

Documento de Lições Aprendidas

Exame PMP® (Project Management Professional)

O Senhor é meu Pastor; nada me faltará.
Salmo 23.1

*Equipe reunida, sessão de Brainstorm, dedos indicadores para o alto.
1, 2, 3..
Eu sou o Gerente do Projeto.*

Primeiramente meu agradecimento a DEUS, fonte de inspiração e proteção.

A vocês, amigos da Turma 25 BH FGV MBA em Gerenciamento de Projetos, muito obrigado. Sim, vocês me transmitiram a segurança necessária para admitir que após 15 meses de convivência, estava pronto para aceitar a função de agente integrador, “O Maestro”, foram muitas discussões, talvez até acaloradas, pontos divergentes, premissas descobertas, e muitas restrições pelo caminho, mas sempre com o foco no problema, jamais nas pessoas, o confronto, foi a nossa principal técnica de negociação, e assim a relação ganha-ganha, se fortalecia a cada módulo cursado.

Aos amigos do Grupo de estudos, obrigado pela paciência, por fomentarem as discussões, e assim me obrigarem a cada dia aprimorar meus conhecimentos nas verificações imediatas e situacionais, durante a navegação pelos fundamentos de gerenciamento de projetos, as nove áreas de conhecimento, e responsabilidade social e profissional, o apoio e o incentivo nas vésperas do exame.

Não menciono nomes, mas cada um que recebe este documento de lições aprendidas sabe compreender a importância de sua presença durante o processo de preparação, até a conquista da certificação PMP® (Project Management Professional) no último dia 16 de maio de 2011. Você, que não está inserido na arte do Gerenciamento de Projetos, e lê estas linhas, compreenda seu ombro amigo, as palavras de conforto nos momentos difíceis – não foram poucos –, um aperto de mão, um sorriso, um abraço apertado, as conversas nos mais diversos assuntos, sim, meu muito obrigado, por ter me escutado, tentando me confortar e definitivamente ter sido um agente importante no processo de preparação para o exame.

Foram 19,5 meses, e cada um de vocês Gerentes de Projetos (MBA e Grupo de Estudo), Amigos, Família, contribuíram fortemente para o reconhecimento obtido com esforço e dedicação, mas tenha a convicção, o mérito do meu sucesso é compartilhado com todos vocês... Para muitos, as próximas linhas podem não ter significado lógico, mas gostaria que concluísse a leitura deste documento, acredito fortemente que estas lições apreendidas podem lhe ser úteis em algum momento em qualquer projeto de vida, profissional ou pessoal, certamente várias situações aplicadas neste projeto de estudo podem ser replicadas ao longo da vida e adaptadas ao seu contexto individual.

E definitivamente, as recomendações no LinkedIn (<http://br.linkedin.com/in/ronielton>), uma palavra se torna constante a todos vocês na referencia realizada: **DETERMINAÇÃO**. Não sou audaz em mencionar e relacionar esta palavra à definição e segredo do sucesso, mas me arrisco a dizer que conhecer as barreiras a serem superadas e estabelecer metas SMART [*Specific* (Específico) | *Mensurable* (Mensurável) | *Achievable* (Alcançável) | *Realistic* (Realista) | *Time bound* (Delimitado no Tempo)], me conduzem a grandes conquistas.

Termo de abertura: 21 de outubro de 2009, exatamente no meu vigésimo oitavo aniversário, me agradei com o presente de poder cursar um MBA na Fundação Getulio Vargas, um objetivo de vida, o curso escolhido: Gerenciamento de Projetos, a turma: 25 Belo Horizonte. Aos poucos os stakeholders (partes interessadas) foram sendo conhecidas e suas expectativas gerenciadas ao longo do projeto. É nítida na minha memória a citação do coordenador André Bittencourt do Valle, em sua primeira referencia a turma formada: “*Quem estuda escolhe, quem não estuda é escolhido*”, ocasião na qual a orientação de filiação ao PMI (Project Management Institute) e posteriormente a provocação para a obtenção da certificação PMP®. A referencia: “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Quarta Edição” (Isso mesmo, realizei a leitura várias vezes na tela do computador... quem se lembra?), mas o principal motivo de aprender a arte do gerenciamento de projetos foi o de adquirir competências e conhecer novas ferramentas para auxiliar a condução dos projetos diários na vida profissional, e não me surpreendi, quando constatei que as ferramentas e técnicas também podem ser utilizadas na vida pessoal, afinal, tudo tem inicio e fim bem definidos, e cada instante da nossa vida percebemos que

estamos a todo instante realizando entregas únicas e exclusivas, ou seja, vivemos Projetos. Tomada à decisão, conhecido o escopo do produto, foi necessário estabelecer o planejamento que conduziria o projeto. Assim, determinei que o processo de estudo fosse estruturado em três fases distintas: Básico, Intermediário e Avançado, e a cada encerramento de fase uma métrica de desempenho deveria ser atingida, minhas entregas necessitavam ser mensuráveis de maneira a assegurar que o projeto PMP® estaria sempre dentro da linha de base estabelecida.

Básico – transcorreu durante os 12 meses (outubro/2009 a outubro/2010) iniciais do curso MBA em Gerenciamento de Projetos, a cada módulo cursado, foi possível identificar e conhecer a disciplina de gerenciamento de projetos. Nesta etapa, é interessante registrar, que a bibliografia da série FGV Gerenciamento de Projetos, foi o material que em conjunto com as apostilas e exposições orais dos professores introduziram o conhecimento inicial. Aqui, o primeiro contato com o PMBOK®, assim, o aprendizado foi conduzido da seguinte maneira: com o material em mãos do módulo a ser cursado, uma leitura preliminar do livro, da apostila e do capítulo PMBOK® (para as respectivas disciplinas e áreas de conhecimento que exigiam esta assimilação de conteúdo), durante as aulas, as dúvidas eram dirimidas com o professor através de discussões e estudos de caso, o que facilitava a assimilação do texto, anotações realizadas, disciplina cursada, o momento de preparação para a avaliação, novamente uma segunda leitura de todo o material e das anotações. Neste ponto o esforço já se tornava considerável, uma vez à necessidade de conciliação do tempo com as atividades profissionais, assim, o horário de estudo, sempre foi nas últimas horas da noite antes de dormir, e por várias vezes o final de semana também foi comprometido na realização de trabalhos, em paralelo, o tema do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) já estava definido e foram feitas as leituras necessárias ao desenvolvimento do trabalho, que não tinham relação direta com o gerenciamento de projetos, porém fortemente ligadas ao desenvolvimento do trabalho – Um estudo sobre a importância da percepção da Inteligência Emocional para o Gerente de Projetos. A filiação ao PMI como membro estudante propiciou a obtenção da literatura básica para o exame, o PMBOK® em versão eletrônica, e posteriormente a impressão. Os materiais de estudo a serem utilizados nas etapas seguintes foram adquiridos, o idioma de preparação escolhido foi o português.

I ntermediário – os 5 meses (novembro/2010 a fevereiro/2011) seguintes definitivamente foram os mais complicados pelo lado emocional, muitos de vocês presenciaram o momento profissional ao qual estava submetido, a necessidade de superação diária, a vontade de vencer, manter o foco, concentração, desenvolver motivação, os meus baluartes. Nesta etapa, foi realizado um ajuste no planejamento, devido ao adiamento de um módulo do MBA, tempo este que foi direcionado para redigir o TCC e obter aprovação do orientador, o que mais tarde, comprovou que a escolha pelo paralelismo de atividades, foi uma excelente decisão. É marcante nesta fase o início das atividades do Grupo de Estudos, ou seja, no mínimo 3 (três) atividades em execução diretamente relacionadas ao processo de preparação (TCC, Módulos MBA, Grupo de estudos), técnicas de compreensão de cronograma se tornavam constantes, aqui foi inserida a primeira leitura auxiliar (*Como Se Tornar Um Profissional em Gerenciamento de Projetos - Paul Campbell Dinsmore - Ed Qualitymark*) com a efetiva realização das primeiras questões simuladas durante a leitura da obra, no Grupo de estudos, era determinado um assunto a ser trabalhado, e após esta definição, uma nova leitura do respectivo capítulo PMBOK® seria realizada antes do encontro presencial que abordaria dúvidas, discussões e resolução de questões simuladas, vale salientar que a definição das atividades do Grupo de estudos sempre foi feita por este que registra estas lições aprendidas, e toda comunicação estabelecida através de lista de discussão. Este foi o momento, de conhecer o processo a ser conduzido para a obtenção da certificação: requisitos, elegibilidade, condições do exame, processo de auditoria, etc., fruto deste trabalho foi elaborada a “Planilha Auxiliar” do cálculo de horas em projetos a fim de verificar o atendimento aos requisitos do PMI. FAQ e Planilha Auxiliar estão inseridas neste documento como anexo.

A vançado – os 2,5 meses (março/2011 a 16/maio/2011) decisivos. Os trabalhos do Grupo de estudos se mantiveram constantes. A etapa final teve início após a definição profissional e concretização da “Demissão”, para muitos uma decisão contestável, porém, fruto da restrição imposta pelo empregador à evolução profissional e motivos diversos, foi à atitude mais correta a ser tomada, principalmente ao vislumbrar a possibilidade de ascensão profissional com o término da especialização e acreditar no reconhecimento da certificação PMP® pelo mercado. Novamente um ajuste de planejamento, a previsão

