da equipe se comprometam com o projeto e com o gerente de projeto;	




ESTRUTURA PROJETIZADA	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Mais dinâmicas que as funcionais e portanto tem melhores condições de adaptabilidade;✓ São constituídas com o objetivo de gerenciar projetos e são inegavelmente mais eficientes neste propósito que as estruturas funcionais;✓ Não há outra tarefa para o profissional alocado além da execução do projeto, portanto possibilita maior dedicação;✓ Autoridade centralizada na figura do Gerente de Projeto.	



ESTRUTURA PROJETIZADA	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ No término do projeto, corre-se o risco de perda da equipe em função da insegurança criada;✓ Perda de memória corporativa, uniformidade e desenvolvimento know-how limitado já que não há estabilidade na manutenção das equipes de projeto;✓ Estrutura temporária, quando o projeto é concluído não existe retorno ao lar;✓ Por ter como característica a temporaridade, as contratações no ponto de vista do empregado não utilizam as melhores práticas trabalhistas. Este tipo de organização é caracterizada por formar equipes temporárias exclusivamente dedicadas a execução de um projeto;	



ESTRUTURA PROJETIZADA	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Os integrantes da equipe de projeto por temerem o fim de sua utilidade não desejam o encerramento e podem sabotar a conclusão do mesmo;✓ Duplicação de esforços em projetos com igualdade de prioridades sendo desenvolvidos ao mesmo tempo gerando funções, trabalhos e infra-estruturas duplicadas;✓ A equipe de projetos que não possui a vivência da estrutura funcional dentro da empresa pode ignorar políticas da empresa e procedimentos e com isso criar problemas com clientes;✓ A duplicação de funções (administrativas, legais e recursos humanos) aumentam significativamente os custos e podem tornar a companhia não competitiva no mercado;	



ESTRUTURA PROJETIZADA	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Competição interna na empresa por poder e recursos;✓ Dificuldade na reintegração das pessoas da equipe à estrutura convencional da empresa com o fim do projeto;✓ Não há especialistas em assuntos específicos;✓ Menor eficiência no uso dos recursos. Para Valeriano (2001), o maior inconveniente é o fato que nem todos recursos postos à disposição do projeto são utilizados na íntegra, gerando ociosidade em diversas ocasiões.	

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

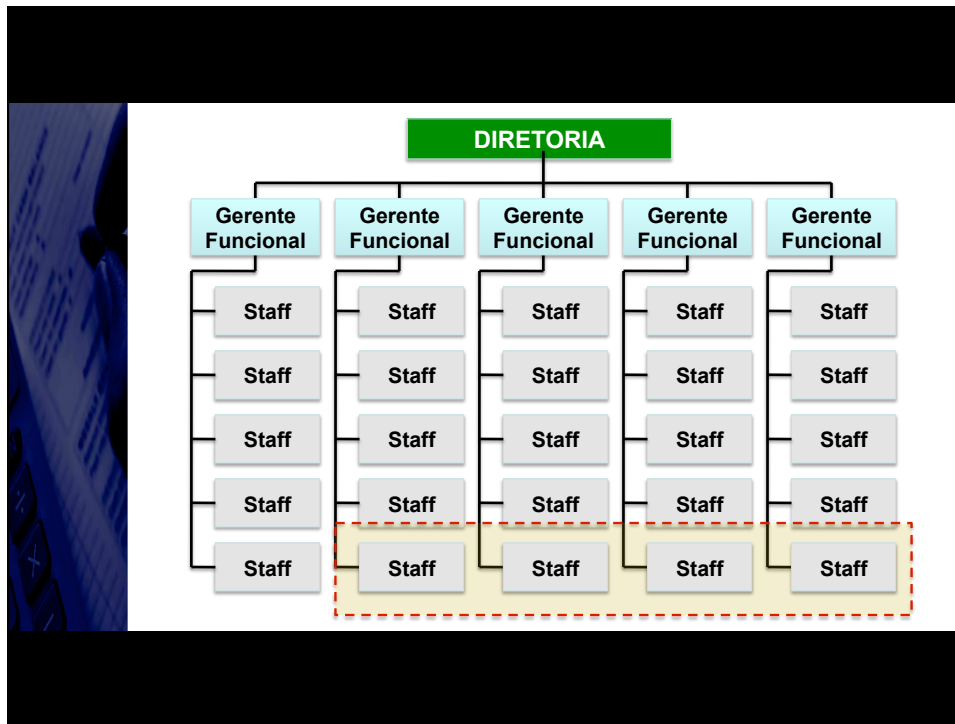
Maximiza os pontos fortes e fracos de ambas as estruturas funcional e projetizada. As equipes reportam a dois chefes.

Fraca – poder nas mãos do gerente funcional

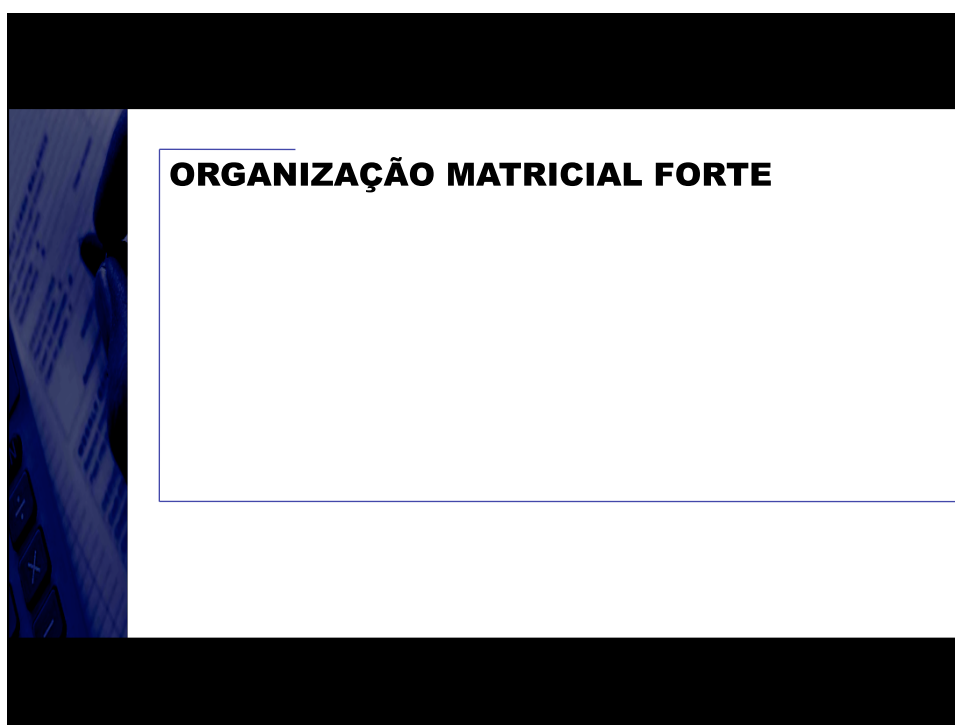
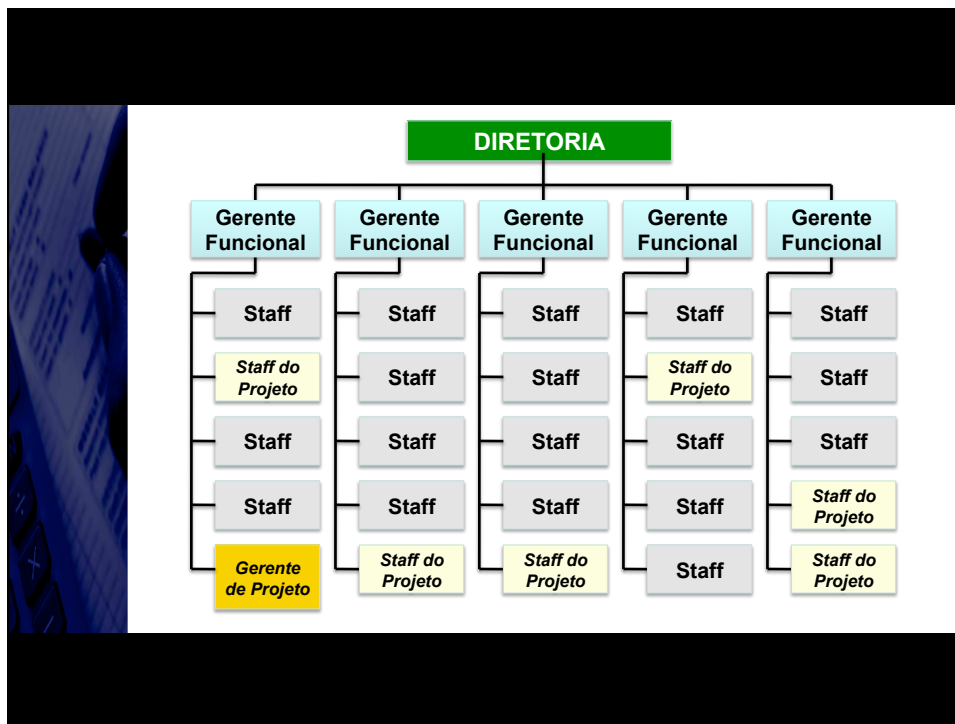
Balanceada – poder dividido

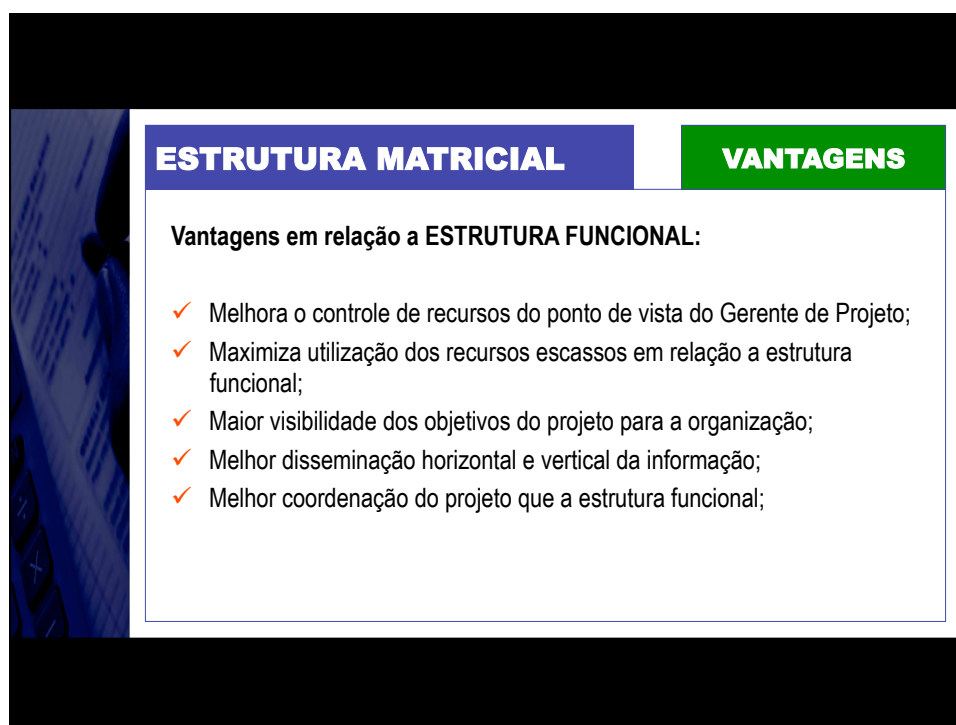
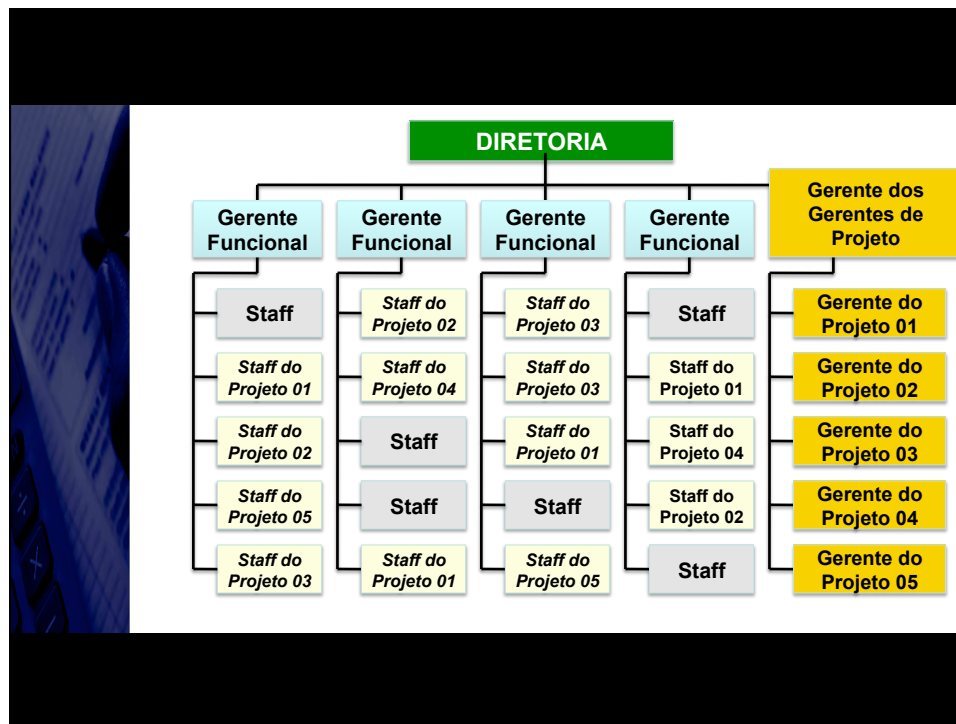
Forte – poder nas mãos do gerente de projetos

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FRACA



ORGANIZAÇÃO MATRICIAL BALANCEADA





ESTRUTURA MATRICIAL	VANTAGENS
Vantagens em relação a ESTRUTURA PROJETIZADA:	
<ul style="list-style-type: none">✓ Vantagens em relação a estrutura projetizada:✓ Melhor alocação de recursos ociosos em relação a estrutura projetizada;✓ Mais suporte ao projeto do que as organizações funcionais;✓ Membros da equipe mantem um lar;✓ A organização por fornecer maior tranquilidade a seus funcionários consegue formar especialistas, desenvolver know-how e manter a memória corporativa.	


ESTRUTURA MATRICIAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ O profissional alocado para um projeto acabará respondendo ao gerente funcional e ao gerente de projeto;✓ Dependendo da maturidade da cultura de projetos na organização pode ocorrer com frequência indesejada problemas de alocação de recursos exigindo negociação entre o gerente de projeto e os gerentes funcionais;✓ Podem ocorrer conflitos de poder entre o gerente de projeto e as gerências funcionais;✓ Necessidades de procedimentos, políticas e processos bem definidos afim de definir o papel de cada gerência e o relacionamento destas com os gerentes de projeto;	

ESTRUTURA MATRICIAL


DESVANTAGENS

- ✓ As prioridades do gerente funcional podem ser diferentes das prioridades dadas ao gerente de projeto;
- ✓ Gerentes de projeto não tem total autonomia para alocar recursos;
- ✓ Complexidade maior no controle e monitoração;
- ✓ Pode se tornar economicamente não atrativa devido aos custos extras para administração de pessoal "permanente".

Características do projeto	Tipo de Organização				
	Funcional	Matricial Fraco	Matricial Balanceado	Matricial Forte	Projeto
Autoridade	Pequena ou nenhuma	Limitada	Pouco moderado	Muito moderado	Quase Total
% pessoal full time no projeto	Virtualmente nenhum	0 - 25 %	15 - 60 %	50 - 95 %	85 - 100 %
Papel do Gerente de projeto	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time	Full-Time
Títulos comuns	Coordenador / líder do projeto	Coordenador / líder do projeto	Gerente de projeto / Oficial de projeto	Gerente de projeto / Gerente de programa	Gerente de projeto / Gerente de programa
Staff Administrativo	Part-Time	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time

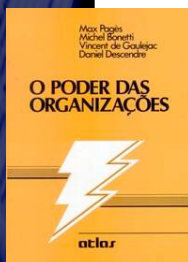


Organizações **não** baseadas em projetos muitas vezes não possuem sistemas gerenciais concebidos para suportar necessidades de projeto de modo eficiente e eficaz.



Organizações **baseadas** em projetos são aquelas cujas operações consistem, primordialmente, de projetos. Organizações cujas receitas decorrem da execução de projetos para terceiros.

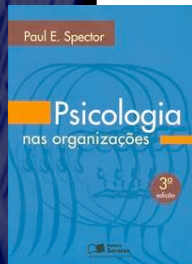
Organizações **baseadas** em projetos tratam muitos aspectos de operações correntes como projetos, de modo a aplicar-lhes técnicas de gerenciamento de projetos. Tendem a possuir sistemas gerenciais que facilitam o gerenciamento de projetos.



O Poder das Organizações

Autor: Pages, Max; Outros
Editora: Atlas

A abordagem deste livro buscou construir uma teoria do poder e da organização. Partindo de que vivemos sob o domínio das organizações, notadamente das multinacionais, que desenvolveram novos métodos de dominação dos indivíduos, da agonia do capitalismo clássico, da realidade da era da violência doce, da organização hipermoderna, os autores estudam a associação da organização e do poder, buscando resposta para ambas as preocupações: O que é organização? O que é poder?

