

Gestão de Projetos 2026

Prof. MS Clayton J A Silva

Governança, complexidade e maturidade
de projetos

Quem decide o quê, em que momento e com base em quais informações.



DOIS TIPOS DE REUNIÃO DE CONTROLE – ALINHADOS, NÃO SIMULTÂNEOS



1. REVISÃO TÉCNICA

Verifica a maturidade técnica do trabalho da etapa.



2. REVISÃO GERENCIAL

Trata do status contratual, administrativo e das decisões que dependem da alta gerência e do cliente.



Conclusão satisfatória da Revisão Técnica é pré-requisito formal para a Revisão Gerencial.

EVITA:

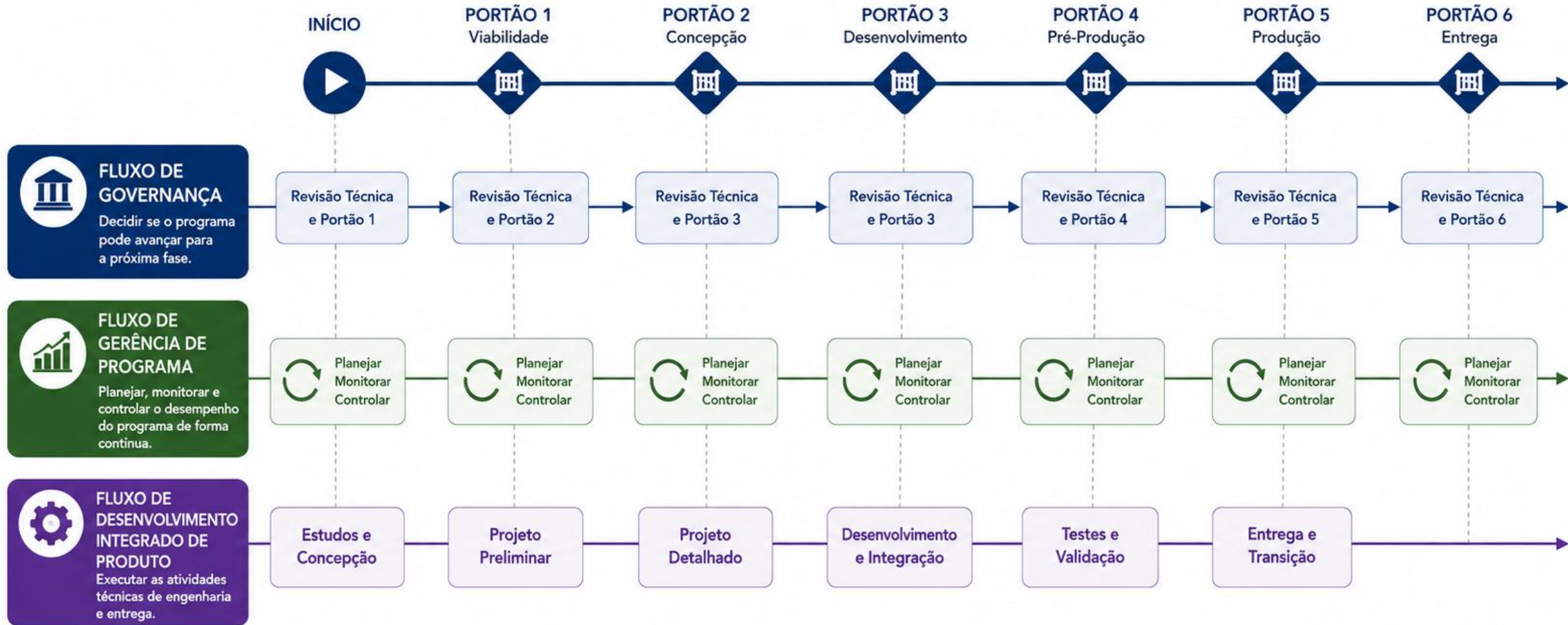
- Decisões gerenciais sem base técnica validada
- Discussões técnicas se arrastando em reuniões de caráter executivo



PRINCÍPIO-CHAVE: Governança eficaz depende menos da existência formal de comitês e mais da clareza sobre quem tem autoridade para decidir o quê.