de exame, anteriormente definida para agosto de 2011, seria antecipada, por dois motivos: 1. A mudança prevista no processo de certificação a partir do último dia do mês de agosto, realizada a análise de risco, foi necessário contingenciar a hipótese da reprovação em uma primeira tentativa, deste modo, ocorrendo o risco negativo, o plano previa uma nova tentativa antes da mudança no escopo do exame. 2. O processo de recolocação profissional, definido o foco de voltar ao mercado de trabalho como Gerente de Projetos, foi constatado que as vagas para esta carreira além da exigência da especialização, “recomendam” como forte diferencial considerado na seleção à certificação PMP®. Ajuste realizado, atendidas as exigências PMI, foi submetido o processo de elegibilidade ao exame, sendo aprovado sem necessidade de auditoria, autorizado o agendamento para a prova. Certamente um dos momentos mais tensos, administrar o tempo e as condições de estudo em função da principal restrição inserida no projeto, a data de exame, definida para 16/maio/2011. Nesta etapa as leituras auxiliares (*Gerencia de Projetos - Guia para o Exame Oficial do PMI - Kim Heldman - Ed. Campus, e Preparatório para Exame PMP® 6ª Edição - Rita Mulcahy - Ed RMC Publications*), PMBOK® e resolução de questões simuladas foram determinantes. O primeiro passo na fase avançada foi estabelecer a entrega final – indicador de 85% de aproveitamento em resolução de questões simuladas – o segundo passo, estabelecer as métricas de monitoramento e controle com o registro sistemático das atividades desenvolvidas. Este sistema constituiu de determinar antecipadamente quais conteúdos de estudo deveriam ser realizados a cada dia e quais seriam as informações relevantes a serem coletadas para posteriormente comparar com o indicador final de fase, entretanto, o indicador previa apenas a verificação de aproveitamento em resolução de questões simuladas, deste modo, foi necessário atribuir um novo indicador para registrar horas de estudo, a fim de comprovar a efetividade do aprendizado (o foco é a realização do exame PMP® o conhecimento em gerenciamento de projetos foi alvo das fases anteriores), por isso, as literaturas auxiliares foram administradas por capítulo com resolução de questões integrantes, e a cada capítulo explorado, anotações consideradas importantes foram registradas a fim de integrar a etapa de revisão, sendo registrado o tempo de estudo real, através de ferramenta de software (smartphone) para cronometrar as horas efetivas dedicadas à compreensão do conteúdo. Um grande obstáculo foi percebido, a cada início de leitura, após um intervalo de aproximadamente 30min, não havia mais compreensão da leitura, em

função do sono. A medida corretiva aplicada foi parar o cronometro de registro da atividade, programar o despertador para um intervalo considerado satisfatório ao descanso (entre 45min e 90min), e após um breve cochilo, retomar as atividades de estudo, o que conduzia, há um tempo efetivo de assimilação de conteúdo de aproximadamente 2h, quando necessariamente deveria ser feita uma interrupção para descanso e outras atividades. A sequencia adotada para estudos: 1. Livro Kim Heldman (uma leitura); 2. Livro Rita Mulcahy (uma leitura); 3. Capítulo PMBOK® (esta já seria a quarta leitura) + PM FASTrack Área de conhecimento (leitura do capítulo precedia a realização de simulado); 4. PM FASTrack Grupo de Processos + Simulado PMP®/Revisão. Respectivamente os indicadores obtidos: 1. 32h53min (310 questões - 68% aproveitamento); 2. 31h06min (409 questões - 79% aproveitamento); 3. 10h26min + 24h32min (1.451 questões - 77% aproveitamento); 4. 20h20min + 05h51min (1.455 questões - 88% aproveitamento). O terceiro passo foi considerar a revisão, sendo planejada para este instante, uma leitura, do anexo F, do anexo G e do glossário do PMBOK®, uma verificação simulada de 200 questões (não foi utilizado PM FASTrack) com a única finalidade de registro de tempo utilizado, o percentual de acertos foi aspecto secundário e finalmente a leitura das anotações efetuadas e revisão dos “PMI-ismos” e motivos que podem lhe reprovar no exame, ambos encontrados no livro da Rita Mulcahy. O quarto passo nesta fase ainda na sua etapa de planejamento foi determinar a data de término dos estudos, para que corpo e cérebro tivessem tempo suficiente para descanso e recuperação, ocasião na qual, nenhuma atividade relacionada ao exame PMP® seria desenvolvida, sendo estabelecido o marco de 12/maio/2011, como ultimo dia de estudos, ou seja, 96hs de “desligamento total”. Feito o planejamento da terceira fase, a consideração de maior importância foi exatamente levar o corpo e mente a exaustão, para adaptar o organismo a realidade já conhecida do exame de certificação, 200 questões em um intervalo de cronometro regressivo de 240min. Por isso, as horas dedicadas ao estudo foram registradas a fim de acompanhar com melhor precisão as áreas de estudo com maior facilidade e de conteúdo simples entendimento e as áreas de estudo com maior dificuldade de assimilação, totalizando nesta fase 125h08min de estudo efetivo. Não registrei o tempo dedicado à revisão das questões simuladas que foram assinaladas incorretamente, mas todas as justificativas dos autores foram analisadas e compreendidas, ainda que em muitos momentos, parecesse não lógicas, mas é a experiência de quem já esteve lá,

e mesmo discordando, a resposta foi assumida a partir de então como premissa (verdade irrefutável). Os dados de acompanhamento registrados podem ser verificados em anexo.

Exame – foi agendado conforme orientações do PMI no documento de Scheduling, particularmente foi possível, e realizado o agendamento 30 dias antes da data planejada (16/maio/2011 | segunda-feira), sem maiores dificuldades o processo de agendamento foi simples e rápido, de maneira on-line, o local de exame já era conhecido, é anteriormente foi realizado um reconhecimento para detectar o tempo necessário de deslocamento e possíveis obstáculos. Cheguei ao local de exame com 1h de antecedência do horário marcado (12h30min), sendo informado pelo fiscal da possibilidade de iniciar imediatamente a prova, o que evitou a ansiedade da espera. Uma preocupação durante a preparação na etapa avançada foram às condições do local de exame, por isso, todas as horas de estudos foram realizadas com a utilização de abafador de ruído, para que as orelhas se acostumassem com a presença de um corpo estranho por um longo período consecutivo. O segundo tópico considerado foi à temperatura ambiente, por isso, foi preparado um agasalho a ser conduzido à sala de prova, e realmente foi necessário, a temperatura da sala estava “fria” em função do ar condicionado e o moletom se mostrou útil. Não é permitido adentrar ao local de exame – que é monitorado e gravado – com alimentos de qualquer espécie, porém na antessala, o aspirante PMP® dispõe de um armário para guarda de seus pertences, assim, foram levadas duas barras de cereal e uma garrafa com água. Aqui é importante, o fato da simulação de exame ter sido realizada, ocasião onde foi planejado uma pausa a 50% do exame concluído (100 questões) para ingestão de alimentos e utilização dos sanitários, vale registrar que o tempo de prova não é interrompido, o cronometro continua sua regressão. Antes do inicio da prova é apresentado um tutorial em inglês de 15min para apresentação do ambiente de exame computadorizado, para as questões da prova foi escolhido à exibição do idioma nativo (português), porém todas as respostas são assinaladas na parte da tela em inglês (a tela é dividida na horizontal, português na parte superior e inglês na parte inferior), assim como, toda navegação do ambiente de prova está no idioma nativo do PMI. Não constatei problemas de tradução, salvo única exceção, do termo *Payback*, que não me era conhecido na tradução, mas foi rapidamente identificado ao confrontar com a outra

metade da tela. Poucas questões necessitavam de cálculos, e quando necessários são muito simples, mas é fundamental, utilizar a calculadora virtual do ambiente (idêntica a do Windows) para realização de qualquer cálculo, evitando erros matemáticos que podem resultar em prejuízo na resolução da questão. É fornecido papel e lápis para anotações. Particularmente não achei o exame difícil, pouquíssimas questões incompreensíveis – não me pergunte se fazem parte das 25 questões que não tem valor – mas a postura a ser adotada durante o exame é responder a todas as questões, com a mesma seriedade e dedicação, afinal você tem o conhecimento do “desconhecido desconhecido”. Algumas questões conceituais se apresentaram, e devido aos esforços de preparação, foi possível antes mesmo de terminar a leitura do enunciado, já saber a resposta, bastando identificar qual alternativa deveria ser marcada. Gráficos, o exame me apresentou uma única imagem. Não tive a necessidade de elaborar um diagrama de rede utilizando MDP (Método do Diagrama de Precedência). Foram utilizadas exatamente 03h59min para realização do exame, até a primeira metade da prova a simulação na etapa de preparação se mostrou exatamente idêntica, entretanto, os 50% restantes em função do cansaço se tornaram cruciais para atingir o objetivo, o tempo pareceu transcorrer com maior rapidez e o cérebro e organismo já não respondiam com a mesma intensidade do início, mais uma vez, o treinamento de exaustão nos estudos se mostrou eficiente, uma vez que desenvolver mais de 5h/dia estudo, propiciou aclimação do corpo e do cérebro para a se manter atento nos momentos de fadiga. O ponto importante da realização do exame é responder todas as questões no instante em que são conhecidas, mesmo que o aspirante PMP® utilize do recurso “marcar para revisão” – não caia na tentação de marcar todas as questões para revisão –, pois ao se aproximar do término do horário disponibilizado o nível de adrenalina despejado no organismo é significativo, é não é recomendado, tentar analisar e responder uma questão em dúvida neste momento, ainda que, tal comportamento do corpo possa ser diferencial em algumas pessoas ao rever suas questões marcadas e ter “insight” para identificar um erro e retificar ou ratificar a resposta. Particularmente, utilizei 12min para revisão de questões marcadas, não sendo suficiente este tempo para análise de todas, cerca de 25seg por questão e muitos erros grosseiros foram identificados e corrigidos a tempo, minha percepção é de que à medida que se evolui na realização da prova, existe uma tendência menor de dúvidas e questões marcadas para revisão, estando confiante, optei por finalizar

o exame clicando no botão “end”, neste momento o que se passou na minha mente, foi que Eu estava no comando, então não deixaria o computador esgotar meu tempo, sem sombra de dúvidas, os piores segundos de todo o projeto, quando a tela do computador se torna totalmente “branca” (sem indicador de progresso, ampulheta de processamento, etc.) a imagem de toda a preparação transcorre como um filme relâmpago, e a sensação de “hora da verdade” ao saber que no instante seguinte é o momento de verificar o escopo do projeto e aceitar seu produto, a recompensa é visualizar a palavra: CONGRATULATIONS. Após isto é emitido um relatório com os cinco grupos de processo e responsabilidade social e profissional informando seu nível de aproveitamento, este relatório é impresso, e você pode leva-lo para casa.

Checklist para o Exame

- São 200 questões com quatro alternativas, onde a resposta a ser assinalada é a “mais correta” ou a “menos errada” a ser realizada no tempo de 240min (4 horas), a maioria das questões é apresentada com cenários situacionais do dia-a-dia, exigindo seu posicionamento como gerente de projetos ou membro da equipe de gerenciamento de projetos.
- Utilize os 15 minutos iniciais para “braindump” – download de suas principais dúvidas na forma de anotações no papel que lhe foi fornecido (pode ser útil durante o exame, eu não realizei, e somente necessitei lembrar de uma única fórmula de previsão de EVM – Análise de Valor Agregado, que o cérebro respondeu conforme esperado).
- Leve seu tampão de ouvido e agasalho (o ambiente estava frio e em determinado instante ruídos incomodaram).
- Planeje uma pausa para alimentação e utilização de sanitários, analise o risco de que outras pausas podem ser necessárias, e saiba contingenciar (um intervalo de poucos minutos ajuda a recuperar a concentração ao forçar a movimentação do corpo).
- Conheça os 42 processos do PMBOK® (4ª Edição), não é necessário decorar entradas – ferramentas e técnicas – saídas, entretanto, com dedicação, você será capaz de induzir naturalmente em processo você está e o que deve utilizar, bem como os conceitos associados, estes são primordiais.

