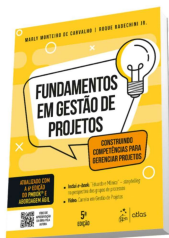


# PRO 3405

## 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.

### **Leitura recomendada:**

Capítulo 4 – Gestão da Integração

Capítulo 5 - Gestão do Escopo

Capítulo 19 - Sistemas de indicadores de desempenho em projetos?

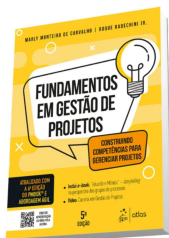
### **Vídeos:**

Assista na plataforma Veduca, disciplina de Gestão de Projetos (acesso gratuito), os vídeos das aulas 4 - Iniciação e Gestão do Escopo do Projeto e 5 - Planejamento: O Conceito de WBS (EAP).

### **Leitura complementar:**

Cruz Junior, A.T., Carvalho, M.M., Laurindo, F.J.B., Pessoa, M.S.P. Criação, disseminação e gestão do conhecimento nas comunidades estratégicas. *Produto & Produção*, v.8, n.3, p.21 - 34, 2005.

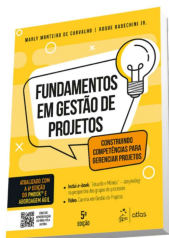
Souza, D.E.; Carvalho, M.M. . Learning in project based organizations: processes, mechanisms and main challenges. *Production*, v. 31, p. e20200039, 2021.



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**

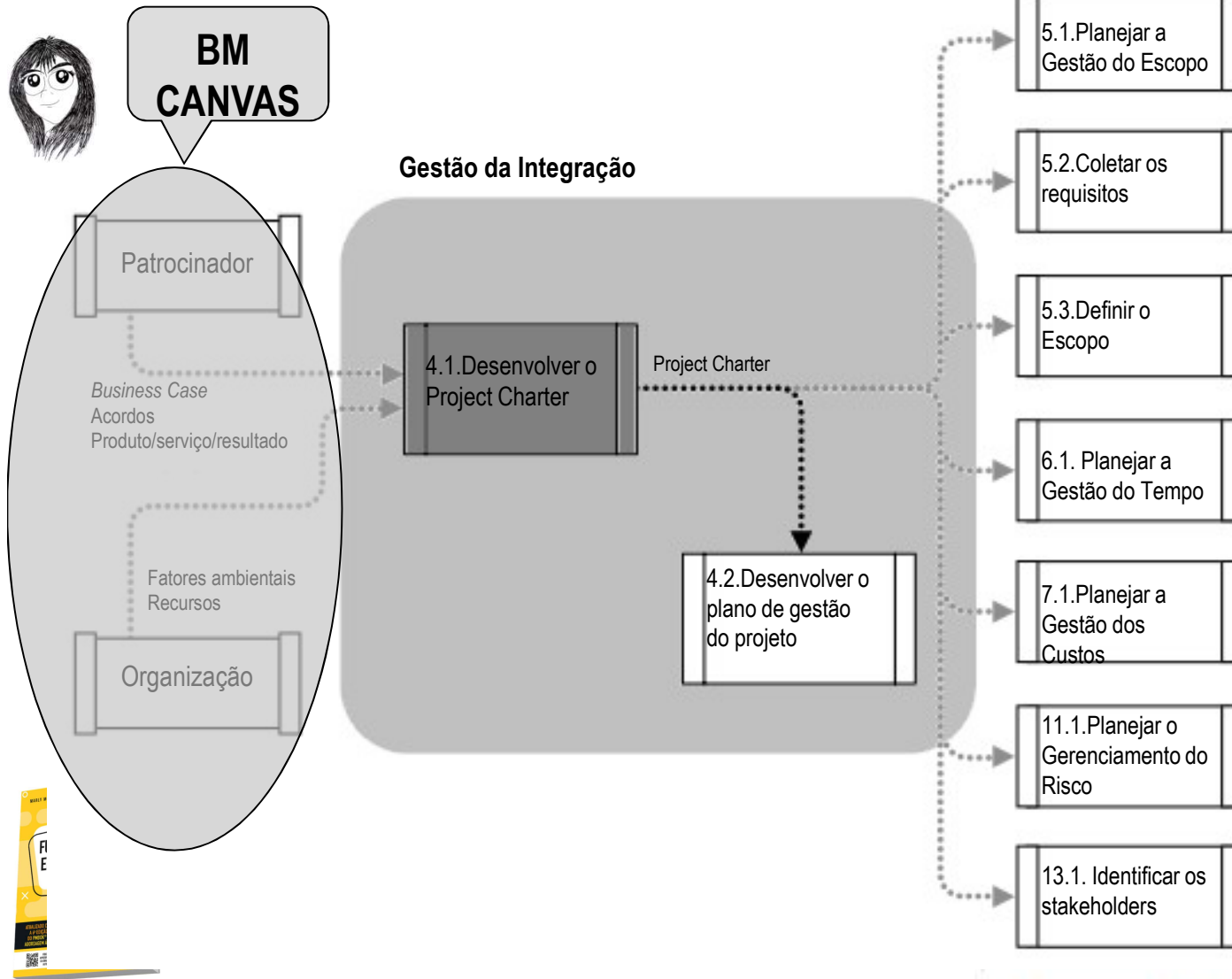
# Integração e Escopo Abordagem Preditiva



