



# **Gestão de Projetos**

# **Mestrado UFRGS**



Istefani Carísio de Paula

# Programa

---

- ▶ 07/03 - Conceitos, definições e método de GP
- ▶ 14/03 – Gestão de Portfólio
- ▶ 21/03-Iniciação e Planejamento do projeto
- ▶ 28/03 –Planejamento do projeto
- ▶ 04/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 11/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 18/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 25/04 – Execução e Encerramento do projeto
- ▶ 02/05 – avaliação escrita



# Bibliografia

---

- ▶ AGUIAR, S. Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma. Belo Horizonte:DG editora, 2002.
- ▶ CASAROTTO FILHO, N.; FÁVERO, J.S.; CASTRO, J.E.E. Gerência de Projetos/Engenharia Simultânea. São Paulo:Atlas, 1999.
- ▶ DINSMORE, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de por projetos. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1999.
- ▶ GASNIER, D.G. Gerenciamento de projetos. 2.ed. São Paulo:IMAM, 2001.
- ▶ HELDMAN, K. Gerência de Projetos. Guia para o exame oficial PMI. Rio de Janeiro:Editora Campos, 2003.



# Bibliografia

---

- ▶ HELDMAN, K. Gerência de Projetos. Guia para o exame oficial PMI. Rio de Janeiro:Editora Campos, 2003.
- ▶ KERZNER, H. Gestão de Projetos.As melhores Práticas. Porto Alegre:Bookman, 2002
- ▶ VERZUH, E. Gestão de Projetos. 6 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- ▶ VIEIRA, M.F. Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. Rio de Janeiro:Ed.Campus, 2003.
- ▶ XAVIER, C.M.S. Gerenciamento de projetos. Como definir e controlar o escopo do projeto, 2005.
- ▶ XAVIER et al. Metodologia de gerenciamento de projetos. Methodware. Rio de Janeiro, 2005.
- ▶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK, 4.ed., 2008.

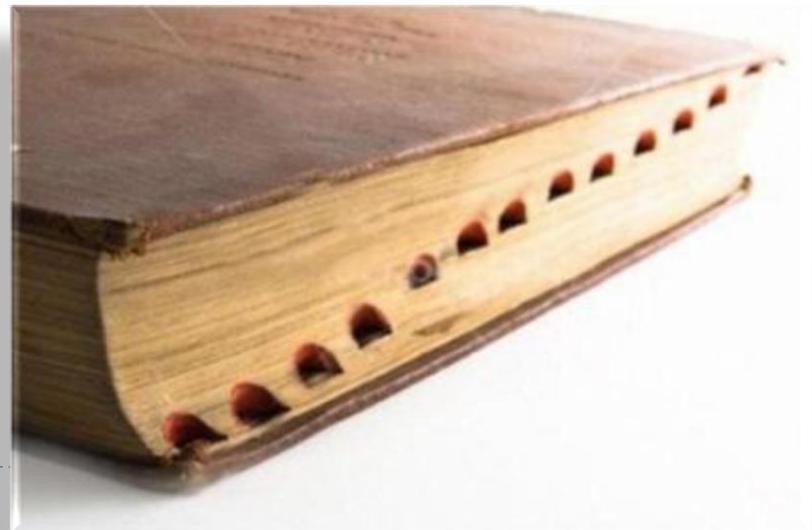


**07/03– Conceitos,  
definições e método de GP**

# Definições

---

- ▶ Definições – projetos e atividades de rotina
- ▶ Planejamento estratégico e GP
- ▶ Definições - Stakeholders, sponsors, gerentes projeto
- ▶ Perfil do Gerenciador de projetos
- ▶ Tipos de escritórios de projetos
- ▶ Influência da estrutura organizacional
- ▶ Níveis de maturidade em GP
- ▶ Método de Gestão de projetos





**O que é um projeto e o gerenciamento de projeto?**

# Definições

---

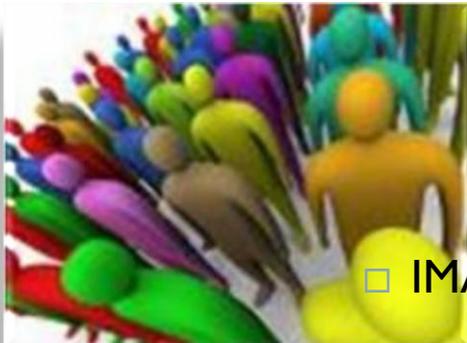
- ▶ O que é um projeto?
- ▶ ISO 10.006 (Diretrizes para qualidade de gerenciamento de projetos)
  - “...é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”
- ▶ PMBoK...
  - “...é um empreendimento temporário planejado, executado e controlado, com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo...apresentam data de início e término definidas, sendo a última a chave para determinar se um trabalho é um projeto”.



# Definições

---

- ▶ O que é um projeto de sucesso?
  - ▶ É aquele que satisfaz seus clientes e patrocinadores com resultados que atendem aos seus objetivos, dentro das restrições de tempo e custo, produzindo produtos e serviços de qualidade, mantendo e promovendo relações harmoniosas entre os envolvidos, incluindo os executores, e contribuindo com o aprendizado da organização.



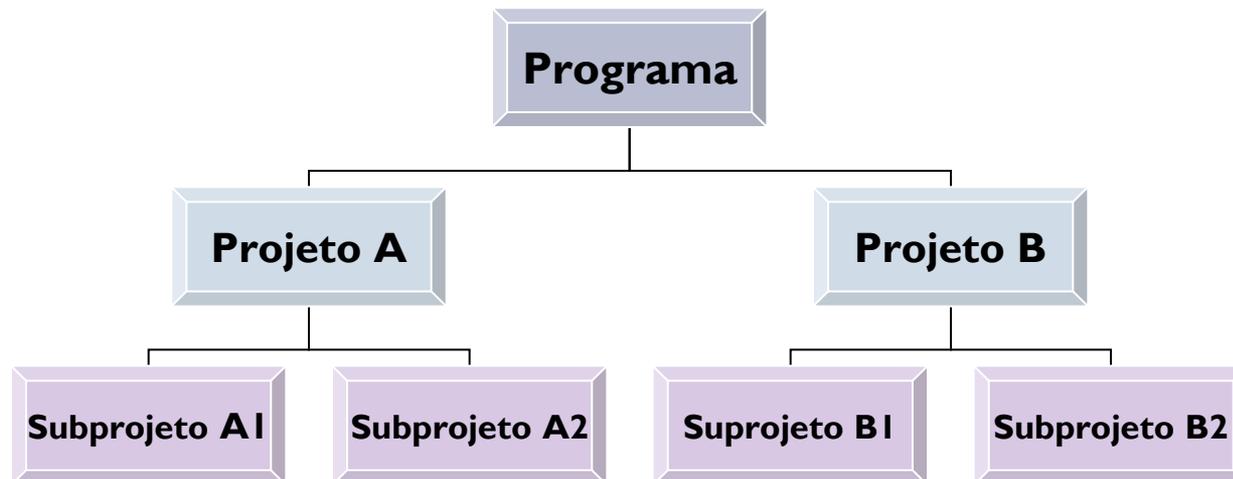
□ IMAM (Inovação e Melhoramento na Administração Moderna-SP)



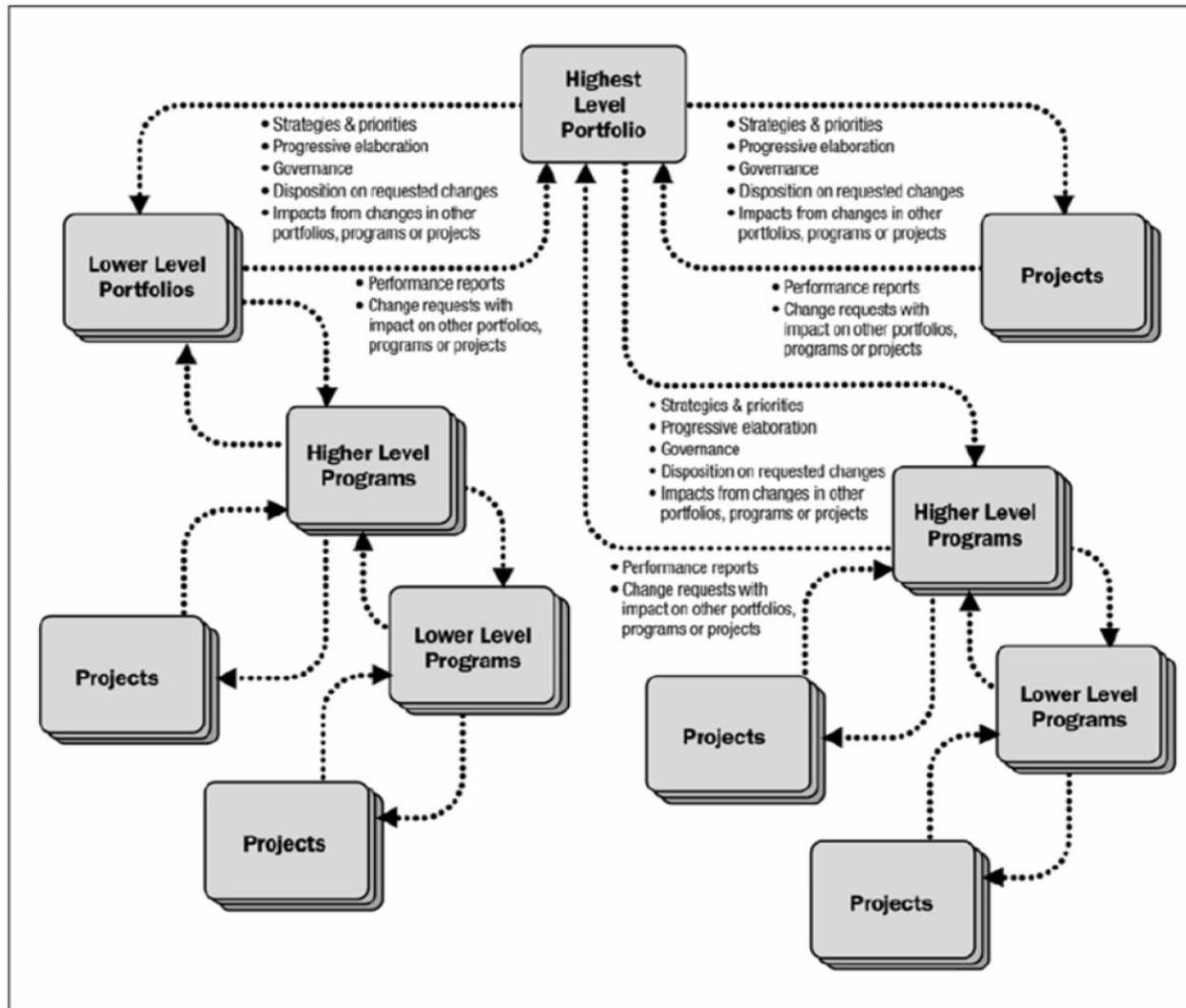
# Definições

---

- ▶ O que é um Programa?
  - ▶ é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Pode incluir elementos de trabalho que estão fora do escopo dos projetos distintos no programa.



# Definições



(PMI, 2008)

Figura 1-1. Interações de gerenciamento de projetos, programas e portfólios

# Definições

---

- ▶ Gerenciamento de projetos
  - ▶ É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.
  - ▶ Tipicamente inclui:
    - ▶ Identificação de requisitos;
    - ▶ Adequação dos distintos interesses, preocupações e expectativas dos stakeholders à medida que o projeto é planejado e executado
    - ▶ Balanceamento das restrições de projeto, incluindo – escopo, qualidade, tempo, orçamento, recursos, riscos e outros



# Definições

---

- ▶ Projeto é o oposto de rotina! O administrador deve saber diferenciar um do outro...
- ▶ Na administração por projetos, os projetos funcionam como um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização.
- ▶ Pode ser desenvolvido por equipe interna ou terceirizada



# Definições

## ▶ Atividade\_I

1. Assinale se o item trata de um projeto (P) ou procedimento de rotina (R)

Compra de materiais	Realização de uma viagem
Venda de produtos	Organização de um evento (festa, reunião, congresso, torneio esportivo etc)
Implantação de uma nova tecnologia	Desenvolvimento de um software
Manutenção contínua da planta industrial	Implantação de um novo treinamento para os funcionários
Gerenciamento da rede de computadores	Construção de uma plataforma de petróleo
Pesquisa de um novo produto	Construção de um complexo industrial
Fabricação de um carro	Planejamento e implementação de uma mudança organizacional
Construção de um edifício	Construção de uma garagem
Publicação de um livro	Pagamento de fornecedores
Lançamento de um novo produto ou serviço;	Realização do controle de qualidade de um produto

# Definições

---

Contrastes	Rotinas	Projetos
<b>6. Foco</b>	Orientado para procedimentos (processos repetitivos)	Orientado para atividades/tarefas (processos não repetitivos)
<b>5. Diretrizes para qualidade</b>	Norma ISO série 9000	Norma ISO 10.006 e PMBoK
<b>4. Mudança</b>	Kaizen (melhorias contínuas e pequenos investimentos)	Inovação (Tecnologia e investimentos expressivos)
<b>3. Elementos da competição</b>	Eficiência (meios, recursos)	Eficácia (fins, metas)
<b>2. Controle</b>	Indicadores de desempenho (produtividade)	Indicadores de progresso (valor agregado)
<b>1. Produtos</b>	Produtos seriados (repetitivos)	Produtos exclusivos (sob encomenda)