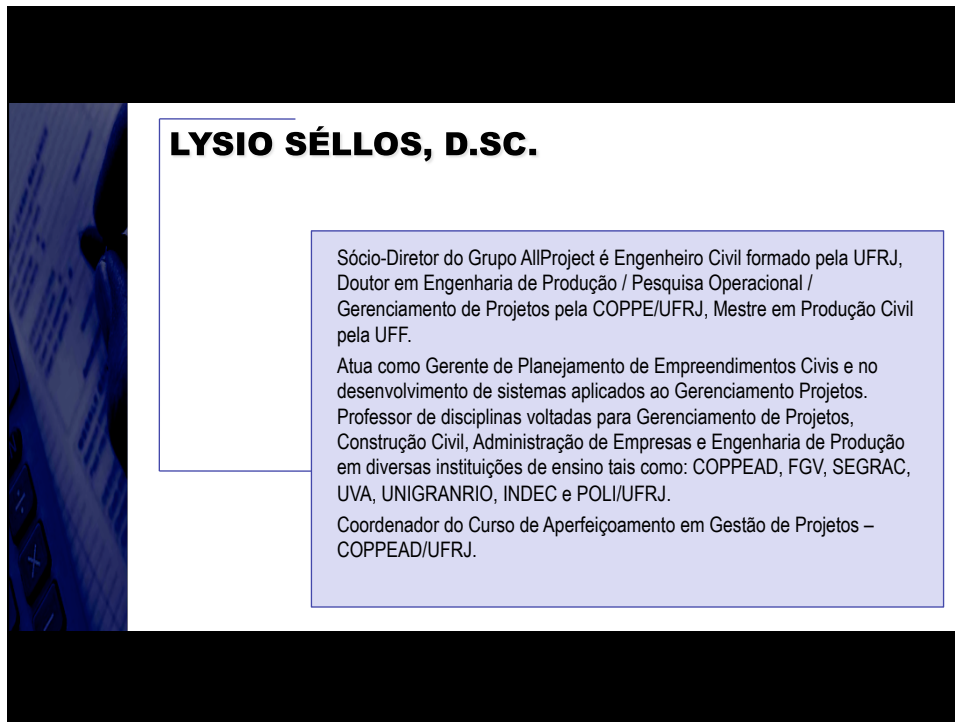


Psicologia nas Organizações - 3ª Ed. 2010

Autor: Spector, Paul E.
Editora: Saraiva

Esta obra conta com diversos recursos exclusivos. Ao longo dos capítulos há, por exemplo, a seção Pesquisa em Detalhes, que trata de diversos assuntos em Psicologia Organizacional já discutidos em revistas e jornais científicos; além de diferentes casos presentes em Psicologia Organizacional na Prática. Estabelecendo conexões entre conceitos, dentro dos vários capítulos e entre eles, tornando os fundamentos e descobertas importantes na área mais compreensíveis e equilibrando a teoria e a pesquisa com a prática, Psicologia nas organizações fornece ao leitor uma compreensão única e integrada da Psicologia Organizacional.



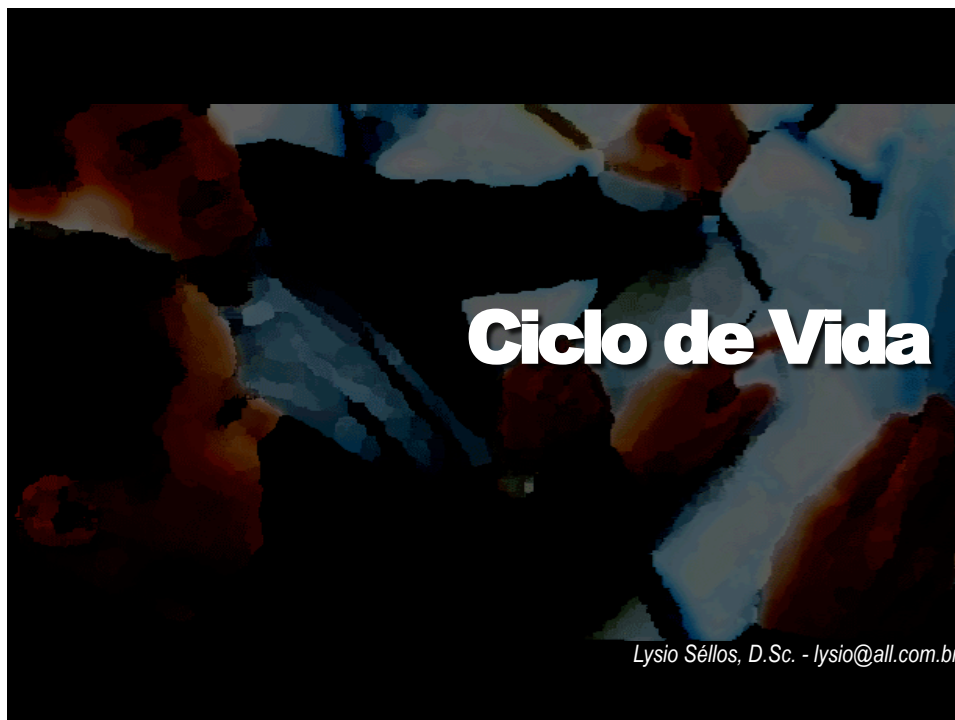


LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.

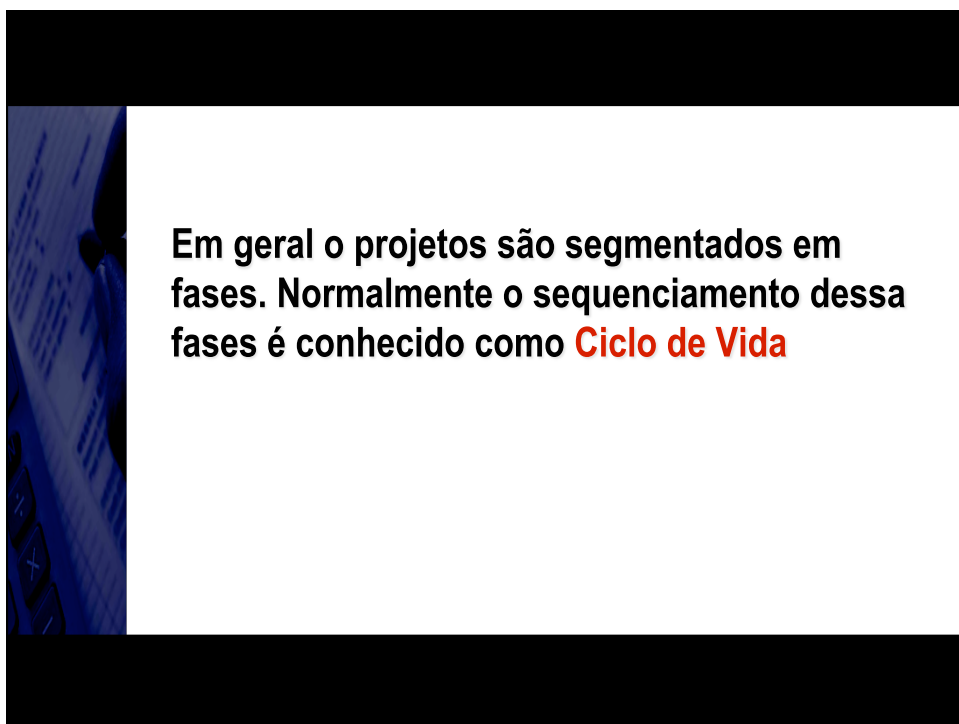
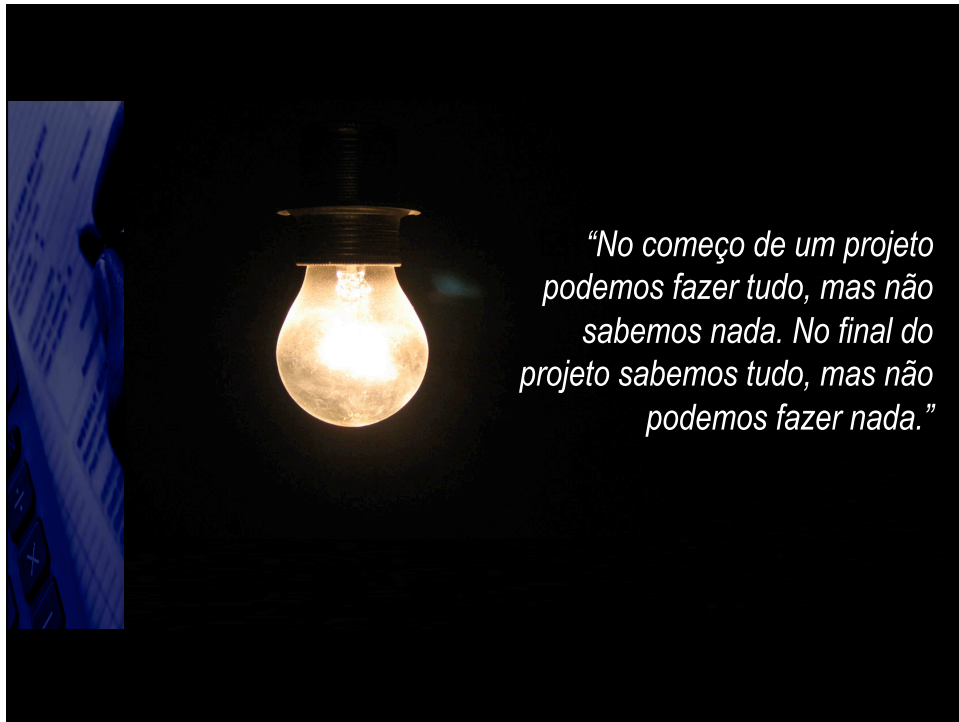


Ciclo de Vida

Lysio Séllos, D.Sc. - lysio@all.com.br

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS – AULA 04		
CONTEÚDO	ATIVIDADE	LEITURA
<p>Ciclo de Vida dos Projetos</p> <p>Ciclo de Vida do Gerenciamento de Projetos</p> <p>Processos e Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos</p>	<p>Em Sala: Discussão – Ferramentas de Gerenciamento de Projetos (Grupos de Processos)</p>	<p>DINSMORE, P. C., CABANIS-BREWEN, J. – AMA – Manual de Gerenciamento de Projetos – 1ª edição, Brasport – 2009 – Capítulo 2 e 3</p> <p>SILVA JÚNIOR, A. B. da, AMARAL, R. W. do - Balanceamento das Demandas Conflitantes de Qualidade, Escopo, Tempo e Custo em Gerenciamento de Projetos - Seminário de Gerenciamento de Projetos – SEGRAC/UFRJ – Rio de Janeiro, dezembro/2005</p>




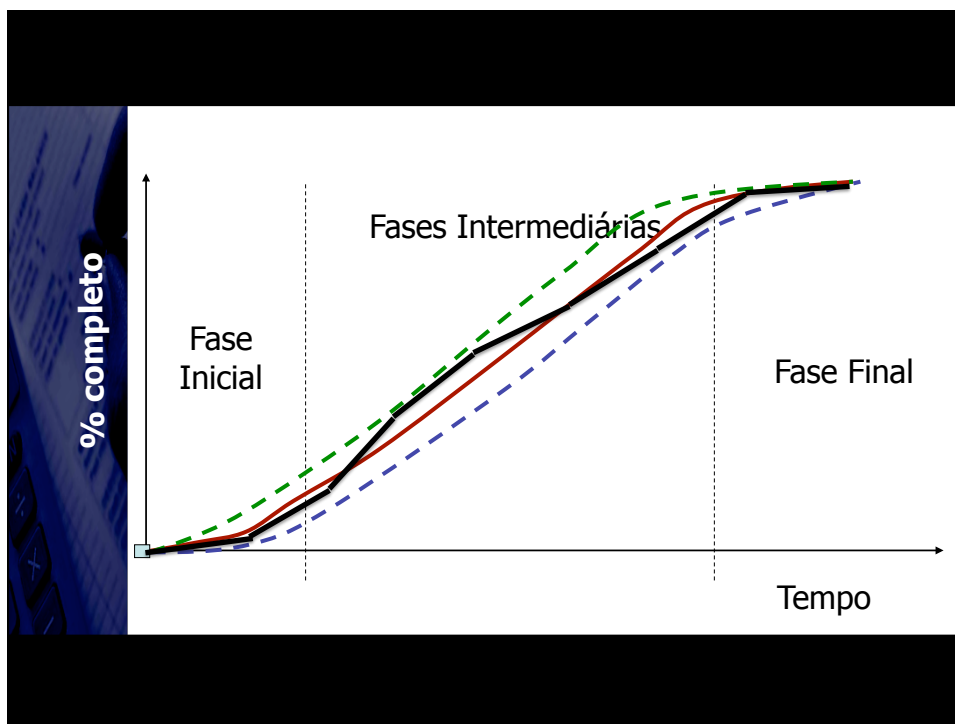
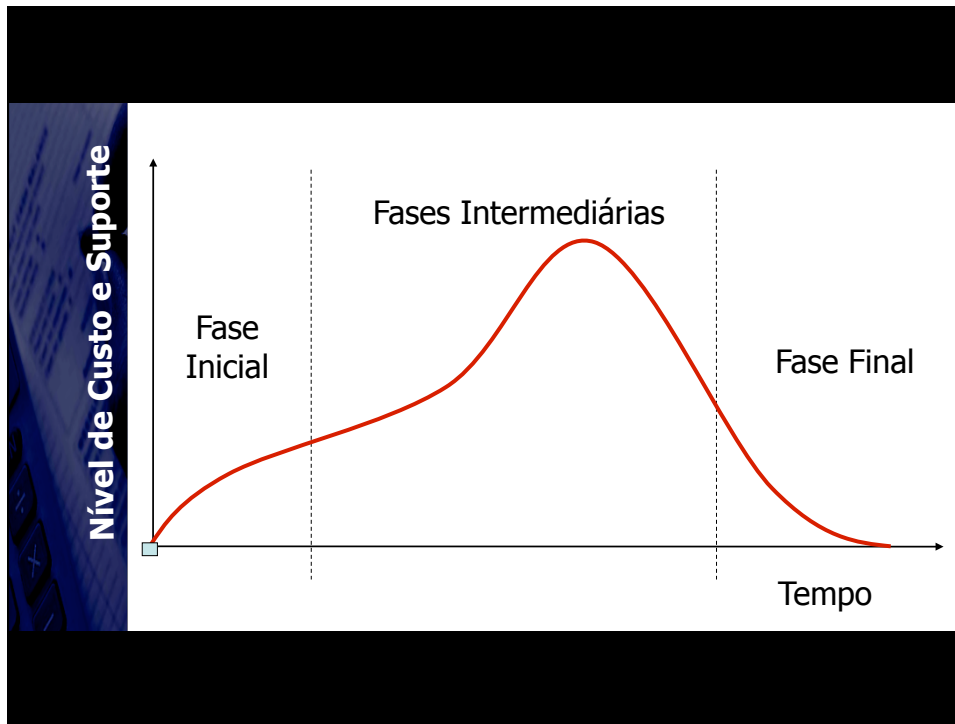


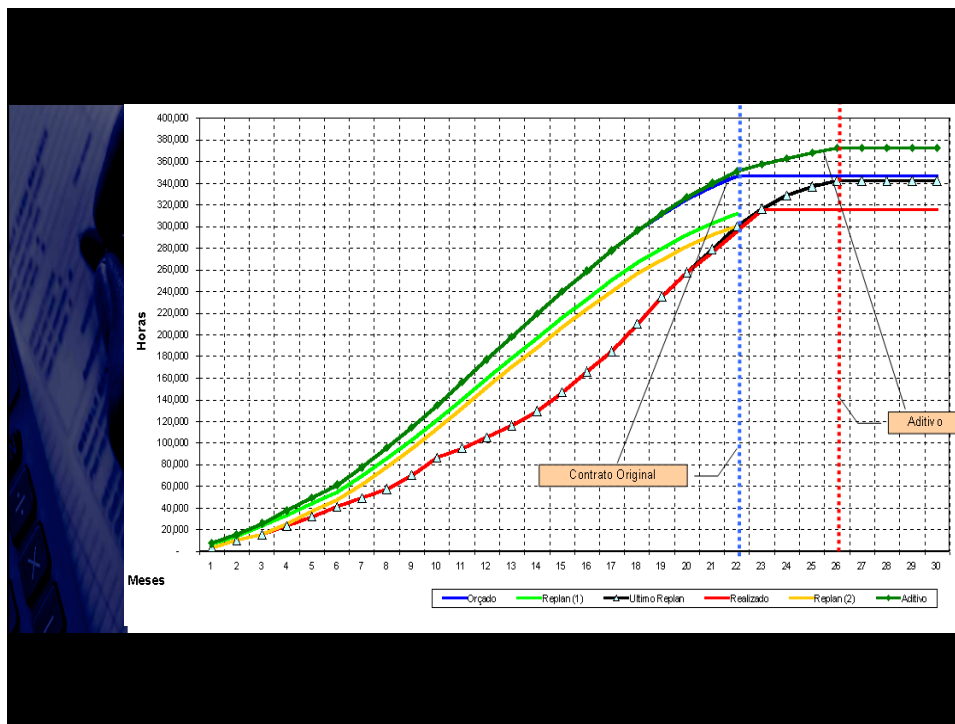


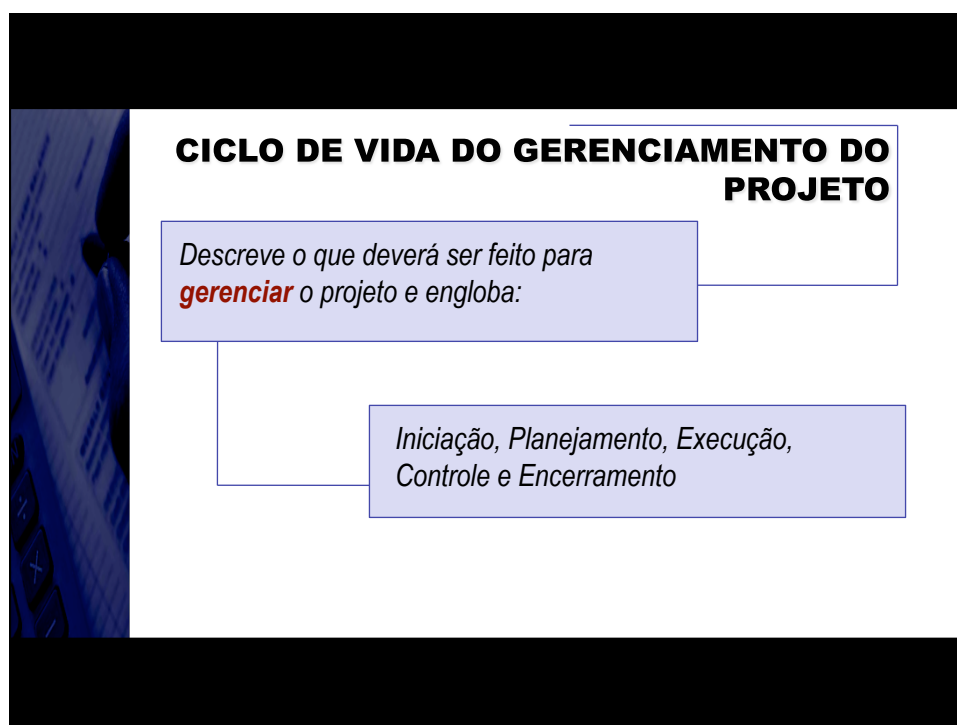
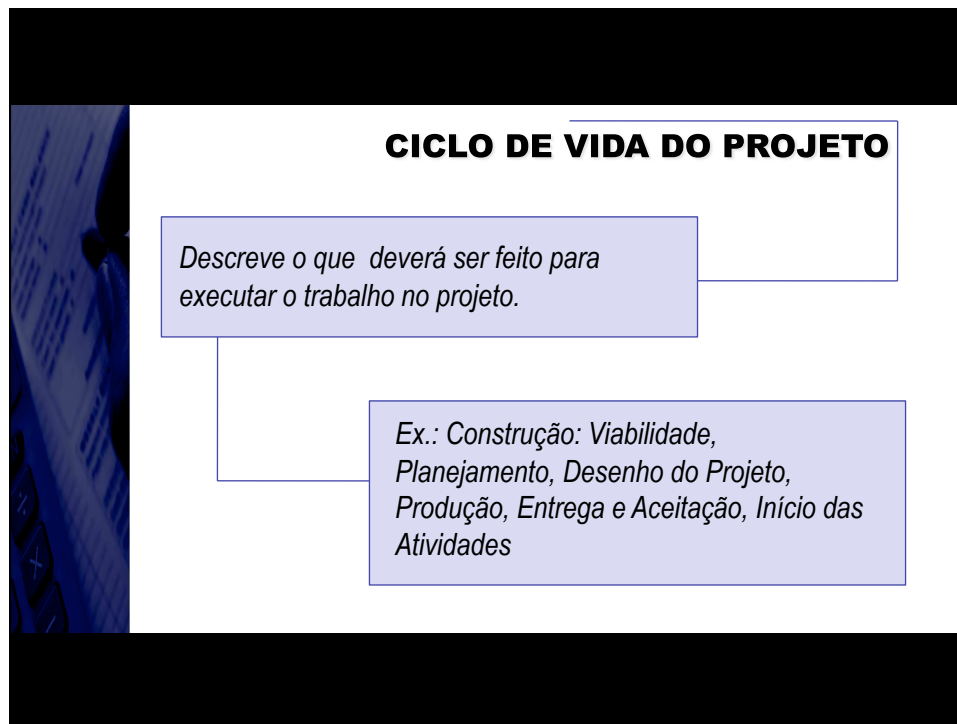
Fases são segmentações de um projeto de natureza temporal ou lógica, realizadas para:

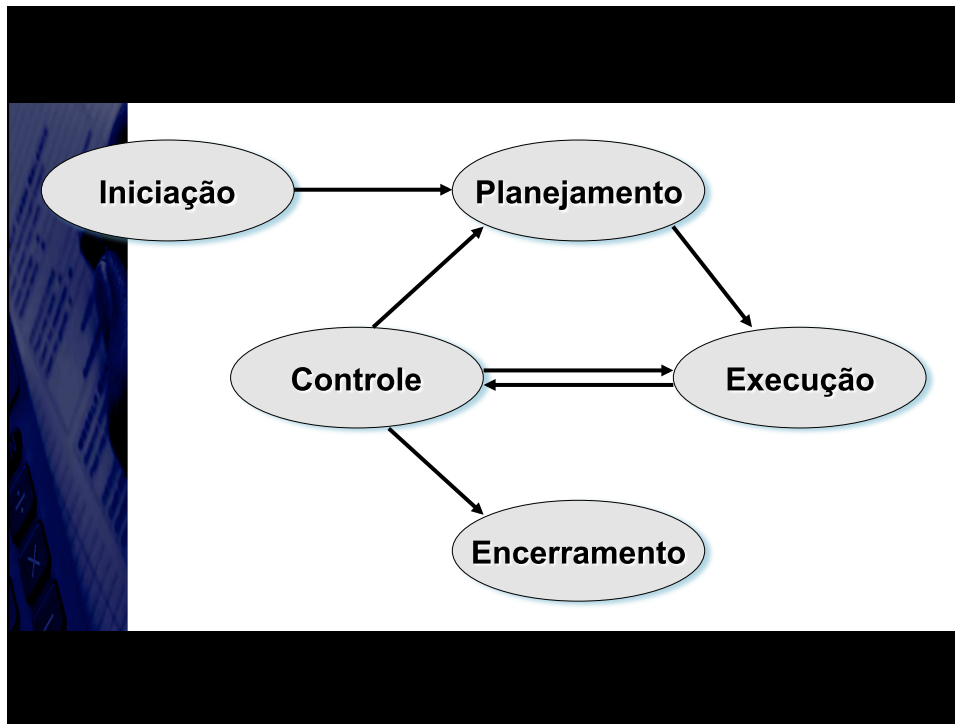
- ✓ **Melhorar o controle gerencial**
- ✓ **Prover ligações com a organização**

- 
- A conclusão de uma fase é geralmente marcada pela revisão dos principais subprodutos e pela avaliação do desempenho do projeto até o momento, tendo em vista:
 - **determinar se o projeto deve continuar na sua próxima fase**
 - **detectar e corrigir erros a um custo aceitável.**
 - Estas revisões de fim de fase são comumente denominadas saídas de fase (**phase exits**), passagens de estágio (**stage gates**) ou pontos de término (**kill points**).

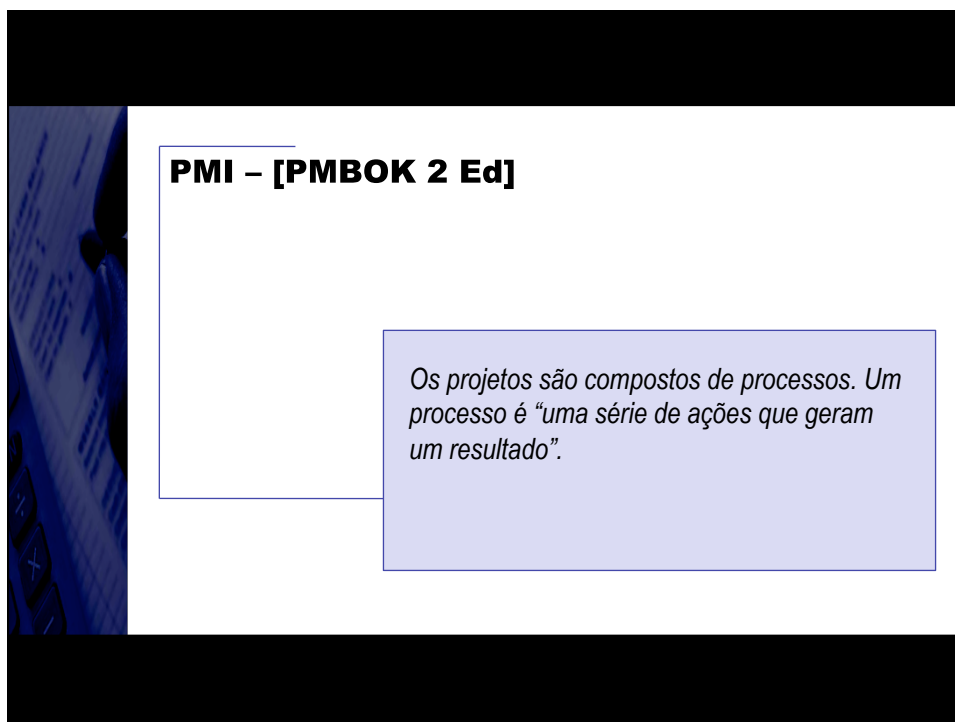









Grupos de Processos	
Processos de INICIALIZAÇÃO	Reconhecer que um projeto ou fase deve começar e se comprometer com a sua execução.
Processos de PLANEJAMENTO	Planejar e manter um esquema de trabalho viável para atingir aqueles objetivos de negócio que determinaram a existência do projeto.
Processos de EXECUÇÃO	Coordenar pessoas e outros recursos para realizar o que foi planejado.
Processos de CONTROLE	Assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através da monitoração e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessárias.
Processos de FINALIZAÇÃO	Formalizar a aceitação do projeto ou fase e fazer o seu encerramento de forma organizada.





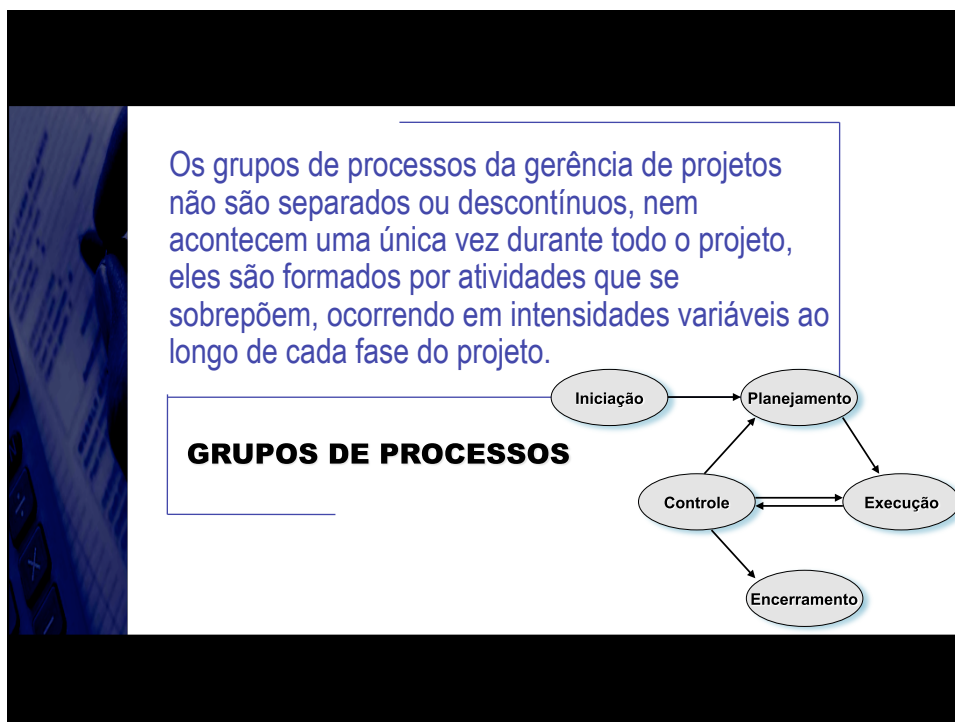
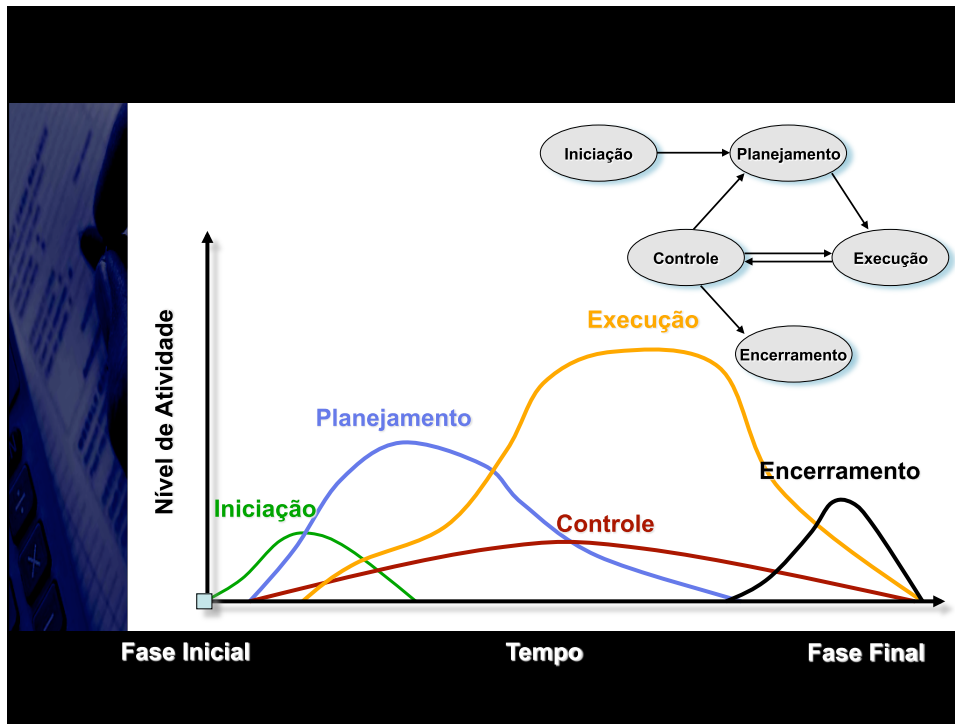
Processos podem ser enquadrados em duas categorias:

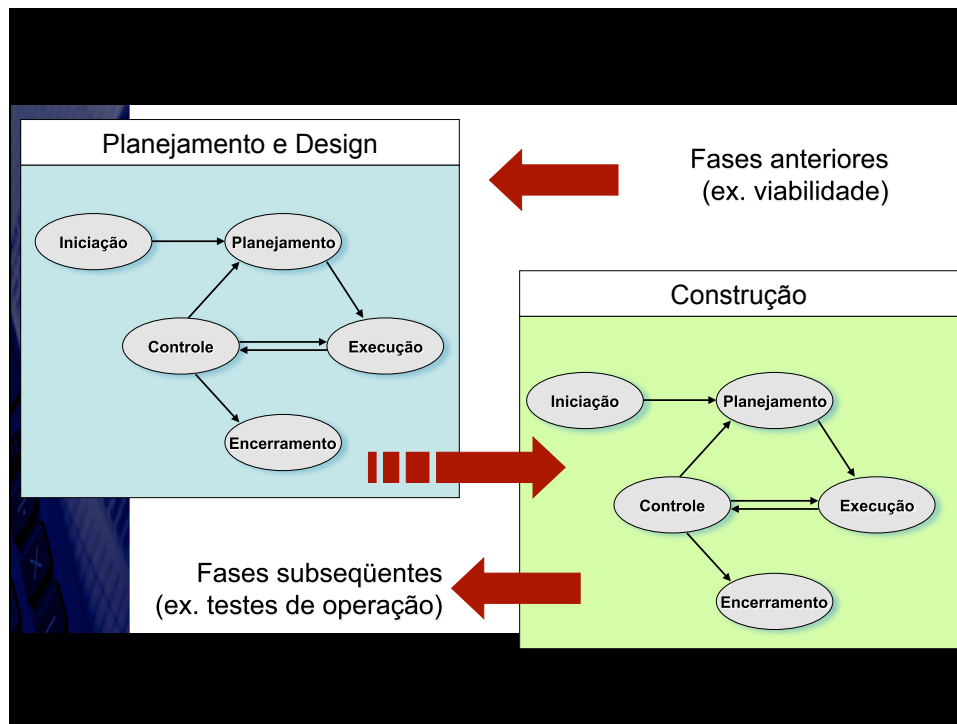
- ☒ Processos orientados ao PRODUTO
- ☒ Processos da GERÊNCIA de Projetos

Os processos de Gerenciamento de Projetos

- ☒ Descrevem
- ☒ Organizam
- ☒ Promovem

A realização do trabalho em um projeto





Uma fase subsequente pode se iniciar antes da aprovação do resultado de uma fase anterior quando os riscos envolvidos são considerados

ACEITÁVEIS

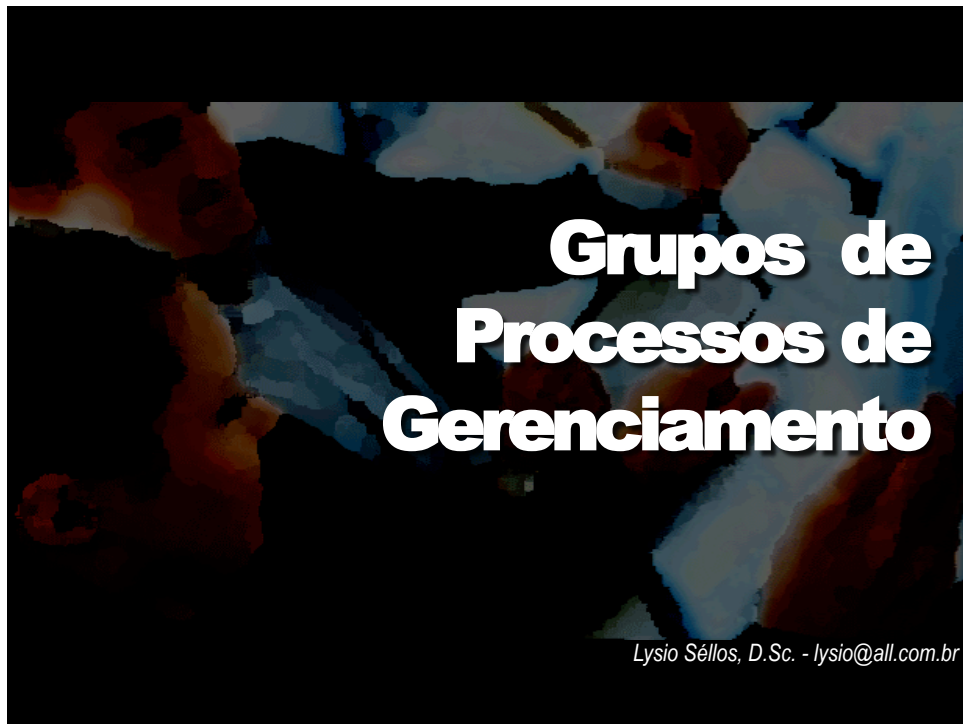


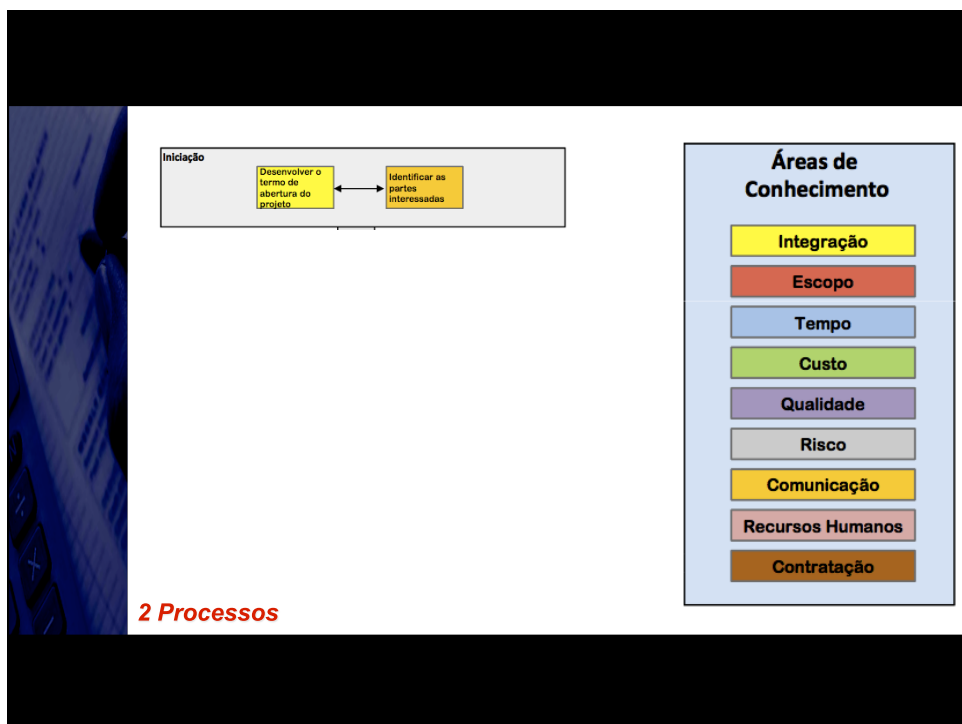
LYSIO SÉLLOS, D.SC.

