

PRO 3405

Gestão de Projetos

Prof. Marly Monteiro de Carvalho



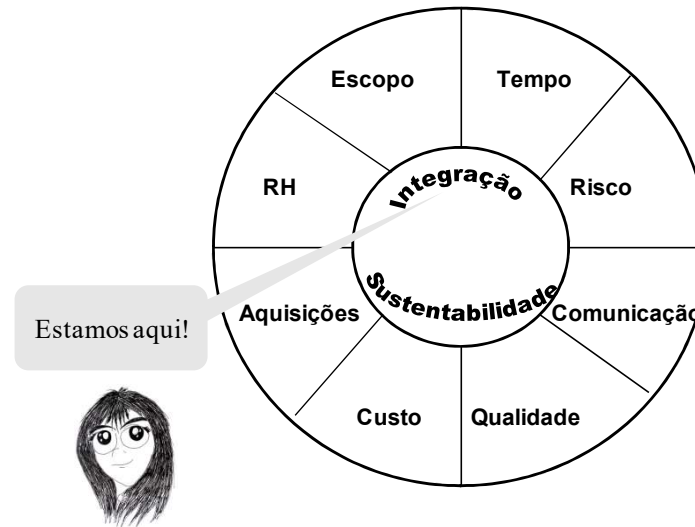
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

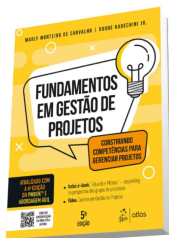
Departamento de Engenharia de Produção

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão da integração

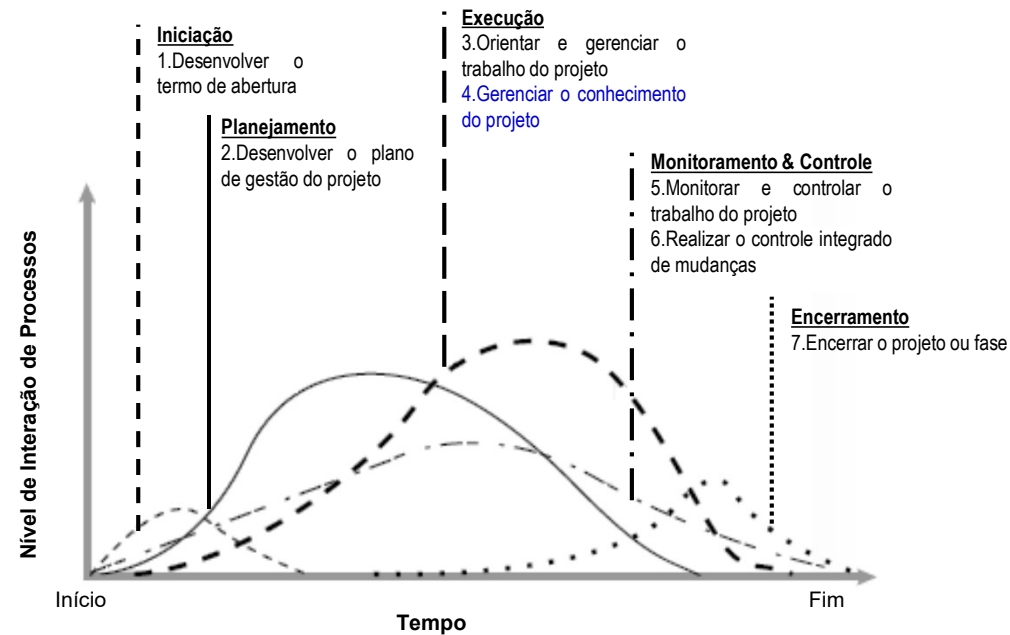


Leitura de referência: Capítulo 4

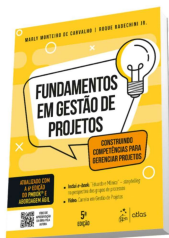


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Gestão da Integração



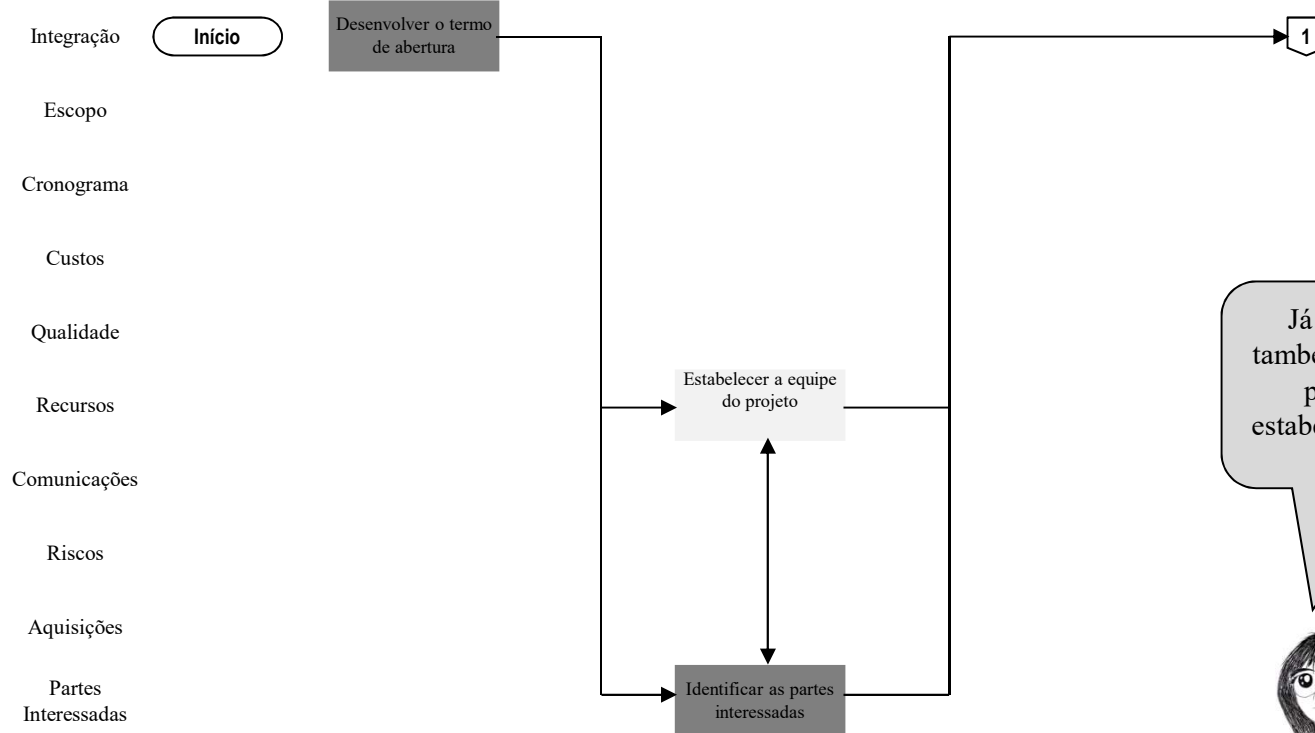
Só a área de Gestão da Integração tem todos os grupos de processos



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Iniciação

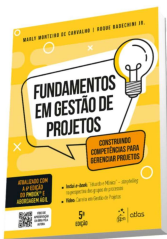


Já na visão da ISO21500 também a área de recursos tem processo de iniciação, estabelecer a equipe do projeto



Processos de inicialização, envolvem área de Integração e Partes Interessadas na perspectiva do PMBoK

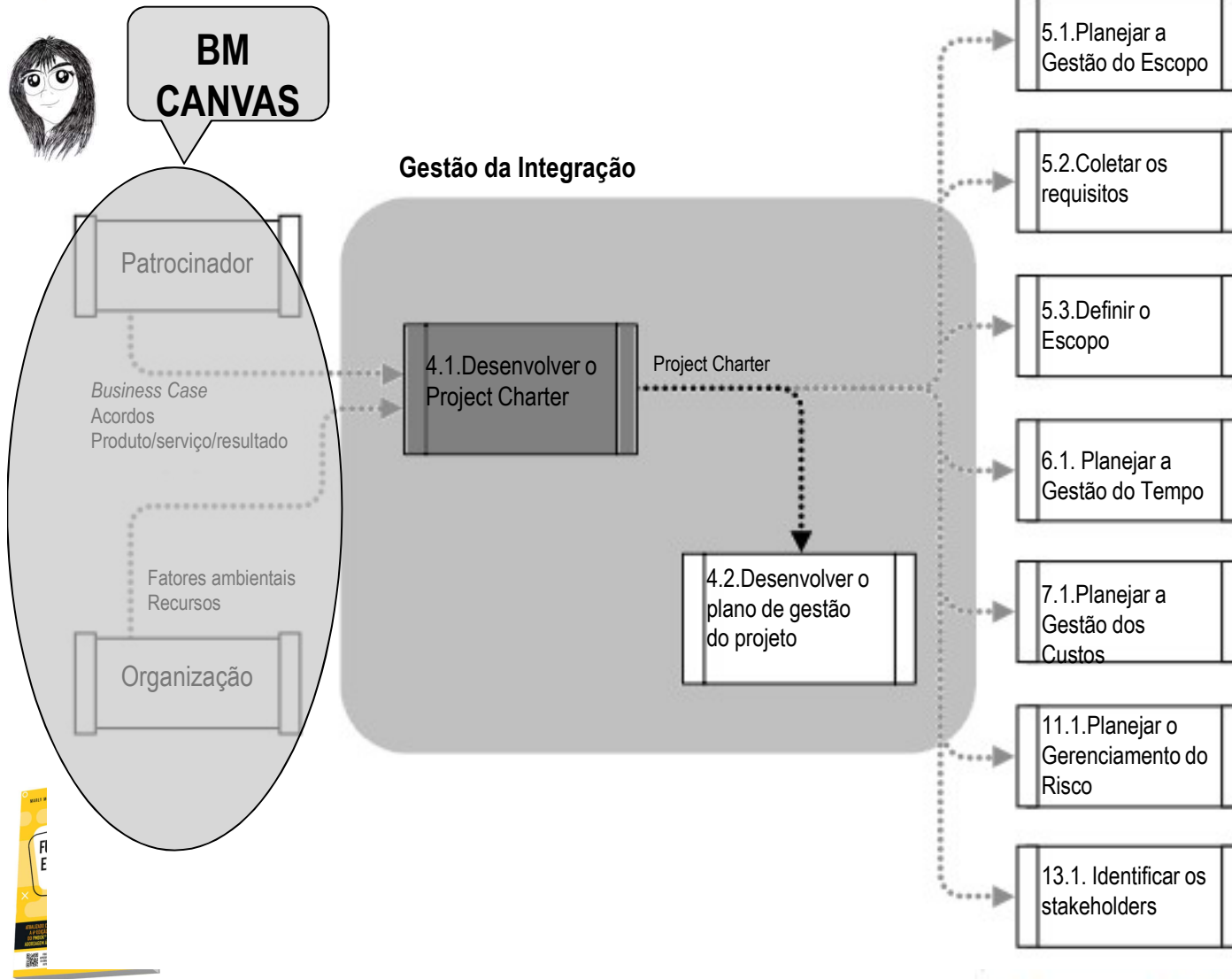
 Só ISO21500
 Só PMBOK
 Ambos PMBOK e ISO21500