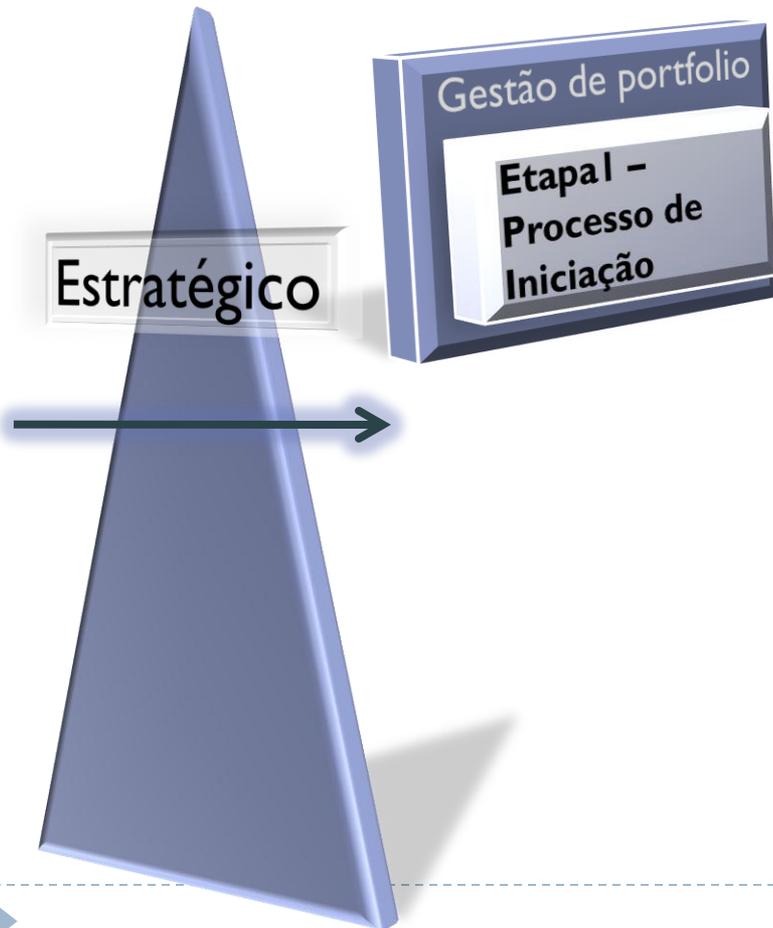
**Como se relacionam os projetos,  
programas e portfólio?**



# Definições

---

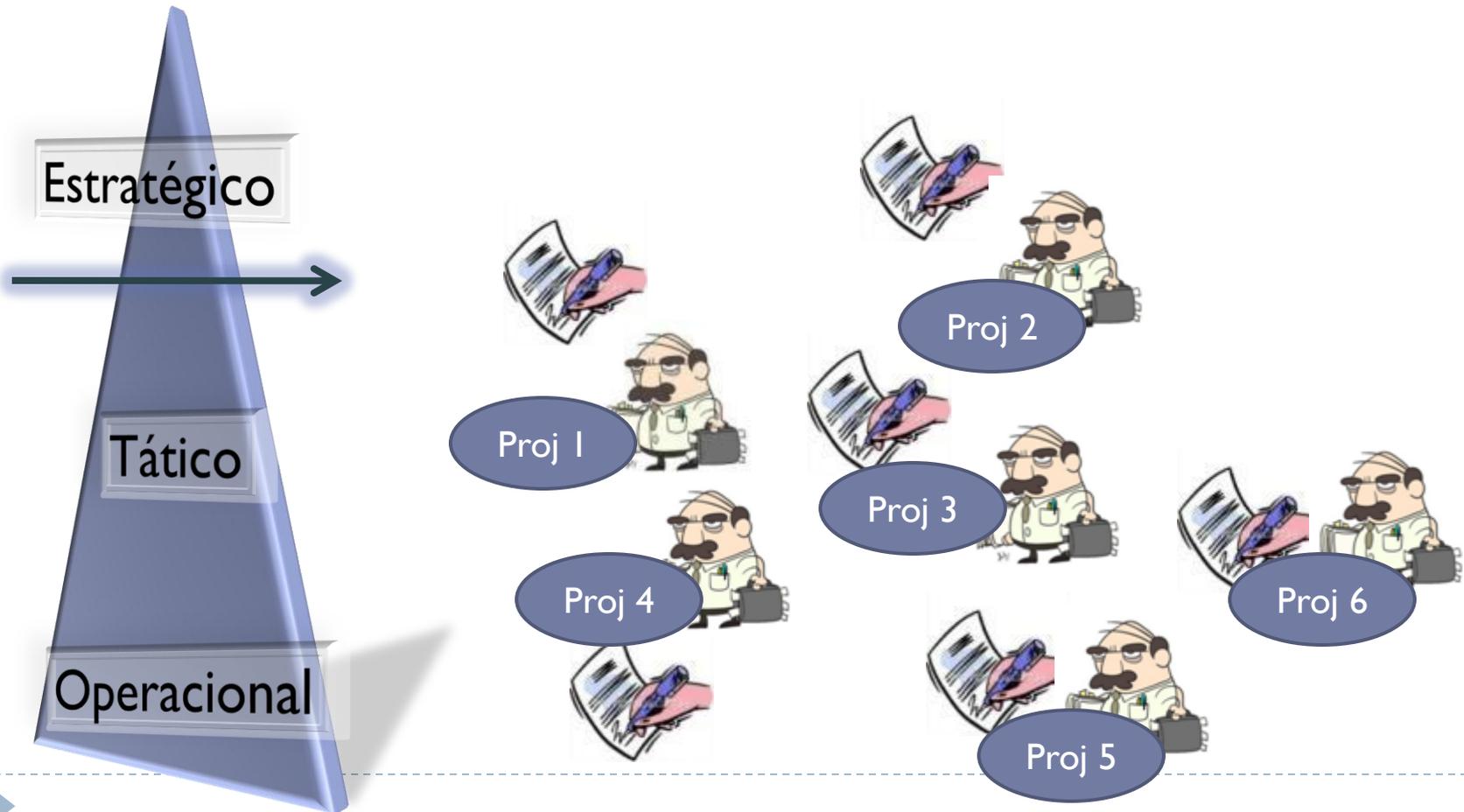
- ▶ Relação entre projeto, programa e portfólio



- ▶ Portfólio se refere a uma coleção de projetos ou programas que juntos facilitam a efetiva gestão do trabalho necessário ao alcance dos objetivos estratégicos.
  - ▶ Os programas e projetos não precisam ser interdependentes necessariamente.
-

# Definições

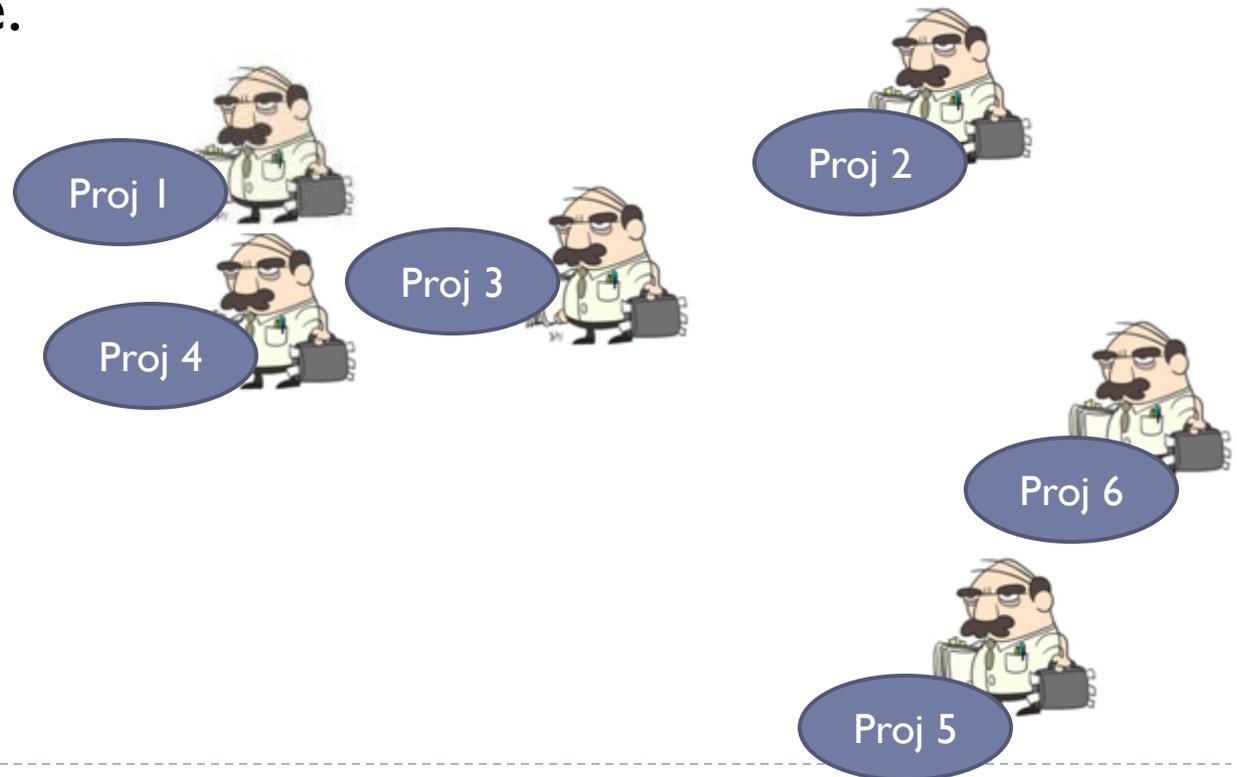
- ▶ Nos níveis iniciais de maturidade, a empresa define os projetos e indica gerentes; se organizada, adota método GP.



# Definições

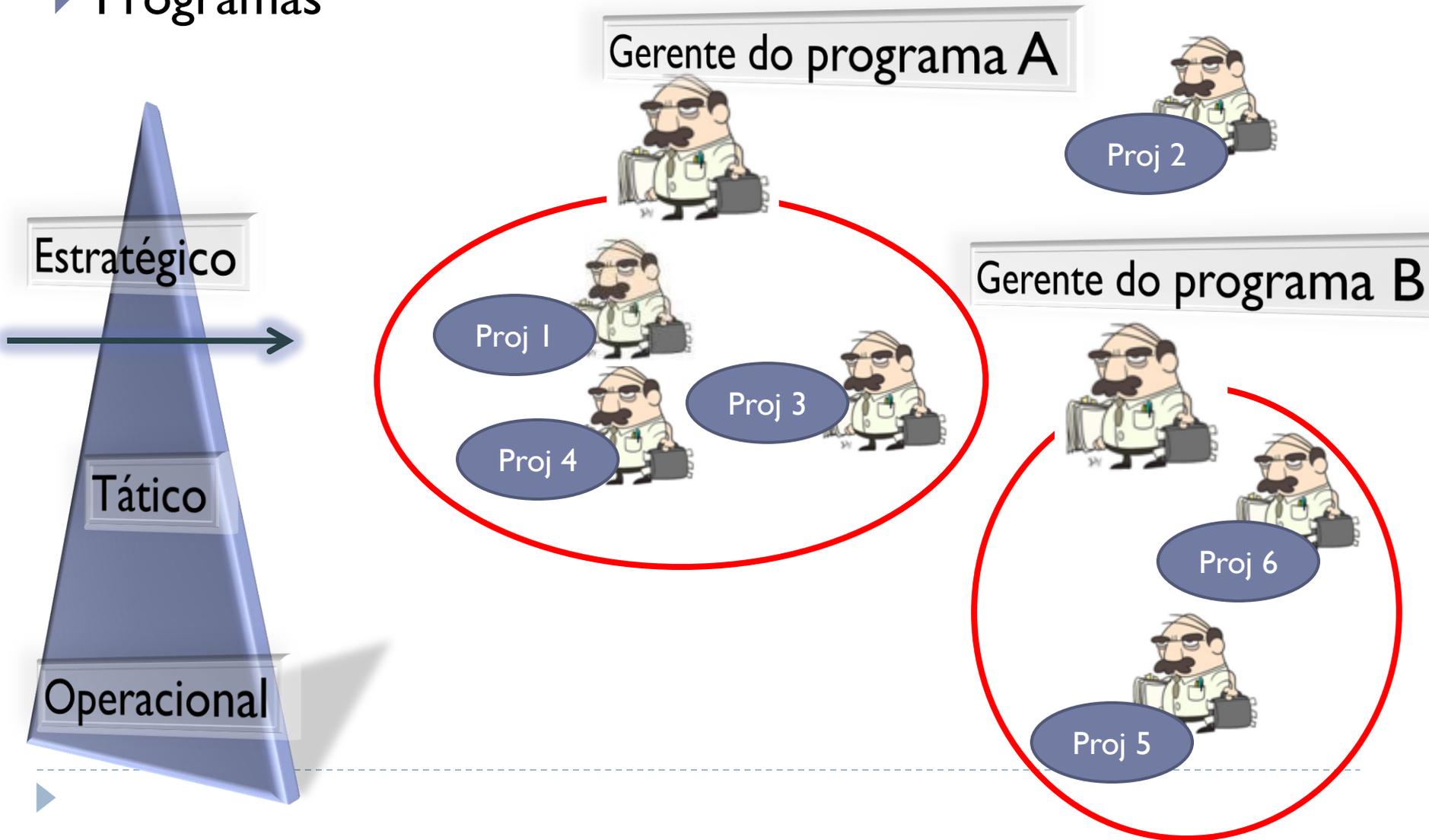
---

- ▶ À medida que a empresa amadurece, reconhece grupos de projetos que se gerenciados conjuntamente teriam benefícios e controles não possíveis se gerenciados individualmente.



