

Aula 2

Cap 3: O papel do Gerente de Projeto

Cap 4: Gerenciamento da Integração do Projeto

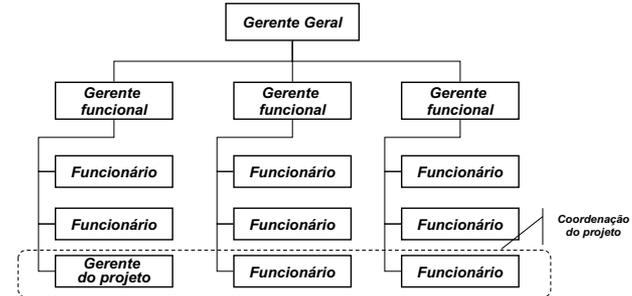
Recordação da Aula 01



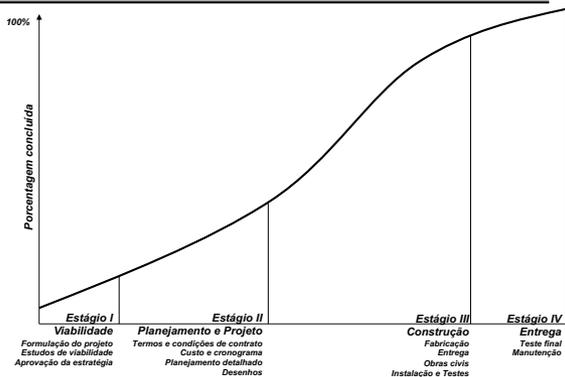
Conceito de Projeto

- ◆ Esforço progressivo e temporário realizado para criar um produto ou um serviço único
 - Progressivo: avançando por etapas
 - Temporário: início e fim definidos
 - Único: cada projeto, de alguma maneira, é diferente do outro
 - Exemplos:
 - » Desenvolvimento ou aquisição de nova unidade produtiva
 - » Construção de um prédio ou de uma fábrica
 - » Estruturação de campanha política
 - » Desenho de veículo de transporte

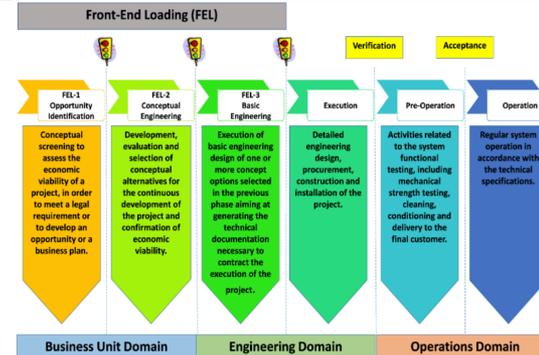
Organização Matriz Equilibrada



Ciclo de Vida de Projeto



Metodologia FEL (Front End Loading)



Objetivos de aprendizagem



- ❑ Identificar falhas nos processos de gerenciamento de projetos

3. O papel do Gerente de Projeto



- ❑ Papel crítico na liderança de uma equipe de projeto para atingir os objetivos do projeto.
- ❑ O papel de um gerente de projeto pode variar de organização para organização
- ❑ Muitos gerentes de projeto se envolvem em um projeto desde o início até o encerramento.
- ❑ Um gerente de projeto pode estar envolvido em atividades de avaliação e análise antes do início do projeto.
 - Consultoria com líderes executivos e de unidades de negócios sobre ideias para promover objetivos estratégicos,
 - Melhorar o desempenho organizacional ou atender às necessidades do cliente.
 - Gerenciar ou auxiliar na análise de negócios,
 - Aspectos do gerenciamento de portfólio de um projeto.
 - Atividades de acompanhamento relacionadas à obtenção de benefícios comerciais do projeto

3. O papel do Gerente de Projeto

Funções de um gerente de projeto para um grande projeto, pode ser comparada com as funções de um regente de uma grande orquestra



❑ Composição e funções.

- Um grande projeto pode ter mais de 100 membros do projeto liderados por um gerente de projeto.
- Os membros da equipe podem cumprir muitas funções diferentes, como design, fabricação e gerenciamento de instalações. como o principal

❑ Responsabilidade pela equipe.

- O gerente de projeto e o maestro são ambos responsáveis pelo que suas equipes produzem — o resultado do projeto ou o concerto da orquestra,
- Visão holística dos produtos de sua equipe para planejá-los, coordená-los e concluí-los.
- Revisão e interpretação da visão, a missão e os objetivos de suas respectivas organizações para garantir o alinhamento com seus produtos.
- Comunicar e motivar suas equipes para a conclusão bem-sucedida de seus objetivos.