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

BM & PC



Marly Monteiro de Carvalho

ria de Produção

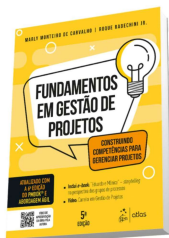
Quando fazer o Termo de Abertura do Projeto?

PMBOK 2017	Grupos de Processos				
Áreas	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Integração					
Escopo					
Cronograma					
Custos					
Qualidade					
Recursos					
Comunicações					
Riscos					
Aquisições					
Partes Interessadas					

Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto



O Termo de Abertura pertence a Gestão do Escopo até a 2ª edição do PMBoK (PMI, 2000)

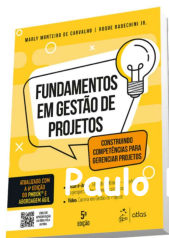


Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Projeto: Porco

Você tem 2 minutos para
desenhar um porco



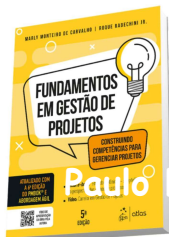
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rubechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Projeto: Porco

O cliente faz as seguintes demandas:

- # Pegue uma folha e a coloque na horizontal (paisagem).
- # Divida a folha para que tenha 9 partes: 3 linhas e 3 colunas equidistantes. Numere mentalmente os espaços de 1 a 9, começando no canto superior esquerdo, depois indo para a direita e depois mudando de linha (sentido normal da escrita).
- # No espaço 1, desenhe um triângulo equilátero com um vértice apontado para cima. Ele deve estar posicionado no canto inferior direito do espaço 1, com altura de $1/4$ da altura do espaço 1. Um dos vértices da base deve encostar no ponto de encontro dos espaços 1, 2, 4 e 5. Desenhe só as laterais do triângulo: a base não.
- # Repita o desenho (duas laterais sem base) no espaço ao lado, mas agora com o vértice esquerdo da base encostado no ponto de encontro dos espaços 1, 2, 4 e 5.
- # Imagine uma linha horizontal no centro da folha (dividindo a folha em 2). Tomando essa reta como referência, rebata (inversão em relação ao eixo horizontal) os 2 triângulos sem base desenhando o reflexo deles nos espaços 7 e 8 – ficam triângulos “sem teto”.
- # Copie esses 2 triângulos invertidos (sem “teto”), de forma que o vértice mais à direita do triângulo invertido da direita fique no ponto de encontro dos espaços 5, 6, 8 e 9.
- # A partir desse ponto, faça um semicírculo que passa pelo ponto de encontro dos espaços 2, 3, 5 e 6 e vai até o vértice inferior direito do triângulo situado no espaço 2.
- # Faça um círculo da altura desses triângulos e coloque no centro do espaço 4. Imagine uma linha horizontal cortando esse círculo. Divida em 3 partes, marcando com 2 pontos fortes.
- # Trace um semicírculo com a concavidade para cima (levemente côncavo, com profundidade de cerca de $1/4$ da altura do triângulo padrão), juntando os 2 vértices dos triângulos “com pontas soltas” no espaço 8.
- # Trace um semicírculo iniciando no vértice inferior esquerdo do triângulo no espaço 1, descendo e desenvolvendo para à esquerda, até tangenciar o ponto mais alto da circunferência situada no espaço 4.
- # Imaginando novamente a linha horizontal que divide a folha em 2, rebata esse semicírculo partindo do ponto mais baixo da circunferência no espaço 4, descendo até encontrar o vértice superior esquerdo do triângulo no espaço 7.
- # A partir do encontro dos espaços 2, 3, 5 e 6, e subindo a 45 graus, desenhe uma espiral de uma volta que termine com a altura do triângulo padrão.
- # Desenhe um ponto no espaço 4, alinhado com o centro do triângulo no espaço 1, distante da linha que divide o espaço 1 do 4, com a mesma altura do triângulo.

Você tem 8 minutos para concluir o desenho



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

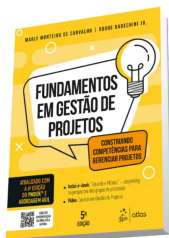
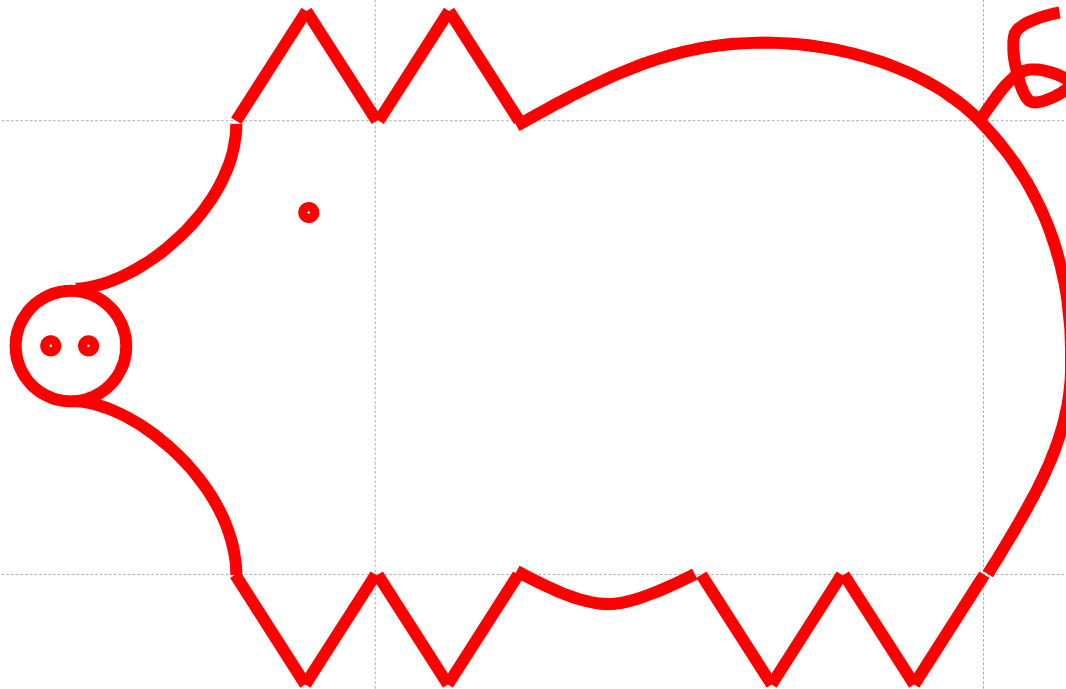


Laboratório de Gestão de Projetos

Project Management Lab.

www.pro.poli.usp.br/lgp

Projeto: Porco



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

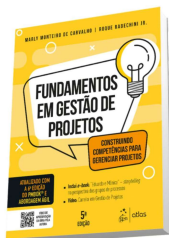
Marly Monteiro de Carvalho

Termo de abertura do Projeto (*Project Charter*)

- # Documento que representa a autorização formal para a abertura do projeto
- # Pode variar no formato, conteúdo e detalhamento dependendo da natureza do projeto e das informações disponíveis.
- # Pode-se também considerar como *Project Charter*: um contrato assinado, uma ata de reunião; uma proposta formalmente aprovada.

Não deve ser assinado pelo gerente de projeto

Project Charter autoriza o gerente a aplicar recursos organizacionais ao projeto

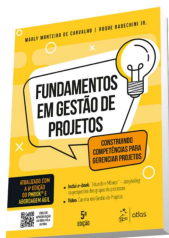


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Project Charter

- # Identificação do projeto
- # Justificativa ou necessidade
- # Benefícios
- # Descrição sucinta do objetivo, escopo e de seus produtos
- # Papéis e responsável (fronteiras do projeto)
- # Restrições e premissas
- # Estimativa inicial de tempo e custo
- # Riscos

Pode-se ainda destacar o que não é o escopo



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho



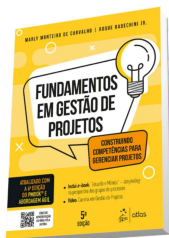
Laboratório de Gestão de Projetos

Project Management Lab.

www.pro.poli.usp.br/lgp

Project Charter-ex

Vale a pena colocar também o que não é escopo



Material de apoio do livro-texto: **Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Escola Poli

Nome Projeto Casa Eduardo & Mônica	Gerente Eduardo	Patrocinador Mônica	10/01/06
--	---------------------------	-------------------------------	----------

Objetivo Construir uma casa (sobrado) de dois quartos em 15 meses com orçamento de R\$ 300mil

Benefícios <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deixar de pagar aluguel; ✓ Ter mais espaço, integrando ambientes; ✓ Ter patrimônio próprio; ✓ Melhorar a qualidade de vida.