# Definições

## ▶ Programas



# Definições

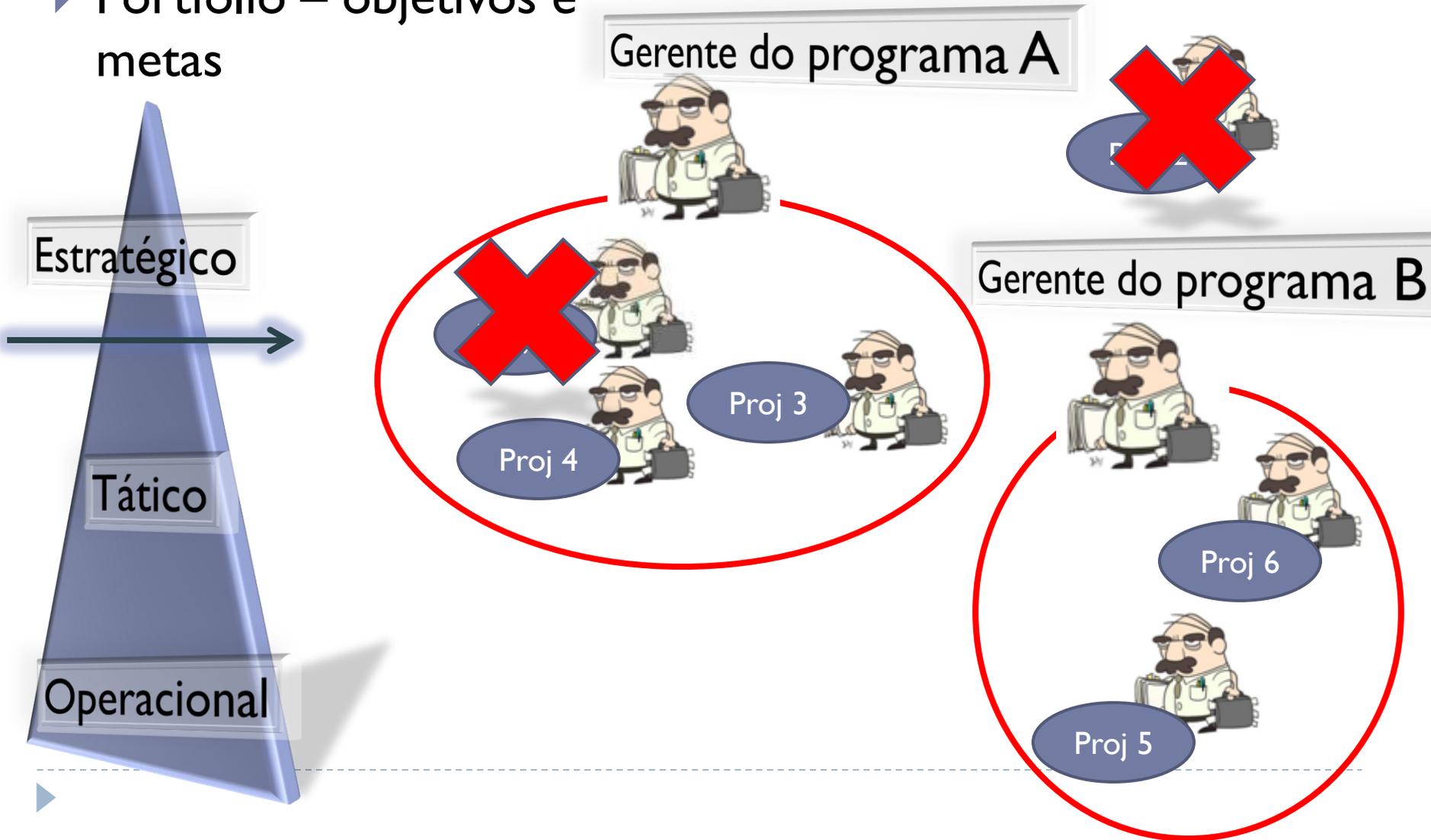
---

- ▶ Num nível maior de amadurecimento, a empresa percebe que deve orientar os projetos aos objetivos estratégicos e passa definir o que deve ou não ser mantido, gerenciando o portfólio a partir de indicadores e objetivos.



# Definições

- ▶ Portfólio – objetivos e metas



# Definições

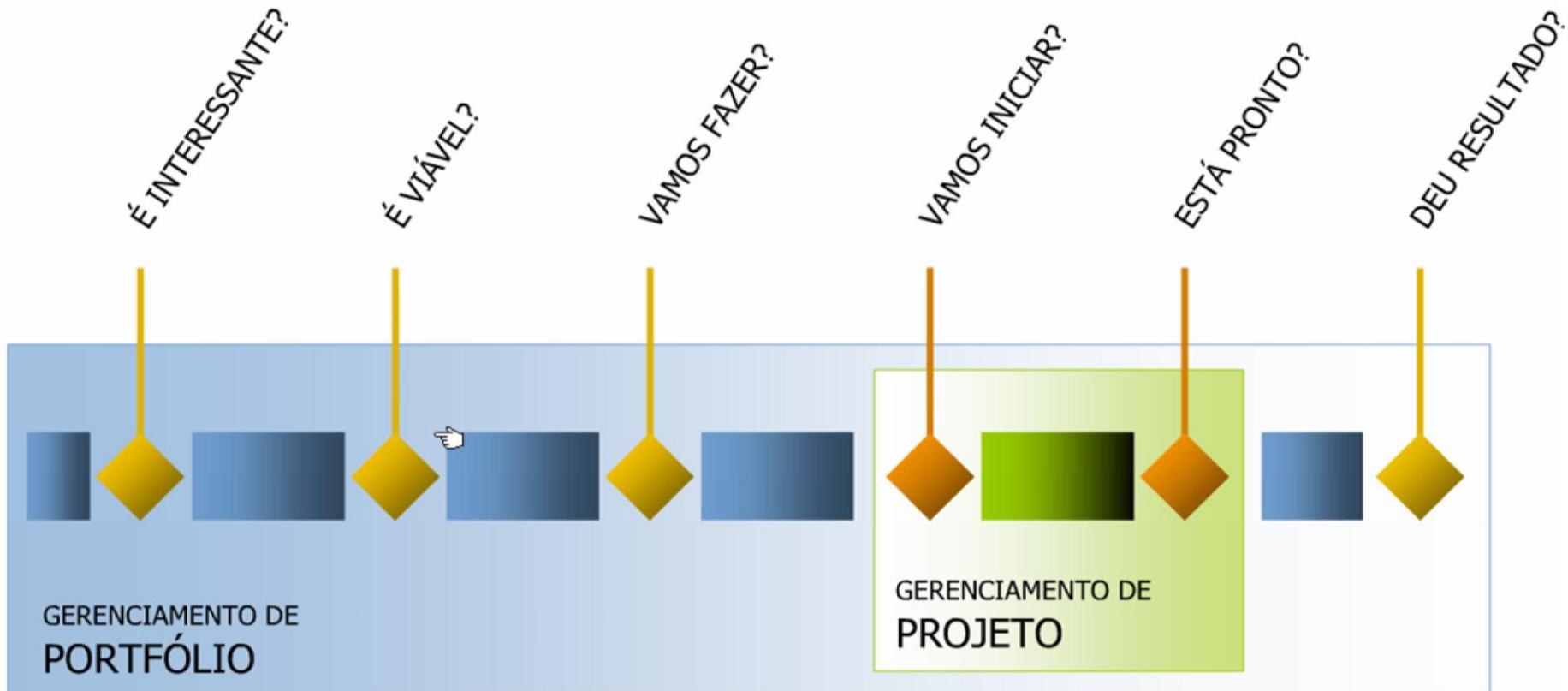
---

PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIO
Escopo mais restrito e entregáveis específicos.	Escopo mais amplo que pode mudar para atingir expectativas da organização.	Escopo de negócio que muda com as metas estratégicas da organização.
Os gerentes de projeto tentam manter o mínimo de mudanças.	Os gerentes de programa têm expectativas de mudanças e até mesmo podem promovê-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente amplo.
Monitoração e controle de tarefas e do trabalho de criação dos produtos do projeto.	Monitoração de projetos e andamento do trabalho através de estruturas de governança.	Monitoração do desempenho agregado e indicadores de valor.
Sucesso medido pelo prazo, orçamento e produtos entregues conforme especificado.	Sucesso medido em termos de ROI, novas capacidades e benefícios entregues.	Sucesso medido em termos de desempenho agregado nos componentes do portfólio.



# Definições

1. Identificação de requisitos;
2. Adequação dos distintos interesses, preocupações e expectativas dos stakeholders
3. Balanceamento das restrições de projeto



**Qual a relação entre projeto e planejamento estratégico?**

# Origem dos projetos

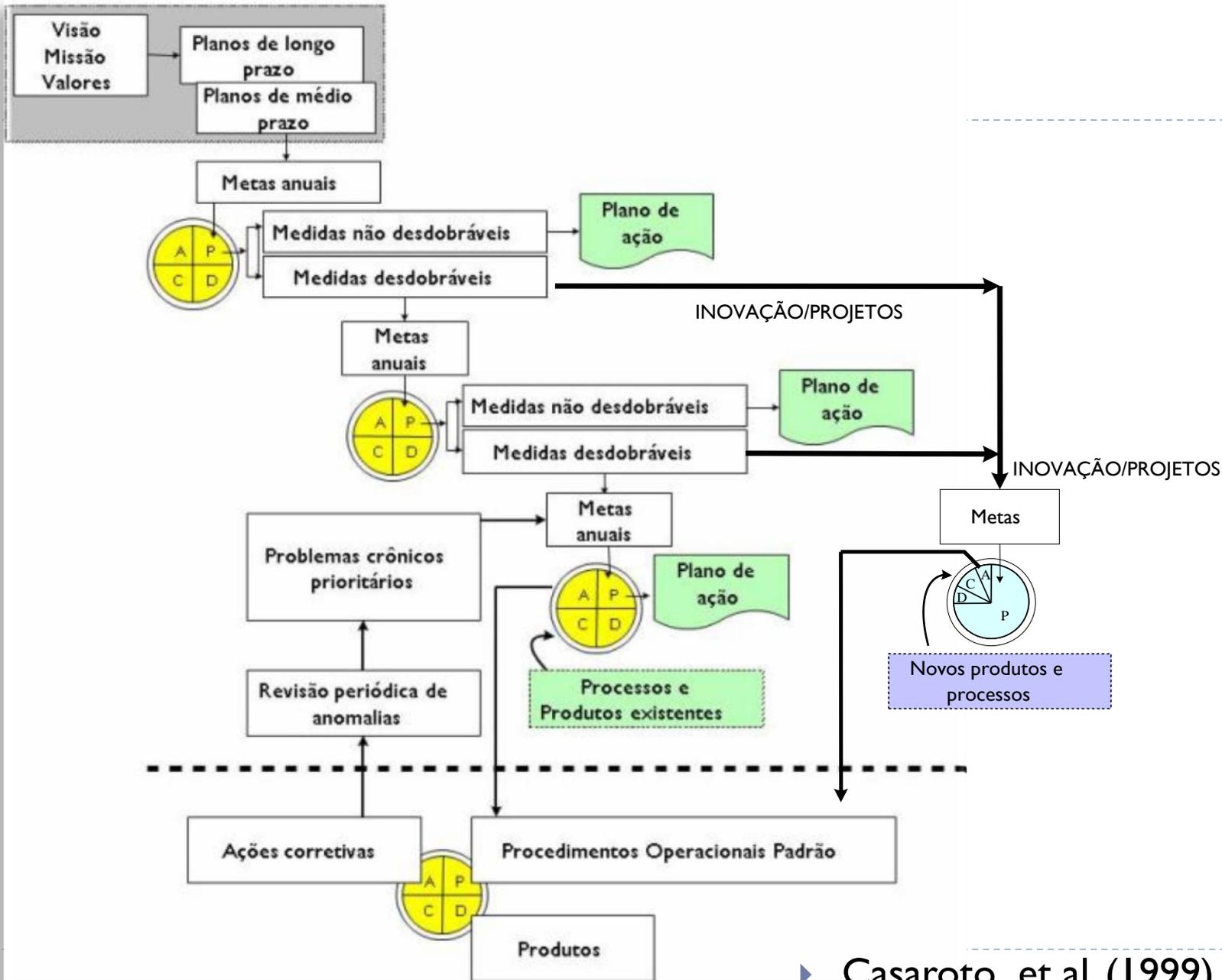
---

## ▶ Projetos e planejamento Estratégico

- ▶ Os projetos são um meio de organizar atividades que **não podem** ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização.
  
- ▶ Os projetos, em programas ou portfólios, são um **meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto do planejamento estratégico**. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso de seus componentes: os projetos, programas e outros trabalhos relacionados. Projetos que contribuem pouco podem ser excluídos do portfólio.

□ PMBoK (2008, pág 16)





# Origem dos projetos

---

- ▶ Os projetos são normalmente autorizados como um resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas (internas ou externas):
    - ▶ Uma **demanda de mercado/sociedade** (por exemplo, uma companhia automobilística autorizando o projeto de carros mais econômicos para atender uma escassez de gasolina);
    - ▶ Uma **oportunidade/necessidade estratégica** (por exemplo, uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso para aumentar sua receita);
- PMBoK (2004, pág 7)



# Origem dos projetos

---

- ▶ Uma **solicitação de um cliente** (por exemplo, uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial)
- ▶ Um **avanço tecnológico** (por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos lança novo notebook mais rápido e menor após avanços em tecnologia para memórias e circuitos)
- ▶ Um **requisito legal** (por exemplo, um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico).