- Saiba criar na sua mente as iterações que ocorrem no gerenciamento de projetos, relacione grupos de processo com áreas de conhecimento, você é obrigado a ter seu fluxograma pronto para uso.
- Respeite as dicas dos livros preparatórios, dos cursos preparatórios, e de todas as pessoas que já estiveram lá, sem dúvida, o conhecimento do especialista é uma das melhores ferramentas e técnicas que o gerente de projetos dispõe.
- Seja confiante, trabalhe sua mente para aumentar seu nível de confiança ao se aproximar da data do exame e durante os estágios de preparação. Pois, você estudou, envidou esforço e dedicação na preparação, se planejou, foi fiel ao planejamento durante a execução e se adequou quando necessário, estabeleceu suas métricas, e as acompanhou durante o processo, enfim, possui todos os indicadores que lhe apontam o êxito, desta maneira, você é obrigado a acreditar em você, mantenha a calma e apresente seu melhor desempenho, não se incomode, a insegurança e o medo, são emoções com as quais você vai se confrontar, reconheça que autoconsciência é um diferencial competitivo em pessoas altamente eficazes e eficientes.

Fica a Dica

Planeje momentos de descanso, você vai precisar, alguns dias nada que você estuda e compreendido. É hora de parar! Durante toda a preparação é importante que você dedique tempo a se socializar – não abandone família e amigos – defina claramente com eles as etapas as quais estará se submetendo, sim, eles serão compreensíveis, mas também irão lhe cobrar, encontre o ponto de equilíbrio. Mas procure fazer algo que gosta em paralelo, pratique esportes, leituras não relacionadas, cinema, televisão, bate-papo no boteco, etc., sim, favoreça as relações humanas. Neste momento você estará aumentando sua consciência social, e acredite, embora você aspirante a PMP® já saiba, Responsabilidade Social e Profissional, também é tema da prova, os relacionamentos diários favorecem sua compreensão de como lidar com seres humanos, em questões que envolvem ética, personalidade e caráter.

Finalmente, ainda durante o processo de preparação você deve se perguntar qual a primeira coisa a fazer após passar no exame PMP®? É simples: Comemore! Você merece... Mas tenho certeza que como excelente Gerente de Projetos, e agora

Project Management Professional, ou mesmo profissional de outra área de atuação que se dedica aos seus projetos pessoais, e que leu este documento até aqui, você já teria a certeza de que o projeto seria entregue no prazo, sem sombra de dúvidas atendendo a todas as restrições, assim, você previamente já teria planejado toda a comemoração, e não se esqueceu de nenhum detalhe, das pessoas importantes, do local de comemoração, a reserva das mesas, o horário, como comunicar a todos sua aprovação, até mesmo de lhe presentear pela conquista, após isto tudo: Descanse! Esta é a essência do gerenciamento de projetos, você inicia, planeja, executa, monitora e controla e encerra, mas tem plena consciência de que você é somente o “Maestro” e que todo o trabalho desenvolvido é mérito da equipe e das pessoas que estão envolvidas no processo, pois são elas que influenciam positivamente ou negativamente, reconhece que gerenciar partes interessadas é fundamento, tem convicção de que a melhor forma de poder é o recompensatório, sua comunicação não aceita falhas, no gerenciamento dos riscos você é perito, causa-raiz é a solução de seus problemas, trabalha com qualidade e exige resultados que atendam as expectativas, sabe que mudanças sempre ocorrem em projetos e tem um sistema bem desenvolvido para lidar com elas, por isso ao iniciar seus projetos profissionais, talvez seja possível nos pessoais com algumas adaptações – mas aqui as iterações humanas são complexas, e a técnica pode não ser a melhor opção, tenha em mente que outras habilidades são necessárias – enfim, seja proativo, comece com o objetivo em mente e estabeleça prioridades.

Belo Horizonte, 24 de maio de 2011

Ronielton Rezende Oliveira, MBA, PMP

Anexos:

- Roteiro de elegibilidade para submissão ao exame PMP® (elaborado na forma de FAQ em resposta a uma amiga do MBA).
- Planilha auxiliar para cálculo de horas em projetos (caso deseje o arquivo em Excel, entre em contato).
- Indicadores de acompanhamento.
- Anotações importantes para revisão.

Ronielson Rezende Oliveira

De: Ronielton Rezende Oliveira [ronielton@yahoo.com.br]
Enviado em: sexta-feira, 25 de março de 2011 17:18
Para: 'lopesrousemara'
Cc: Ronielton Rezende Oliveira (ronielton@ronielton.eti.br)
Assunto: RES: Prova PMP
Anexos: [ExamePMP] Cálculo de Horas em Projetos CPOR-CMBH.xls; [ExamePMP] Application_1186674_Ronielson_25fev2011.pdf

Olá Rouse!!!

Vou responder no corpo da sua mensagem... ..por partes! Vamos lá.

Abraços.

Ronielson Rezende Oliveira
ronielton@ronielton.eti.br | www.ronielson.eti.br
<http://br.linkedin.com/in/ronielton> | @ronielton
Celular: +55 (31) 8427.8145 - Belo Horizonte/MG

-----Mensagem original-----

De: notify@yahoogrupos.com.br [mailto:notify@yahoogrupos.com.br] Em nome de lopesrousemara
Enviada em: sexta-feira, 25 de março de 2011 15:22
Para: ronielton@yahoo.com.br
Assunto: Prova PMP

Ei Ronielton,

gostaria de te perguntar algumas coisas sobre a prova do PMP, já que vc já passou pela parte mais chata: a inscrição.

-Ate´quando posso pedir minha inscrição (preenchendo os formulários)? A prova é 31 de agosto, não é?

A data da prova você é quem vai determinar.

31.ago.2011 é a data onde o atual modelo de exame será modificado, de maneira que Responsabilidade Social, deixa de ser uma área cobrada em separado, e passa a integrar os grupos de processos, ou seja, pelo que entendi, a partir de 01.set.2011 o formato do exame será: responsabilidade social + iniciação, responsabilidade social + planejamento, responsabilidade social + execução, responsabilidade social + monitoramento e controle e responsabilidade social + encerramento.

Não se sabe ao certo qual será o nível de complexidade das questões e seu percentual de aplicabilidade, visto que hoje o exame é direcionado em 6 áreas distintas, iniciação (11%), planejamento (23%), execução (27%), monitoramento e controle (21%), encerramento (9%) e responsabilidade social (9%).

Assim, caso se sinta preparada, recomendaria o exame antes da mudança anunciada.

Você deve solicitar a elegibilidade o quanto antes, considerando a possibilidade da auditoria, e o tempo de agendamento, que pode sofrer determinada demanda.

-Vc preencheu os formulários on line ou mandou pelo correio?

Todo processo de elegibilidade é feito pela internet no endereço <https://certification.pmi.org/>. Em resumo:

1. Você deve se filiar previamente ao PMI para usufruir do desconto em relação ao exame: US\$405,00 (filiação) e US\$550,00 (não filiação). A filiação como membro

estudante é US\$50,00 (PMI + Chapter MG), ou como membro efetivo no valor de US\$150,00 (PMI + Chapter MG), veja detalhes em <http://www.pmimg.org.br/filii-se/filiando-se-ao-pmi-mg/>. Todo processo é feito pelo site do PMI e o pagamento feito com cartão de crédito internacional, quando do débito na sua fatura, não se esqueça do IOF (2,38%) sobre cada valor mencionado anteriormente.

2. No endereço acima mencionado, você vai submeter suas informações de projetos. A planilha que enviei anteriormente, e segue anexo a esta mensagem, retrata, as informações solicitadas no formulário do PMI, com exceção da Organização e Contatos do Projeto, que você também registra na solicitação. O detalhe aqui é, caso venha ser a auditada a pessoa que você informou na elegibilidade é a que atestará suas horas de projeto. Então, atenção ao nome é as informações de contato que vai fornecer, esteja certa, de que esta pessoa é de fácil acesso, caso tenha de comprovar tudo.
3. Em relação a planilha, ela retrata o ciclo de vida de cada projeto, em relação aos cinco grupos de processo, fornecendo o desenho da curva S, além é claro de lhe transmitir uma ideia exata do que é possível registrar. Perceba, toda as informações são por estimativa, assim, deve ser considerado, que você deva ter atuado no máximo 40hs por semana em um projeto (5 dias x 8 horas/dia). O que a planilha faz primeiramente é justamente isto, ao estabelecer data de início e término do projeto e quantidade máxima de horas semanais, lhe dá a informação do máximo de horas possíveis de serem distribuídas dentro dos cinco grupos de processo. Para cada projeto você é obrigada a informar no "Certification Exam Application" as horas, assim, eu dividi o documento em várias planilhas, de maneira que cada uma corresponda as atividades executadas em um projeto em separado, pois na hora de alimentar o site do PMI fica muito simples transcrever as informações. Ao final de cada projeto, você descreve resumidamente, em inglês suas principais atribuições no projeto em questão. Perceba, que o PMI quer, que você tenha exercido funções "gerenciais" no projeto, não que tenha atuado apenas como um elemento coadjuvante. Demonstre isso no resumo de suas atividades, e informe uma função compatível com Gerente de Projetos ou Líder de Projetos quando solicitado.

-Se vc fosse sorteado para auditoria, como iria provar que concluiu o MBA? Eles dão alguma certidão, pois o diploma ainda não terá saído.. e no meu caso que ainda não entreguei a monografia, posso me inscrever?

O processo acontece da seguinte maneira:

1. Submissão da elegibilidade, no prazo de 3 a 5 dias, você recebe um email informando se foi aceita ou rejeitada.
2. Caso aceita, a mensagem autoriza você a dar continuidade ao processo de inscrição efetuando o pagamento da taxa de exame.
3. Imediatamente, após a autorização do pagamento, o sistema do PMI "aleatoriamente" vai escolher as Application que serão auditadas.
4. Se for selecionada, receberá uma mensagem com as instruções de como proceder para envio da documentação ao PMI através dos correios.
5. Se não for selecionada, a receberá uma mensagem informando que já esta apta a realizar o agendamento do exame (elegibilidade válida por 1 ano, e a possibilidade de 4 tentativas de exame, 1 + 3 reprovações com pagamento de taxa).

