



# Gestão de Projeto

**Professor: Jorge Augusto Costa**  
**Conteúdo:**  
**Iniciação à Gestão do Escopo do Projeto**  
**Data: 27.06.2019**



EDUCAÇÃO  
Secretaria de Estado  
da Educação / SEDUC



**Prof. Jorge Augusto Costa**

**E-mail: [jct.jac2705@gmail.com](mailto:jct.jac2705@gmail.com)**

**Celular: 86 9.9851-5570 TIM WhatsApp e Telegram**

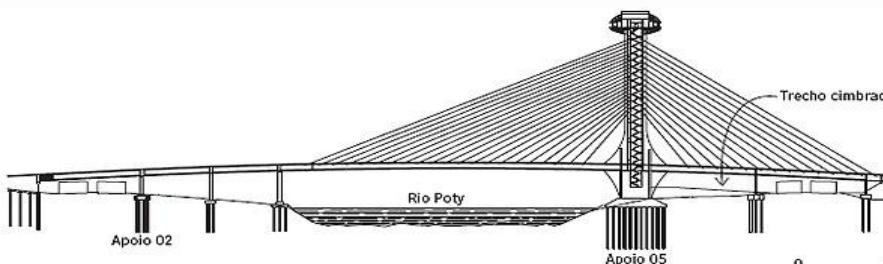
**Para participar do grupo Informe:**

**Nome, Cidade, Curso**

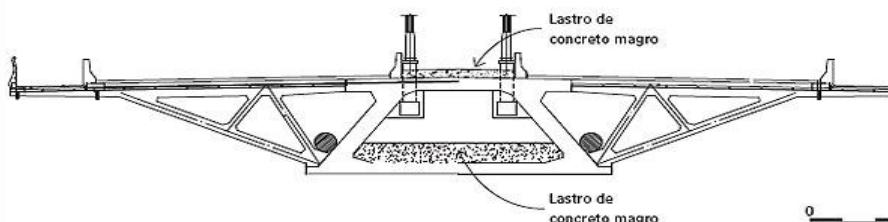
**Turno( manhã ou tarde)**

**Se é: Prof. ou aluno**

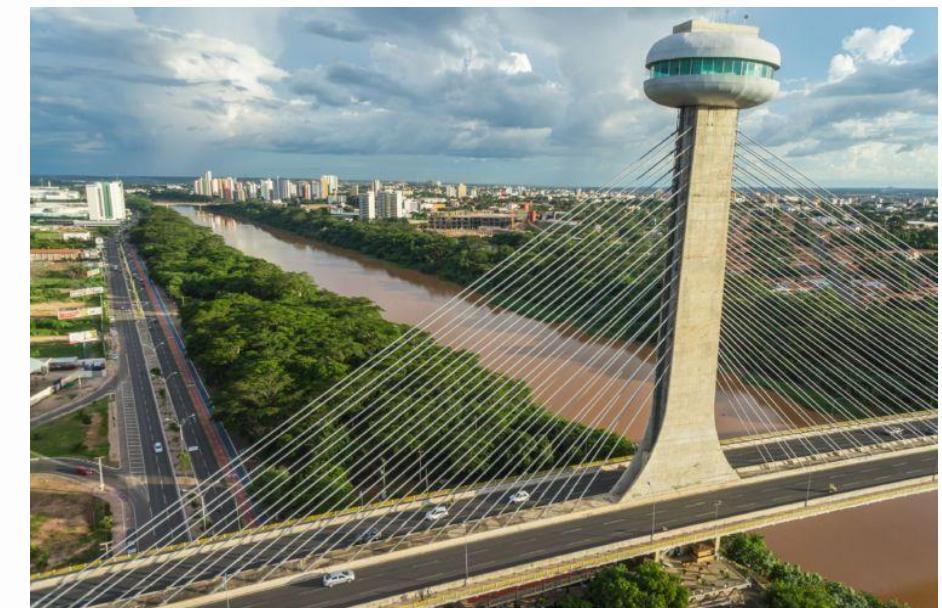
# Gestão de Projetos: Revisão para Avaliações



Corte longitudinal da ponte: mastro sustenta vão estaiado de 160 m de comprimento, última seção do tabuleiro a ser construída. O trecho de retaguarda (vâos 5 e 6) foi a segunda seção a ficar pronta. E o trecho convencional foi a primeira seção do tabuleiro a ser finalizada



Corte transversal da obra, dos vâos 1 a 3. A estrutura é basicamente a mesma em toda a extensão da obra. No trecho de retaguarda (vâos 5 e 6), os caixões têm alma maior e concreto de lastro para auxiliar no balanço do mastro

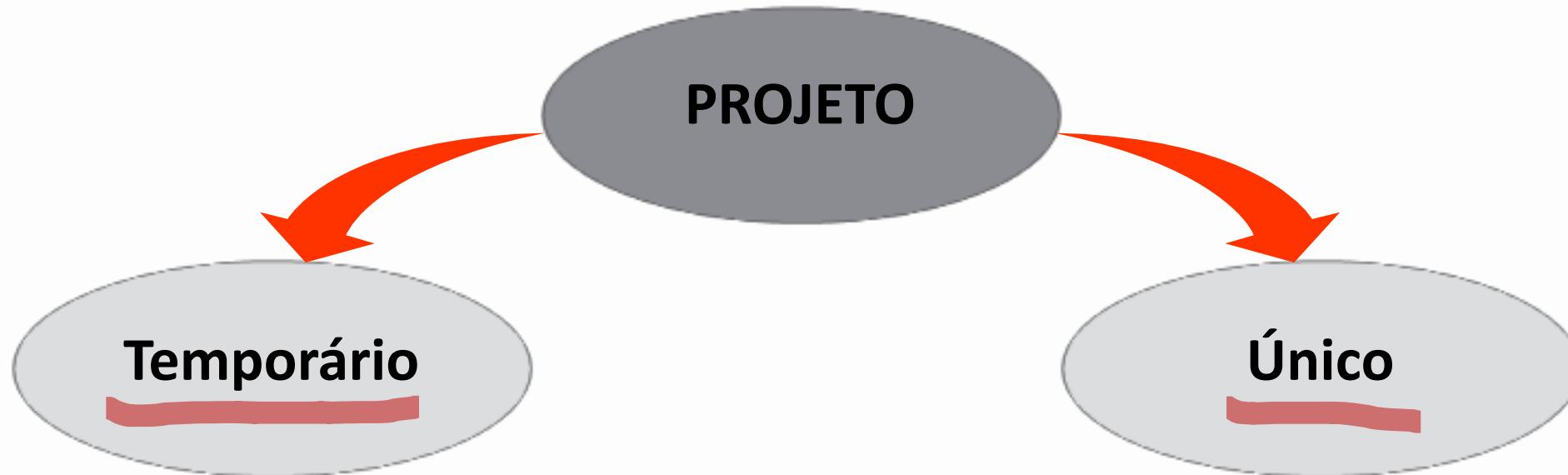


# Desafios para a gestão de projetos

- a) Crescimento dos investimentos em infraestrutura.
- b) Energia, transporte, telecomunicações ....
- c) Grandes eventos (Rock Rio, Copas do Mundo, América, Olimpíadas, etc.
- d) Pré-sal e Transposição do Rio São Francisco, Hidrelétrica de Belo Monte demandam investimentos e desafios tecnológicos



# O que é projeto



Todo projeto tem início  
e fim definido

O produto, serviço ou resultado do  
projeto é único, singular, isto é, de  
alguma forma diferente de todos  
feitos anteriormente

# Introdução: Conceitos Preliminares

## O que é projeto

Os projetos podem ser definidos como um **esforço temporário** empreendido por uma **equipe**, os quais, através de uma **metodologia específica** e organizada, criam e/ou melhoram produtos, serviços, processos, sempre em busca de um resultado exclusivo e positivo.