□ PMBoK (2008, pág 16)



# Quais setores se encarregam da gestão de projetos na organização?



# Definições

---

## ▶ Responsabilidades



## ▶ A quem cabe realizar a gestão de portfólio e iniciação dos projetos?

- ▶ Direção e gerências de funcionais

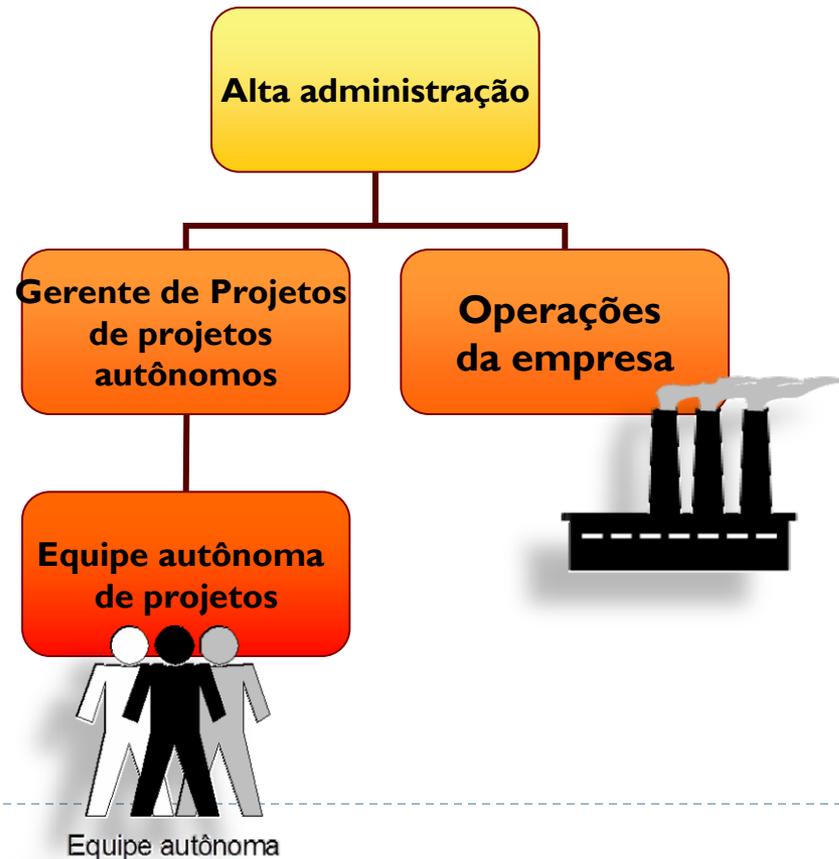
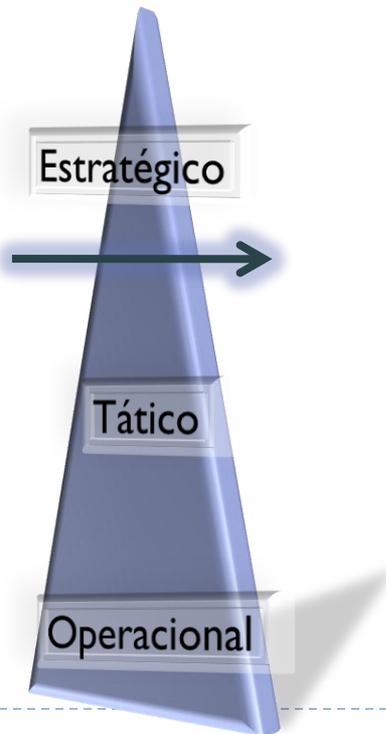
## ▶ Onde deve ser feita?

- ▶ Pode ou não existir um local físico para esta atribuição – ou pode ser:

**Escritórios de Projetos**

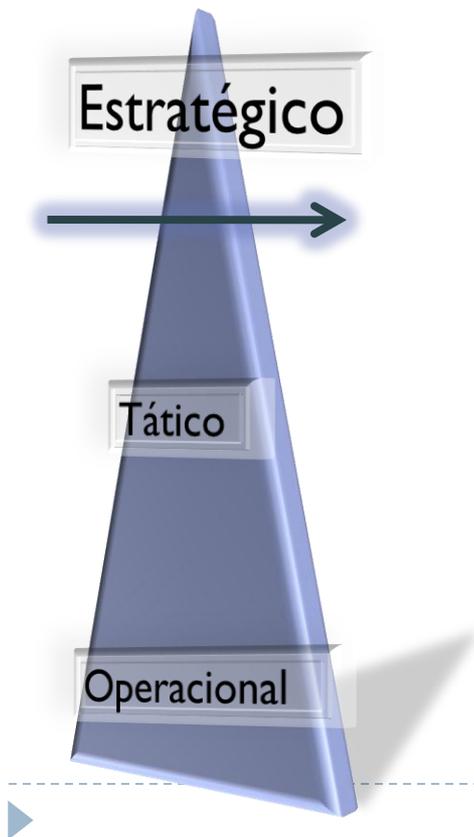
# Definições

- ▶ Tipos de Escritórios de Projetos –
  - ▶ Equipe autônoma, pode ser terceirizada pode realizar desde os processos de iniciação até encerramento do projeto



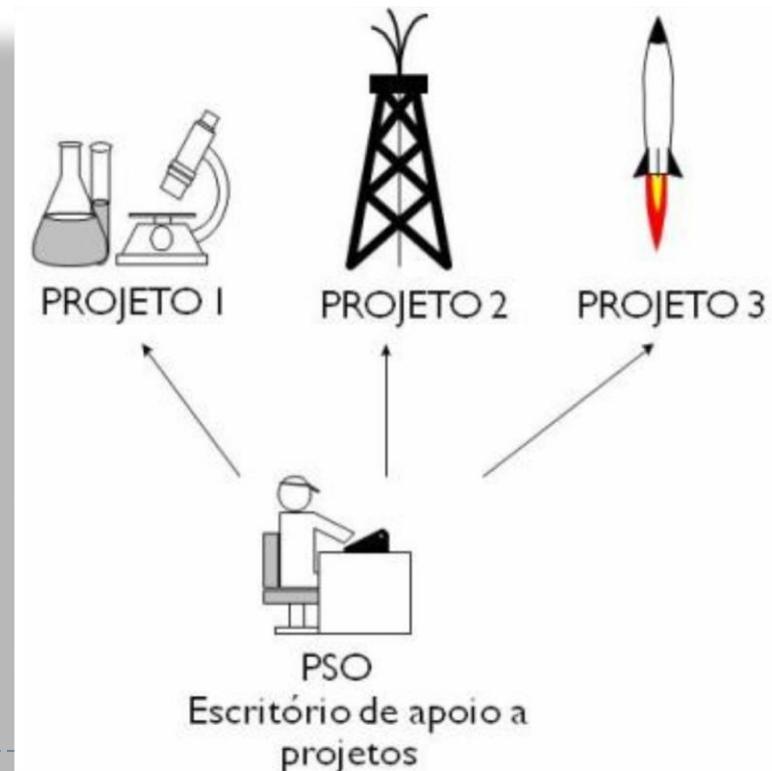
# Definições

- ▶ Tipos de Escritórios de Projetos –
  - ▶ Chief Project Officer ou Principal Executivo de Projetos, ênfase sobre processos de iniciação até encerramento do projeto



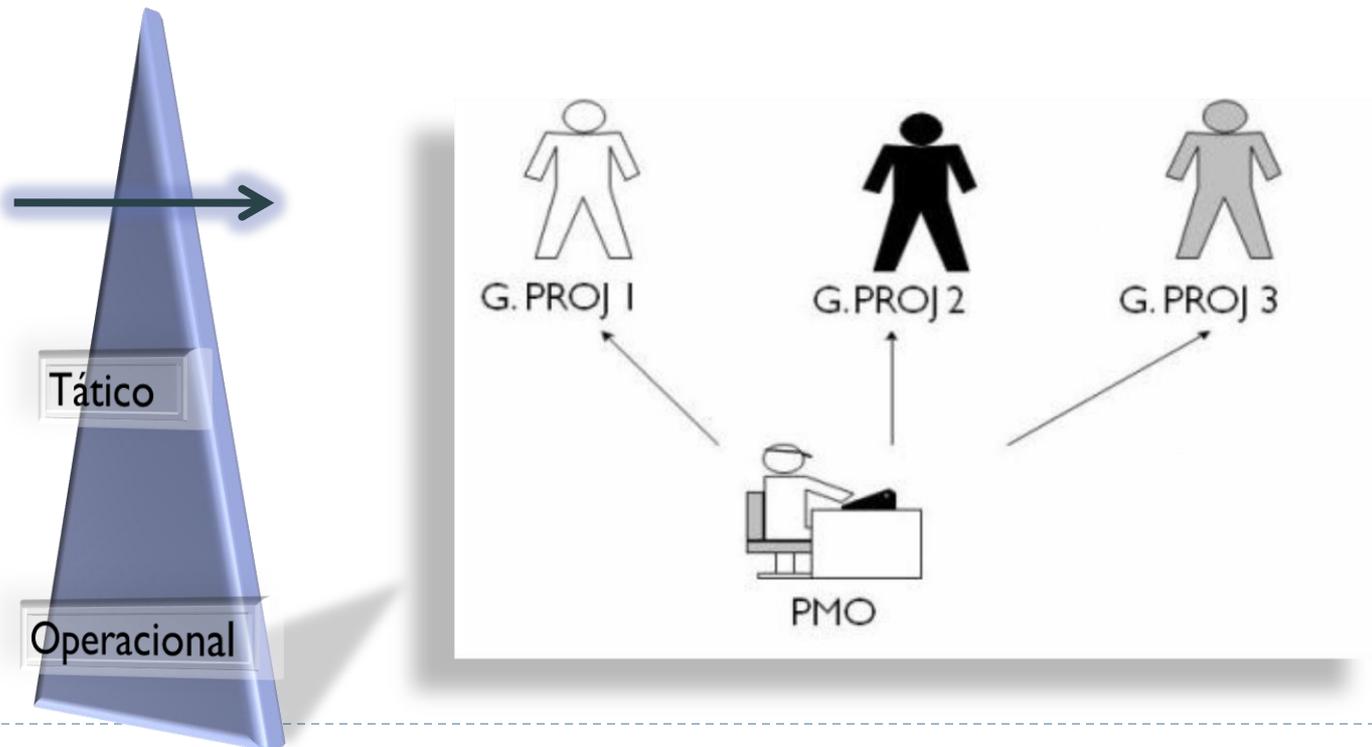
# Definições

- ▶ Tipos de Escritórios de Projetos –
  - ▶ Project Support Office ou Escritório de Apoio a Projetos, especialmente os processos de planejamento até encerramento



# Definições

- ▶ Tipos de Escritórios de Projetos –
  - ▶ Project Management Office – PMO - Supervisiona e é responsável por projetos, enfoque sobre processos de planejamento até encerramento do projeto



# Origem do projeto

---

## ▶ Etapa I – Processo de Iniciação

- ▶ Identificação da oportunidade – vai da origem da idéia ao início do projeto ~ consiste na definição de conceito, realização de alguns estudos, muita análise e uma decisão de começar. Coincide com o Planejamento Estratégico.

## ▶ Etapa 2- Processos de Planejamento, Execução, Controle e Encerramento

- ▶ O projeto é repassado às áreas funcionais ou operacionais da organização, onde o gerenciamento de projetos começa a acontecer e se estende até o encerramento.



**Qual é o papel de um gerente de projetos?**

# Definições

---

## ▶ Gerente do projeto

- ▶ A pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto\*.
- ▶ Distinguir entre gerente de projeto x gerente funcional
- ▶ \* alvo em cuja direção o trabalho deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um resultado a ser obtido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.

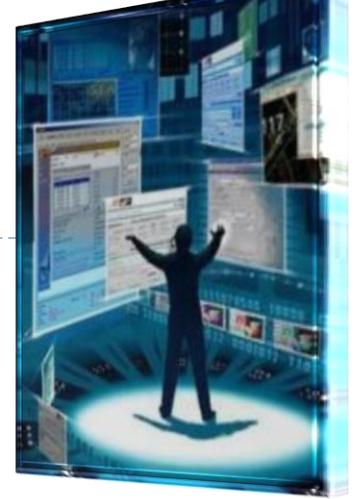
□ PMBoK (2004, pág 365)



# Definições

---

## ▶ Perfil do Gerente do projeto



- ▶ Ser capaz de comunicar com todos os stakeholders
- ▶ Ser líder – usar empatia, motivação e espírito de equipe
- ▶ Habilidades técnicas inerentes ao projeto, mas não precisar ser um especialista no assunto do projeto;
- ▶ Habilidades gerenciais – conhecimento e experiência em gestão de projetos, PMP
- ▶ <http://www.youtube.com/watch?v=DeyjCMrITwl>
  - ▶ Questões antes de iniciar um projeto



**Quem são as partes interessadas no projeto?**

# Definições

---



## ▶ Patrocinador ou Sponsor

- ▶ A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie para o projeto\*;
- ▶ Desempenha o papel de defensor político junto aos níveis mais altos de gestão, visando obtenção de apoio e promoção dos benefícios do projeto.
- ▶ (\*quando se refere ao provedor de recursos financeiros, pode ser também denominado *shareholder* ou acionista).

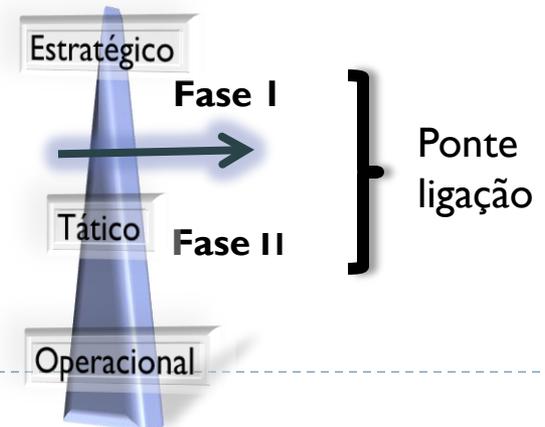


# Definições

---

## ▶ Patrocinador ou Sponsor

- ▶ Lidera o projeto desde a identificação da oportunidade até sua aprovação formal, exerce papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do project charter
- ▶ Realiza atividades que estão além da influência do gerente de projeto, está ligado às atividades de autorização de mudanças de escopo, revisões de final de fase e decisões que envolvam risco .