Sendo auditada, você receberá um email do PMI com um formulário em PDF com as informações que declarou anteriormente, em relação as horas de projeto, vai imprimir e pedir ao seu "Supervisor" do Projeto que assine cada formulário (é emitido um por projeto submetido), coloque em um envelope e lacre assinando em cruzado. O que o PMI espera, e que você não saiba se seu Supervisor atestou ou não atestou suas horas.

Em relação as horas de treinamento obrigatória, você vai informar na elegibilidade a quantidade de horas já cursadas no MBA (360 horas até a disciplina de Análise de Viabilidade), e para a auditoria, solicitar uma certidão do IBS/FGV de módulos cursados, certo que está será em português, deverá fazer uma tradução livre para o Inglês.

O diploma de Bacharelado também deverá sofrer uma tradução livre para o Inglês. Providenciado a documentação submeter via correios ao PMI, o processo dura em torno de 30

a 60 dias, considerando a preparação da documentação e até a análise pelo PMI. Detalhe, nada deve ser autenticado, uma vez que não existe este conceito nos EUA. A tradução é livre mesmo, fotocópia do original e um documento a parte grampeado no idioma Inglês.

- Vc colocou somente projetos que gerenciou nos últimos 6 anos, ou colocou mais? Quantos projetos vc colocou? Passou muitas horas do exigido (4.500) ou parou perto?

O mínimo é 4.500 horas (últimos 35 meses), entretanto estas horas devem ter sido registradas no últimos 3 a 6 anos, não adianta informar projetos mais velhos, não são aceitos. O detalhe é que as 4.500 horas devem estar distribuídas no mínimo em 35 meses no período válido, assim, em gerenciamento de projetos simultâneos, somente serão considerados as horas de um deles, os demais são automaticamente descartados.

Não há problema nenhum submeter mais horas, sendo até normal que isso aconteça em função das explicações sobre as 40 horas semanais em projetos. Se você atende os requisitos de trabalhar em projetos nos últimos anos, note que em 1 ano atuando em projeto você tem aproximadamente 260 dias uteis e em 8 horas/dia ao final do ano acumularia 2.080 horas, isso em um cenário perfeito de projetos.

Eu submeti 6 projetos totalizando 5.990 horas obtidas nos últimos 5 anos.

Nossa, quanta cara de pau tomar seu tempo com tanta pergunta... acontece que prefiro perguntar a vc do que ao nosso maravilhoso tutor de preparação para o PMP, que na realidade não prepara nada...

Tentei ser o mais claro possível... ..se ficar dúvidas, e só chamar novamente!!! Se quiser enviar estas lições aprendidas para o grupo, pode ficar a vontade, certamente, estas são as dúvidas de outras pessoas...

Estou enviando também a minha Application para você ter uma ideia do resultado, antes do pagamento.

Abraços.

Ronielton Rezende Oliveira

Grata e abs.

Rouse.

Project (Projeto)

Fase	Atividade	Horas
Initiating Process (Processo de Iniciação)	<p>Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)</p> <p>Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)</p> <p>Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)</p> <p>Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)</p> <p>Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)</p>	0
Planning Process (Processo de Planejamento)	<p>Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)</p> <p>Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)</p> <p>Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)</p> <p>Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)</p> <p>Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhe do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)</p> <p>Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)</p>	0
Executing Process (Processo de Execução)	<p>Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)</p> <p>Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)</p> <p>Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)</p> <p>Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)</p> <p>Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)</p> <p>Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)</p> <p>Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)</p> <p>Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)</p>	0
Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)		

Measure project performance using appropriate tools and techniques. **(Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)**

Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. **(Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)**

Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. **(Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)**

Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. **(Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)**

0

Closing Process (Processo de Encerramento)

Formalize and obtain final acceptance for the project. **(Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)**

Identify, document and communicate lessons learned. **(Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)**

Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. **(Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas)**

Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). **(Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))**

Release all project resources and provide performance feedback. **(Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)**

Create and distribute final project report. **(Criar e distribuir o relatório final do projeto)**

Measure customer satisfaction at the end of the project. **(Medir a satisfação do cliente no final do projeto)**

0

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. **(No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)**

0

Project (Projeto)	Time in Process (Horas nos Processos)					Amount (Total)
	Initiating Process (Processo de Iniciação)	Planning Process (Processo de Planejamento)	Executing Process (Processo de Execução)	Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Closing Process (Processo de Encerramento)	
Migration to Open Source Software (Migração para Software Livre)	190	240	2000	130	70	2630
Self-Assessment 2008 Public Management - 250 Points (Auto-avaliação 2008 Gestão Pública - 250 Pontos)	50	50	200	40	20	360
Deployment System Outsourcing Printing (Implantação Sistema Outsourcing de Impressão)	70	210	480	80	60	900
Self-Assessment 2009 Public Management - 500 Points (Auto-avaliação 2009 Gestão Pública - 500 Pontos)	30	40	140	30	20	260
Restructuring of Physical and Logical Network Infrastructure (Reestruturação Física e Lógica da Infraestrutura de Rede)	90	130	1070	280	110	1680
Self-Assessment 2010 Public Management - 1000 Points (Auto-avaliação 2010 Gestão Pública - 1000 Pontos)	20	20	90	20	10	160
						5990

Project (Projeto)
Migration to Open Source Software (Migração para Software Livre)

Max. Horas
2616
Tot. Horas
2630

Data Inicio 01/05/2006
 Data Fim 31/12/2007

Initiating Process (Processo de Iniciação)	Horas
Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)	30
Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)	20
Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)	40
Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)	80
Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)	20
	190
Planning Process (Processo de Planejamento)	Horas
Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)	40
Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)	80
Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)	30
Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)	25
Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhes do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)	25
Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)	40
	240
Executing Process (Processo de Execução)	Horas
Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)	400
Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)	200
Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)	200
Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)	300
Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)	100
Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)	300
Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)	400
Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)	100
	2000

Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Horas
Measure project performance using appropriate tools and techniques. (Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)	50
Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. (Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)	30
Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. (Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)	30
Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. (Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)	20
	130

Closing Process (Processo de Encerramento)	Horas
Formalize and obtain final acceptance for the project. (Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)	5
Identify, document and communicate lessons learned. (Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)	10
Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. (Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas))	15
Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). (Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))	5
Release all project resources and provide performance feedback. (Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)	5
Create and distribute final project report. (Criar e distribuir o relatório final do projeto)	20
Measure customer satisfaction at the end of the project. (Medir a satisfação do cliente no final do projeto)	10
	70

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. (No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)

As Project Leader, project support from management, standards and requirements on more than one project. Participation in creating the Project Plan. Gathered requirements and created a definition of scope. Conducted risk analysis. Created the Project Schedule and Plan Change. Training users. Creating status reports for top management and conduct coordination meetings.

Qtd. Caract.

370

Como Líder do Projeto, desde apoio a projetos de gestão, normas e requisitos a mais de um projeto. Participação na criação do Plano do Projeto. Reunião de Requisitos e criação da Definição do Escopo. Realizado análise de risco. Criado o Cronograma do Projeto e Plano de Mudança. Treinamento dos usuários. Criação relatórios de status para a gerência superior e condução de reuniões de coordenação.

Project (Projeto)**Self-Assessment 2008 Public Management - 250 Points (Auto-avaliação 2008 Gestão Pública - 250 Pontos)**

Max. Horas
350
Tot. Horas
360

Data Inicio 17/03/2008
Data Fim 14/11/2008

Initiating Process (Processo de Iniciação)	Horas
Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)	5
Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)	5
Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)	5
Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)	30
Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)	5
	50
Planning Process (Processo de Planejamento)	Horas
Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)	5
Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)	10
Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)	5
Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)	5
Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhes do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)	20
Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)	5
	50
Executing Process (Processo de Execução)	Horas
Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)	40
Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)	30
Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)	50
Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)	40
Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)	20
Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)	5
Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)	5
Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)	10
	200

Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Horas
Measure project performance using appropriate tools and techniques. (Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)	10
Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. (Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)	5
Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. (Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)	5
Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. (Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)	20
	40

Closing Process (Processo de Encerramento)	Horas
Formalize and obtain final acceptance for the project. (Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)	3
Identify, document and communicate lessons learned. (Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)	3
Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. (Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas))	5
Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). (Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))	0
Release all project resources and provide performance feedback. (Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)	2
Create and distribute final project report. (Criar e distribuir o relatório final do projeto)	5
Measure customer satisfaction at the end of the project. (Medir a satisfação do cliente no final do projeto)	2
	20

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. (No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)

As Project Manager. Creating the Scope Definition Document, the document Schedule of Activities and Allocation of Resources. I conducted follow-up meeting. Leading and coordinated the training of Assessor, using the best practices of the Federal Government (Assessment Tools for Public Management) and tools (BSC and BPM). Leading the transition efforts in the pursuit of learning quality.	Qtd. Caract. 389
---	----------------------------

Como Gerente de Projeto. Criando o Documento de definição de Escopo, o documento Cronograma de Atividades e Atribuição de Recursos. Realizei reunião de acompanhamento. Conduzindo e coordenando a formação do Avaliador, com a utilização das melhores práticas do Governo Federal (Instrumentos de Avaliação de Gestão Pública) e ferramentas (BSC e BPM). Liderando os esforços de transição na busca do aprendizado da qualidade.	
---	--

Project (Projeto)
Deployment System Outsourcing Printing (Implantação Sistema Outsourcing de Impressão)

Max. Horas
894
Tot. Horas
900

Data Inicio 05/05/2008
 Data Fim 27/11/2008

Initiating Process (Processo de Iniciação)	Horas
Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)	10
Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)	10
Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)	20
Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)	20
Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)	10
	70
Planning Process (Processo de Planejamento)	Horas
Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)	30
Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)	80
Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)	40
Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)	10
Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhes do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)	40
Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)	10
	210
Executing Process (Processo de Execução)	Horas
Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)	60
Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)	100
Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)	40
Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)	80
Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)	40
Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)	40
Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)	100
Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)	20
	480

Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Horas
Measure project performance using appropriate tools and techniques. (Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)	20
Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. (Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)	30
Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. (Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)	10
Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. (Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)	20
	80

Closing Process (Processo de Encerramento)	Horas
Formalize and obtain final acceptance for the project. (Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)	8
Identify, document and communicate lessons learned. (Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)	10
Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. (Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas))	20
Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). (Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))	10
Release all project resources and provide performance feedback. (Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)	2
Create and distribute final project report. (Criar e distribuir o relatório final do projeto)	6
Measure customer satisfaction at the end of the project. (Medir a satisfação do cliente no final do projeto)	4
	60

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. (No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)

As Project Manager, support in defining project requirements, specifications of printing equipment. Creating the Project Plan. Creating rules of engagement of the service and SLA rules. Creating the Project Schedule. Creation of monitoring reports and upper management, creating rules of monitoring and control, and presentation in coordination meetings.

Qtd. Caract.