Há um fluxo próprio da governança, da gestão de programas e da gestão de projetos

Três fluxos paralelos e interdependentes, cada qual com seu ritmo, seus artefatos e suas decisões.



GOVERNANÇA:

Decide a passagem de fase com base na maturidade técnica.



GERÊNCIA DE PROGRAMA:

Monitora e controla continuamente o desempenho do programa.



DESENVOLVIMENTO:

Executa as atividades técnicas e gera os entregáveis.



FLUXOS DISTINTOS, INTERDEPENDENTES E ALINHADOS POR PORTÕES E INFORMAÇÕES.

2.3 MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS

Capacidade organizacional de conduzir projetos de forma consistente, previsível e repetível.



Referências de modelos



Project Management Institute.

OPM3®

Organizational Project Management Maturity Model
Avalia o alinhamento entre práticas de projetos, programas e portfólios e os objetivos estratégicos da organização.

MMGP

Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
Darci Prado (2015)

Modelo setorial de Darci Prado, com 5 níveis e 7 dimensões. Avalia a evolução da gestão de projetos desde práticas quase desconhecidas até a otimização.



Por que a maturidade importa?



Maior previsibilidade e controle de custos, prazos e qualidade.



Redução de riscos e retrabalho.



Melhor desempenho de portfólios e retorno sobre investimentos.

Relação com o conhecimento de domínio



A repetição em um mesmo domínio técnico permite consolidar conhecimento institucional: bibliotecas, padrões, lições aprendidas e arquiteturas de referência que reduzem a incerteza de novos projetos.

NÍVEIS DE MATURIDADE (MMGP)

EVOLUÇÃO DA MATURIDADE



1 QUASE DESCONHECIDO



Projetos conduzidos por intuição e esforço individual. Não há planejamento, controle ou procedimentos padronizados.

2 INICIADO



Conhecimentos e ferramentas introdutórios. Há iniciativas isoladas de planejamento e controle, sem uma plataforma padronizada.

3 PADRONIZADO



Plataforma de gestão padronizada, com metodologia, baselines, medição de desempenho e registro de anomalias.

4 GERENCIADO



A plataforma funciona e produz resultados. Há elevada competência e mitigação das anomalias que afetam os projetos.

5 OTIMIZADO



Processos, ferramentas e resultados são otimizados por inovação. O sucesso é muito elevado e a organização torna-se referência.



IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO

Organizações mais maduras entregam com mais previsibilidade, controlam melhor os riscos e aprendem continuamente.



DEFESA

Exigências contratuais e regulatórias impulsionam a formalização e o aprimoramento contínuo.



TELECOMUNICAÇÕES

Alta repetição de projetos em um mesmo domínio fortalece padrões e conhecimento.



OUTROS SETORES

Projetos esporádicos tendem a apresentar maturidade menos desenvolvida.

CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DE PROJETOS

Projetos de diferentes níveis de complexidade demandam abordagens de gestão proporcionais aos seus desafios.



SISTEMAS COMPLEXOS OU SISTEMAS DE SISTEMAS

Exemplo: Sistema Financeiro Integrado de uma Organização

IDEIA CENTRAL



Um Sistema de Sistemas é formado por sistemas independentes que, ao serem integrados, produzem **capacidades que nenhum deles possui isoladamente**.



A capacidade do conjunto **emerge da integração** e da interação entre os sistemas.



POR QUE É COMPLEXO?



Cada sistema possui objetivos e regras próprias, desenvolvidos em momentos e por equipes diferentes.



As interfaces e dependências entre sistemas geram um comportamento global que não existe em cada parte isoladamente.



Mudanças em um sistema podem impactar vários outros, exigindo coordenação e governança.



A integração bem-sucedida permite maior eficiência operacional, controle, transparência e apoio à decisão estratégica.



A COMPLEXIDADE ESTÁ NAS INTERFACES

Em Sistemas de Sistemas, o desafio não está apenas em desenvolver bons sistemas, mas principalmente em fazer com que eles **interoperem de forma confiável, segura e alinhada aos objetivos do negócio**.

ABORDAGENS DE GESTÃO E METODOLOGIAS: CONCEITOS DISTINTOS E COMPLEMENTARES

A abordagem define como o trabalho será conduzido ao longo do tempo. As metodologias fornecem os métodos, técnicas e artefatos para executar.