# Definições

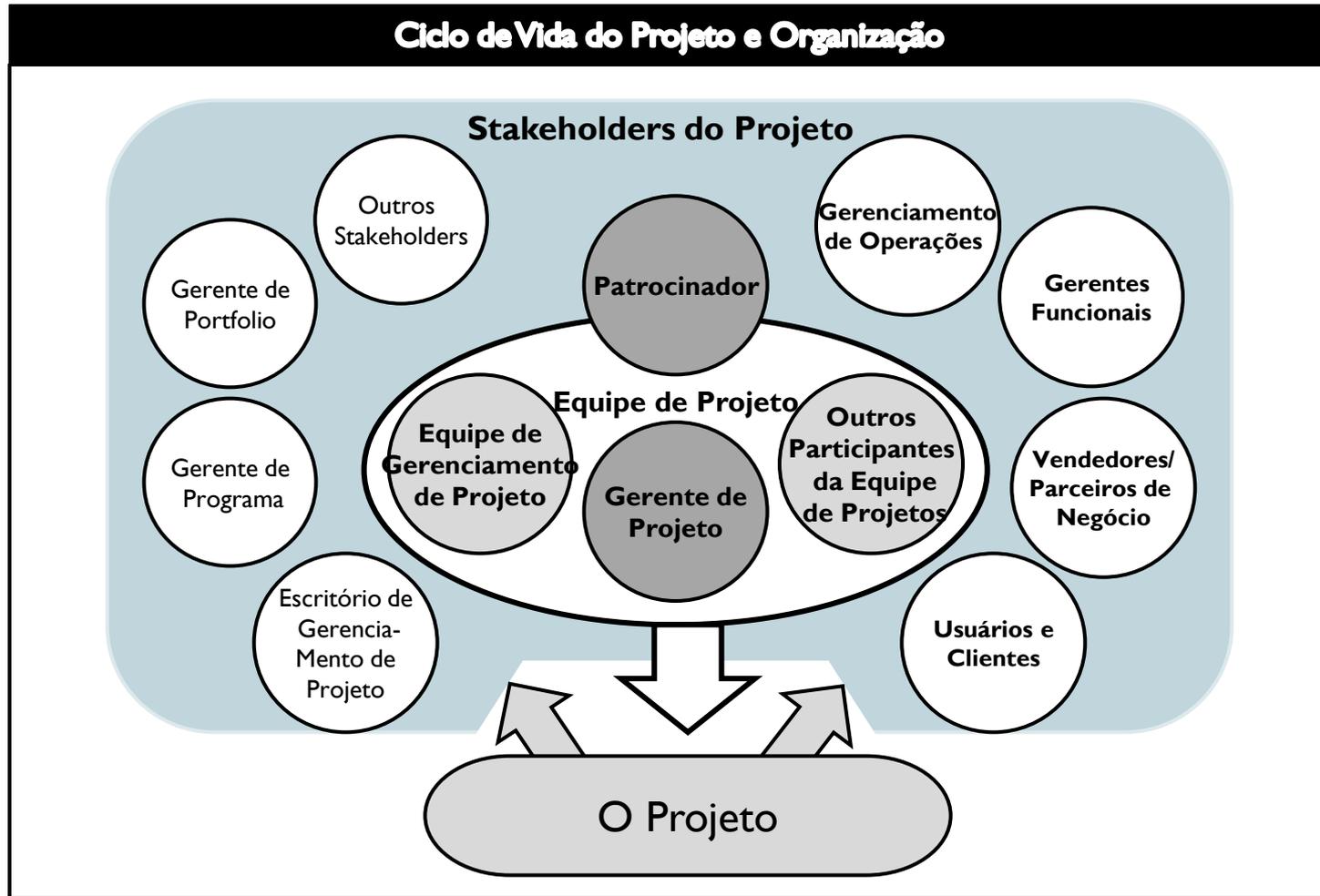
---



- ▶ Stakeholders ou interessados
  - ▶ São pessoas ou organizações que são ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem afetar positiva ou negativamente o desempenho ou completude do projeto.
  - ▶ Podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas, e sobre os membros do time.
  - ▶ O time de projetos deve identificar stakeholders internos ou externos para levantar os requisitos e expectativas de todas as partes envolvidas;
  - ▶ O gerente do projeto deve influenciar os stakeholders em relação aos requisitos de projeto para assegurar um resultado satisfatório.



# Stakeholders



# Definições

---



## ▶ Gestão de Stakeholders

- ▶ Gestão de Stakeholders é a cola que une as partes de uma organização gerenciada por projetos
- ▶ A gestão **pró-ativa** dos stakeholders, pelo **gerente de projetos**, aumenta a chance de que mais projetos serão feitos corretamente da primeira vez e que menos tempo será perdido lidando com conflitos desnecessários



# Gestão de Stakeholders

---

Executivos possuem experiência e conhecimento para exercer o gerenciamento de influências...embora não utilizem totalmente este potencial

Interfaces devem ser gerenciadas, construir pontes para comunicação e conciliação de interesses é uma atividade chave da gestão de stakeholders

Comunicação multidirecional entre executivos e importantes participantes dos projetos, envolvendo comunicação vertical, horizontal e diagonal é padrão em organizações gerenciadas por meio de projetos

Gestão dos conflitos faz parte do trabalho dos executivos em qualquer organização projetizada, especialmente por causa dos múltiplos relacionamentos

---

**Qual é a influência organizacional sobre o projeto?**

# Influências organizacionais

---

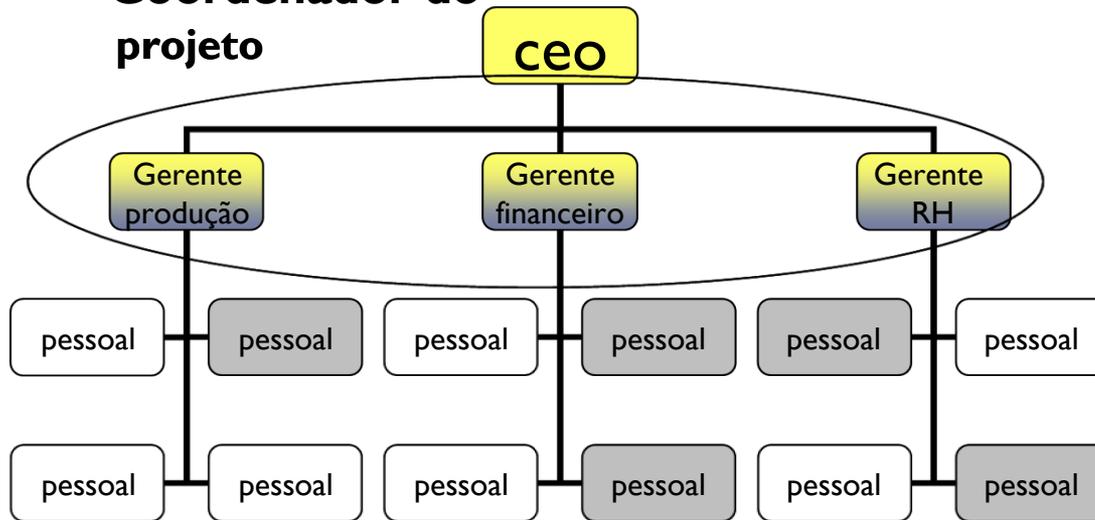
- ▶ As culturas exclusivas das organizações se manifestam de diferentes formas, incluindo mas não se limitando a:
  - ▶ Visões compartilhadas, valores, normas, crenças e expectativas
  - ▶ Políticas, métodos e procedimentos
  - ▶ Visões das relações e autoridade e
  - ▶ Ética do trabalho e horas de trabalho
- ▶ O gerente de projetos precisa saber quais pessoas na organização são deliberantes e trabalhar com elas para influenciar o sucesso do projeto



# Influência da estrutura organizacional

- ▶ Estrutura Organizacional - Os projetos fazem parte das organizações que podem estar estruturadas de acordo com...

**Coordenador do projeto**

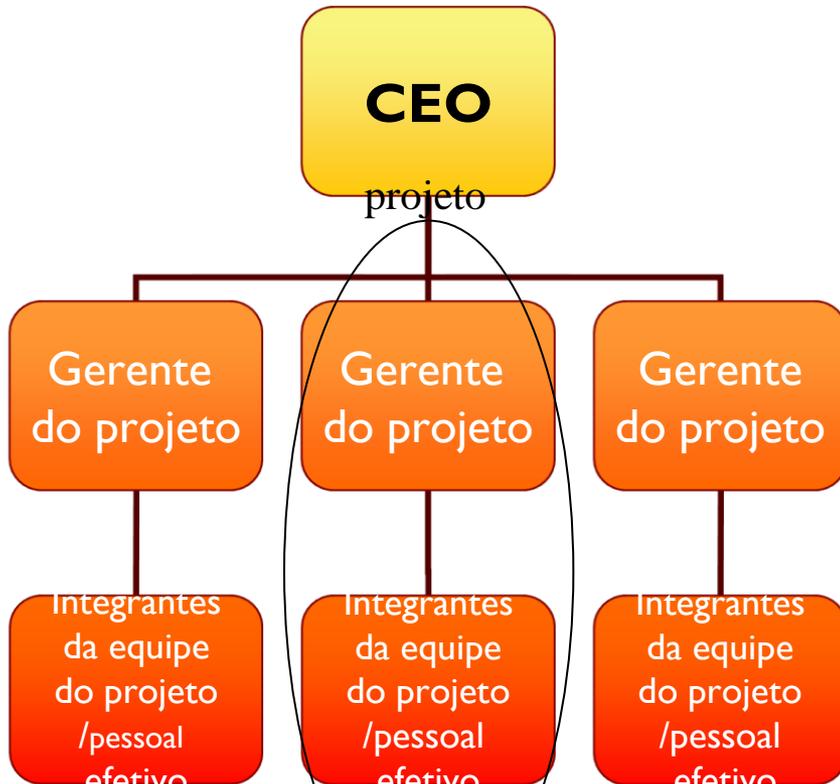


Organograma estrutura funcional

- Gerente de projeto é um gerente funcional
- Projetos não são os focos principais da empresa
- Os integrantes da equipe são leais ao gerente funcional, que têm pouca ou nenhuma autoridade oficial

# Influência da estrutura organizacional

## ► Estrutura organizacional - Empresa orientada a projetos



Organograma orientado a projetos

- Enfoque principal da empresa é o próprio projeto

- Os gerentes de projeto têm autoridade máxima sobre o projeto

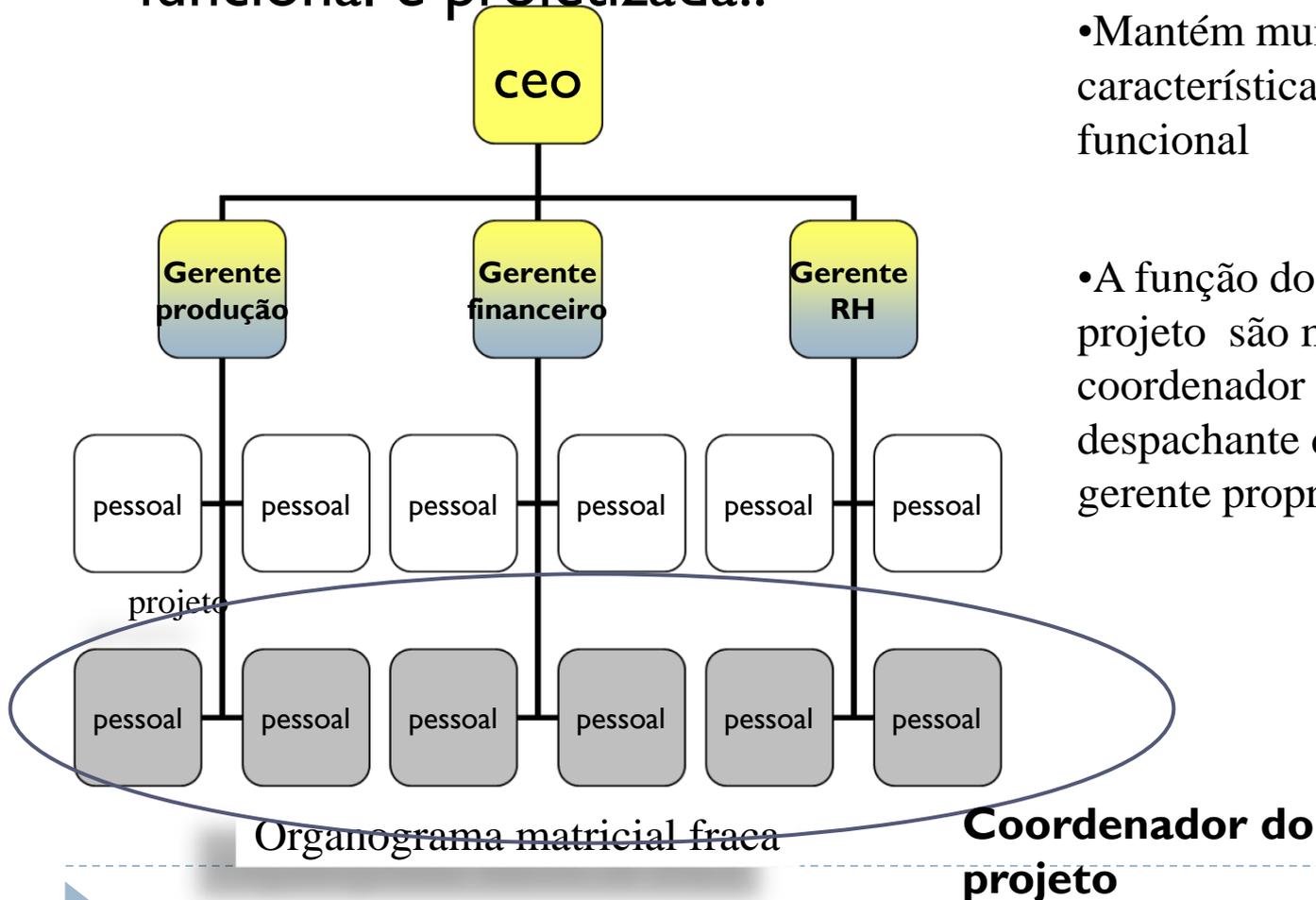
- Os recursos da organização são destinados ao projeto e ao esforço do projeto

- Os integrantes da equipe trabalham no mesmo local físico

- A lealdade é cultivada em torno do projeto, não em torno do gerente funcional

# Influência da estrutura organizacional

- ▶ Estrutura organizacional - Matricial fraca = Misto entre funcional e projetizada..