354

Como Gerente do Projeto, suporte na definição dos requisitos do projeto, especificações de equipamentos de impressão. Criação do Plano do Projeto. Criação das regras de contratação do serviço e regras de SLA. Criação do Cronograma do Projeto. Criação de relatórios de acompanhamento e para a gerência superior, criação das regras de monitoração e controle, e apresentação em reuniões de coordenação.

Project (Projeto)**Self-Assessment 2009 Public Management - 500 Points (Auto-avaliação 2009 Gestão Pública - 500 Pontos)**

Max. Horas
256
Tot. Horas
260

Data Inicio 02/04/2009
Data Fim 28/09/2009

Initiating Process (Processo de Iniciação)	Horas
Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)	1
Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)	5
Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)	4
Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)	18
Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)	2
	30
Planning Process (Processo de Planejamento)	Horas
Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)	4
Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)	8
Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)	4
Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)	4
Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhes do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)	16
Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)	4
	40
Executing Process (Processo de Execução)	Horas
Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)	30
Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)	20
Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)	35
Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)	30
Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)	12
Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)	4
Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)	4
Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)	5
	140

Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Horas
Measure project performance using appropriate tools and techniques. (Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)	10
Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. (Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)	3
Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. (Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)	2
Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. (Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)	15
	30

Closing Process (Processo de Encerramento)	Horas
Formalize and obtain final acceptance for the project. (Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)	2
Identify, document and communicate lessons learned. (Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)	2
Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. (Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas))	4
Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). (Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))	0
Release all project resources and provide performance feedback. (Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)	2
Create and distribute final project report. (Criar e distribuir o relatório final do projeto)	8
Measure customer satisfaction at the end of the project. (Medir a satisfação do cliente no final do projeto)	2
	20

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. (No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)

As Project Manager. Creating the Scope Definition Document, the document Schedule of Activities and Allocation of Resources. I conducted follow-up meeting. Leading and coordinated the training of Assessor, using the best practices of the Federal Government (Assessment Tools for Public Management) and tools (BSC and BPM). Leading the transition efforts in the pursuit of learning quality.

Qtd. Caract.

389

Como Gerente de Projeto. Criando o Documento de definição de Escopo, o documento Cronograma de Atividades e Atribuição de Recursos. Realizei reunião de acompanhamento. Conduzindo e coordenando a formação do Avaliador, com a utilização das melhores práticas do Governo Federal (Instrumentos de Avaliação de Gestão Pública) e ferramentas (BSC e BPM). Liderando os esforços de transição na busca do aprendizado da qualidade.

Project (Projeto)

Restructuring of Physical and Logical Network Infrastructure (Reestruturação Física e Lógica da Infraestrutura de Rede)

Max. Horas

1680

Data Inicio 06/07/2009

Tot. Horas

1680

Data Fim 30/07/2010

Initiating Process (Processo de Iniciação)

Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)

Horas

10

Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)

15

Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)

15

Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)

40

Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)

10

90

Planning Process (Processo de Planejamento)

Horas

Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)

10

Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)

40

Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)

20

Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)

10

Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhes do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)

30

Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)

20

130

Executing Process (Processo de Execução)

Horas

Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)

300

Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)

125

Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)

125

Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)

80

Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)

100

Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)

200

Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)

100

Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)

40

1070

Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Horas
Measure project performance using appropriate tools and techniques. (Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)	60
Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. (Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)	120
Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. (Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)	40
Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. (Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)	60
	280

Closing Process (Processo de Encerramento)	Horas
Formalize and obtain final acceptance for the project. (Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)	10
Identify, document and communicate lessons learned. (Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)	25
Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. (Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas))	20
Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). (Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))	20
Release all project resources and provide performance feedback. (Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)	10
Create and distribute final project report. (Criar e distribuir o relatório final do projeto)	20
Measure customer satisfaction at the end of the project. (Medir a satisfação do cliente no final do projeto)	5
	110

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. (No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)

<p>As Project Leader, support the definition of project requirements. Specifying the technical characteristics of the hardware. Creating the Project Plan. Creation of the Procurement Plan and Plan of Outsourced Procurement Service. Conducted Risk Analysis. Created the Project Schedule, the corrective action plans, plans for change and action plan of control. Created specifications of the process flow management and monitoring of network infrastructure.</p>	Qtd. Caract. 453
--	--------------------------------

<p>Como Líder do Projeto, suporte a definição dos requisitos do projeto. Especificação das características técnicas dos hardwares. Criação do Plano do Projeto. Criação do Plano de Aquisições e Plano de Contratação de Serviço Terceirizado. Realizada Análise de Risco. Criado o Cronograma do Projeto, os planos de ação corretiva, planos de mudança e plano de ações de controle. Criado as especificações do fluxo do processo de gerenciamento e monitoramento de infraestrutura de rede.</p>	
---	--

Project (Projeto)

Self-Assessment 2010 Public Management - 1000 Points (Auto-avaliação 2010 Gestão Pública - 1000 Pontos)

Max. Horas
146
Tot. Horas
160

Data Inicio 01/06/2010
Data Fim 09/09/2010

	Horas
Initiating Process (Processo de Iniciação)	
Conduct project selection methods to evaluate the feasibility of new products or services. (Conduzir métodos de seleção do projeto para avaliar a viabilidade de novos produtos ou serviços)	2
Identify key stakeholders and perform analysis to gain buy-in and requirements for the success of the project. (Identificar as principais partes interessadas e realizar análises para ganho de compra e os requisitos para o sucesso do projeto)	3
Define the scope of the project based on the organization need to meet the customer project expectations. (Definir o escopo do projeto baseado na necessidade da organização para atender às expectativas do cliente do projeto)	4
Develop the project charter and review it with key stakeholders to confirm project scope, risks, issues, assumptions and constraints as well as obtain project charter approval from the project sponsor. (Desenvolver o plano do projeto e revê-lo com os principais interessados para confirmar o escopo do projeto, riscos, questões, hipóteses e constrangimentos, bem como obter a aprovação do plano do projeto com o patrocinador do projeto)	10
Identify and document high level risks, assumptions and constraints using historical data and expert judgment. (Identificar e documentar os riscos de alto nível, premissas e restrições, usando dados históricos e julgamento de especialistas)	1
	20
Planning Process (Processo de Planejamento)	
Identify key project team members and define roles and responsibilities to create a project organization structure to develop a communications plan. (Identificar os principais membros da equipe do projeto e definir papéis e responsabilidades para criar uma estrutura de organização do projeto para desenvolver um plano de comunicação)	2
Create the work breakdown structure with the team to develop the cost, schedule, resource, quality and procurement plans. (Criar a estrutura analítica do projeto com a equipe para desenvolver o custo, cronograma, recursos, qualidade e planos de aquisição)	4
Identify project risks to define risk strategies and develop the risk management plan. (Identificar os riscos do projeto para definir as estratégias de risco e desenvolver o plano de gestão de risco)	2
Obtain project plan approval from the customer and conduct a kick off meeting with all key stakeholders. (Obter autorização do plano de projeto do cliente e realizar um reunião inicial com todas as partes interessadas)	2
Define and record detail project requirements, constraints and assumptions with the stakeholders to establish the project deliverables. (Definir e registrar os requerimentos dos detalhes do projeto, restrições e premissas com as partes interessadas para estabelecer as entregas do projeto)	8
Develop the change management plan to define how changes will be handled to manage the triple constraints. (Desenvolver o plano de gerenciamento de mudanças para definir como as mudanças serão tratadas para gerenciar a tripla restrição)	2
	20
Executing Process (Processo de Execução)	
Manage proactively the resource allocation by ensuring that appropriate resources and tools are assigned to the tasks according to the project plan. (Gerenciar proativamente a alocação de recursos, garantindo que os recursos e ferramentas adequadas são atribuídos às tarefas de acordo com o plano do projeto)	20
Execute the tasks defined in the project plan in order to achieve the project goals. (Executar as tarefas definidas no plano do projeto para atingir as metas do projeto)	10
Ensure a common understanding and set expectations through communication to align the stakeholders and team members. (Garantir um entendimento comum e expectativa definida por meio da comunicação para alinhar as partes interessadas e os membros da equipe)	20
Improve team performance by building team cohesiveness, leading, mentoring, training, and motivating in order to facilitate cooperation, ensure project efficiency and boost morale. (Melhorar o desempenho da equipe através da construção de coesão de equipe, liderança, orientação, treinamento e motivação, a fim de facilitar cooperação, garantir a eficiência do projeto e aumentar a moral)	20
Implement a quality management plan to ensure that work is being performed according to required quality standards. (Implementar um plano de gestão da qualidade para garantir que o trabalho está sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade exigidos)	10
Implement approved changes according to the Change Management Plan. (Implementar as alterações aprovadas de acordo com o Plano de Gestão da Mudança)	3
Obtain project resources in accordance with a procurement plan. (Obter recursos do projeto em conformidade com um plano de aquisição)	4
Implement the approved actions and workarounds required to minimize the impact of project risks. (Implementar as ações aprovadas e soluções necessárias para minimizar o impacto dos riscos do projeto)	3
	90

Monitoring and Controlling (Processo de Monitoração e Controle)	Horas
Measure project performance using appropriate tools and techniques. (Medir o desempenho do projeto utilizando as ferramentas e técnicas adequadas)	6
Verify and manage changes to the project scope, project schedule and project costs as defined in the change management plan. (Verificar e gerenciar alterações no escopo do projeto, cronograma e custos do projeto, tal como definido no plano de gerenciamento de mudanças)	2
Monitor the status of all identified risks, identify any new risks, take corrective actions and update the risk response plan. (Monitorar o status de todos os riscos identificados, identificar novos riscos, tomar ações corretivas e atualizar a resposta no plano de gerenciamento de riscos)	2
Ensure the project deliverables conform to quality standards established in the project quality plan. (Garantir as entregas do projeto em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos no plano de qualidade do projeto)	10
	20

Closing Process (Processo de Encerramento)	Horas
Formalize and obtain final acceptance for the project. (Formalizar e obter a aceitação final para o projeto)	2
Identify, document and communicate lessons learned. (Identificar, documentar e comunicar lições aprendidas)	1
Archive and retain project record, historical information and documents (e.g., project schedule, project plan, lessons learned, surveys, risk and issues logs, etc.) in order to retain organizational knowledge, comply with statutory requirements, and ensure availability of data for potential use in future projects and internal/external audits. (Arquivar e manter registro do projeto, informações históricas e documentos (por exemplo, cronograma, plano do projeto, as lições aprendidas, pesquisas, dos riscos e questões registradas, etc.) a fim de reter o conhecimento organizacional, cumprindo as exigências legais e garantir a disponibilidade de dados para uso potencial em futuros projetos e auditorias internas / externas))	2
Obtain financial, legal, and administrative project closure (e.g., final payments, warranties, contract signoff). (Encerrar finanças, jurídico e administrativo no encerramento do projeto (por exemplo, pagamento final, garantias, assinatura encerramento do contrato))	0
Release all project resources and provide performance feedback. (Liberar todos os recursos do projeto e fornecer feedback sobre o desempenho)	1
Create and distribute final project report. (Criar e distribuir o relatório final do projeto)	2
Measure customer satisfaction at the end of the project. (Medir a satisfação do cliente no final do projeto)	2
	10

In the space provided below, please summarize the deliverables that you managed on this project. Please limit your description to 500 characters or less. (No espaço fornecido abaixo, resuma os resultados que você conseguiu sobre este projeto. Por favor, limite a descrição de 500 caracteres ou menos)

As Project Manager. Creating the Scope Definition Document, the document Schedule of Activities and Allocation of Resources. I conducted follow-up meeting. Leading and coordinated the training of Assessor, using the best practices of the Federal Government (Assessment Tools for Public Management) and tools (BSC and BPM). Leading the transition efforts in the pursuit of learning quality.