Normalmente, os projetos são criados para **minimizar deficiências** ou **aproveitar suas potencialidades**.

Também são utilizados para **minimizar as ameaças** ou **aproveitar uma oportunidade de mercado**.

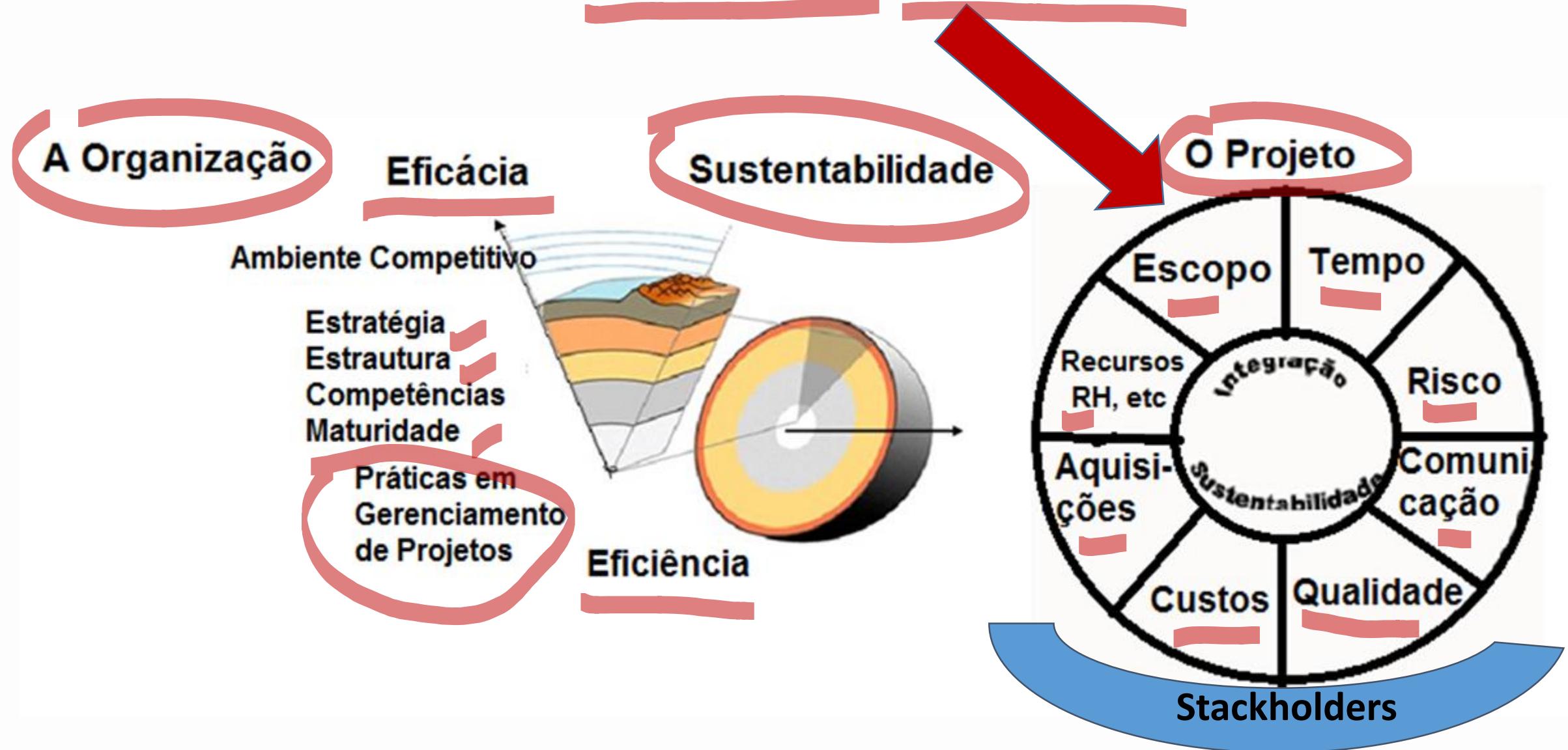
# Introdução: Conceitos Preliminares

## O que é projeto

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. É:

- Temporário;
- Deve ser progressivamente elaborado;
- Deve ter propósitos definidos;
- Ações não rotineiras, não repetitivas;
- Interdependente;
- Equipe multidisciplinar e temporária;
- Media conflitos;
- Cria um produto ou serviço singular, entregas exclusivas;
- Agrega valor à empresa e aos negócios.

# Modelo Pro-Valor e Áreas de Conhecimento



# PMBoK – Áreas de Conhecimento

## Stakeholders



## Gerenciamento de Projetos

<b>INTEGRAÇÃO</b>	<b>ESCOPO</b>	<b>TEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver</li> <li>Desenvolver o plano de GP</li> <li>Orientar e gerenciar a execução do projeto</li> <li>Monitorar</li> <li>Realizar o controle integrado de mudanças</li> <li>Encerrar o projeto ou fase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar a Gestão do Escopo</li> <li>Coletar os requisitos</li> <li>Definir o escopo</li> <li>Criar a WBS</li> <li>Verificar o escopo</li> <li>Controlar o escopo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar a gestão do tempo</li> <li>Definir as atividades</li> <li>Sequenciar as atividades</li> <li>Estimar os recursos das atividades</li> <li>Estimar a duração das atividades</li> <li>Desenvolver o cronograma</li> <li>Controlar o cronograma</li> </ul>
<b>CUSTOS</b>	<b>QUALIDADE</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plano de Gerenciamento dos Custos</b></li> <li>Estimar os custos</li> <li>Determinar o orçamento</li> <li>Controlar os custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar a qualidade</li> <li>Realizar a Garantia da qualidade</li> <li>Realizar o Controle da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar os recursos humanos</li> <li>Recrutar a equipe</li> <li>Desenvolver a equipe</li> <li>Gerenciar a equipe</li> </ul>
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<b>RISCOS</b>	<b>AQUISIÇÕES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plano de Gerenciamento das Comunicações</b></li> <li>Gerenciar as Comunicações</li> <li>Controlar as Comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar gerenciamento riscos</li> <li>Identificar riscos</li> <li>Realizar a análise qualitativa de riscos</li> <li>Realizar a análise quantitativa de riscos</li> <li>Planejar as respostas aos riscos</li> <li>Monitorar e controlar os riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar as aquisições</li> <li>Realizar as aquisições</li> <li>Gerenciar as aquisições</li> <li>Encerrar as aquisições</li> </ul>
	<b>PARTES INTERESSADAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar as aquisições</li> <li>Realizar as aquisições</li> <li>Gerenciar as aquisições</li> <li>Encerrar as aquisições</li> </ul>	