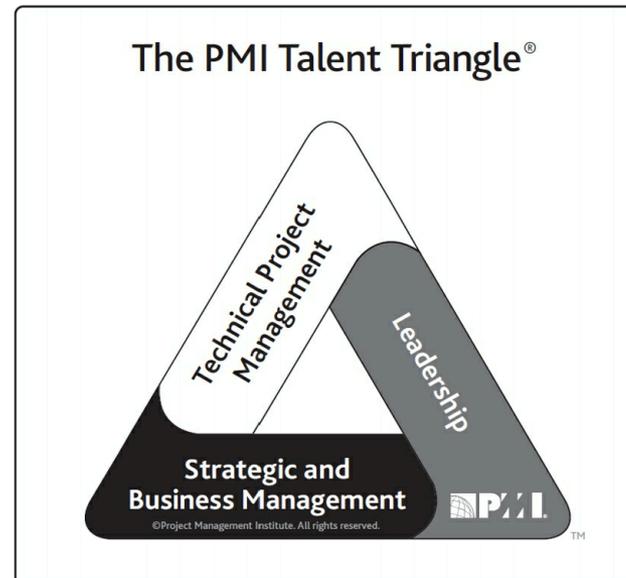
3. O papel do Gerente de Projeto

Funções de um gerente de projeto para um grande projeto, pode ser comparada com as funções de um regente de uma grande orquestra



❑ Conhecimentos e habilidades:

- Não se espera que o gerente de projetos desempenhe todas as funções do projeto, mas deve possuir conhecimento de gerenciamento de projetos, conhecimento técnico, compreensão e experiência.
 - Fornece à equipe do projeto liderança, planejamento e coordenação por meio de comunicações.
 - Fornece comunicações por escrito (por exemplo, planos e cronogramas documentados) e se comunica em tempo real com a equipe por meio de reuniões e dicas verbais ou não verbais.



3. O papel do Gerente de Projeto

Funções de um gerente de projeto para um grande projeto, pode ser comparada com as funções de um regente de uma grande orquestra



- ❑ Habilidades técnicas de gerenciamento de projetos:
 - Frequentemente confiam no julgamento de especialistas para ter um bom desempenho.
 - Experiência pessoal e onde encontrar outras pessoas com a experiência necessária são importantes para o sucesso como gerente de projeto.
 - Os principais gerentes de projeto demonstraram consistentemente várias habilidades e capacidade de:
 - Concentrar-se nos elementos críticos de gerenciamento de projetos técnicos para cada projeto que eles gerenciam
 - Fatores críticos de sucesso para o projeto: Cronograma, Relatórios financeiros selecionados e Registro de problemas.
 - Adaptar ferramentas, técnicas e métodos tradicionais e ágeis para cada projeto.
 - Arranjar tempo para planejar minuciosamente e priorizar diligentemente.
 - Gerenciar elementos do projeto, incluindo, mas não limitado a, cronograma, custo, recursos e riscos.

3. O papel do Gerente de Projeto

Funções de um gerente de projeto para um grande projeto, pode ser comparada com as funções de um regente de uma grande orquestra



- ❑ Habilidades de gerenciamento estratégico e de negócios
 - Capacidade de ter uma visão geral de alto nível da organização
 - Negociar e implementar com eficiência decisões e ações que apoiem a estratégia
 - Conhecimento prático de outras funções, como finanças, marketing e operações.
 - Explicar a outros os aspectos comerciais essenciais de um projeto;
 - Trabalhar com o patrocinador do projeto, equipe e especialistas no assunto para desenvolver uma estratégia apropriada de entrega do projeto; e
 - Implementar essa estratégia de forma a maximizar o valor comercial do projeto.
 - Buscar e considerar a experiência dos gerentes operacionais que administram os negócios em sua organização.
 - Conhecer o trabalho realizado em sua organização e como os planos de projeto afetarão esse trabalho.

3. O papel do Gerente de Projeto

Funções de um gerente de projeto para um grande projeto, pode ser comparada com as funções de um regente de uma grande orquestra



□ Habilidades de liderança

- Capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe.
- Capacidades essenciais: negociação, resiliência, comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico e habilidades interpessoais.
- O gerenciamento de projetos é mais do que apenas trabalhar com números, modelos, tabelas, gráficos e sistemas de computação.
- Lidar com pessoas:
 - Estudar os comportamentos e as motivações das pessoas: a equipe do projeto, a equipe de direção e os patrocinadores do projeto.
- Qualidades e habilidades de um líder:
 - Ser um visionário (por exemplo, ajudar a descrever os produtos, metas e objetivos do projeto);
 - Capaz de sonhar e traduzir esses sonhos para os outros);
 - Ser otimista e positivo;
 - Ser colaborativo;
 - Gerenciar relacionamentos: construir confiança; satisfazer preocupações; buscar consenso; equilibrar objetivos concorrentes e opostos; aplicar habilidades de persuasão, negociação, compromisso e resolução de conflitos;

3. O papel do Gerente de Projeto

Gerenciamento e Liderança



Management	Leadership
Direct using positional power	Guide, influence, and collaborate using relational power
Maintain	Develop
Administrate	Innovate
Focus on systems and structure	Focus on relationships with people
Rely on control	Inspire trust
Focus on near-term goals	Focus on long-range vision
Ask how and when	Ask what and why
Focus on bottom line	Focus on the horizon
Accept status quo	Challenge status quo
Do things right	Do the right things
Focus on operational issues and problem solving	Focus on vision, alignment, motivation, and inspiration