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

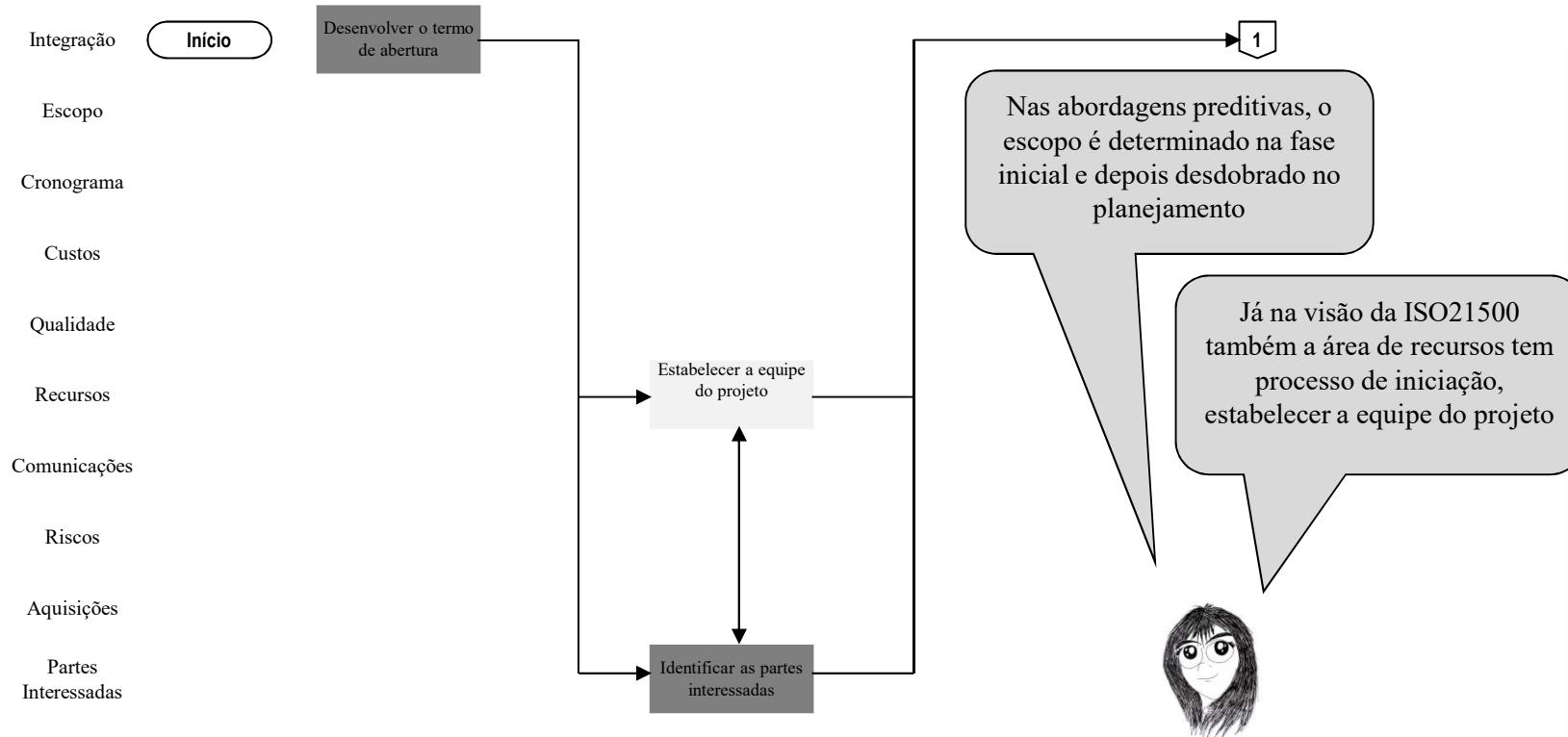
# BM & PC



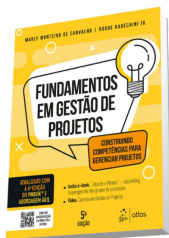
Marly Monteiro de Carvalho

ria de Produção

# Iniciação



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.

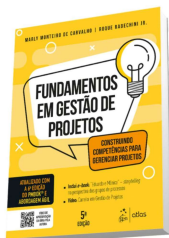
# Quando fazer o Termo de Abertura do Projeto?

| 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.

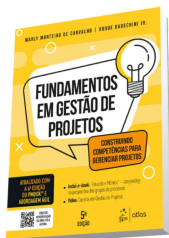
Marly Monteiro de Carvalho

# 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

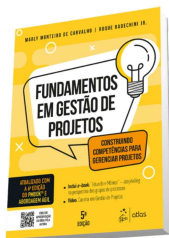


Material de apoio do livro-texto:  
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

# 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

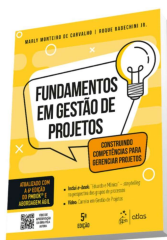


Material de apoio do livro-texto:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.



# 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.

|  |                           |                               |          |
|--|---------------------------|-------------------------------|----------|
| <b>Nome Projeto</b><br>Casa Eduardo & Mônica | <b>Gerente</b><br>Eduardo | <b>Patrocinador</b><br>Mônica | 10/01/06 |
|--|---------------------------|-------------------------------|----------|

|   |
|---|
| <b>Objetivo</b><br>Construir uma casa (sobrado) de dois quartos em 15 meses com orçamento de R\$ 300mil |
|---|

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

|                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| <b>Prazo:</b> 15 meses | <b>Custo:</b> R\$300 mil |
|------------------------|--------------------------|

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

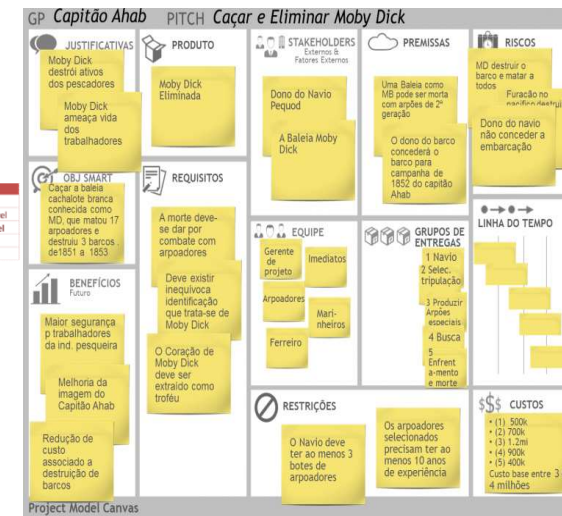
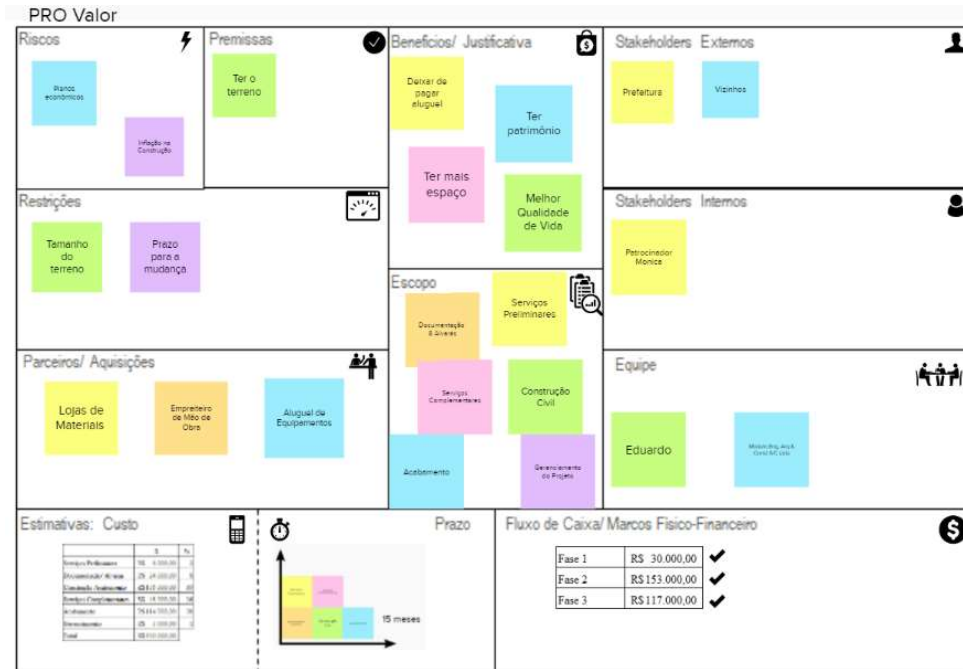
|  |
|--|
| <b>Escopo Macro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Serviços preliminares;</li> <li>✓ Documentação (planta, habite-se, registro prefeitura, etc);</li> <li>✓ Construção civil;</li> <li>✓ Acabamento;</li> <li>✓ Serviços complementares;</li> <li>✓ Gerenciamento do Projeto.</li> </ul>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

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

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

|                   |                               |                           |   |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Aprovações</b> | <b>Patrocinador</b><br>Mônica | <b>Gerente</b><br>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              |                     |              |          |                          |              |
| <b>Cronograma</b>   |                     |              |          |                          |              |
| Custos              |                     |              |          |                          |              |
| Qualidade           |                     |              |          |                          |              |
| <b>Recursos</b>     |                     |              |          |                          |              |
| Comunicações        |                     |              |          |                          |              |
| Riscos              |                     |              |          |                          |              |
| Aquisições          |                     |              |          |                          |              |
| Partes Interessadas |                     |              |          |                          |              |

Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

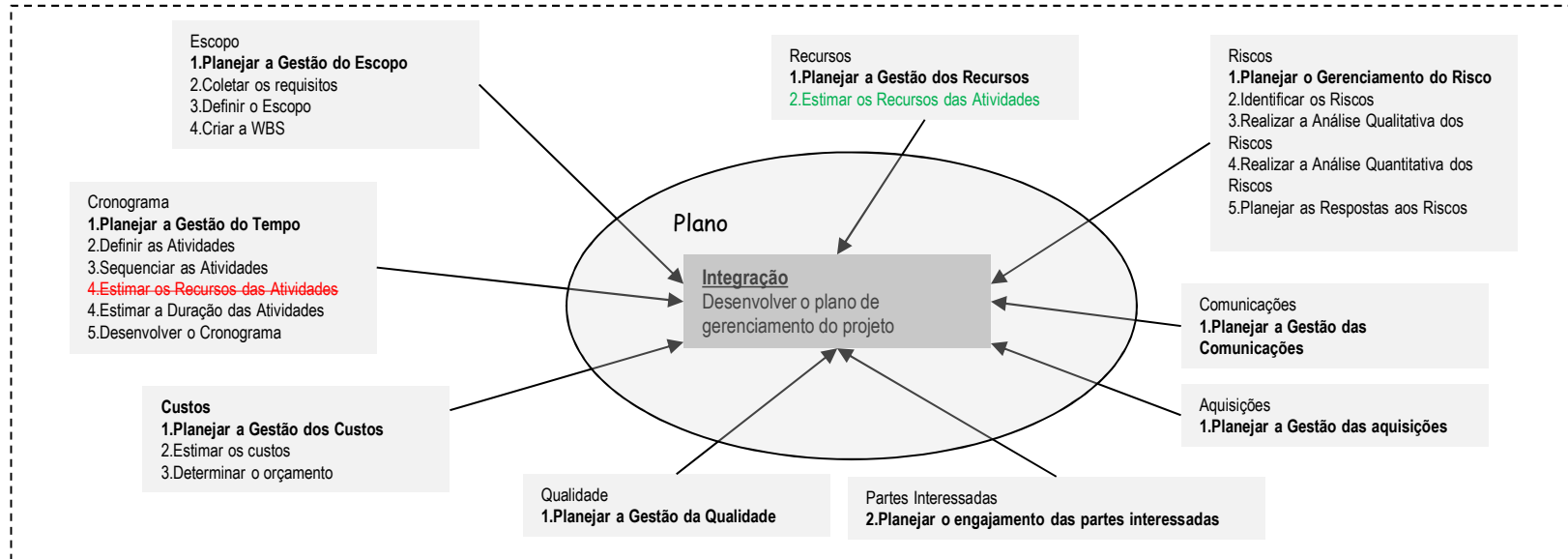


Material de apoio do livro-texto:  
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

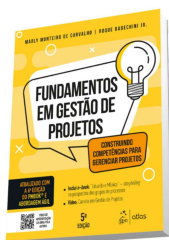
Marly Monteiro de Carvalho

# Processos de Planejamento

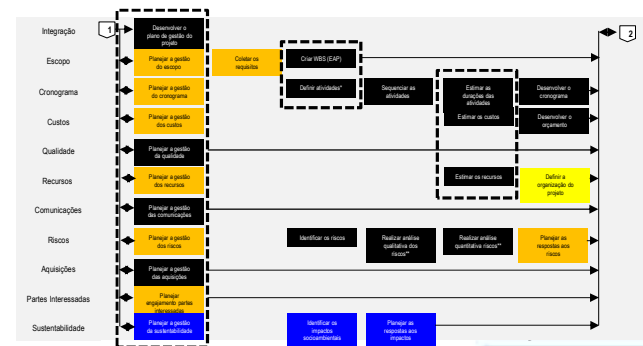
## Processos de Planejamento & Plano



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.

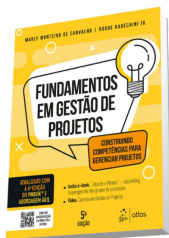


Carvalho

# 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)



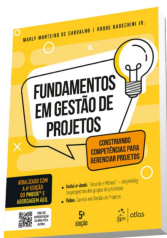
Material de apoio do livro-texto:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

# WBS - Work Breakdown Structure

EAP- Estrutura Analítica do Projeto



- É uma estrutura hierárquica
  - Representa o trabalho descrito no escopo (TAP), na forma de resultados e ações tangíveis ou mensuráveis relacionados a entregas (*deliverables*)
  - Sua função é gerencial, e permite delegação de autoridade e responsabilidade
  - Seus elementos são independentes, ou com uma interface mínima.
  - O nome do projeto aparece primeiro, o 2º nível pode ser composto de fases do projeto ou entregas principais. Já o 3º nível (dependendo do 2º) terá entregas ou pacotes de trabalho. O nível mais baixos da WBS são pacotes de trabalho.
- Trabalho não incluso na WBS está fora do escopo do projeto.

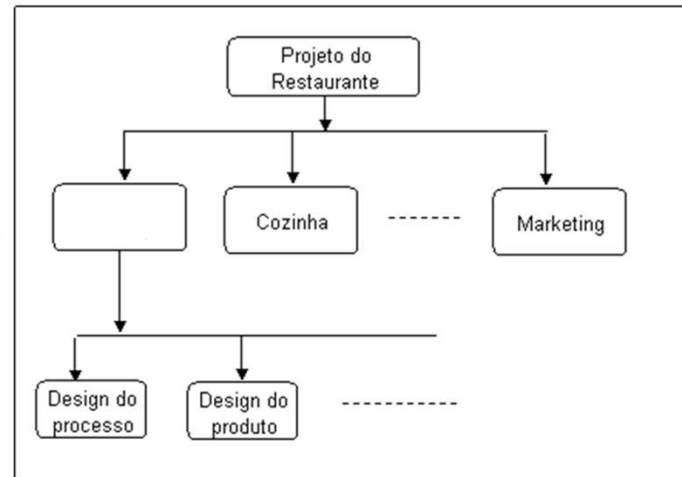
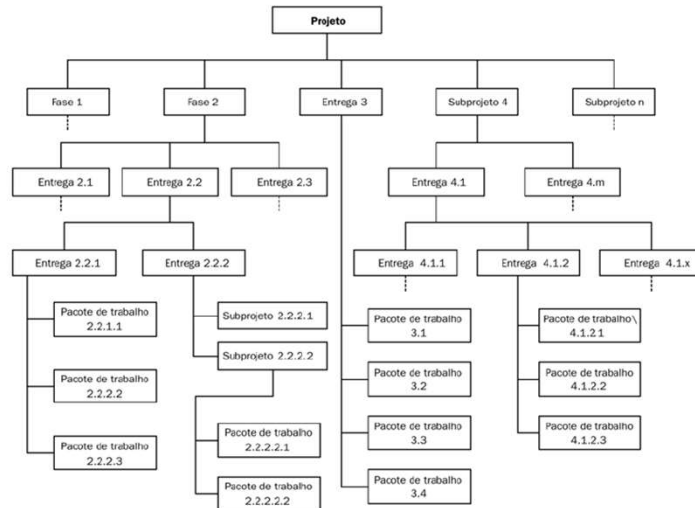


Material de apoio do livro-texto:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