# PMBoK – Áreas de Conhecimento

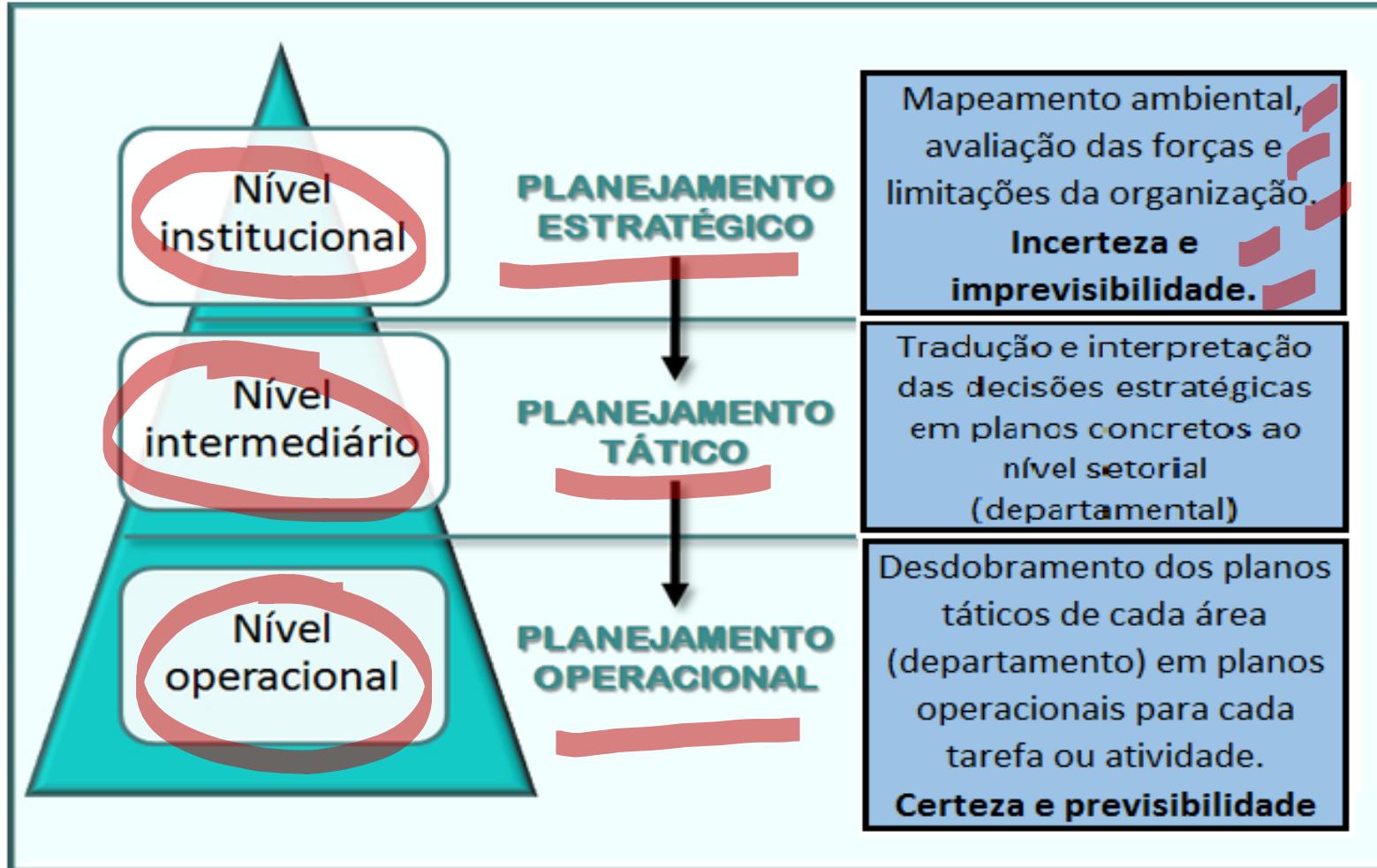
GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
INTEGRAÇÃO	ESCOPO	TEMPO
Desenvolver	Planejar a gestão do Escopo	Planejar a gestão do Tempo
Desenvolver o plano de GP	Coletar os requisitos	Definir as atividades
Orientar e gerenciar a execução do projeto	Definir o escopo	Sequenciar as atividades
Monitorar	Criar a WBS	Estimar os recursos das atividades
Realizar o controle integrado de mudanças	Verificar o escopo	Estimar a duração das atividades
Encerrar o projeto ou fase	Controlar o escopo	Desenvolver o organograma
CUSTOS	QUALIDADE	RECURSOS HUMANOS
Plano de Gerenciamento dos Custos	Planejar a qualidade	Planejar os recursos humanos
Estimar os custos	Realizar a Garantia da qualidade	Recrutar a equipe
Determinar o orçamento	Realizar o Controle da qualidade	Desenvolver a equipe
Controlar os custos		Gerenciar a equipe
COMUNICAÇÃO	RISCOS	AQUISIÇÕES
Plano de Gerenciamento das Comunicações	Planejar o gerenciamento dos riscos	Planejar as aquisições
Gerenciar as Comunicações	Identificar os riscos	Realizar as aquisições
Controlar as Comunicações	Realizar a análise qualitativa de riscos	Gerenciar as aquisições
	Realizar a análise quantitativa de riscos	Encerrar as aquisições
	Planejar as respostas aos riscos	
	Monitorar e controlar os riscos	
PARTES INTERESSADAS		