Prazo: 15 meses	Custo: R\$300 mil
------------------------	--------------------------

Premissas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter terreno 	Restrições <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamanho do terreno; ✓ Prazos e custos
---	---

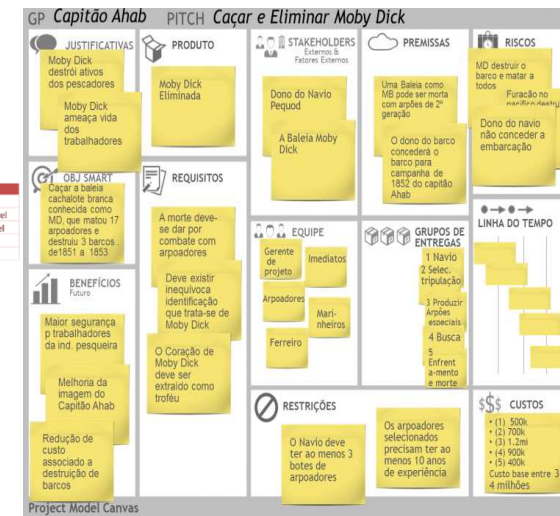
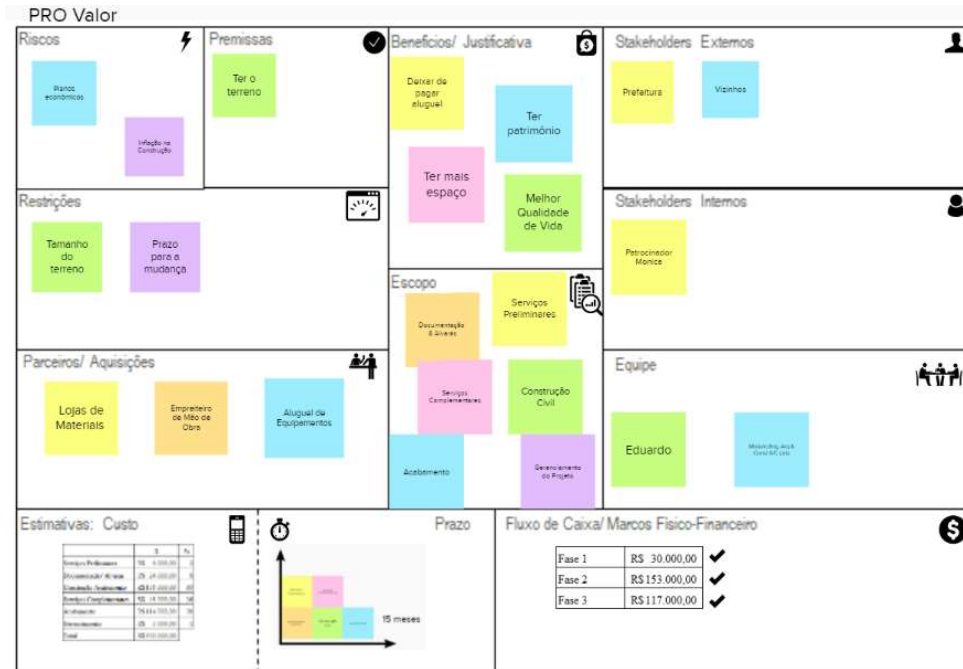
Escopo Macro <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviços preliminares; ✓ Documentação (planta, habite-se, registro prefeitura, etc); ✓ Construção civil; ✓ Acabamento; ✓ Serviços complementares; ✓ Gerenciamento do Projeto.

Estrutura Básica da Equipe <ul style="list-style-type: none"> ✓ Patrocinador: Mônica; ✓ Gerente de Projeto: Eduardo; ✓ Executores: Modelo Engenharia, Arquitetura e Construção S/C Ltda.

Identificação Riscos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plano econômico; ✓ Aumentos abusivos no setor de construção civil

Aprovações	Patrocinador Mônica	Gerente Eduardo	Modelo Engenharia, Arquitetura e Construção S/C Ltda.
-------------------	-------------------------------	---------------------------	---

Project Charter Formato CANVAS

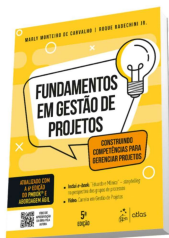


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Quando fazer o Plano do Projeto?

PMBOK 2017	Grupos de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Áreas					
Integração					
Escopo					
Cronograma					
Custos					
Qualidade					
Recursos					
Comunicações					
Riscos					
Aquisições					
Partes Interessadas					

Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

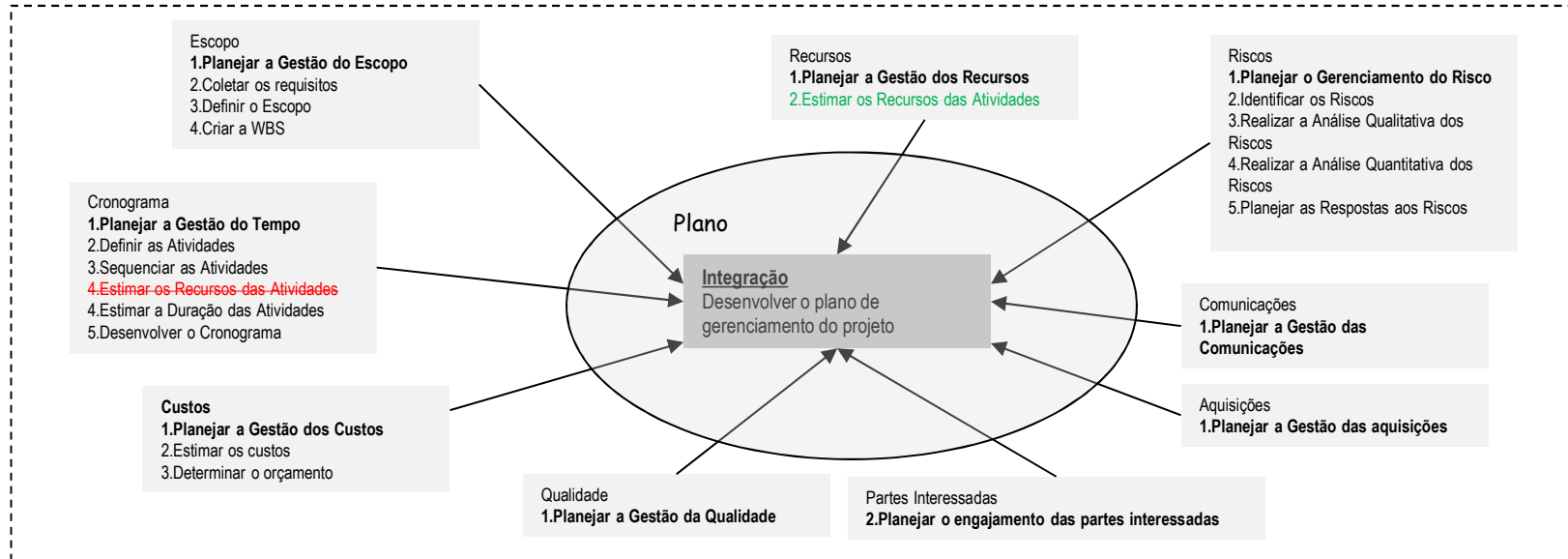


Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Processos de Planejamento

Processos de Planejamento & Plano



O plano é o resultado dos processos de planejamento, expresso num único documento, integrado, que agrega informações de outros planos de forma coerente e consistente.

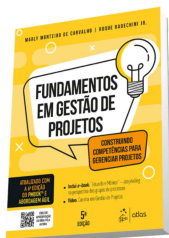


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão do Conhecimento

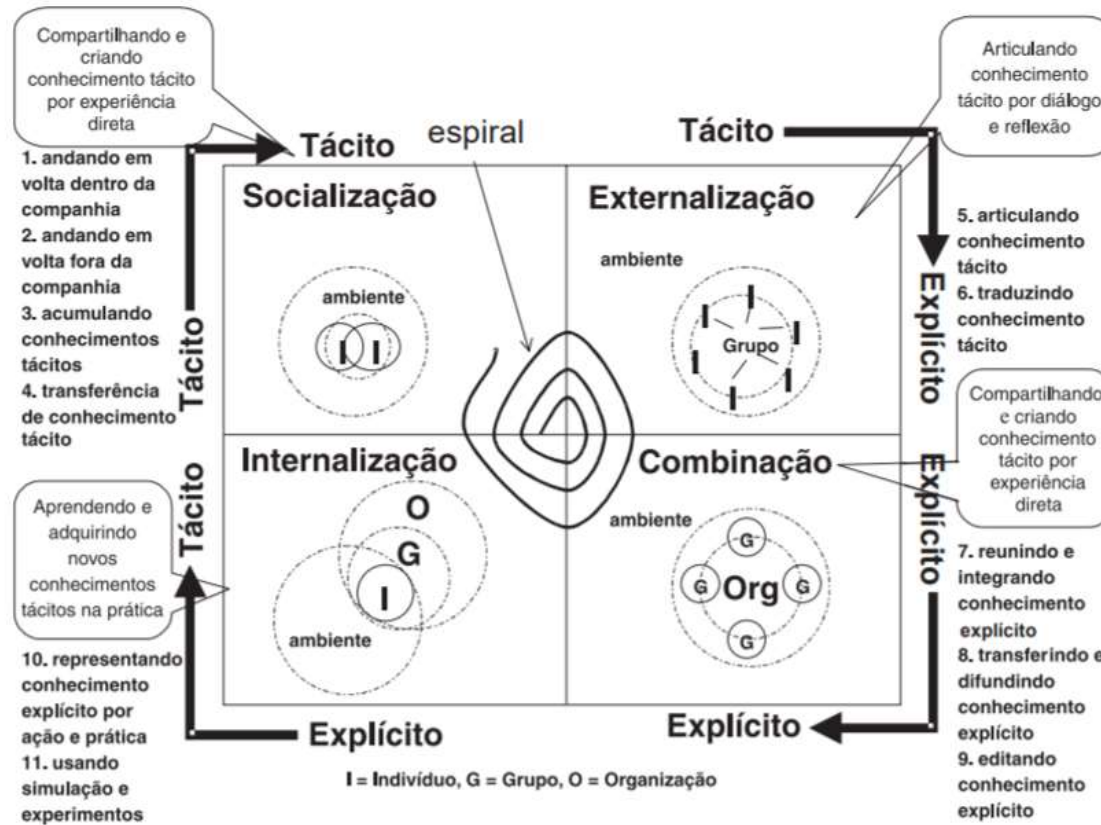
- Gerenciar o conhecimento do projeto – Processo de Execução (PMI, 2017)
- Coletar lições aprendidas – Processo de Encerramento (ISO21500:2012)
 - *Storytelling*
 - Pessoas (aprendizagem, cultura, socialização)
 - Sistemas (Tecnologia, processos e infraestrutura)
- Tipos de conhecimento
 - Tácito: é de difícil formalização e compartilhamento, pois possui duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica está associada ao know-how pessoal, enquanto a cognitiva inclui credos, ideais, valores e modelos.
 - Explícito: pode ser compartilhado de forma sistemática na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais, pois já está codificado