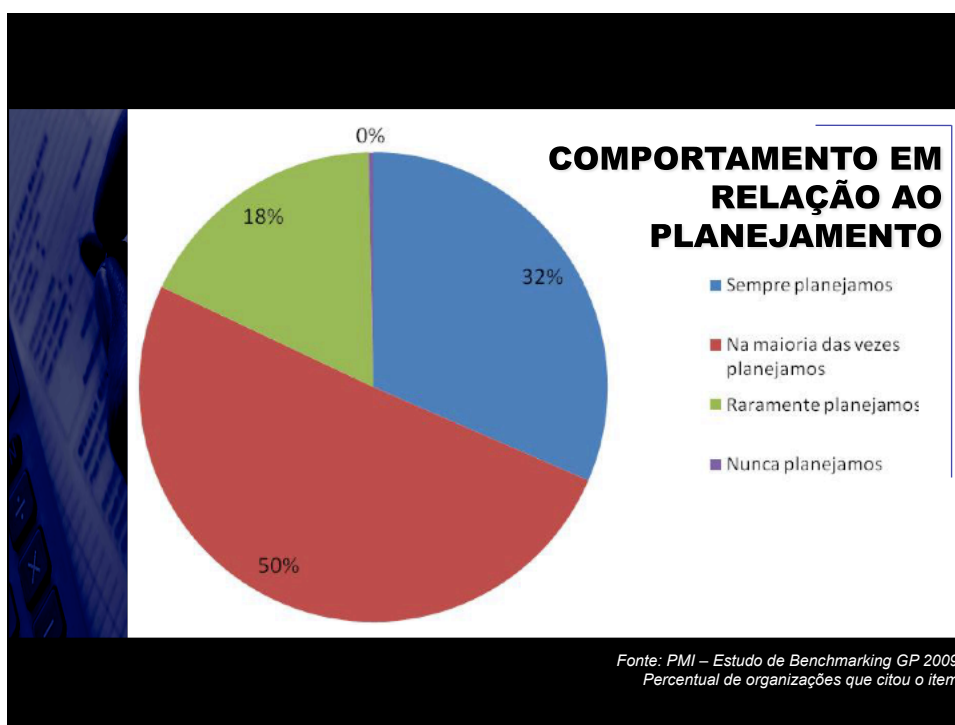
Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

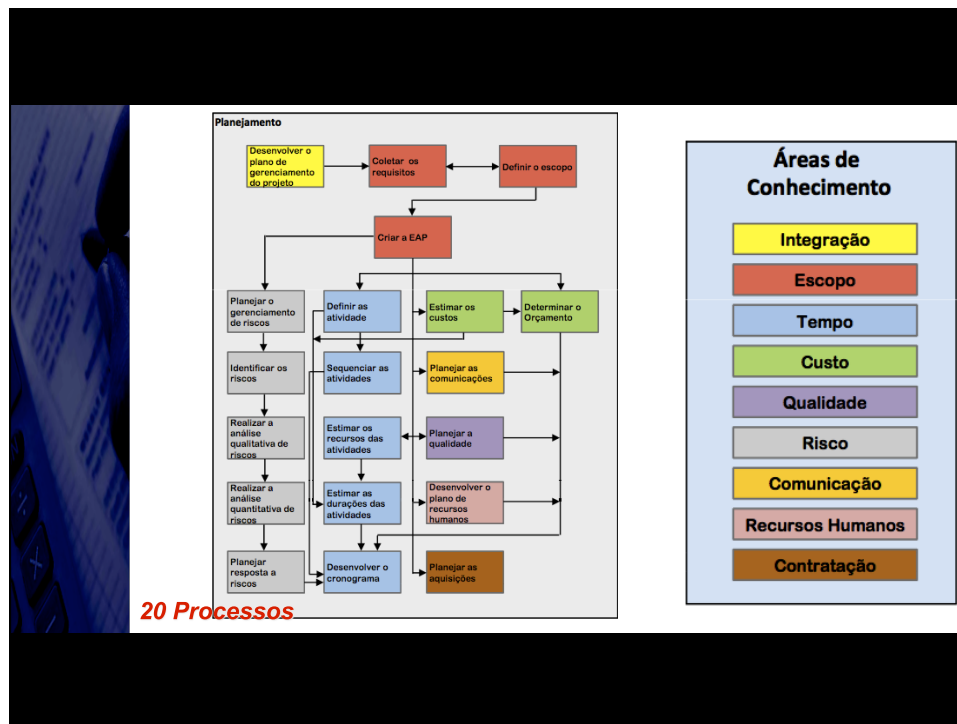
Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento de Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

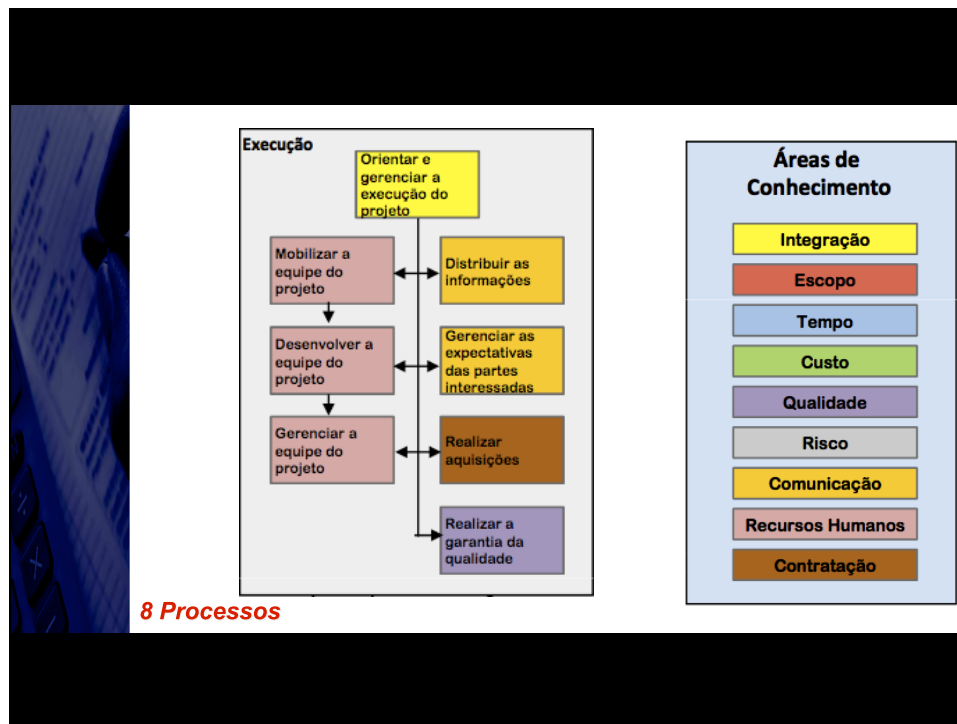
Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.

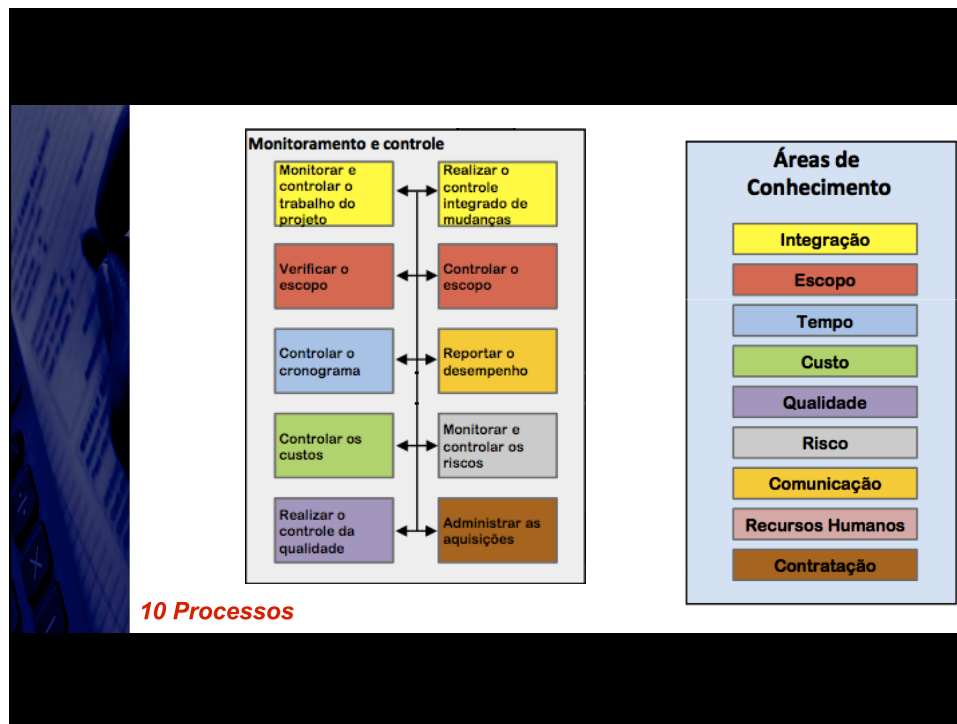


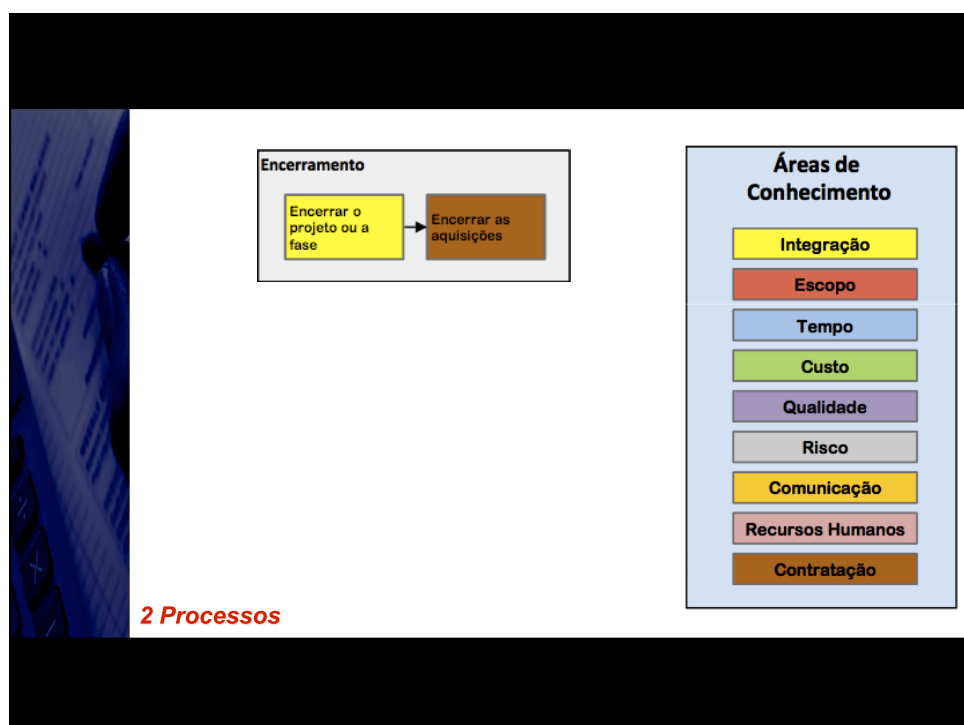
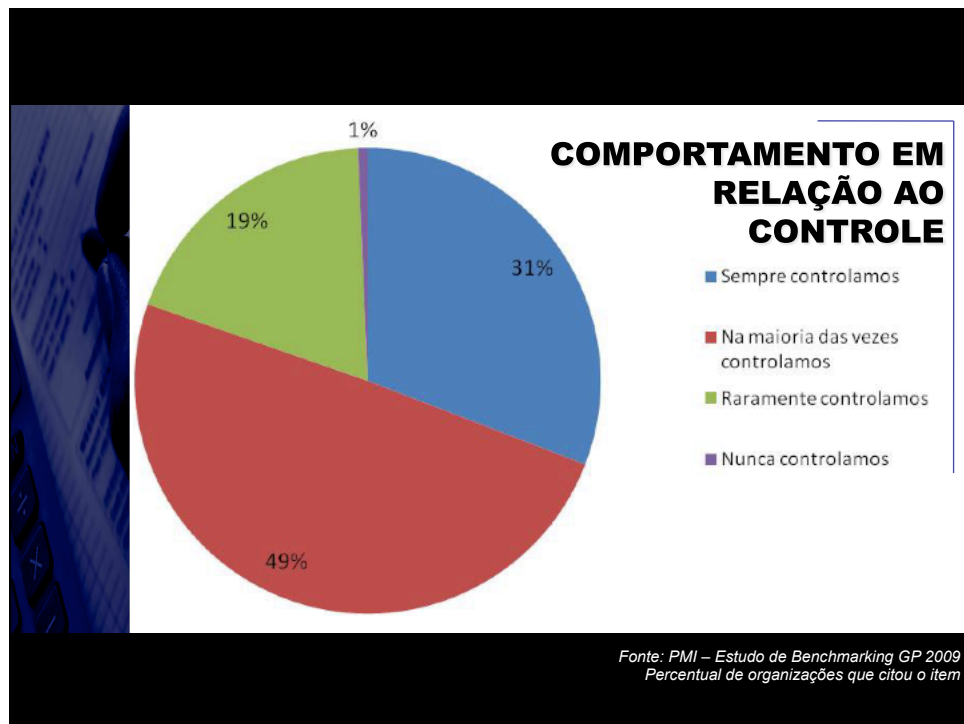