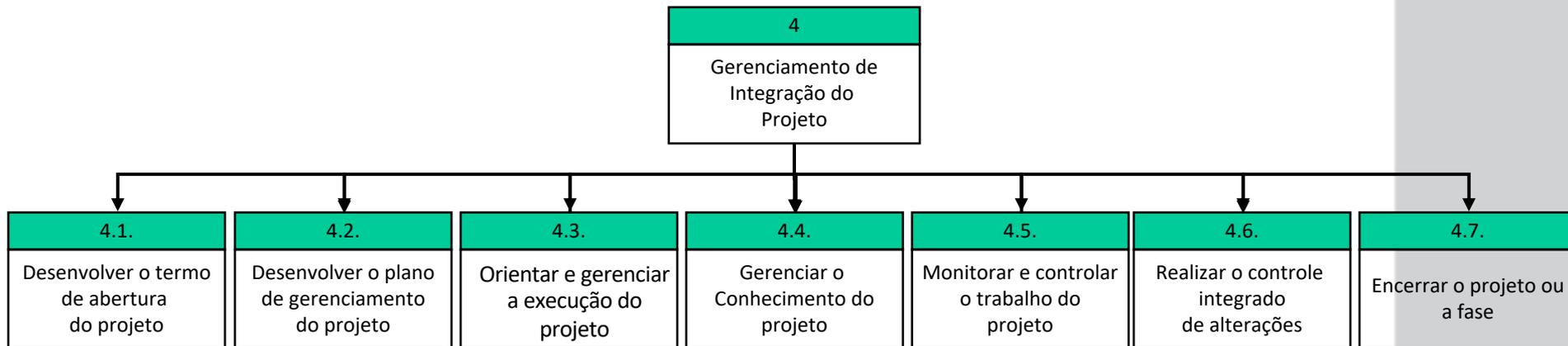
Cap 4: Gerenciamento da Integração do Projeto

4. Gerenciamento de Integração do Projeto



Objetivo

Assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados



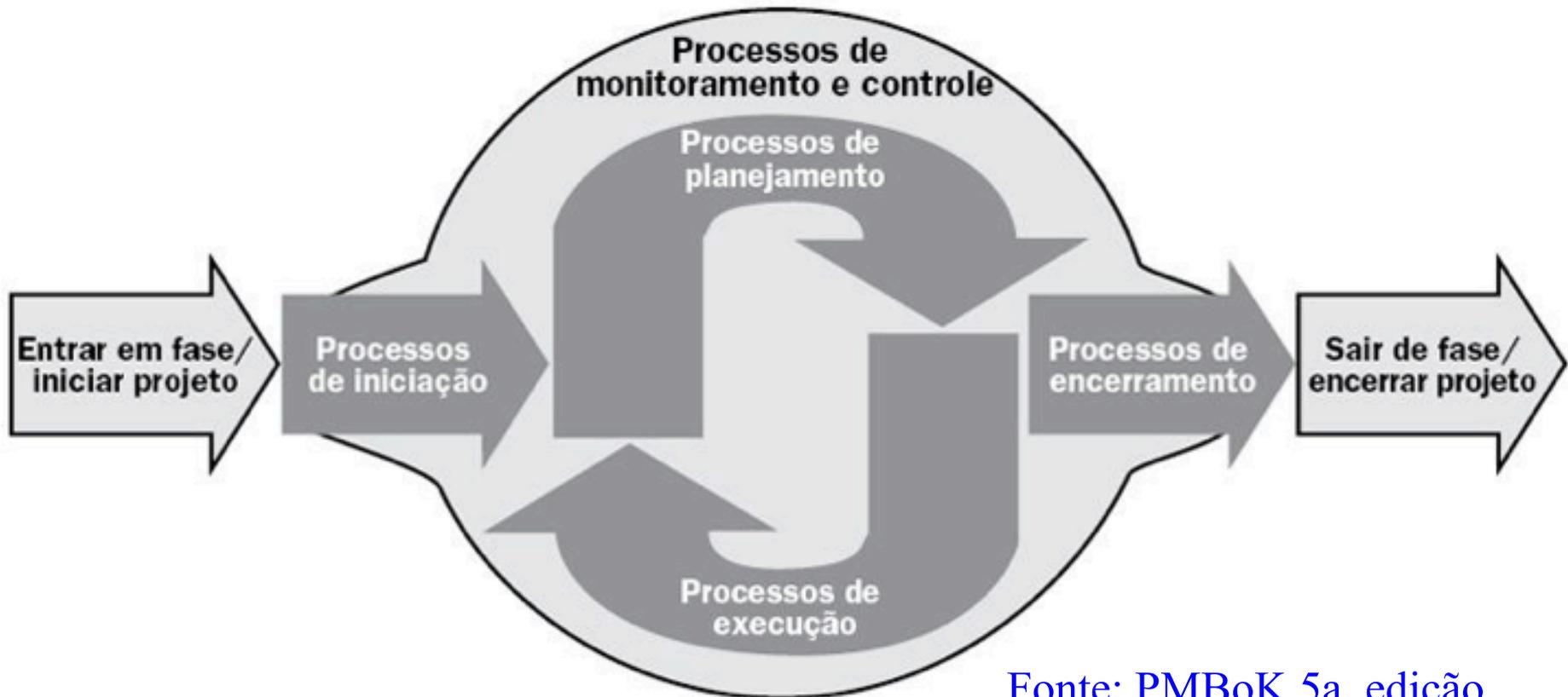
Processos de gerenciamento de projetos

Projetos são compostos por processos

Processo:

Conjunto de atividades, logicamente ordenadas, que geram um produto (bem ou serviço) de valor para o cliente.

