

## Conteúdo Programático

### **Curso 1 - Gestão Híbrida de Projetos, Produtos e Negócios**

---

Carga Horária Total: 16h

Um projeto é um empreendimento temporário que visa desenvolver um produto único e criar valor para um conjunto de stakeholders. Normalmente, são os projetos que materializam as estratégias desenvolvidas pelas empresas, pois sem eles a estratégia não passará de uma ideia para se chegar a um objetivo.

Alguns projetos possuem um escopo e objetivos bem definidos e não só podem como devem ser desenvolvidos com abordagens tradicionais de gestão de projetos, denominadas preditivas ou tradicionais ou em cascata (*waterfall*). Nesse tipo de abordagem podem ser observados planos de gestão de riscos, stakeholders, aquisições, cronogramas, entre outros, que são, em muitos casos, fundamentais para o sucesso dos projetos.

Por outro lado, existem alguns contextos em que não se sabe ao certo o que será desenvolvido e é preciso descobrir o que será produzido, por meio de sucessivas iterações. Nesses casos, as abordagens adaptativas ou ágeis são as mais recomendadas. Aqui, o mais importante é a interação entre a equipe de desenvolvimento e os clientes e usuários. O foco, a transparência de informações, bem como as inspeções e adaptações constantes, frente às mudanças, são fatores críticos de sucesso.

Cada uma dessas abordagens possuem vantagens e desvantagens em relação à outra e formas diferentes de serem implementadas. No entanto, existe um contexto em que se sabe de forma geral, mas não detalhada, o escopo do produto a ser desenvolvido e é necessário fazer algumas experimentações e trabalhar de forma rápida e adaptativa às mudanças que, eventualmente, possam aparecer durante o projeto.

Nesse caso, surgem as abordagens híbridas, que consistem em combinar técnicas de abordagens preditivas e adaptativas em um mesmo modelo, utilizando apenas o mínimo necessário de cada abordagem para que juntas possam contribuir para se chegar aos objetivos pretendidos. As vantagens de se adotar esse tipo de abordagem é que se aproveitam as técnicas de gestão (planejamento e controle) da gestão preditiva e a agilidade no desenvolvimento de produtos dos métodos adaptativos, o que aumenta a chance de se chegar aos objetivos pretendidos de forma mais segura e com maiores indicadores de controle.

Esse curso dá ênfase ao Modelo FLEKS de gestão híbrida, que cobre a esfera de projetos integrada a produtos e ao próprio negócio. Além do FLEKS, incluímos outros modelos que são híbridos em alguma extensão, como o DA do PMI e Prince2 Agile da Axelos.

## **CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

### **Bloco 1: Introdução à Gestão Híbrida e Visão Geral do FLEKS**

- 1.1 Ambiente de negócios
- 1.2 Definição de Gestão Híbrida
- 1.3 Práticas Híbridas
- 1.4 Definição do FLEKS
- 1.5 Pilares, Mindset e Princípios
- 1.6 Definição de Valor
- 1.7 Variáveis de Valor
- 1.8 Visão Geral do Modelo FLEKS

### **Bloco 2: Organização e VMO**

- 2.1 Identidade Organizacional
- 2.2 Sustentabilidade
- 2.3 Estratégia
- 2.4 Objetivos Estratégicos
- 2.5 Gestão da Mudança
- 2.6 VMO e suas Funções

### **Bloco 3: Análise de Negócio e Gestão de Portfólio**

- 3.1 Definição de Análise de Negócio
- 3.2 Eventos da Análise de Negócio
- 3.3 Definição de Portfólio
- 3.4 Funções da gestão de Portfólio
- 3.5 Eventos da Gestão de Portfólio

### **Bloco 4: Gestão de Projeto**

- 4.1 Funções da Gestão de Projeto
- 4.2 Eventos da Gestão de Projeto
- 4.3 Reunião de Início
- 4.5 Revisão do Projeto
- 4.6 Retrospectiva do Projeto
- 4.7 Reunião de Encerramento

## **Bloco 5: Gestão de Produto**

- 5.1 Funções da Gestão de Produto
- 5.2 Eventos da Gestão de Produto
- 5.3 Planejamento do Produto
- 5.4 Planejamento do Release
- 5.5 Revisão do Release
- 5.6 Planejamento da Iteração
- 5.7 Reunião da Iteração
- 5.8 Revisão da Iteração
- 5.9 Retrospectiva da Iteração

## **Bloco 6: Papeis, Fluxo de Valor e Timebox**

- 6.1 Papeis do FLEKS
- 6.2 Ciclo de Valor
- 6.3 Fluxo de Valor
- 6.4 Timebox

## **Bloco 7: Outros modelos de gestão híbrida – DA Disciplined Agile**

SME convidado: Daniel Mello

- 5.1 O toolkit DA - Ampliando sua caixa de ferramentas - Como o DA complementa o PMBoK e outros guidelines do PMI
- 5.2 Visão geral da estrutura do DA - Escopo, Camadas, história do DA
- 5.3 Os 8 Princípios do DA e a relação com hibridismo
- 5.4 O Framework Híbrido do DA
- 5.5 Ciclos de vida de Entrega - diferentes ciclos de vida para diferentes propósitos
- 5.6 Lâminas de Processos - como o DA ajuda a direcionar a tomada de decisão sobre a melhor ferramenta para ser utilizada dependendo do contexto.