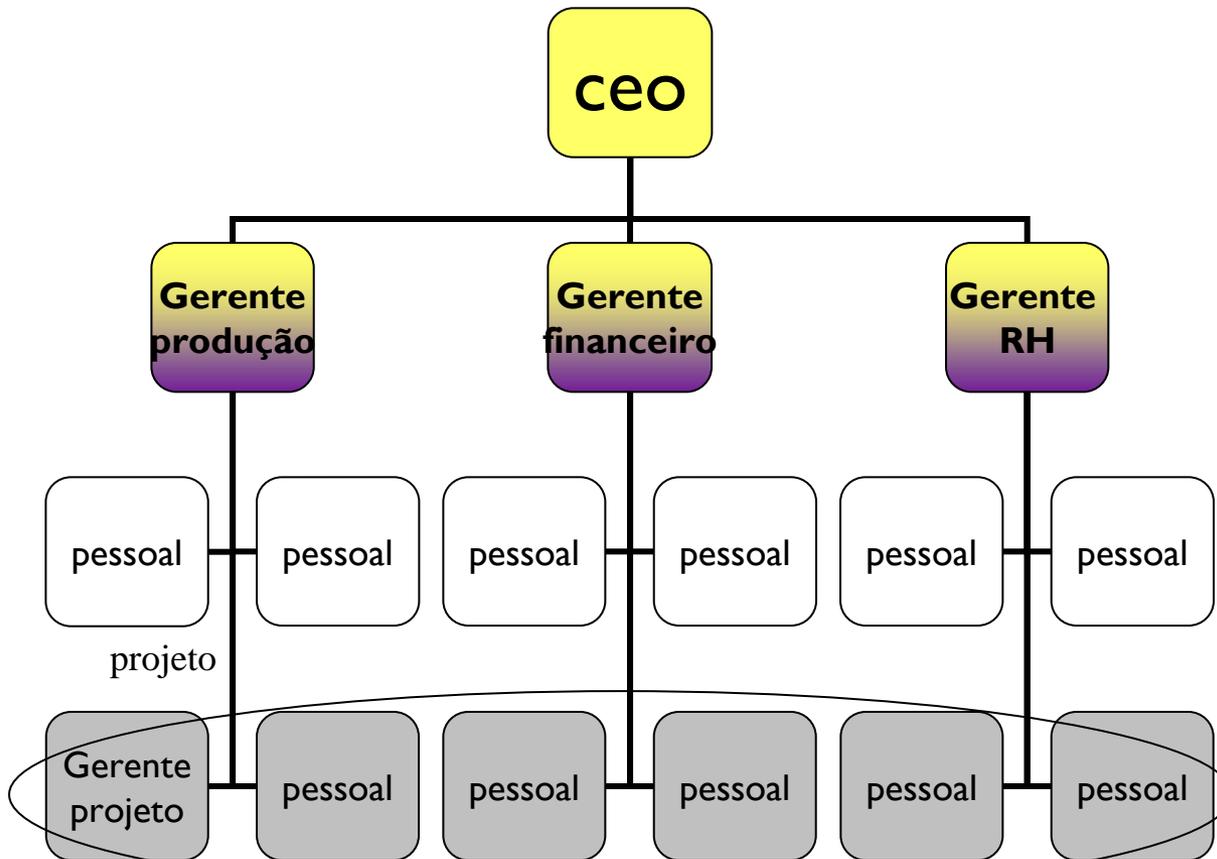


- Mantém muitas características da estrutura funcional

- A função dos gerentes de projeto são mais a de um coordenador ou despachante do que de um gerente propriamente dito

# Influência da estrutura organizacional

## ► Estrutura organizacional - Matricial balanceada



Organograma matricial balanceada

- Mantém muitas características da estrutura projetizada

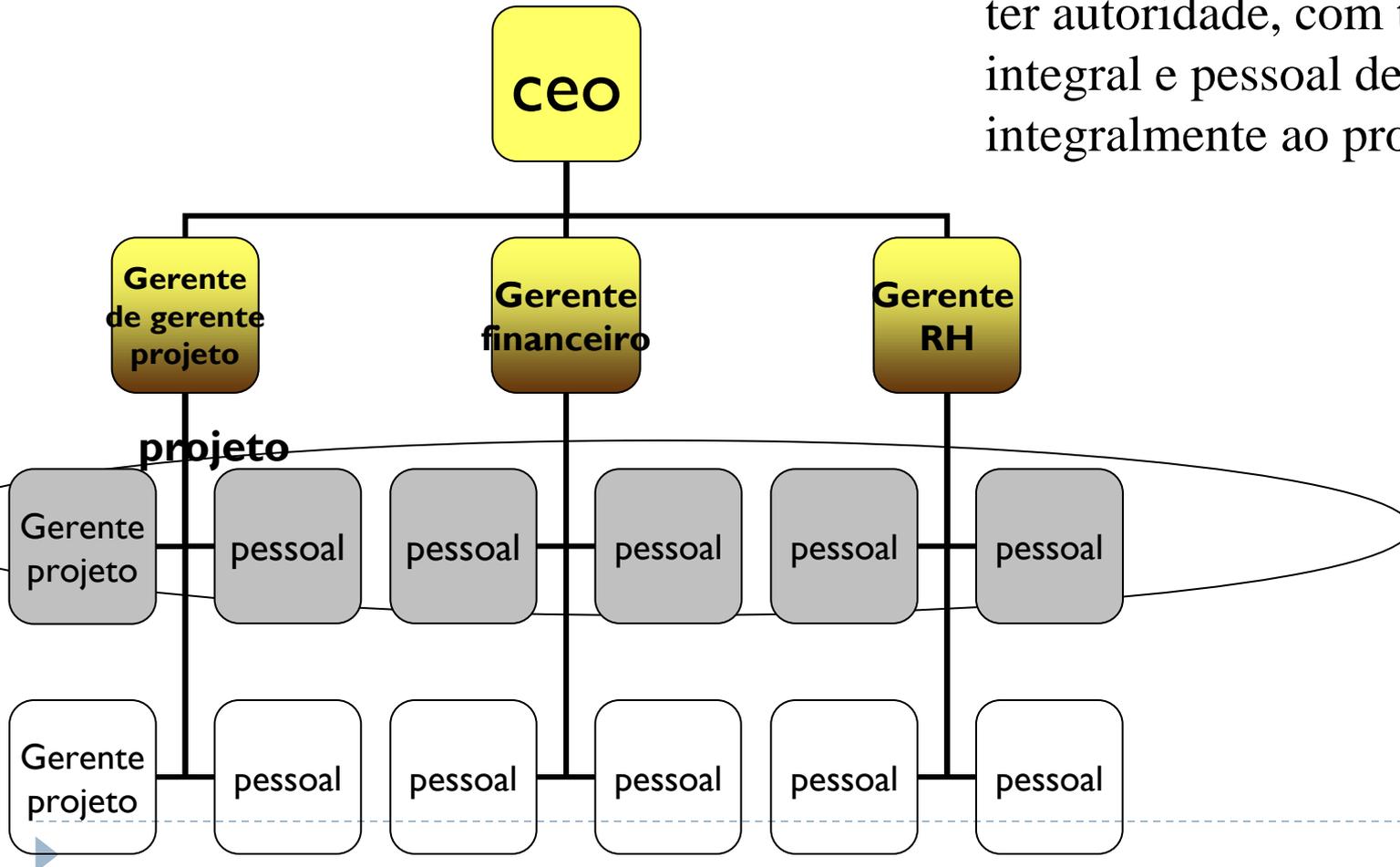
- Os gerentes de projeto passam a ter autoridade, com tempo integral



# Influência da estrutura organizacional

## ► Estrutura organizacional Matricial forte

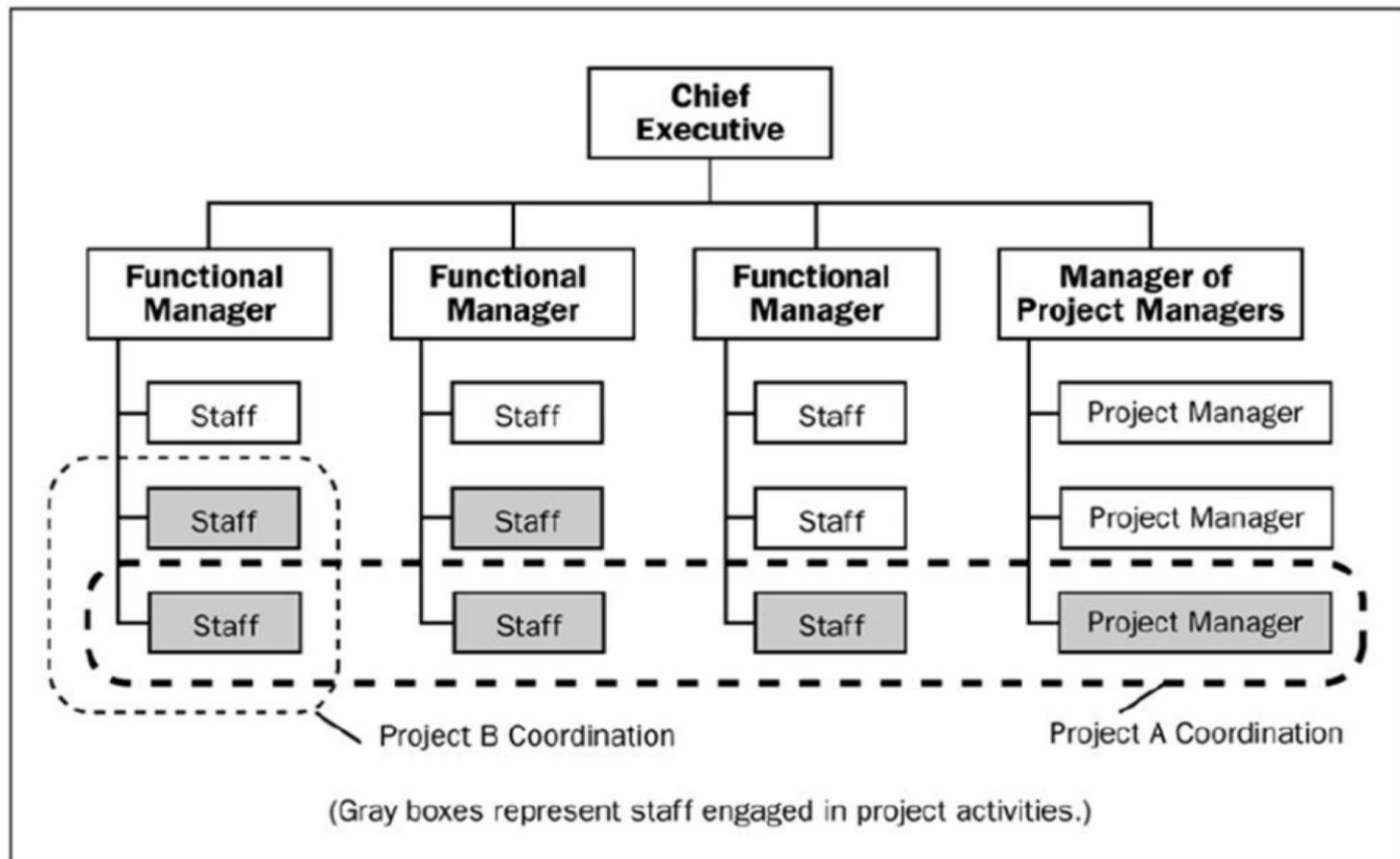
- Os gerentes de projeto passam a ter autoridade, com tempo integral e pessoal dedicado integralmente ao projeto



# Influência da estrutura organizacional

## ► Estrutura organizacional Organização composta

- Combinação dos diferentes tipos de estrutura



# Tipos de estrutura organizacional

	<b>Matricial fraca</b>	<b>Matricial balanceada</b>	<b>Matricial forte</b>
<b>Cargo do gerente de projeto</b>	Coordenador, lider ou executor de projeto	Gerente de projeto	Gerente de projeto
<b>Enfoque do gerente de projeto</b>	Divide o enfoque entre as responsabilidades do projeto e as funcionais	Projeto e sua execução	Projeto e sua execução
<b>Poder do gerente de projeto</b>	Autoridade e poder mínimos	Equilíbrio entre autoridade e poder	Autoridade e poder totais
<b>Tempo do gerente de projeto</b>	Parcial no projeto	Integral nos projetos	Integral nos projetos
<b>Estilo da organização</b>	Muito semelhante à organização funcional	Combinação de matricial forte e fraca	Muito semelhante à organização estruturada por projetos
<b>O gerente de projeto se reporta a:</b>	Gerente funcional	Um gerente funcional, mas divide a autoridade e o poder	Gerente dos gerentes de projeto

# Definições

---

- ▶ Atividade\_I (Cont.)
- ▶ Resposta: qual é o tipo de estrutura organizacional na empresa na qual trabalha ou trabalhou?
- ▶ Resposta: existe Método de Gestão de Projetos na empresa na qual trabalha ou trabalhou? Existe software?