# Áreas de Conhecimento Project Management Institute (PMI)



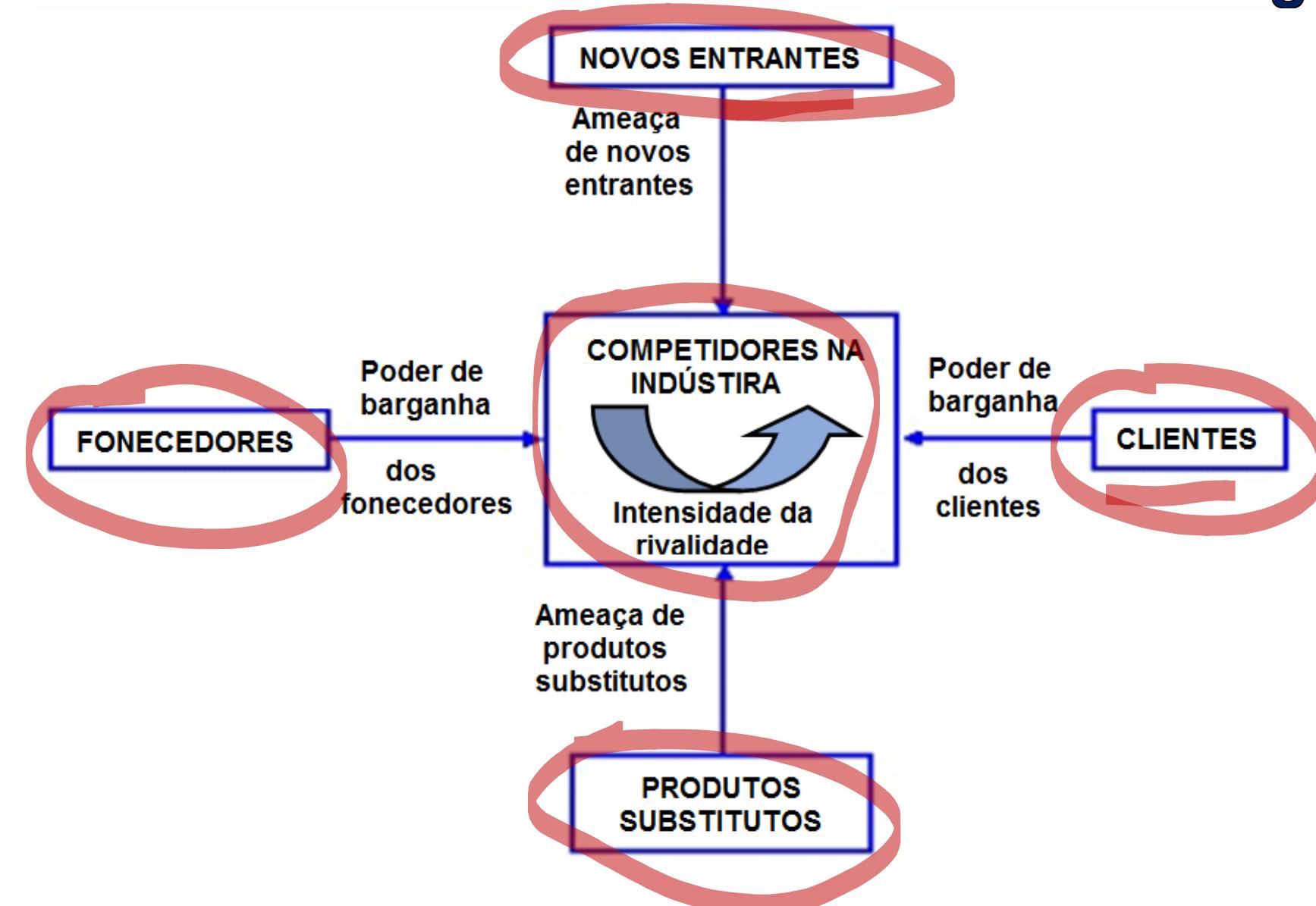
Fonte: PMBOK 2000 Edition

# Gerenciamento Estratégico: Planejamento - Níveis Hierárquicos:



- **Estratégico:** envolve toda a organização. Longo prazo. Por que e quando?
  - **Tático:** envolve uma unidade, uma parte da organização. Médio prazo. Onde e como?
  - **Operacional:** envolve uma atividade ou tarefa. Curto prazo. O quê executar?

# Processo de Gerenciamento Estratégico



No ambiente organizacional, analisa as partes interessadas, os competidores e as **cinco forças competitivas**: Rivalidade entre competidores; Novos competidores potenciais; Produtos substitutos; Poder de barganha de fornecedores; Poder de barganha de clientes.

Vejamos .....

# Processo de Gerenciamento Estratégico:

## 5 Forças Competitivas



- 1. Rivalidade entre competidores:** empresas disputam o mesmo mercado, competição por preços, inovação e diferenciação de produtos;
- 2. Novos competidores potenciais:** são os entrantes; é importante estudar o risco e a ameaça de diminuição do participação de mercado (market share);
- 3. Produtos substitutos:** existe a ameaça de deslocamento de produtos existentes (atuais) por outros;
- 4. Poder de barganha de fornecedores:** caracteriza-se pelo poder dos fornecedores face à diversificação de compradores;
- 5. Poder de barganha de clientes:** caracteriza-se pelo poder dos clientes frente a produtos padronizados e sem grandes diferenças.

Realizar, também, **a avaliação interna da organização** em seus vários departamentos, ou seja, identificar as forças, que são a capacidade com a qual a empresa obtém resultados satisfatórios, e as fraquezas, as quais levam a resultados insatisfatórios.

## Definição de os Stakeholders

- Indivíduos e/ou organizações envolvidos no projeto
- Indivíduos e/ou organizações interessados, que podem ser afetados ou afetar os resultado da execução do projeto.
- Stakeholders podem ter níveis de responsabilidade e autoridade distintos.

Em projetos complexos, identificar os stakeholders não é tarefa fácil.

**Stakeholders são indivíduos / organizações que afetam ou são afetados pelos resultados do projeto**

# Stakeholders Diretos

- Gerente do Projeto
- Equipe do projeto
- Patrocinador (sponsor)
- Consumidor / Usuário
- Organização executora
- O Escritório de Gestão de Projetos