## **Bloco 8: Outros modelos de gestão híbrida – Prince2 Agile**

SME Convidado: Gino Terentim

- 6.1 Conhecendo um pouco do Prince2 antes
- 6.2 O Prince2 Agile como um framework híbrido
- 6.3 Flexibilização e onde ser flexível
- 6.4 Áreas de foco
- 6.5 Comportamentos ágeis

## SMEs (Subject Matter Experts):

**Helio Costa** - Developer | Fleks Hybrid Model

Helio Rodrigues Costa é ex-oficial aviador da Força Aérea Brasileira e possui doutorado em Engenharia de Sistemas da Computação com foco em Gestão de Riscos em Portfólio de Projetos. Também concluiu seu pós-doutorado em Gestão de Riscos Corporativos na Universidade de Quebec em Montreal. Com 20 anos de experiência como gestor de projetos e portfólios, focou sua pesquisas, treinamentos e consultorias para desenvolver práticas, técnicas e ferramentas de Gestão de Riscos em diferentes níveis. Leia mais Experiente professor de diversas escolas de negócios com mais de 15.000 profissionais treinados, é um palestrante entusiástico e um profissional motivacional com uma sólida formação acadêmica e larga vivência de mercado. Já realizou diversas consultorias e treinamentos em diferentes empresas em um amplo espectro de setores com excelentes resultados. É co-autor de diversos modelos internacionais de Gestão de Projetos e de Riscos e possui diversas certificações reconhecidas pelo Mercado.

## Curso 2 - Gestão de Contratos e Fornecedores

---

Carga Horária Total: 16h

O mundo se desenvolve e progride por meio de grandes empreendimentos, negócios, pesquisas, projetos. A cada dia o ambiente que vivemos é mais complexo e demanda cooperação de vários *stakeholders* para que os objetivos almejados sejam alcançados. Nesse contexto, nos deparamos com a necessidade de estabelecer acordos com terceiros, que possam complementar a expertise requerida na execução de um trabalho. Esses terceiros são os nossos fornecedores ou prestadores de serviços. Esse curso vai além do conteúdo do PMBOK, abordando outras visões de mercado.

Entretanto, contratar um fornecedor, seja ele de bens materiais ou de serviços, não é tarefa trivial! A gestão desse relacionamento deve considerar tanto a capacidade técnica do fornecedor, como as características comportamentais, de imagem e de reputação. Os processos principais de uma contratação são seu planejamento, a seleção e a contratação, a gestão do contrato e o encerramento do mesmo.

O planejamento é uma etapa fundamental para conhecimento do problema, das condições de contorno que nortearão as tomadas de decisão e escolhas das soluções. A definição do *vendor list* é uma etapa importante que abrange a qualificação do fornecedor, a obtenção de um conhecimento mínimo do seu negócio e de sua cadeia de fornecimento. Cada área de negócio possui suas especificidades e práticas que formatam os tipos de contratos mais usuais utilizados, sendo impactados também pelos riscos e grau de conhecimento do escopo.

A Governança de cada empresa e o atendimento ao Compliance são tópicos relevantes, e que, se ignorados, podem comprometer os objetivos definidos para a relação contratual, portanto, é

fundamental que a equipe que trabalha na área de suprimentos e contratação de serviços tenha conhecimento dos requisitos estabelecidos por essas duas áreas.

Durante a execução do contrato é necessário acompanhar o atendimento tanto aos requisitos técnicos do item contratado, como aos requisitos administrativos, fiscais, trabalhistas estabelecidos no contrato, além de avaliar o desempenho do fornecedor, dar feedback, pagar, receber as garantias e seguros, entre outras atividades. Uma outra questão relevante é o surgimento das reivindicações. Vamos abordar processos que ajudem a minimizar o número de reivindicações, além das boas práticas que poderão ser utilizadas para gerenciá-los.

Quando o fornecedor cumprir todas as obrigações contratuais, técnicas e administrativas, sem nenhuma pendência, a relação é encerrada por meio de um termo de encerramento contratual, podendo ainda haver um atendimento para as garantias de equipamentos e serviços vigentes.

Qualquer relação contratual é sempre muito desafiadora para as partes envolvidas, com riscos de várias naturezas, expectativas desalinhadas e objetivos diferentes. Vamos ajudar você a construir uma relação de maior parceria e sucesso!

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

### **Bloco 1: Conceitos e Planejamento**

- 1.1 Introdução à Gestão de Contratos e Fornecedores
- 1.2 Importância da cadeia de fornecedores
- 1.3 Gestão do Fornecimento: responsáveis, equipe, estrutura e interfaces
- 1.4 Administração de Contratos x Suprimentos
- 1.5 Tendências que impactam os fornecimentos
- 1.6 Planejamento do fornecimento e os fatores que influenciam

### **Bloco 2: Contratos e sua relação com Governança e Compliance**

- 2.1 Acordos
- 2.2 Estrutura de um contrato
- 2.3 Garantia financeira e Seguros
- 2.4 Tipos de Contratos em relação à natureza e remuneração
- 2.5 Alguns tipos de contrato por segmento
- 2.6 Incentivos e Aditivos contratuais
- 2.7 Assinatura dos contratos
- 2.8 Governança e *Compliance*

### **Bloco 3: Fornecedores**

- 3.1 Qualificação, Sustentabilidade e *Vendor List*
- 3.2 Escolha do fornecedor
- 3.3 Documentos de solicitação de proposta, cotação e informação
- 3.4 Avaliação do fornecedor durante o desempenho do contrato
- 3.5 Processos de concorrência e terceirização
- 3.6 Negociação