Caracterizado por: Entradas - Ferramentas e técnicas - Saídas



Fonte: PMBoK 5a. edição

Grupos de processos de gerenciamento de projetos



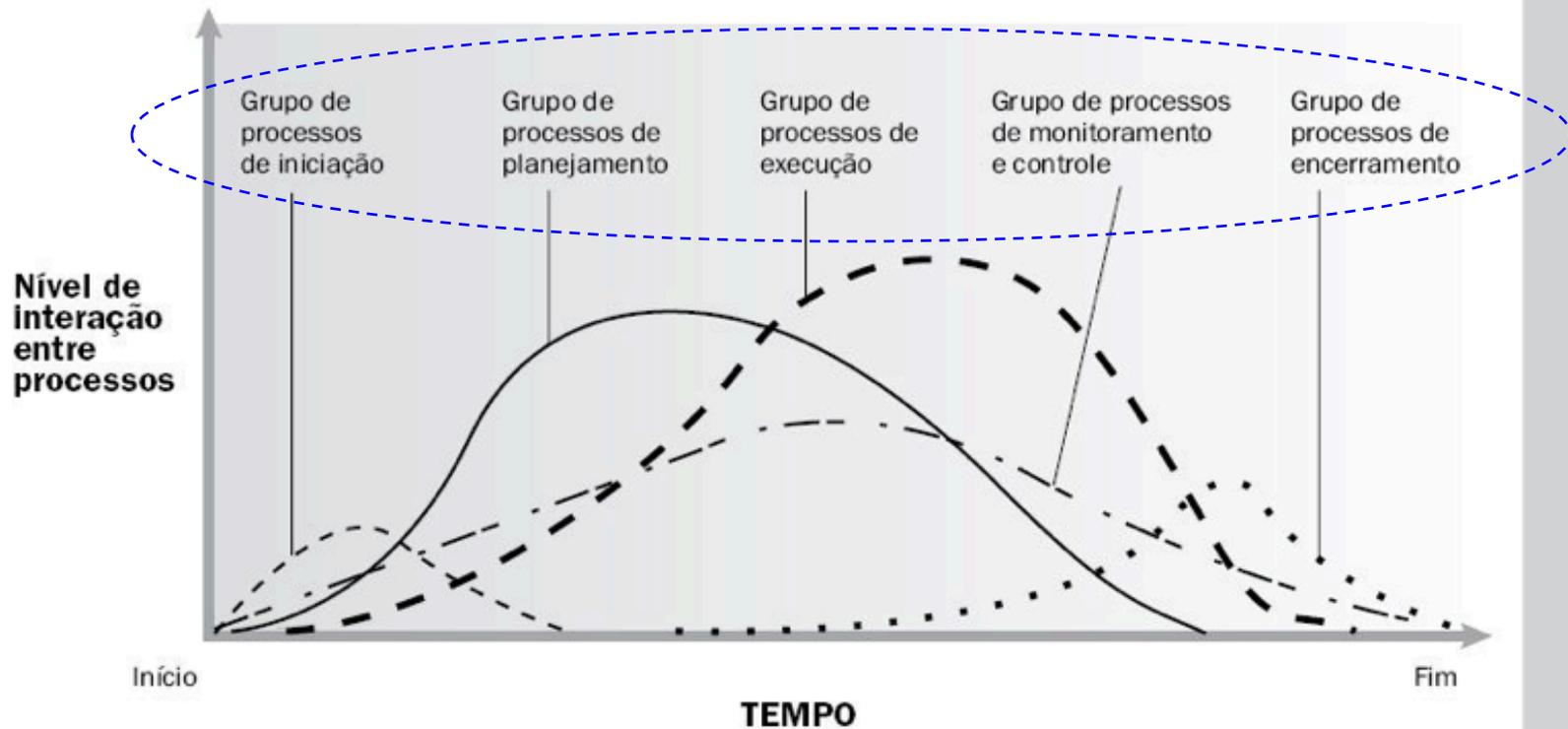
Processos	Descrição
Processos de iniciação	Autorização do projeto ou da fase
Processos de planejamento	Definição e refinamento dos objetivos
	Seleção do melhor curso de ação
Processos de execução	Coordenação de pessoas , materiais e equipamentos para executar o projeto
Processos de controle	Monitorar para garantir atingir objetivos do projeto
	Identificação de desvios
	Implementar ações corretivas
Processos de encerramento	Formalização da aceitação do projeto ou da fase

Fonte: PMBoK 5a. edição

Interações em processos de gerenciamento de projetos



Processos não são fases do do ciclo de vida do projeto



Fases do Ciclo de Vida do Projeto



Fonte: PMBoK 5a. edição

Áreas de conhecimento (capítulos) vs processos de gerenciamento de projetos



Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de Iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da Integração do projeto	4.1 Desenvolver o plano de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Temas das próximas aulas