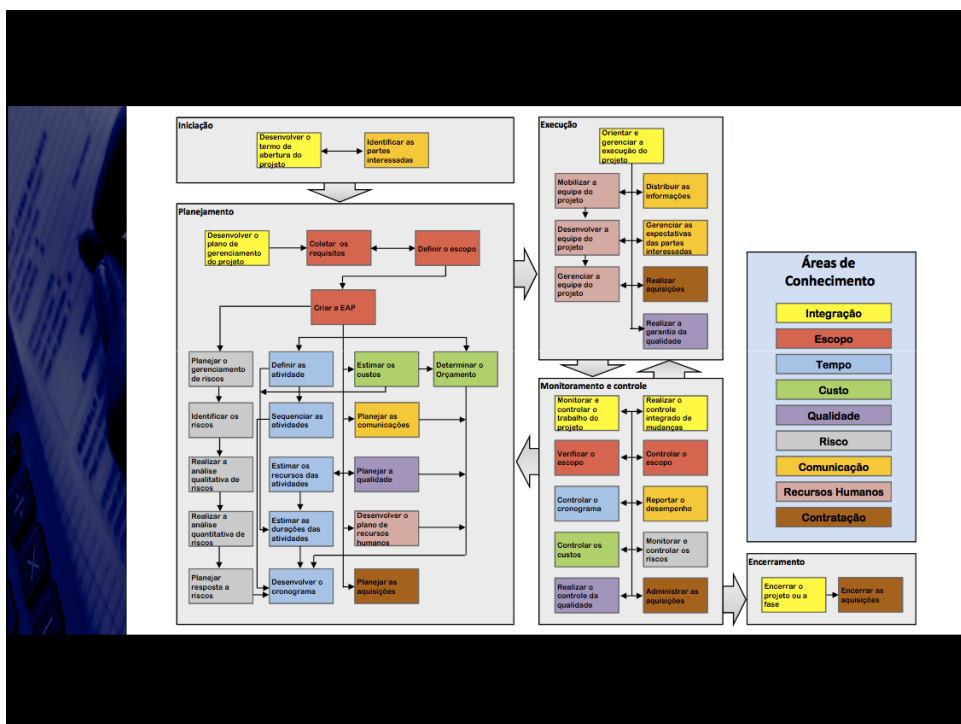


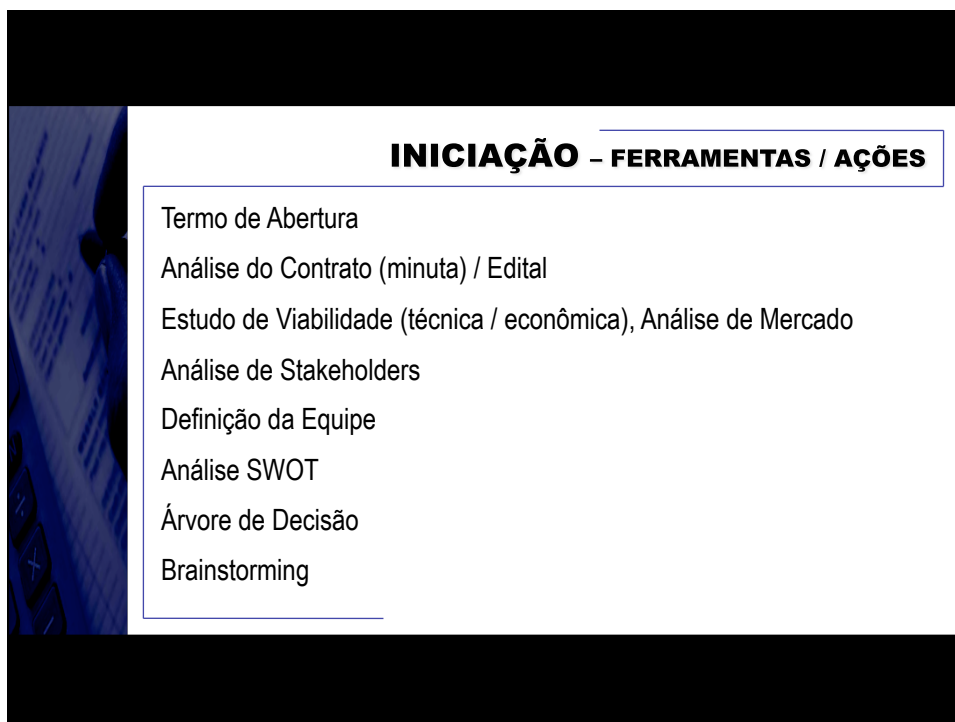















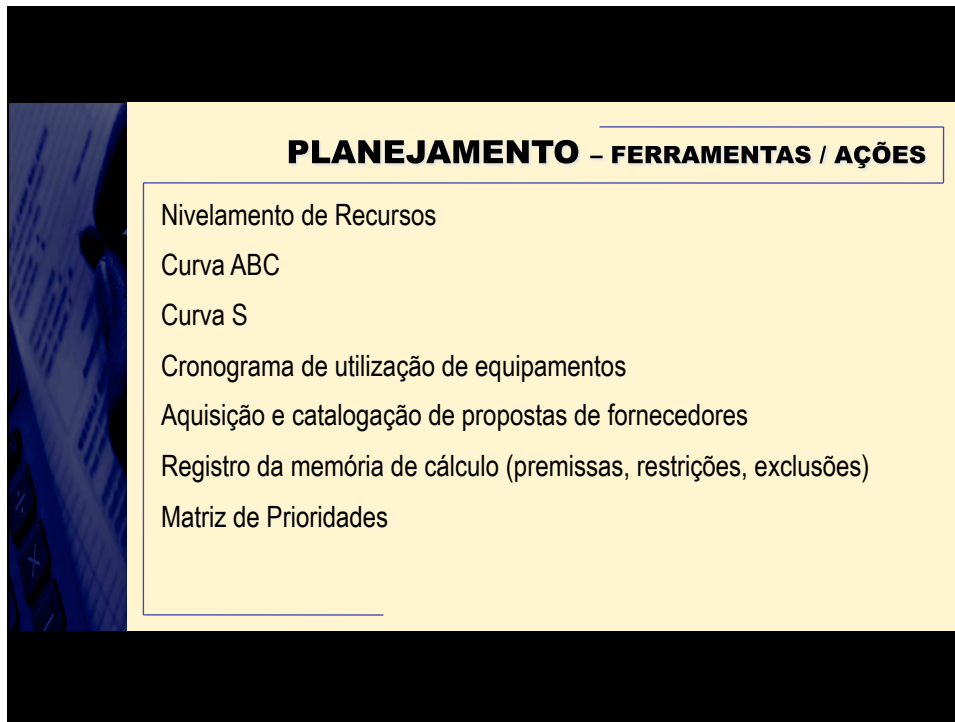
INICIAÇÃO – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Matriz de Priorização de Projetos e Investimentos
- Aderência com o Planejamento Estratégico
- Definir as “regras do jogo” do projeto e gestão da informação



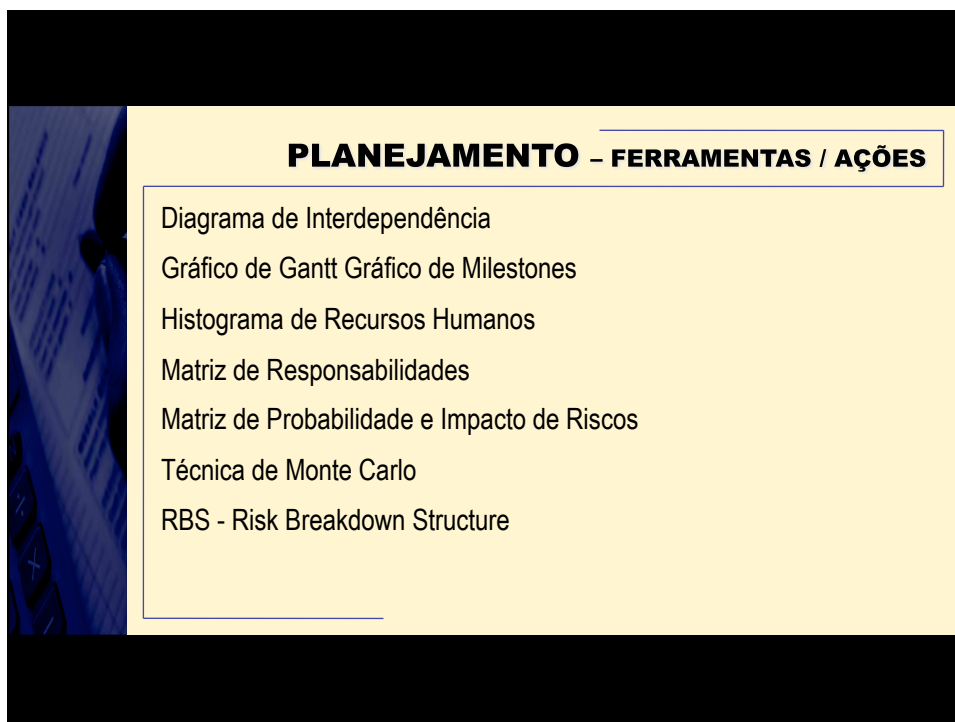
PLANEJAMENTO – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Decomposição do Escopo
- EAP – Estrutura Analítica do Projeto
- Dicionário da EAP
- Cronograma Físico
- Cronograma Financeiro
- Cronograma de Compras
- Levantamento de Quantidades
- Estimativas de Custos / Orçamento dos Custos



PLANEJAMENTO – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Nivelamento de Recursos
- Curva ABC
- Curva S
- Cronograma de utilização de equipamentos
- Aquisição e catalogação de propostas de fornecedores
- Registro da memória de cálculo (premissas, restrições, exclusões)
- Matriz de Prioridades



PLANEJAMENTO – FERRAMENTAS / AÇÕES

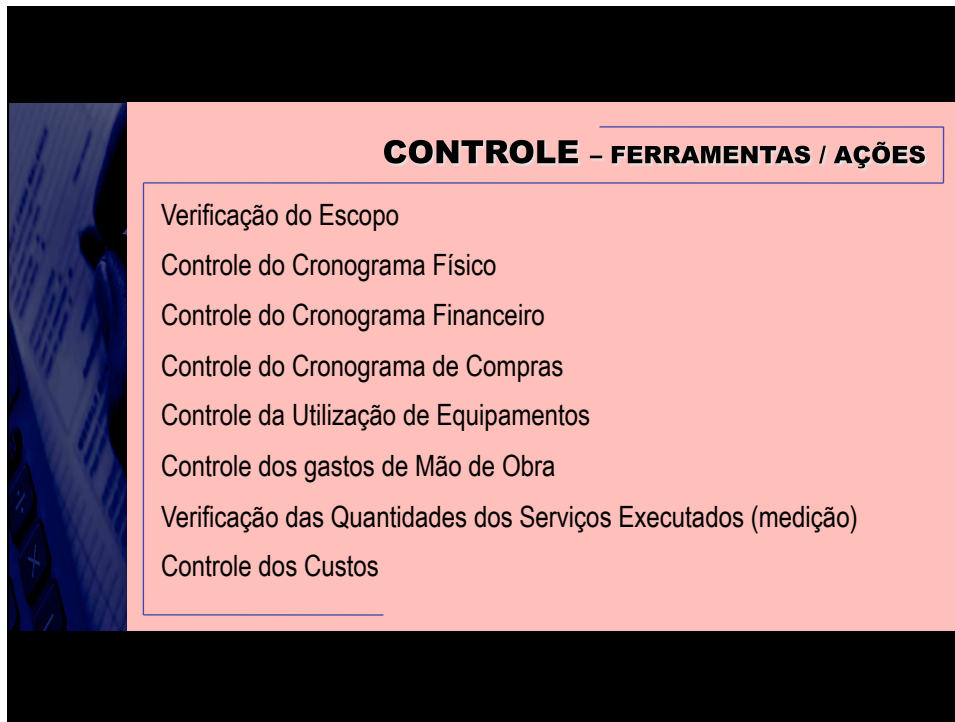
- Diagrama de Interdependência
- Gráfico de Gantt Gráfico de Milestones
- Histograma de Recursos Humanos
- Matriz de Responsabilidades
- Matriz de Probabilidade e Impacto de Riscos
- Técnica de Monte Carlo
- RBS - Risk Breakdown Structure

PLANEJAMENTO – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Escopo
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Tempo
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento dos Custos
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento da Qualidade
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento de Comunicação
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento dos Riscos
- Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento das Aquisições

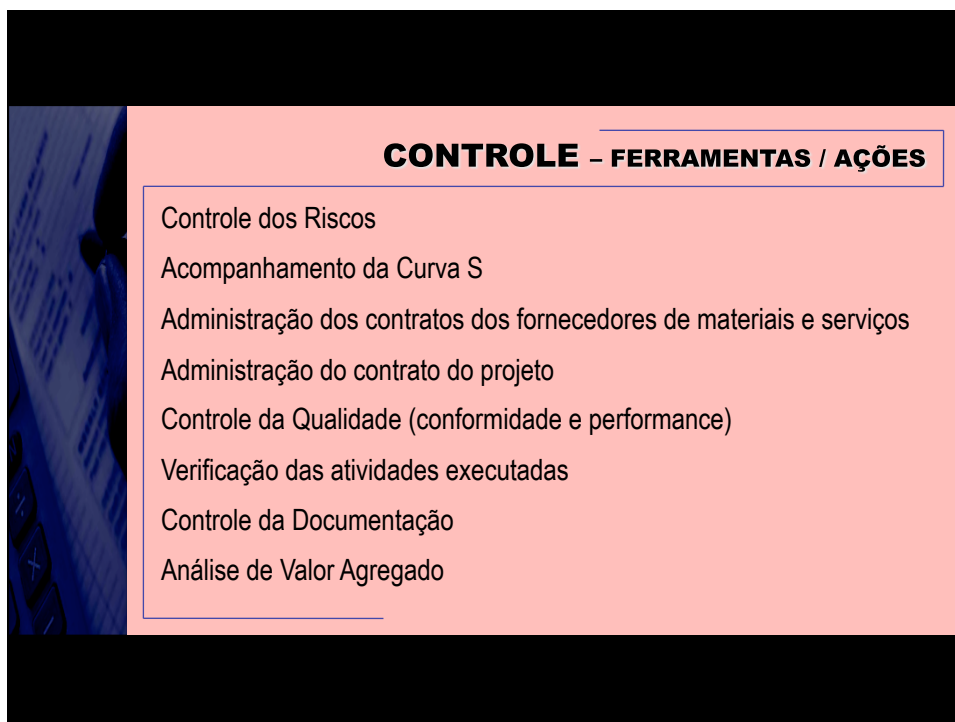
EXECUÇÃO – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Execução das Atividades do Projeto
- Garantia da Qualidade
- Avaliação do Progresso do Projeto
- Desenvolvimento e Capacitação da Equipe
- Distribuir Informações
- Realizar as Aquisições



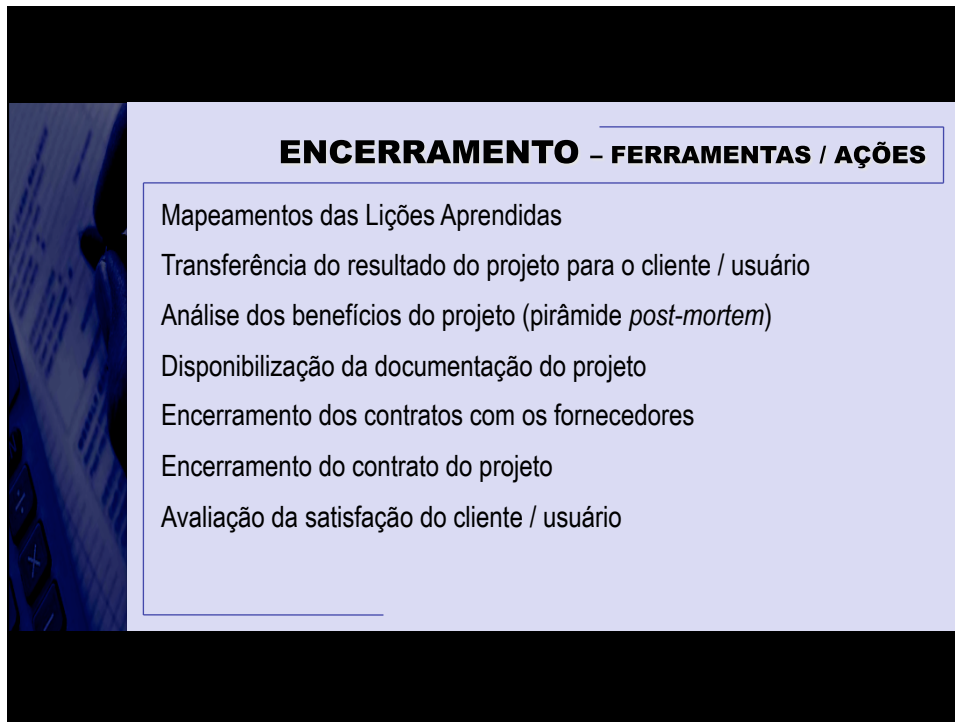
CONTROLE – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Verificação do Escopo
- Controle do Cronograma Físico
- Controle do Cronograma Financeiro
- Controle do Cronograma de Compras
- Controle da Utilização de Equipamentos
- Controle dos gastos de Mão de Obra
- Verificação das Quantidades dos Serviços Executados (medição)
- Controle dos Custos



CONTROLE – FERRAMENTAS / AÇÕES

- Controle dos Riscos
- Acompanhamento da Curva S
- Administração dos contratos dos fornecedores de materiais e serviços
- Administração do contrato do projeto
- Controle da Qualidade (conformidade e performance)
- Verificação das atividades executadas
- Controle da Documentação
- Análise de Valor Agregado





LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

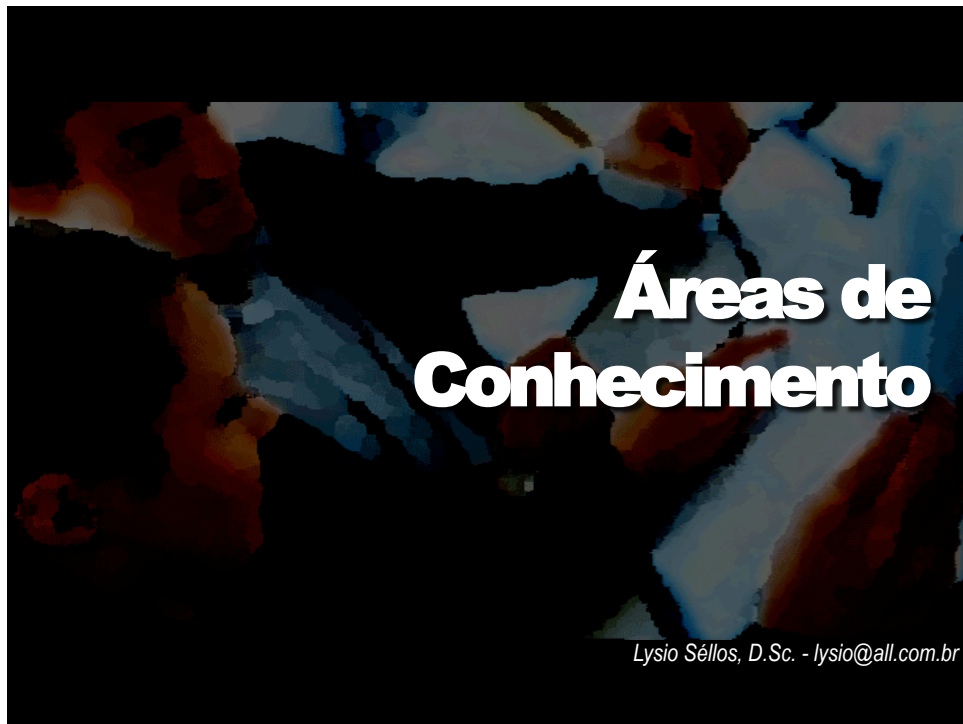
Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.