3.7 Reivindicações (*claims*)

3.8 Gerenciamento de mudanças

#### **Bloco 4: Administração de contratos e Suprimentos**

4.1 Administração de contratos

4.2 Especificidades de suprimentos

4.3 Transporte

4.4 Seguros e *Incoterms*®

4.5 Serviços de Diligenciamento e Inspeção

4.6 Encerramento contratual

4.7 Encerramento do curso

#### **SME (Subject Matter Expert):**

**Marcia Vittori** - MSc, PMP, HCMP, PMO-CP

Marcia possui mais de 25 anos de experiência em Gerenciamento de Projetos e Engenharia Civil nas áreas de infraestrutura, energia e indústrias no mercado brasileiro. Possui pontos fortes em liderança, solução de problemas, antecipação de necessidades, controle de prazo e custo, organização, excelente capacidade de comunicação, visão sistêmica e garantia da qualidade. Marcia é engenheira civil estrutural (1988) e obteve seu MSc em Eng. Civil na COPPE – UFRJ em 2000. Em 2002 obteve o Master Certificate in Project Management -The George Washington University/ESI e é certificada como PMP – Profissional de Gerenciamento de Projeto desde 2003 pelo PMI- Project Management Institute. Possui ainda certificação HCMP - Human Change Management Professional do HUCMI - Human Change Management Institute. Dentre os projetos que trabalhou destacam-se: Linha Vermelha, Memorial da América Latina, Hidrelétrica de Corumbá, Usina Termelétrica de Três Lagoas, Estação de Virador de Vagões, Projeto Compactos - minério de ferro, Linha 4 do metrô do Rio de Janeiro.

## **Curso 3 - Gestão Avançada de Riscos**

---

Carga Horária Total: 16h

Você está gerenciando os riscos do seu negócio, do seu portfolio e cadeia de valor? E os riscos dos seus projetos? Você, profissional de projetos, sabe mesmo gerenciar riscos nos vários ambientes corporativos?

A falha na gestão de riscos é uma das causas de falhas na execução da estratégia. Existe um GAP enorme entre o planejamento e a execução da estratégia nas organizações e este gap pode ser resolvido com boas práticas de gestão de projetos e riscos.

Neste curso vamos focar em como a gestão de riscos pode salvar um negócio, programa ou projeto. Você aprenderá a gerenciar riscos em ambientes preditivos, híbridos ou ágeis, através da aplicação de técnicas e ferramentas adequadas para cada contexto.

O curso vai ensinar os processos da Gestão de Riscos e as suas adaptações para que sejam encaixados nas etapas do fluxo de entrega utilizado, como nas cerimônias do Scrum, com a configuração adequada do *Board*, minimizando as ocorrências de falhas e *discoveries* durante os ciclos de desenvolvimento.

Você conhecerá os passos para uma efetiva gestão de riscos, potencializando oportunidades e minimizando ameaças para nossos negócios e projetos, num cenário de total volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, seja para startups ou organizações tradicionais que buscam agilidade e inovação.

E para você que trabalha com projetos em ambientes preditivos (tradicionais), será possível vivenciar os processos da gestão de riscos utilizados por normas internacionais de certificações como a ISO 31000, o COSO e o PMBOK.

## **CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

### **Bloco 1: Padrões de Gestão de Riscos**

- 1.1 Visão geral da Gestão de Riscos
- 1.2 Conceitos Importantes sobre Riscos
- 1.3 Composição do Risco
- 1.4 Eventos e Fatores de Riscos
- 1.5 Tolerância a Riscos
- 1.6 Apresentação dos principais modelos de gestão de riscos:
- 1.7 COSO
- 1.8 ISO 31000
- 1.9 PMBOK
- 1.10 Framework de Gestão de Riscos

### **Bloco 2: Processos da Gestão de Riscos**

- 2.1 Planejando a gestão de riscos
  - 2.1.2 Envolvidos e seus papéis e responsabilidades
  - 2.1.3 Papel do PMO
- 2.2 Identificando os Riscos
  - 2.2.2 Métodos e técnicas para identificação de riscos
  - 2.2.3 Exercício para identificação de ameaças e oportunidades
  - 2.2.4 Categorização dos riscos
  - 2.2.5 Gatilhos, Alarmes, Triggers
  - 2.2.6 Registro de riscos

## 2.3 Analisando os Riscos

### 2.3.2 Análise qualitativa de riscos (prioridade e impacto)

### 2.3.3 Análise quantitativa de riscos (valor monetário esperado, reservas)

## 2.4 Tratando os Riscos

### 2.4.2 Estratégias para respostas aos riscos

### 2.4.3 Implementando as estratégias de respostas aos riscos

## 2.5 Monitorando os Riscos

### 2.5.2 Gatilhos e donos dos riscos

### 2.5.3 Relatórios

### 2.5.4 Soluções de contorno

### 2.5.5 Registro de questões

### 2.5.6 Revisão dos riscos

### 2.5.7 Auditoria de riscos

## **Bloco 3: Agile Risk Management Model**

### 3.1 Perspectiva de produto x Perspectiva de projeto

### 3.2 Apresentação do ARM2 – modelo de gestão de riscos para ambientes ágeis

#### 3.2.2 Identificação de riscos de produto/negócio

#### 3.2.3 Identificação de riscos no planejamento da sprint

#### 3.2.4 Gestão de riscos na execução da sprint

#### 3.2.5 Dinâmica da gestão de riscos nas reuniões diárias

#### 3.2.6 Monitoramento da sprint e seus riscos

### 3.3 Cases de gestão de riscos em ambientes ágeis

## **Bloco 4: Gestão de Riscos Corporativos**

### 4.1 O papel dos administradores na gestão de Riscos

### 4.2 Gestão de riscos do negócio

### 4.3 Gestão de riscos do portfolio

## **SME (Subject Matter Expert):**

### **Eliani Figueiró** - Presidente do PMI/Santa Catarina

Eliani Figueiró é Gerente de Desenvolvimento de Produto da Thomson Reuters, Agile Coach, Presidente do PMI Santa Catarina, Professora de cursos de pós-graduação e Mentora das disciplinas: Gerenciamento de Riscos, Lean Startup, Inovação, Projeto, Gerenciamento de Portfólio e Programas, Liderança, Resolução e Negociação de Conflitos, Gerenciamento de Riscos, ISO 31000. É Certificada PMP e PMI-RMP - Project Management Institute, SAFe Agilist e tem experiência em metodologias e frameworks: FMEA, APQP, RUP, BSC, Scrum, SAFe, XP, Prince2, PMBOK.