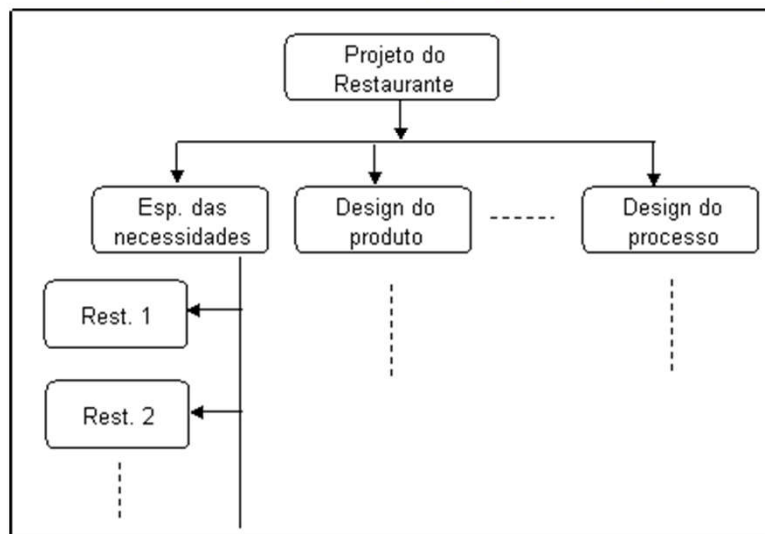
# WBS - Genérica

## WBS orientada a subsistemas

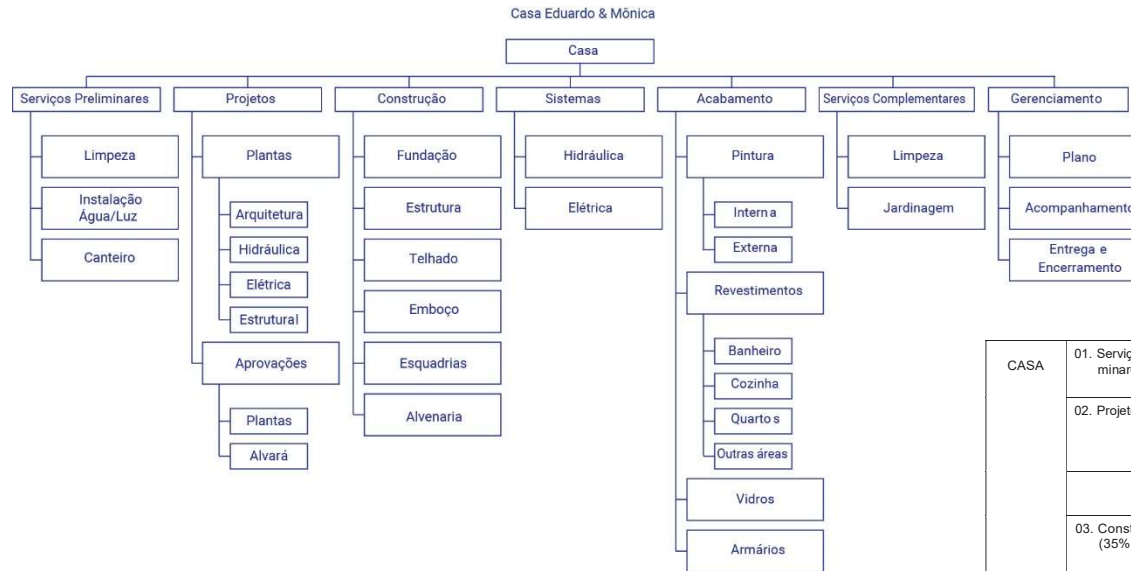
### WBS - Genérica



### WBS com orientação por funções

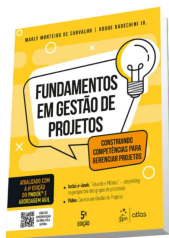


# WBS Eduardo & Mônica



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

Figura 5.4 WBS Casa, representada por tabela.



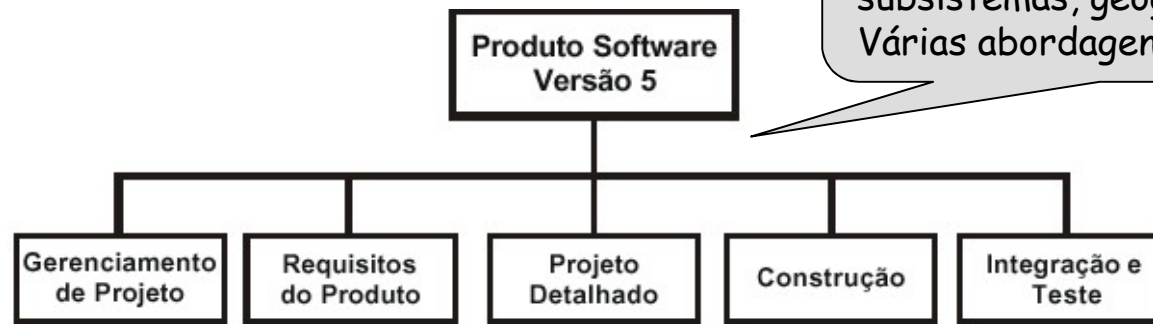
Material de apoio do livro-texto:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
 Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

**Marly Monteiro de Carvalho**



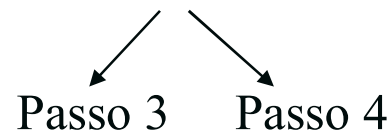
# Decomposição

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



Decomposição pode ser orientadas fases do ciclo de vida, entregas, subsistemas, geografia, funções, 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

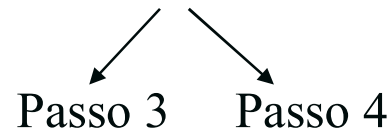
# Decomposição

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

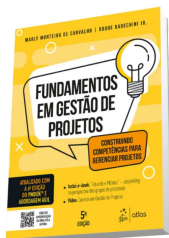


Decomposição pode ser orientada a subsistemas, geografia, funções, fases do ciclo de vida ou Várias abordagens possíveis.

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



Cada caixinha deve ser mutuamente excludente

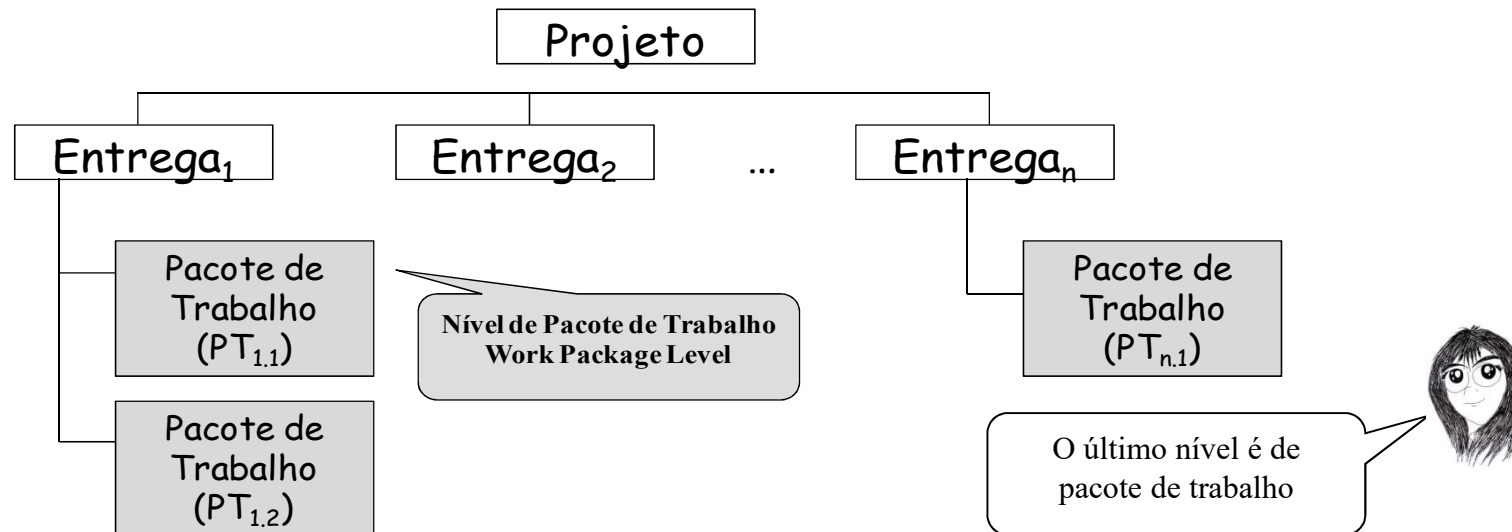


Material de apoio do livro-texto:  
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

# 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

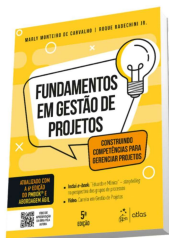
Fazer a integração da base para o topo.  
A soma dos pacotes de trabalho devem conter todo o trabalho da entrega de nível imediatamente superior.  
Ex:  $PT_{1.1} + PT_{1.2} = 100\%$  da Entrega 1



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.