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão do Conhecimento



Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

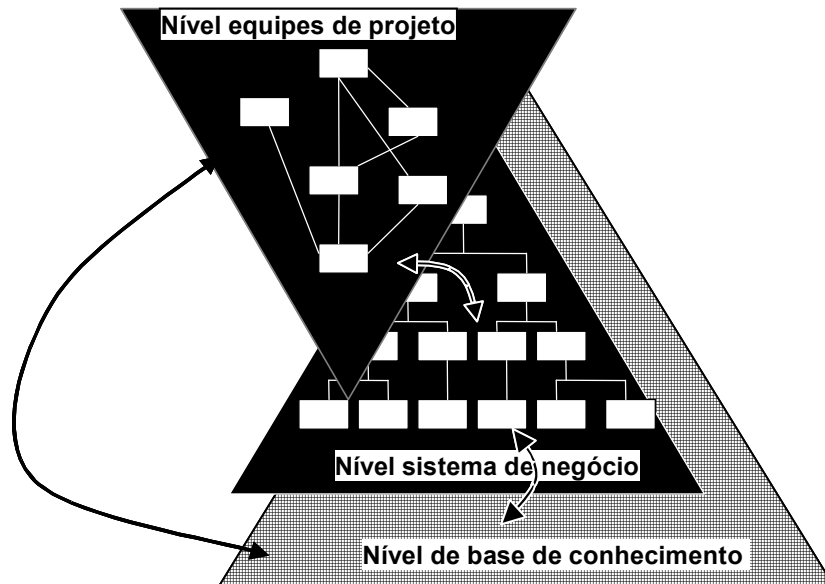
Marly Monteiro de Carvalho

LGP Estrutura em Hipertexto

Laboratório de Gestão de Projetos

Project Management Lab.

www.pro.poli.usp.br/lgp



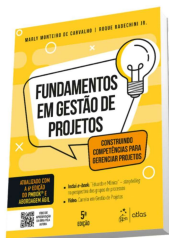
Nonaka e Takeuchi (1997)

Três contextos: sistema de negócio, equipes de projeto e base de conhecimento.

Sistema de negócio evidencia a estrutura funcional, que é voltada para atividades de rotina.

Equipes de projeto são estruturas temporárias dedicadas exclusivamente a um projeto, as pessoas que compõe estas equipes são oriundas do contexto do sistema de negócio.

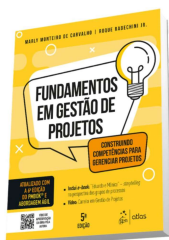
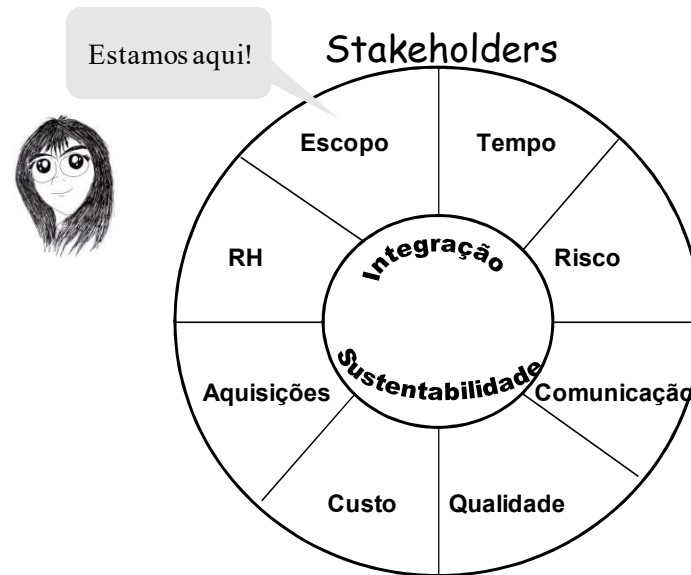
Base de conhecimento é uma representação simbólica, que não existe como estrutura organizacional, mas evidencia a criação do conhecimento.



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão do escopo do projeto

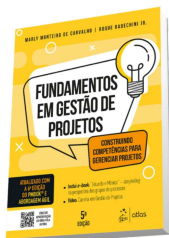
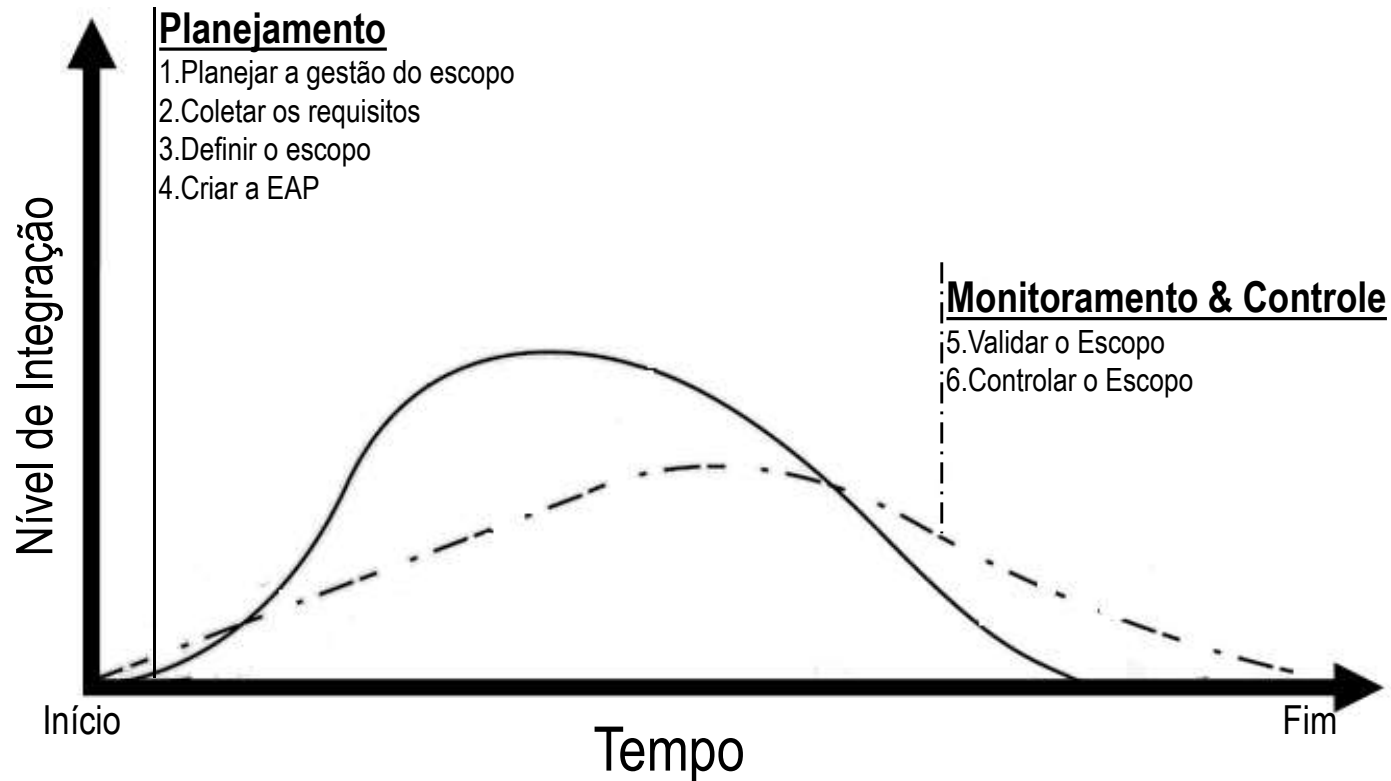


Leitura de referência: Capítulo 5

Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão de Escopo



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

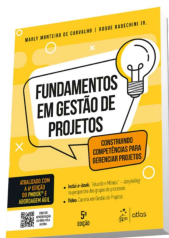
Marly Monteiro de Carvalho

WBS - Work Breakdown Structure

EAP- Estrutura Analítica do Projeto



- É uma estrutura hierárquica
- A WBS é um agrupamento dos elementos do projeto orientado pelas entregas (*deliverables*), que organiza e define o escopo total do projeto.
- Trabalho não incluso na WBS está fora do escopo do projeto.
- As atividades não fazem parte da WBS



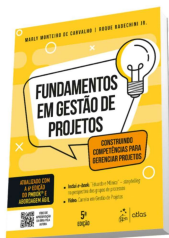
Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Quando fazer o WBS?