## Curso 4 - Análise de Negócios e Gestão de Requisitos

---

Carga Horária Total: 16h

Uma boa análise de negócios e gestão os requisitos procura identificando os problemas e oportunidades da organização, buscar a solução mais adequada para agregar valor ao negócio e o sucesso dos projetos.

Desenvolve a capacidade de entender os requisitos que os stakeholders e o ambiente trazem e de que forma consegue equilibrar o atendimento às necessidades e a viabilidade do projeto.

Vamos conhecer técnicas para elucidar, classificar, rastrear e controlar os requisitos do projeto de forma que atendam às necessidades elencadas para os objetivos do projetos que agrega valor ao negócio.

Esse curso desenvolve a capacidade de um profissional de projetos entender a demanda de negócios da organização, fazendo uma análise detalhada e alinhada aos requisitos que representam e tangibilizam essa demanda.

Haverá também o entendimento dos papéis e responsabilidades, os processos e as atividades envolvidas na análise de negócios e na gestão de requisitos de um projeto, reunindo as boas práticas na visão do PMI, IIBA, e IPMA com a aplicação de ferramentas e técnicas essenciais para a execução dos processos.

Utilizaremos cases que ajudarão na compreensão dos conceitos envolvidos na análise de negócios, bem como na gestão de requisitos, além de permitir o compartilhamento de experiências. Serão realizados exercícios e dinâmicas, com a aplicação de ferramentas e técnicas mais utilizadas no mercado que permitirão potencializar novos conhecimentos fundamentais para o sucesso dos projetos e, conseqüentemente, para a organização.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

#### **Bloco 1: A Análise de Negócios e a profissão**

- 1.1 O que é Análise de Negócios?
- 1.2 Quem realiza o trabalho de Análise de Negócios?
- 1.3 O que faz um Bom Analista de Negócios
- 1.4 Habilidades essenciais para o Analista de Negócios
- 1.5 Os princípios da função de Analista de Negócios
- 1.6 O ambiente organizacional e o valor da Análise de Negócios
- 1.7 A Análise de Negócios em portfólios, programas e projetos
- 1.8 As certificações

## **Bloco 2: Gerenciando os Requisitos**

- 2.1 Qual o objetivo da gestão de requisitos?
- 2.2 Os ciclos de desenvolvimento do projeto e os impactos dos requisitos
- 2.3 Categorias de requisitos
- 2.4 Como obter os requisitos na prática
- 2.5 Modelando e documentando os requisitos
- 2.6 A Comunicação efetiva dos requisitos
- 2.7 Garantindo que os requisitos foram implementados

## **Bloco 3: Relacionamento entre o Analista de Negócios e as outras funções**

- 3.1 O Analista de Negócios e o Gerente de Projetos
- 3.2 O Analista de Negócios e o Analista de Sistemas
- 3.3 O Analista de Negócios e o Product Owner (PO)
- 3.4 O Analista de Negócios e o Time de Solução
- 3.5 O Analista de Negócios e outros Stakeholders

## **Bloco 4: Avaliando os problemas ou oportunidades do negócio**

- 4.1 Identificar o problema ou oportunidade
- 4.2 Avaliar a situação atual
- 4.3 Determinar a situação futura
- 4.4 Determinar alternativas viáveis e providenciar recomendações
- 4.5 Facilitar o desenvolvimento do roadmap do produto
- 4.6 Identificar as partes interessadas
- 4.7 Criar o Business Case

## **Bloco 5: Avaliando os problemas ou oportunidades do negócio**

- 5.1 Iniciando um projeto
  - 5.1.1 Apoiar no desenvolvimento da formalização do projeto
- 5.2 Planejando as atividades de análise de negócios
  - 5.2.1 Conduzir a análise das partes interessadas
  - 5.2.2 Determinar o engajamento das partes interessadas e a abordagem de comunicação
  - 5.2.3 Conduzir o planejamento da análise de negócios
- 5.3 Planejando a gestão de requisitos
  - 5.3.1 Determinar a abordagem da elicitação
  - 5.3.2 Determinar a abordagem da análise de negócios
  - 5.3.3 Determinar a abordagem da rastreabilidade e monitoramento dos requisitos e de outros componentes
- 5.4 Determinar a abordagem para avaliação da solução

## **Bloco 6. Executando, monitorando, controlando e liberando a solução do projeto**

- 6.1 Executando as atividades de Análise de Negócios e Gestão de Requisitos
  - 6.1.1 Preparar para transição para a situação no futuro
  - 6.1.2 Preparar para a elicitação de requisitos
  - 6.1.3 Conduzir a elicitação de requisitos
  - 6.1.4 Confirmar o resultado da elicitação de requisitos
  - 6.1.5 Criar e analisar modelos