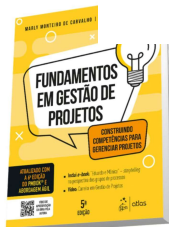
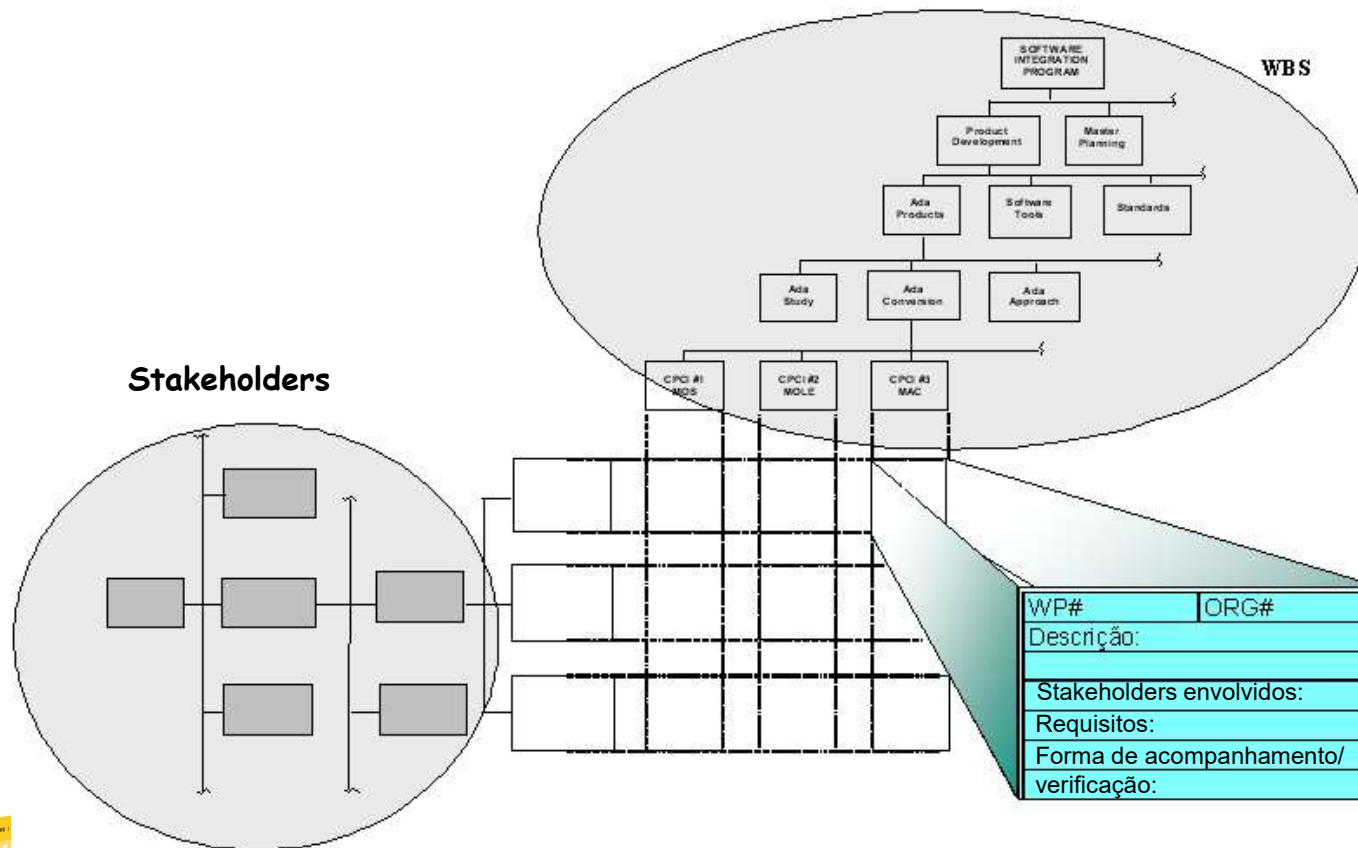
# WBS dicionário

- # *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
- # Indivíduo, equipe ou organização responsável
- # Marcos da Programação
- # Recursos necessários
- # 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.

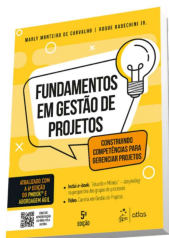
# Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos



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 e Controle de Escopo

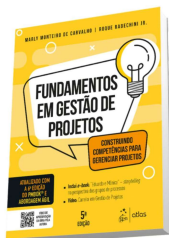
- # Documento assinado pelo gerente ou *sponsor* do cliente
  - Aceite do projeto
  - Aceite da Fase
- # Pode ser condicional (Principalmente no final das fases)
- # Geralmente é utilizado como métrica para liberar pagamentos.
- # Ajustes podem ser necessários - *Rebaselining*
  - Tempo, Qualidade, Custo
- # 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.

Marly Monteiro de Carvalho

# Abordagem Adaptativa Visão no lugar do 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

## Visão do Produto:

Conjunto de artefatos elaborados coletivamente, no início de um projeto, por membros da equipe e dos clientes, e que descrevem o resultado esperado de um projeto de produto de maneira concisa, gráfica e capaz de desafiar a equipe em busca de possibilidades de soluções inovadoras.

## Características da visão:

- Busca a menor quantidade de documentos
- Visa desafiar a equipe a encontrar o resultado
- Prima pela motivação
- Apresentada em painéis visuais, como figuras, metáforas e analogias

Antecipa soluções



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.