PMBOK 2017	Grupos de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento
Áreas					
Integração					
Escopo					
Cronograma					
Custos					
Qualidade					
Recursos					
Comunicações					
Riscos					
Aquisições					
Partes Interessadas					

Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP / WBS)



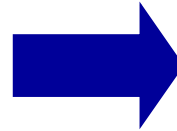
Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Tipos de Escopo

Escopo do produto

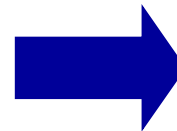
- Requisitos e funções que caracterizam um produto/serviço/resultado



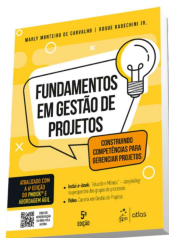
Saídas
Características, Funções,
Requisitos
X
Produto/Serviço/Resultado

Escopo do projeto

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



Plano do Projeto



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Declaração do Escopo

- Descrição do escopo
- Entregas
- Critérios de aceitação
- Não-escopo
- Restrições
- Premissas

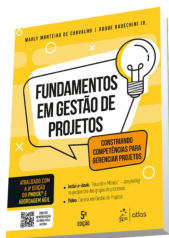


Alinhada ao termo de abertura

Declaração de Escopo do Projeto
(documento)

Escopo do
Produto

Escopo do
Projeto



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

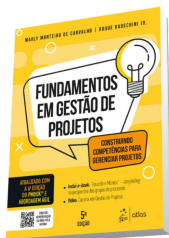
Marly Monteiro de Carvalho

WBS -Work Breakdown Structure

- Representa o trabalho descrito na Declaração de Escopo, na forma de resultados e ações tangíveis ou mensuráveis e relacionados a entregas (*deliverables*)
- Sua função é gerencial, e permite delegação de autoridade e responsabilidade
- Seus elementos são independentes, ou com uma interface mínima.
- Seu progresso pode ser mensurado



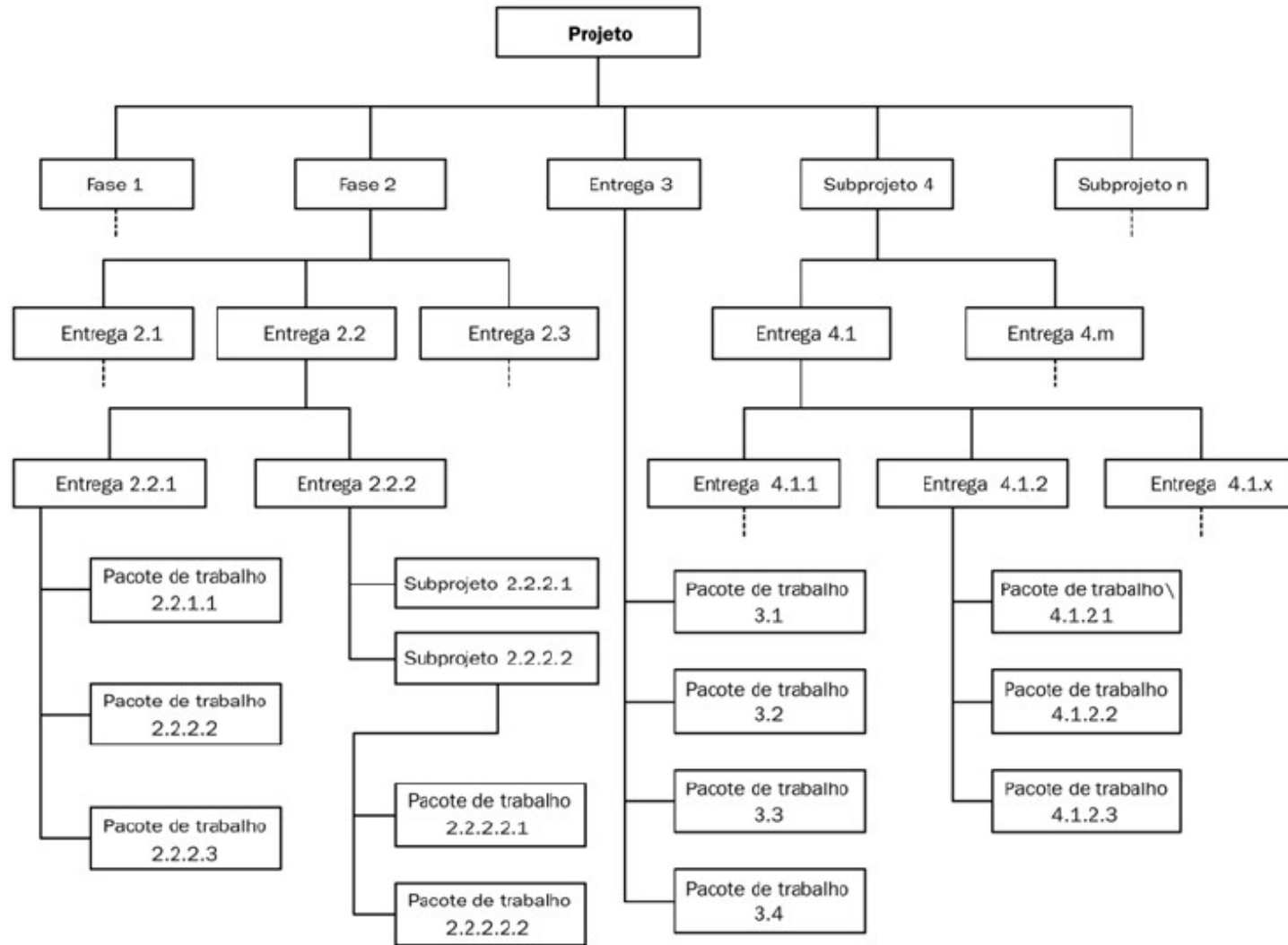
Alinhada à
declaração de
escopo



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

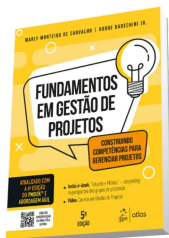
WBS - Genérica



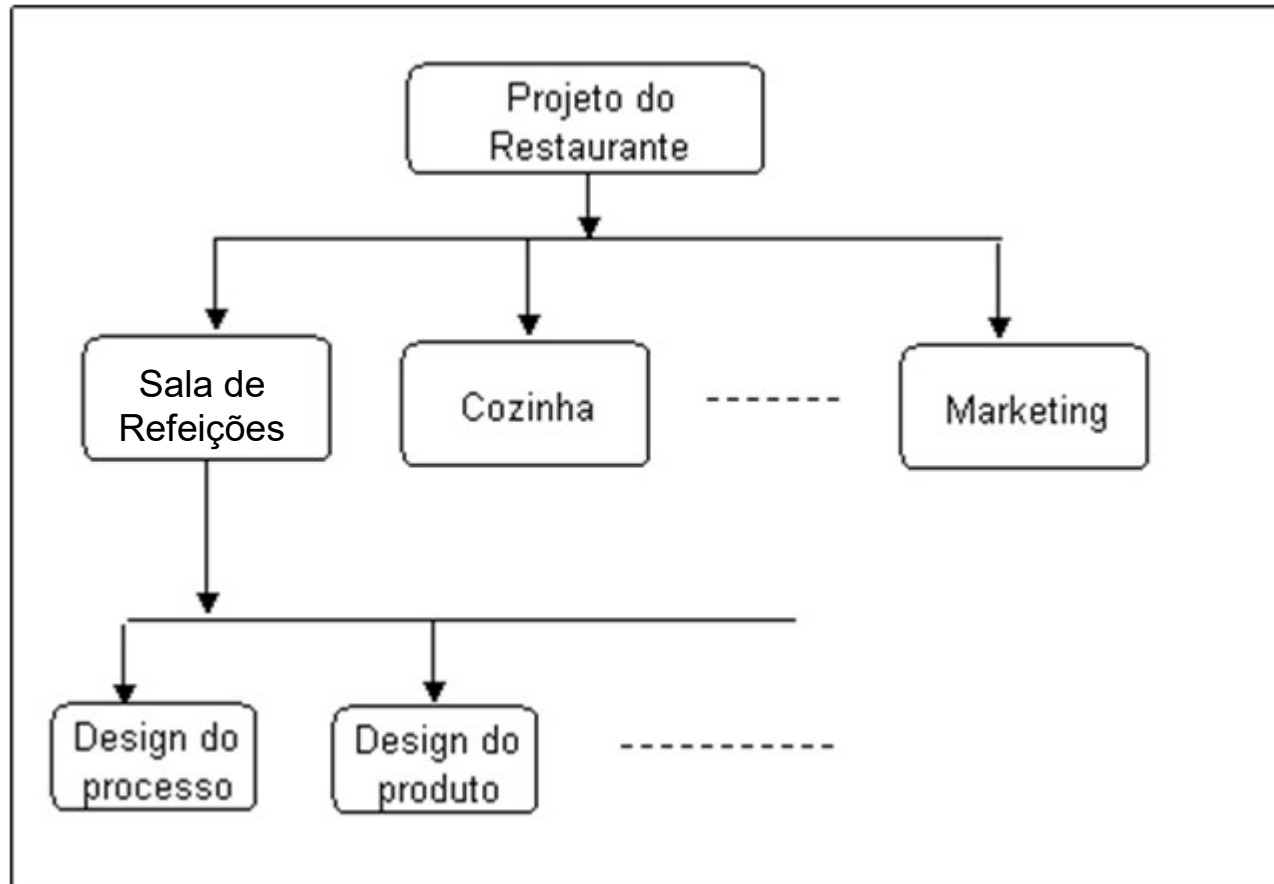
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

(PMBOK, 2004)