- 6.1.6 Definir e elaborar os requisitos
- 6.1.7 Definir critérios de aceite
- 6.1.8 Verificar os requisitos
- 6.1.9 Validar os requisitos
- 6.1.10 Priorizar os requisitos e outras informações do produto
- 6.1.11 Identificar e analisar os riscos do produto
- 6.1.12 Analisar as alternativas para o design do produto/solução
- 6.1.13 Estabelecer relacionamentos e dependências
- 6.1.14 Selecionar e aprovar os requisitos
- 6.1.15 Avaliar os resultados da aceitação e o encaminhamento dos defeitos
- 6.2 Monitorando e controlando as atividades de Análise de Negócios e Gestão de Requisitos
  - 6.2.1 Gerenciar as partes interessadas e a comunicação
  - 6.2.2 Avaliar o desempenho da Análise de Negócios
  - 6.2.3 Gerenciar as mudanças de requisitos e de outras informações do produto
- 6.3 Liberando a solução
  - 6.3.1 Obter o aceite da solução

### **SME (Subject Matter Expert):**

**Marcelo Neves** - Consultor e Professor

Marcelo Neves é autor e palestrante em análise de negócios. É formado em Ciência da Computação e pós-graduado em gestão de projetos pela UFRJ. É autor do livro *Managing Business Analysts* e do livro *Aprenda Análise de Negócios e Conquiste a Certificação CBAP*. É certificado pelo IIBA e tem mais de 20 anos de experiência. É coautor da versão 3.0 do BABOK - Corpo de Conhecimento em Análise de Negócios. Participou da escrita do livro *Managing Business Analysts* e do livro *Aprenda Análise de Negócios e Conquiste a Certificação CBAP*. Atualmente preside o Capítulo Rio de Janeiro do Instituto Internacional de Análise de Negócios.

## **Curso 5 - Gestão do Conhecimento e da Documentação em Projetos**

---

Carga Horária Total: 16h

Como Profissional de Projetos, você precisa descobrir onde está o conhecimento dentro da organização que o ajudará a gerenciar um projeto com sucesso. Além disso deve saber como planejar e implementar boas práticas de gestão do conhecimento gerado pela realização dos projetos. Deve saber organizar toda a documentação e informações estratégicas que circulam pelos projetos, utilizar os recursos e ferramentas disponíveis para facilitar essa gestão e poder ao final, contribuir com um ativo valioso para a organização: mais conhecimento.

## Por que gerir o conhecimento e a documentação do projeto?

O fluxo de informações que circulam num projeto é imenso. Dependendo do porte do projeto, pode ser necessário uma equipe para dar conta da gestão dos milhares de documentos que podem ser gerados ao longo de sua duração, sem contar todo o aprendizado que é proporcionado pela experiência única que é realizar um projeto. Mas vamos considerar mesmo os pequenos projetos, os projetos de menor duração, com menos pessoas envolvidas. Ainda assim a importância de se documentar corretamente as informações dos mais variados tipos, mantê-las acessíveis e em segurança é fundamental. No entanto, esse tem sido um dos temas menos discutidos em formações profissionais. Acaba se aprendendo no campo, muitas vezes se pagando um preço alto no resultado do projeto.

Mas e o conhecimento gerado no projeto? O amadurecimento de uma organização se dá pela soma de suas experiências, de seus erros e acertos, e perder esse patrimônio fantástico é uma das grandes causas de fracasso organizacional. Porém, gerir esse conhecimento que se constrói por pessoas, entre pessoas, não é de forma alguma uma tarefa simples.

Nesse curso vamos desmitificar esses conceitos, compartilhar boas práticas de mercado, discutir as principais questões e, principalmente, preparar você para enfrentar melhor esse desafio em seus projetos, sejam tradicionais, ágeis ou híbridos.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

### **Bloco 1: Gestão do Conhecimento em Projetos**

- 1.1 Geração de Valor
- 1.2 As dimensões do Conhecimento: explícito e tácito
- 1.3 Onde está o conhecimento? Inibidores e Facilitadores
- 1.4 A busca por conhecimento e atualização
- 1.5 Engajamento de Stakeholders
- 1.6 Comunicação efetiva
- 1.7 Ferramentas de uso compartilhado para geração de informação
- 1.8 Treinamento, Sociabilização, Mentoria e Coaching
- 1.9 Comunidades de Prática
- 1.10 Planejamento

### **Bloco 2: Lições aprendidas: o desafio**

- 2.1 Valorizar competências individuais e do grupo
- 2.2 Mudança de *mindset*: errar é importante!

- 2.3 Processos de coletar, validar e registrar e recuperar lições aprendidas
- 2.4 Registrar erros e acertos no ambiente ágil
- 2.5 *Storytelling*: uso de vídeos gravados para registro
- 2.6 Colaboração gera competitividade
- 2.7 Tendências e o futuro dessa experiência

### **Bloco 3: GED - Gestão Eletrônica de Documentos**

- 3.1 O que é GED?
- 3.2 ECM – Enterprise Content Management
- 3.3 Benefícios e Aplicações
- 3.4 Softwares e Ferramentas
- 3.5 Competências necessárias

### **Bloco 4: Curadoria de Conteúdos: o que realmente interessa?**

- 4.1 O que é?
- 4.2 Quais os benefícios?
- 4.3 Segmentação e Filtragem
- 4.4 Organização e relacionamentos dos conteúdos