1. ABORDAGENS DE GESTÃO: COMO O TRABALHO É CONDUZIDO NO TEMPO



Definem o **ritmo, a cadência e a forma de entrega** do produto/serviço. Indicam em que momentos o escopo é detalhado, como são feitos os ajustes e quando há entregas de valor.



2. METODOLOGIAS: COM O QUE O TRABALHO É EXECUTADO



São **conjuntos de práticas, técnicas, processos e artefatos** que orientam o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle. Exemplos: PMBOK, PRINCE2, IPMA ICB, Scrum, Kanban, SAgE, entre outras.

As abordagens de gestão podem ser aplicadas usando diferentes metodologias.

Uma mesma abordagem pode ser apoiada por metodologias diferentes. Da mesma forma, uma metodologia pode ser adaptada para diferentes abordagens.

PRINCIPAIS ABORDAGENS DE GESTÃO

ITERATIVA

O produto é desenvolvido por meio de ciclos repetitivos, com revisões e aprendizados ao final de cada iteração.



Quando usar



Quando há necessidade de aprendizado contínuo e o escopo ainda possui incertezas significativas.

INCREMENTAL

O produto é dividido em partes (incrementos) que são entregues de forma planejada e cumulativa.



Quando usar



Quando é possível definir a arquitetura geral desde o início, mas as funcionalidades podem ser entregues por etapas.

HÍBRIDA (ITERATIVA + INCREMENTAL)

Combina iterações dentro de cada incremento. Cada parte é desenvolvida em ciclos curtos e entregue ao final.



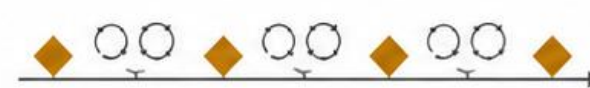
Quando usar



Quando se busca aprendizado contínuo e entregas parciais planejadas, com maior controle de escopo em cada etapa.

HÍBRIDA (PREDITIVA + ÁGIL)

Planejamento inicial com marcos e controle, com execução adaptativa em ciclos ágeis entre os marcos.



Quando usar



Quando existem marcos contratuais, regulatórios ou de governança que precisam ser atendidos, com flexibilidade na execução.



ABORDAGEM
Como o trabalho
será conduzido
no tempo



METODOLOGIA
Com o que o trabalho
será executado



Alinhadas para entregar valor

PMBOK – ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO

O PMBOK organiza o gerenciamento de projetos em 10 Áreas de Conhecimento e 5 Grupos de Processos.

10 ÁREAS DE CONHECIMENTO



1. Integração

Alinha e coordena os processos e atividades do projeto.



2. Partes Interessadas

Identifica, analisa e engaja as partes interessadas.



3. Escopo

Define e controla o que está e o que não está incluído no projeto.



4. Tempo

Planeja, desenvolve cronograma e controla os prazos do projeto.



5. Custos

Estima, orça e controla os custos do projeto.



6. Qualidade

Planeja e controla a qualidade dos entregáveis e do projeto.



7. Recursos

Planeja, aloca e gerencia os recursos da equipe e demais recursos do projeto.



8. Comunicações

Planeja, gerencia e controla as comunicações do projeto.



9. Riscos

Planeja, identifica, analisa, responde e monitora os riscos do projeto.



10. Aquisições

Planeja e gerencia as aquisições e contratos do projeto.

5 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO



1. INICIAÇÃO

Autoriza o projeto ou uma fase dele e define seu escopo inicial.



2. PLANEJAMENTO

Define o escopo detalhado e estabelece o plano de projeto para entregar os objetivos.



3. EXECUÇÃO

Integra pessoas e recursos para executar o plano de gerenciamento do projeto.



4. MONITORAMENTO E CONTROLE

Acompanha o desempenho do projeto, compara com o plano e toma ações corretivas.



5. ENCERRAMENTO

Formaliza a aceitação das entregas e encerra o projeto ou uma fase dele.

COMO OS PROCESSOS SE RELACIONAM AO LONGO DO PROJETO



SCRUM – METODOLOGIA ÁGIL

Scrum é um framework ágil para entregar valor de forma iterativa, incremental e adaptativa, com foco em transparência, inspeção e adaptação contínua.