WBS orientada a subsistemas

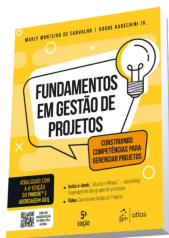


Globerson, 1994

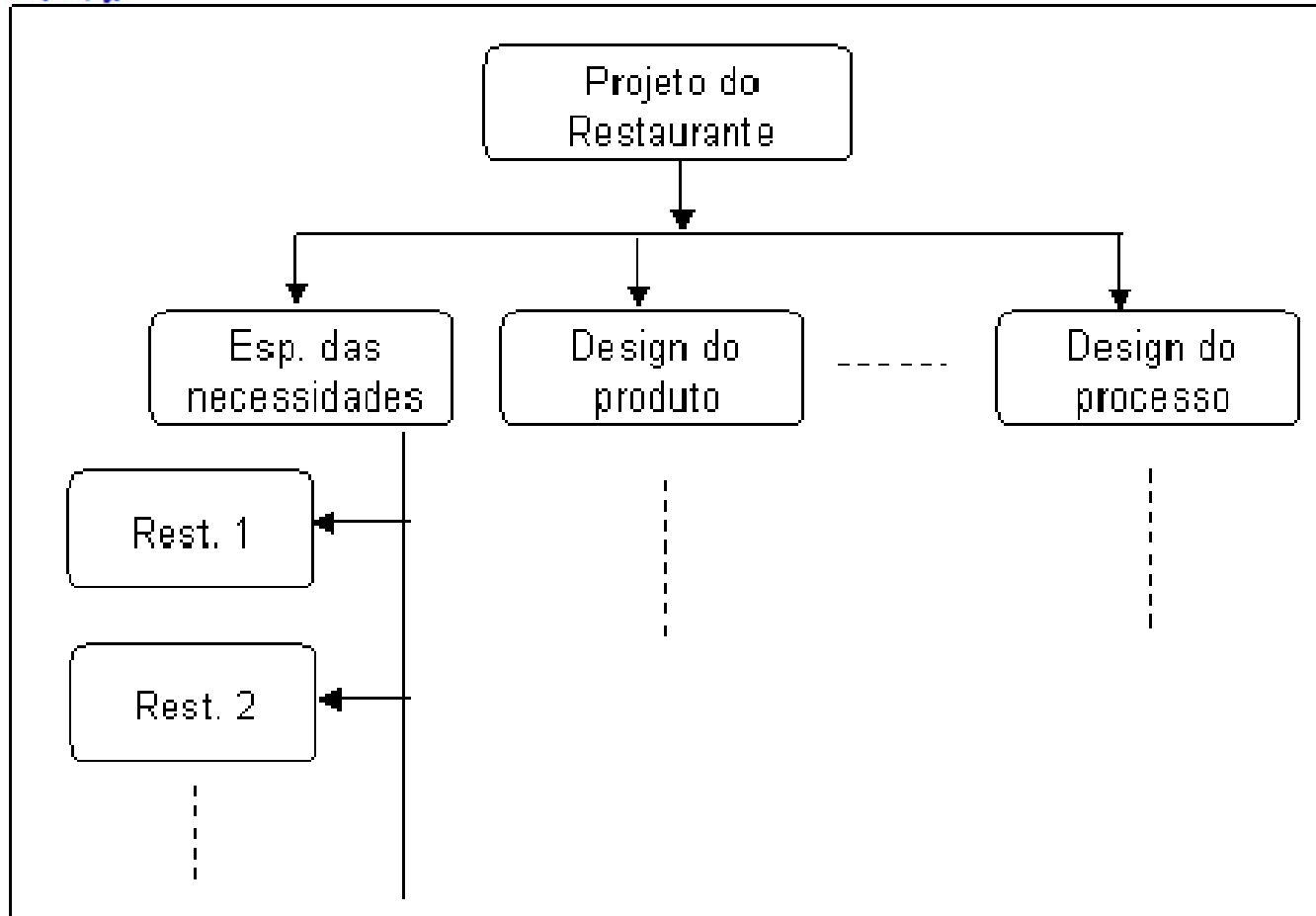
Marly Monteiro de Carvalho

Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.



WBS com orientação por funções

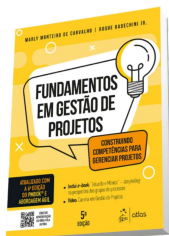
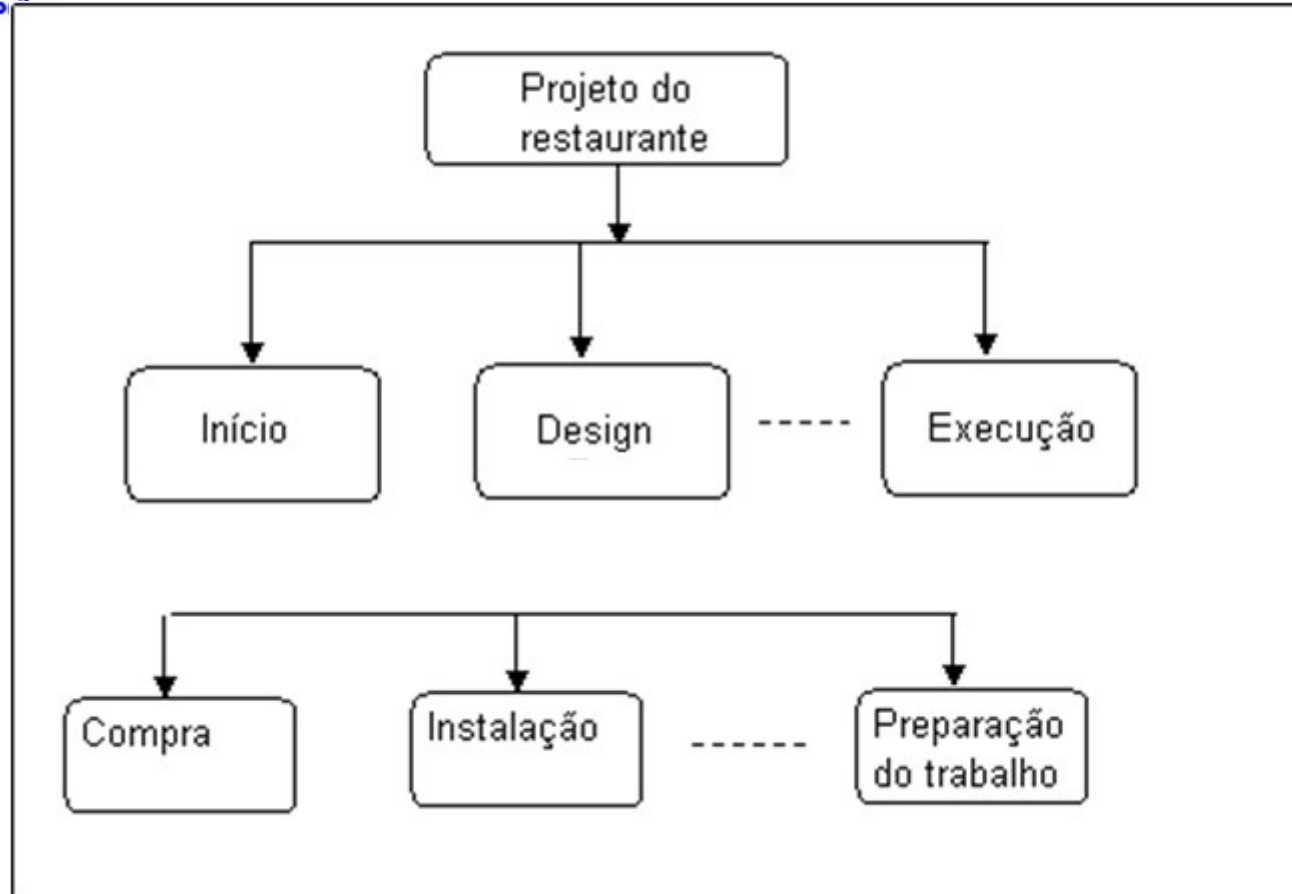


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Globerson, 1994

Marly Monteiro de Carvalho

WBS com orientação por ciclo de vida

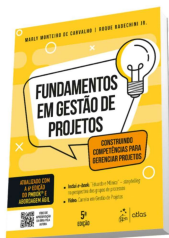
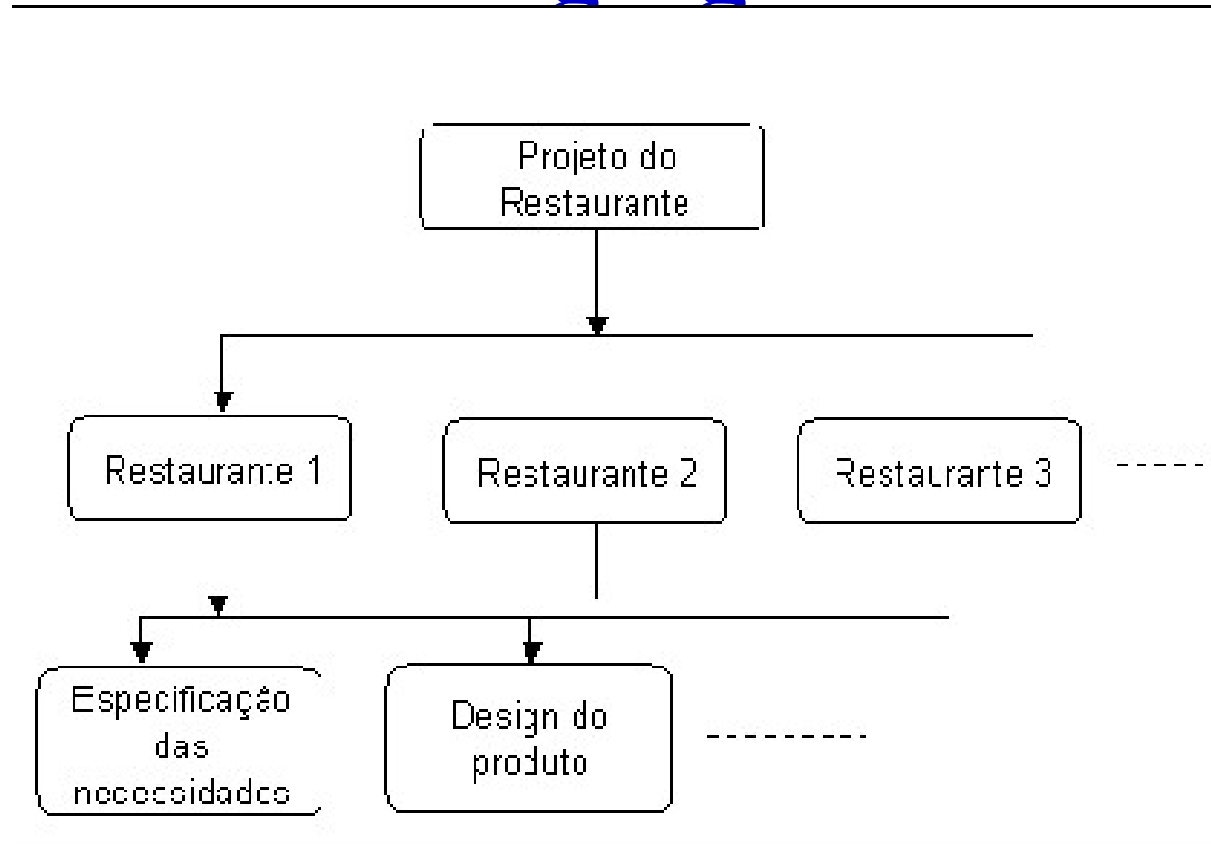


