








Faculdade de Tecnologia Senac DF
Coordenação de TI
Prof Mac Amaral Cartaxo

Gestão de Projetos

Estrutura do Curso

-  Escopo
-  Tempo
-  Custos
-  Qualidade;
-  Gerencia das comunicações do projeto /
-  Gerencia dos stakeholders
-  Riscos;

Aula 1

Afinal...
O que é um projeto?



GESTÃO DE PROJETOS NA PRÁTICA



exemplos

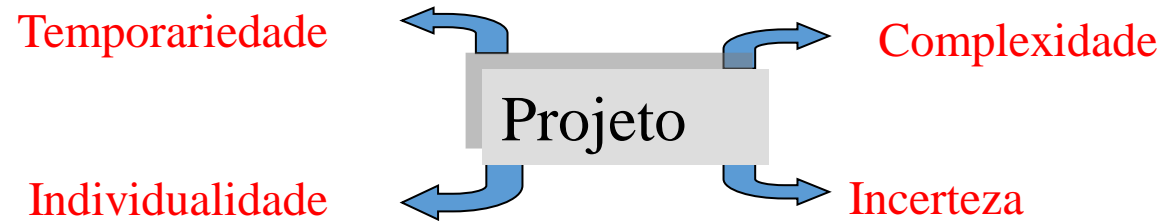
Projeto ?



- Instalação de uma nova planta industrial;
- Redação de um livro;
- Reestruturação de um determinado setor;
- Lançamento de um novo produto ou serviço;
- Construção de uma casa;
- Realização de uma viagem.

Empreendimento **não repetitivo**, caracterizado por uma **seqüência clara e lógica de eventos**, com início, meio e fim, que se destina a atingir um **objetivo claro e definido**, sendo **conduzido por pessoas**, dentro de parâmetros predefinidos de **tempo, recursos e qualidade**.

CARACTERÍSTICAS



Temporariedade

- ✓ apresenta um início e um fim definidos.
- ✓ é um evento com duração finita, determinada em seu objetivo.

Individualidade

- ✓ significa realizar algo que não tinha sido realizado antes.
- ✓ o produto de cada projeto é único.

CARACTERÍSTICAS

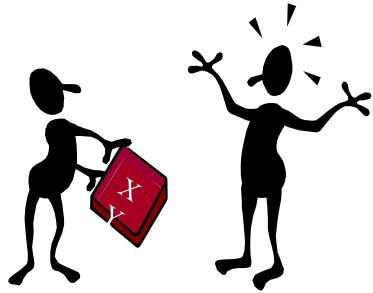
Temporariedade

Complexidade

Individualidade

Incerteza

Projeto



Complexidade

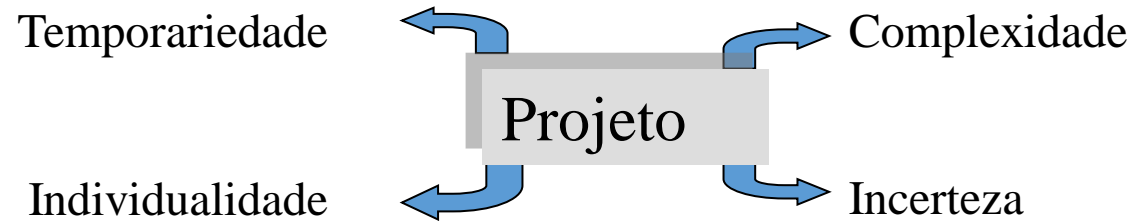
- ✓ envolvimento de diversos atores e inúmeras variáveis
- ✓ um projeto será tão mais complexo quanto maior o número de variáveis e recursos envolvidos.

Incerteza

- ✓ há sempre a possibilidade de que os resultados finais não sejam os esperados.
- ✓ para minimizar o grau de incerteza são realizadas análises de riscos e planos de contingência.



CARACTERÍSTICAS



Empreendimento não repetitivo;
Seqüência clara e lógica de eventos;
Objetivo claro e definido;
Início, meio e fim;
Conduzido por pessoas;
Utilizam recursos;
Parâmetros pré-definidos.

PROCESSOS X PROJETOS

PROCESSOS

- Repetitivos
- Contínuos
- Executados por pessoas
- Tem recursos limitados
- São planejados, executados e controlados

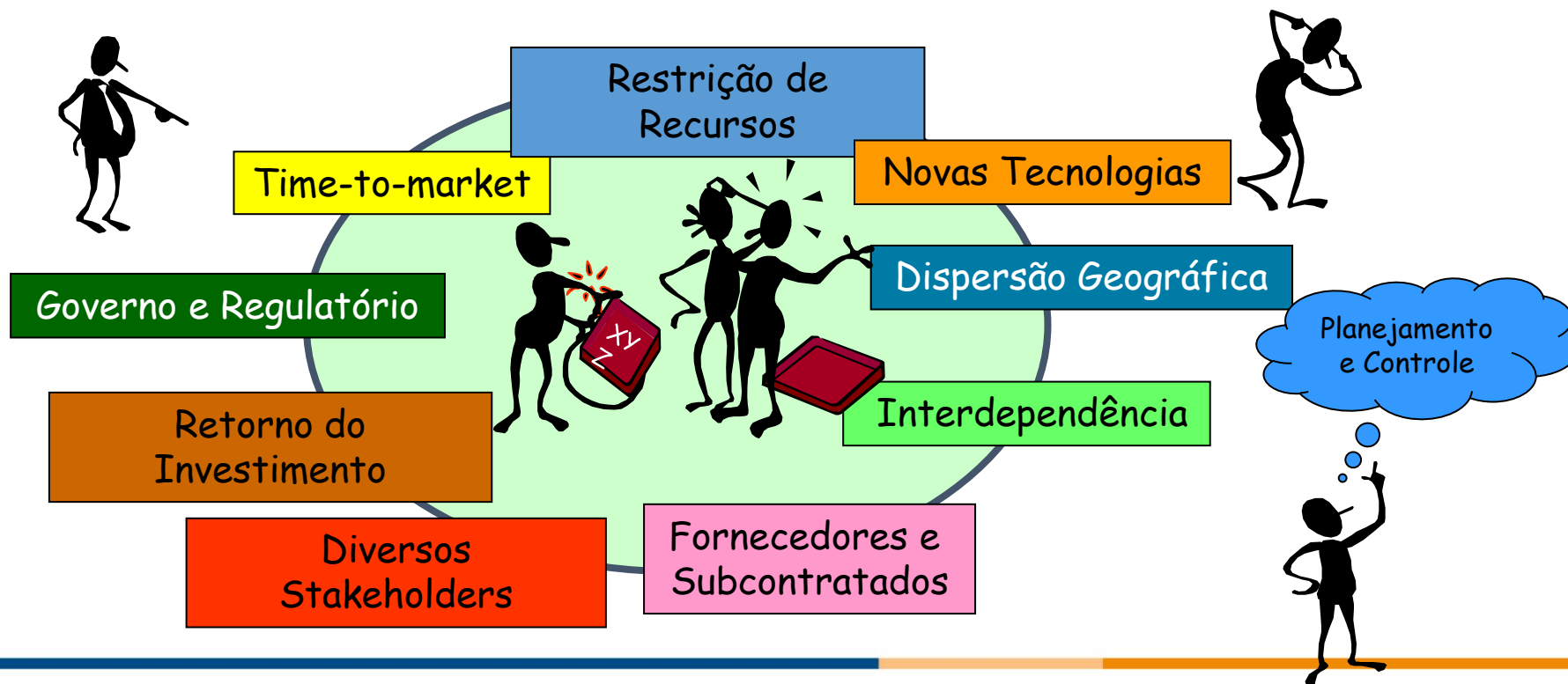
PROJETOS

- Únicos
- Temporários
- Executados por pessoas
- Tem recursos limitados
- São planejados, executados e controlados



A COMPLEXIDADE DO AMBIENTE DE PROJETOS

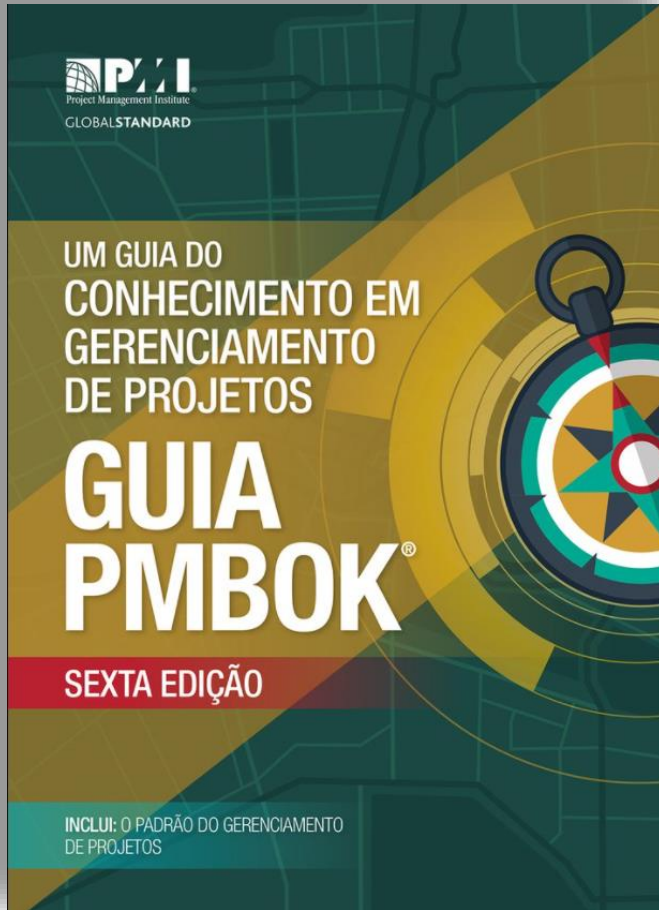
O ambiente de projetos envolve sempre um grau de incerteza devido ao número de variáveis que precisam ser "**controladas**".



A COMPLEXIDADE DO AMBIENTE DE PROJETOS



Gestão de Projetos



O **PMBOK®** é um guia criado para indicar boas práticas sobre gerenciamento de projetos, sua função é padronizar e difundir as práticas mais eficientes, testadas e comprovadas por gerentes de projetos do mundo inteiro.

Gestão de Projetos

Projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

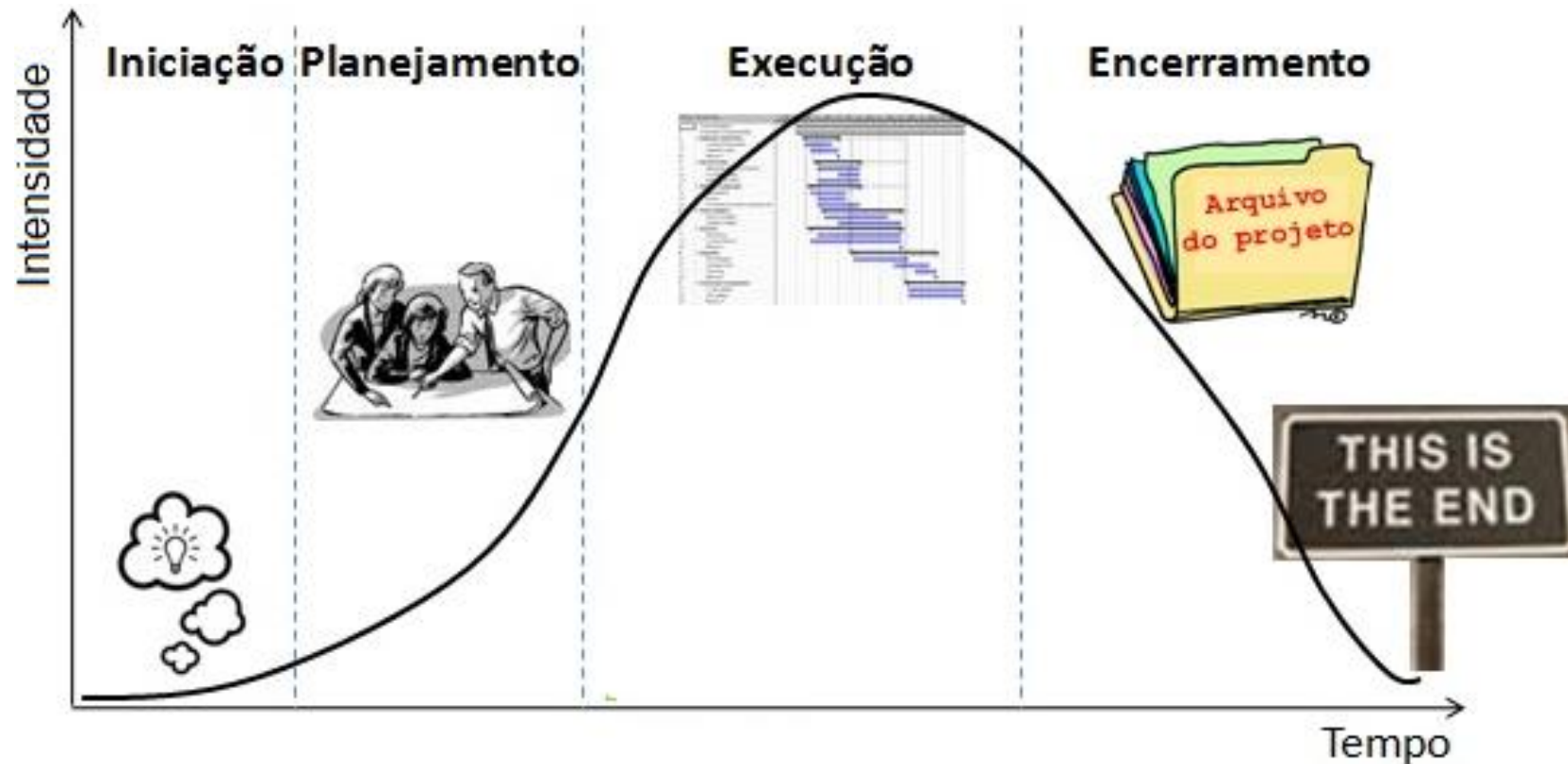
- a. responsabilidade de execução definida;
- b. objetivos determinados;
- c. abrangência (ou escopo) definida;
- d. prazo delimitado;
- e. recursos específicos.

Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira."

(Manual de Gestão de Projetos - TCU, 2006)

Gestão de Projetos

Ciclo de vida de um projeto ➡ Conjunto de fases



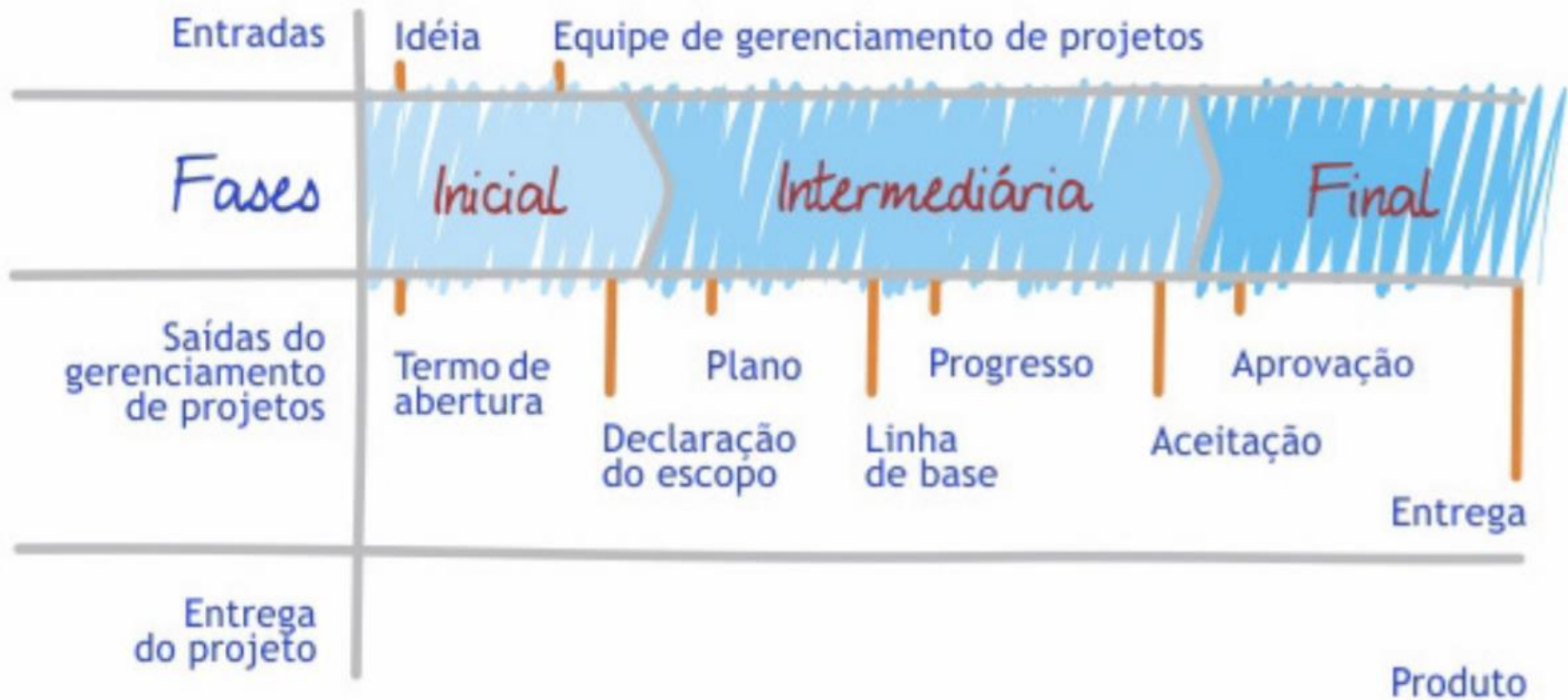
Gestão de Projetos

Por que (alguns) projetos fracassam?

- Metas e objetivos mal estabelecidos
- Metas e objetivos objetivos não compreendidos compreendidos pela equipe técnica técnica
- Metas inatingíveis
- Equipe sem o conhecimento necessário
- Eventos inesperados



Gestão de Projetos



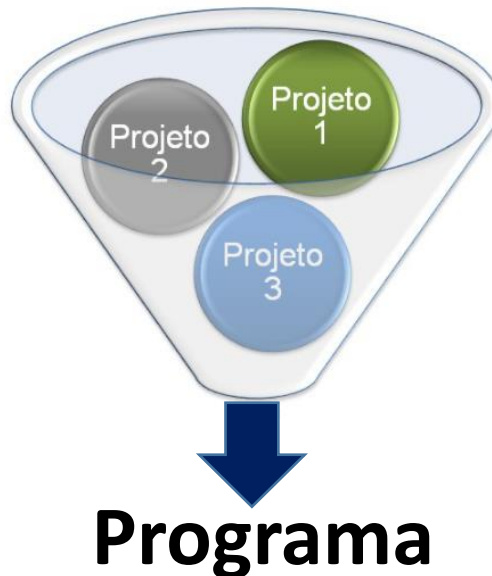
Gestão de Projetos

Benefícios do gerenciamento de Projetos

- Evitar surpresas, antecipando situações desfavoráveis;
- Agilizar decisões Gerenciamento de Projetos;
- Aumentar o controle gerencial;
- Facilitar as revisões;
- Otimizar a alocação de recursos; e
- Documentar e realizar estimativas futuras.

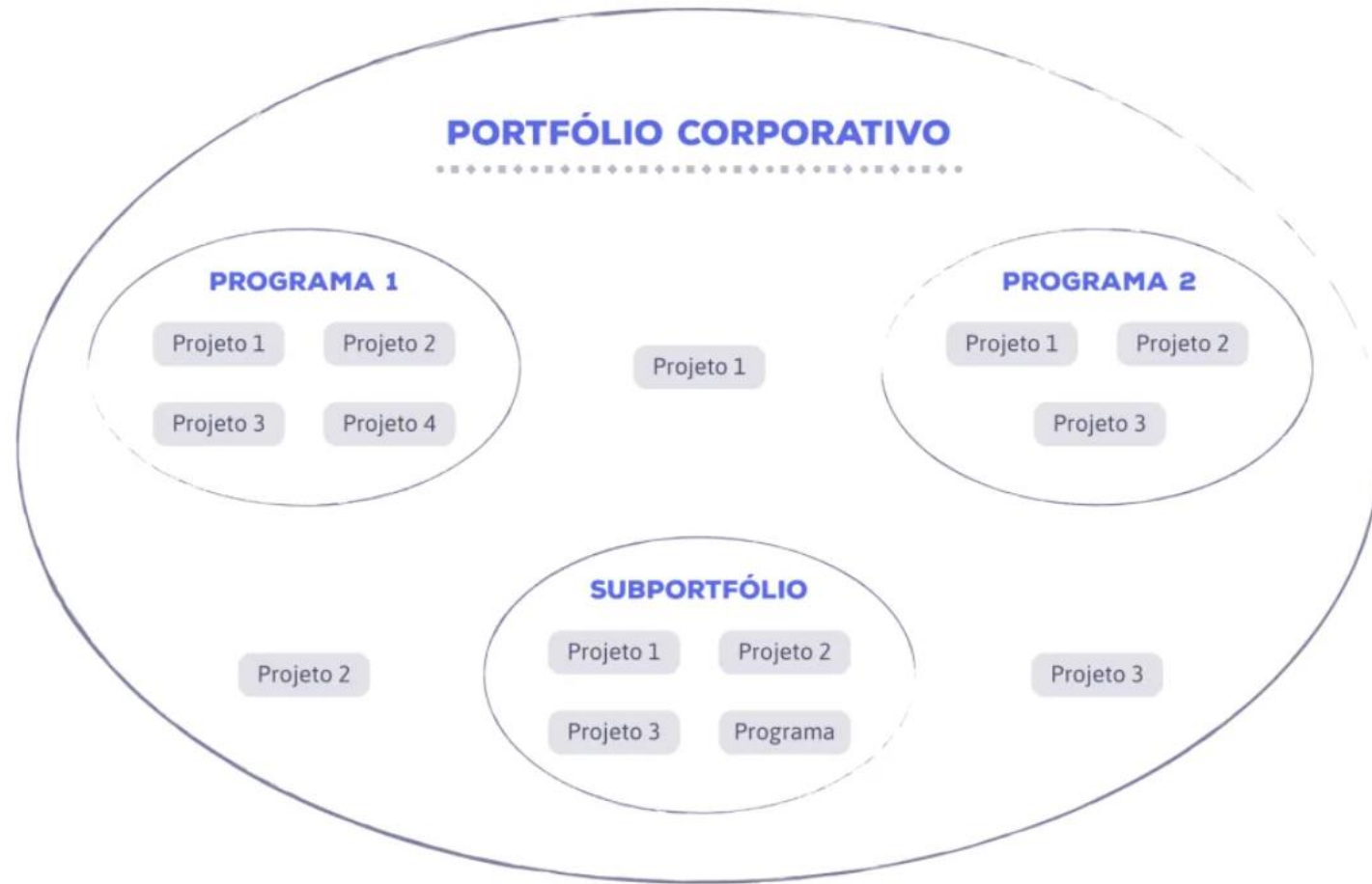
Gestão de Projetos

Programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. O programa envolve empreendimentos repetitivos ou cíclicos e geralmente tem tempo de duração maior.



Gestão de Projetos

Portfólio é o conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos.



Gestão de Projetos

Gerenciamento da Integração

Termo de Abertura do projeto

- Identificar as entregas chaves;
- Identificar riscos de alto nível, premissas e restrições;
- Analisar benefícios e alinhá-los com as partes interessadas e com o negócio;
- Levantar de forma macro o cronograma e o orçamento do projeto de modo a avaliar a viabilidade do projeto;
- Identifica o gerente de projeto e sua equipe;
- Define data de início do projeto e suas dependências;
- Elenca requisitos que satisfazem as necessidades do cliente;
- Justificativa do projeto; e
- Estrutura Analítica de Projetos (EAP).



STAKEHOLDERS (ENVOLVIDOS COM O PROJETO)

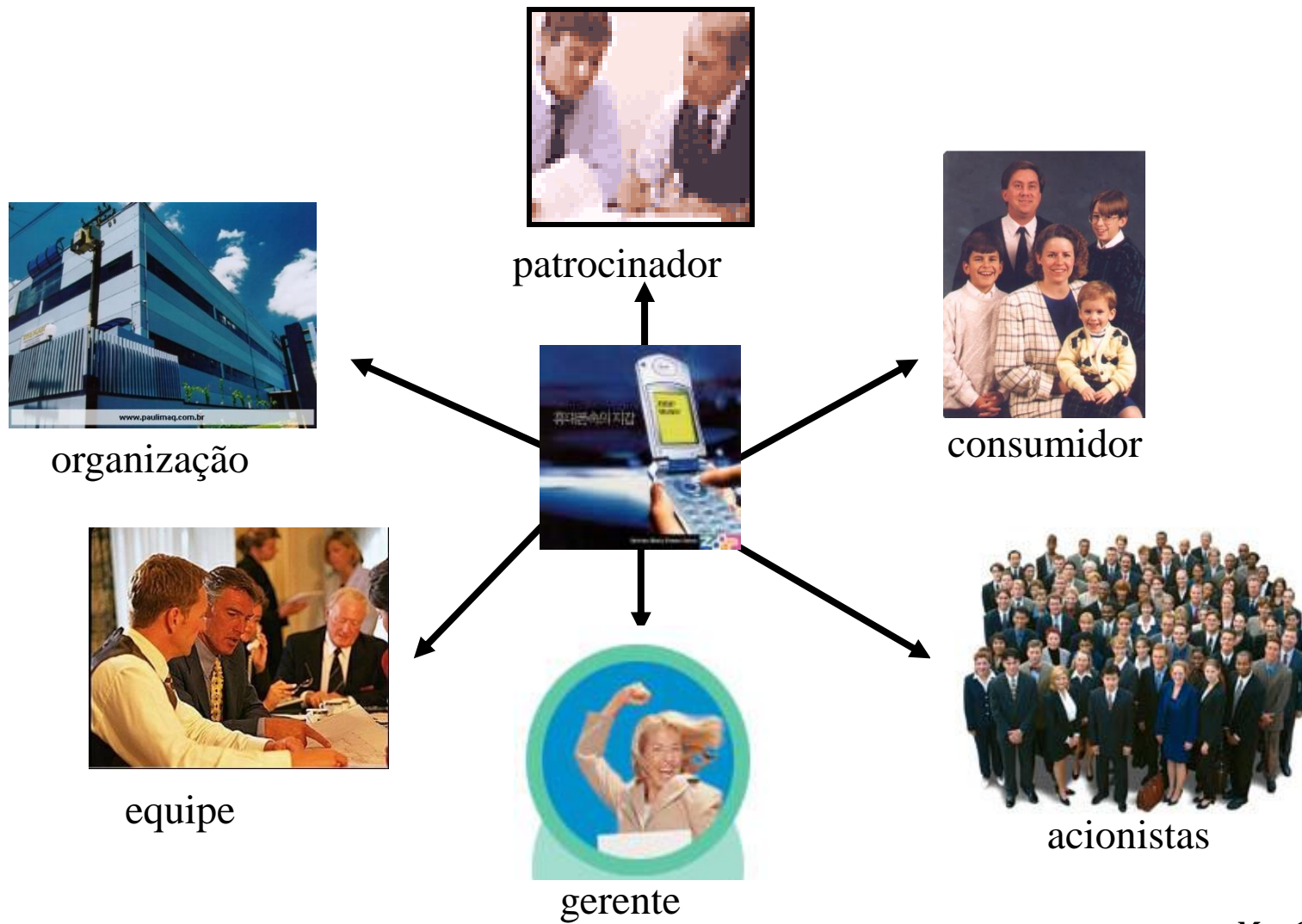
- Indivíduos ou organizações que estão envolvidos diretamente com o projeto, ou são afetados positivamente ou negativamente por ele.
 - Gerente de projetos
 - Consumidor (usuário final e seu cliente)
 - Organização
 - Equipe
 - Patrocinador
 - Acionistas
 - Outros

Gerenciamento dos *Stakeholders*

A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar os *stakeholders*, conhecer suas necessidades e expectativas e, então, gerenciar e influenciar seus requisitos de forma a garantir o sucesso do projeto.

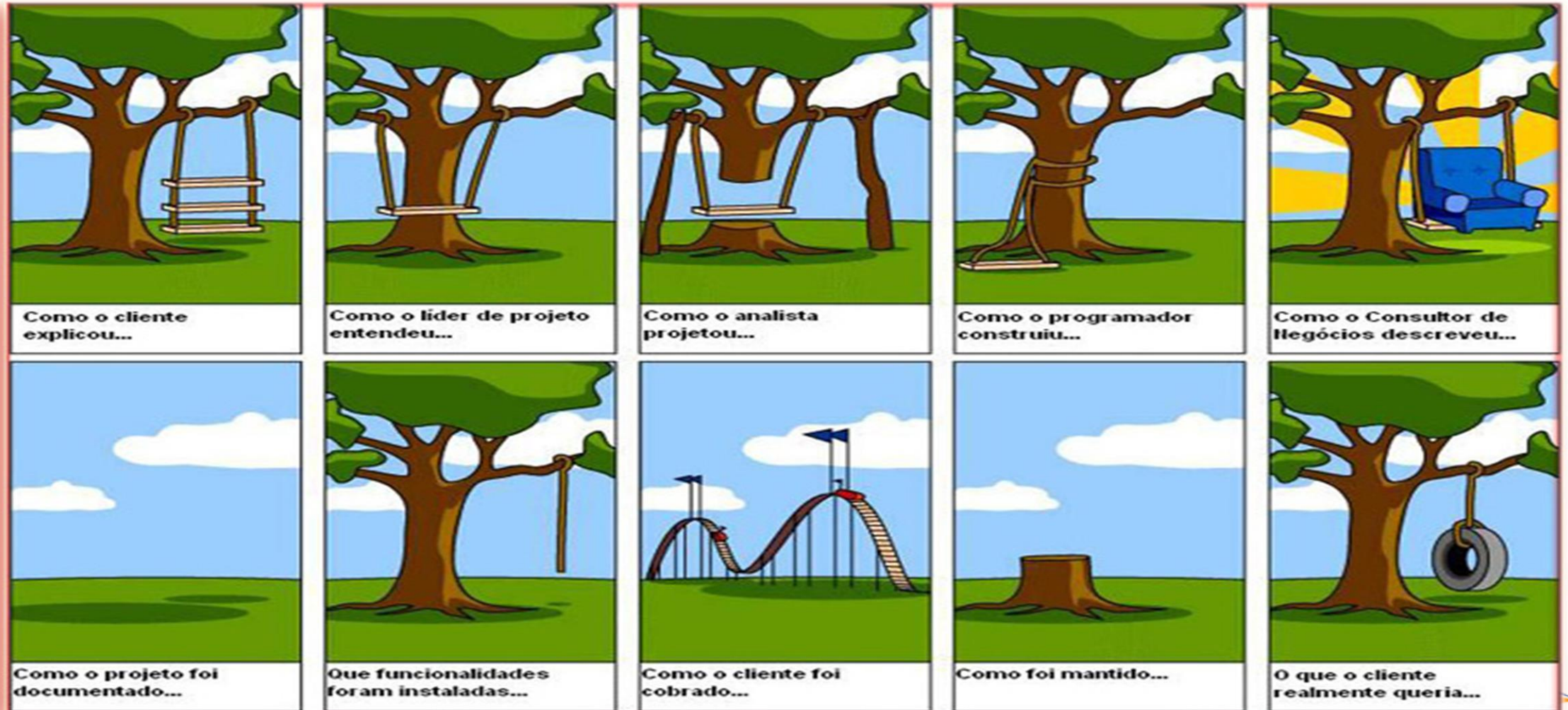
STAKEHOLDERS

S
T
A
K
E
H
O
L
D
E
R
S



Gestão de Projetos

Gerenciamento da Comunicação das Partes interessadas



Aula 2

Gestão de Projetos

Gerenciamento do Tempo

- Conjunto de processos necessários para garantir que o projeto seja entregue no prazo;
- O cronograma traz uma visão geral das atividades e das relações entre elas, além de mostrar os prazos das atividades e o prazo final do projeto.



Gestão de Projetos

Gerenciamento do Cronograma

1. Planejar o gerenciamento do cronograma
2. Definir as atividades
3. Sequenciar as atividades
4. Estimar as durações das atividades
5. Desenvolver o cronograma
6. Controlar o cronograma.



- O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo.

PROCESSOS DA ÁREA DE TEMPO

- Definir as atividades
- Sequenciar as atividades
- Estimar os recursos das atividades
- Estimar a duração das atividades
- Desenvolver o cronograma
- Controlar o cronograma

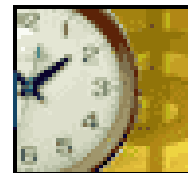
Embora não seja mostrado como um processo distinto, o trabalho envolvido nos seis processos de gerenciamento de tempo é precedido por um esforço de planejamento da equipe de gerenciamento de projetos, produzindo um plano de gerenciamento do cronograma, que faz parte do plano de gerenciamento do projeto.

DEFINIÇÃO DA ATIVIDADE

- identifica e documenta o trabalho planejado para ser realizado;
- identifica os pacotes de trabalho da EAP, que são decompostos em componentes menores, chamados de atividades do cronograma.

SEQUENCIAMENTO DAS ATIVIDADES

- identificação e documentação dos relacionamentos lógicos entre as atividades do cronograma;
- as atividades devem ser seqüenciadas usando as relações de precedência, além de antecipações e atrasos.



Tipos de Relacionamento

1. Término – Início: atividade A deve terminar para que a B possa iniciar



Ex: anestesia fazer efeito para iniciar a operação.

Tipos de Relacionamento

2. Início – Início: atividade A deve iniciar junto com a B



Ex: lançamento de campanhas de vacinação na TV e no rádio tendo que ser simultâneas.

Tipos de Relacionamento

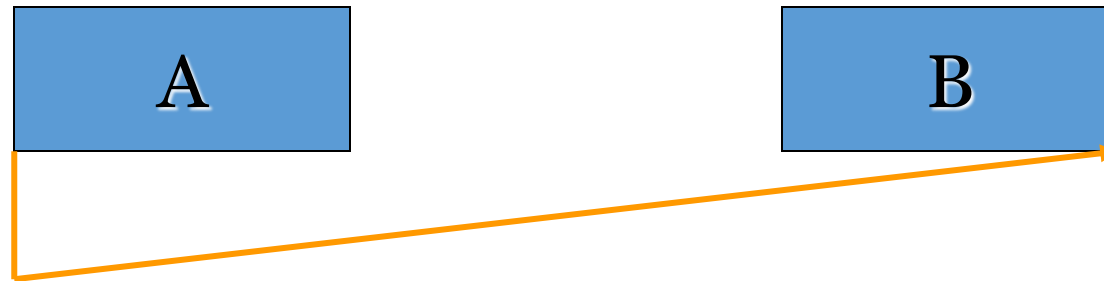
3. Término – Término: atividade A deve terminar junto com a B



Ex: Encerramento do contrato para encerrar o projeto.

Tipos de Relacionamento

4. Início – Término: atividade A deve iniciar para que a B possa terminar



Ex: ligar a central telefônica nova antes de desligar a antiga.

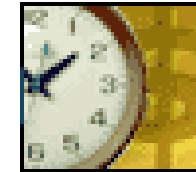
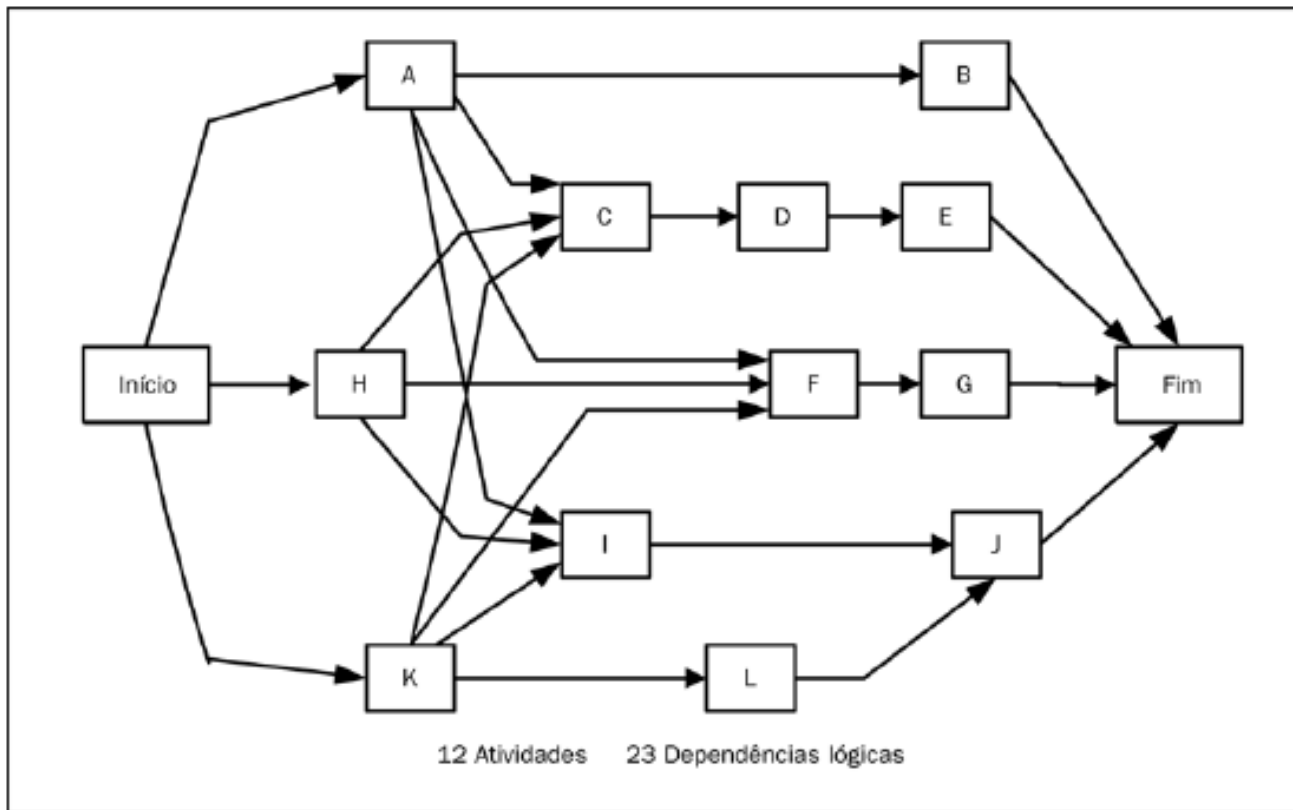
TIPOS DE DEPENDÊNCIA

- Obrigatória (lógica rígida) → inerentes à natureza do trabalho sendo realizado.
- Arbitrada (lógica preferida) → dependência inserida pela equipe para atender aspectos do projeto.
- Externa → envolvem um relacionamento entre as atividades do projeto e as atividades que não são do projeto.



MÉTODO DO DIAGRAMA DE PRECEDÊNCIA

método de construção de diagrama de rede do cronograma que usa caixas, chamados de nós, para representar atividades e os conecta por setas, que mostram as dependências.



Esse método usa a atividade no nó (ANN) e tem 4 tipos de precedência entre as atividades:

- término-início
- término-término
- início-início
- início-término

ESTIMATIVA DE RECURSOS DAS ATIVIDADES

- envolve determinar os recursos (pessoas, equipamentos ou material) e as quantidades de cada recurso que serão usados e quando cada recurso estará disponível para realizar as atividades do projeto.

ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DAS ATIVIDADES

- As entradas das estimativas de duração da atividade do cronograma se originam da pessoa ou do grupo da equipe do projeto que está mais familiarizado com a natureza do conteúdo do trabalho na atividade do cronograma específica.



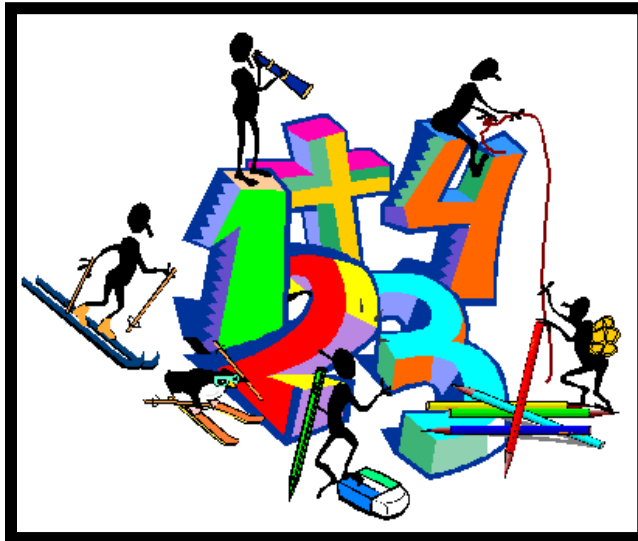
ESTIMATIVA ANÁLOGA

- usa a duração real de uma atividade anterior semelhante do cronograma como base para a estimativa da duração de uma futura atividade do cronograma;
- usada para estimar a duração do projeto quando existe uma quantidade limitada de informações sobre o projeto, como nas suas fases iniciais;
- usa as informações históricas e a opinião especializada.



ESTIMATIVA PARAMÉTRICA

- determinada quantitativamente multiplicando a quantidade de trabalho a ser realizado pelo valor da produtividade;
- também chamada de modelo matemático, pois usa cálculos para estimar a duração da atividade.



ESTIMATIVA DE TRÊS PONTOS

- OTIMISTA
- MAIS PROVÁVEL
- PESSIMISTA

$$\text{ESTIMATIVA} = \frac{O + 4MP + P}{6}$$

- DESVIO PADRÃO $\rightarrow (P - O) / 6$



DESENVOLVIMENTO DO CRONOGRAMA

- determina as datas de início e término planejadas das atividades do projeto;
- pode exigir que as estimativas de duração e as estimativas de recursos sejam reexaminadas e revisadas para criar um cronograma do projeto aprovado;
- continua durante todo o projeto conforme o trabalho se desenvolve, o plano de gerenciamento do projeto se modifica e os eventos de risco ocorrem ou desaparecem, ou quando novos riscos são identificados.



Gestão de Projetos

Gerenciamento do Cronograma

Indicador de desvio de prazo

- Projeto em andamento:

$$\text{Desvio de prazo} = \frac{(\text{Previsão de término} - \text{Término planejado até o momento})}{\text{Duração planejada}}$$

- Projetos concluído:

$$\text{Desvio de prazo} = \frac{(\text{Término real} - \text{Término planejado})}{\text{Duração planejada}}$$

• Se o número for negativo, significa que o projeto está adiantado;
• Se o número for positivo, significa que o projeto está atrasado;
• Se o número for igual a 0, significa que o projeto está dentro do planejado.

Aula 3

Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

É um conjunto de processos que tem por objetivo garantir que o projeto seja entregue dentro do **orçamento aprovado**. Dessa forma, é possível conciliar os recursos financeiros que o projeto precisa para ser concluído e aqueles que o patrocinador realmente pode ou está disposto a pagar.

Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

1. Planejar o gerenciamento dos custos;
2. Estimar os custos;
3. Determinar o orçamento;
4. Controlar os custos.



Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

1. Planejar o gerenciamento dos custos

Consiste em determinar como o gerenciamento de custos será feito. Isso inclui a escolha da metodologia e a elaboração de diretrizes sobre a mensuração dos custos do projeto. Essas diretrizes servem para padronizar unidades de medida, níveis de precisão e exatidão, regras para medição de desempenho etc.

Produto:

- **Plano de gerenciamento de custos**

Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

2. Estimar os custos;

Consiste em prever os custos aproximados para a execução de um projeto, baseando-se nas informações disponíveis no momento. Isso inclui a análise de alternativas (comprar vs. fazer, alugar vs. comprar etc.) e o compartilhamento de recursos para otimizar custos (por exemplo, dividir um equipamento que também está sendo usado em outro projeto).

Produto:

- Estimativa de custos
- Bases das estimativas

Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

3. Determinar o orçamento

Consiste em estabelecer a linha de base dos custos, isto é, a representação de um orçamento aprovado. A determinação do orçamento pode ser feita com base nas atividades individuais (definidas no cronograma) ou nos pacotes de trabalho (definidas na [EAP](#)). Sem uma linha de base dos custos não é possível monitorar e controlar os custos do projeto. Vale lembrar que mudanças na linha de base dos custos só podem ser feitas por meio de pedidos formais, através de uma solicitação de mudança.

Produto:

- Linha de base dos custos
- Requisitos de recursos financeiros do projeto

Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

4. Controlar os custos

Consiste em monitorar o andamento do projeto, comparando os custos previstos no orçamento com os custos reais do projeto, ao longo do tempo. Caso esses dois números não estejam batendo, o gerente de projetos deve tomar ações para evitar que o orçamento seja extrapolado.

Produto:

- **Informações sobre o desempenho do trabalho**
- **Previsões de custos**

- O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.
- Trata do custo dos recursos necessários para terminar as atividades do cronograma.
- Considera as necessidades de informação das partes interessadas no projeto.

PROCESSOS DA ÁREA DE CUSTOS

- Estimar os custos
- Determinar o orçamento
- Controlar os custos

ESTIMAR OS CUSTOS - processo

- desenvolvimento de uma estimativa dos custos dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto;
- na aproximação dos custos, o avaliador considera as possíveis causas de variação das estimativas de custos, inclusive os riscos.

estimativa análoga - ferramenta

- usa o custo real dos projetos anteriores semelhantes como base para estimar os custos do projeto atual;
- mais barata, mais rápida e menos precisa;
- muito usada para estimar custos quando existe uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre o projeto;
- usa uma opinião especializada.



Metrô de SP



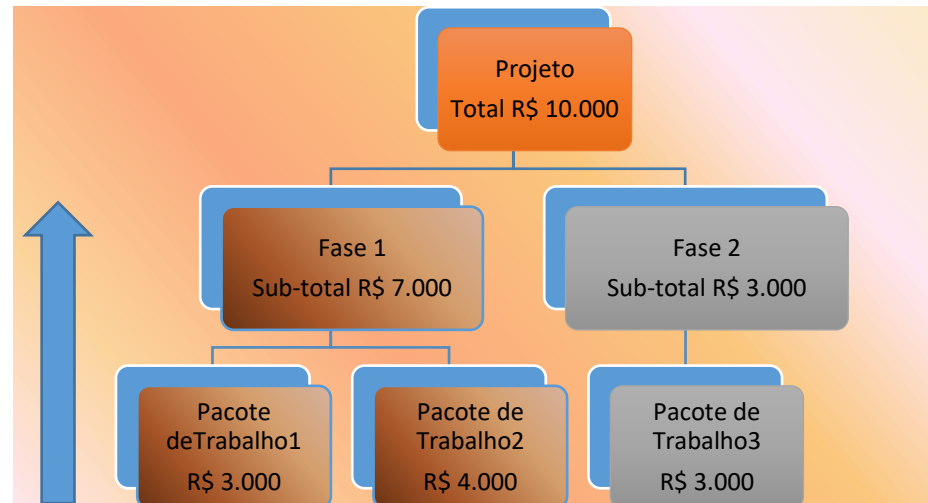
Metrô de Salvador

estimativa paramétrica - ferramenta

- Idem TEMPO;

ESTIMATIVA BOTTOM-UP

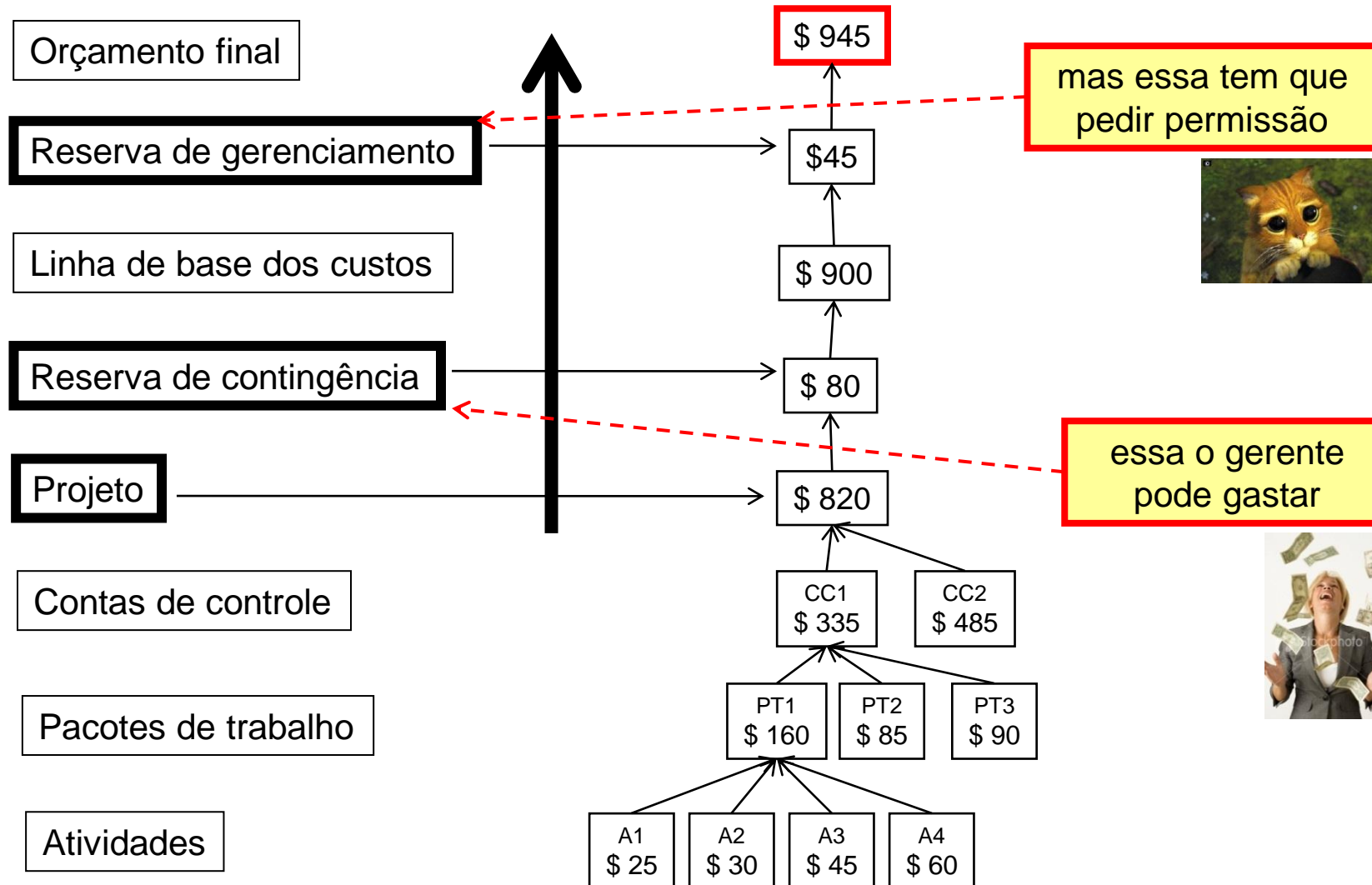
- envolve a estimativa dos custos de pacotes de trabalho individuais ou de atividades do cronograma
- mais precisa;
- usada quando se tem maior número de informações.



DETERMINAR O ORÇAMENTO

- compilação das estimativas de custos individuais dos pacotes de trabalho (ou atividades) em seus níveis superiores até se consolidar o valor total do projeto.

Orçamento Final = Custo do projeto + Reserva de Contingência + Reserva de Gerenciamento



Gestão de Projetos

Gerenciamento dos Custos

Indicador de desvio de custo

- Projeto em andamento:

$$\text{Desvio de Custo} = \frac{(\text{Custo Previsto} - \text{Custo planejado})}{\text{Custo planejado}}$$

- Projeto concluído:

$$\text{Desvio de Custo} = \frac{(\text{Custo real} - \text{Custo planejado})}{\text{Custo planejado}}$$

- Se o número for negativo, significa que o projeto ficou abaixo do orçamento estimado;
- Se o número for positivo, significa que o projeto estourou o orçamento estimado;
- Se o número for igual a 0, significa que o projeto está dentro do orçamento estimado.

Aula 4

Gestão de Projetos

Gerenciamento da Qualidade

- Visa assegurar que o projeto será concluído com a qualidade desejada, portanto satisfazer as necessidades do cliente e os requisitos do produto.
- Inclui os processos e as atividades que determinam os padrões de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

Gestão de Projetos

Gerenciamento da Qualidade

- 1. Planejar o gerenciamento da qualidade**
- 2. Realizar a garantia da qualidade**
- 3. Realizar o controle da qualidade**



Gestão de Projetos

Gerenciamento da Qualidade

1. Planejar o gerenciamento da qualidade

- Identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade.
- O principal benefício desse processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e validada ao longo de todo o projeto.

Produto: Plano de gerenciamento da qualidade (Métricas de qualidade)

Gestão de Projetos

Gerenciamento da Qualidade

2. Realizar a garantia da qualidade

- consiste em verificar se todos os padrões de qualidade que foram especificados no planejamento de qualidade estão sendo implementados.
- e também inclui a sua melhoria contínua, que é um meio iterativo de melhorar a qualidade de todos os processos. A melhoria contínua de processos reduz o desperdício e elimina as atividades que não agregam valor, permitindo que os processos sejam operados com níveis mais altos de eficiência e eficácia.

Produto: Auditoria nos processos (conformidades e melhorias)

Gestão de Projetos

Gerenciamento da Qualidade

3. Realizar o controle da qualidade

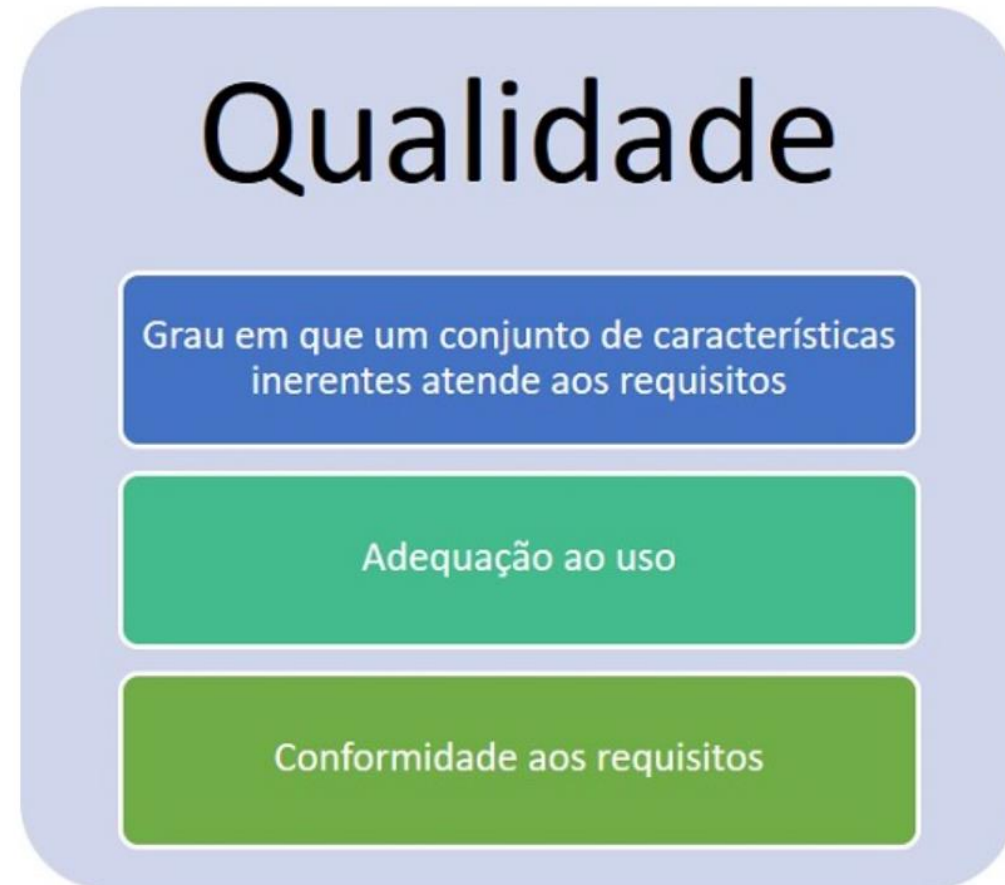
- Consiste em monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.
- Geralmente o controle da qualidade é realizado por um departamento de controle de qualidade, visando a identificar inconformidades no produto ou atividades do projeto, minimizando eventuais causadores de baixa qualidade e recomendando ações específicas para eliminá-las.

Produto: Medições de controle da qualidade

Gestão de Projetos

Gerenciamento da Qualidade

**Indicador é definido
com base nos critério
de qualidade.**



Aula 5

- O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

PROCESSOS DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

- Identificar as Partes Interessadas
- Planejar as Comunicações
- Distribuir as Informações
- Reportar o Desempenho
- Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas

Gerenciamento das Comunicações



Emissor ou Transmissor

- Codifica a mensagem;
- Determina o método de Comunicação;
- Confirma o entendimento da mensagem.

Receptor

- Decodifica a mensagem;
- Aplica a sua compreensão da idéia recebida;
- Confirma o entendimento da mensagem.

Gerenciamento das Comunicações

Modelo de Comunicação



Meio

- Veículo ou mecanismo usado para transmitir a mensagem;
- Destaca e influencia o efeito da mensagem;
- Visual, auditivo e tátil.

Mensagem

- Pensamentos, sentimentos ou idéias transmitidas;
- Deve ser compreensível pelo emissor e pelo receptor.

Gerenciamento das Comunicações

Modelo de Comunicação



Ruído

- Prejudica a troca de informações
- Ex. Distração, língua, cultura, etc

Gerenciamento das Comunicações

Mensagem

Verbal

- Oral ou escrita;
- Meio mais utilizado nas comunicações.

Não Verbal

- Baseada em gestos, posturas...físicos;
- $\pm 55\%$ das comunicações.

Paralingual

- Volume e tom de voz;
- Ajuda a compor a mensagem.

Impacto Total da Mensagem = Palavras (7%) +
Tom de voz (38%) + Expressões faciais (55%)



Gerenciamento das Comunicações

Mensagem

Formal

- Exige um formato, um protocolo;
- Toda comunicação formal deve ser de conhecimento do Gerente do Projeto;
- Normalmente é escrita;
- É comum ter custos elevados, se muito utilizada.

Informal

- Não há um conjunto de regras;
- Comunicação livre;
- Mais facilmente realizada;
- Construída na base da confiança entre os envolvidos no projeto;



PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto

Número de canais de comunicação é igual a

$$\frac{n \cdot (n-1)}{2}$$

n = número de partes interessadas

Exemplo: em um projeto há 12 partes interessadas. Quantos canais de comunicação há?

$$n = 12 \rightarrow n \cdot (n-1) / 2 = 12 \cdot (12 - 1) / 2 = 12 \cdot 11 / 2 = 66$$

PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES

O Plano de Gerenciamento das Comunicações pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico.

DEFINE :

- QUEM RECEBE INFORMAÇÕES
 - QUEM TRANSMITE
 - QUAIS INFORMAÇÕES
 - QUANDO
 - POR INTERMÉDIO DE QUAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO
 - EM QUE FORMATO
- Também define diretrizes para as diversas reuniões dentro do projeto.

DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES

MÉTODOS DE DISTRIBUIÇÃO (ferramenta)

- REUNIÕES
- MEIOS DE COMUNICAÇÃO;
- FERRAMENTAS DE TI.

PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS (ferramenta)

- Durante o ciclo de vida do projeto, a equipe do projeto e as principais partes interessadas identificam as lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.
- As lições aprendidas são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto.

REPORTAR O DESEMPENHO

- envolve a coleta de todos os dados de linha de base e a distribuição das informações sobre o desempenho às partes interessadas
- normalmente fornece informações sobre escopo, cronograma, custo e qualidade

GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

se refere a gerenciar as comunicações para satisfazer as necessidades das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas

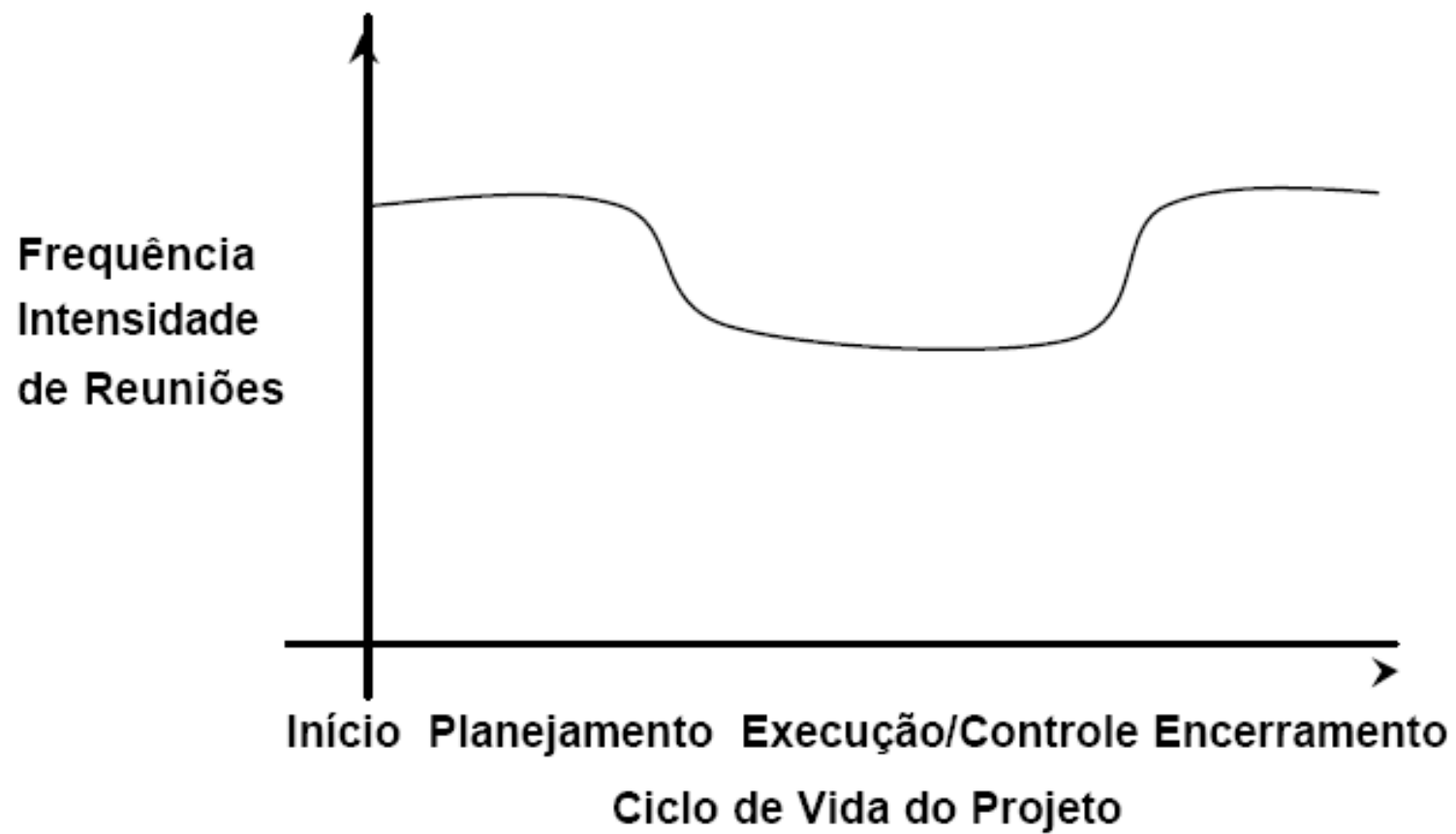
GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO (ferramentas)

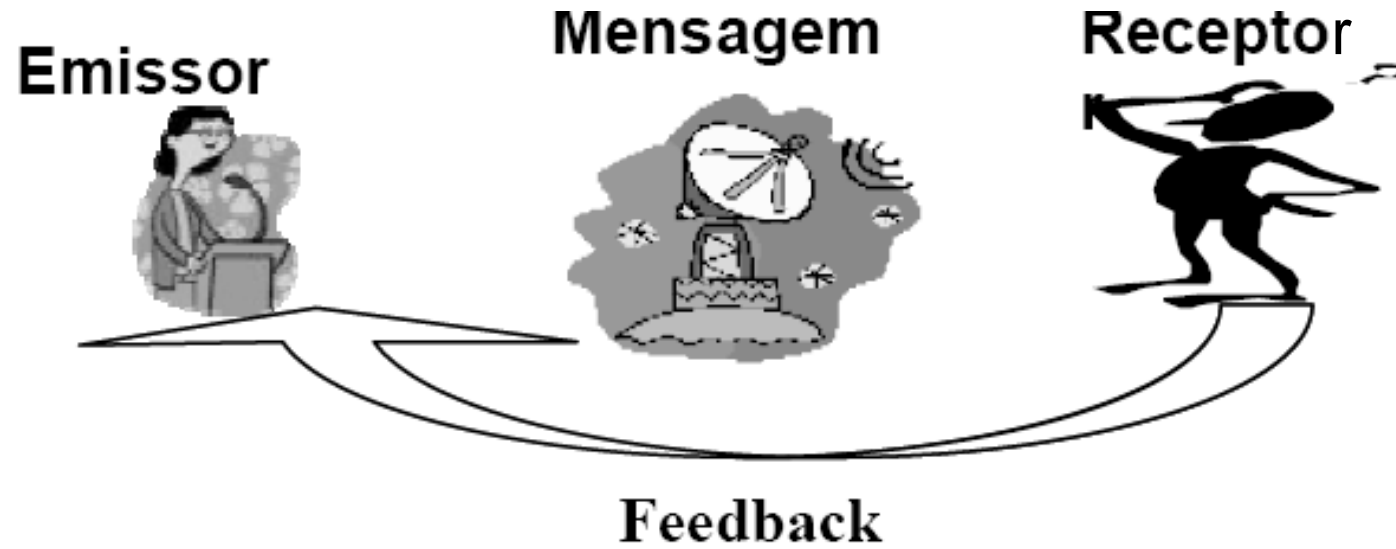
As reuniões presenciais são os meios mais eficazes de comunicação e resolução de problemas com as partes interessadas.



DICAS IMPORTANTES



DICAS IMPORTANTES



Barreiras à comunicação

Barulho, ruídos, preconceito, estereótipos, credibilidade da fonte, complexidade dos canais de comunicação, distância, cultura, idioma.

COMUNICAÇÃO NÃO É O QUE O EMISSOR DIZ, E SIM O QUE O RECEPTOR ENTENDE.

DICAS IMPORTANTES

UMA REUNIÃO PROVEITOSA:

- Tem um objetivo definido;
- Tem uma pauta distribuída com a devida antecedência;
- Tem um local apropriado e preparado;
- Apenas participa quem tem que participar;
- Tem hora para começar e acabar;
- Tem uma ata assinada;
- Tem normas para a sua execução definidas e difundidas;
- Está definida, em princípio, no Plano de Comunicação.

Gestão de Projetos

Stakeholders ou Partes interessadas

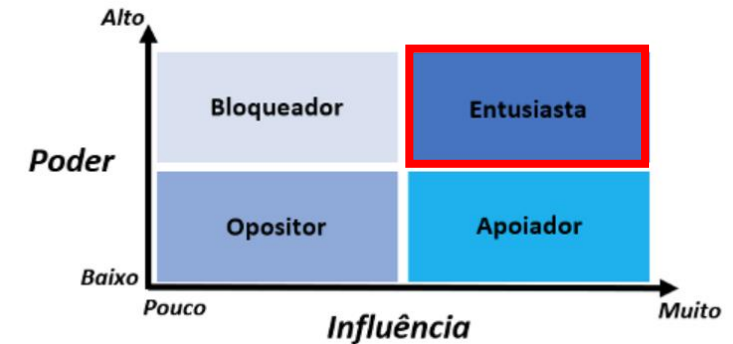
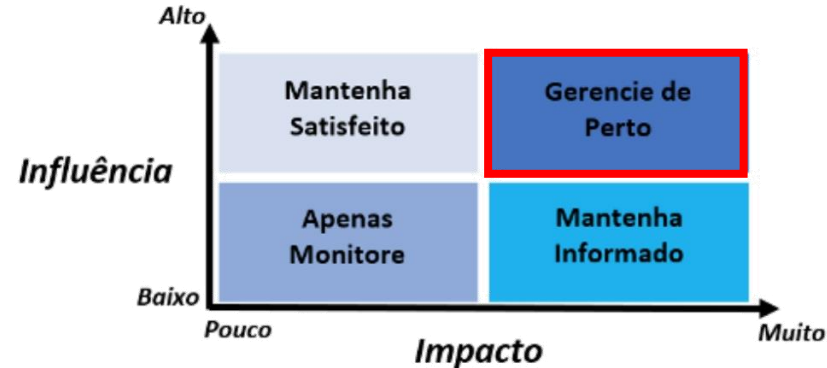
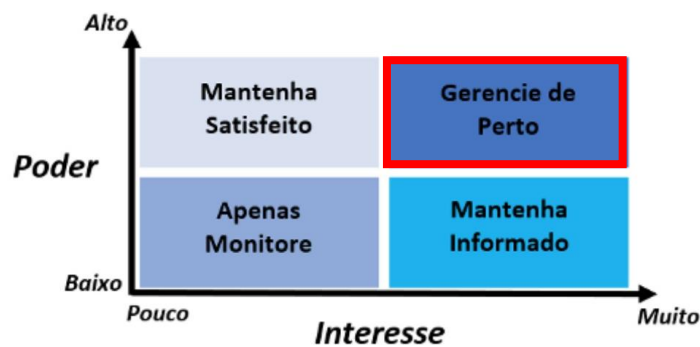


- De que forma o projeto pode beneficiar essas partes interessadas?
- Ela demonstra estar a favor ou contra a realização do projeto?
- Quais são as razões para ela querer o êxito ou fracasso da iniciativa?
- Podemos convencê-la a mudar de ideia?
- Qual o seu nível de influência na organização?

Matriz de Classificação das Partes Interessadas

Gestão de Projetos

Stakeholders ou Partes interessadas



- O executor deve gerenciar de perto um stakeholder com *alto poder x alta influência*.
- Observar que as partes interessadas podem interagir entre si na busca de fortalecer seus posicionamentos, favoráveis ou contrários, ao projeto.

Gestão de Projetos

Stakeholders ou Partes interessadas

Matriz de Comunicações:

Objetivo: define o que será comunicado e o porquê da comunicação;

Usuário: define o destinatário da mensagem e o método de comunicação;

Responsabilidade: define quem é o responsável por elaborar e enviar a comunicação; e

Tempo: define a data inicial para a comunicação e a frequência com que ela será realizada.

Objetivo		Usuário		Responsabilidade		Prazo	
O que comunicamos?	Por quê?	Destinatário	Método de Comunicação	Preparação	Envio	Data inicial	Frequência
Impactos ambientais das obras	Controle	Supervisor	Relatório enviado via e-mail	Especialista em monitoramento e avaliação	Gerente do Projeto	01/01/2021	Trimestral

Aula 6

Gestão de Projetos

- **Risco** de um projeto é um **evento** com uma probabilidade de ocorrer no **futuro** impactando o projeto de forma negativa (**ameaça**) ou positiva (**oportunidade**).
- Ele pode ocorrer devido a uma ou mais causas e pode ocasionar um ou mais impactos positivos ou negativos.



Gestão de Projetos

Planejar o gerenciamento de riscos	Definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto
Identificar os riscos	Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características
Realizar a análise qualitativa de riscos	Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional
Realizar a análise quantitativa de riscos	Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto
Planejar as respostas aos riscos	Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças do projeto
Implementar respostas aos riscos	Implementar as respostas planejadas em Planejar as respostas aos riscos.
Monitorar os riscos	Monitorar os riscos durante o ciclo de vida do projeto

Gestão de Projetos

1. Planejar o gerenciamento de riscos

Planejar o gerenciamento dos riscos tem como objetivo definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto.

Produto:

Plano de gerenciamento dos riscos

Gestão de Projetos

2. Identificar os riscos

- Tem como objetivo determinar quais risco podem afetar o projeto e documentar suas características.
- É um processo iterativo que deve ocorrer durante todo o projeto.

Produto:

Registro de riscos

Gestão de Projetos

3. Realizar a análise qualitativa dos riscos

- Consiste em avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional.
- Os riscos com maior probabilidade e impacto são priorizados para posterior criação de um plano de respostas.
- Os riscos com menor probabilidade e impacto são mantidos nos registros dos riscos dentro de uma lista de observação para monitoramento futuro.

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
Impacto				

Produto:

Classificação dos riscos

Gestão de Projetos

4. Realizar a análise quantitativa dos riscos

- Realizar a análise quantitativa dos riscos tem como objetivo efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- Por envolver alta complexidade, é realizada somente nos riscos priorizados pela análise qualitativa.



Produto:

Classificação quantitativa dos riscos

Gestão de Projetos

5. Planejar as respostas aos riscos

- Tem como objetivo desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
- Trata as respostas aos riscos conforme sua prioridade e define um "proprietário" para cada risco.
- As respostas tratadas devem implicar em mais recursos e atividades no orçamento, cronograma e plano de gerenciamento do projeto.

Produto:

Avaliação numérica do impacto dos riscos

Gestão de Projetos

6. Implementar respostas aos riscos

- As atividades de implementar respostas aos riscos sempre existiram, porém, eram executadas nas edições anteriores dentro do processo Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.
- O processo tem como objetivo implementar as respostas planejadas em Planejar as respostas aos riscos.

Produto:

- Plano de respostas aos riscos

Gestão de Projetos

7. Controlar os riscos

Tem como objetivo, controlar e monitorar os riscos de modo a:

- Acompanhar os riscos identificados;
- Monitorar a implementação dos planos de respostas aos riscos;
- Monitorar os riscos residuais;
- Identificar novos riscos; e
- Avaliar a eficácia do processo de riscos durante o ciclo de vida do projeto.



Produto:

- Registro de novos riscos
- Reclassificação dos riscos