**Se um projeto é finito, qual  
é o seu ciclo de vida?**

# Definições

## ► Ciclo de vida do projeto

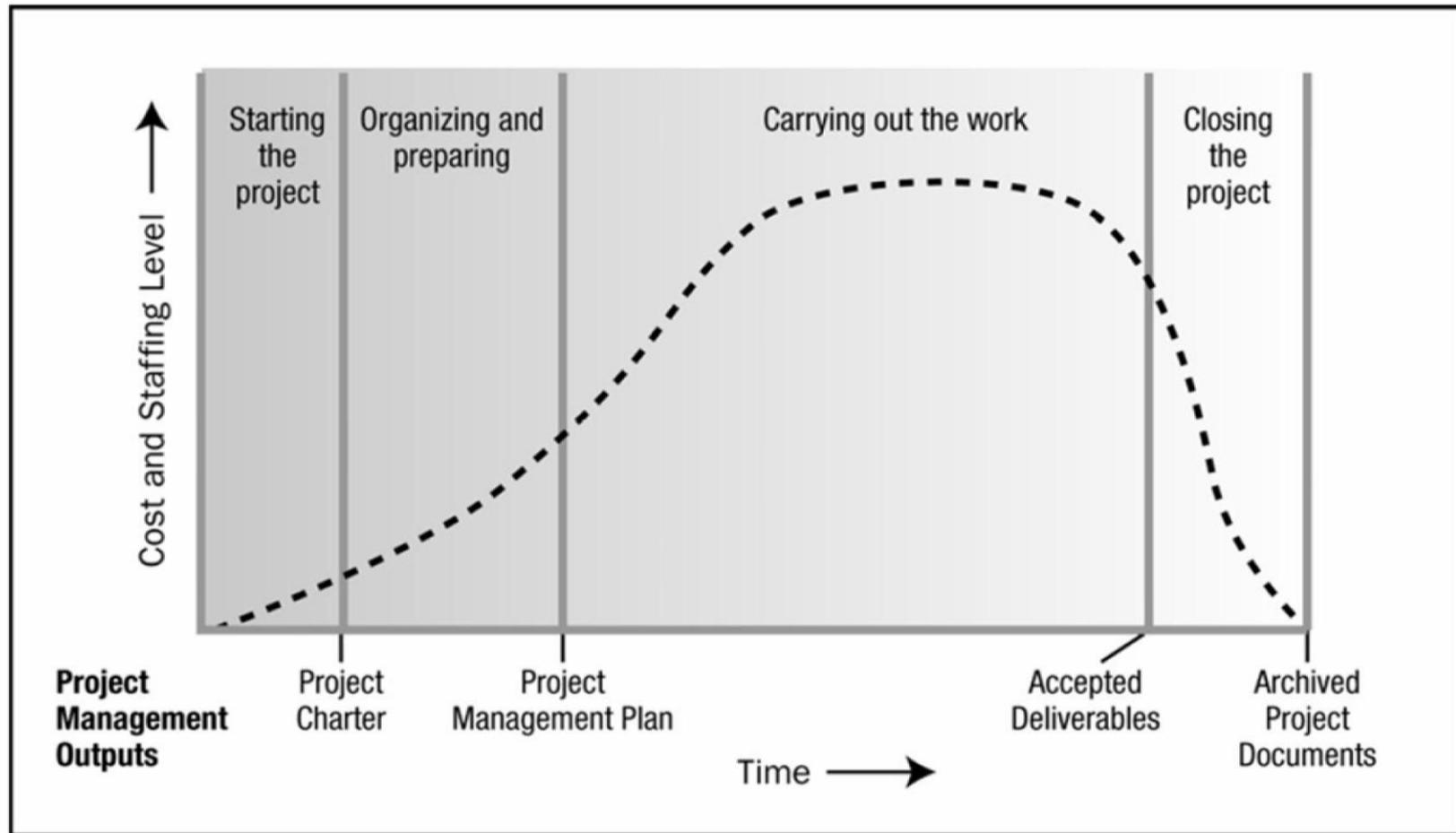


Figura 2-1. Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida

# Definições

## ► Ciclo de vida do projeto

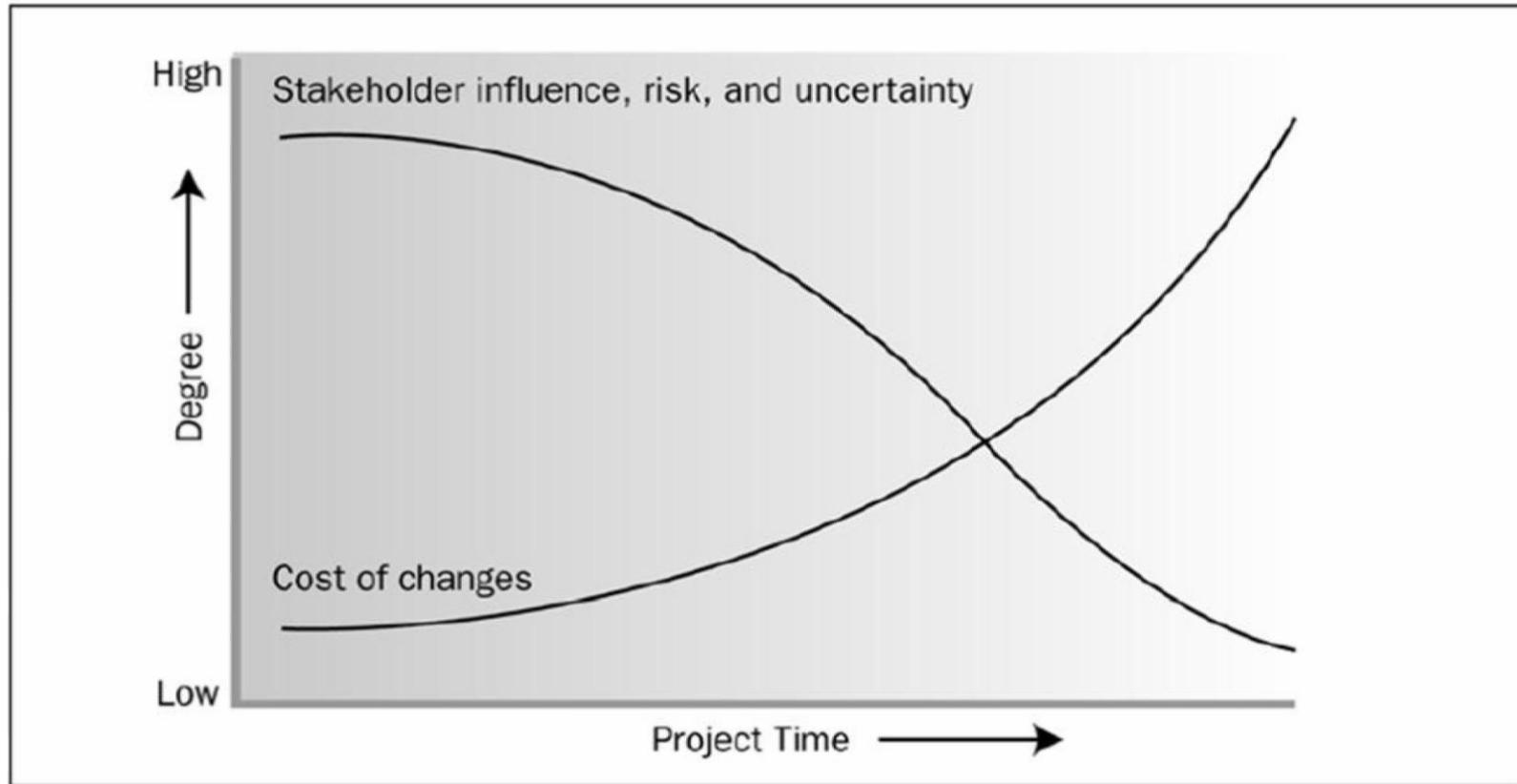


Figura 2-2. Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto

# Definições

## ► Ciclo de vida do projeto

Projeto de revitalização de uma área /sequencial (3 fases)



Figura 2-4. Exemplo de um projeto de três fases

Projeto de construção de nova fábrica/sobreposta (1 fase)

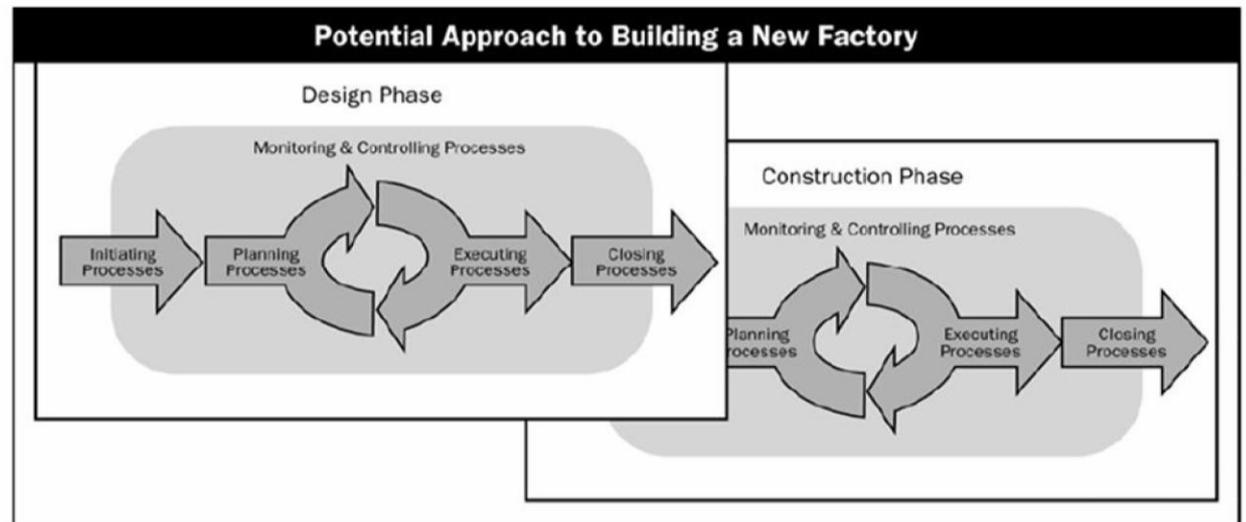
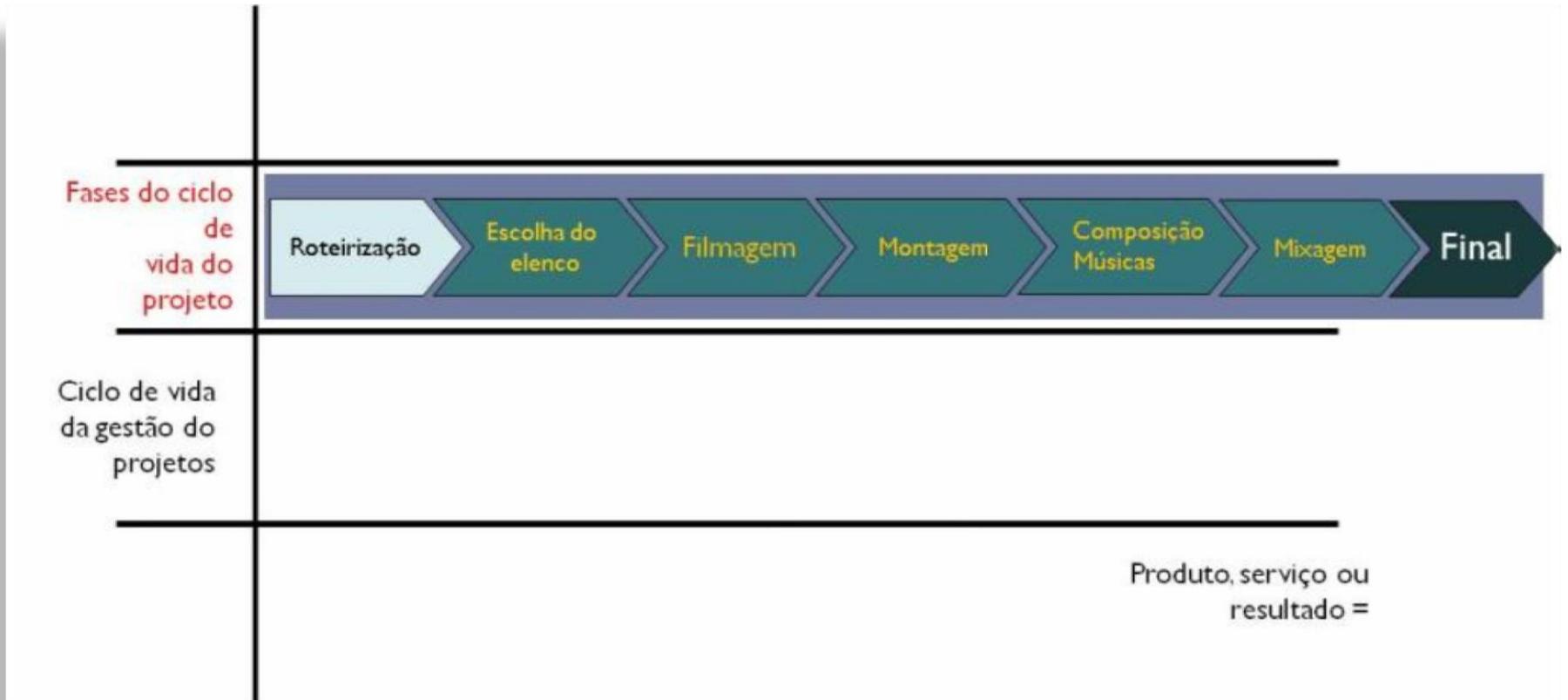


