

# **Processos de Execução, Monitoramento, Controle e Fechamento de Projetos**

**Alexandre Massei – PMI42 1H2012**

**[almassei@gmail.com](mailto:almassei@gmail.com)**

# Apresentação – Prof. Alexandre Massei



- Formação Acadêmica

- Administração de Empresas com Ênfase em Análise de Sistemas pela FASP - SP
- Extensão Universitária em Tecnologia de Informação pela Universidade de Berkeley - CA
- MBA em Direção de Empresas pela FAAP - SP

- Experiência Profissional

- Desde 1986 trabalha em Tecnologia da Informação
- Principais empresas : IBM Brasil, Ford Brasil, Bco Finasa
- Atualmente é Gerente de Software Services na IBM Brasil

- Experiência Acadêmica

- Dinsmore Associates : Curso Preparatório para Certificação PMI
- Pós-Graduação IBTA – Gestão de Projetos e Plan. Estratégico
- Pós-Graduação Metrocamp – Gestão em TI / Qualidade
- Pós-Graduação FIA – Planejamento Estratégico
- Graduação IBTA – Gestão de qualidade de software

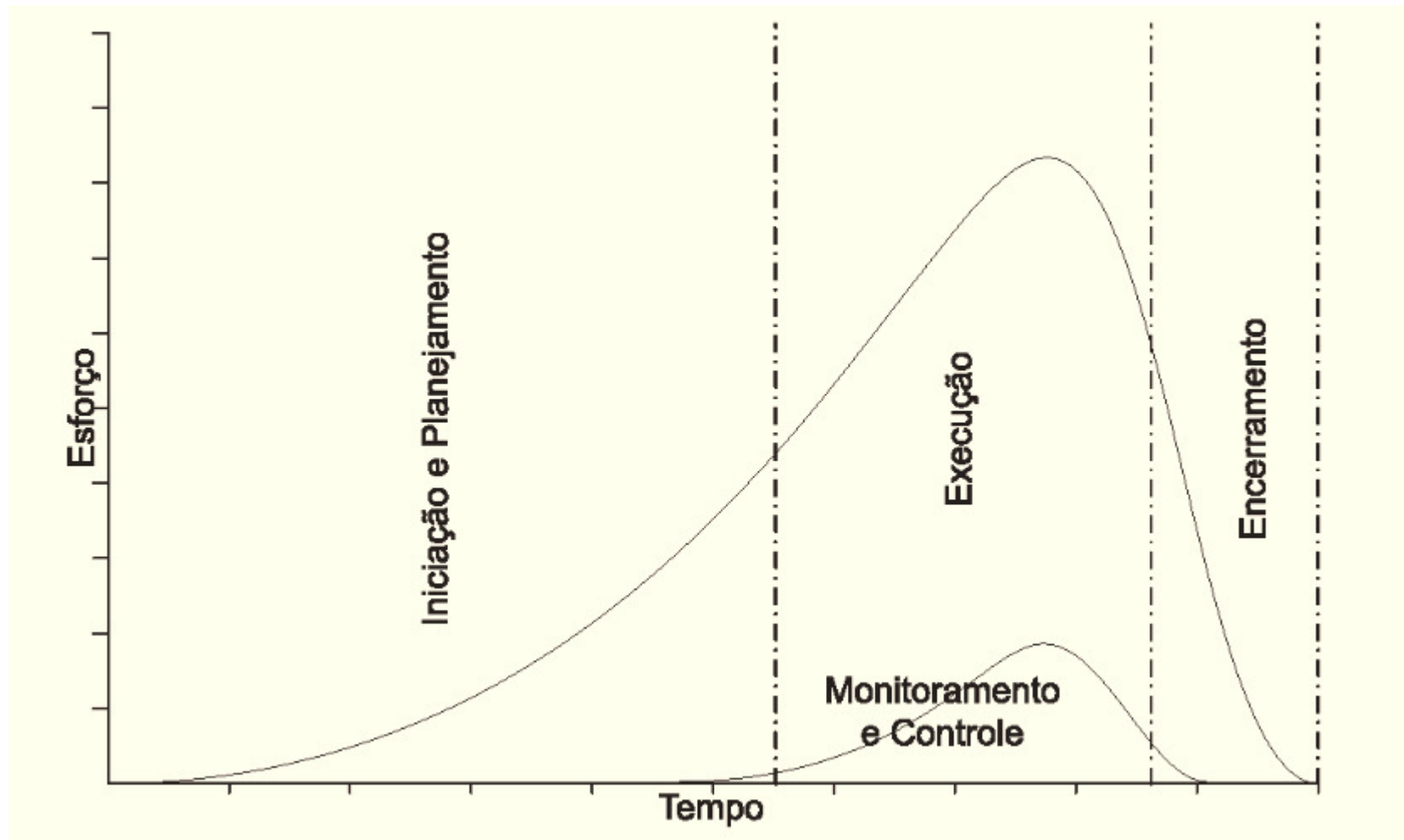
# Ferramentas de Gestão de Projetos

## Objetivos

- Apresentar os conceitos de Gestão de projetos baseado nos processos de execução, monitoramento, controle e fechamento de projetos, enfatizando o aspecto prático e baseando-se no PMBOK V4
- Compartilhar experiências e facilitar as discussões sobre os conceitos através do desenvolvimento do planejamento realizado
- Aplicar conceitos aprendidos nos projetos já desenvolvidos pelo próprio aluno



# Nível de esforço nas fases de um projeto



## O que é um projeto bem sucedido ?

- Um projeto é bem sucedido quando:
  - Os objetivos do projeto alcançaram a satisfação dos usuários
  - Todas as atividades de finalização foram completadas
  - Todos os interessados, incluindo o sponsor, aceitam oficialmente os resultados e produtos do projeto e concordam com o encerramento do mesmo
- Um projeto bem sucedido é aquele que é executado no tempo planejado e dentro do budget definido (on time, on budget), cumprindo com os requerimentos e expectativas definidas com o cliente

# Principais causas de falhas em projetos

- Fase de Design e Solução
  - Expectativas do cliente
  - Planejamento/Expectativas
  - Problemas relacionados a requerimentos
  - Problemas relacionados a DOU/SOU
  - Violações de QA
  - Problemas multinacionais
- Fase de Delivery de Solução
  - **Gerenciamento de Projeto**
  - Problemas relacionados a Recursos
  - Problemas relacionados a Clientes
  - Problemas relacionados a Terceiros
  - Problemas internos da empresa
  - Contratos não assinados



# Algumas causas de falha em Delivery

- Gerência de projeto

- Falta de clareza na organização que executa o projeto
- Falta de metodologia de administração de projetos
- Falta de um plano de gerência de risco
- Falha no processo de gerência de mudanças de projeto
- Kick off não efetivo
- Falta de envolvimento e suporte executivo
- Alterações contínuas de alcance - "scope creeping"
- Falta de revisões de projeto (PMR)
- Comunicações não efetivas
- Problemas de staffing de recursos

# Algumas causas de falha em Delivery

- Problemas no cliente
  - Organização inadequada para suportar a solução
  - Falha de cumprimento nas responsabilidades do cliente
  - Cliente representado por terceiras partes
  - Alterações no time gerencial do cliente
  - Relacionamento pouco efetivo com a IBM
  - Problemas financeiros
- Problemas internos
  - Falhas de produto / arquitetura
  - Problemas na organização da equipe de projeto
  - Relacionamento ruim entre áreas de serviços da IBM



# Algumas causas de falha em Delivery

- Recursos

- Impossibilidade de contar com recursos com os perfis / capacidades requeridos ou considerados no planejamento
- Falta de estabilidade na equipe de trabalho

- Terceiras partes

- Falha no cumprimento de responsabilidades estabelecidas
- Problemas de relacionamento
- Falta de controle de custos

## Recomendações para prevenir problemas

1. Uma boa qualificação da oportunidade ajuda a filtrar possíveis trouble projects.
2. Uma boa comunicação com o cliente nas etapas iniciais do projeto ajuda a reduzir riscos
3. Documentar a solução antes de escrever uma proposta e antes de estabelecer um contrato
4. Um correto planejamento antes do início ajuda a evitar problemas de comunicação (SOW, Cadencias, ger. mudanças

# Processos de Execução de Projetos

Alexandre Massei – PMI42 1H2012

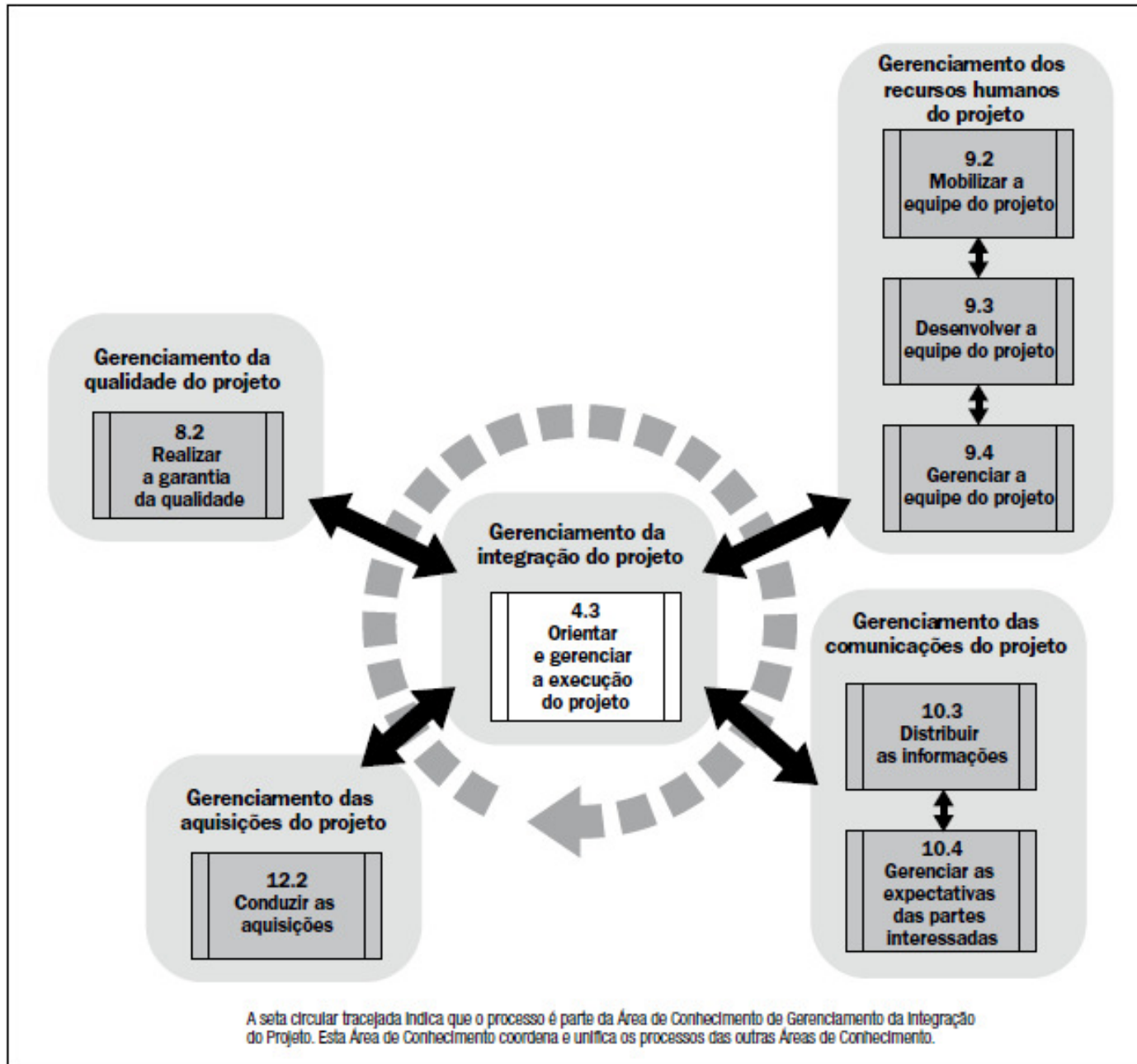
[almassei@gmail.com](mailto:almassei@gmail.com)

# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

# Grupo de processos de Execução



## 4.3 Orientar e gerenciar a Execução do Projeto



- Processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do mesmo.
- Estas atividades incluem, mas não estão limitadas a:

# Processo de Execução

## Orientar e gerenciar a execução do projeto



- Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto;
- Criar as entregas do projeto;
- Formar, treinar e gerenciar os membros da equipe designados para o projeto;
- Obter, gerenciar e usar recursos, inclusive materiais, ferramentas, equipamentos e instalações;
- Implementar os padrões e os métodos planejados;
- Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação do projeto, tanto externos como internos à equipe do projeto;
- Gerar dados do projeto, tais como custo, cronograma, progresso técnico e da qualidade e informações sobre o andamento do projeto para facilitar previsões;
- Emitir solicitações de mudanças e adaptar mudanças aprovadas no escopo do projeto, planos, e ambiente;
- Gerenciar riscos e implementar atividades de resposta a riscos;
- Gerenciar vendedores e fornecedores e
- Coletar e documentar lições aprendidas e implementar as atividades de melhorias nos processos aprovados.

## 4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto

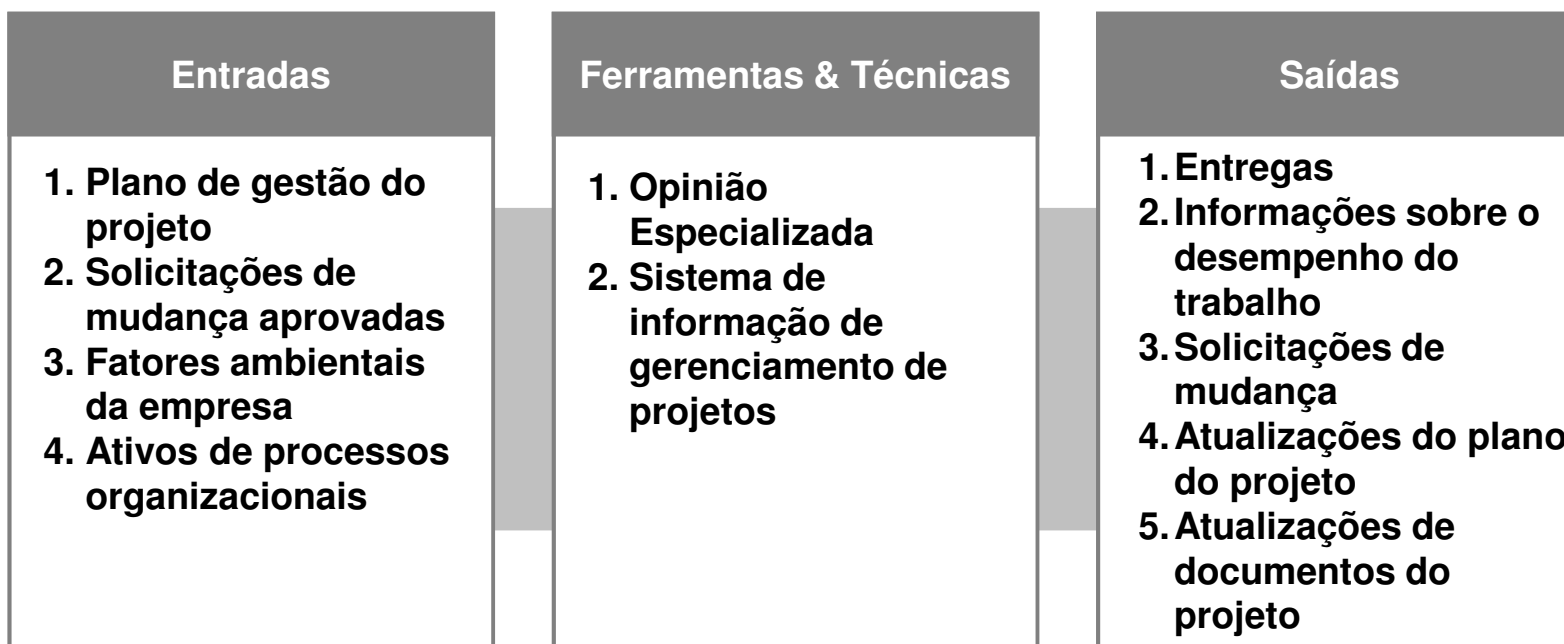


- Gerente de Projetos:
  - Orienta o desempenho das atividades
  - Gerencia interfaces técnicas e organizacionais
- Entregas (deliverables ): Produzidos para completar o trabalho planejado no plano do projeto
- Desempenho de trabalho e status das atividades são coletadas como parte da execução do projeto e são alimentadas no processo de Relatórios de desempenho
- Informações sobre o desempenho do trabalho são usadas como entradas no grupo de processos de Monitoramento e Controle
- Orientar e gerenciar também requer a implementação de mudanças aprovadas, incluindo :
  - Ações Corretivas
  - Ações Preventivas (Mitigação de Riscos)
  - Reparos de Defeitos nos produtos



# Processo de Execução

Gerenciar a execução do projeto



# Gerenciar a Execução do Projeto



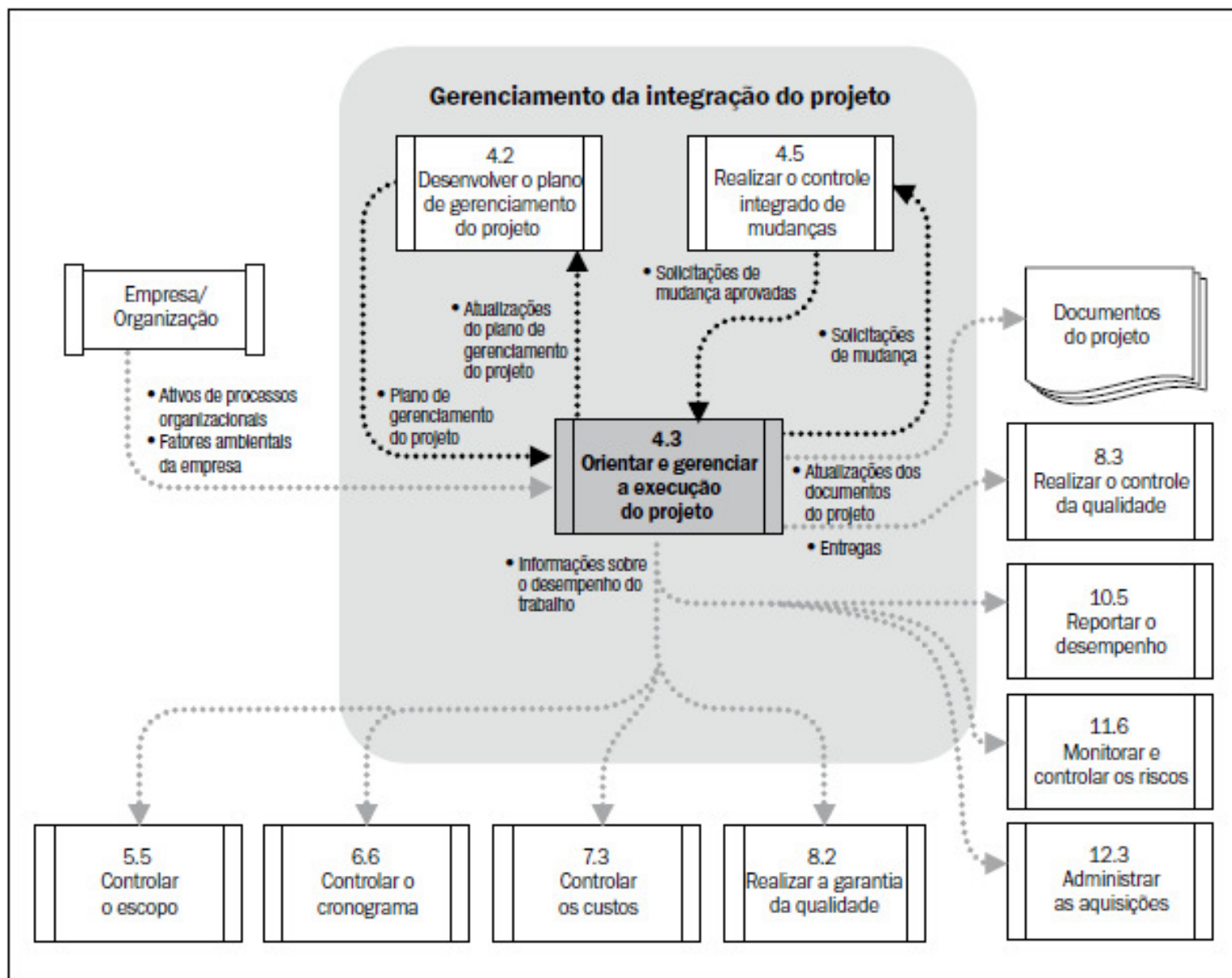
- **Entradas**

- 3. Fatores Ambientais da Empresa
  - Cultura Organizacional da Empresa
  - Infra-estrutura
  - Diretrizes para contratação , demissão
  - Tolerância a riscos dos Stakeholders
  - Sistema de informações do contratante
- 4. Ativos de Processos Organizacionais
  - Instruções de Trabalho
  - Requisitos de comunicação e segurança
  - Arquivos de projetos passados

- **Saídas**

- 2. Informações sobre o desempenho do trabalho
  - Situação das entregas
  - Progresso do cronograma
  - Custos incorridos
- 3. Solicitações de mudança
  - Ações corretivas e preventivas
  - Reparos em defeitos
  - Atualizações em documentações

# Diagrama de Fluxo de dados



# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

# Processo de Execução



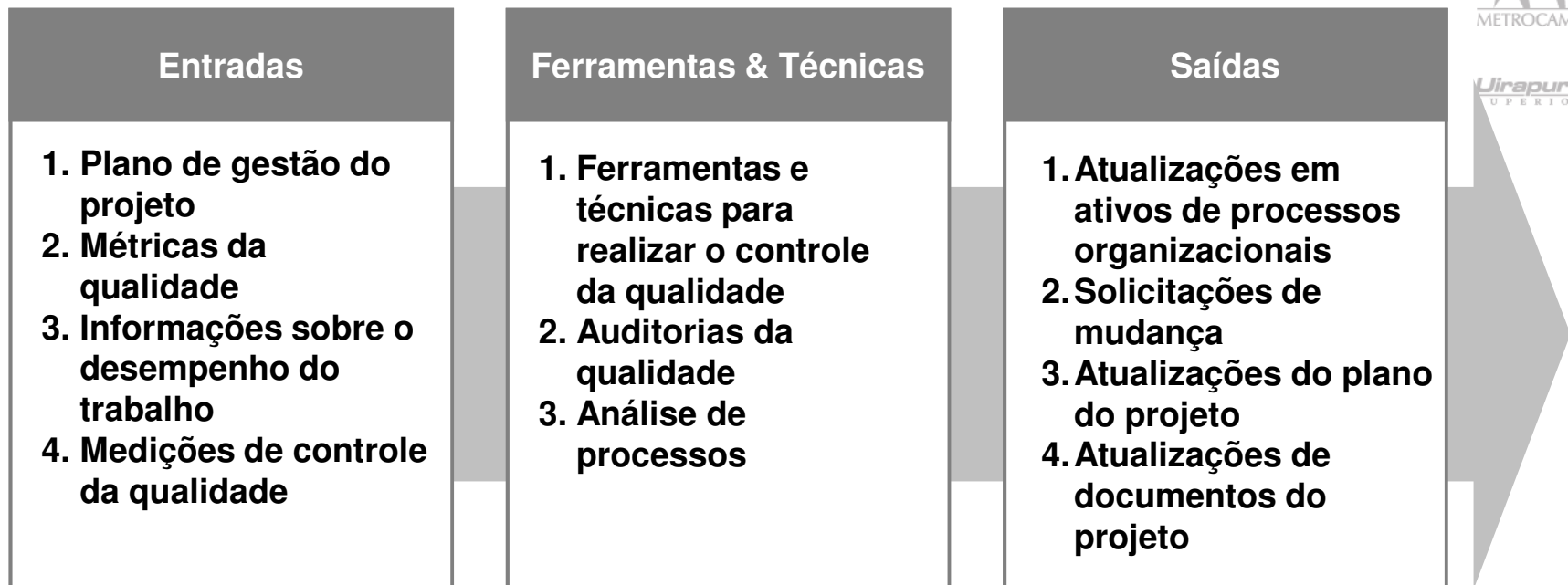
## 8.2 Realizar a garantia da qualidade

Realizar a garantia da qualidade é o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados.

O processo Realizar a garantia da qualidade também inclui a melhoria contínua do processo, 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.

# Processo de Execução

Realizar a garantia da qualidade



# Realizar a garantia da qualidade



## Entradas

### 1- Plano do Projeto

Plano de Gerenc. de Qualidade, Plano de melhorias de processo

### 2- Metricas de Qualidade

Atributos do produto/projeto : Como será medido

### 3- Informações de Desempenho do trabalho

Medições de desempenho técnico

Status dos deliverables

Progressos no Cronograma

Custos incorridos

### 4- Medições de Controle de Qualidade

Resultados das atividades de controle de qualidade

Usadas para analisar e avaliar os padrões e processos da organização executora.

## Ferramentas e Técnicas

### 1- Ferramentas para controle de qualidade

Diagramas de causa-efeito, Charts de controle, Fluxogramas, Histogramas, Paretos, INSPEÇÃO ...

### 2- Auditorias de Qualidade

Melhores práticas, GAPs, Ações pro-ativas

### 3- Análise de Processos

Improvement de processos

## Saídas

### 1- Atualizações nos ativos,

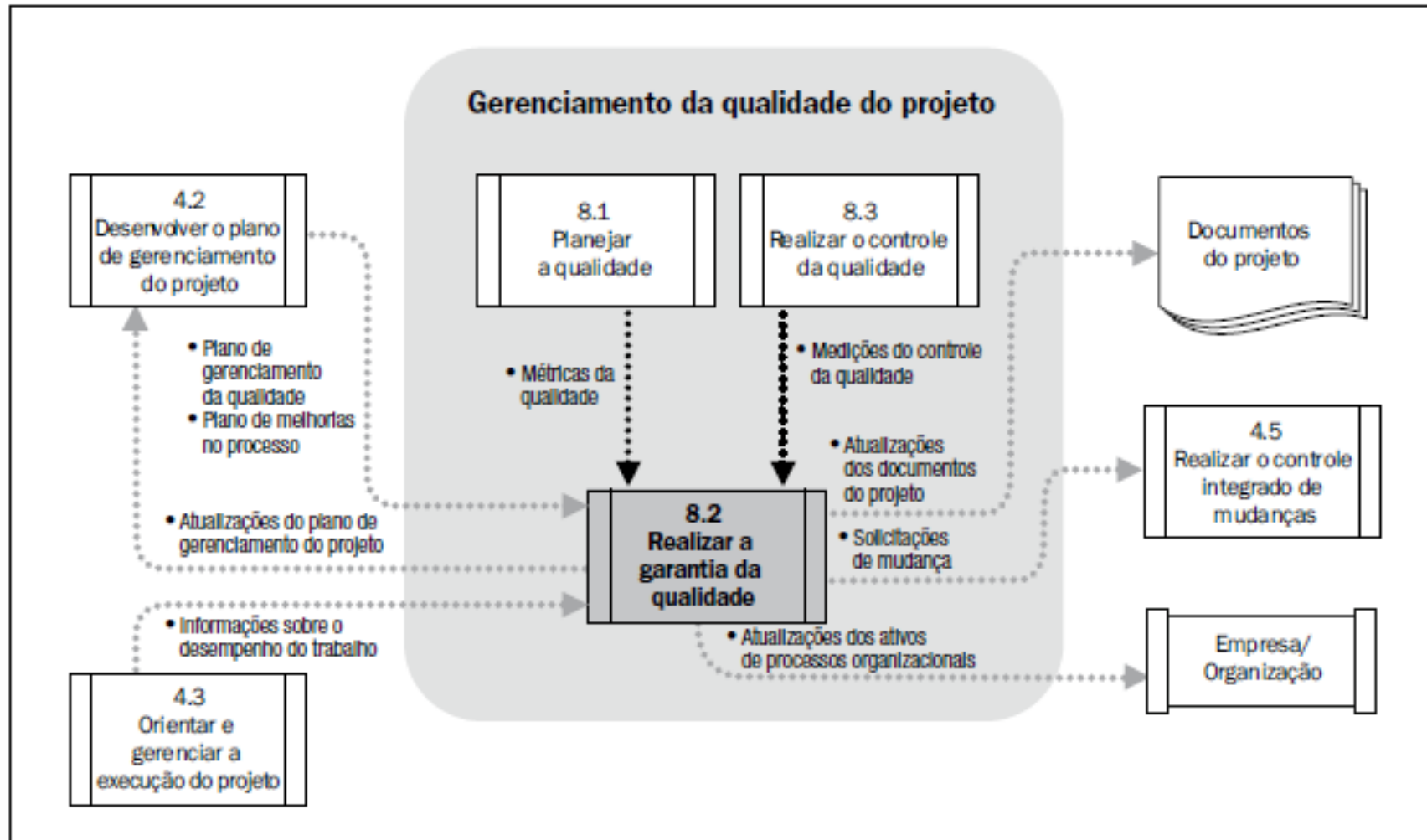
### 2- Solic. mudanças,

### 3- Atzs no plano do projeto e

### 4- Atzs nos documentos do projeto



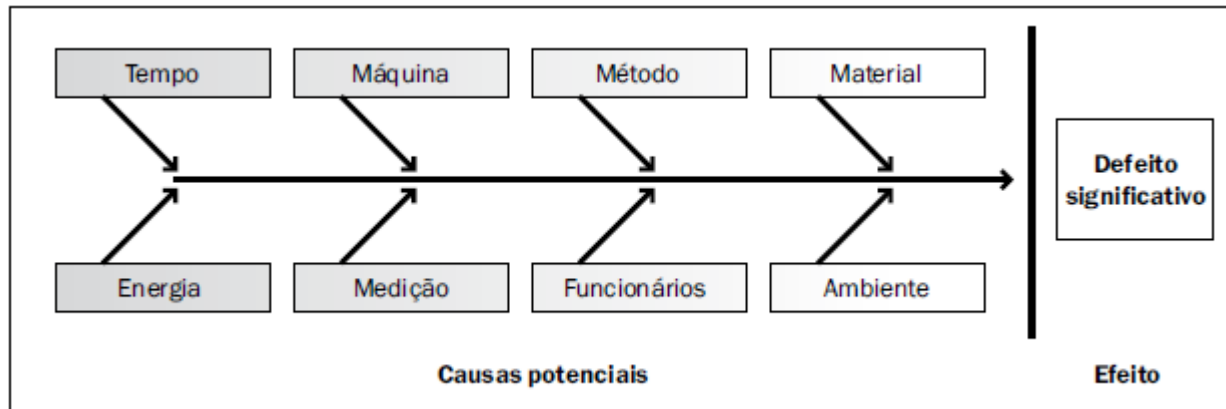
# Diagrama de Fluxo de dados





# Ferramentas e Técnicas para realizarmos o controle de qualidade - **Diagramas de Causa-Efeito**

Fontes clássicas de problemas a considerar

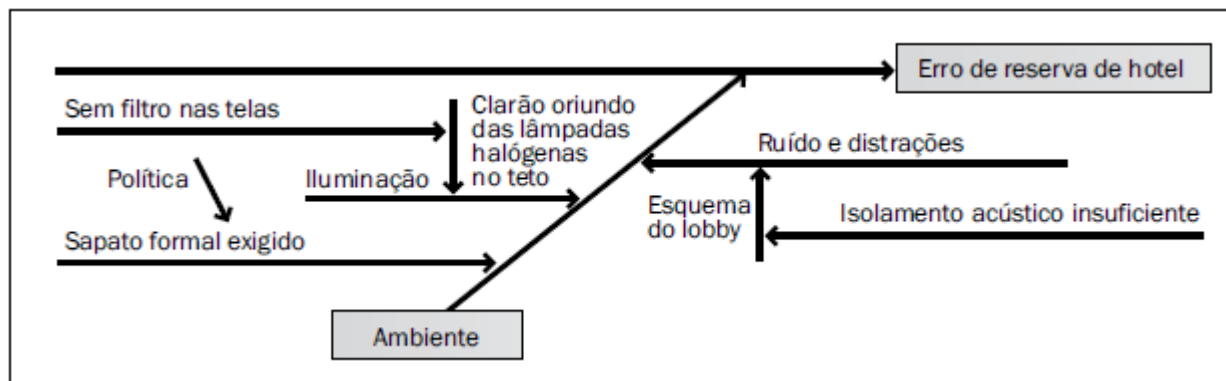


Diagramas de Causa-Efeito

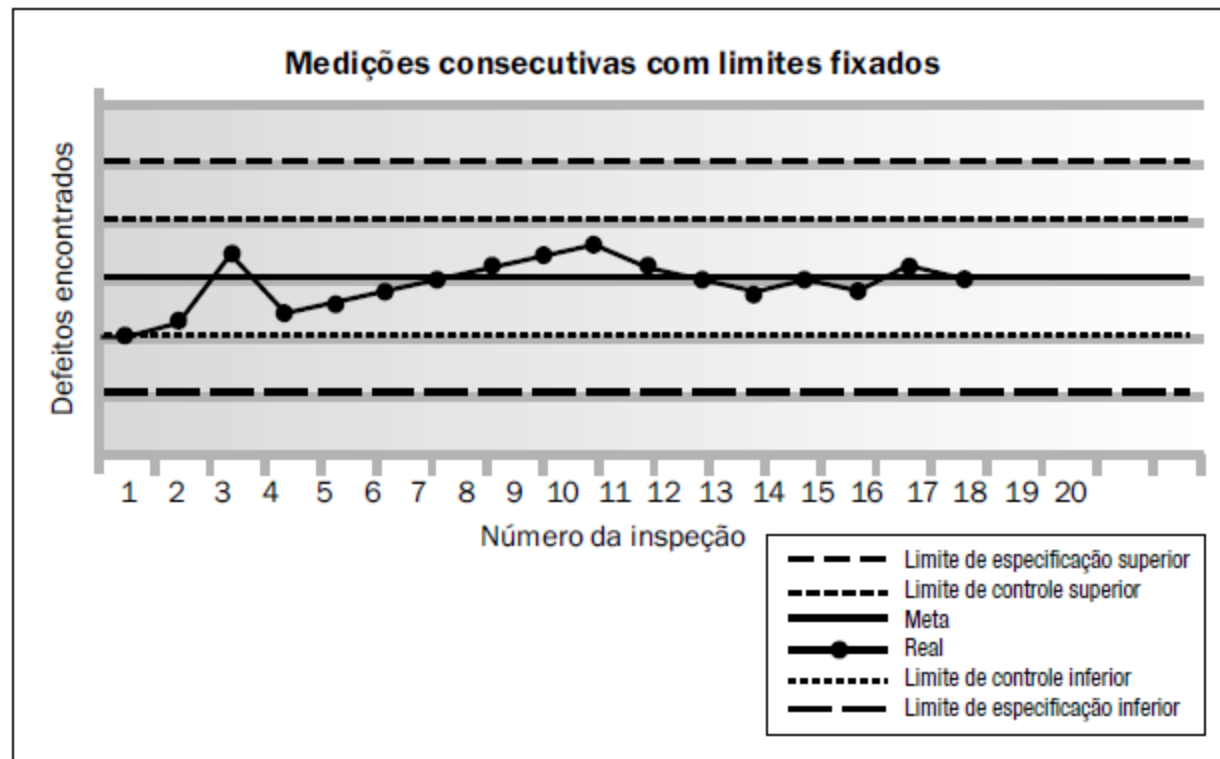
- Conhecidos também como Ishikawa

- Diversos fatores ligados a problemas
- Também usados na análise de riscos

Segmento sobre o ambiente expandido por brainstorming

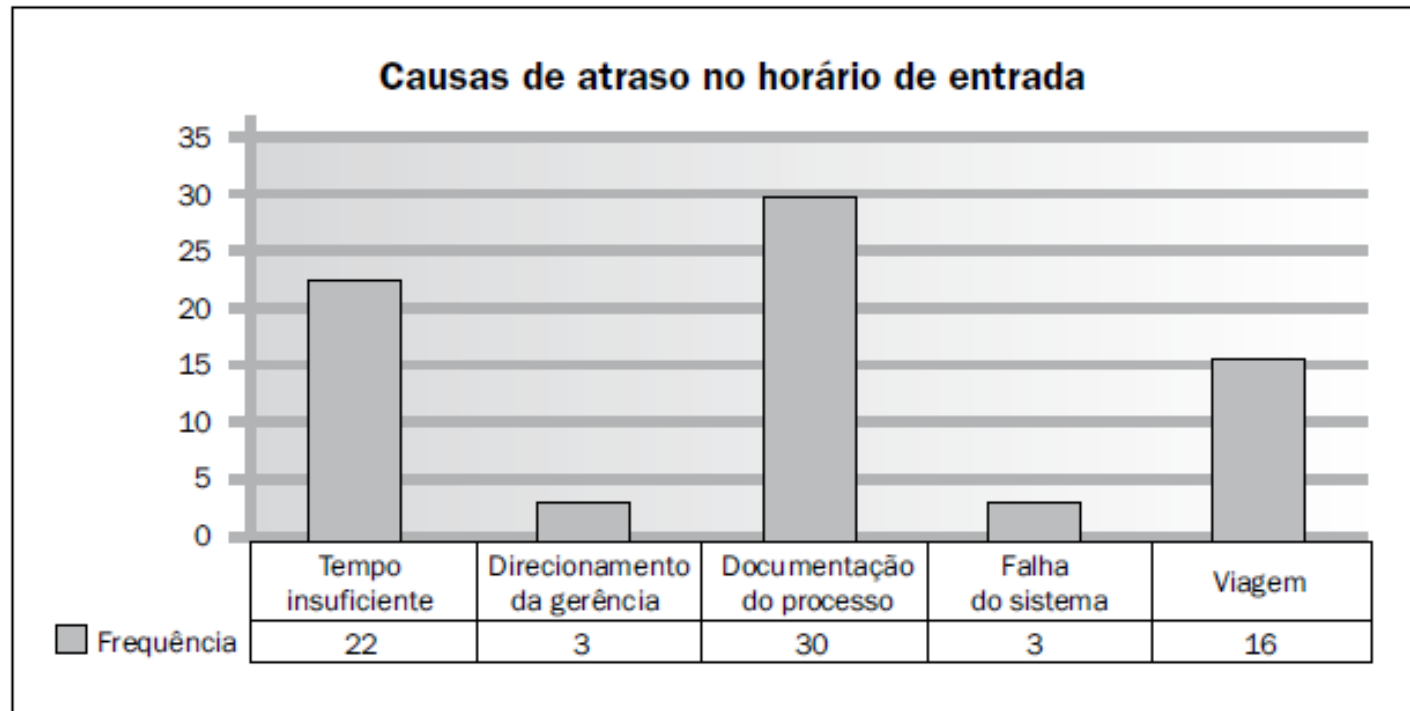


# Ferramentas e Técnicas para realizarmos o controle de qualidade – **Gráficos de Controle**



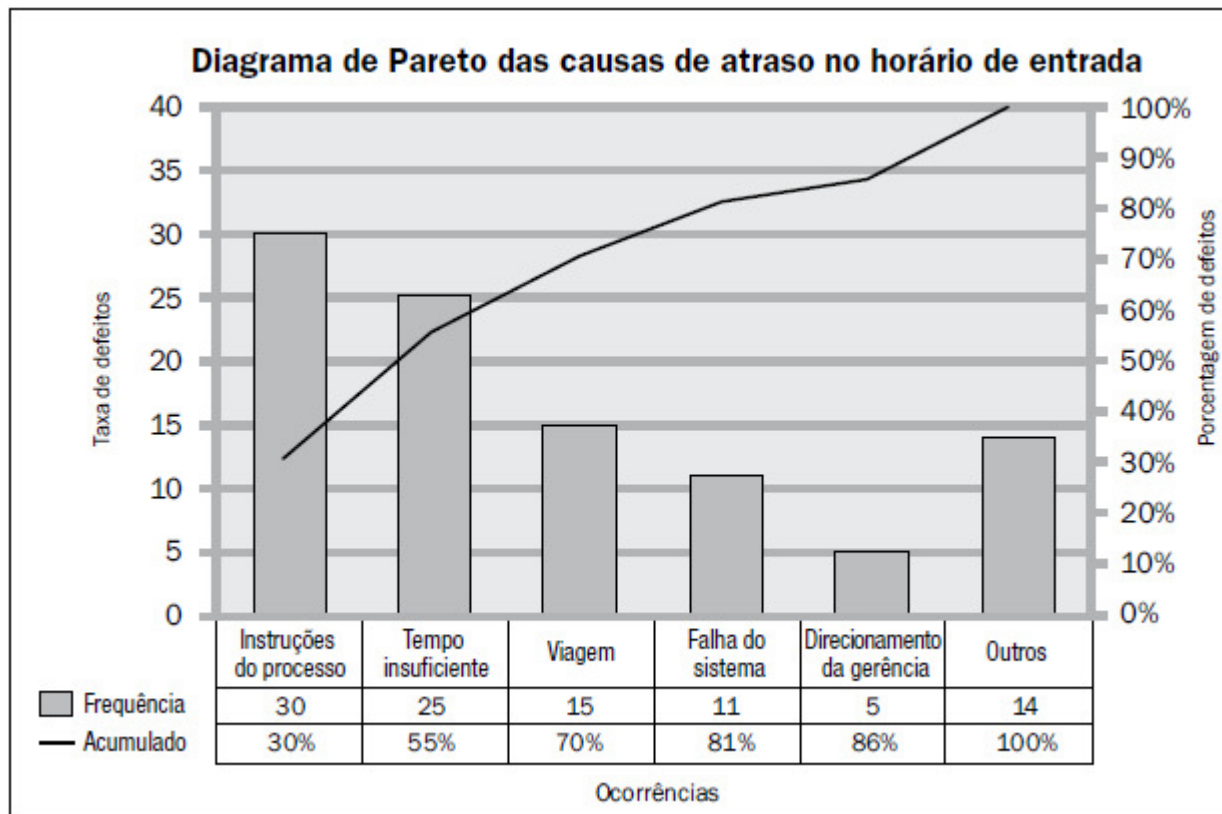
- Usados para determinar se um processo é estável ou com desempenho previsível
- Os limites de especificação são determinados pelo contrato
- Os limites de controle sup. e inf. são definidos pelo GP para evitar riscos
- Para os processos repetitivos os limites são  $\pm 3$  sigma
- Um processo é considerado fora de controle quando um ponto de dados excede um limite de controle ou se 7 pontos consecutivos estiverem acima ou abaixo da média.

# Ferramentas e Técnicas para realizarmos o controle de qualidade – **Histograma**



- Mostra com que frequência ocorreu um determinado estado ou variável
- Cada coluna representa um atributo de um problema ou situação
- Ajuda a ilustrar a causa mais comum dos problemas em um processo

# Ferramentas e Técnicas para realizarmos o controle de qualidade – **Diagrama de Pareto**



- Tipo específico de histograma ordenado por frequência de ocorrência
- Mostra quantos defeitos foram gerados por tipo ou categoria de causa identificada
- Lei dos 80/20 (Um nro pequeno de causas é responsável pela maioria dos problemas)

# Processo de Execução

Realizar a garantia da qualidade

## Grupo de Qualidade

- Normalmente liderado por um coordenador ou profissional sênior que tenha conhecimento sólido em gestão de projetos e processos;
- O grupo pode contar com mais integrantes, de acordo com o escopo organizacional e quantidade de projetos. Estes profissionais são gerentes de projeto ou analistas. Recomendam-se para esta função os profissionais com perfil detalhista e negociador;
- O grupo costuma variar de 1 a 5 integrantes e podem ou não ser alocados full time;
- As avaliações da qualidade nos projetos costuma ser realizada através de checklists com perguntas objetivas (sim/não) sobre os processos e produtos da organização. O resultado da análise objetiva é quantificado e transformado em métrica e relatórios de acompanhamento;



# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

# Processo de Execução

## Contratar / mobilizar a equipe do projeto



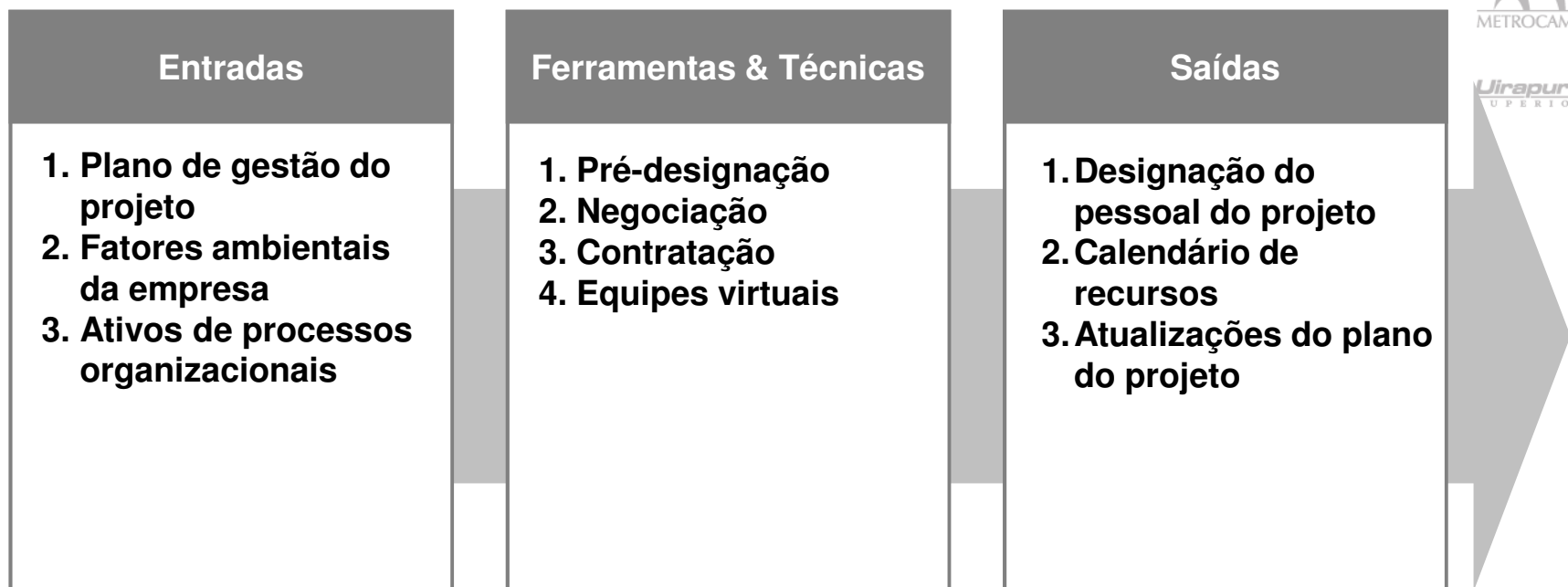
Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.



- O gerente de projetos ou a equipe de gerenciamento de projetos deve negociar com eficácia e influenciar outras pessoas que estejam em uma posição de fornecer os recursos humanos necessários para o projeto.
- Deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos. Pode reduzir a probabilidade de êxito e, em última instância, resultar em cancelamento do projeto.
- Se os recursos humanos não estiverem disponíveis devido a restrições, fatores econômicos ou designações anteriores para outros projetos, o gerente de projetos ou a equipe do projeto pode precisar designar recursos alternativos

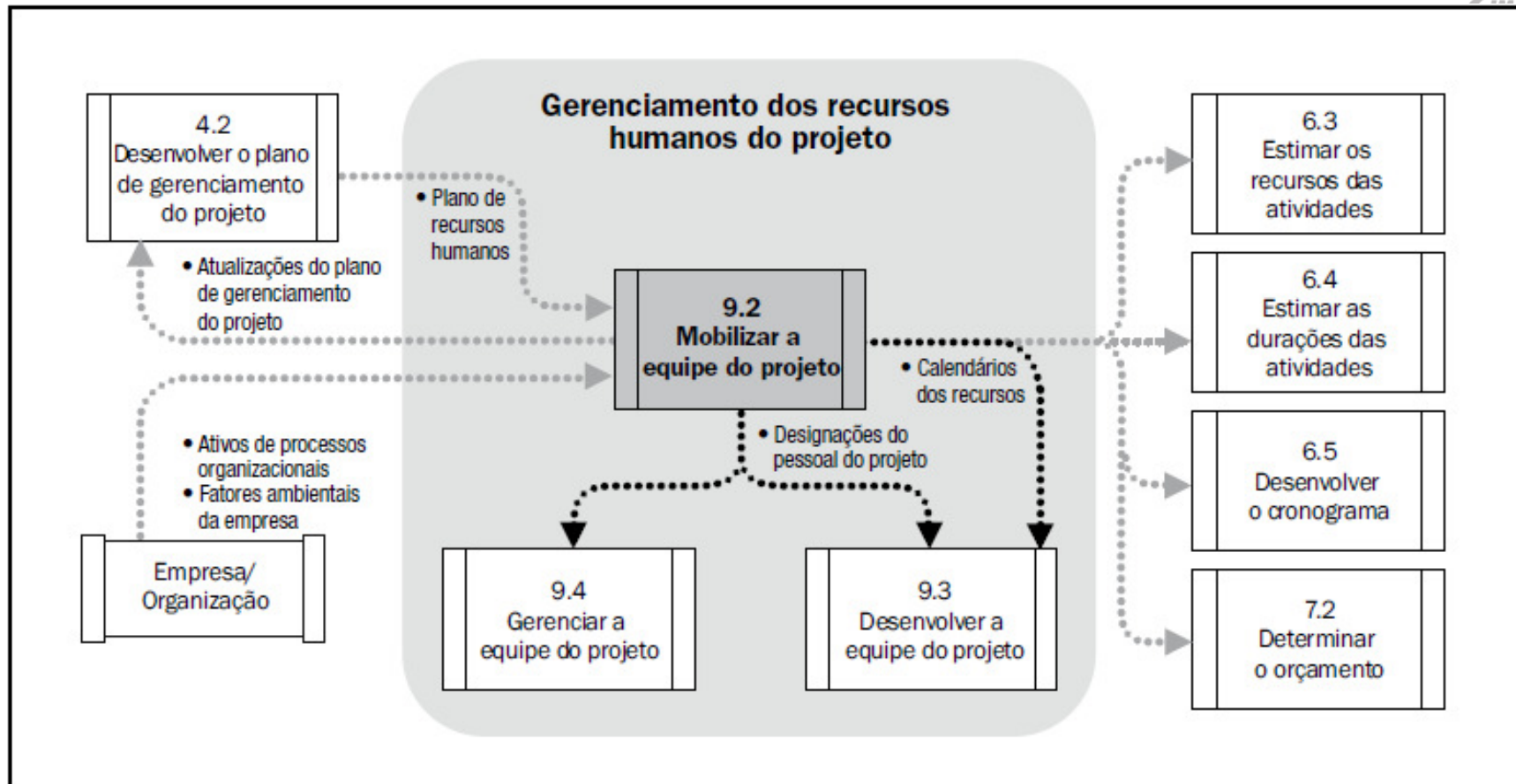
# Processo de Execução

Contratar / mobilizar a equipe do projeto





# Diagrama de Fluxo de Processo



# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

# Processo de Execução

## Desenvolver a equipe do projeto



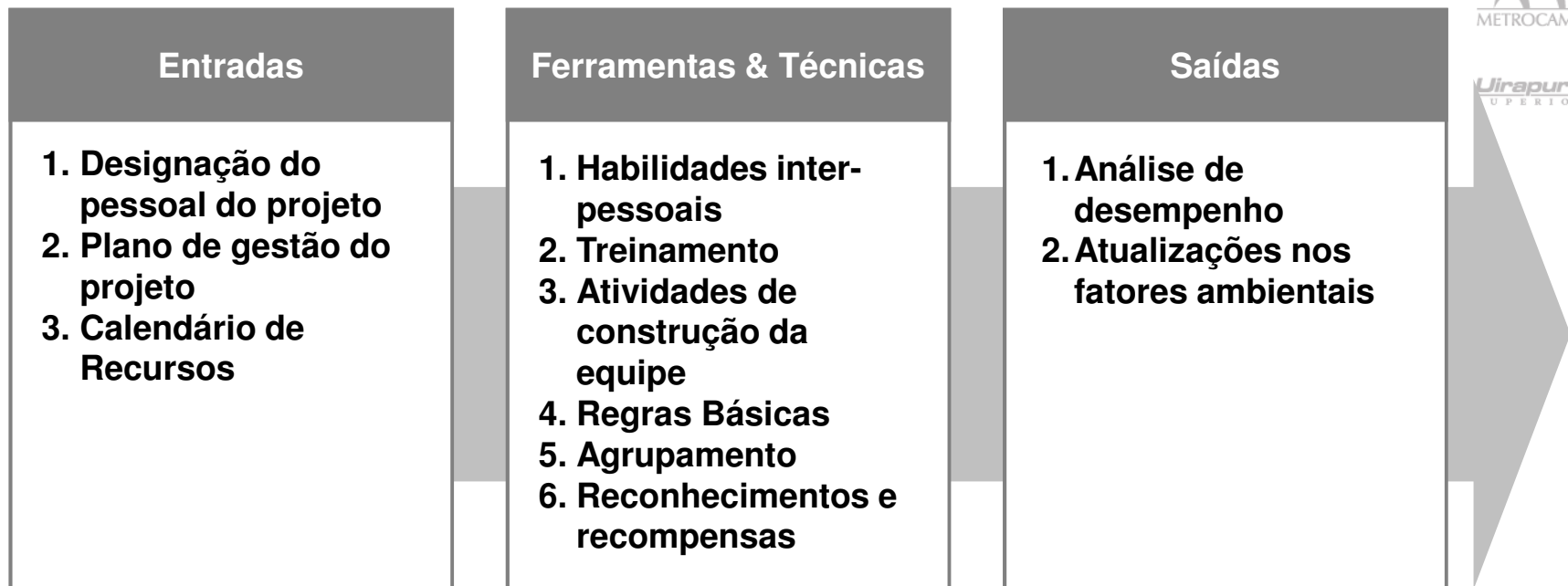
Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. Os gerentes de projetos devem adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançar um alto desempenho da equipe e cumprir os objetivos do projeto.

### Envolve:

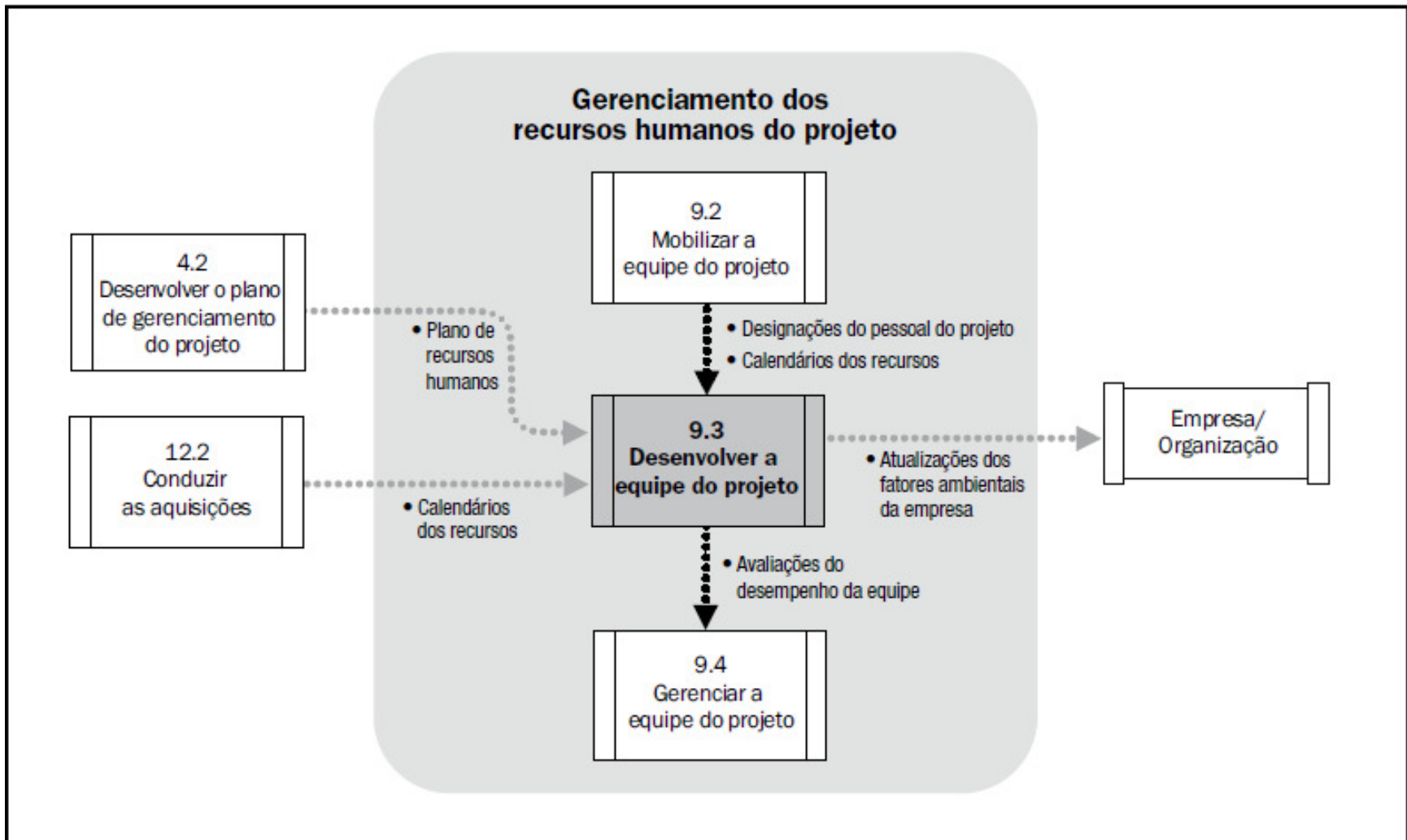
- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos membros da equipe para aumentar sua capacidade de concluir as entregas do projeto, reduzir os custos, reduzir os cronogramas e melhorar a qualidade;
- Aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir os conflitos e aumentar o trabalho em equipe e
- Criar uma cultura de equipe dinâmica e coesa para aumentar a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe e a cooperação, e habilitar o treinamento e mentoria entre os próprios membros da equipe para compartilhar conhecimentos e experiências.

# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto



# Diagrama de fluxo de Dados



# Construção de Equipe (Team Building)



- As equipes podem passar por 5 fases de desenvolvimento
- Equipes que já trabalharam juntas podem pular etapas
- As etapas variam sensivelmente em sua duração

1. **Formação:** Equipe se encontra e é informada sobre projeto e quais são os papéis e responsabilidades. Os membros tendem a ser independentes e não existe o diálogo.

2. **Conflito:** Equipe começa a considerar o trabalho, as decisões e a abordagem de gerenciamento. Se não houver receptividade, tende a haver conflito.

3. **Acordo:** Membros começam a trabalhar juntos e adotam hábitos de trabalho que apoiam a equipe. Confiança mútua.

4. **Desempenho:** Equipe funciona como uma unidade organizada. As Soluções são dadas de forma segura e eficaz.

5. **Dispersão:** Equipe conclui o trabalho e desliga o projeto

# Responsabilidades do Gerente de Projeto



- Assegurar que o time do projeto está trabalhando em conjunto, eficientemente e efetivamente.
- Encorajar o time
- Comunicar eficientemente, honestamente e na hora certa
- Estabelecer confiança mútua com o time
- Respeitar diferenças culturais
- Treinar o time, eliminando gaps de conhecimento
- Mentorizar
- Reconhecer / Premiar
- Motivar
- Liderar / Influenciar

# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto

## Modelo de Desenvolvimento de Competências em Gestão de Projetos

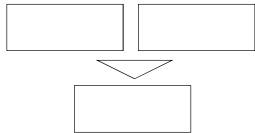
- Alinhamento de **conhecimento, perfil, atitudes e comportamentos** que são casualmente relacionados com desempenho superior na execução de trabalhos”.
- Baseado na premissa de que as competências têm efeitos diretos no desempenho do indivíduo;
- O grau ou extensão do impacto deve variar em função de certos fatores como tipos de projetos e características, bem como no contexto organizacional;
- Todo o modelo desenvolvido foi fortemente baseado no livro de conhecimento de gerência de Projeto [PMBOK]



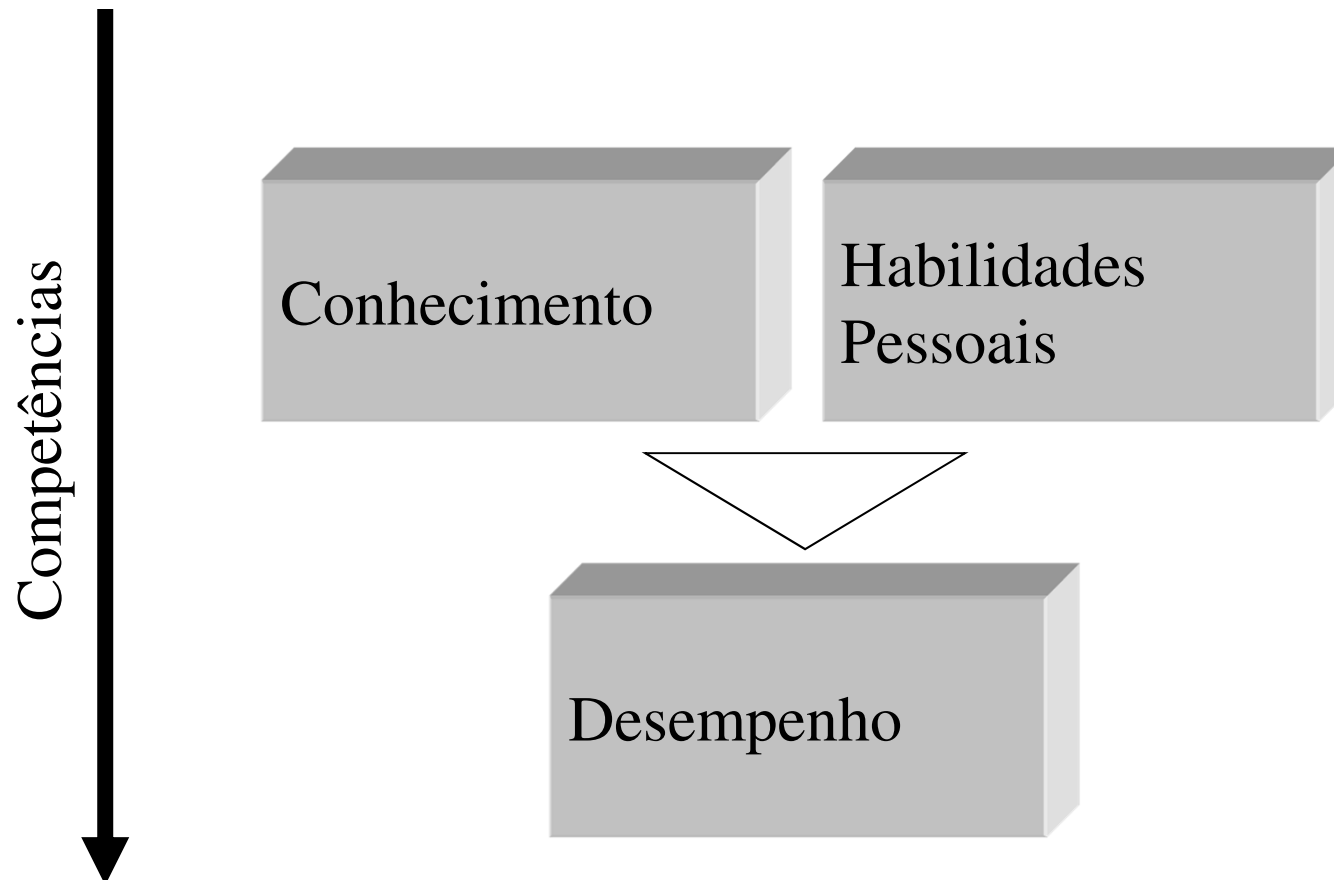


# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto

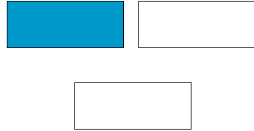


## Modelo de Desenvolvimento de Competências em Gestão de Projetos



# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto



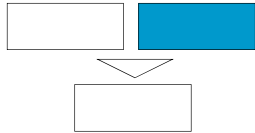
## Knowledge Competence

- O que Gerentes de Projetos contribuem de forma individual para um projeto ou atividades relacionadas a projetos através de seu conhecimento e compreensão de gerente de projeto.
- Esta dimensão pode ser chamada de Conhecimento em Gestão de Projetos.



# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto



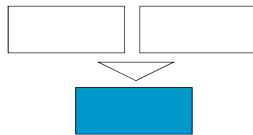
## Personal Competence

- As características fundamentais de personalidade que delineiam a capacidade pessoal de realizar projetos ou atividades relacionadas a projetos, a qual é conhecida por Competência Pessoal.



# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto



## Performance Competence

- Como que Gerentes de projetos estão dispostos a demonstrar, de forma individual, sua habilidade em gerenciamento de projetos de sucesso ou conclusão de atividades relacionadas a projetos.
- Esta dimensão é também chamada de Desempenho em Gestão de Projetos.



# Processo de Execução

Desenvolver a equipe do projeto

## Modelo de Desenvolvimento de Competências em Gestão de Projetos

- É Geralmente aceito que, para ser reconhecido como totalmente competente, um indivíduo deve ser avaliado “com sucesso” contra todas estas três dimensões.
- Segundo definido pelo Modelo, deve ser impossível para gerentes de projetos serem julgados competentes se os mesmos não possuem a combinação correta de conhecimento, desempenho e competência pessoal.
- A figura a seguir apresenta o PMCD Framework distribuído por competências



# Processo de Execução

## Desenvolver a equipe do projeto



### Project Manager Competency Summary Scorecard

PM Knowledge & Performance Competencies

Project Manager:

Assessment Date:

Assessor:

Component	Initiation		Planning		Execution		Controlling		Closing	
(PMBOK® Knowledge Areas)	Knowledge	Performance	Knowledge	Performance	Knowledge	Performance	Knowledge	Performance	Knowledge	Performance
Project Integration Management										
Project Scope Management										
Project Time Management										
Project Cost Management										
Project Quality Management										
Project Human Resources Management										
Project Communications Management										
Project Risk Management										
Project Procurement Management										
# areas with no gaps										
# areas with marginal gaps										
# areas with significant gaps										

#### Personal Competencies

Traits	Score
<b>Achievement and Action</b>	
Achievement Orientation	
Concern for Order, Quality, and Accuracy	
Initiative	
Information Seeking	
<b>Helping and Human Service</b>	
Customer Service Orientation	
Interpersonal Understanding	
<b>Impact and Influence</b>	
Impact and Influence	
Organizational Awareness	
Relationship Building	
<b>Managerial</b>	
Teamwork and Cooperation	
Developing Others	
Team Leadership	
Directiveness; Assertiveness and Use of Positional Power	
<b>Cognitive</b>	
Analytical Thinking	
Conceptual Thinking	
<b>Personal Effectiveness</b>	
Self-Control	
Self-Confidence	
Flexibility	
Organizational Commitment	
# areas with no gaps	
# areas with marginal gaps	
# areas with significant gaps	

#### Rating Scales

Score	PM Knowledge Competencies (Knowledge & Understanding)
0	Not Rated
1	Exposed to Concepts - Familiar with terms and concepts.
2	Development Needed - Exhibits a limited level of the knowledge and understanding expected.
3	Proficient - Exhibits an acceptable level of knowledge and understanding of this area.

Score	PM Performance Competencies (Demonstrable Performance)
0	Not Rated
1	Has not had opportunity to demonstrate one or more attributes of this competency.
2	Has not fully demonstrated this competency as described.
3	Has fully demonstrated this competency as described.

Score	Personal Competencies (Behaviors and Motivators)
0	Not Rated
1	Minimally Effective - Barely exhibits this competency the way we expect of PMs.
2	Effective - Exhibits an adequate example of this competency across most situations.
3	Highly Effective - Exhibits a very good example of this competency across all situations.

Comments:

Formulário de Avaliação de Gerentes de Projeto –  
Proposto PMCD.

# Processo de Execução

## Desenvolver a equipe do projeto

### Desenvolvimento de Competências - Caso Prático



Profile and Selection											
Since 2006											
% PM Allocation			Nº Projects as PM			Project Types					
Nome	2007	2008	2009	Nº Completed Projects	Nº Current Projects	Total	Runner	Repeater (Minor)	Repeater (Major)	Alien/Stranger	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

Self Assesment x Coach										
Baseline Self Assesment										
	Name	Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resource	Communications	Risk	Procurement
1	Self									
2	Self									
3	Self									
4	Self									
5	Self									
6	Self									
7	Self									
8	Self									
9	Self									
10	Self									
11	Self									
12	Self									
13	Self									
14	Self									
15	Self									
16	Self									
17	Self									
18	Self									
19	Self									
20	Self									
21	Self									

1	New
2	Beginner
3	Intermediate
4	Advanced

# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato



# Processo de Execução

## Gerenciar a equipe do projeto

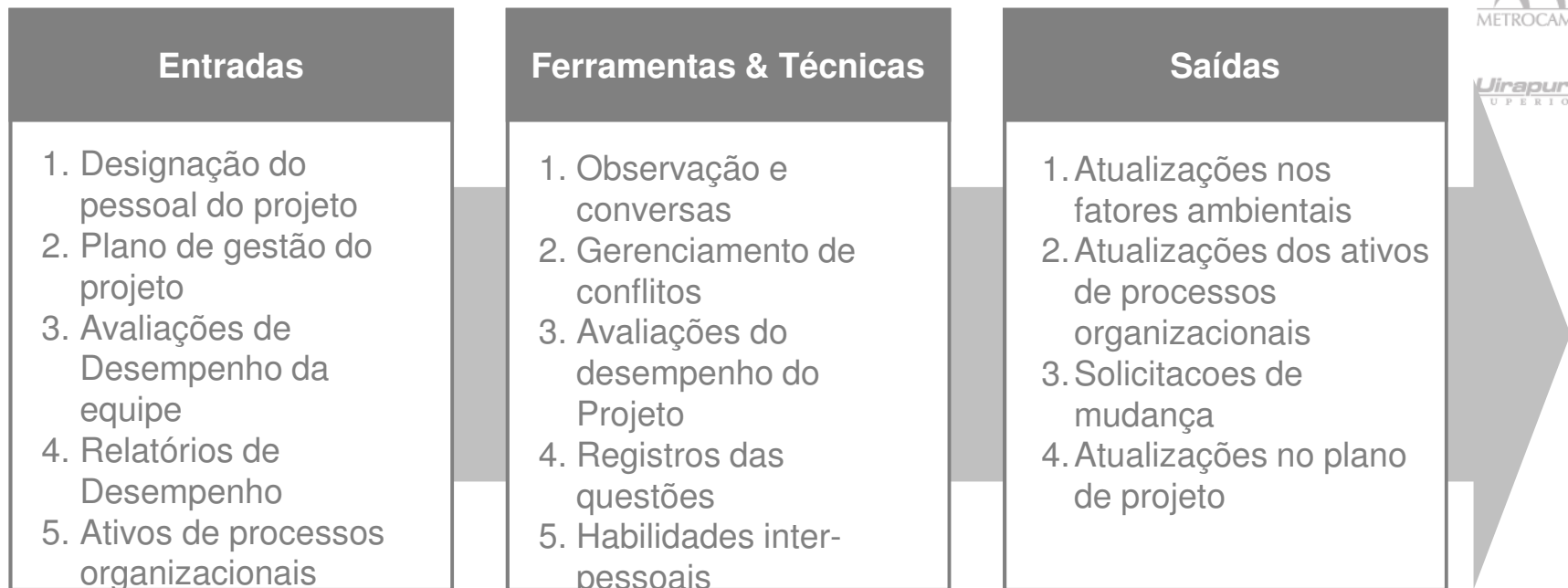


Gerenciar a equipe do projeto é o processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

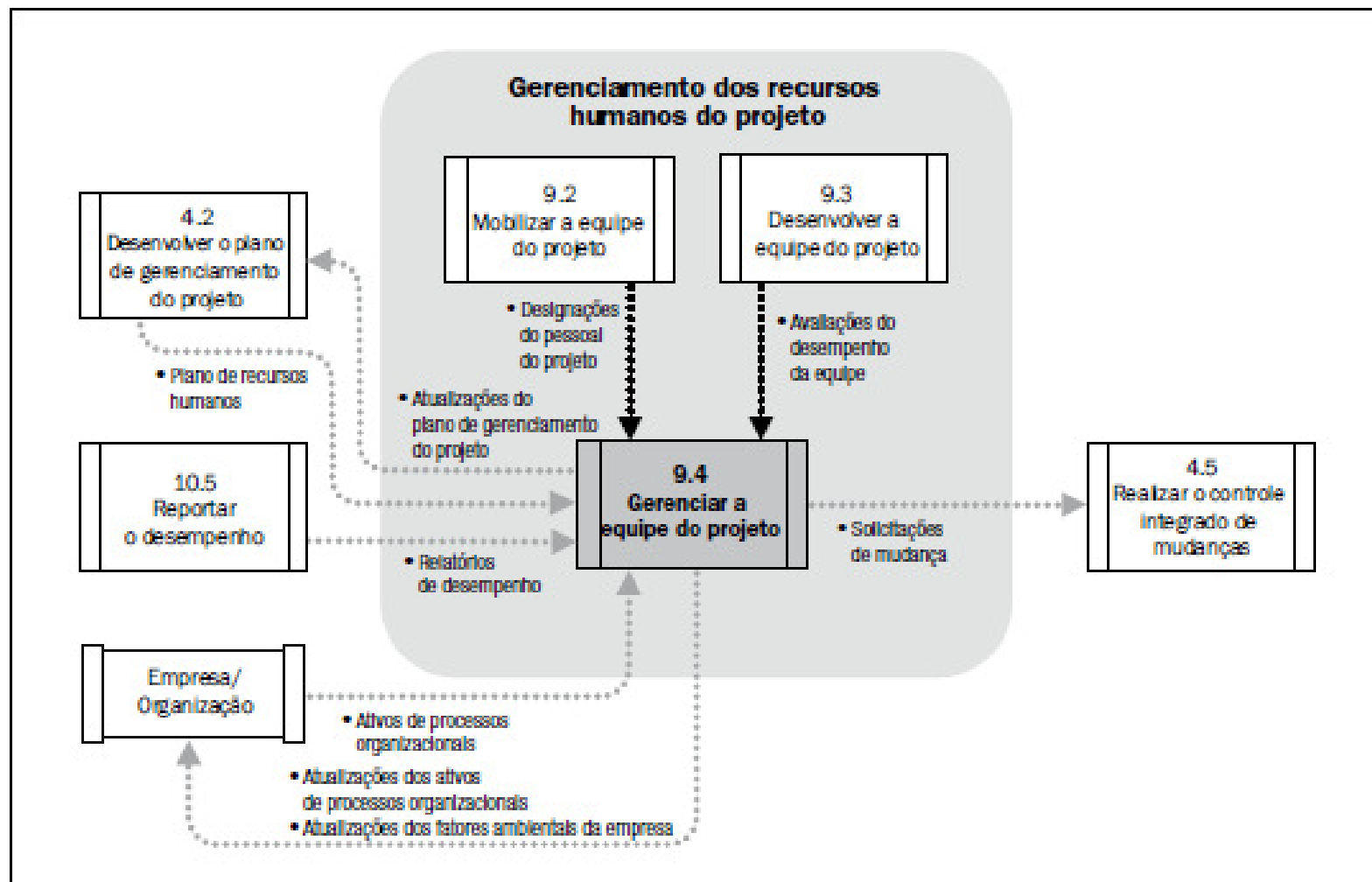
Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho. O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança.

# Processo de Execução

## Gerenciar a equipe do projeto



# Diagrama de Fluxo de Processos



# Processo de Execução

## Gerenciar a equipe do projeto

### Algumas características da natureza humana

- O trabalho tende a ocupar o tempo disponível
- Se parece que a tarefa será concluída antes do tempo, as pessoas encontrarão um “bom uso” para esse tempo
- O professor acabou de dizer que a classe deve entregar um trabalho semana que vem
- Todos reclamam e com isso conseguem um adiamento de 1 semana
- Agora que eles têm 2 semanas para fazer o trabalho, quantos vão começá-lo na 1a semana?
- “Conseguimos um adiamento. Agora temos tempo. Qual a pressa?
- Enquanto pensarmos que temos tempo suficiente para fazer a tarefa, todo o resto fica mais importante



# Atividades do Gerente de Projetos

- Encorajar boa comunicação
- Trabalhar com outras organizações
- Utilizar técnicas de negociação
- Utilizar técnicas de Liderança
- Estar atento aos acontecimentos
- Administrar problemas / registrar
- Gerenciar performance do indivíduo e do time
- Tomar decisões adequadas
- Influenciar os stakeholders
- Agir como um líder e eticamente
- Ajudar a resolver conflitos que o time não consegue resolver por si só.



# A importância de se registrar issues



- É uma forma de gerenciarmos o time e os stakeholders
- Diz às pessoas que seus problemas serão resolvidos e por quem, além de quando

Issue#	Issue	Date	Raised by	Person Assigned	Resolution Due Date	Status	Date Resolved	Resolution

# “Poderes” do Gerente de Projetos



- Formal (Legitimado)
- Premiação
- Punição (Coercivo)
- Experiência
  - Ter vivido situação parecida
- Referência
  - Carisma, fama
- Obs:
  - As melhores formas de poder são Experiência e Premiação
  - Formal, Premiação e Penalidade são derivados da posição do GP na companhia
  - Experiência é devida da própria pessoa

# Estilos de Liderança

- Diretivo : Dizer aos outros o que fazer
- Facilitador : Coordenar os inputs de outros
- Coach : Ajudar outros a alcançar seus objetivos
- Suportivo : Prover assistência ao longo do projeto
- Autocrata : Top-down
- Consultivo : Botton-Up / recebe influência para tomar decisões
- Consultivo/Autocratico : Solicita input mas decide por si só
- Consenso : Solução de problemas em grupo
- Delegar : Estabelece metas e delega poderes
- Burocrático : Segue procedimentos exatamente
- Carismático : Energiza e encoraja o time
- Democrático : O time participa da decisão
- Laissez-faire : Permissivo – Highly Skilled Team
- Analitico : Habilidade técnica na decisão
- Direcionador : Dá direções; Atitude competitiva ajuda o time a vencer
- Influenciador : teamwork, team building, team decision making





# Gerenciamento de Conflitos



- Os conflitos são inevitáveis
- Podem se benéficos
- Origens : Cronograma, Prioridades de projeto, Recursos, Opiniões técnicas, Procedimentos, Custos e estilos pessoais
- As regras básicas estabelecidas no início do projeto reduzem drasticamente os conflitos
- Gerenciamento bem conduzido conduz à uma maior produtividade e em relacionamentos melhores.
- Deve ser abordado o mais cedo possível e com discrição.
- Ações disciplinares são necessárias quando da não solução do caso.

# Gerenciamento de Conflitos



IBTA



Ao lidar com conflitos em um ambiente de trabalho, os gerentes de projetos devem reconhecer as seguintes características dos conflitos e o processo de gerenciamento de conflitos:

- O conflito é natural e força uma busca de alternativas;
- O conflito é uma questão de equipe;
- A abertura resolve conflitos;
- A resolução de conflitos deve se concentrar em questões e não em personalidades e
- A resolução de conflitos deve se concentrar no presente e não no passado.

O êxito dos gerentes de projetos no gerenciamento das suas equipes de projetos com frequência depende muito da capacidade para solucionar conflitos. Diferentes gerentes de projetos podem ter diferentes estilos para resolução de conflitos. Os fatores que influenciam os métodos de resolução de conflitos incluem:

- Importância relativa e intensidade do conflito;
- Pressão de prazo para resolver o conflito;
- Posição assumida pelas partes envolvidas e
- Motivação para resolver o conflito a longo ou curto prazo.

# Gerenciamento de Conflitos



Existem seis técnicas gerais para resolver conflitos. Como cada uma delas tem o seu lugar e sua função, não são apresentadas em nenhuma ordem específica:

- **Retirada/Evitar.** Recuar de uma situação de conflito efetivo ou potencial.
- **Panos quentes/Acomodação.** Enfatizar as áreas de acordo e não as diferenças.
- **Negociação.** Encontrar soluções que trazem algum grau de satisfação para todas as partes.
- **Imposição.** Forçar um ponto de vista às custas de outro; oferece apenas soluções ganha-perde.
- **Colaboração.** Incorporar diversos pontos de vista e opiniões de diferentes perspectivas; resulta em consenso e compromisso.
- **Confronto/Solução de problemas.** Tratar o conflito como um problema que deve ser solucionado com o exame de alternativas; requer uma atitude de troca e diálogo aberto.

# Habilidades Interpessoais



- **Liderança.** Os projetos bem-sucedidos requerem habilidades sólidas de liderança. A liderança é importante em todas as fases do ciclo de vida do projeto. É especialmente importante comunicar a visão e inspirar a equipe do projeto a alcançar o alto desempenho.
- **Influência.** Como os gerentes de projetos com frequência têm pouca ou nenhuma autoridade direta sobre os membros da equipe em um ambiente matricial, sua capacidade para influenciar as partes interessadas oportunamente é essencial para o êxito do projeto. As principais habilidades de influência incluem:
  - Capacidade para ser persuasivo e articular claramente os pontos e as posições;
  - Altos níveis de habilidades de escuta ativa e eficaz;
  - Considerar as diversas perspectivas em qualquer situação e
  - Coletar informações relevantes e críticas para abordar questões importantes e alcançar acordos, mantendo a confiança mútua.
- **Processo decisório eficaz.** Envolve a capacidade para negociar e influenciar a organização e a equipe de gerenciamento de projetos. Algumas diretrizes para o processo decisório incluem:
  - Foco nas metas que devem ser alcançadas;
  - Seguir um processo para a tomada de decisões;
  - Estudar os fatores ambientais;
  - Desenvolver qualidades pessoais dos membros da equipe;
  - Estimular a criatividade da equipe e
  - Gerenciar a oportunidade e o risco.



# Outros termos importantes, Tópicos e Teorias



Teoria da Expectativa	Pessoas que acreditam que seus esforços trarão gratificação e esperam por isso
Intermediação, Arbitragem	Quando uma parte neutra ouve e resolve uma disputa
Gratificação	Jantares, Vagas de estacionamento, etc, como premio especial
Benefícios no Salário	Educação, participação de resultados
Teoria da Motivação	Como conseguir apoio numa estrutura matricial ?
- Teoria de McGregor (X, Y)	X: Pessoas precisam de supervisão o tempo todo; são incapazes, evitam responsabilidade e trabalho. Y: Pessoas desejam cooperar, podem trabalhar sem supervisão e poder direcionar seus próprios esforços
- Pirâmide de Maslow	As pessoas são motivadas por diferentes fatores, progressivos à medida em que são satisfeitos: Fisiológicos (ar, comida), Segurança, Social (amor, aprovação), Apreciação (respeito, atenção) e Auto-realização (Crescimento)
- Teoria das Necessidades de McClelland	Pessoas são motivadas por um dos 3 fatores: Realização (projetos realizáveis, com reconhecimento), Afiliação (trabalham melhor cooperando, desejam mais aprovação do que reconhecimento) e Poder (Pessoas socialmente orientadas ao invés de individualmente, querem gerenciar outras pessoas, gostam de influenciar)
- Teoria de Herzberg	Lida com fatores Higiênicos (Condições de Trabalho, Salário, Vida pessoal, Status, Segurança) e Motivacionais (Responsabilidade, Reconhecimento, Crescimento pessoal e auto-realização)

# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

# Processo de Execução

## Distribuição das informações



É o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

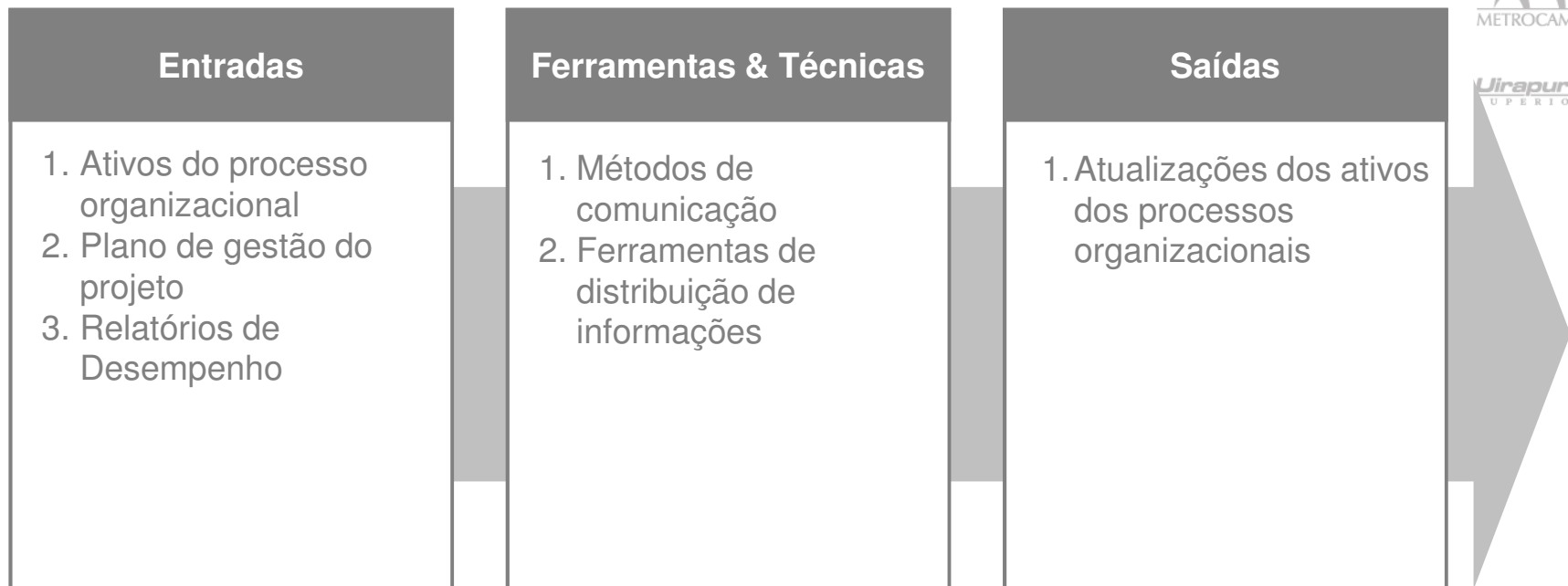


### Distribuição de Informação eficaz – Técnicas :

- **Modelos de emissor-receptor.** Realimentações de *feedback* e barreiras à comunicação.
- **Escolha dos meios de comunicação.** Situações específicas de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando escrever um memorando informal ou um relatório formal e quando comunicar pessoalmente ou por email.
- **Estilo de redação.** Voz ativa ou passiva, estrutura das frases e escolha de palavras.
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões.** Preparação de uma agenda e tratamento de conflitos.
- **Técnicas de apresentação.** Linguagem corporal e planejamento de apoios visuais.
- **Técnicas de facilitação.** Obtenção de consenso e superação de obstáculos.

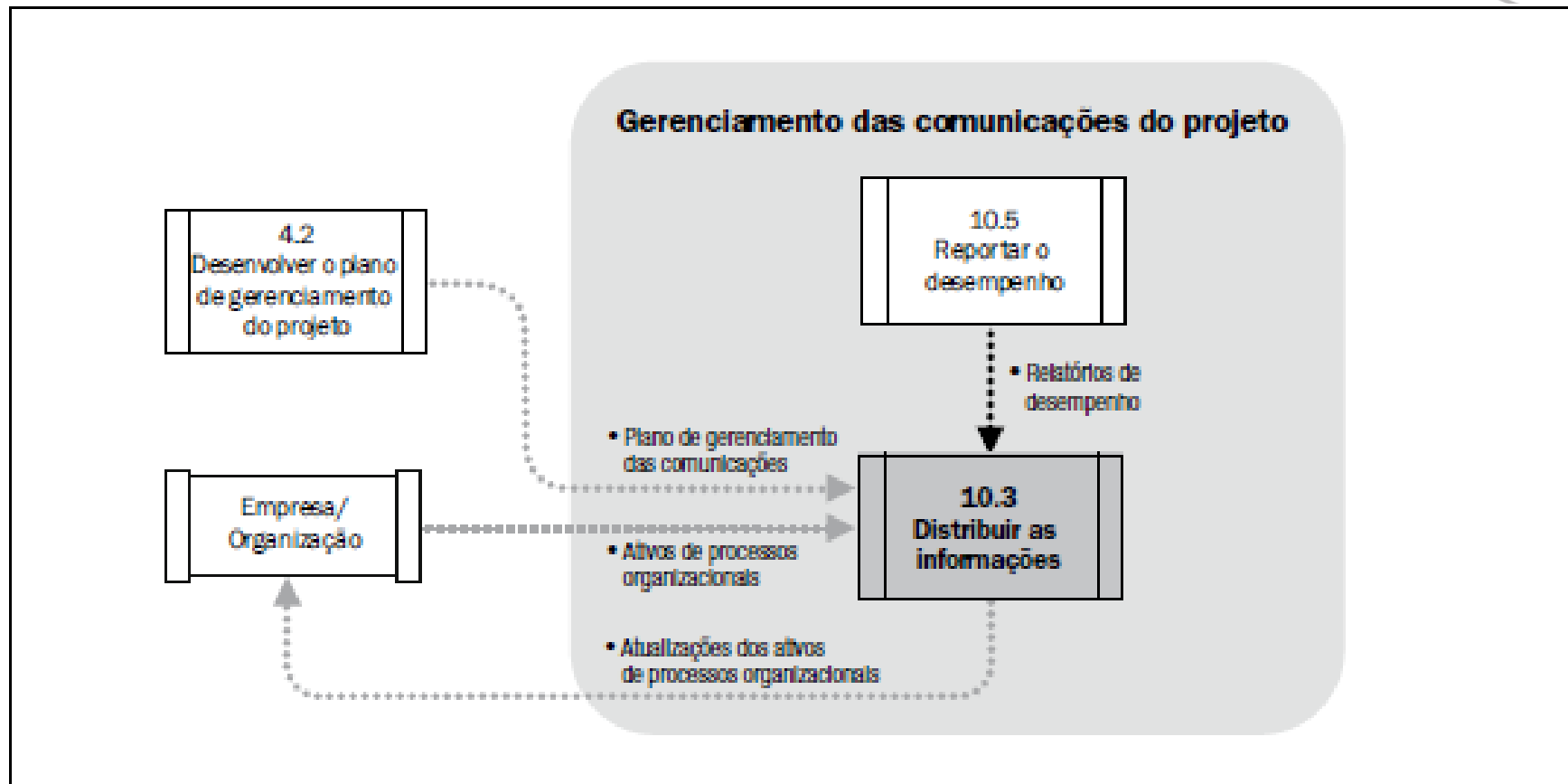
# Processo de Execução

## Distribuição das informações






# Diagrama de Fluxo de Dados



# Processo de Execução

## Execução do plano de comunicação



Destinatários	Atividade	Frequência	Responsável	Documento
Gerente Geral	Reunião de Status	Mensal	Gerente do Projeto	Relatório de Status 
Cliente	Reunião de acompanhamento	Quinzenal	Gerente do Projeto	Relatório de Status
Diretoria	Posicionamento do projeto	Quinzenal	Gerente do Projeto	Rel. Executivo Dashboards

# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato

# Processo de Execução



## Gerenciar as expectativas dos Stakeholders



Gerenciar as expectativas das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

### Envolve:

- Gerenciar ativamente as expectativas das partes interessadas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto.
- Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas. Essas preocupações precisam ser reveladas e analisadas e os riscos precisam ser avaliados.
- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. A solução pode resultar em uma solicitação de mudança ou pode ser tratada fora do projeto como, por exemplo, ser adiada para outro projeto ou fase, ou transferida para outra entidade organizacional.

# Gerenciamento de Expectativa



- Um correto gerenciamento de expectativa = SUCESSO
- O Cliente envolvido ajuda a diminuir riscos, alavancar novos negócios, aprovações mais fáceis
- O Gerente de Projetos é o responsável pelo gerenciamento de expectativa do cliente
- Novamente há a necessidade de se gerenciar issues
- Habilidades intrapessoais e interpessoais
- Habilidades de apresentação, Negociação, redação e de falar em público

# Processo de Execução

## Gerenciar as expectativas dos Stakeholders



# Diagrama de Fluxo de Dados

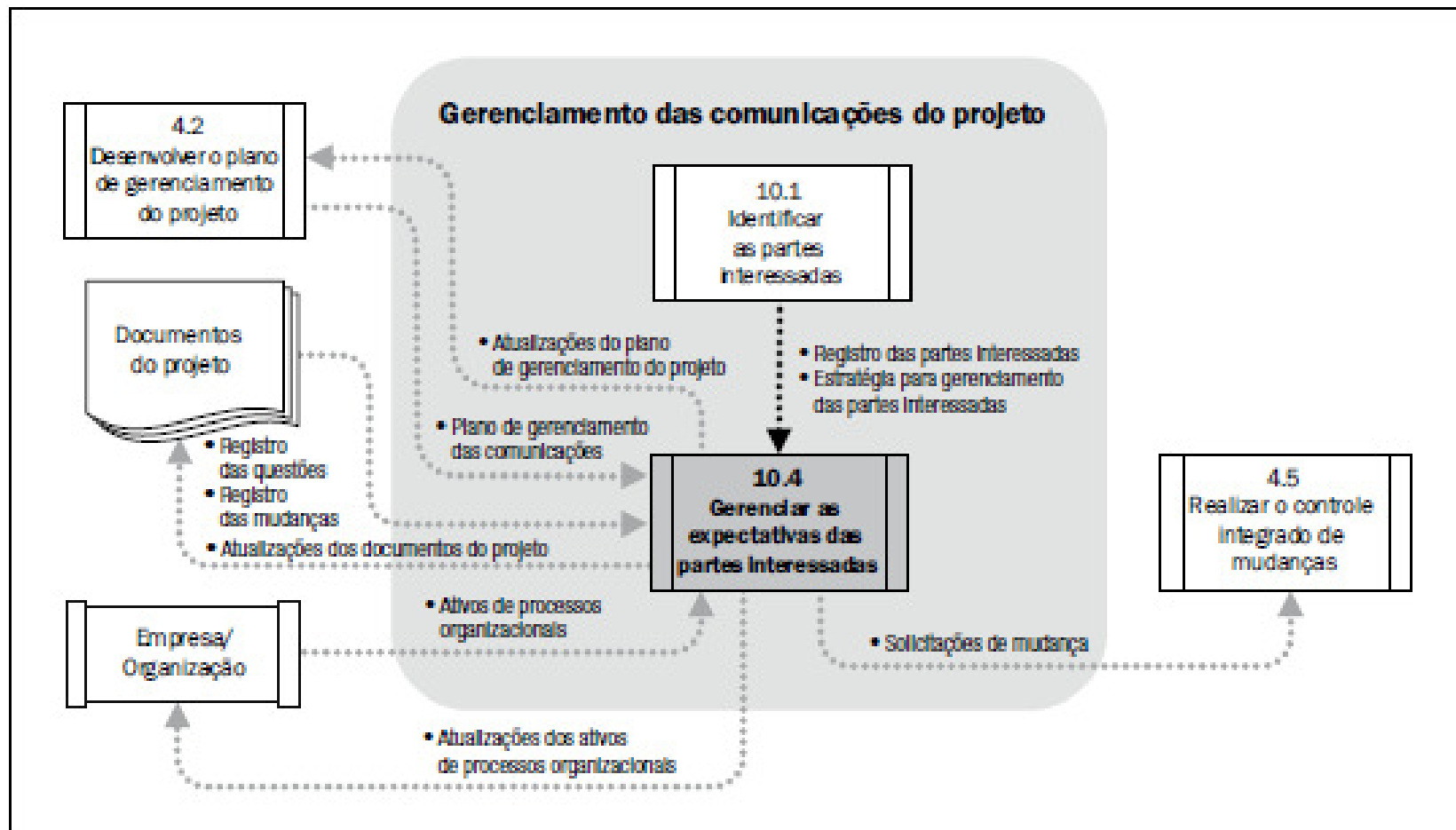
veris

IBTA

MAPES

TROCAMP

rapuru  
PERIOR



# Visão Geral



Grupo de Processos	Execução	Controle	Encerramento
<b>Gestão de Integração</b>	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
<b>Gestão de Escopo</b>		5.4 Verificação do escopo 5.5 Controle do escopo	
<b>Gestão de Prazo</b>		6.6 Controle do cronograma	
<b>Gestão de Custo</b>		7.3 Controle de custos	
<b>Gestão de Qualidade</b>	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe de projeto		
<b>Gestão da Comunicação</b>	10.3 Distribuição das informações 10.4 Gerenciar as expectativas dos Stakeholders	10.5 Relatório de desempenho	
<b>Gestão de Risco</b>		11.6 Monitoramento e controle de riscos	
<b>Gestão de Contratos e Suprimentos</b>	12.2 Conduzir seleção de Fornecedores	12.3 Administração de contrato	12.4 Encerramento do contrato



# Processo de Execução

## Conduzir a seleção de fornecedores



Realizar as aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato

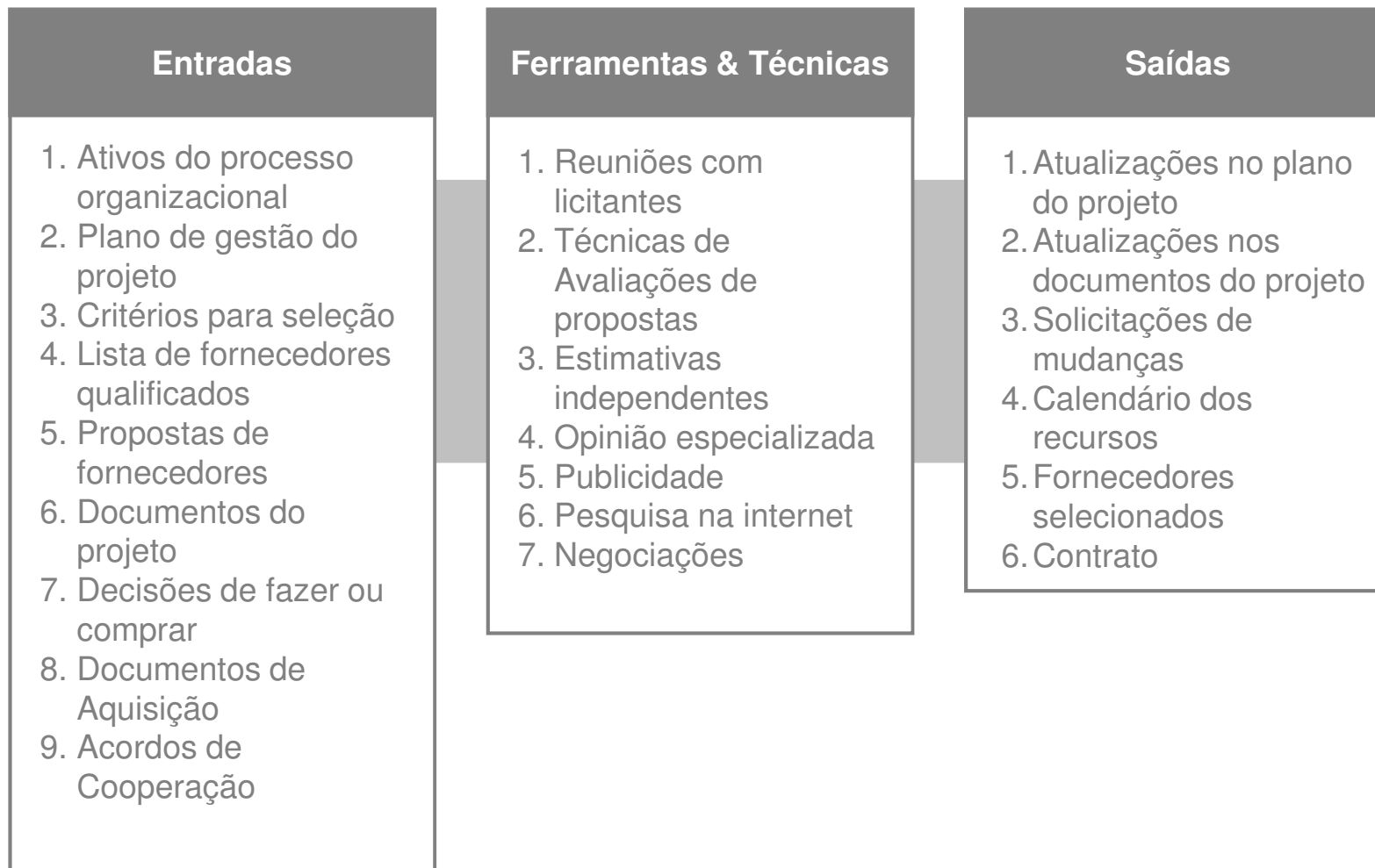


Nos itens de aquisições mais importantes, o processo geral de solicitação de respostas dos fornecedores e avaliação dessas respostas pode ser repetido. É possível gerar uma lista resumida de fornecedores qualificados com base em uma proposta preliminar. Uma avaliação mais detalhada poderá então ser realizada de acordo com um documento de requisitos mais específicos e abrangentes solicitado aos fornecedores da lista resumida. Além disso, as ferramentas e técnicas descritas aqui podem ser usadas sozinhas ou em combinação para selecionar os fornecedores. Por exemplo, é possível usar um sistema de ponderação para:

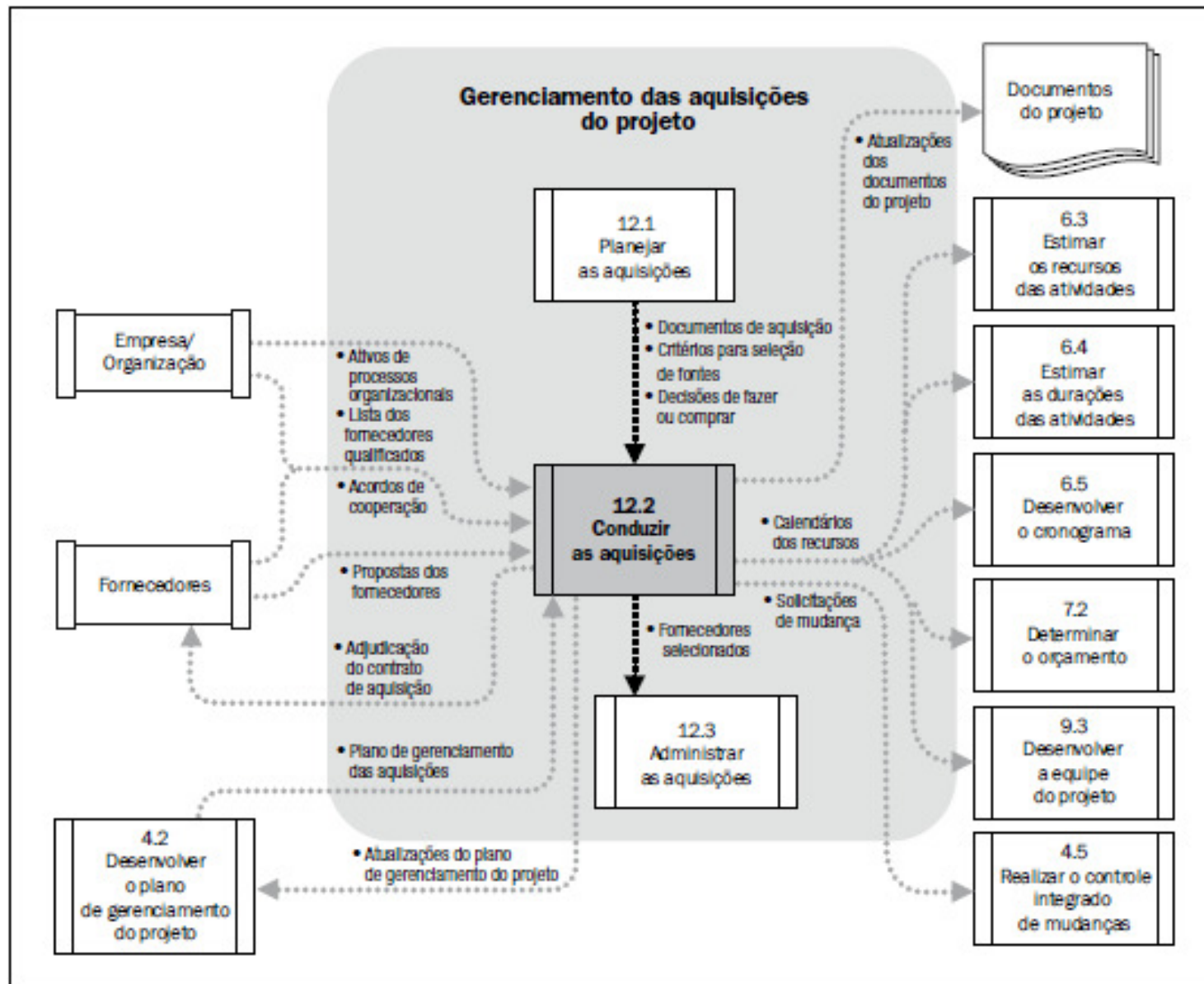
- Selecionar um único fornecedor que será solicitado a assinar um contrato padrão e
- Estabelecer uma sequência de negociação classificando todas as propostas pelas pontuações da avaliação ponderada atribuídas a cada proposta.

# Processo de Execução

## Conduzir a seleção de fornecedores



# Diagrama de Fluxo de Dados



# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer

Problema: Qual a melhor linha de ação para a empresa?

- Desenvolver um software ERP ?
- Utilizar um software ERP comercial ?



# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer

Tomada de decisão baseada em critérios

- *Passo 1: critérios e pesos*
- *Passo 2: notas para as linhas de ação*
- *Passo 3: nota ponderada final*
- *Passo 4: escolher linha de ação (maior nota)*
- *Passo 5: identificar riscos e definir estratégias  
para linha de ação escolhida*



# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer

*Passo 1: Estabelecer critérios para julgamento e peso:*

<i>Critério</i>	<i>peso</i>



# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer



*Passo 1: Estabelecer critérios para julgamento e peso:*

<i>Critério</i>	<i>peso</i>
<i>Custo</i>	<i>5</i>
<i>Integração com os processos da empresa</i>	<i>4</i>
<i>Capacidade</i>	<i>4</i>
<i>Facilidade de uso</i>	<i>3</i>
<i>Prazo</i>	<i>2</i>

# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer



*Passo 2: Atribuir notas para as Linhas de ação:*

<i>Critério</i>	<i>peso</i>	<i>Linha de ação 1: Desenvolver software</i>	<i>Linha de ação 2: Adquirir software</i>
<i>Custo</i>	<i>5</i>		
<i>Integração com os processos da empresa</i>	<i>4</i>		
<i>Capacidade</i>	<i>4</i>		
<i>Facilidade de uso</i>	<i>3</i>		
<i>Prazo</i>	<i>2</i>		



# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer

*Passo 2: Atribuir notas para as Linhas de ação:*

<i>Critério</i>	<i>peso</i>	<i>Linha de ação 1: Desenvolver software</i>	<i>Linha de ação 2: Adquirir software</i>
<i>Custo</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>7</i>
<i>Integração com os processos da empresa</i>	<i>4</i>	<i>7</i>	<i>3</i>
<i>Capacidade</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>6</i>
<i>Facilidade de uso</i>	<i>3</i>	<i>8</i>	<i>2</i>
<i>Prazo</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>8</i>

# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer



*Passo 3: Determinar a nota ponderada final:*

Critério	peso	notas		peso * notas	
		LA 1: desenvolver software	LA 2: adquirir software	LA 1: desenvolver software	LA 2: adquirir software
a) Custo	5	3	7	15	35
b) Integração com os processos da empresa	4	7	3	28	12
c) Capacidade	4	4	6	16	24
d) Facilidade de uso	3	8	2	24	6
e) Prazo	2	2	8	4	16
Somatória				87	93

# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer

*Passo 4: Determinar a linha de ação recomendada*

A linha de ação recomendada é  
**adquirir um software ERP já disponível no mercado**



# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Decisão de comprar ou fazer

*Passo 5: identificar os riscos e definir as estratégias mitigadoras (matriz de riscos)*

Para a linha de ação recomendada quais os **riscos** e que **estratégias mitigadoras** devemos adotar?



# Estabelecer Contrato



O contrato de aquisição é concedido para cada fornecedor selecionado. O contrato pode ter a forma de um simples pedido de compra ou de um documento complexo. Independentemente da complexidade do documento, o contrato é um acordo legal que gera obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a remunerar o fornecedor. O contrato é uma relação legal sujeita a ações corretivas nos tribunais. Os principais componentes do documento de contrato variam, mas em geral incluem:

- Declaração do trabalho ou entregas;
- Linha de base do cronograma;
- Relatórios de desempenho;
- Período de desempenho;
- Papéis e responsabilidades;
- Local de desempenho do fornecedor;
- Definição de preços;

# Estabelecer Contrato - cont



- Suporte ao produto;
- Limitação de responsabilidade;
- Remuneração e retenções;
- Penalidades;
- Incentivos;
- Seguros e seguros-desempenho;
- Aprovações de subcontratadas subordinadas;
- Tratamento de solicitações de mudança e
- Mecanismos de rescisão e de resolução alternativa de disputas. O método alternativo para resolução de disputas pode ser decidido com antecedência como parte da concessão da aquisição.

# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Estabelecer o contrato do projeto

- Ausência de formalização de contratos

- Não cumprimento de cláusulas contratuais

- Créditos não recebidos/  
gastos incorridos indevidamente

- Grande quantidade e complexidade de tipos de contratos

- Ausência de relatórios de acompanhamento/  
medição de contratos

- Inexistência de avaliação e categorização de riscos (Risk Assessment)

- Ausência de revisão periódica das cláusulas contratuais

- Ausência de análise quanto a retorno de investimento de contratos



- Não aderência a limite de alçadas

- Ausência / Monitoramento inadequado de *Service Level Agreements* – SLAs

- Não cumprimento de requerimentos legais, tributários, trabalhistas e previdenciários.

- Ausência de política para contratação

- Ausência de definição de processo de gestão de contratos

- Gestores de contratos não qualificados

- Ausência/ sistemas de informática inadequados para gestão

- Desobediência a normas e procedimentos

- Conflitos de segregação de funções

- Fluxo de caixa negativo

# Processo de Execução

Conduzir a seleção de fornecedores

Estabelecer o contrato do projeto

Baseado nos tipos de contratos que vocês conheceram no processo de gerenciamento de aquisições, como poderíamos minimizar os riscos tanto do ponto de vista de quem contrata quanto do ponto de vista de quem executa?





# Fim – Execução de Projetos



# Q&A