Técnico



Estratégico



Usuário

# Stakeholders IMÓVIIS

Ambientalistas

Líderes de comunidade Sindicatos

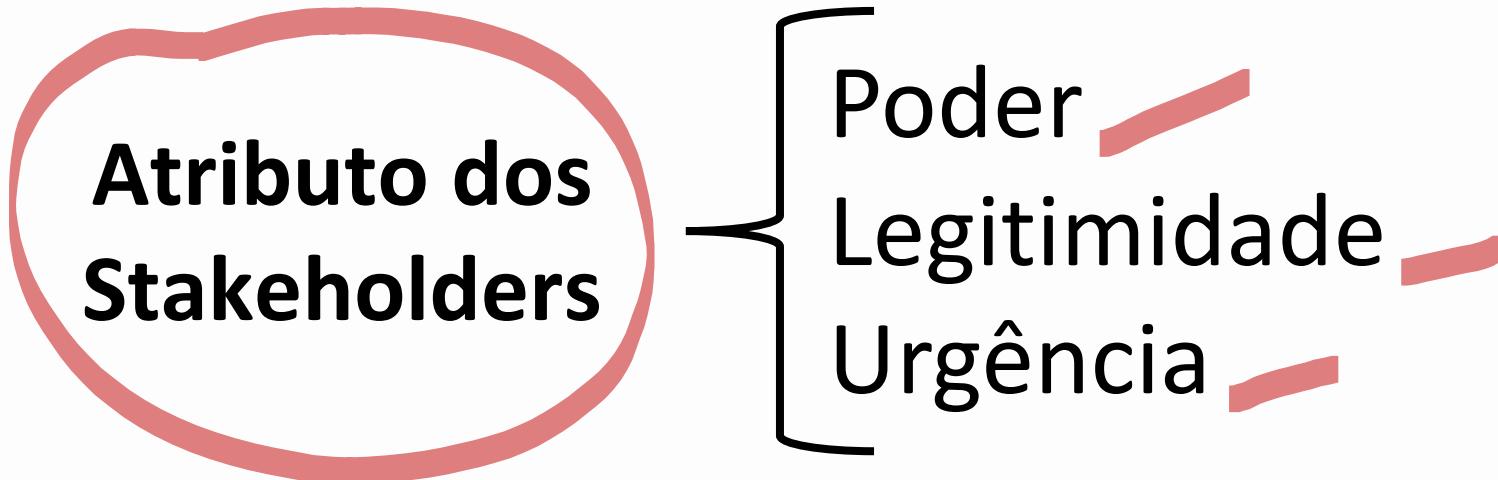
Agências Reguladoras

Órgão públicos

Vizinhos...



# Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência



Processo contínuo, pois com o passar do tempo, a composição dos stakeholders pode mudar, ou seja, novos stakeholders podem ser incluídos enquanto outros podem sair.

Vejamos os atributos ....

# Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

Atributo dos stakeholders:

*Força de Lei*

Poder: tem acesso a meios coercivos, utilitários e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.

# Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

**Atributo dos stakeholders:**

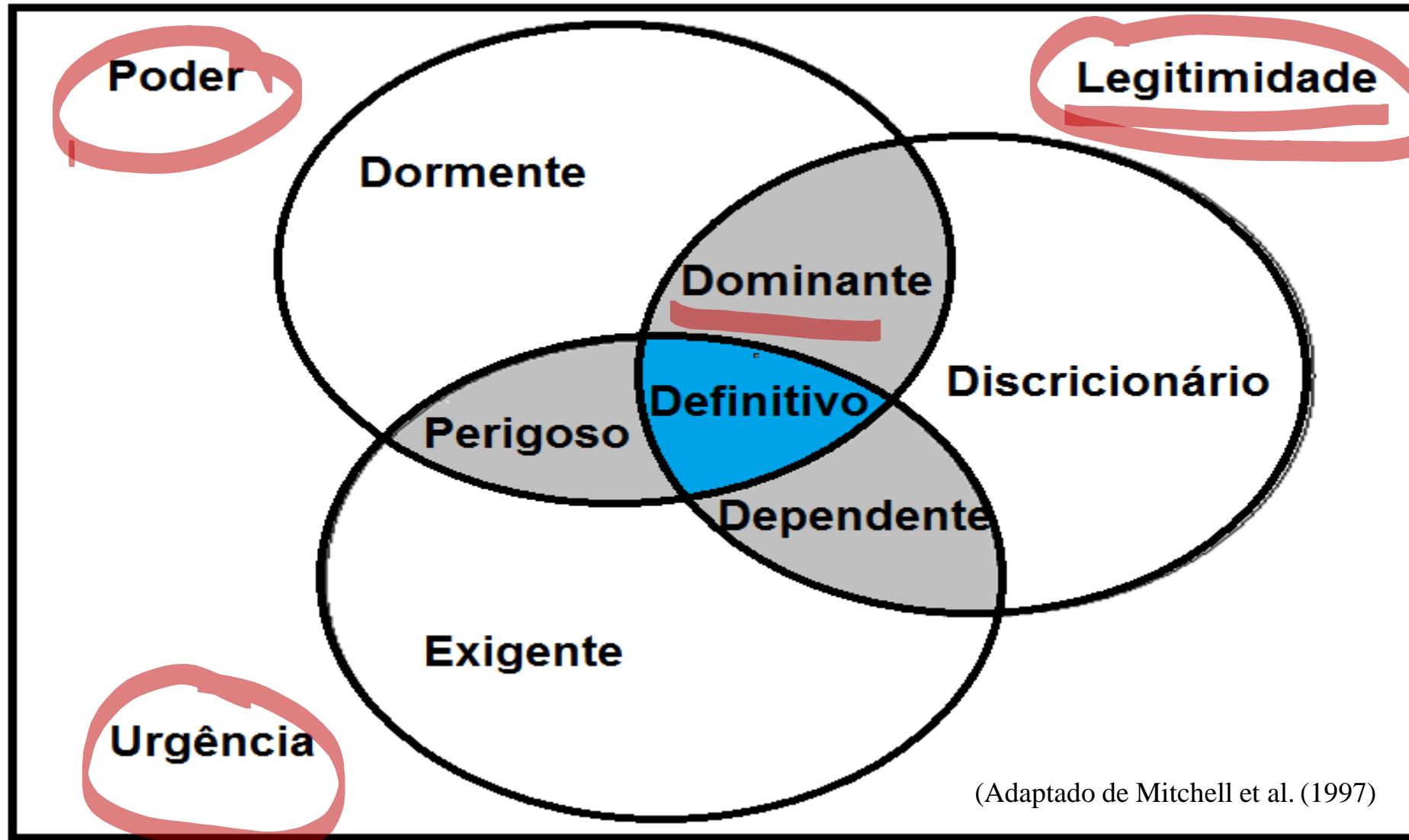
**Legitimidade:** uma percepção de que suas ações são desejáveis, peculiares ou próprios dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições.