Qtd. Caract.

389

Como Gerente de Projeto. Criando o Documento de definição de Escopo, o documento Cronograma de Atividades e Atribuição de Recursos. Realizei reunião de acompanhamento. Conduzindo e coordenando a formação do Avaliador, com a utilização das melhores práticas do Governo Federal (Instrumentos de Avaliação de Gestão Pública) e ferramentas (BSC e BPM). Liderando os esforços de transição na busca do aprendizado da qualidade.

Material de Estudo	Tempo total	Data (Aproveitamento)
	125:08:00	
Kim Heldman Capítulo 01	03:52	04/03/11 a 07/03/11
Kim Heldman Capítulo 02	02:58	08/03/11 a 09/03/11
Kim Heldman Capítulo 03	03:49	10/03/11 a 11/03/11
Kim Heldman Capítulo 04	02:59	12/03/11 a 13/03/11
Kim Heldman Capítulo 05	01:56	13/03/11 a 14/03/11
Kim Heldman Capítulo 06	03:08	16/03/11 a 17/03/11
Kim Heldman Capítulo 07	02:56	17/03/11 a 18/03/11
Kim Heldman Capítulo 08	02:44	21/03/11 a 22/03/11
Kim Heldman Capítulo 09	01:48	22/03/11 a 22/03/11
Kim Heldman Capítulo 10	01:50	01/04/11 a 01/04/11
Kim Heldman Capítulo 11	03:04	04/04/11 a 04/04/11
Kim Heldman Capítulo 12	01:49	04/04/11 a 04/04/11
	32:53:00	
Rita Mulcahy Capítulo 01	00:45	05/04/11 a 05/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 02	01:15	05/04/11 a 05/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 03	01:52	05/04/11 a 06/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 04	03:18	07/04/11 a 07/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 05	02:01	08/04/11 a 08/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 06	03:31	09/04/11 a 09/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 07	02:58	10/04/11 a 10/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 08	01:56	11/04/11 a 11/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 09	02:15	11/04/11 a 11/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 10	02:01	12/04/11 a 12/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 11	03:14	12/04/11 a 12/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 12	03:56	13/04/11 a 13/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 13	01:28	13/04/11 a 13/04/11
Rita Mulcahy Capítulo 14	00:36	13/04/11 a 13/04/11
	31:06:00	
PMBOK Capítulo 01	00:29	19/04/11 a 19/04/11
PMBOK Capítulo 02	00:36	19/04/11 a 19/04/11
PMBOK Capítulo 03	00:41	19/04/11 a 19/04/11
PMBOK Capítulo 04	01:00	25/04/11 a 25/04/11
PMBOK Capítulo 05	01:00	26/04/11 a 26/04/11
PMBOK Capítulo 06	01:04	27/04/11 a 27/04/11
PMBOK Capítulo 07	00:57	28/04/11 a 28/04/11
PMBOK Capítulo 08	00:41	29/04/11 a 29/04/11
PMBOK Capítulo 09	00:45	29/04/11 a 29/04/11
PMBOK Capítulo 10	00:53	01/05/11 a 01/05/11
PMBOK Capítulo 11	01:19	02/05/11 a 02/05/11
PMBOK Capítulo 12	01:01	03/05/11 a 03/05/11
	10:26:00	
FASTrack: 01 Estrutura	01:40	25/04/11 - 120/149 (81%)
FASTrack: 02 Integração	03:51	26/04/11 - 177/241 (73%)
FASTrack: 03 Escopo	01:03	26/04/11 - 70/89 (79%)
FASTrack: 04 Tempo	04:43	27/04/11 - 155/187 (83%)
FASTrack: 05 Custos	02:35	28/04/11 - 87/116 (75%)
FASTrack: 06 Qualidade	01:14	29/04/11 - 96/121 (79%)
FASTrack: 07 Recursos Humanos	01:59	30/04/11 - 116/151 (77%)
FASTrack: 08 Comunicações	01:17	02/05/11 - 66/84 (79%)
FASTrack: 09 Riscos	02:31	02/05/11 - 94/135 (70%)
FASTrack: 10 Aquisições	03:39	04/05/11 - 127/178 (71%)
	24:32:00	
FASTrack: 11 Responsabilidade Profissional e Social	01:15	05/05/11 - 88/95 (93%)
FASTrack: 12 Iniciação	01:17	05/05/11 - 122/135 (90%)
FASTrack: 13 Planejamento	05:26	06/05/11 - 387/438 (88%)
FASTrack: 14 Execução	04:04	07/05/11 - 241/278 (87%)
FASTrack: 15 Monitoramento e Controle	07:29	08/05/11 - 367/435 (84%)
FASTrack: 16 Encerramento	00:49	09/05/11 - 63/74 (85%)
	20:20:00	
00 Simulado PMP	03:15	10/05/11 - 162/200 (81%)
01 Revisão Geral PMP	02:36	11/05/11 a 11/05/11
	5:51:00	

* PERT

DURAÇÃO ESPERADA ATV

$$(P+4M+O)/6$$

DESVIO PADRÃO ATV

$$P-O/6$$

VARIÂNCIA ATIVIDADE

$$(P-O/6)^2$$

$$\text{INTERVALO ESTIMATIVA PROJETO}^* = \sum (\text{DURAÇÃO ESPERADA ATV}) \pm \sqrt{\sum (\text{VARIÂNCIA ATV})}$$

* ATIVIDADES DO CAMINHO CRÍTICO

DESVIO PADRÃO PROJETO

$$\sqrt{\sum (\text{VARIÂNCIA})^2}$$

(ATIVIDADES CAMINHO CRÍTICO)

* REVISÃO DAS ESTIMATIVAS

ESTIMATIVA ORDEM DE MAGNITUDE (OM)

$$\frac{\pm 50\% \text{ (REAL)}}{\text{INICIAÇÃO}}$$

ESTIMATIVA ORÇAMENTÁRIA

$$\frac{-10\% \text{ A } +25\% \text{ (REAL)}}{\text{PLANEJAMENTO}}$$

ESTIMATIVA DEFINITIVA

$$\frac{\pm 10\% \text{ OU } -5\% \text{ A } +10\% \text{ (REAL)}}{\text{EXECUÇÃO}}$$

* ANÁLISE VALOR AGREGADO

VP = VALOR PLANEJADO

VA = VALOR AGREGADO

CR = CUSTO REAL

ONT = ORÇAMENTO NO TERMINO

Microsoft
TechNet

Profissionais de Infra-estrutura



msdn
Microsoft Developer Network

Desenvolvedores de Software

ENT = ESTIMATIVA NO TÉRMINO

EPT = ESTIMATIVA PARA TERMINAR

VNT = VARIAÇÃO NO TÉRMINO

FÓRMULAS

$$VC \text{ (VARIAÇÃO CUSTO)} = VA - CR \begin{cases} (-) \text{ ACIMA ORÇAMENTO} \\ (+) \text{ ABAIXO ORÇAMENTO} \end{cases}$$

$$VCR \text{ (VARIAÇÃO CRONOGRAMA)} = VA - VP \begin{cases} (-) \text{ ATRASADO CRONOGRAMA} \\ (+) \text{ ADIANTADO CRONOGRAMA} \end{cases}$$

$$IDC \text{ (ÍNDICE DE DESEMPENHO CUSTOS)} = VA / CR \begin{cases} \text{US\$} \text{ — / US\$ 1 GASTO} \\ \text{EFICIÊNCIA OU INEFICIÊNCIA} \end{cases}$$

$$IDP \text{ (ÍNDICE DE DESEMPENHO PRAZOS)} = VA / VP \begin{cases} \text{PROGRESSÃO — \% EM RELAÇÃO PLANEJADO} \end{cases}$$

$$ENT \text{ (ESTIMATIVA NO TÉRMINO)} = CR + EPT \text{ BOTTOM-UP} \begin{cases} \text{REAL + NOVA ESTIMATIVA} \\ \text{(USO ERRO ESTIMATIVA ORIGINAL)} \end{cases}$$

$$= ONT / IDC_{\text{CUMULATIVO}} \begin{cases} \text{NÃO OCORREU VARIAÇÃO ONT OU} \\ \text{CONTINUA MESMA TX DESPESA} \end{cases}$$

$$= CR + (ONT - VA) \begin{cases} \text{REAL + ORÇAMENTO RESTANTE} \\ \text{VARIAÇÕES ATÍPICAS QUE NÃO OCORRERÃO} \\ \text{NO FUTURO} \end{cases}$$

$$= CR + [(ONT - VA) / \begin{cases} \text{REAL + ORÇAMENTO RESTANTE} \\ \text{MODIFICADO PELO DESEMPENHO} \\ \text{VARIAÇÕES TÍPICAS E OCORRERÃO} \\ \text{NO FUTURO} \end{cases}]$$

$$IDPT \text{ (ÍNDICE DE DESEMPENHO PARA TÉRMINO)} = \frac{(ONT - VA)}{(ONT - CR)} \begin{cases} \text{TRABALHO RESTANTE POR} \\ \text{DINHEIRO RESTANTE} \\ \text{PERMANECER NO ORÇAMENTO} \\ \text{A TX É DE } \frac{\text{ENTREGAR}}{\text{ENTREGAR}} \% \text{ PARA } \text{MANTER} \\ \text{O TRABALHO RESTANTE.} \end{cases}$$

$$EPT \text{ (ESTIMATIVA PARA TERMINAR)} = ENT - CR \begin{cases} \text{CUSTO ADICIONAL} \end{cases}$$

$$= \text{NOVA ESTIMATIVA} \begin{cases} \text{BOTTOM-UP} \end{cases}$$

$$VNT \text{ (VARIAÇÃO NO TÉRMINO)} = ONT - ENT \begin{cases} \text{PROJETO ACIMA/ABAIXO ORÇAMENTO} \end{cases}$$

* **DEFINIÇÃO DE QUALIDADE**: A QUALIDADE É DEFINIDA COMO O GRAU EM QUE O PROJETO CUMPRE OS REQUISITOS.