Fonte: PMBoK 5a. edição

Processos de gerenciamento de integração do projeto:

Atividades e objetivos



Item	Processos de gerenciamento de integração do projeto	Atividade principal	Objetivo do processo
4.1.	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Elaborar documento	Autorizar formalmente um projeto ou uma fase do projeto
4.2.	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Documentar ações	Definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um documento (plano)
4.3.	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Executar plano	Atingir os requisitos do projeto
4.4.	Gerenciar o conhecimento do projeto	Usar o conhecimento	Usar o conhecimento existente e criar novos conhecimentos e contribuir para a aprendizagem organizacional
4.5.	Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Controlar a execução	Atender os objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento
4.6.	Realizar o controle integrado de mudanças	Controlar mudanças	Aprovar e controlar mudanças nos produtos e processos do projeto
4.7.	Encerrar o projeto ou a fase	Finalizar as atividades	Encerrar formalmente o projeto ou a fase

Processos de gerenciamento do projeto vs Processos de gerenciamento da integração do projeto



Cap 4.		Processos de iniciação	Processos de planejamento	Processos de execução	Processos de controle	Processos de encerramento
4.1.	Desenvolver o termo de abertura do projeto					
4.2.	Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto					
4.2.	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto					
4.3.	Orientar e gerenciar a execução do projeto					
4.4.	Gerenciar o conhecimento do projeto					
4.5.	Monitorar e controlar o trabalho do projeto					
4.6.	Realizar o controle integrado de mudanças					
4.7.	Encerrar o projeto ou a fase					

4.1. Desenvolver o termo de abertura do projeto



1. Requisitos que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente e outras partes interessadas
2. Objetivo do projeto
3. *Business case*: justifica a viabilidade do projeto
4. Gerente do projeto e sua autoridade
5. Cronogramas e *milestones*
6. Influência das partes interessadas
7. Organizações funcionais e sua participação
8. Premissas e restrições organizacionais, ambientais e externas
9. Estudo preliminar de viabilidade econômica
10. Orçamento sumarizado

Exemplo de Termo de Abertura de Projeto

Project Charter



PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA WIRELESS PARA AUTOMAÇÃO EM RESTAURANTES

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO PROJECT CHARTER

Preparado por	[Davis Souza Alves]	Versão	[2.0]
Aprovado por	[Professor Wladimir Dezembro - PMP]		[14/08/2009]

Nome do projeto e descrição

Projeto de Implantação da Tecnologia Wireless para Automação em Restaurantes

Devido ao crescimento do consumo em restaurantes descobriu que é possível para um unico garçon atender maior numero de mesas em um periodo de tempo menor, e ainda com maior qualidade e precisão de acerto nos pedidos, diminuindo as chances de erros antes presentes. Para essas ideias serem possíveis esse projeto se propoe a implantação de uma rede sem fio em restaurantes para uso dos garçons que via PDA efetuarem suas tarefas de maneira automatica e precisa, gozando de todos os beneficios já citados anteriormente.

Objetivo do projeto

O projeto visa a expansão de uma rede de computadores já existente na forma cabeada para acesso sem fio via PDA, caracterizando assim um ambiente de Automação em Restaurantes para agilizar o processo de atendimento aos clientes e redução de custos com o operação e pessoas.

Necessidades do negócio

Este projeto será desenvolvido a fim de reduzir custos com pessoal (garçons), expandir a quantidade de atendimentos em menor tempo, tendo como resultado a expansão da lucratividade.

- I- Agilizar o atendimento ao cliente, desde o momento em que o mesmo entra no restaurante, até a realização do pagamento.
 - a. Redução de custos diminuindo o quadro de garçons

Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

O Administrador de redes é o gerente do projeto. Sua autoridade é total dentro das atividades necessárias para o projeto, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios.

Financeiramente a autoridade do gerente de projeto estará definida de acordo o estabelecido no plano de gerenciamento de custos.

Caso haja necessidade de comunicação ou relacionamento externo a equipe ou cliente sua autoridade será funcional submetendo-se ao responsável interno.

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Identificação do Projeto

Nome do Projeto Implementação de módulo de exportação em sistema ERP.
Departamento Demandante Comércio atacadista de café torrado, moído e solúvel.
Gestor do Projeto <i>(Nome do Gestor do projeto)</i>
Patrocinador Café Rancheiro Agroindustrial LTDA.

Histórico de Registro

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	28/08/2020	Integrantes do grupo 4	Início de Elaboração do documento.
1.1	02/09/2020	Integrantes do grupo 4	Consolidação do tema e divisão de atividades entre os integrantes.
1.2	04/09/2020	Integrantes do grupo 4	Alinhamento dos últimos detalhes para conclusão da elaboração do documento

1. Justificativa

A empresa Rancheiro tem o objetivo de dar continuidade a um processo de expansão territorial, chegando em âmbito nacional com um mix completo de café e biscoitos e ampliação da área de exportação.

Visando atender ao interesse da empresa de ampliação da área de exportação, a equipe propôs um módulo de exportação em um sistema ERP. A ferramenta se faz necessária para alcançar o objetivo de exportação dos produtos de maneira desburocratizada.

Processos burocráticos, acompanhamento da exportação, questões de logística e controle de contratos causam impasses dentro da exportação, e por meio da implementação desse módulo, seriam otimizados, gerando mais tempo e consequentemente mais dinheiro à empresa, partindo da premissa de que tempo é dinheiro.

2. Objetivo do Projeto

1. Redução de burocracia.
 - a. Redução de espaço físico utilizado.
 - b. Devido a um banco de dados projetado para receber as informações os dados ficam mais bem organizados e acessíveis.
 - c. Possui apelo sustentável.
2. Tomada de decisões com base em dados.
 - a. Melhoria dos processos, utilizando as informações dos documentos para geração de relatórios.
 - b. Gestão dos produtos, parceiros, valores, transportes de forma mais eficiente e simples.
3. Comunicação.
 - a. Os processos possuem uma velocidade maior, sendo eles automatizados.
 - b. Os processos se aproximam cada vez mais de uma exatidão ao percorrer as instâncias necessárias.

4.2. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto



1. Processos de gerenciamento do projetos selecionados
2. Nível de implementação de cada processo e subprocessos
3. Descrição das ferramentas e técnicas a serem utilizadas
4. Dependências e interações entre os processos
5. Como o trabalho será executado visando os objetivos
6. Como as alterações serão controladas
7. Como será a medição do desempenho
8. Técnicas e procedimentos de comunicação no projeto
9. Ciclo de vida e as fases associadas do projeto
10. Revisões de gerenciamento e resoluções de decisões pendentes

Plano de Gerenciamento do Projeto

Exemplo

	Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) Assessoria de Planejamento (APL) Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)	
Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)		
Código/Sigla:	EP-ANTAQ	Nome do Projeto: Implantação de escritório de projeto e metodologia de gerenciamento de projetos na ANTAQ.

4. DICIONÁRIO

Entrega	Descrição da entrega
Modelo operacional	Criação do modelo operacional do Escritório de Projetos para estabelecimento do escopo de atuação e estruturação deste.
Metodologia	Definição de metodologia de Gerenciamento de Projetos padrão para os projetos que serão acompanhados pelo Escritório de Projetos.
Processo de acompanhamento dos projetos	Estabelecimento dos processos que deverão ser seguidos cotidianamente pelo Escritório de Projetos para acompanhamento dos diversos projetos de sua área de atuação
Padronização de pastas e arquivos	Detailhar a padronização das pastas de arquivos a serem seguida pelos Projetos na área de atuação do Escritório.
Glossário	Construção de um glossário de termos técnicos relacionados com o Gerenciamento de Projetos que garanta o alinhamento de conceitos nas diversas situações em que o Escritório de Projetos esteja envolvido.
Formalização do EP	Criar instrumentos normativos e publicitários para institucionalizar o Escritório de Projetos e seus processos de trabalho dentro do cotidiano dos diversos atores envolvidos com projetos no seu âmbito de atuação.
Definição e adaptação da ferramenta	Definir uma ou mais ferramentas de apoio e realizar as devidas adaptações para que esteja de acordo com a metodologia e processos adotados.
Inventário dos projetos	Levantar os projetos que serão acompanhados pelo Escritório de Projetos e adequar as respectivas documentações para que estejam de acordo com a metodologia adotada.
Evento de implantação do escritório de projetos	Realizar evento de divulgação dos resultados do projeto e de oficialização do Escritório de Projetos como instrumento de apoio ao desenvolvimento de projetos na coordenação.
Primeira reunião de acompanhamento dos projetos	Planejamento, preparação e realização da primeira reunião periódica de acompanhamento de projetos promovida pelo Escritório de Projetos

5. NÃO ESCOPO

Não fazem parte do escopo deste projeto:

- Aquisição de ferramentas;
- Execução das ações continuadas do Escritório de Projetos.

7. PREMISSAS

- Utilização de melhores práticas de gestão de projetos como preconizadas pelo PMI;
- A equipe de consultores em gerenciamento de projetos da SLTI está capacitada em um modelo apropriado de implantação do Escritório de Projetos;
- Utilização do modelo PMO Maturity Cube para estruturação das ações do Escritório;
- Existe o devido patrocínio para a realização das atividades propostas neste plano;
- A equipe do projeto possui conhecimentos em Gerenciamento de Projetos e está devidamente



Fonte: ANTAQ

4.2. Subprocessos de Planejamento Essenciais



Item	Sub-processos de planejamento essenciais	Descrição
4.2.1	Planejamento do escopo	Elaboração da declaração do escopo por escrito que serão base para decisões futuras no projeto
4.2.2	Definição do escopo	Subdivisão dos resultados principais do projeto em componentes menores e melhor gerenciáveis
4.2.3	Definição das atividades	Identificação das atividades específicas que devem ser executadas para atingir resultados principais
4.2.4	Sequenciamento das atividades	Identificação e documentação das dependências existentes entre as atividades
4.2.5	Estimativa de duração das atividades	Estimativa do n.º de períodos de trabalho necessários para conclusão das atividades
4.2.6	Elaboração do cronograma	Análise da sequência das atividades, durações e recursos necessários
4.2.7	Planejamento do gerenciamento de riscos	Decisão de como abordar e planejar o gerenciamento de riscos
4.2.8	Planejamento dos recursos	Definição dos recursos (pessoas, equipamentos e materiais) e da quantidade necessária de cada recurso para a execução da atividade
4.2.9	Estimativa de custos	Elaboração de uma aproximação dos custos necessários para a execução das atividades do projeto
4.2.10	Orçamento de custos	Distribuição da estimativa total de custos entre as atividades individuais
4.2.11	Elaboração do plano do projeto	Organização do resultado dos outros processos em um documento consistente e coerente

4.2. Subprocessos de Planejamento Auxiliares



Item	Sub-processos de planejamento auxiliares	Descrição
4.2.12	Planejamento da Qualidade	Identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como atender a esses padrões
4.2.13	Planejamento organizacional	Identificação, documentação e designação de funções, responsabilidades e relação de distribuição de informações do projeto
4.2.14	Formação da equipe	Conseguir que os recursos humanos necessários sejam designados e estejam trabalhando no projeto
4.2.15	Planejamento das comunicações	Identificação das informações e comunicações requeridas pelos interessados: quem requer qual informação, quando ela será necessária e como ela lhes será fornecida
4.2.16	Identificação de riscos	Identificação dos riscos que podem afetar o projeto e documentação das suas características
4.2.17	Análise qualitativa de riscos	Realização de análise qualitativa de riscos e das condições para priorizar seus efeitos sobre os objetivos do projeto
4.2.18	Análise quantitativa de riscos	Medição da probabilidade e do impacto de riscos e estimativa de suas implicações nos objetivos do projeto
4.2.19	Planejamento de respostas a riscos	Desenvolver procedimentos e técnicas para realçar as oportunidades e reduzir as ameaças de riscos aos objetivos do projeto
4.2.20	Planejamento das aquisições	Determinação do que precisa ser adquirido, quantidades e tempo
4.2.21	Planejamento da solicitação	Documentação dos requisitos do produto e identificação das possíveis fontes

4.3. Orientar e gerenciar a execução do projeto



1. Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto
2. Empreender esforços e usar recursos financeiros para realizar os objetivos do projeto
3. Treinar e gerenciar os membros da equipe de projeto
4. Obter cotações e propostas de fornecimento de bens e serviços conforme adequado
5. Selecionar e gerenciar os fornecedores
6. Obter, gerenciar e usar recursos para o projeto
7. Adaptar as alterações aprovadas do projeto
8. Gerenciar os canais de comunicação
9. Coletar dados e relatar custo e progresso do projeto
10. Coletar e implementar melhorias nos processos aprovadas

4.3. Subprocessos de execução do projeto



Item	Sub-processos de execução	Descrição
4.3.1	Execução do plano do projeto	Execução do plano do projeto através da execução das atividades nele incluídas
4.3.2	Garantia da qualidade	Avaliação regular do desempenho geral do projeto para gerar confiança no sucesso do projeto em alcançar os padrões relevantes da qualidade
4.3.3	Desenvolvimento da equipe	Desenvolvimento das aptidões individuais e da equipe, visando a melhoria do desempenho do projeto
4.3.4	Distribuição de informações	Disponibilização das informações necessárias para os interessados no projeto, no momento oportuno
4.3.5	Solicitação	Obtenção de cotações, licitações, ofertas e propostas, conforme apropriado
4.3.6	Seleção das fontes	Escolha entre vários fornecedores em potencial
4.3.7	Administração do contrato	Administração do relacionamento com o fornecedor

4.4. Gerenciar o conhecimento do projeto



1. Documentos do projeto

- a. Registro de lições aprendidas.
- b. Atribuições da equipe do projeto.: informações sobre o tipo de competências e experiências disponíveis no projeto e o conhecimento que pode estar faltando.
- c. Estrutura de divisão de recursos. informações sobre a composição da equipe e pode ajudar a entender qual conhecimento está disponível como um grupo e qual conhecimento está faltando.
- d. Cadastro de partes interessadas. Entender o conhecimento que eles possam ter.

2. Entregas ou Entregáveis

- a. Qualquer produto, resultado ou capacidade única, tangíveis e verificável para executar um serviço que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto.

4.4. Gerenciar o conhecimento do projeto



3. Fatores ambientais da empresa

- a. Cultura organizacional, das partes interessadas e do cliente. A existência de relações de trabalho de confiança e uma cultura de não culpabilização é particularmente importante na gestão do conhecimento. Outros fatores incluem o valor atribuído à aprendizagem e às normas de comportamento social.
- b. Distribuição geográfica de instalações e recursos. A localização dos membros da equipe ajuda a determinar métodos para obter e compartilhar conhecimento.
- c. Especialistas em conhecimento organizacional. Algumas organizações têm uma equipe ou indivíduo especializado em gestão do conhecimento.

4.5. Monitorar e controlar o trabalho do projeto



1. Comparação real x plano de gerenciamento do projeto
2. Avaliação do desempenho e recomendar ações corretivas
3. Análise e monitoramento dos riscos do projeto
4. Manutenção das informações documentadas sobre o projeto
5. Fornecimento de informações para relatórios de acompanhamento
6. Fornecimento de previsões para reavaliações de orçamento e cronograma
7. Monitoramento da implementação das alterações aprovadas

4.5. Subprocessos de Monitoramento e Controle



Item	Sub-processos de controle	Descrição
4.5.1	Verificação do escopo	Formalização da aceitação do escopo do projeto
4.5.2	Controle do cronograma	Controle das real x planejado do cronograma do processo
4.5.3	Controle de custos	Controle das real x planejado do orçamento do processo
4.5.4	Controle da qualidade	Monitoração dos resultados específicos do projeto a fim de determinar se esses resultados estão de acordo com os padrões relevantes e identificação de maneiras para se eliminar as causas de um desempenho insatisfatório
4.5.5	Relatório de desempenho	Coleta e divulgação de informações sobre o desempenho. Inclui o relatório de andamento do projeto, a medição do progresso e as previsões
4.5.6	Monitoração e controle de riscos	Acompanhamento de riscos identificados, monitoração de riscos residuais e identificação de novos riscos, assegurar a execução de planos de riscos e a avaliação de sua eficácia em reduzir riscos

4.6. Realizar o controle integrado de alterações



1. Identificação de que uma alteração no projeto precisa ocorrer ou ocorreu
2. Zelar para que somente alterações aprovadas sejam implementadas
3. Revisão e aprovação das alterações solicitadas
4. Gerenciamento das alterações aprovadas (quando e conforme ocorrerem)
5. Manutenção da documentação das alterações aprovadas, implementadas ou não
6. Revisão e aprovação de todas as ações corretivas e preventivas recomendadas
7. Controle e atualização de escopo, orçamento, cronograma e qualidade devido a alterações
8. Validação do reparo de defeito
9. Controle da qualidade do projeto em relação às normas

4.6. Subprocessos de Controle de Alterações



Item	Subprocessos de alterações	Descrição
4.6.1	Controle integrado de alterações	Coordenação das alterações ao longo do projeto
4.6.2	Controle de alterações do escopo	Formalização da aceitação das alterações do escopo do projeto
4.6.3	Controle de alterações do cronograma	Controle das alterações do cronograma do projeto
4.6.4	Controle de alterações de custos	Controle das alterações do orçamento do projeto

4.7. Encerrar o projeto ou a fase



1. Procedimento de encerramento administrativo
 - a) Coletar e arquivar os registros do projeto
 - b) Analisar o sucesso ou fracasso do projeto
 - c) Reunir, documentar, divulgar e arquivar as lições aprendidas
 - d) Arquivar informações do projeto para uso futuro
2. Procedimento de encerramento de contratos
 - a) Verificação do produto ou serviço entregue ao cliente
 - b) Atualização e arquivamento dos registros dos contratos
 - c) Obtenção de declarações e certificados de encerramento do projeto
 - i. Do cliente
 - ii. De órgãos competentes (conforme adequado)
 - d) Rescisões de contrato (caso ocorra)

4.7. Subprocessos de Encerramento



Item	Sub-processos de encerramento	Descrição
4.7.1	Encerramento do contrato	Conclusão e liquidação dos contratos com a resolução de quaisquer itens em aberto. Obter a aceitação pelo cliente ou patrocinador
4.7.2	Encerramento administrativo	Geração, coleta e divulgação de informações para que se formalize a conclusão da fase ou do projeto, incluindo-se a avaliação do projeto e a compilação das lições aprendidas, para que sejam usadas no planejamento de projetos ou fases futuras. Documentar as lições aprendidas Arquivar todos os documentos relevantes

- ❑ Identificar falhas nos processos de gerenciamento de projetos
 - O Papel o Gerente de Projetos
 - Habilidades técnicas de gerenciamento de projetos
 - Habilidades de gerenciamento estratégico e de negócios
 - Habilidades de liderança
 - Gerenciamento da Integração do Projeto:
 - Assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados
 - Projetos são compostos por processos: Entradas; Ferramentas e técnicas; Saídas
 - Processos de gerenciamento de projetos
 - Processo de Iniciação
 - Processo de Planejamento
 - Processo de Execução
 - Processo de Monitoramento e Controle
 - Processo de Encerramento

PRO 3866 – Fundamentos de Gestão de Projetos

Avaliação Continuada n.º 2

Nomes: _____

Em qual(is) subprocesso(s) de gerenciamento de projetos houve uma falha?:

1. A colocação da manta asfáltica ficou ondulada porque não houve compactação adequada do solo
 - a. 4.2.12 Planejamento da Qualidade Identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como atender a esses padrões
 - b. 4.5.4 Controle da qualidade Monitoração dos resultados específicos do projeto a fim de determinar se esses resultados estão de acordo com os padrões relevantes e identificação de maneiras para se eliminar as causas de um desempenho insatisfatório
2. A obra foi interrompida porque não havia autorização do IBAMA para a derrubada de mata nativa