Figura 2-5. Exemplo de um projeto com fases sobrepostas

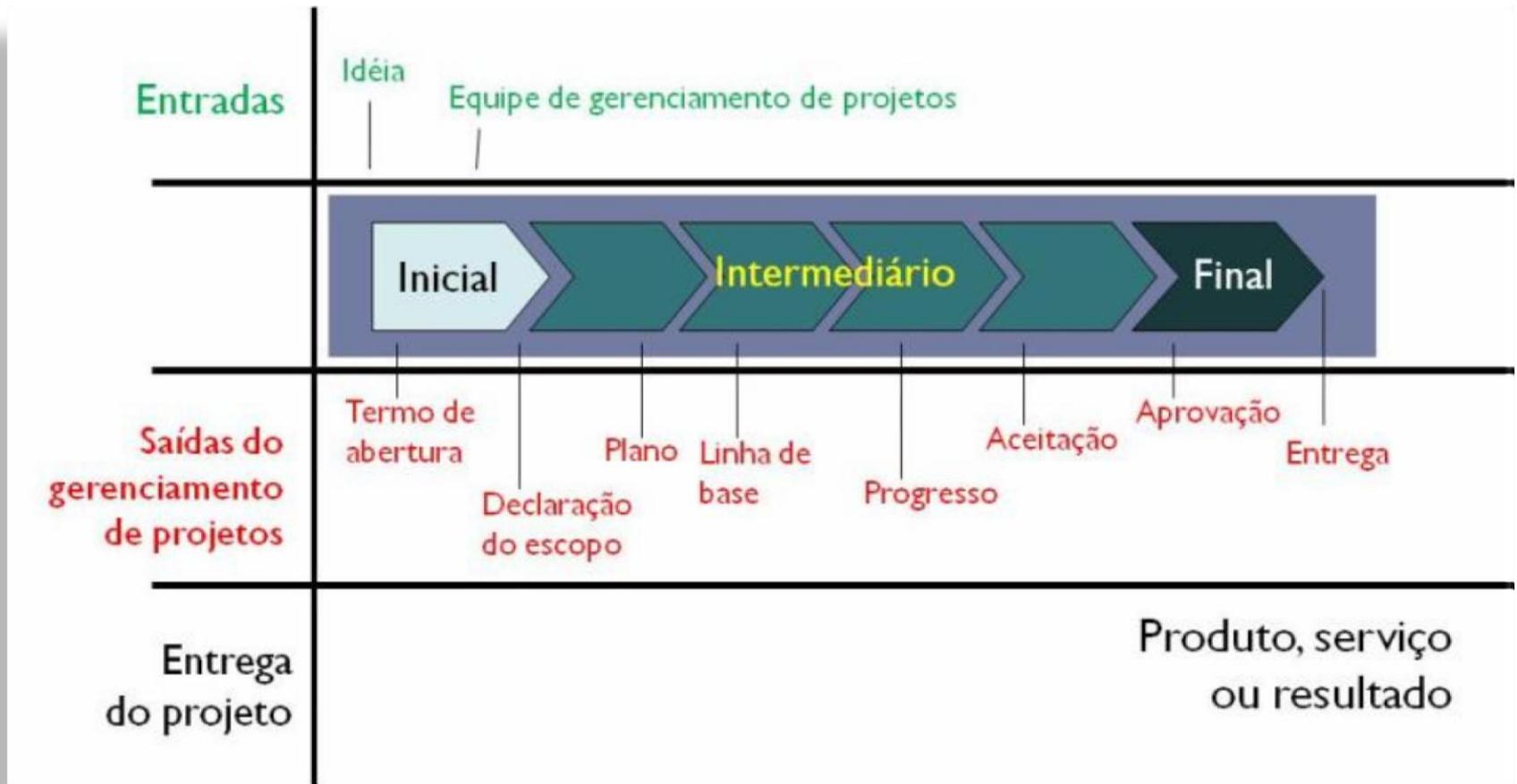
# Definições

- ▶ Ciclo de vida do projeto x ciclo de vida de gestão do projeto



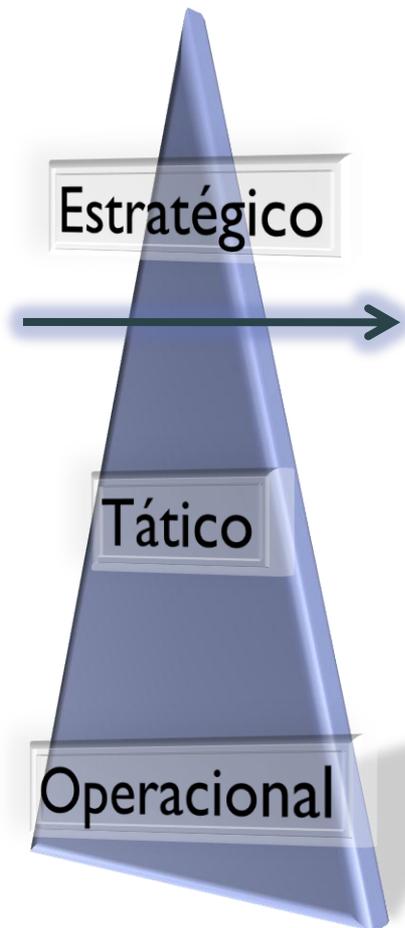
# Definições

## ▶ Entradas e Saídas do gerenciamento de projetos



# Origem do Projeto

---



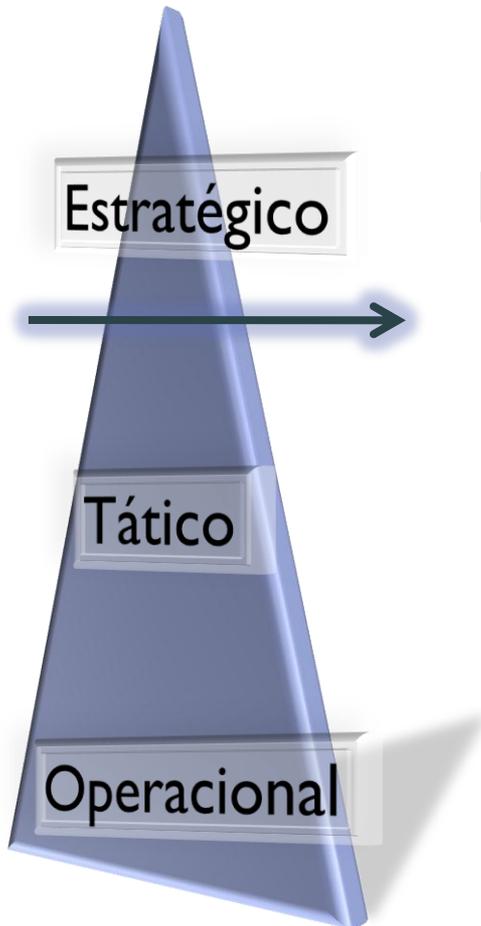
**Etapa I – Processo de Iniciação**

**Etapa II – Processos de:**  
**Planejamento**  
**Execução**  
**Controle**  
**Encerramento**



# Origem do Projeto

---



**Etapa I – Iniciação**

} Ponte  
ligação

**Etapa II – Planejamento**

**Execução**

**Controle**

**Encerramento**



# Definições

---

- ▶ Gerenciamento de projetos
- ▶ É realizado através da integração adequada de 42 processos lógicos de gestão, agrupados em 5 grupos de processos:
  - ▶ Iniciação
  - ▶ Planejamento
  - ▶ Execução
  - ▶ Controle
  - ▶ Encerramento



## Grupo de Processos (Ciclo de vida de gerenciamento do Projeto)

Áreas conhecimento	Processos Iniciação	Processos Planejamento	Processos Execução	Processos Controle	Processos Encerramento
Gestão Integração	Desenvolver P. Charter	Elaboração plano	Execução plano	Controle integrado alterações	Encerramento do projeto ou fase
Gestão Escopo		Plano escopo		Verif e contr escopo	
Gestão Tempo		Plano tempo		Controle cronograma	
Gestão Custos		Plano custos		Controle custos	
Gestão Qualidade		Plano qualidade	Garantia qualidade	Controle qualidade	
Gestão RH		Plan. Organ Formar equipe	Desenv. equipe		
Gestão comunicação	Identificar stakeholders	Planejamento comunicações	Distribuição informações	Relatório de desempenho	
Gestão Riscos		Plano gestão riscos		Risco monitoramento e controle	
Gestão Aquisições		Planejamento aquisições e solicitação	Solicitação seleção fontes, adm contrato	Gerenciar aquisições	Encerramento contratos e aquisições

# Processos de Gestão de Projetos

---

	<b>Grupo de Processos (Ciclo de vida de gerenciamento do Projeto)</b>				
	<b>Processos Iniciação</b>	<b>Processos Planejamento</b>	<b>Processos Execução</b>	<b>Processos Controle</b>	<b>Processos Encerramento</b>



# Áreas de conhecimento

---

Áreas conhecimento					
Gestão Integração					
Gestão Escopo					
Gestão Tempo					
Gestão Custos					
Gestão Qualidade					
Gestão RH					
Gestão comunicação					
Gestão Riscos					
Gestão Aquisições					



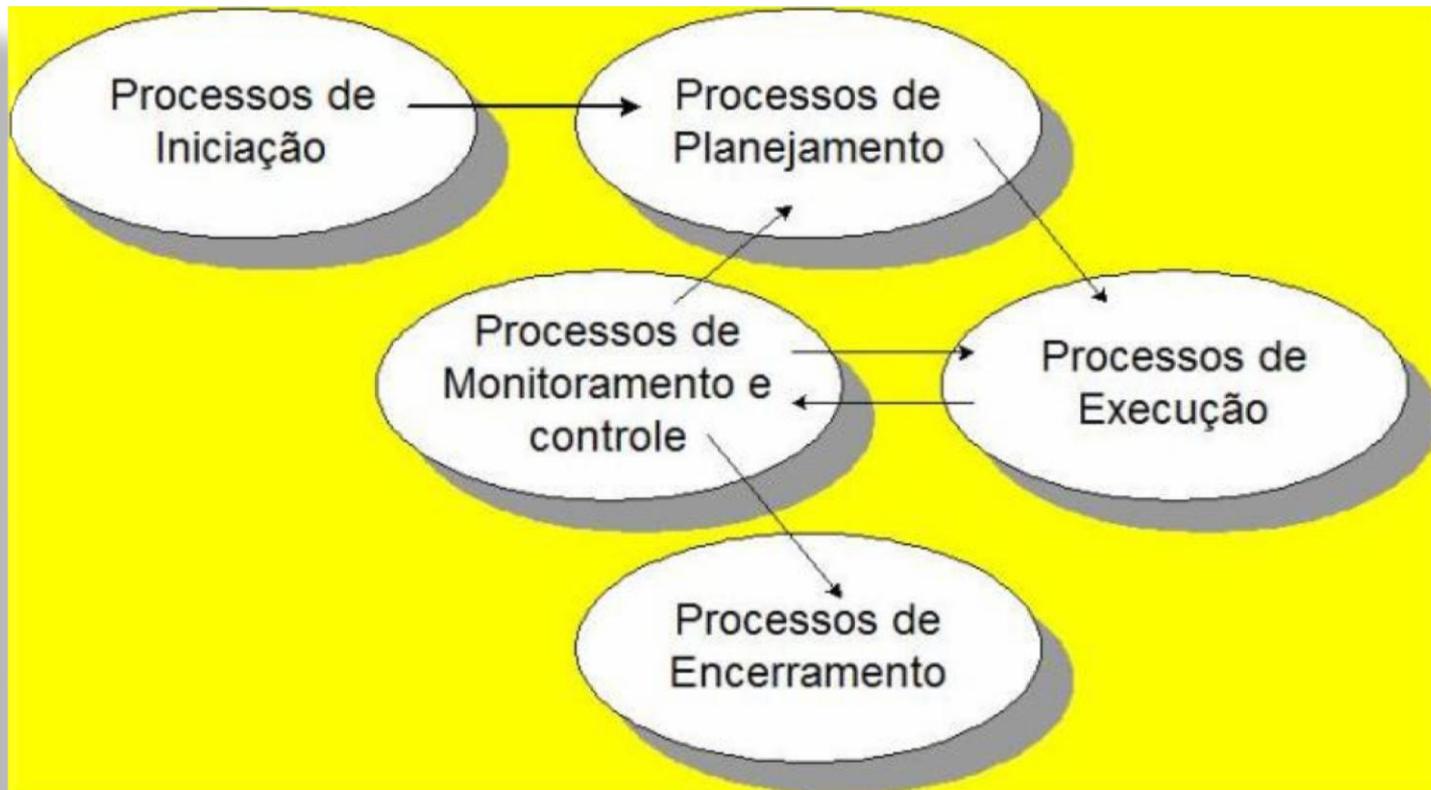
## Grupo de Processos (Ciclo de vida do gerenciamento do Projeto)

Áreas conheci- mento	Processos Iniciação	Processos Planejamento	Processos Execução	Processos Controle	Processos Encerramento
Gestão Integrada	<b>Iniciação</b>	<b>Elaboração plano</b>	Execução plano	Controle integrado alterações	Encerramento do projeto
Gestão Escopo		<b>Plano escopo</b>		Verif e contr escopo	
Gestão Tempo		<b>Plano tempo</b>		Controle cronograma	
Gestão Custos		<b>Plano custos</b>		Controle custos	
Gestão Qualidade		<b>Plano qualidade</b>	Garantia qualidade	Controle qualidade	
Gestão RH		Plan. Organ Formar equipe	Desenv. equipe		
Gestão comunica- ção		<b>Planejamento comunicações</b>	Distribuição informações	Relatório de desempenho	
Gestão Riscos		Plano gestão riscos		Risco monitoramento e controle	
Gestão Aquisições		Planejamento aquisições e solicitação	Solicitação seleção fontes, adm contrato		Encerramento contrato

# Definições

---

## ▶ Grupos de Processos (Xavier, 2005)



# Atividades

---

## ▶ Realizar atividade de aula

- ▶ Grupo 1 - Elabore o ciclo de vida de uma festa de 15 anos de 10 jovens
- ▶ Grupo 2 - Elabore o ciclo de vida de um evento esportivo - uma maratona ciclística
- ▶ Grupo 3 - Elabore o ciclo de vida de desenvolvimento de um novo produto
- ▶ **Todos - Observar as características de liderança dentro de seu grupo e fazer uma análise em grupo**

# **Maturidade, método e gestão de portfólio**

**30/03– Gestão de portfólio**