PRINCÍPIOS DO SCRUM



Transparência

Todos têm visibilidade do trabalho e do progresso.



Inspeção

O progresso é inspecionado frequentemente para detectar desvios e oportunidades.



Adaptação

Ajustes são feitos rapidamente para maximizar o valor entregue.



Foco no Valor

Entregar o que é mais importante para o cliente, o quanto antes.

O FRAMEWORK SCRUM

1. VISÃO DO PRODUTO

O Product Owner cria e prioriza o backlog do produto.



PRODUCT BACKLOG

Lista priorizada de tudo que pode gerar valor.

2. PLANEJAMENTO DA SPRINT

O time seleciona do backlog o que será entregue na Sprint e define a meta.



SPRINT BACKLOG

Itens selecionados para a Sprint e o plano do time.

3. SPRINT



1 a 4 semanas

Ciclos curtos para construir e entregar incrementos de valor.

DAILY SCRUM

Reunião diária de 15 min. para sincronização do time.

4. REVISÃO DA SPRINT

O time apresenta o incremento e obtém feedback das partes interessadas.

5. RETROSPECTIVA

O time reflete sobre o que funcionou bem e o que pode ser melhorado.



INCREMENTO

Entregável potencialmente utilizável que agrega valor.



MELHORIA CONTÍNUA

Ajustes no processo para a próxima Sprint.

Aprendizados e novas prioridades alimentam o próximo ciclo

ARTEFATOS DO SCRUM



Product Backlog

Lista priorizada de requisitos, funcionalidades, melhorias e correções.



Sprint Backlog

Itens do Product Backlog selecionados para a Sprint e o plano de trabalho.



Incremento

Resultado do trabalho da Sprint, potencialmente utilizável.

COMPROMISSOS DO SCRUM



Meta do Produto

Objetivo de longo prazo que guia o desenvolvimento.



Meta da Sprint

Objetivo do que o time pretende entregar na Sprint.



Definição de Pronto (DoD)

Crítérios acordados que garantem a qualidade do incremento.

PMI – GESTÃO DE PROJETOS: ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS

Uma visão integrada e centrada na entrega de valor, baseada na experiência prática na gestão de projetos.

5 GRUPOS DE PROCESSOS



1. INICIAÇÃO

Autoriza o projeto ou fase e define o escopo inicial.



2. PLANEJAMENTO

Define o escopo detalhado, os objetivos e o plano de ação para alcançá-los.



3. EXECUÇÃO

Realiza o trabalho planejado para entregar os resultados do projeto.



4. MONITORAMENTO E CONTROLE

Acompanha o desempenho do projeto e toma ações corretivas quando necessário.



5. ENCERRAMENTO

Formaliza a aceitação das entregas e encerra o projeto ou fase.

7 ÁREAS DE CONHECIMENTO (FOCO NA GESTÃO INTEGRADA)



1. ESCOPO

Define o que será entregue e o que não está incluído.

Foco: requisitos, entregas e controle de escopo.



2. TEMPO

Planeja, define atividades, estima durações e controla o cronograma.

Foco: prazos, marcos e entrega no tempo certo.



3. PESSOAS (CAPITAL HUMANO)

Mobiliza, desenvolve e engaja as pessoas da equipe.

Foco: competências, motivação e trabalho em equipe.



4. CUSTOS, RECURSOS E AQUISIÇÕES

Estima, aloca e controla os custos, recursos e aquisições necessários.

Foco: orçamento, recursos materiais, contratações e infraestrutura.



5. RISCOS E QUALIDADE

Identifica, avalia e trata riscos; garante que as entregas atendam aos padrões de qualidade.

Foco: prevenção, conformidade e melhoria contínua.



6. INTEGRAÇÃO

Integra todos os planos, atividades e mudanças para manter o projeto alinhado aos objetivos.

Foco: coordenação, alinhamento e visão sistêmica.



PARTES INTERESSADAS

Transversal a todos os processos.

Envolve clientes, usuários, atores da organização e fornecedores.



Foco: entender necessidades, gerenciar expectativas e gerar valor para todos.



COMUNICAÇÕES

Transversal e fundamental em todas as áreas e processos.

Garante que a informação certa chegue na hora certa para as pessoas certas.



Foco: clareza, alinhamento, engajamento e tomada de decisão.