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Globerson, 1994

Marly Monteiro de Carvalho

WBS com orientação geográfica

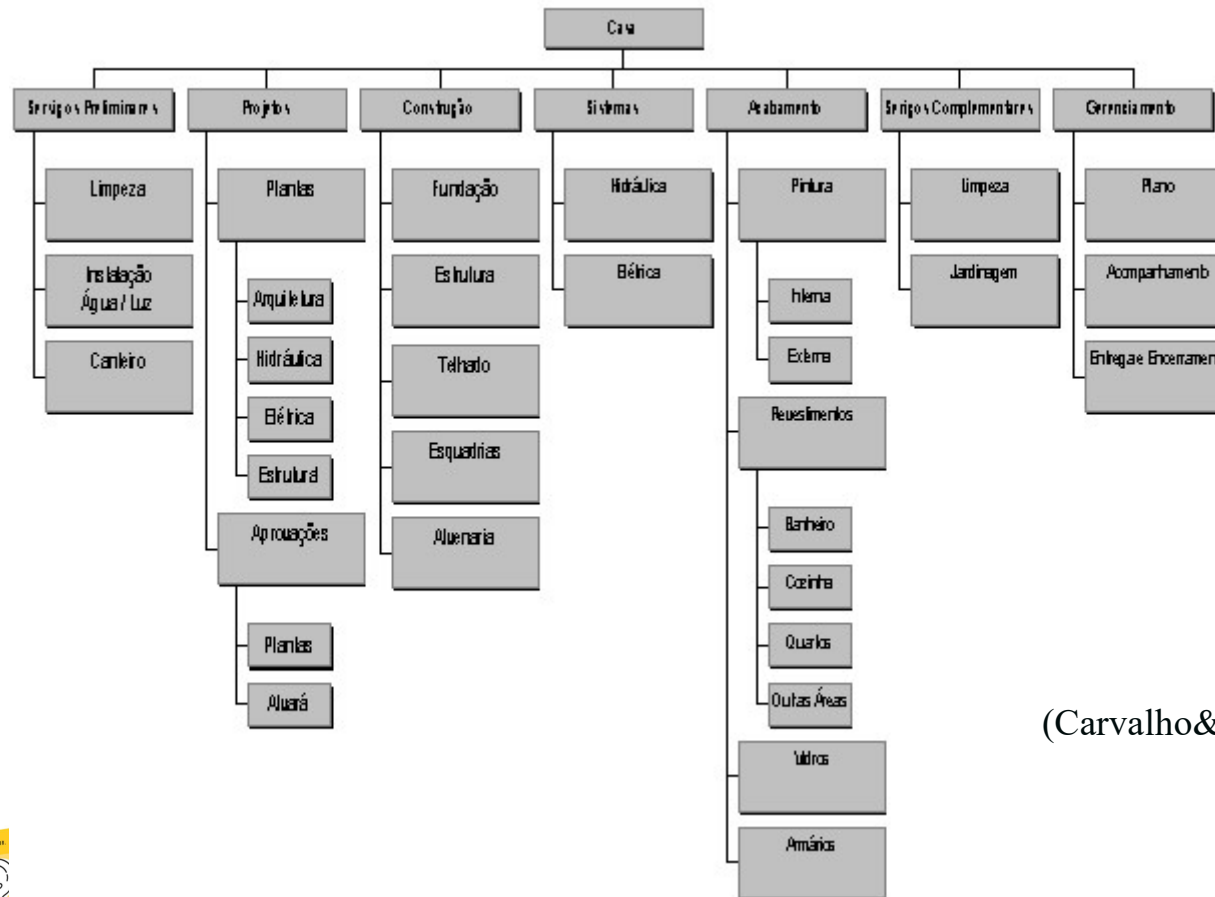


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

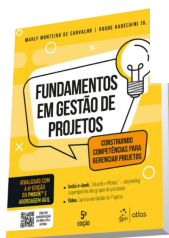
Globerson, 1994
Marly Monteiro de Carvalho

WBS Eduardo & Mônica

Casa Eduardo & Mônica



(Carvalho & Rabechini Jr, 2005)



Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

WBS Eduardo & Mônica

CASA	01. Serviços Preliminares (2%)	01.01 Limpeza 01.02 Água/Luz 01.03 Canteiro	
	02. Projeto (8%)	02.01 Plantas	02.01.01 Arquitetura 02.01.02 Elétrica 02.01.03 Hidráulica 02.01.04 Estrutural
		02.02 Aprovações	02.02.01 Plantas 02.02.02 Alvará
	03. Construção (35%)	03.01 Fundação (4%) 03.02 Estrutura (16%) 03.03 Telhado (5%) 03.04 Esquadrias (7%) 03.05 Alvenaria (3%)	
	04. Sistemas (16%)	04.01 Hidráulica (8%) 04.02 Elétrica (6%)	
	05. Acabamento (38%)	05.01 Pintura (5%)	05.01.01 Interna 05.01.02 Externa
		05.02 Revestimentos/Acabamentos (25%)	05.02.01 Banheiros 05.02.02 Cozinha 05.02.03 Quartos 05.02.04 Outros
05.03 Vidros (2%) 05.04 Armários (5%)			
06. Serviços Complementares (1%)	06.01 Limpeza 06.02 Jardinagem		
07. Gerência (0%)	07.01 Plano 07.02 Acompanhamento 07.03 Entrega/encerramento		

Material de
Carvalho, M. M. de C. (2018).

Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho



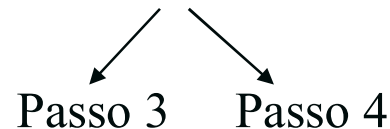
Decomposição

(1) Identificar os principais entregas (*deliverables*) do projeto

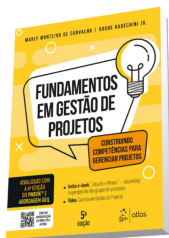


Decomposição pode ser orientadas a subsistemas, geografia, funções, fases do ciclo de vida ou Várias abordagens possíveis.