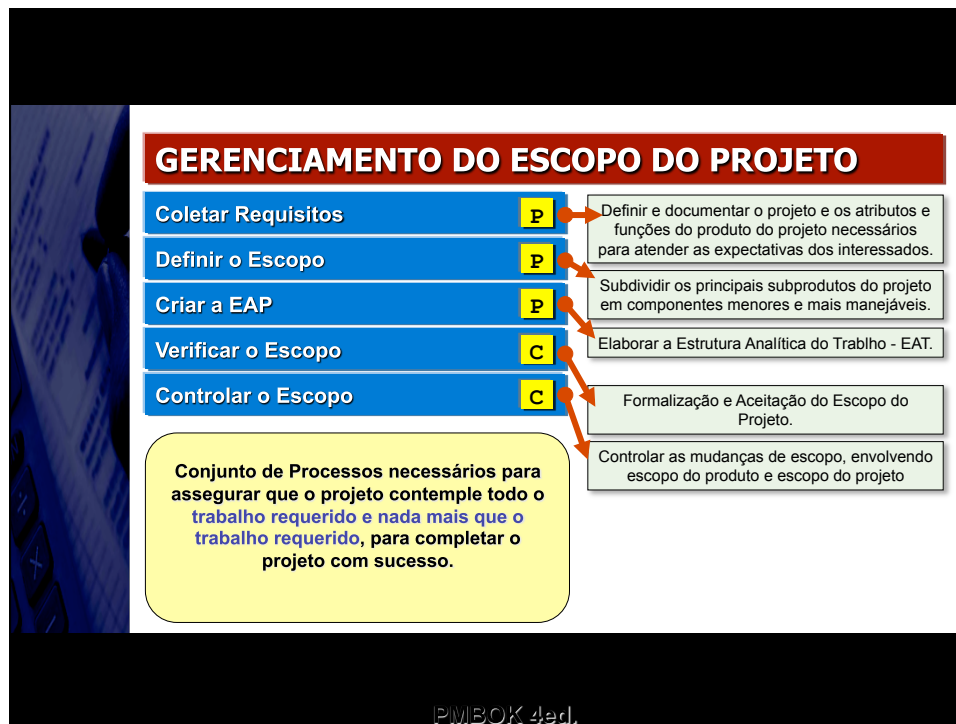
SESSÃO 05

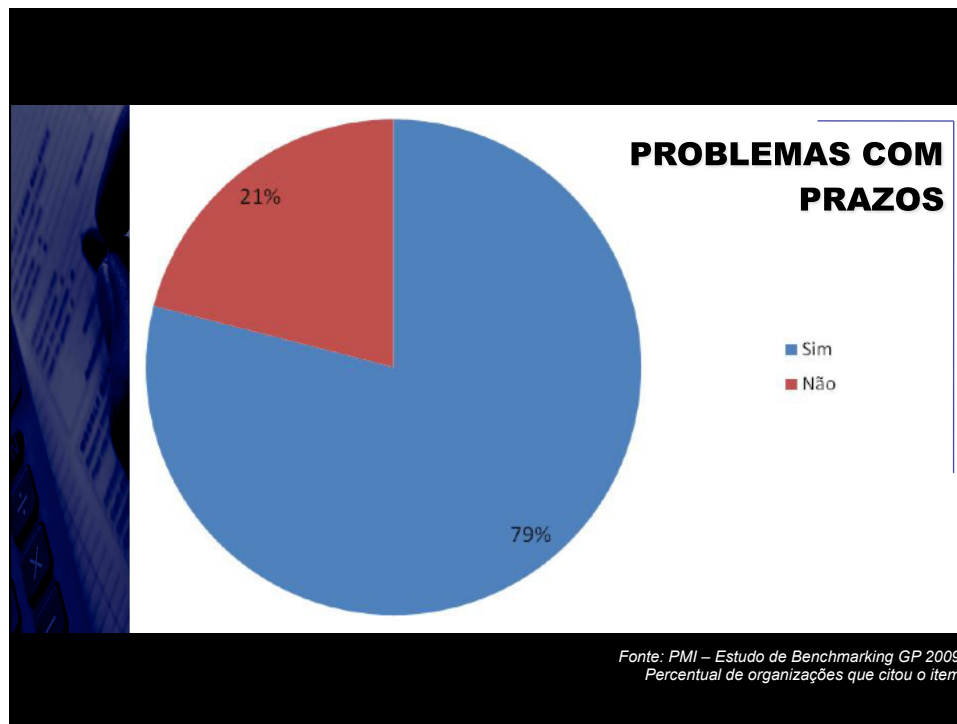
Lysio Séllos, D.Sc. - lysio@all.com.br

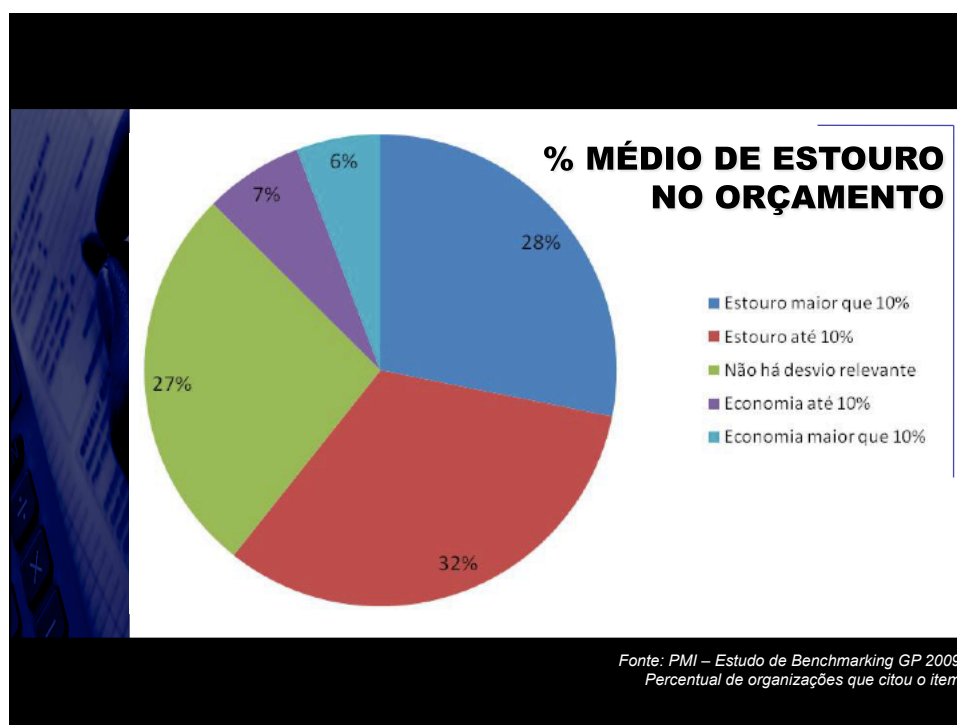
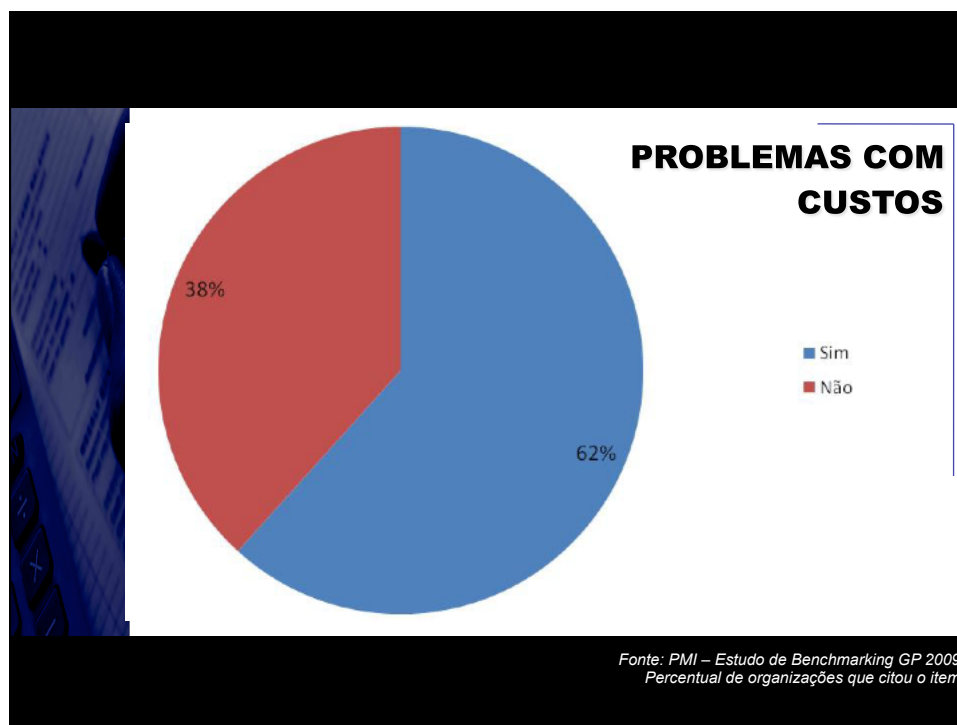


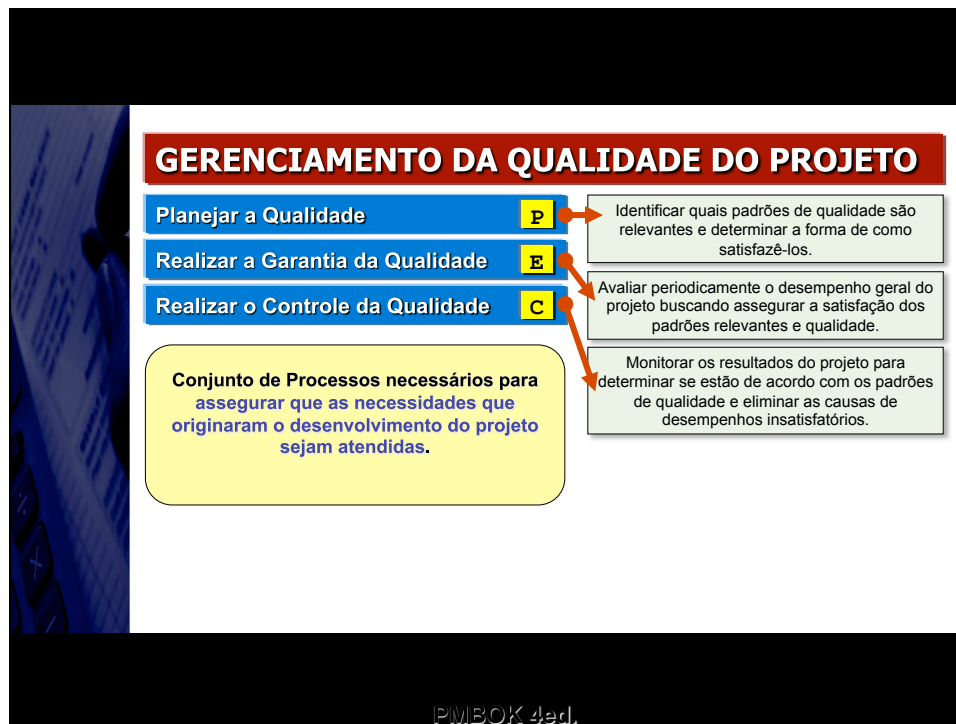


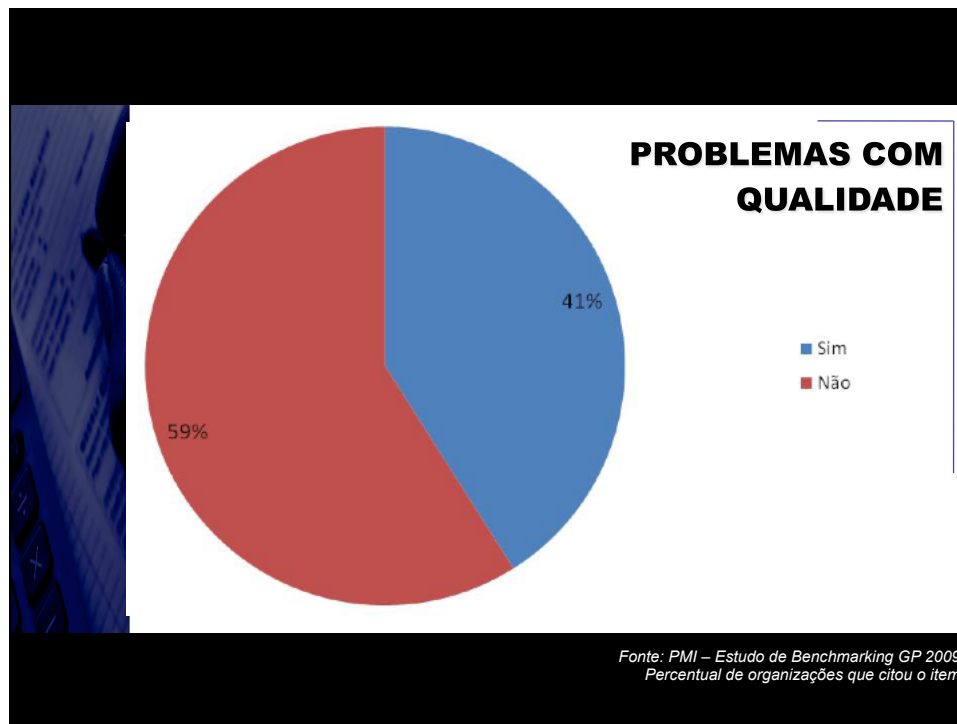
GERENCIAMENTO DO ESCOPO	Gestão Ambiental
GERENCIAMENTO DO TEMPO	Gestão da Segurança
GERENCIAMENTO DO CUSTO	Gestão do Conhecimento
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	Planejamento Estratégico
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	Gestão de Mudanças
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	Gestão de Stakeholders
GERENCIAMENTO DO RISCO	Gestão Financeira
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	Gestão da Inovação
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	

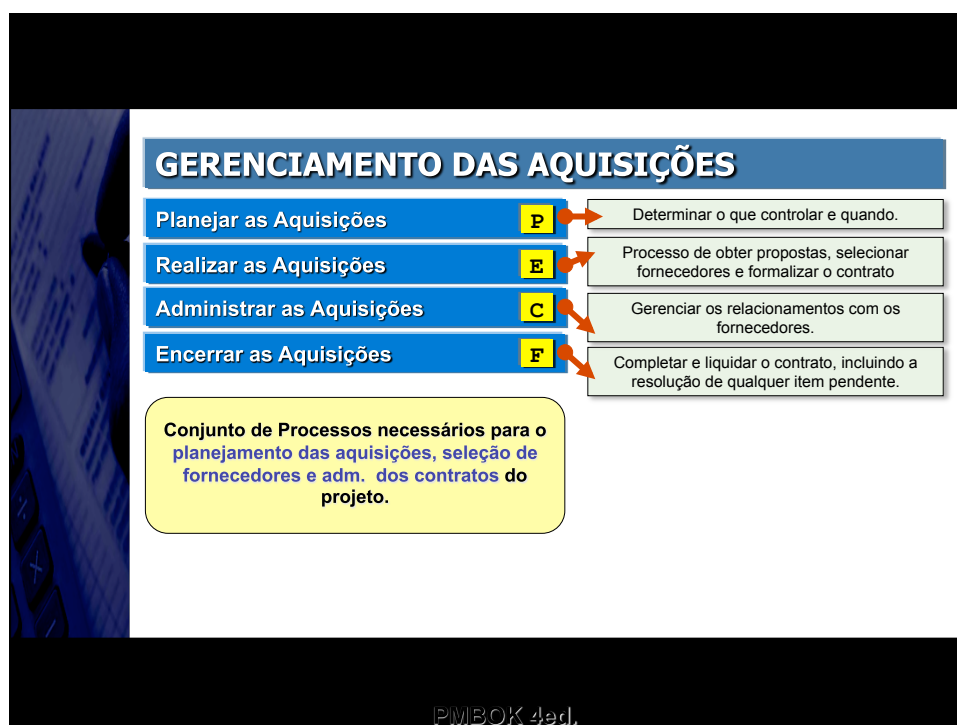






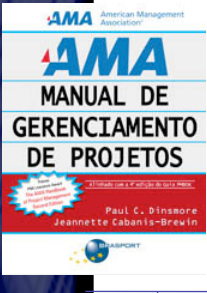
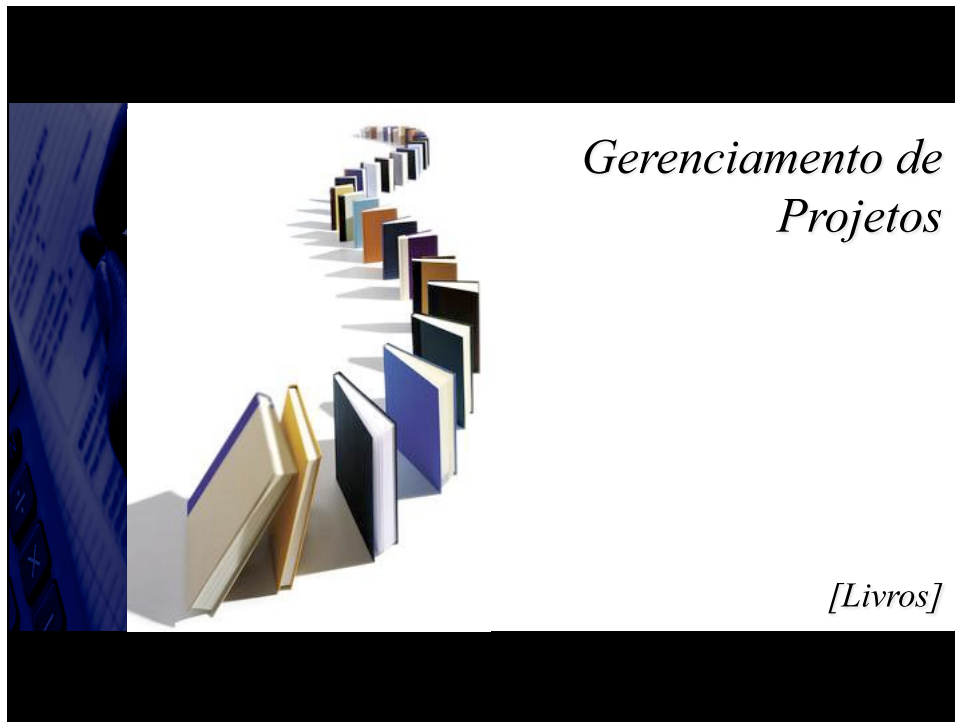












AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos

Autores: Dinsmore, Paul Campbell, Cabanis-Brewin, Jeannette
Editora: Brasport

Premiado como o melhor livro do ano 2007 pelo PMI, o AMA Handbook of Project Management possui agora sua primeira versão em português, facilitando o trabalho de milhares de profissionais que poderão usufruir de uma leitura mais dinâmica, com conteúdo atualizado com as novas tendências e as boas práticas internacionais.

Compilado e escrito por duas autoridades internacionais no assunto, Paul Dinsmore e Jeannette Cabanis-Brewin, a versão em português foi revisada de acordo com a quarta edição do PMBOK. Este livro é a referência para quem trabalha, ou pretende trabalhar, com gerenciamento de projetos.



Projetos Brasileiros: Casos Reais de Gerenciamento

Autores: Dinsmore, Paul Campbell, Pinto, Américo et al.
Editora: Brasport

Este livro nasceu a partir de uma necessidade indiscutível: disponibilizar para empresas, profissionais e estudantes referências genuinamente brasileiras sobre casos empresariais em Gerenciamento de Projetos. Por isso, profissionais com competência nacional e internacionalmente reconhecida nos deram a honra de colaborar na iniciativa de desenvolvimento deste livro, o qual reúne diversos casos nacionais de sucesso e insucesso na área de projetos, para preencher uma importante lacuna do conhecimento.



Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 10 edition

Autor: Kerzner, Harold
Editora: Wiley

The landmark project management reference, now in a new edition. Now in a Tenth Edition, this industry-leading project management "bible" aligns its streamlined approach to the latest release of the Project Management Institute's Project Management Body of Knowledge (PMI's PMBOK® Guide), the new mandatory source of training for the Project Management Professional (PMP®) Certification Exam. This outstanding edition gives students and professionals a profound understanding of project management with insights from one of the best-known and respected authorities on the subject.



Gestão de Projetos - As Melhores Práticas 2ª Edição

Autor: Kerzner, Harold
Editora: Bookman

Altos executivos de empresas de classe mundial discutem abertamente estudos de caso que demonstram a evolução do pensamento e as reais estratégias que os ajudaram a chegar à excelência em gestão de projetos em menos de seis anos! Seguindo as orientações do Project Management Institute, líderes de diversos setores falam de: Gerenciamento de risco do projeto; Gerenciamento do portfólio; O escritório de projetos; Equipes integradas e equipes virtuais; Gestão de projetos em culturas multinacionais.



Gerente Também É Gente...

Autor: Barcaui, André B.
Editora: Brasport

•Esta é a história de Leonardo Flick. Um profissional que gosta de seu trabalho e que acaba de ser promovido a gerente de projetos. Ele não faz a menor idéia do que vem a ser isso ou mesmo o que é esperado dele. O fato é que ele passa a ter que abandonar o ambiente em que se sentia confortável, para começar na nova função, com novas obrigações, e tendo que lidar com o maior dos mistérios: pessoas... Sua insegurança é tão grande que o leva a fazer humor com si mesmo.



Gerenciando Projetos com Primavera Enterprise 6 Client/server

Autor: Silveira, Joyce Gomes da
Editores: Brasport

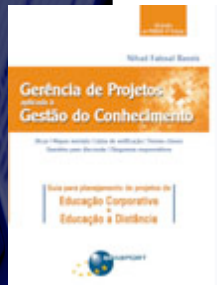
Este livro foi escrito para suprir uma necessidade de mercado - a ferramenta 'Primavera Enterprise' em português. Através do exemplo de um plano de projeto, evidencia os conceitos das práticas contidas no PMBOK 3ª edição, relacionando cada fase de um projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) com um passo-a-passo do que deve ser realizado na ferramenta em contrapartida. Aborda gerenciamento de projetos, recursos, portfólios e também a importação e exportação de projetos entre o software Primavera e outras ferramentas, como o MS-Project e o MS-Excel.



Microsoft Office Project 2007 - Standart & Professional - Com CD-ROM

Autor: Vargas, Ricardo
Editores: Brasport

O Microsoft Office Project é considerado, hoje, a principal ferramenta de gerenciamento de projetos disponível no mercado. Sua versatilidade, facilidade de utilização e interface tornam o Microsoft Office Project, desde sua criação, um líder absoluto de vendas em sua categoria. Cobrindo todas as fases do projeto, permite tanto o planejamento quanto o acompanhamento da sua execução, além de gerenciar equipes e materiais, de ter poderosos mecanismos de controle de custo e de valor agregado, de exportar relatórios e cubos para o Microsoft Office Excel e de criar relatórios visuais no Microsoft Office Visio.



Gerência de Projetos aplicada à Gestão do Conhecimento

Autor: Bassis, Nihad Faissal

Editora: Brasport

Este livro tem como base a aplicação dos padrões de projeto em iniciativas de Gestão do Conhecimento voltadas para a formação de Culturas de Inteligência Organizacional como fator diferencial de competitividade. É uma ponte que une estrategicamente GP e GC. É ferramenta de apoio para ações de planejamento em projetos de Gestão do Conhecimento (educação corporativa e educação a distância). Também poderá ser utilizado nas disciplinas de graduação e pós-graduação: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Planejamento Educacional, Inteligência Competitiva, Gestão de Ativos Intangíveis, Gestão de Projetos e Planejamento de Projetos.



40 + 4 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento - 2ª Ed. 2008

Autor: Daychoum, Merhi

Editora: Brasport

Este livro apresenta de forma clara e objetiva Ferramentas e Técnicas de aplicabilidade comprovada para o apoio e melhoria do Gerenciamento. Este trabalho procurou possibilitar uma visão geral e mostrar os passos básicos de algumas dessas metodologias, tentando facilitar o entendimento das técnicas desenvolvidas, evidenciando a sua funcionalidade e estimulando a sua aplicação prática. São ferramentas como Análise SWOT, Benchmarking, Brainstorming, Modelo 5W2H, Gráfico de Gantt, Curva "S", Diagrama Espinha de Peixe, WBS, Método Delphi e diversas outras ferramentas que ao longo do tempo tornaram-se de uso universal, servindo ao apoio da gestão de várias áreas de conhecimento da administração.



A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide): Official Brazilian Portuguese Translation

Autor: PMI

Editora: PMI

Este livro apresenta de forma clara e objetiva Ferramentas e Técnicas de aplicabilidade comprovada para o apoio e melhoria do Gerenciamento. Este trabalho procurou possibilitar uma visão geral e mostrar os passos básicos de algumas dessas metodologias, tentando facilitar o entendimento das técnicas desenvolvidas, evidenciando a sua funcionalidade e estimulando a sua aplicação prática.

Nesta segunda edição foram acrescentadas duas novas ferramentas de estratégia: Matriz GE e Matriz de Ansoff. Essas ferramentas complementaram a nova edição, enriquecendo e contribuindo para melhor aproveitamento do que o autor pretende passar aos seus alunos, leitores e profissionais da área.




Planejamento & Gerência de Projetos

Autor: Orth, Afonso Inácio; Prikladnicki, Rafael

Editora: Edipucrs

Este livro aborda os conceitos básicos de Gerência e Planejamento de Projetos, incluindo aspectos relativos a competências gerenciais requeridas para a atuação na área, servindo de literatura básica para disciplinas introdutórias de Gerência de Projetos, especialmente em cursos de graduação de áreas tecnológicas. Como diferencial, os autores buscam abordar o tema de forma ampla, agregando contribuições das áreas de gestão e planejamento, buscando tirar o foco eminentemente técnico que normalmente é adotado em livros de Gerência de Projetos voltados para as áreas tecnológicas.


Fundamentos da Gestão de Projetos



Série Gestão de Projetos

Autor: Professores da FGV
Editora: FGV

Fundamentos do gerenciamento de projetos	Gerenciamento do escopo em projetos	Gerenciamento do tempo em projetos	Gerenciamento de custos em projetos	Gestão da qualidade	Gerenciamento de pessoas em projetos
Gerenciamento da comunicação em projetos	Gerenciamento de riscos em projetos	Gerenciamento de aquisições em projetos	Viabilidade econômica, financeira de projetos	Orçamento e controle	Estratégia de empresas



Indicadores de Gerenciamento de Projetos

Autor: Terribili Filho, Armando
Editora: M. Books

Na última década, as empresas brasileiras perceberam que trabalhar por projeto é algo extremamente pragmático, pois todo projeto tem um ou vários entregáveis (delivery); é um empreendimento temporário (finito em termos de prazos); envolve recursos (materiais, logísticos, humanos, entre outros) e, por isso, exige orçamento prévio e gestão financeira dos investimentos realizados. Assim, em um determinado espaço de tempo, um produto ou serviço é gerado dentro de um orçamento definido.



Reinventando Gerenciamento de Projetos

Autor: Dvir, Dov; Shenhar, Aaron J.

Editora: M. Books

Finalmente - uma nova abordagem para gerentes de projeto e executivos. As organizações sobrevivem por meio de projetos bem-sucedidos. Projetos são a força motriz de inovação e mudanças. Eles fazem com que as organizações sejam melhores, mais fortes e mais eficientes. Ainda assim, no campo da estratégia de negócios, o gerenciamento de projetos tem sido bastante negligenciado. O fato de que muitos projetos ainda fracassam sugere que o gerenciamento de projetos convencional não satisfaz as atuais necessidades dos negócios.

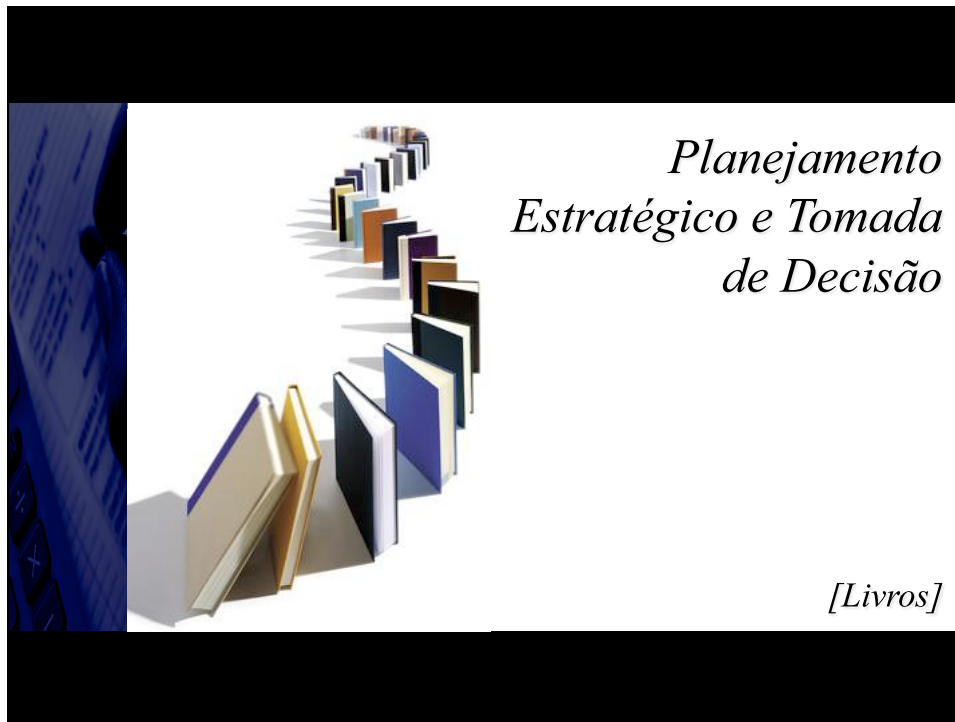


Moderno Gerenciamento de Projetos

Autor: Valeriano, Dalton

Editora: Pearson Education

Hoje não há como gerenciar um projeto sem a total compreensão das ligações e interdependências entre missão, visão, objetivos, estratégia, operação, controle e retroalimentação. Assim, é de extrema importância que empresas e profissionais de diversas áreas dominem o moderno gerenciamento de projetos - MGP -, tema tratado a fundo nesta obra. Nela, o projeto é discutido com detalhes - do estudo do desenvolvimento do produto a suas gestões: integração, escopo, tempo, recursos, custos, qualidade, ambiental, pessoas, comunicações, riscos e suprimento. Moderno gerenciamento de projetos inclui também apêndices sobre aspectos específicos e peculiares do MGP.



Tomada de Decisão Gerencial - Enfoque Multicritério - 3ª Ed. 2009

Autor: Gomes, L. F. A. M.; Gomes, C. F. S.; Almeida, A. T. de
Editora: Atlas

Este livro é pioneiro no tratamento dos princípios e métodos analíticos do Apoio Multicritério à Decisão, técnica que permite a estruturação dos problemas decisórios e viabiliza sua análise, conduzindo à recomendação de soluções. O objetivo dos autores é tornar acessível à língua portuguesa um conjunto de conceitos que caracterizam o vasto campo da Administração e da Pesquisa Operacional, usualmente denominado em nosso idioma de Apoio Multicritério à Decisão ou, do ponto de vista essencial de suas aplicações, Tomada de Decisão Gerencial. Eles demonstram como os processos complexos de tomada de decisão podem ser facilitados quando se utiliza o enfoque multicritério. O texto reúne conceitos e metodologias essenciais nos dias de hoje para aplicação dos processos decisórios e as técnicas qualitativas de auxílio à decisão.

The slide has a black background. On the left, there is a vertical strip showing a close-up of a blue calculator. The main area of the slide is white. On the left side of the main area, there is a small image of a book cover. The book cover is red with a white border. It has the title 'Tomada de Decisão Gerencial' in white and yellow text, and 'Enfoque Multicritério' in white text. Below the title, it says '3ª Edição' and 'Revisada e Ampliada'. To the right of the book cover, the title 'Tomada de Decisão Gerencial - Enfoque Multicritério - 3ª Ed. 2009' is written in bold black text. Below the title, the authors 'Autor: Gomes, L. F. A. M.; Gomes, C. F. S.; Almeida, A. T. de' and the publisher 'Editora: Atlas' are listed in bold black text. Below this, a paragraph of text describes the book's content and purpose.



Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia, Práticas - 27ª Edição 2010

Autor: Oliveira, Djalma de P. R. De
Editora: Atlas

A obra apresenta uma metodologia detalhada que proporciona ao administrador, uma visão mais clara e abrangente do real significado e da importância de consolidar o planejamento estratégico como um instrumento obrigatório em qualquer processo de tomada de decisões.



Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações

Autor: Sapiro, Aarão; Chiavenato, Idalberto
Editora: Elsevier – Campus

Este texto apresenta todas as etapas do processo de planejamento estratégico – desde a intenção estratégica até o resultado final – constituindo-se em um manual para a elaboração do plano estratégico para organizações com ou sem fins lucrativos, empresas públicas ou privadas, empresas pequenas, médias ou grandes, empresas familiares ou empreendimentos de qualquer porte ou propósito.



Planejamento Estratégico - Série Harvard Business Review

Autor: Harvard Business Review Book ,
Editora: Campus

Com esta obra você aprenderá a identificar e aproveitar oportunidades estratégicas. O livro destaca os mais novos conceitos revolucionários nesse assunto, resultantes de pesquisas e estudos de alguns dos mais conceituados nomes em estratégia de negócios.



A Arte da Guerra

Autor: Pin, Sun; Tzu, Sun
Editora: Martins Fontes

Esta é a primeira edição conjunta dos maiores clássicos antigos chineses do pensamento sobre estratégia. Provavelmente a mais famosa obra já escrita sobre o assunto, A arte da guerra, de Sun Tzu, vendeu milhões de exemplares, em várias línguas, no mundo todo. Perdida durante mais de duzentos anos e só recuperada recentemente, Métodos militares, de Sun Pin (bisneto de Sun Tzu), é uma brilhante elaboração da obra de seu ancestral. Só esta edição completa da Arte da guerra contém a sabedoria desses dois sábios antigos em um mesmo volume e oferece ao leitor uma oportunidade única de Ter acesso à essência do pensamento chinês sobre estratégia, organização e comando.



O Príncipe - 18ª Ed. - Col. Leitura

Autor: Maquiavel. Nicollò

Editora: Paz e Terra

O "Príncipe", de Maquiavel, escrito em 1513, expressou pela primeira vez a noção de Estado como forma de organização da sociedade do modo como a conhecemos hoje. É sobretudo por isso que seu autor é considerado o pai da moderna ciência política. Na época, a obra foi concebida como um manual cuja finalidade era ensinar a um novo príncipe que, para conservar o poder e o controle em seu Estado, é preciso não só agir com grande sutileza - e mesmo com astúcia e crueldade - mas também manter um exército. A incrível resistência ao tempo - que caracteriza os clássicos - deve-se à versatilidade do texto que tem permitido as mais diversas interpretações a leitores de todas as gerações.

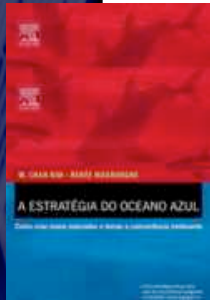


Estrutura Organizacional - Uma Abordagem para Resultados e Competitividade

Autor: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de

Editora: Atlas

Este livro foi elaborado em razão da gradativa importância que os executivos estão proporcionando a esse instrumento administrativo chamado estrutura organizacional como fator de sustentação da produtividade e do desenvolvimento das empresas. Some-se a isso o baixo grau de conhecimento de todos os aspectos que devem ser considerados em um processo otimizado de estruturação organizacional das empresas. Consta deste livro um glossário com os termos técnicos utilizados, visando enquadrar o leitor no linguajar mais corriqueiro dos profissionais de estruturação organizacional das empresas.



A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante

Autor: Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée
Editora: Campus


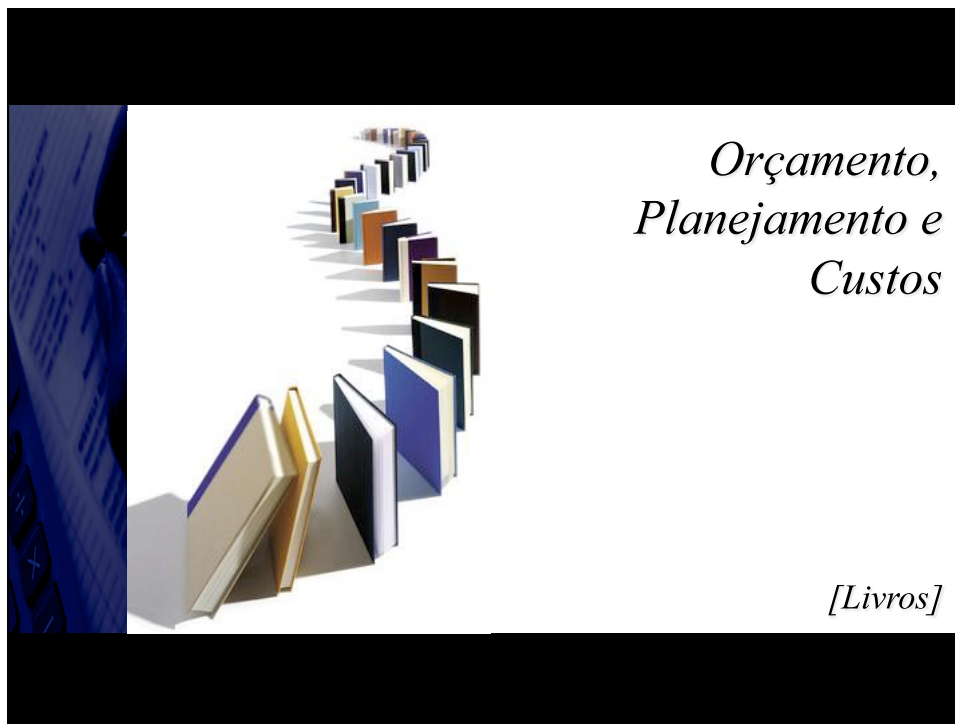
O livro apresenta uma nova maneira de pensar sobre estratégia, resultando em uma criação de novos espaços (o oceano azul) e uma separação da concorrência (o oceano vermelho). Os autores estudaram 150 ganhadores e perdedores em 30 indústrias diferentes e viram que explicações tradicionais não explicavam o método dos ganhadores. O que eles acharam é que empresas que criam novos nichos, fazendo da concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento. O livro ensina como colocar em prática essa estratégia.



Gerenciamento Estratégico e Administração de Projetos

Autor: Valeriano, Dalton L.
Editora: Makron Books

Este livro aborda com clareza e precisão o gerenciamento estratégico que é a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar linhas de ação referentes às interações da organização e do indivíduo com seu ambiente, e a administração por projetos que implica na capacidade de administrar multi-projetos e, até mesmo, tratar partes dos problemas correntes. Destinado a todos os que querem melhorar suas organizações industriais, comerciais, grandes, pequenas, micro ou pessoais, públicas e privadas, lucrativas ou não, bem como a cada um de nós na administração de nossa vida.



A Cauda Longa - Do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho

Autor: Anderson, Chris
Editora: Campus

Chris Anderson, editor chefe da revista Wired, explorou pela primeira vez o fenômeno da "Cauda Longa" em um artigo que se tornou um dos mais influentes ensaios sobre negócios de nosso tempo. Usando o mundo dos filmes, dos livros e da música, mostra que a Internet deu origem a um novo universo, no qual a receita total de diversos produtos de nicho, com baixo volume de vendas, é igual à receita total de poucos produtos de grande sucesso. Por isso cunhou o termo "Cauda Longa" para descrever essa situação de o qual tem sido usado pela alta gerência das empresas e pelos meios de comunicação no mundo todo.



Introdução ao Planejamento e Controle de Custos na Construção Civil Brasileira

Autor: Goldman, Pedrinho

Editora: PINI

O livro fornece conceitos básicos e práticos para planejamento e controle de obras, desde o estudo de viabilidade econômica ao gerenciamento da execução, passando por desenvolvimento de orçamento e parâmetros para a elaboração de um cronograma físico-financeiro. Essa nova edição conta com um capítulo de introdução ao gerenciamento das edificações (inexistente nas versões anteriores) e revisões e atualizações em todos os capítulos de acordo com a NBR 12721. Em anexo são abordados o percentual físico da obra e a análise físico-financeira da construção.



Análise de Valor Agregado em Projetos - 4ª Ed.

Autor: Vargas, Ricardo Viana

Editora: Brasport

O mais atual e completo livro sobre análise de valor agregado, uma das ferramentas de avaliação e gerenciamento de projetos mais utilizada no mundo, e em todos os contratos do governo norte americano. O livro aborda desde conceitos básicos até a viabilidade de ferramenta em projetos específicos, incluindo um capítulo sobre o uso do Microsoft Project 2000 na análise de valor agregado.



Como Preparar Orçamento de Obras

Autor: Mattos, Aldo Dórea

Editora: Pini

O livro é uma publicação essencial para quem pretende dominar o ofício de estimar os custos de construção e definir o preço de uma obra. Orçamentação: levantamento de quantitativos, composição de custos unitários, cotação de insumos, curva ABC e custo indireto, além da técnica de fechamento do preço de venda e definição do BDI.



Orçamento na Construção Civil - Consultoria, Projeto e Execução

Autor: Tisaka, Maçahico

Editora: Pini

Trata dos conceitos gerais sobre a elaboração de orçamentos, das diversas formas de contratação (com ênfase para a empreitada), das fórmulas para o cálculo dos custos diretos e do BDI, dos critérios de orçamentação para serviços de consultoria e projetos de engenharia, além da Lei de Licitações (Lei no 8666/93) e da legislação profissional (Lei no 5.194/66). Traz também contribuições de entidades especializadas em vários segmentos abordados pelo livro, tais como serviços multidisciplinares de engenharia, arquitetura, topografia e agrimensura, mecânica dos solos e fundações, estruturas, instalações elétricas e hidráulico-sanitárias, impermeabilização, ar-condicionado e ventilação e avaliações e perícias de engenharia.



Orçamento de Obras em Foco - Um novo olhar sobre a engenharia de custos

Autor: Cardoso, Roberto Sales
Editora: PINI

Numa abordagem moderna o livro trata das ações de qualidade e os principais sistemas e ferramentas de gestão sempre com a atenção voltada para o custo das construções. O autor aborda ainda duas importantes questões no estudo do orçamento ligadas ao tema das licitações. A primeira é o problema da manipulação da planilha orçamentária conhecido como "jogo de planilha". A segunda é uma crítica à Lei das Licitações no que se refere ao critério de estabelecimento das propostas consideradas manifestamente inexequíveis.



Comunicação

[Livros]



Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas

Autor: Carnegie, Dale
Editora: Nacional

Em sua 48ª edição, com mais de 30 milhões de exemplares vendidos em todo o mundo, "Como fazer amigos e influenciar pessoas" é considerado um dos principais livros no gênero, influenciando com ótimos conceitos a todos no âmbito pessoal e profissional.



O Corpo Fala - A Linguagem Silenciosa da Comunicação Não-verbal

Autor: Weil, Pierre; Tompakow, Roland
Editora: Vozes

A Linguagem silenciosa da comunicação não verbal para o homem e a mulher, o jovem e o maduro, o casado e o solteiro. O profissional de qualquer área, para todo o ser humano.



A Arte de Argumentar

Autor: Meyer, Bernard S.

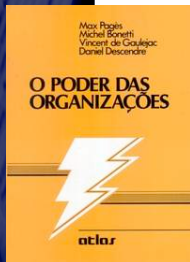
Editora: Wmf Martins Fontes

Este livro se destina a estudantes dos primeiros anos da universidade, e tem o objetivo de ajudá-los a preparar-se melhor para exames e concursos, mas também para a vida profissional; também para profissionais já inseridos que desejem aperfeiçoar sua formação e professores do ensino médio. A vida profissional exige muito mais da personalidade de cada um: em outros termos, quando um técnico, um engenheiro, um profissional do comércio tem alguma idéia que possibilite melhorar o funcionamento da empresa em que trabalha, compete-lhe saber a apresentá-la à direção. Precisarà então ser convincente, o que vai muito além das simples qualidades que terá em seu campo técnico.



Negociação, Estruturas de Poder, Psicologia das Organizações

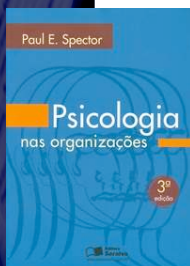
[Livros]



O Poder das Organizações

Autor: Pages, Max; Outros
Editora: Atlas

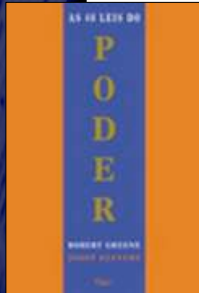
A abordagem deste livro buscou construir uma teoria do poder e da organização. Partindo de que vivemos sob o domínio das organizações, notadamente das multinacionais, que desenvolveram novos métodos de dominação dos indivíduos, da agonia do capitalismo clássico, da realidade da era da violência doce, da organização hipermoderna, os autores estudam a associação da organização e do poder, buscando resposta para ambas as preocupações: O que é organização? O que é poder?



Psicologia nas Organizações - 3ª Ed. 2010

Autor: Spector, Paul E.
Editora: Saraiva

Esta obra conta com diversos recursos exclusivos. Ao longo dos capítulos há, por exemplo, a seção Pesquisa em Detalhes, que trata de diversos assuntos em Psicologia Organizacional já discutidos em revistas e jornais científicos; além de diferentes casos presentes em Psicologia Organizacional na Prática. Estabelecendo conexões entre conceitos, dentro dos vários capítulos e entre eles, tornando os fundamentos e descobertas importantes na área mais compreensíveis e equilibrando a teoria e a pesquisa com a prática, Psicologia nas organizações fornece ao leitor uma compreensão única e integrada da Psicologia Organizacional.



PODER - As 48 Leis do Poder

Autor: Greene, Robert

Editora: Rocco

O poder é um jogo. É preciso saber jogá-lo para conquistar o que se deseja na política, nos negócios, na vida pessoal e até na corte amorosa. "As 48 Leis do Poder" mostra como agem os mestres nesta arte que envolve inteligência, perspicácia, planejamento e, principalmente, dissimulação, seja no Japão feudal ou na corte de Luís XVI, na renascença italiana ou na Chicago dos tempos da Máfia. As Leis incluem, entre outras, a capacidade de esperar o momento certo para atacar, criar uma aura de mistério para confundir os inimigos, saber conquistar corações e mentes das pessoas e encobrir todos os atos em cortinas de fumaça. Reis, políticos, generais, diplomatas e religiosos - assim como cortesãs, bandidos e charlatões - servem de base para as 48 Leis que regem o poder e a influência sobre outras pessoas.



Motivação e Emoção

Reeve, Johnmarshall

Editora: Ltc

O livro abrange com simplicidade e clareza todos os tópicos da ementa da disciplina de Motivação e Emoção. A linguagem do livro não oferece dificuldade de compreensão e apresenta os temas de Motivação, Cognição e Emoção separadamente, oferecendo ao estudante uma perspectiva sistemática das teorias e pesquisas realizadas na área. Essa organização favorece a aquisição do conhecimento desses temas, fundamentais para a aplicação na área organizacional. Contém o relato de experimentos clássicos e pesquisas contemporâneas em Motivação e Emoção, abrangendo não apenas os pontos fundamentais da ementa, como também, apontando a direção da pesquisa mais recente na área.



Como Chegar ao Sim
A Negociação de Acordos Sem Concessões - 2ª Edição

Autor: Patton, Bruce; Ury, William L.; Fisher, Roger
Editora: Imago

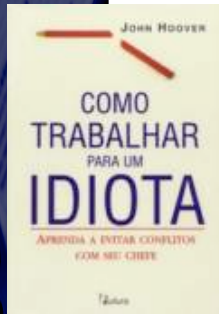
Este livro oferece uma estratégia comprovada, concisa e detalhada para se chegar a acordos mutuamente aceitáveis em toda espécie de conflito - quer envolvam pais e filhos, vizinhos, empregadores e empregados, cliente e empresas, inquilinos e diplomatas. Baseando-se no trabalho do Projeto de Negociação de Harvard, um grupo que lida seguidamente com todos os níveis de negociação e resolução de conflitos - de domésticos a internacionais -, este livro diz como: separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; trabalhar junto para criar opções que satisfaçam às duas partes; e obter êxito na negociação com pessoas que são mais poderosas, recusando-a a ceder às pressões ou a recorrer a truques sujos.



Comportamento Organizacional - 11ª Edição

Autor: Robbins, Stephen Paul
Editora: Pearson Education (ingles)

O sucesso mundial de "Comportamento Organizacional" há mais de duas décadas demonstra que o livro é um verdadeiro manual e uma referência absoluta sobre o tema, e esta edição vem reforçar essas qualidades. Mantendo as características que tornaram a obra consagrada, esta nova edição amplia, atualiza e aprimora a abordagem de temas como globalização e diversidade, modelo de eficácia e traços de liderança, além de traçar de diversos tópicos novos, como personalidade proativa, organizações interconectadas, teoria dos eventos afetivos e liderança on-line.



Como Trabalhar para um Idiota Aprenda a Evitar Conflitos com seu Chefe

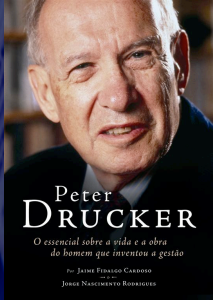
Autor: Hoover, John
Editora: Futura

É praticamente impossível construir uma carreira sem passar pela experiência de trabalhar sob as ordens de um chefe prepotente, perfeccionista, inseguro ou apenas incompetente. Por mais que você faça, sempre haverá a situação de ter de se submeter a alguém a quem você nem sempre considera o modelo ideal. Para deixar sua vida menos estressante, neste livro John Hoover examina todos os ângulos contidos nas hierarquias do mundo corporativo e todos os tipos de chefes que você pode encontrar pela frente, mostrando ao leitor como lidar com cada um deles, prevenir e superar conflitos e, o mais importante, sobreviver a essa selva em que a vida no trabalho se transformou.




Imperdíveis

[Livros]



Peter F. Drucker

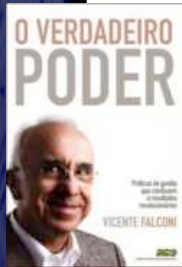
The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism (1939); The Future of Industrial Man (1942); Concept of the Corporation (1945) (A study of General Motors); The New Society (1950); The Practice of Management (1954); America's Next 20 Years (1957); Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World (1959); Power and Democracy in America (1961); Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions (1964); The Effective Executive (1966); The Age of Discontinuity (1968); Technology, Management and Society (1970); Men, Ideas and Politics (1971); Management: Tasks, Responsibilities and Practices (1973); The Unseen Revolution: How the Pension Fund Came to America (1976); An Introductory View of Management (1977); Adventures of a Bystander (1979) (Autobiography); Song of the Brush: Japanese Painting from the Sanso Collection (1979); Managing in Turbulent Times (1980); Toward the Next Economics and Other Essays (1981); The Changing World of the Executive (1982); The Temptation to Do Good (1984); Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985); The Frontiers of Management (1986); The New Realities (1989); Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles (1990); Managing for the Future: The 1990s and Beyond (1992); The Post-Capitalist Society (1993); The Ecological Vision: Reflections on the American Condition (1993); The Theory of the Business (1994); Managing in a Time of Great Change (1995); Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi (1997); Peter Drucker on the Profession of Management (1998); Management Challenges for the 21st Century (1999); Managing Oneself (1999); The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (2001); Leading in a Time of Change: What it Will Take to Lead Tomorrow (2001; with Peter Senge); The Effective Executive Revised (2002); Managing in the Next Society (2002); A Functioning Society (2003); The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done (2004); The Effective Executive in Action (2005)



Discurso do Método - Introdução, Análise e Notas de Etienne Gilson

Autor: Descartes, René
Editora: Wmf Martins Fontes

Este livro contém vários elementos inesperados: uma narrativa sucinta da carreira do autor e um esboço bastante amplo de sua doutrina. Como se articulam esses dois elementos? Qual sua relação com o método? Tudo isso é esclarecido nesta obra.



O Verdadeiro Poder

Autor: Falconi, Vicente

Editora: Indg Tecnologia e Serviços Ltda.

O livro relata, por meio de cases e exemplos onde o autor esteve diretamente envolvido, questões importantes para que uma empresa ou projeto possa se desenvolver e crescer. O texto esclarece quais são os pontos de sucesso que estão por trás do crescimento saudável e do saneamento de grandes empresas e instituições governamentais. O livro relata as experiências do autor nos anos de 1997 a 2009, período em que atuou como conselheiro em empresas como a AmBev e Sadia, além de sua atuação em projetos de gestão dos governos municipais, estaduais e federal, juntamente com a equipe de consultores do INDG.



Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia - A - Dia - 8 Ed. 2004

Autor: Campos, Vicente Falconi

Editora: Indg Tecnologia e Serviços Ltda.

O livro "Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia -a-Dia ", de fácil leitura, é aplicado às mais diferentes áreas da administração, produção, serviços ou manutenção e tem sido, certamente, um fator de impulsionamento da Qualidade no Brasil.

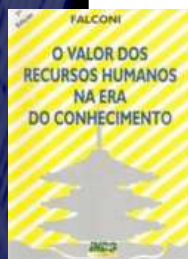


O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento - 7ª Edição

Autor: Campos, Vicente Falconi

Editora: Indg Tecnologia e Serviços Ltda. .

O Gerenciamento pelas Diretrizes representa o lado motivante, agressivo e revolucionário da GQT - Gestão pela Qualidade Total no estilo japonês. É um sub sistema da GQT voltado para a competição e engloba não só o melhoramento dos produtos e processos existentes mas principalmente a inovação, representada pelas novas tecnologias. O conhecimento humano é o seu combustível e é aqui que a Alta Administração vai perceber a necessidade de uma nova política de recursos humanos para o terceiro milênio.

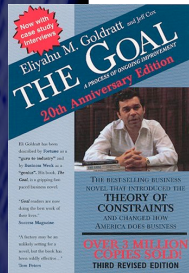


O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento - 7ª Edição

Autor: Campos, Vicente Falconi

Editora: Indg Tecnologia e Serviços Ltda.

Este livro tem o objetivo de demonstrar a grande necessidade de mudança nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoas para que a empresa possa permanecer competitiva e assegurar a sua sobrevivência numa era em que o conhecimento humano é o maior fator competitivo de uma organização e como decorrência, de uma nação.



Eliyahu M. Goldratt

A Meta - The Goal

Não É Sorte - It's Not Luck

Corrente Crítica - Critical Chain

Necessária Mas Não Suficiente - Necessary But Not Sufficient

A Meta na Prática

Síndrome do Palheiro - Haystack Syndrome

The Race

Filmes



Fundamentos da Gestão de Projetos





Fundamentos da Gestão de Projetos













IPMA » international project management association
International Project Management Association – <http://www.ipma.ch>

 **APMG-UK**
Accrediting Professionals
APM Group
<http://www.apmgroup.co.uk>



 **INTERNATIONAL**
Institute for Learning, Inc.
International Institute for Learning –
<http://www.iil.com>

 **BRASIL**
International Institute for Learning
Brasil
<http://www.iil.com/brasil>





Editora Brasprot
<http://www.brasport.com.br>



Wiley
<http://www.wiley.com>



Lista: e-plan
<http://br.groups.yahoo.com/group/planejamento>