* **SIGMAS (DESVIO PADRÃO)**

$$\pm 1 \text{ SIGMA} = 68,26\%$$

$$\pm 2 \text{ SIGMA} = 95,46\%$$

$$\pm 3 \text{ SIGMA} = 99,73\%$$

$$\pm 6 \text{ SIGMA} = 99,999\%$$

* **DIAGRAMA CAUSA-EFEITO**

- UMA FORMA CRIATIVA DE ANALISAR AS CAUSAS DE UM PROBLEMA
- AJUDA A ESTIMULAR O PENSAMENTO, ORGANIZA AS IDEIAS E GERAR DISCUSSÃO
- PODE SER USADO PARA EXPLORAR OS FATORES QUE PRODUZIRÃO UM RESULTADO FUTURO ESPERADO.

* **DIAGRAMA DE PARETO**

- AJUDAM A CONCENTRAR A ATENÇÃO NAS QUESTÕES MAIS CRÍTICAS
- PRIORIZAM AS POSSÍVEIS "CAUSAS" DOS PROBLEMAS
- SEPARAM OS POUCOS CRÍTICOS DOS MUITOS NÃO CRÍTICOS.

Microsoft
TechNet

Profissionais de Infra-estrutura



msdn
Microsoft Developer Network

Desenvolvedores de Software

(*) ORIGENS DE CONFLITO

1. CRONOGRAMAS
2. PRIORIDADES DO PROJETO
3. RECURSOS
4. OPINIÕES TÉCNICAS
5. PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
6. CUSTO
7. PERSONALIDADE

(*) COMUNICAÇÕES PLANEJADAS E GERENCIADAS

- ENTRE PROJETOS (DEMANDA DE RECURSOS, PROVOCAR ATRASOS OU OUTROS PROBLEMAS DEVIDO A DEPENDÊNCIA OU INFLUÊNCIA).

(*) TECNOLOGIA DA COMUNICAÇÃO (MEIOS UTILIZADOS)

- SERIA MELHOR COMUNICAR INFORMAÇÕES POR EMAIL OU TELEFONO?
- COM QUAL TECNOLOGIA A EQUIPE ESTÁ FAMILIARIZADA (FÓRUM, RELATÓRIOS, TELECONFERÊNCIAS...)?
- COM QUE RAPIDEZ PRECISO COMUNICAR AS INFORMAÇÕES?
- DEVO ENVIAR UMA CARTA DELO CORREIO PARA OBTOR MAIS ATENÇÃO?

(*) CONTROLE DAS COMUNICAÇÕES

- O GERENTE DE PROJETOS NÃO PODE CONTROLAR TODAS AS COMUNICAÇÕES.
- O GERENTE DE PROJETOS DEVE TENTAR CONTROLAR TODAS AS COMUNICAÇÕES (EVITAR: MUDANÇAS, FALHAS DE COMUNICAÇÃO, ORIENTAÇÕES IMPRECISAS, AUMENTO ETCOPU)
- 90% TEMPO DO GERENTE DE PROJETOS É COMUNICAÇÃO.

(*) REUNIÕES

- DIFERENTES TIPOS DE REUNIÃO
- PROBLEMA MUNDO REAL, REUNIÕES INEFICIENTES
- PROBLEMA GERENCIAL FAZENDO TUDO EM REUNIÕES

(*) CANAIS DE COMUNICAÇÃO

$$(n(n-1))/2, \text{ ONDE } n = \text{NÚMERO DE PARTICIPANTES}$$

* 6 PROCESSOS SEQUENCIAIS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

1. PLANEJAR GERENCIAMENTO DE RISCOS
2. IDENTIFICAR OS RISCOS
3. REALIZAR ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS
4. REALIZAR ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS
5. PLANEJAR RESPOSTA AOS RISCOS
6. MONITORAR E CONTROLAR RISCOS

* 4 PROCESSOS SEQUENCIAIS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

1. PLANEJAR AS AQUISIÇÕES
2. REALIZAR AS AQUISIÇÕES
3. ADMINISTRAR AS AQUISIÇÕES
4. ENCERRAR AS AQUISIÇÕES

* VALOR PRESENTE

$$VP = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

* VALOR MONETÁRIO ESPERADO $VME = P \times I$

* PONTO DE PREMISA TOTAL (PPT)

$$PPT = \left[\frac{\text{PREÇO TETO} - \text{PREÇO ALVO}}{\text{PROPORÇÃO DE COMPARTILHAMENTO DO COMPUTADOR}} \right] + \text{CUSTO ALVO}$$