# Como Identificar os principais interessados e seu campo de influência

**Atributo dos stakeholders:**

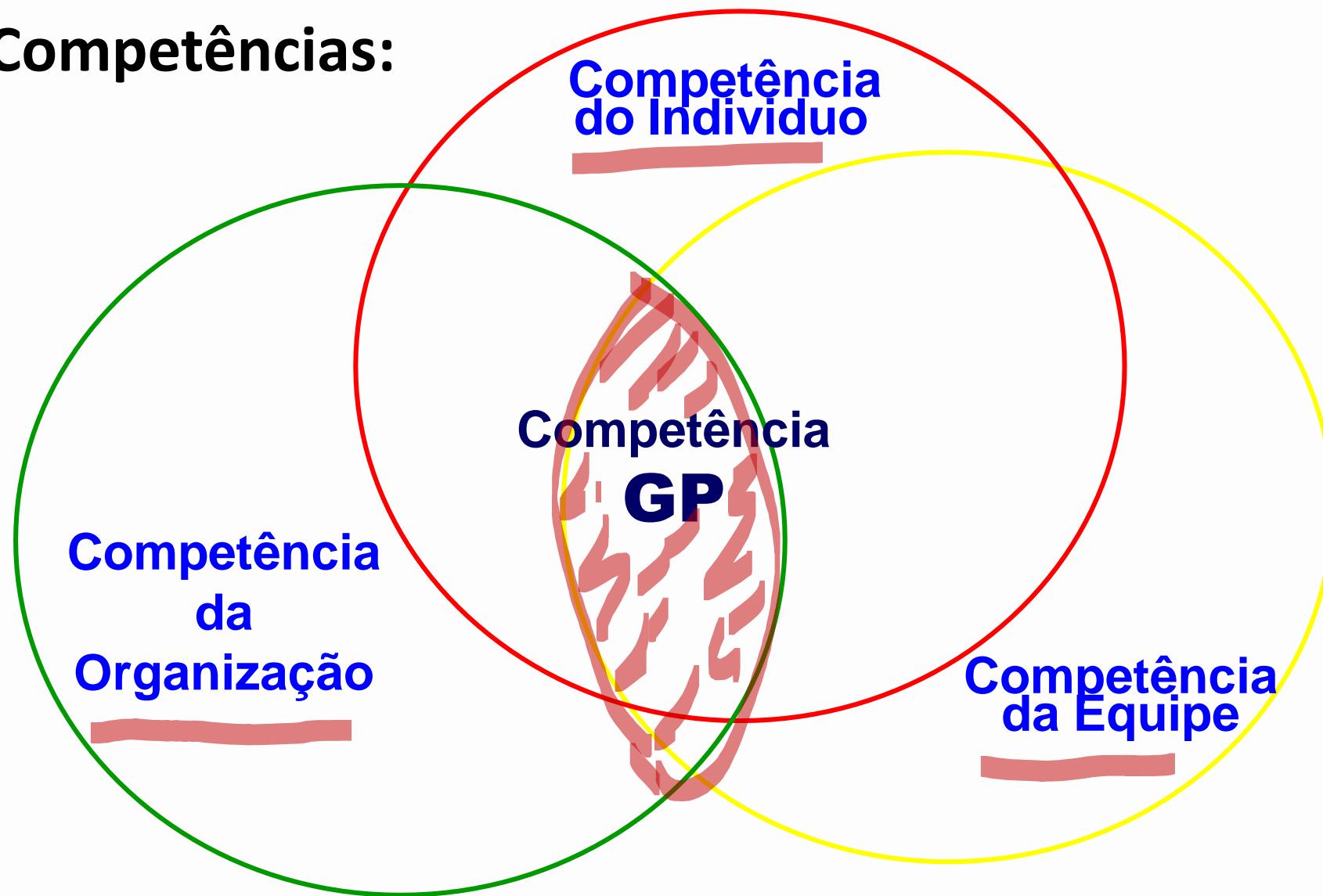
**Urgência:** o grau com que o stakeholder reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.

# Como Mapear os Stakeholder

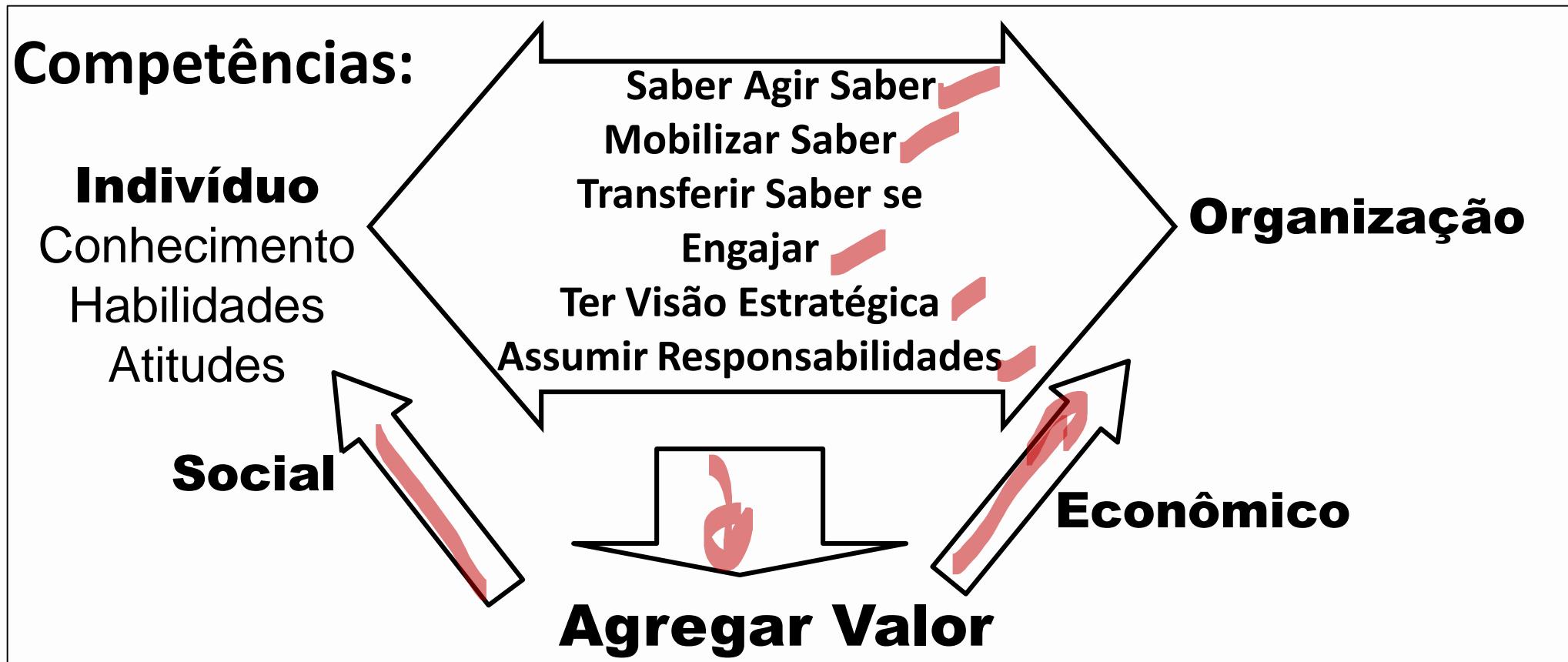


# Competências em gestão de projetos e formação de times

## Competências:



# Competências em gestão de projetos e formação de times



**Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo**

## Competências em gestão de projetos e formação de times

Competências:

**Qual a relação entre  
Conhecimento x Competência?**



**Critério de Desempenho:** como a competência é demonstrada na prática.

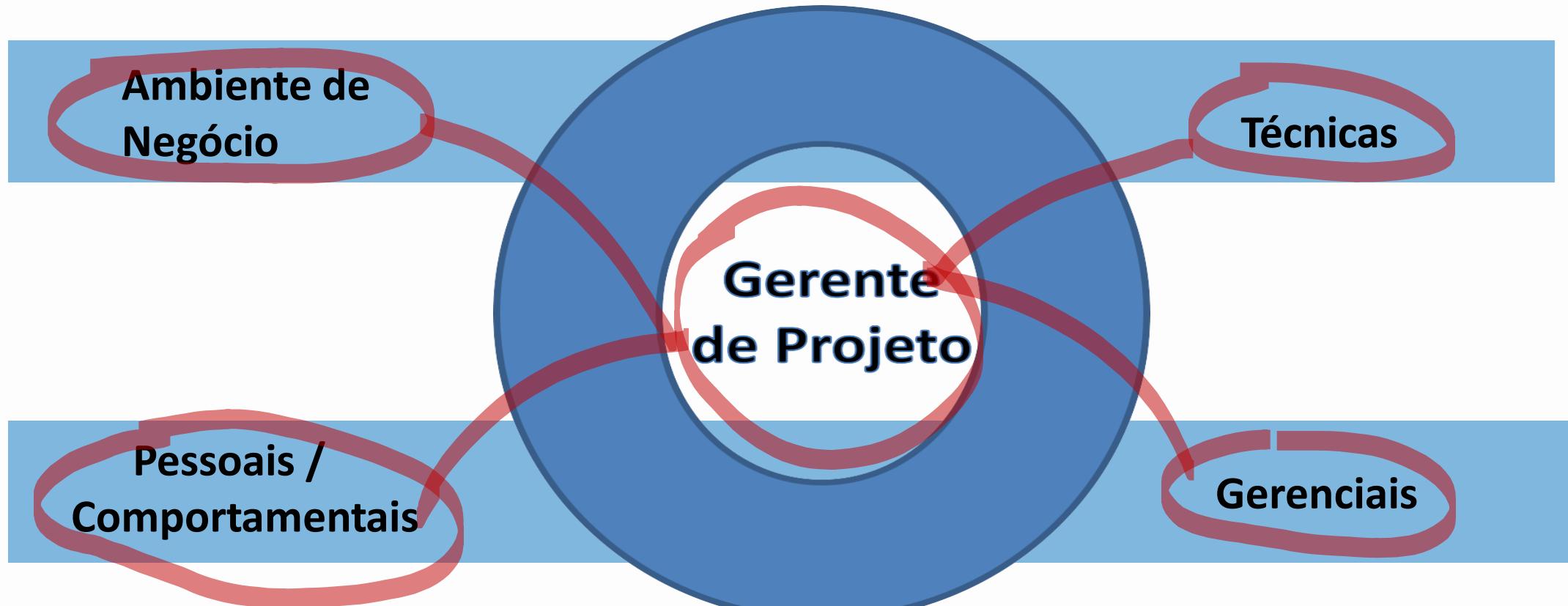
## Competências em gestão de projetos e formação de times

### Três dimensões do PMCD

- 1) **Dimensão Conhecimento em GP** (*Project Management Knowledge*) – analisa os conhecimentos dos gerentes em Gerenciamento de Projetos, com base no PMBoK
- 2) **Dimensão Desempenho em GP** (*Project Management Performance*) – analisa o que os gerentes de projetos são capazes de fazer na prática e utilizando dos conhecimentos em GP.
- 3) **Dimensão Competência Pessoal** (*Personal Competency*) – analisa as características básicas de personalidade e a capacidade pessoal de realizar o projeto. Foca em seis habilidades pessoais.

# Competências em gestão de projetos e formação de times

## Competências do Gerente de Projeto



# O Escopo de um Projeto

## Escopo de um projeto

Escopo do  
produto

Escopo do  
projeto

# O Escopo do produto ou escopo do projeto?

Nunca confunda: **escopo do produto** como o **escopo do projeto**

**Escopo do produto:** composto pela especificação técnica que descreve o conjunto de funcionalidades e o desempenho desejado do produto.

**Escopo do projeto:** define o conjunto de trabalhos que serão executados para construir e entregar o produto, podendo incluir o escopo do produto.

# O Escopo do produto ou escopo do projeto?

Escopo: refere-se ao trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, ou seja, o que está e o que não está incluído no projeto.

## SAÍDAS

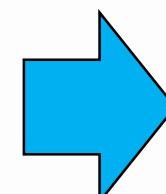
### Tipos de Escopo

#### **Escopo do produto**

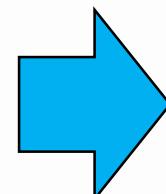
- aspectos e funções que caracterizam um produto / serviço

#### **Escopo do projeto**

- Trabalho que deve ser feito para fornecer o produto / serviço conforme aceitado



Característica, funções Produtos, Serviço e o modo/técnicas para a produção.



Plano para execução do Projeto, inclui o escopo do projeto.

# Componentes WBS (EAP)

**Produto:** um objeto produzido e quantificável, e que pode ser um item final ou um item componente do projeto.

**Produto do projeto:** são os produtos (objeto produzido e quantificável que são item final do projeto). Isto é, o que o cliente deseja ao final do empreendimento. Ele é escrito na acepção do cliente.