### **SME (Subject Matter Expert):**

**Gisele Blak Bernart** - CEO | G2B, Consultora, Professora

Gisele Blak Bernat é Doutoranda em Engenharia Ambiental pela Escola Politécnica e Escola de Química da UFRJ no Programa de Engenharia Ambiental. Mestre em Engenharia Civil de Produção com ênfase em Sistemas de Gestão, Produção e Qualidade pela UFF. Master Certificate in Project Management pela ESI & George Washington University. Certificação Project Management Professional (PMP) desde 2002. MBA Executivo de Gestão de Negócios pelo IBMEC. Programa Internacional de Desarrollo Gerencial pelo IEDE, na Espanha. Bacharel em Ciências com Dignidade Acadêmica cum laude pela UFRJ (Engenheira Civil). Professora convidada da FGV, da FDC e da Escola Politécnica da UFRJ. Autora de diversos artigos, autora do livro Gerenciamento de Riscos em Projetos da série de Gerenciamento de Projetos da FGV e coautora do livro Capacitação em Gerenciamento de Projetos. Experiência de mais de vinte anos no gerenciamento de projetos em empresas de Engenharia Civil e Telecomunicações, tais como o Parque Gráfico do Jornal O Globo (Odebrecht) e o Lançamento da Intelig Telecom (Bechtel Método Telecom). Atuou na área Gestão de Produtos na Diretoria de Marketing da Vivo. Atualmente é consultora e sócia-diretora da G2B Treinamento Executivo & Assessoria Empresarial, tendo atuado em projetos junto a diversos clientes como: Petrobrás, Odebrecht, Purina S.A. do grupo Nestlé, UVA, entre outros.

## Curso 6 - Gestão de Benefícios e Valor

---

Carga Horária Total: 16h

O conjunto de práticas para a percepção de benefícios influenciam o sucesso do negócio ao estabelecer uma ponte entre as metas e objetivos estratégicos aos resultados obtidos com projetos.

Este curso irá desenvolver os principais processos para a identificação, execução e sustentação de benefícios em projetos para que gere valor para o negócio.

Tendo como ponto central a publicação do guia de Gestão da Percepção dos Benefícios (Benefits Realization Management Guide) de 2019, publicado pelo PMI – Project Management Institute, teremos ainda uma análise crítica de outras visões baseadas na experiência europeia e australiana, regiões onde a gestão de benefícios são temas comuns à gestão de projetos há algumas décadas.

O planejamento é uma etapa fundamental para conhecimento do problema, das condições que nortearão as tomadas de decisão e escolhas das soluções. A criação de valor para o negócio necessita de uma relação clara, consistente e duradoura entre a Estratégia, seus objetivos e metas, e a execução de projetos, com suas respectivas entregas.

Durante a execução de projetos é necessário acompanhar o atendimento aos requisitos necessários para a Percepção de valor – tangíveis e intangíveis – esperados para o negócio, ultrapassando a responsabilidade sobre a entrega de resultados de projeto e garantindo a transferência destes resultados para a organização.

O Gerenciamento da Percepção de Benefícios tem papel fundamental nas etapas de priorização de projetos em um portfólio, considerando que a entrega de valor à organização pode influenciar as estratégias individuais de cada projeto, maximizando resultados corporativos, ainda que em detrimento do sucesso individual dos seus projetos.

Quando gestores de projeto e suas equipes cumprirem todos seus objetivos de Percepção de benefícios, precisarão ainda estabelecer processos de transferência dos resultados individuais de projetos para a organização, enquanto esta deve garantir a sustentação destes benefícios para a efetiva transformação de benefícios no valor esperado para o negócio e o respectivo cumprimento dos objetivos estratégicos relacionados.

### **CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

#### **Bloco 1: Benefícios e Valor**

- 1.1 Qual a diferença?
- 1.2 Por que é tão difícil fazer essa gestão
- 1.3 Os modelos existentes atualmente
- 1.4 Benefits Realization Guide

## **Bloco 2: Conceitos e o Estágio de Identificação de Benefícios**

- 2.1 Coleta de informações relevantes
- 2.2 Identificação e mapa de benefícios
- 2.3 Planejamento dos benefícios & alinhamento com o Business Case
- 2.4 Papéis e responsabilidades
- 2.5 Conexão entre estratégia e benefícios

## **Bloco 3: O Estágio de Execução de Benefícios**

- 3.1 Comunicação dos Benefícios
- 3.2 Desenvolvimento das Entregas
- 3.3 Gestão de Benefícios para a governança e gestão de riscos
- 3.4 Entregas e transferência de propriedade

## **Bloco 4: O Estágio de Sustentação de Benefícios**

- 4.1 Monitoramento dos benefícios e seus resultados
- 4.2 Desenvolvimento de Business Cases para a iniciação de novos programas e projetos para responder questões operacionais
- 4.3 Facilitação da melhoria contínua

## **Bloco 5: Práticas de suporte ao Ciclo de Vida da Gestão de Benefícios**

- 5.1 Modelos práticos para a gestão de benefícios
- 5.2 Gestão de Benefícios e o Escritório Integrado de Projetos (PMO/VMO)
- 5.3 A importância do alinhamento estratégico do portfólio
- 5.4 Práticas de suporte a Gestão de Benefícios

## **Bloco 6: A experiência de gestão de benefícios além do contexto do PMI**

- 6.1 O Guia para o Gerenciamento de Benefícios em grandes projetos da Grã-Bretanha (Infrastructure and Projects Authority)
- 6.2 O Framework de Gestão de Benefícios australiano.
- 6.3 Outros guias e referências de interesse.

### **SME (Subject Matter Expert):**

**Peter Mello** - CEO | Atom Planner

Gerente de Projetos com mais de 20 anos, certificado PMI e PMI-SP e ganhador do prêmio Best of the Best 2009 do Project Management Institute; experiências em projetos de médio e grande porte em diversas indústrias, incluindo TI, Óleo e Gás, Indústria Naval, Engenharia sob encomenda, governo e manufatura. Voluntário como "Subject Matter Expert" no desenvolvimento do Practice Standard of Scheduling, Practice Standard of Risk Management, Benefits Realization Guide, PMBOK Construction e mais recentemente o PMBOK 7a edição (ainda não lançado). Palestrante internacional com trabalhos focados em otimização de agendamento e cenários de risco apresentados nos eventos da PMI Global no Brasil, México e Austrália; outros seminários e trabalhos apresentados nos Estados Unidos, Grécia e América

Latina. Escritor, pesquisador e facilitador de curso de gerenciamento de projetos para o PMI R.E.P. organizações. Detentor de credencial PMP e PMI-SP; Prêmio de Melhor do Melhor de 2009 do PMI (Prêmio de Excelência de Gerenciamento de Projeto Eric Jennet); Certificado de Pós-Graduação pela Robert Gordon University em Gerenciamento de Projetos e Bolsas de Estudo pela Universidade de Brasília / Universidade Técnica de Lisboa (1992); Usina Unioeste / Itaipu (1996); UnB / CNPq (1991); Escola Centreville H. (1988).

## Curso 7 - Gestão de Megaprojetos

---

Carga Horária Total: 16h

Megaprojetos também são chamados mundo afora de major programs e capital projects. São empreendimentos de muito grande porte, que demandam um investimento muito alto de capital e principalmente impactam um grande número de pessoas além do ambiente em que ele é desenvolvido. Tem alto risco pela sua natureza de longa duração e forte componente político, seja público ou corporativo. Suas interfaces são múltiplas e em grande quantidade, com alta complexidade e normalmente lidam com tecnologias e design fora do padrão.

Um dos maiores desafios da gestão de grandes projetos são previsões inadequadas de prazo, custos e benefícios. Consequentemente, é muito comum que os benefícios esperados não sejam atingidos e que os orçamentos e cronogramas estourem ao longo de sua realização.

O curso oferece uma visão condensada mas bem completa das técnicas e boas práticas emergentes para atender aos desafios da gestão de grandes e complexos programas ou megaprojetos.

---

### PRÁTICA: SIMULAÇÃO KEROVKA

Uma parte importante de gerenciar projetos de longa duração e alta complexidade e incerteza é a gestão de mudanças e potenciais crises. Teremos acesso a uma ferramenta de simulação com inteligência artificial disponível apenas nas melhores escolas de negócios do mundo, para treiná-los em como se comportar numa situação de crise organizacional. É a simulação KEROVKA, da inglesa Prendo Simulations.

#### Como exercitar e testar suas habilidades numa situação de crise?

Participando da Simulação **KEROVKA**, da inglesa Prendo Simulations, líder mundial nessa área. A Projectlab é sua representante exclusiva no Brasil e traz para você a mesma experiência de aprendizagem que milhares de profissionais e alunos das melhores escolas de negócios do mundo têm: Oxford, Cambridge, Insead, HEC Paris, Cranfield, Erasmus, Wharton, e no Brasil a Insper, entre outras.

O Simulador é baseado em um sofisticado modelo de comportamento humano, validado por acadêmicos, especialistas das indústrias e milhares de profissionais que já o utilizaram. Os participantes da oficina terão a oportunidade de ensaiar os desafios-chaves de gestão de crises, reduzindo os riscos de erros no mundo real.



Nota: A simulação é feita em equipes, saber ler inglês é requerido por pelo menos um integrante da equipe. Material de apoio em português

## **CONTEÚDO PROGRAMÁTICO**

### **Bloco 1. Contexto: Porque megaprojetos existem**

- 1.1 Por que estudar megaprojetos se você não gerencia um?
- 1.2 O que são megaprojetos, de onde surgem e porque existem?
- 1.3 Histórico de desempenho - o paradoxo dos megaprojetos
- 1.4 Megaprojetos: precisamos deles? Tomada de decisão.
- 1.5 Problemas, Causas e Curas
- 1.6 Propósito e Estratégia
- 1.7 O fenômeno cultural

### **Bloco 2. Megaprojetos como organizações sistêmicas**

- 2.1 Pensamento sistêmico
- 2.2 Megaprojetos como organizações sistêmicas complexas
- 2.3 Complexidade técnica e social
- 2.4 Framework Cynefin para tomada de decisões
- 2.5 Engenharia de Sistemas
- 2.6 Soft Systems Methodology

### **Bloco 3. Riscos em megaprojetos**

- 3.1 Ambiente de alto risco
- 3.2 A falácia do planejamento
- 3.3 A deturpação estratégica
- 3.4 O risco visto de fora
- 3.5 Cisnes negros ou brancos?
- 3.6 Reduzindo o risco

#### **Bloco 4. A importância de começar certo**

- 4.1 Acerto no design da governança da organização-projeto
- 4.2 Maiêutica e o sistema de gestão e controle
- 4.3 Seu papel como líder no engajamento de stakeholders
- 4.4 O ciclo de vida – a fase de setup
- 4.5 Estudo de caso: Instructure and Projects Authority, Reino Unido

#### **Bloco 5. Gestão de mudanças e crises**

- 5.1 Origem das mudanças
- 5.2 Mitos e falsas premissas sobre mudanças
- 5.3 O período de transição na mudança
- 5.4 O processo de mudança
- 5.5 A complexidade de liderar pessoas no meio do caos e da incerteza
- 5.6 O fator humano como obstáculo da mudança
- 5.7 Quando mudanças viram crises
- 5.8 Características de uma crise
- 5.9 Cisnes negros, raros ou nem tanto?
- 5.10 As dimensões de uma crise
- 5.11 Modelo relacional não linear de crises
- 5.12 Em busca de resiliência

#### **Bloco 6. Como tudo isso pode ajudar em projetos nem tão mega**

- 6.1 O que megaprojetos tem em comum com projetos “menores”
- 6.2 A importância da governança
- 6.3 Comece certo
- 6.4 Como enxergar riscos de agora em diante
- 6.5 Entender mudanças e crises
- 6.6 Por que projetos falham tanto?
- 6.7 Seu papel como Líder de pessoas vs. Gerente de projetos
- 6.8 Torne-se um profissional reflexivo

#### **SME (Subject Matter Expert):**

**Roberto Pons** - CEO | P-LAB

Mestre em Gerenciamento de Megaprojetos pela Universidade de Oxford, Inglaterra, Engenheiro Eletrônico com especialização em Ciência da Computação pela Princeton University, EUA, com MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, certificado como PMP pelo PMI, coach certificado pelo Instituto Internacional de Coaching. Atua como empresário, palestrante, professor e consultor de projetos. Autor e revisor técnico de artigos, desenvolvedor voluntário de novos padrões de GP como o Guia PMBOK, o padrão de Riscos do PMI e a norma de Gestão de Projetos da ISO 21.500 junto à ABNT. Foi professor de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da FGV, COPPEAD e UFRJ, e atual responsável acadêmico pelos cursos e produtos da RMC - Rita Mulcahy oferecidos pela Projectlab no Brasil.

## Curso 8 - PMO e Gestão de Portfólio

---

Carga Horária Total: 16h

Escritórios de Projetos (PMO) são uma sofisticação das organizações para fomentar a gestão de projetos e melhorar o pensamento e a execução estratégica. A Gestão de Portfólios é um fator crítico de sucesso das organizações que buscam crescer e se desenvolver com consciência. Entender os conceitos fundamentais, os mitos e verdades, as diferentes abordagens e como implantar e rodar um PMO e a Gestão de Portfólio é um conhecimento fundamental que habilita o Profissional de Projetos a operar no nível avançado.

O PMO é uma entidade polêmica e controversa na organização, sendo vulnerável a mudanças político e econômicas pois não é trivial comprovar os benefícios e valor que o PMO traz para a empresa, ao mesmo tempo que é fácil comprovar suas despesas. É necessário não só acertar a correta implementação mas continuamente readequar sua atuação as necessidades mutantes da organização. Veremos a melhor forma de fazer isso nesse curso.

A Gestão eficaz do Portfólio de iniciativas no que tange a distribuição de recursos, atingimento dos objetivos estratégicos, e constante otimização de valor não é trivial tampouco. Requer experiência, pluralidade de competências, excelente habilidade analítica de e de comunicação, e visão estratégica apurada. Buscaremos nas várias estruturas de gestão as opções, forças e vantagens de cada visão. Prepare-se para operar em outro patamar.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

#### **Bloco 1: Entendendo o que é o PMO**

- 1.1 Origem e histórico do PMO
- 1.2 Prós e Contras
- 1.3 Mitos e Verdades
- 1.4 Governança e a atuação do PMO
- 1.5 Tomada de decisão e a atuação do PMO
- 1.6 Planejamento e execução estratégica e a atuação do PMO
- 1.7 Transformação organizacional e a atuação do PMO

#### **Bloco 2: Diferentes abordagens de PMO**

- 2.1 PMO Tradicional
- 2.2 PMO Value Ring
- 2.3 PMO Ágil
- 2.4 AMO Agile Management Office

## 2.5 VMO Value Management Office

### **Bloco 3: Como implantar e rodar um PMO**

- 3.1 Entendendo o contexto e preparando o terreno
- 3.2 Estruturando o PMO: funções, papéis, escopo e posicionamento
- 3.3 Rodando a MVP do PMO
- 3.4 Realizando ajustes e adaptações
- 3.5 Medindo e aferindo resultados

### **Bloco 4: Entendendo o que é a Gestão de Portfólio**

- 4.1 Gestão de Projetos, Programas e Portfólio
- 4.2 Necessidade da Gestão de Portfólio
- 4.3 Gestão de Portfólio e a Gestão Estratégica
- 4.4 Gestão de Portfólio e a Governança Corporativa
- 4.5 Mitos e Verdades

### **Bloco 5: Diferentes abordagens de Gestão de Portfólio**

- 5.1 PfM<sup>2</sup> Portfolio Management da European Commission
- 5.2 Management of Portfolios (MoP<sup>®</sup>) da AXELOS
- 5.3 Project Portfolio Management do PMITecnologia

### **Bloco 6: Como implantar e rodar a Gestão de Portfólio**

- 6.1 Identificando os projetos
- 6.2 Montando as carteiras
- 6.3 Definindo critérios de priorização e seleção
- 6.4 Rodando o modelo
- 6.5 Balanceando as carteiras
- 6.6 Monitorando e controlando o portfólio

### **SME (Subject Matter Expert):**

**Wankes Leandro** - Professor, Consultor, Palestrante

É Consultor e Palestrante nos temas Inovação, Gestão, Estratégia e Projetos. É Mestre em Gestão do Conhecimento e da TI pela UCB. Bacharel em Administração pela UnB. É especialista em Política e Estratégia pela ESG/MD e em Project Management pela George Washington University/ESI. Participa dos movimentos Corporate Hackers e Regenera. É Master Practitioner em PNL, Nonviolent Communication (CNV) Practitioner e Coach. Participou da equipe internacional de tradução do livro Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness do Frederic Laloux. É Diretor de Inovação & Criatividade da Plano Consultoria. Atuou como Diretor de Consultoria da PricewaterhouseCoopers (PwC). Foi Assessor Chefe de Planejamento e Gestão da DPU e Assessor da Presidência da CEB e do TSE.