Microsoft
TechNet

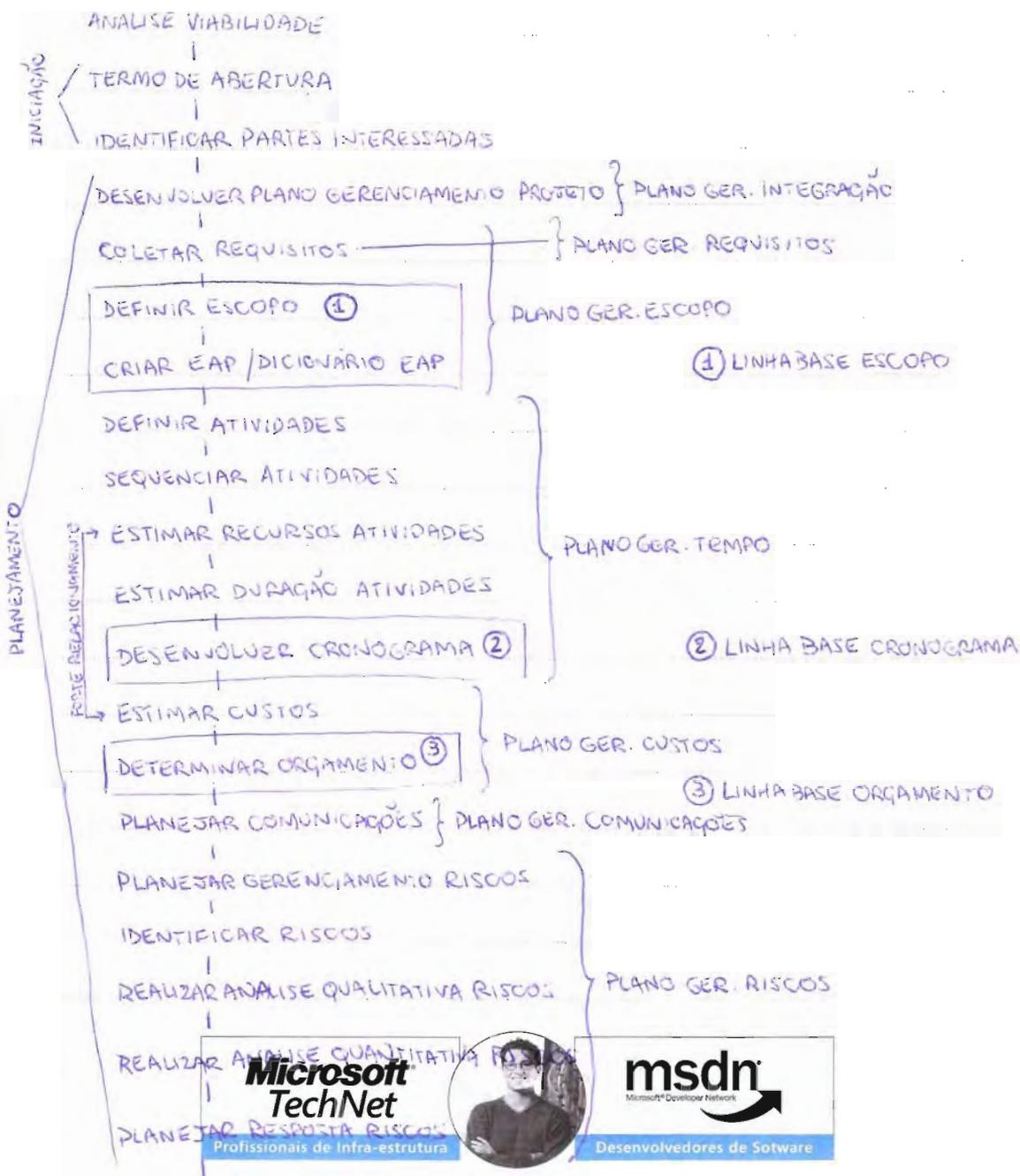
Profissionais de Infra-estrutura

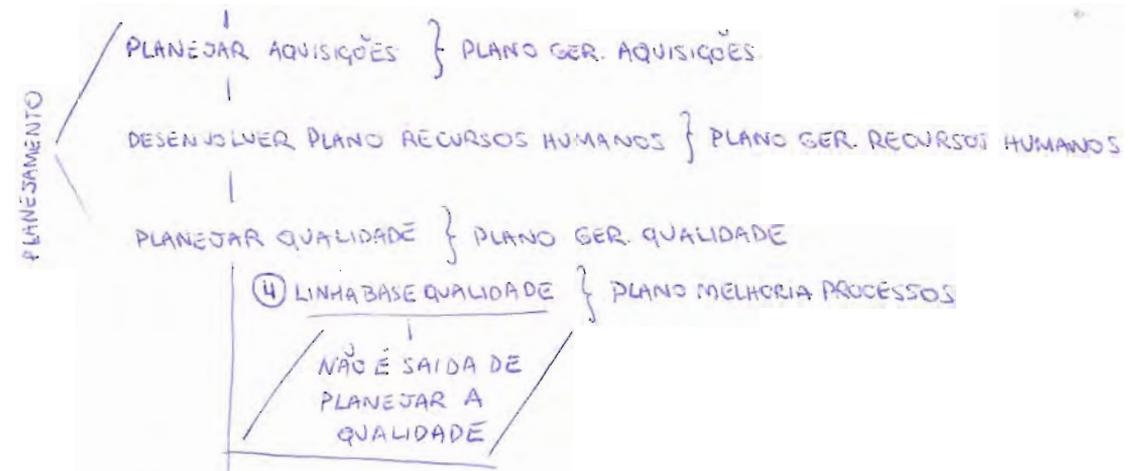


msdn
Microsoft Developer Network

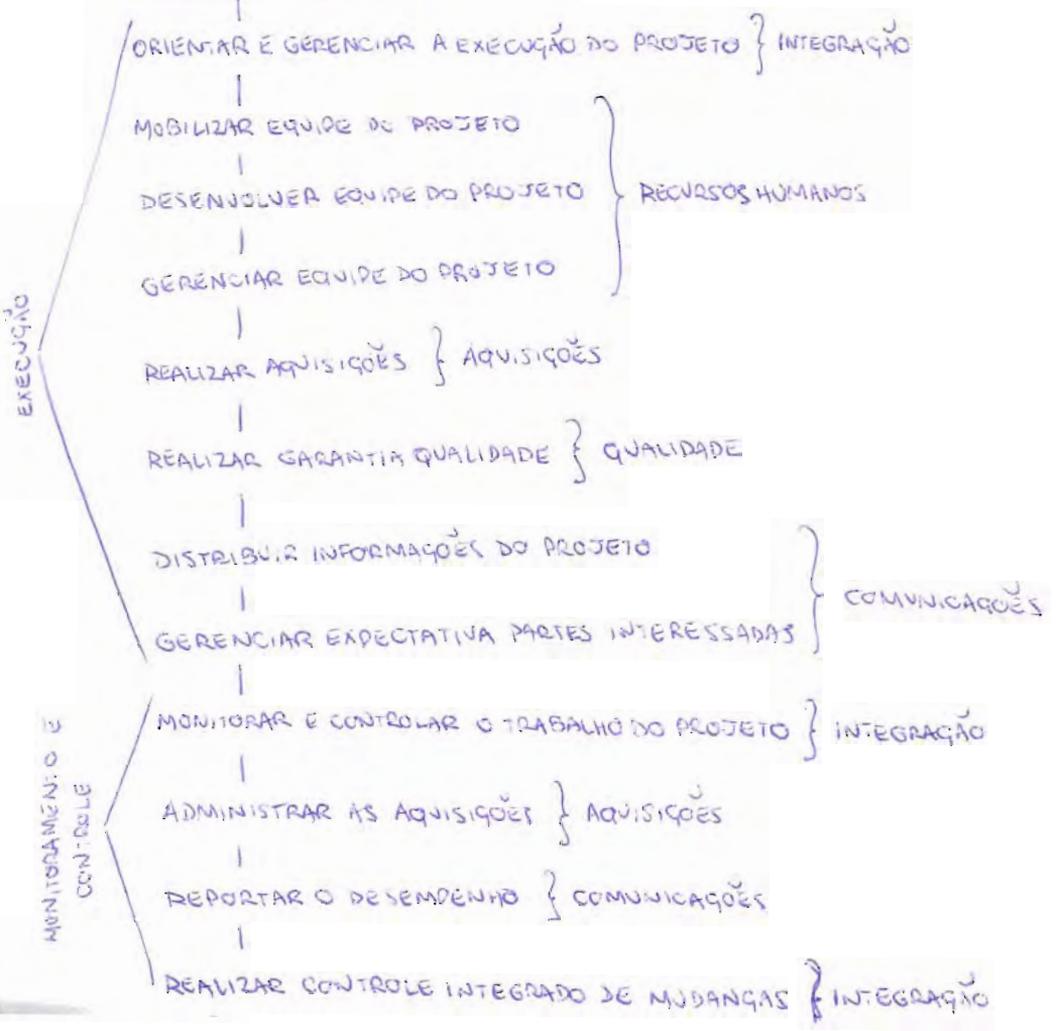
Desenvolvedores de Software

SEQUENCIAMENTO PROCESSOS PMBOK



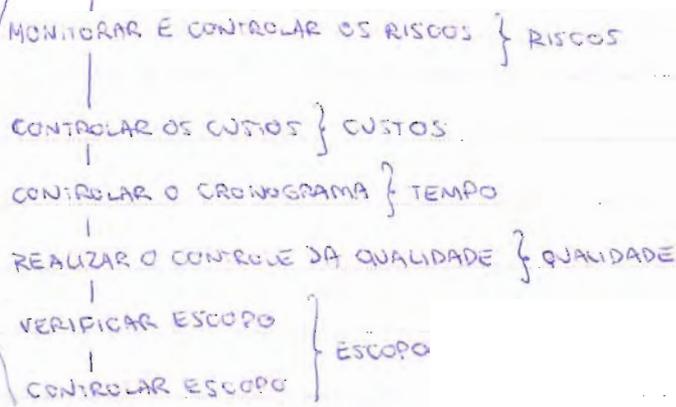


FIM PLANEJAMENTO

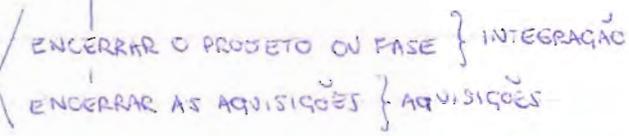


Comunidade **Microsoft**

MONITORAMENTO E CONTROLE



ENCERRAMENTO



GRUPOS DE PROCESSOS

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
-----------	--------------	----------	--------------------------	--------------

INTEGRAÇÃO

ÁREAS DE CONHECIMENTO

	ESCOPO		ESCOPO	
	TEMPO		TEMPO	
	CUSTOS		CUSTOS	
	QUALIDADE	QUALIDADE	QUALIDADE	
	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS		
COMUNICAÇÕES	COMUNICAÇÕES	COMUNICAÇÕES	COMUNICAÇÕES	
	RISCOS		RISCOS	
	AQUISIÇÕES	AQUISIÇÕES	AQUISIÇÕES	AQUISIÇÕES

Microsoft
TechNet

Profissionais de Infra-estrutura

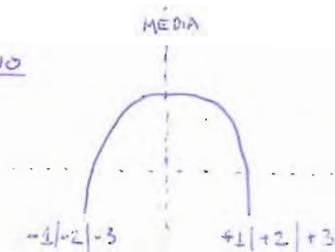


msdn
Microsoft Developer Network

Desenvolvedores de Software

CURVA DE GAUSS OU CURVA EM FORMA DE SINO

- 68,26% (-1/+1 DESVIO PADRÃO)
- 95,46% (-2/+2 DESVIO PADRÃO)
- 99,73% (-3/+3 DESVIO PADRÃO)



GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

1. IDENTIFICAR A MUDANÇA
2. AVALIAR O IMPACTO DA MUDANÇA
3. IDENTIFICAR POSSIBILIDADE DE AÇÃO
4. OBTER APROVAÇÃO INTERNA
5. OBTER APROVAÇÃO EXTERNA
6. ATUALIZAR DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAR

GERENCIAMENTO DO VALOR AGREGADO (GVA)

VARIACÃO DE CUSTO: $VC = VA - CR$

VARIACÃO DE PRAZOS: $VP = VA - VP$

ÍNDICE DE DESEMPENHO CUSTO: $IDC = VA / CR$

ÍNDICE DE DESEMPENHO PRAZO: $IDP = VA / VP$

PREVISÃO

ESTIMATIVA NO TÉRMINO

$$ENT = CR + EPT \text{ BOTTOM-UP}$$

$$ENT = CR + ONT - VA^1$$

$$ENT = ONT / IDC \text{ CUMULATIVO}^2$$

$$ENT = CR + [(ONT - VA) / (IDC \text{ CUMULATIVO} \times IDP \text{ CUMULATIVO})]^3$$

1 MANTÉM COMPORTAMENTO RÍTIMO ORÇADO

2 DESEMPENHO FUTURO TEM COMPORTAMENTO IGUAL DESEMPENHO PASSADO

3 DESEMPENHO CUSTOS É NEGATIVO E PRAZOS PRECISAM SER CUMPRIDOS

ESTIMATIVA PARA TERMINAR:

$$EPT \text{ BOTTOM-UP}^1$$

$$EPT = (ONT - VA \text{ CUMULATIVO}) / IDC \text{ CUMULATIVO}^2$$

$$EPT = (ONT - VA \text{ CUMULATIVO})^3$$

1 SOMATÓRIO DOS CUSTOS DO TRABALHO RESTANTE

2 VARIACÕES FUTURAS SÃO IGUAIS VARIACÕES PASSADAS

3 VARIACÕES FUTURAS SÃO ATÍPICAS

Microsoft
TechNet

Profissionais de Infra-estrutura



msdn
Microsoft Developer Network

Desenvolvedores de Software

ÍNDICE DE DESEMPENHO PARA TÉRMINO:

$$IDPT = (ONT - VA) / (ONT - CR)^1$$

$$IDPT = (ONT - VA) / (ENT - CR)^2$$

- 1 IMPLICA EM ALCANÇAR TAXA IDC, QUE É X VEZES MAIOR DO QUE A UTILIZADA PARA ATENDER AO OBJETIVO DO ONT.
- 2 QUANDO ONT NÃO É ATINGÍVEL, ENT É RECALCULADA E APÓS AVALUADA, SE TORNA NOVA META A SER BUSCADA.

SE IDC CUMULATIVO CAIR ABAIXO DE UM, TODO TRABALHO FUTURO DO PROJETO DEVE SER EXECUTADO NO IDPT.

VARIAÇÃO NO TÉRMINO

$$VNT = ONT - ENT$$

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

$$CC = \frac{n(n-1)}{2}, \quad n = \text{NÚMERO DE PARTICIPANTES}$$

PLANEJAR RESPOSTA AOS RISCOS

ESTRATÉGIAS (-)

TRANSFERIR
ELIMINAR
MITIGAR
ACEITAR

ESTRATÉGIAS (+)

COMPARTILHAR
EXPLORAR
MELHORAR
ACEITAR

TIPOS DE CONTRATO

RISCOS

• PREÇO FIXO OU PREÇO GLOBAL

- F -- PREÇO FIXO GARANTIDO (PFG)
- C -- PREÇO FIXO COM INCENTIVO NA REMUNERAÇÃO (PFIA)
- C=F -- PREÇO FIXO COM AJUSTE ECONÔMICO DO PREÇO (PFAEP)

• CUSTOS REEMBOLSÁVEIS

- F -- CUSTO MAIS REMUNERAÇÃO FIXA (CMRF)
- C -- CUSTO MAIS REMUNERAÇÃO DE INCENTIVO (CMRI)
- C -- CUSTO MAIS PERCENTUAL DO CUSTO (CMPU)
- F -- CUSTO MAIS REMUNERAÇÃO CONCEDIDA (CMRC)

• TEMPO E MATERIAL (T&M)

- C (HÍBRIDO DOS ANTERIORES)

C = COMPRADOR | F = FORNECEDOR