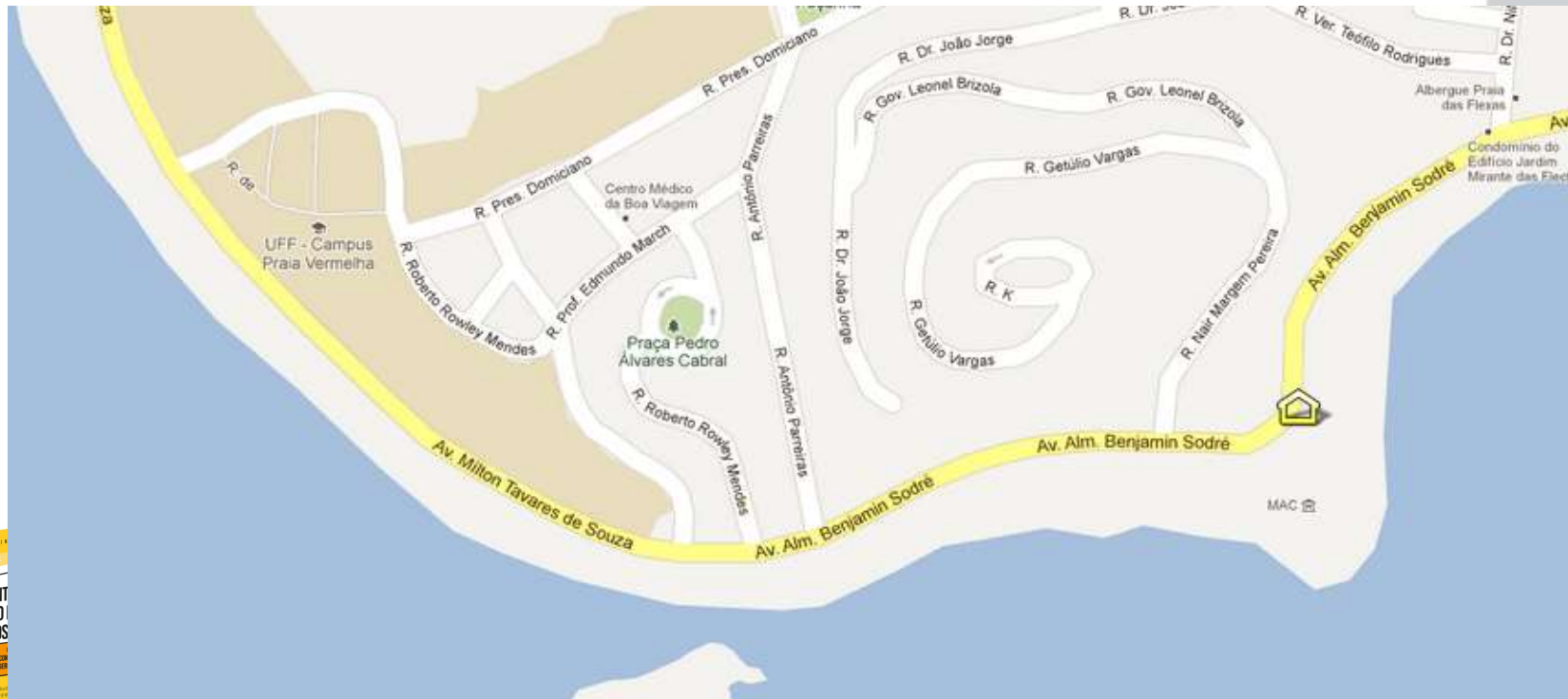
Benassi e Amaral, (2011).

Marly Monteiro de Carvalho



# Museu de arte contemporânea de Niterói

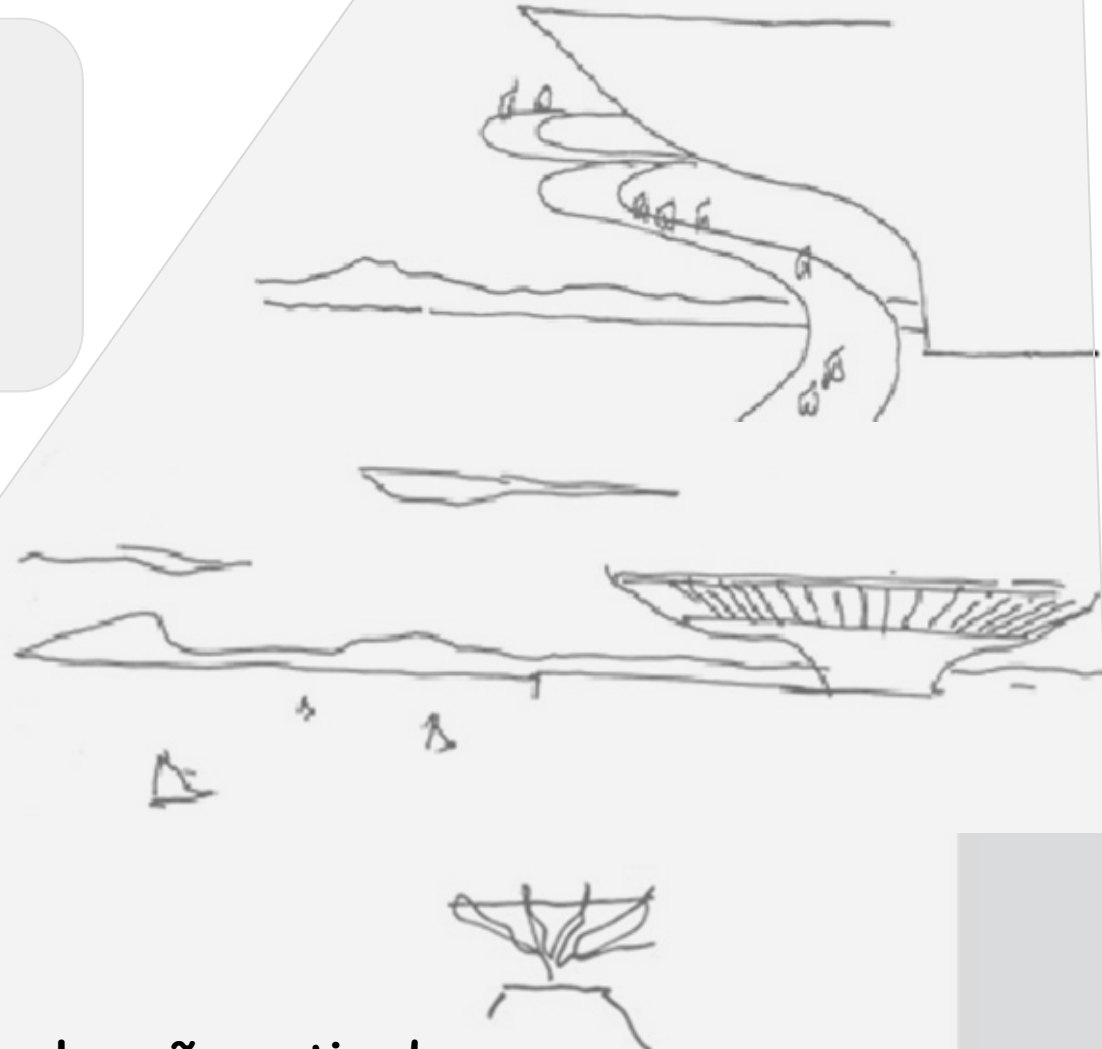
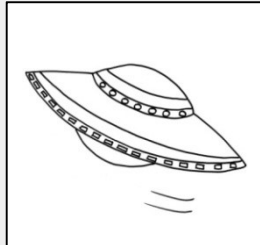
Problema de projeto. Como criar algo novo e inusitado, capaz de recuperar a região e aproveitar a localização (como mirante e causar impacto)?



# Visão do MAC - Niterói



## Conhecimento tácito



“Uma passarela que convida as pessoas a entrar” (NIEMEYER)

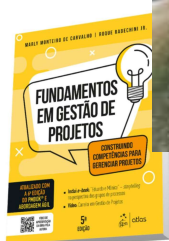


Material de apoio do livro-texto:  
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

**Declaração motivadora +  
imagem tangível = visão**

Marly Monteiro de Carvalho

# Resultado Final



Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

# Escopo versus Visão

Início do projeto:  
Ideia / Oportunidade / Lacuna de mercado

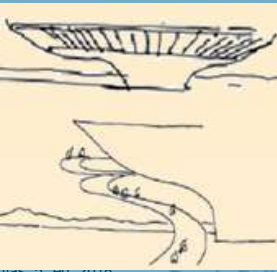
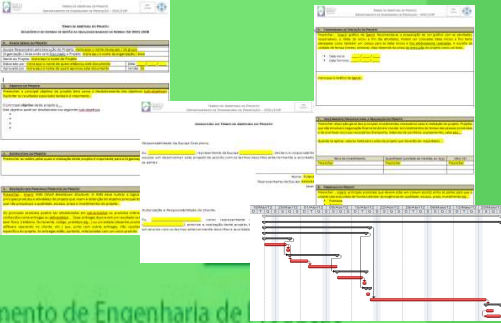
Gerenciamento ágil de projetos

Não

Clareza do Escopo?

Sim

Gerenciamento tradicional de projetos

|            |   |                                       |  |
|------------|---|---------------------------------------|--|
| Objetivos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa desafiar a equipe a encontrar o resultado</li> <li>• Prima pela motivação</li> <li>• Uso de figuras, metáforas e analogias</li> </ul>             | <p>Descrevem o produto do projeto</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa definir completamente o resultado final</li> <li>• Prima pelo detalhamento</li> <li>• Sem ambiguidade</li> </ul> |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera um conjunto de soluções (desenhos e descrições)</li> <li>• Várias pré-concepções</li> </ul>   |                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de abertura do projeto</li> <li>• Declaração do escopo do projeto e produto</li> <li>• WBS</li> </ul>           |
| Exemplos   |  <p>Material de Carvalho, M. Construindo Competências para a Engenharia. Editora Atlas, São Paulo, 2010.</p> |                                       |   |

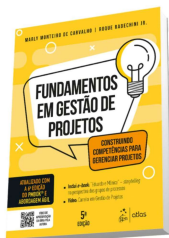
# WBS -Work Breakdown Structure

EAP- Estrutura Analítica do Projeto  
No contexto ágil



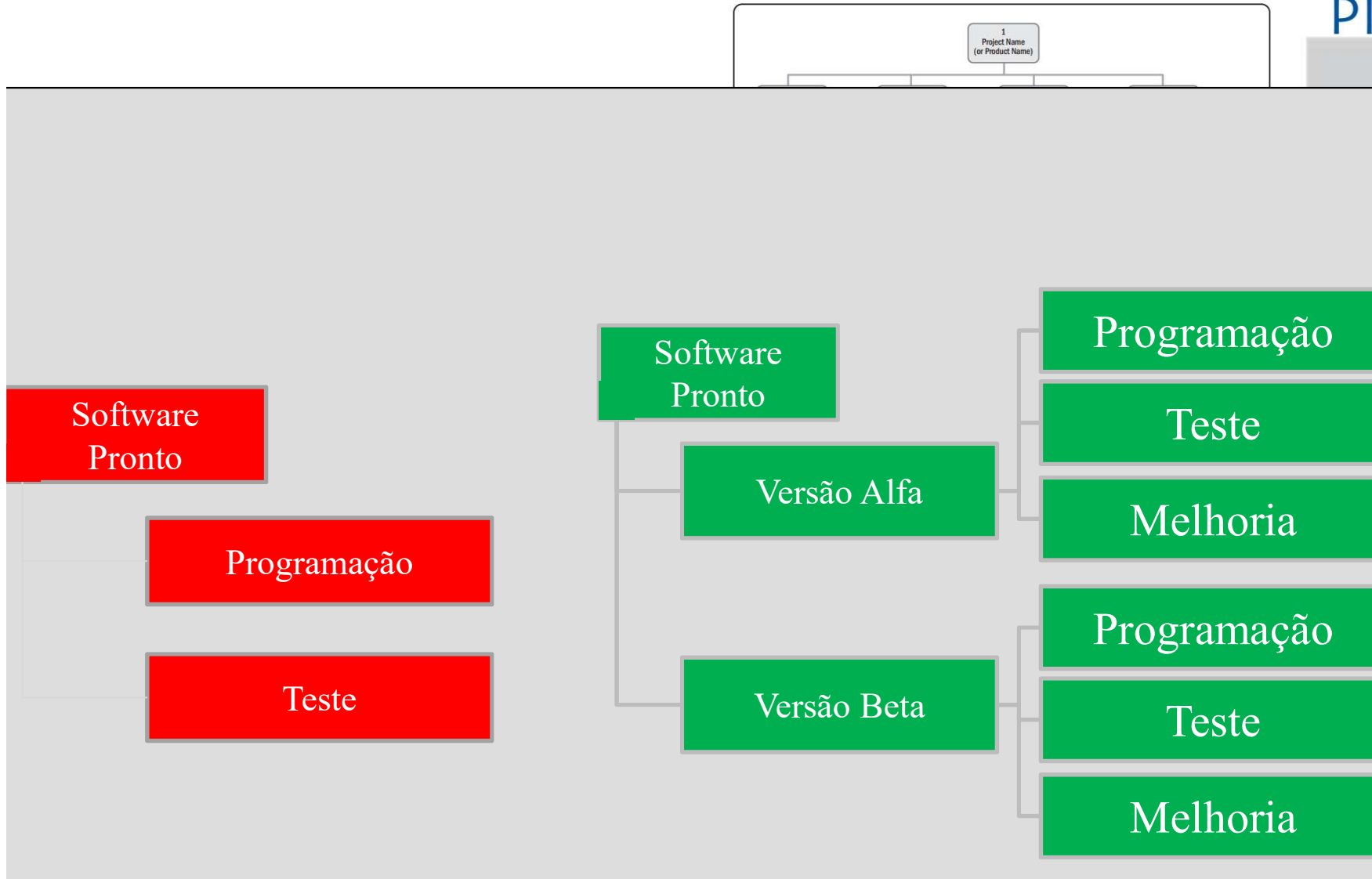
- Analogia sprint com fase
- Release com entrega
- Pacote de trabalho com User Story

- # Na lógica iterativa, a representação da WBS pode seguir o desdobramento por iterações, neste caso começamos com o nome do projeto aparece no 1º nível da WBS, seguido das iterações (*sprints*) no 2º nível, que se repetem ao longo da decomposição. Além disso, as iterações posteriores (*sprints*) do projeto se repetem até que o projeto entregue o resultado final. Os níveis abaixo representam as user stories
- # Ou pode seguir a lógica do desdobramento por releases. O nome do projeto ou nome do produto aparece no primeiro nível do WBS. Os releases aparecem no segundo nível da WBS (Release 1, 2 etc.). As iterações (*sprints*) aparecem no terceiro nível da WBS (1.1.x, 1.2.x, etc...). As histórias de usuários (equivalentes a pacotes de trabalho) aparecem no último nível da WBS

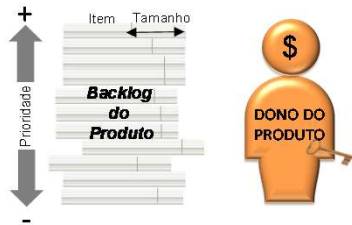


Material de apoio do livro-texto:  
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho



# User Story



| Prioridade | Item Backlog do Produto | US <sub>n</sub> | Historia do Usuário (user story - US <sub>n</sub> )   | Tamanho |
|------------|-------------------------|-----------------|---|---------|
| 1          | Cozinha                 | US <sub>1</sub> | Como cozinheiro da família, eu quero estar sempre vendo a festa, nunca sozinho. Logo a cozinha tem que estar integrada a área externa e a mesa onde comemos | 8       |
| 2          | Quartos                 | US <sub>3</sub> | Como pais da família, queremos que os quartos sejam só para dormir, forçando todos os membros da família a interagir nas áreas comuns                       | 13      |
| 3          | Sala                    | US <sub>4</sub> | Como as crianças da família, queremos a sala para brincar e fazer bagunça e não para receber visitas  | 2       |
| 4          | Área externa            | US <sub>2</sub> | Como o cachorro da família quero bastante espaço para correr e brincar, um área de areia seria ótimo.   | 1       |

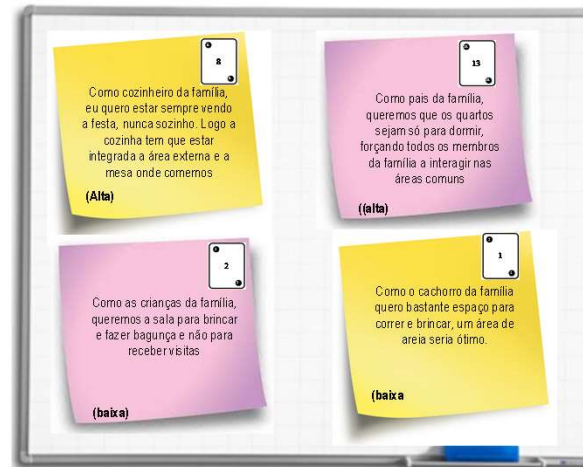
## #User Story

“Como (descrever Quem), eu poderia/gostaria/deveria (descrever o quê) para (descrever o por que)”

#Quem: qual o perfil de usuário que irá utilizar a função requerida

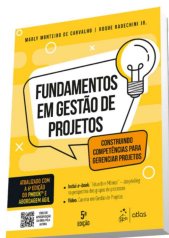
#O quê: qual a funcionalidade requerida

#Por que: qual o valor agregado ao negócio com a execução desta funcionalidade



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 do Conhecimento em projetos

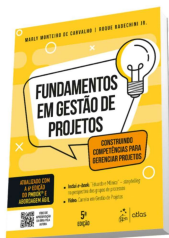


Material de apoio do livro-texto:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.



# Gestão do Conhecimento

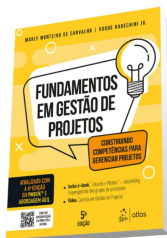
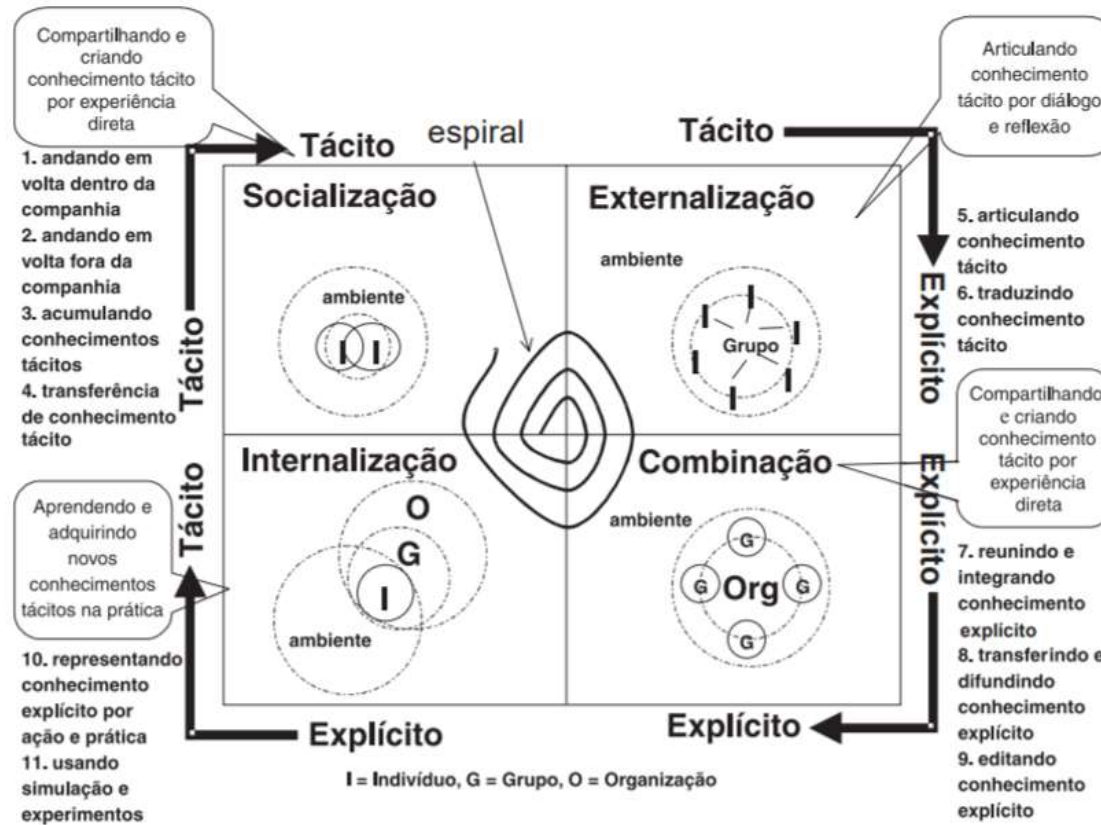
- Gerenciar o conhecimento do projeto – Processo de Execução (PMI, 2017)
- Coletar lições aprendidas – Processo de Encerramento (ISO21500:2012)
  - *Storytelling*
  - Pessoas (aprendizagem, cultura, socialização)
  - Sistemas (Tecnologia, processos e infraestrutura)
- Tipos de conhecimento
  - **Tácito:** 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.

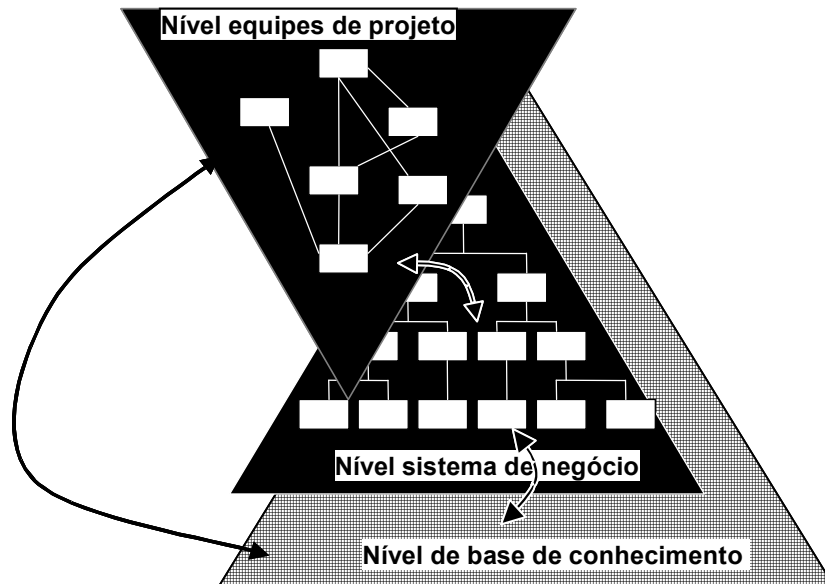
Marly Monteiro de Carvalho

# 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



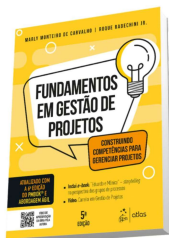
Nonaka e Takeuchi (1997)

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.

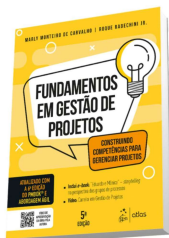


Material de apoio do livro-texto:  
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

Marly Monteiro de Carvalho

# MsProject

# Project Libre

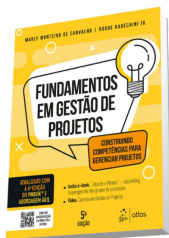


Material de apoio do livro-texto:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos.  
Editora Atlas, 5ª ed, 2018.

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