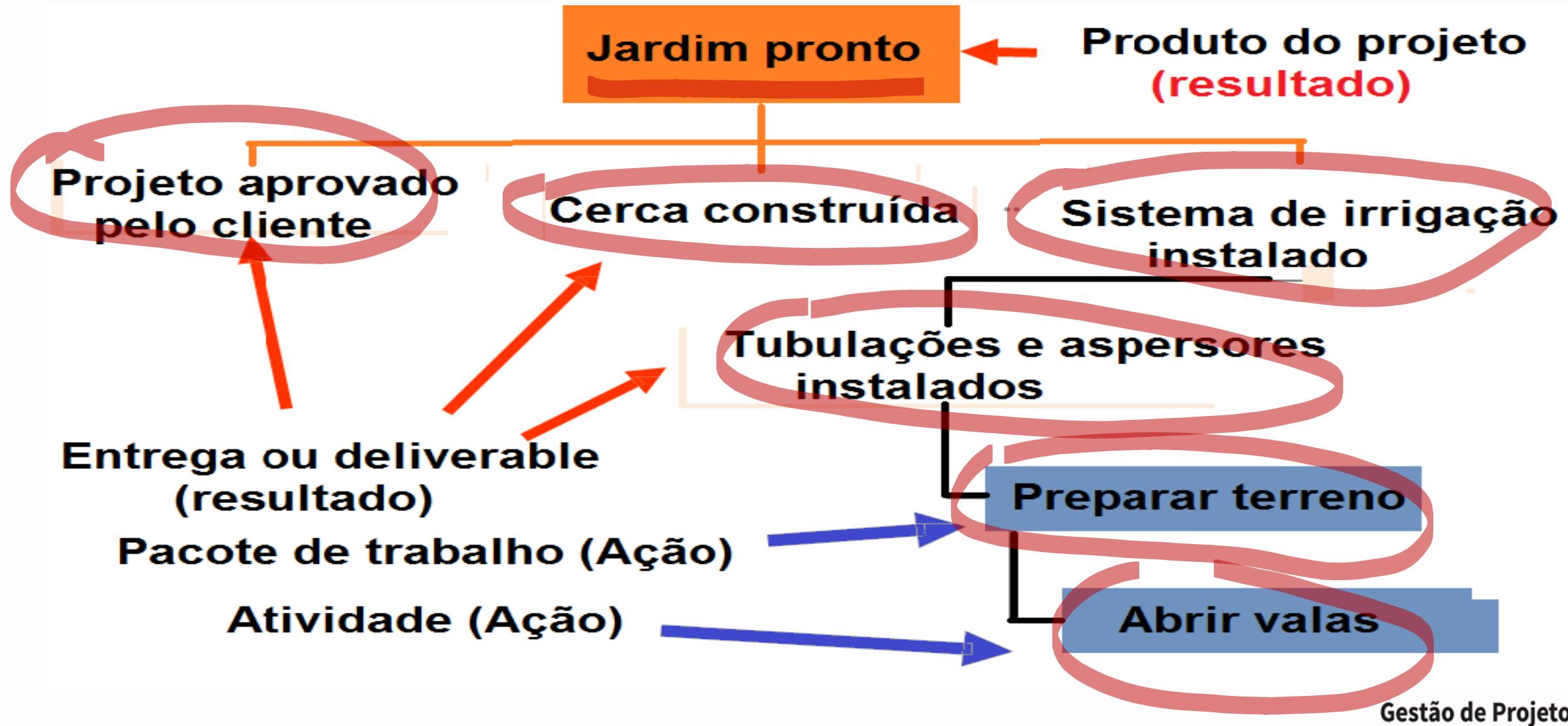
**Entrega (deliverable):** qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente como referência a uma entrega externa, que é uma entrega sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.

**Pacote de trabalho (work package):** uma entrega ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da estrutura analítica do projeto (WBS).

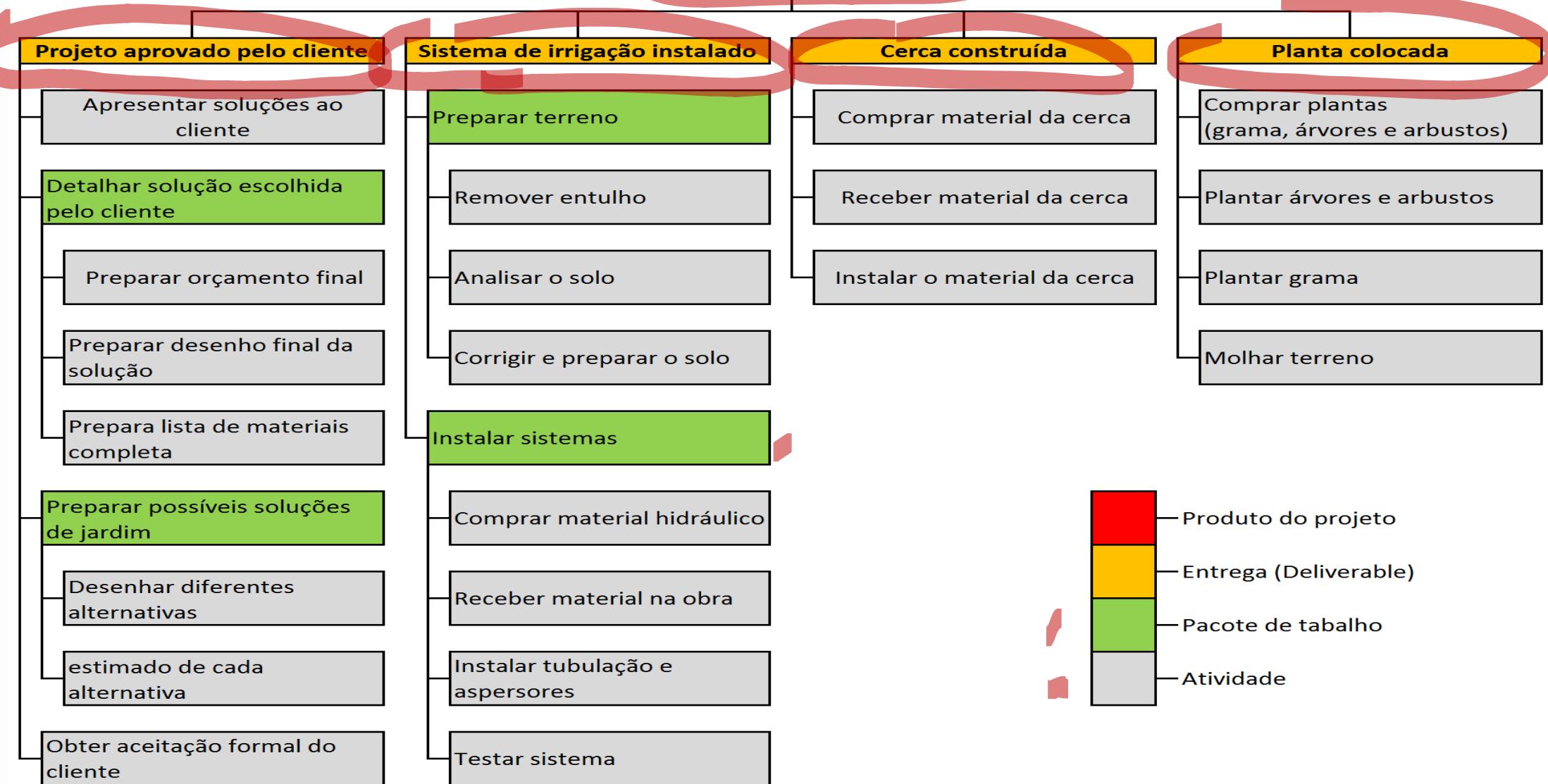
**Ramo da estrutura analítica do projeto.**

PMI (2008)

# Exemplo da WBS do Jardim: Representação na forma de diagrama



# Jardim Ponto



# Recursos e Duração: Objetivo das Estimativas de Recursos das Atividades

A estimativa de recursos visa determinar os recursos (pessoas, equipamentos ou material) e as quantidade de cada recurso que serão usados, e quando cada recursos estará disponível para realizar as atividades do projeto.



- **Quais recursos?**
- **Quantidade de cada recurso?**
- **Quando estará disponível?**

## Risco versus Incerteza

**Risco** são eventos sujeitos a probabilidade conhecida.

**Incerteza** é uma situação para a qual não é possível especificar as probabilidades, caracterizada por uma consciente falta de conhecimento sobre os resultado de um evento.

**Risco do projeto** é um evento incerto ou condição que, se vier a ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre um objeto do projeto