(2) Decidir qual custo, duração e critério de aceitação



Cada caixinha deve ser mutuamente excludente

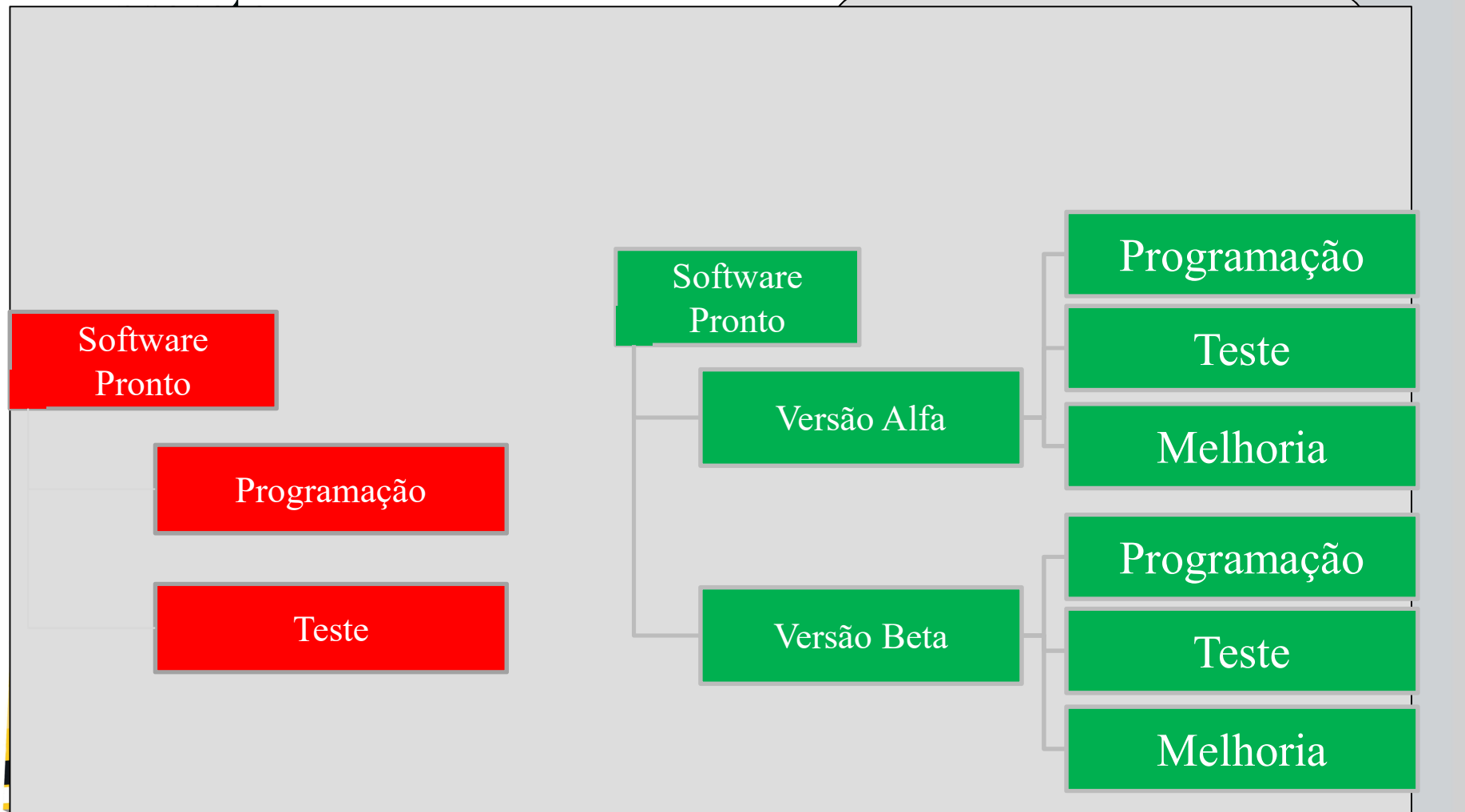


Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

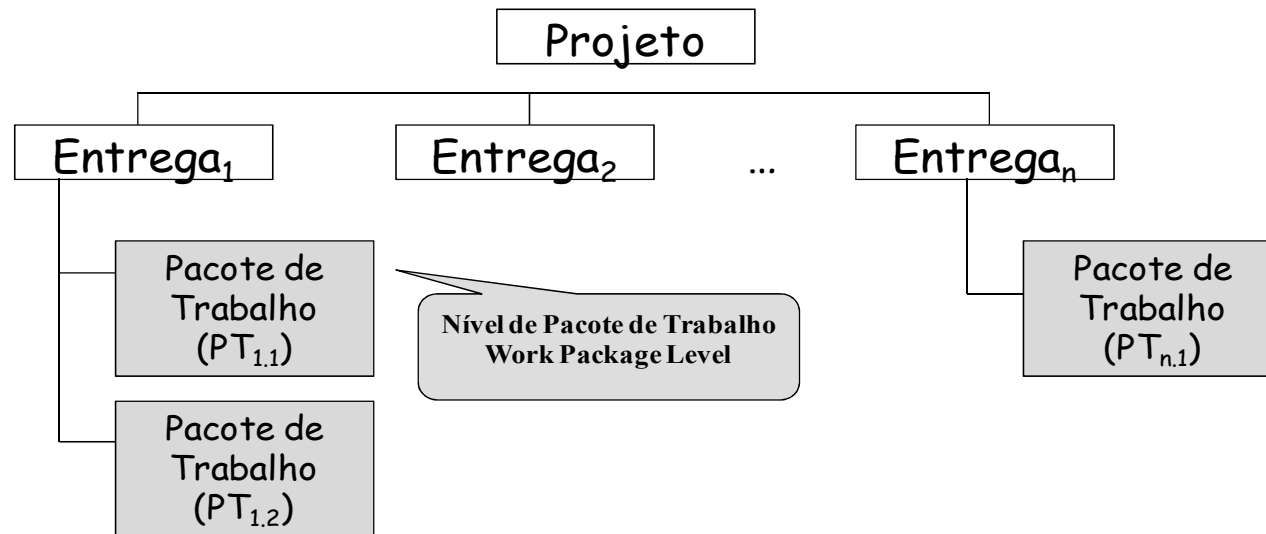
Decomposição

(1) Identificar os principais entregáveis (*deliverables*) do



Como fazer a WBS?

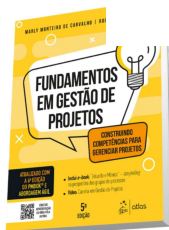
(3) Identificar os componentes das entregas pacotes de trabalho



Custo ? / Duração ?/ Critério de aceitação?

(4) Verificar se a decomposição está correta. Passo seguinte decompor os pacotes em atividades já faz parte da Gestão de Tempo, para a elaboração do cronograma

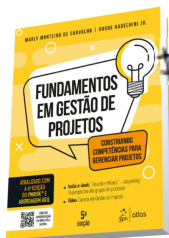
Fazer a integração da base para o topo.
 A soma dos pacotes de trabalho devem conter todo o trabalho da entrega de nível imediatamente superior.
 Ex: $PT_{1.1} + PT_{1.2} = 100\%$ da Entrega 1



Material de apoio do livro-texto:
 Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

WBS dicionário

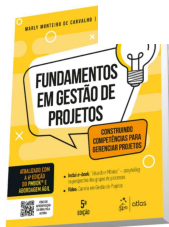
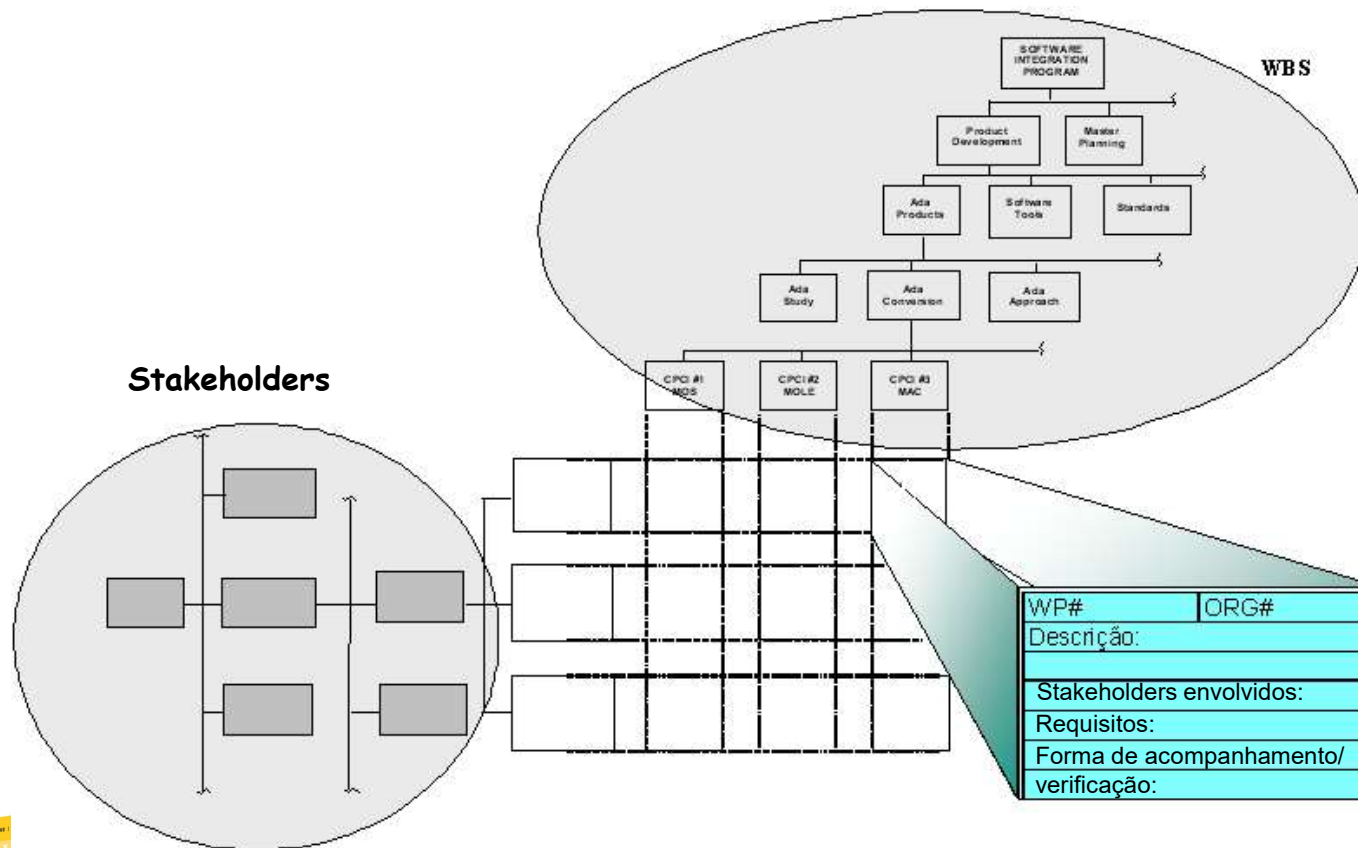
- # *Code of accounts* (Código de Custos)
 - Cada item na WBS geralmente é ligado a um identificador conhecido como “*code of accounts*”.
 - Forma de se contabilizar o projeto
- # Descrição do trabalho
- # Premissas e restrições
- # Organização responsável
- # Marcos da Programação
- # Custos estimados
- # Requisitos de qualidade e critérios de aceitação



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Aceitação formal das Entregas

- # Documento assinado pelo gerente ou *sponsor* do cliente
 - Aceite do projeto
 - Aceite da Fase

- # Pode ser condicional (Principalmente no final das fases)

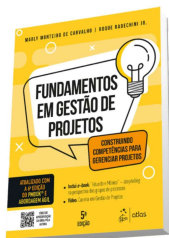
- # Geralmente é utilizado como métrica para liberar pagamentos.



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Controle de mudanças do escopo

- # Modificações acordadas
- # Ajustes podem ser necessários - *Rebaselining*
 - ▣ Tempo, Qualidade, Custo
- # Documentos devem ser atualizados – Plano de Projeto
- # *Stakeholders* precisam ser notificados

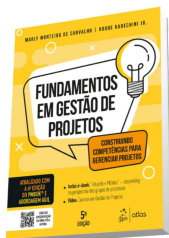


Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Já temos
informação para
inicializar nosso
projeto?



Estudo de Caso 3



Material de apoio do livro-texto:
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho