

**Entregar o projeto até 22:55**

**Entregar último questionário até 23:59**

DATAS	CONTEÚDO
13/08/19	Gestão de Projetos: perspectivas e modelo de referência
20/08/19	O que é projeto?
27/08/19	Boas práticas de Gestão de Projetos
03/09/19	Gestão da Integração
10/09/19	Teste 1 - Acompanhamento do trabalho final (Moodle)
17/09/19	Gestão do Escopo
24/09/19	Gestão do Tempo
01/10/19	Gestão de Custos
15/10/19	Teste 2 - Acompanhamento do trabalho final
22/10/19	Gestão da Qualidade
29/10/19	Gestão de Recursos Humanos
05/11/19	Gestão de Comunicação
12/11/19	Teste 3 - Acompanhamento do trabalho final
19/11/19	Semana Tecnológica
26/11/19	Gestão de Riscos
03/12/19	Gestão de Aquisições
10/12/19	Gestão dos Stakeholders
17/12/19	Teste 4 - Apresentação do trabalho final

## Aula dia 20/08

PMBOK (patrocinado pelo PMI) - Body of Knowledge de gerência de projetos  
é o princípio dessa matéria

É dividido em subáreas (círculo) e cada um é um capítulo do livro

Eficiência é fazer bem feito

Eficácia é fazer a coisa certa

Projeto: é feito das 2 coisas seguintes:

- Temporalidade: Tem início e fim definidos;
- Singularidade: Todo projeto é diferente, único;

Tipificação de projetos:

- **Complexidade do Projeto (desenho do quadrado)**

- Simples
  - I -> Simples ou Rotina
- Complexo
  - II -> Ambiente Técnico -> Desafiador tecnicamente, ambiente de negócio simples
  - III -> Ambiente de Negócios -> Ambiente técnico rotineiro, ambiente de negócio desafiador
- Muito Complexo - IV
  
- **Diamante - 4 eixos**
  - Tecnologia
    - Baixa; Média; Alta; Super Alta.
  - Novidade
    - Derivativo; Plataforma; Inédito.
  - Passo
    - Regular; Rápido/Competitivo; Tempo Crítico; Urgente.
  - Complexidade
    - Conjunto; Sistema; Grupo.
  
- **Segundo a Organização (quadro de projeto/programa)**
  
- **Hard vs Soft**
  - Clareza do objetivo
    - Metas/objetivos claramente definidos  $\neq$  Metas/objetivos ambiguamente definidos.
  - Tangibilidade do objetivo
    - Artefato físico  $\neq$  Conceito abstrato
  - Medidas de sucesso
    - Somente medidas quantitativas  $\neq$  Somente medidas qualitativas
  - Permeabilidade do projeto
    - Não sujeito a influências externas  $\neq$  Altamente sujeito a influências externas
  - Número de opções de solução
    - Refinamento de uma solução única  $\neq$  Exploração de muitas alternativas de solução
  - Grau de participação
    - Participação mais rígida sem participação dos stakeholders  $\neq$  Participação mais liberal/alto envolvimento dos stakeholders
  - Expectativas dos *stakeholders*
    - Valorização da técnica, performance e eficiência gerenciada por controle  $\neq$  Valoriza o relacionamento cultura e significado, gerenciamento por negociação
  
- **Modelo I4**
  - Integração
  - Inovação

- Impacto - A importância para a empresa
- Imediato
  - Dependendo de qual tem mais peso, terá mais atenção.

## **Aula dia 27/08**

### **Boas Práticas de Gestão de Projetos**

O **gerenciamento de projetos** é aplicação de métodos, ferramentas, técnicas para atender aos **requisitos do projeto**.

O gerenciamento do projeto é **realizado** através da aplicação e integração apropriadas dos **processos de gerenciamento de projetos** (coisas que tem de ser feitas para gerenciar bem o projeto).

**BoKs:** (\*GP=gestão de processos)

1. Áreas de conhecimento em GP
  - 1.1. Integração
  - 1.2. Escopo
  - 1.3. Cronograma
  - 1.4. Custos
  - 1.5. Qualidade
  - 1.6. Recursos
  - 1.7. Comunicações
  - 1.8. Riscos
  - 1.9. Aquisições
  - 1.10. Partes Interessadas (Gestão de Stakeholders)
2. Ciclo de vida em GP
3. Grupo de processos em GP

Tabela XXX(Chater?) - mostram os processos que ocorrem em cada uma das fases abaixo, posicionados nas áreas de conhecimento a qual estão relacionadas.

Introdução?

Planejamento

Execução

Monitoramento e controle

Mais um

#### **Ciclo de Vida**

Define as fases que conectam o início ao fim do projeto.

## **Aula dia 03/09**

Modelos de Project Charter -> Entregar até o dia 10 (entreue)

Conhecimento Explícito é o que está escrito.

Conhecimento Tácito é o que está na cabeça (não formalizado).

## **Aula dia 17/09 - Capítulo 5 - Ninguém veio**

### **Gerência do Escopo**

## **Aula dia 24/09 - Capítulo 6**

### **Gerência do Cronograma (tempo)**

#### **Definição de atividade:**

Unidade de trabalho indivisível, com recursos, métodos de execução e tempos conhecidos.

Permite uma base para estimativas e para a elaboração de cronogramas, execução, monitoramento e controle do trabalho do projeto.

WBS? - limite entre wbs e cronograma (capítulo 5)

#### **Projeto**

##### **Produto**

**Pacote de Trabalho** - WBS vai até aqui

**Atividade** - as inter-relações existem entre Atividades, não pacotes de trabalho.

Relaciona atividades com recursos necessários, etc.

“Criar banco de dados” - “Fazer o protótipo da interface”

- Se você mexe na WBS (escopo do projeto), provavelmente deve precisar mexer nas atividades

#### **Sequenciamento:**

- Qual a relação entre as atividades do projeto?
- Há dependência entre as atividades?
- Qual é o tipo de dependência?
- Análise crítica dos relacionamentos lógicos entre as atividades (pode-se fazer estas atividades em paralelo?)
- Estudo das precedências
  - Precedências mandatórias (lógica rígida)
  - Precedências arbitradas (lógica preferencial ou fina)
  - Precedências externas
  - Marcos do projeto

#### **Tipos de precedências:**

- Término/Início: (terminar para começar)
- Término/término;
- Início/Início:

- Início/Término:

PDM - Preceding Diagramming Method (as atividades são os nós)

Rede de Atividades

ADM - Arrow Diagramming Method (as atividades são as arestas)

Rede de Eventos

## **Programação de Projetos:**

### **Gráfico de Gantt:**

- Alocação das atividades no cronograma;
- Considera durações estimadas e precedências;

### **Diagrama de Marcos:**

- Mostra os pontos notáveis no tempo;
- Compara-se o planejado com o realizado;

### **PERT e CPM:**

- Técnicas de programação em rede;
- Considera relações de dependência;
- Diferenciam-se quanto às estimativas de tempo das atividades;
- 3 estimativas:
  - Otimista (a)
  - Mais provável (m)
  - Pessimista (b)

# **Aula dia 01/10 - Capítulo 7**

## **Gerência de Custos**

### **Orçamentação do Projeto**

Agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma.....

### **Linha de Base - *Baseline* (Curva S)**

1. Definir WBS
2. Definir o cronograma
3. Alocar o Orçamento

### **Earned Value Analysis - EVA**

O Planned Value - **PV** (Valor Orçado - VO) é o valor total orçado para ser gasto em uma determinada atividade, pacote ou projeto, isto , em um determinado ponto de verificação do projeto. ( o quanto foi **efetivamente planejado**).

O Actual Cost - **AC** é o custo total incorrido em um determinado período de tempo. O AC é o custo real, aquele desembolsado pela empresa no período (os boletos, cupons fiscais, recibos) ( o quanto foi **efetivamente gasto**).

O Earned Value- **EV** é o montante orçado para o trabalho efetivamente realizado no período. Para determinar este valor é preciso conhecer qual foi a porcentagem do trabalho planejado para o período que foi de fato executada. ( o quanto foi **efetivamente feito**).

A diferença entre o EV - AC = Variância de Custo ( **CV** cost variance)

A diferença entre o EV - PV = **SV** Schedule Variance

**CPI** = EV / AC                      Se abaixo de 1, custo acima do que foi feito(?)

**SPI** = EV / PV                      Se abaixo de 1, custo acima do orçamento(?)

## Controle de Custo

Influenciar os fatores geradores de custos adicionais e controlar as mudanças no orçamento ao longo da evolução do projeto

Influencia os fatores que criam mudanças na baseline de custo para garantir que essas mudanças sejam benéficas

Determina se a baseline de custo foi alterada. Caso afirmativo ver o impacto da nova baseline de plano de projeto (controle integrado)

Gerenciar as mudanças quando elas surgirem.

Identificar as causas das variações positivas ou negativas.

cai na prova o que é uma baseline de custos (curva S?)

eh uma linha construída a partir de todas as atividades desde o começo até o final do projeto já levando em conta este extra(gordurinha) do projeto

compara o projetado com o executado (baseline -> um screenshot do estado do projeto)

## Aula dia 22/10 - Capítulo 8

### Gerência da Qualidade



tamo ferrado!!!!

**3 etapas/;**

-> Planejamento da qualidade;

Filosofia:

Análise custo/benefício;

Benchmarking;  
Mapa dos processos;  
Projeto de experimentos;  
Custos de qualidade.

-> Garantia da qualidade;

Gerencial:

- ferramentas e técnicas de qualidade.
- Auditorias de qualidade.

-> Monitoramento & Controle da qualidade.

Técnico

- Inspeção;
- Gráficos de controle;



Diagrama de pareto:  
Amostragem estatística;  
Mapa do Processo;  
Análise de tendências.

## Gestão da Qualidade e GP

A equipe de gerência de projeto deve estar atenta a:

- satisfação do cliente - entender, gerenciar e influenciar necessidades de forma que as expectativas do cliente sejam satisfeitas ou excedidas.
- Prevenção ao invés de inspeção.
- Responsabilidade da gerência - o sucesso exige a participação de todos os membros da equipe, mas permanece a responsabilidade da gerência em fornecer os recursos necessários para se ter êxito.
- Ao ciclo repetitivo de planejar, fazer, checar e agir (plan-do-check-act PDCA).
- Custos da qualidade.

## Qualidade em Projetos

Quem é o cliente em projetos? -> Stakeholders

## Qualidade

- **Definição:**

O grau com que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos.

Chave para o sucesso é satisfazer de forma negociada as expectativas e requisitos dos stakeholders (ótimo global e não local) ( a melhor respota possibvel)

**- Ferramentas:**

Várias ferramentas de qualidade são passíveis de utilização: CEP, inspeção, sete novas e velhas ferramentas, SIPOC...

As ferramentas utilizadas no controle da qualidade off-line podem ser mais relevantes: benchmarking, focus group, QFD, DOE...

**QFD: Quality / Function / Deployment**

**Desdobramento da função qualidade**

**QBS - Quality Breakdown Structure**

**É uma espécie de inversão da WBS**

**WBS = QBS**

**Fase = Atributo**

**Critério = Deliverable**

## **Aula dia 29/10 - Capítulo 9**

### **Gerência de Recursos**

**Lógica do Planejamento e Alocação de Recursos para o Projeto**

Identificação do trabalho (o quê) -----\ Lógica Temporal

Identificação dos recursos (Quem) -----/

**Gestão de custos - Estimativas**

**Estimativas por analogia ou Proxy(up-down):** uso das informações de projetos anteriores e similares

Especialistas, dados históricos, **parametrização (PROVA)**

**eSTIMATIVAS BOTTOM-up:** estimativas .....

**BOTTOM-Up Ex:**

Sabe-se(descobre-se) o custo das atividades e cada unidade, para saber o do todo.

Montagem da Equipe:

Organograma da hierarquia

Gráfico de responsabilidades matricial

Formato orientado a texto

**Plano de Gestão de recursos**

Recrutamento e seleção

Cronograma e nivelamento (histograma de recursos e calendário)



Critérios de liberação (método para aceitação/finalização e marcos de liberação dos membro de equipe).

Demanda por treinamento (desenvolvimento de competências)

Reconhecimento e premiações

Normas e regulamentações trabalhistas e políticas organizacionais

Ergonomia e segurança

### Nivelamento de Recursos

O nivelamento de recursos tem como objetivo eliminar picos de utilização e vales de ociosidade de recursos, suavizando sua flutuação no tempo. para tal, as folgas associadas às tarefas não críticas são utilizadas. (suavização do gráfico de recursos. É não deixar ninguém ocioso).

### Nível ideal de Recursos

$Q^* = S/D$

$Q^*$  -> nível ótimo de utilização

$S$  = área

$D$  = duração do projeto

$Q_1$  e  $Q_2$  -> limites

## Aula dia 05/11 - Capítulo 10

### Gerência de Comunicações

GANHEI UM PONTO CARALHO

Codificar ----->	Decodificar
(Mensagem)	(Ruídos)
Decodificar----->	Codificar
(Ruídos)	(Retorno/Feedback)

### Modelo Básico

**Emissor:** Elemento que codifica a mensagem

**Codificar:** traduzir pensamentos ou ideias para uma linguagem que seja entendida pelas pessoas

**Mensagem:** Pensamentos sentimentos e ideias para que o comunicador deseja passa a saída da comunicação

**Meio/Canal:** o método usado para transmitir a mensagem.

**Receptor:** elemento que recebe a mensagem.

**Decodificar:** traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou ideais significativos

**Feedback:** é o ato de enviar um sinal ao emissor garantido a recepção de mensagem - reversão de papéis entre o comunicador e receptor.

**Ruído:** tudo que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem.

### **Barreiras:**

-**Ambiente:** desconforto físico, barulho

-**Verbal:** expressão oral

-**Interpessoal:** diferenças de nível hierárquico e de formação

-**Reações emocionais/temperamento:** agressividade, autodefesa

-**Organização:** tipos de organização, equipes dispersas fisicamente

-**Distância do projeto no tempo:** fases de um projeto

### **Canais de comunicação:**

- Quanto maior o número de pessoas envolvidas na comunicação, maior o número de canais de comunicação, de maneira geométrica
- Para determinar o número de canais de comunicação de um determinado grupo de indivíduos temos:

$$\rightarrow (n(n-1))/2$$

### **Redes sociais**

-> redes sociais se formam da interação direta, indireta e experiência comum.

- estruturas de rede:

Ênfase no motivo da conexão

Análise dos resultados

-> **análise de resultados**

Como a informação circula no projeto?

### **Plano de comunicações:**

**Determinar as necessidades de informação e comunicação por categoria de stakeholders:**

**Quem** precisa de **qual** informação: relatórios de desempenho, documentação técnica, laudos etc.

**Quando** ele precisarão?

**Como** ela será fornecida: métodos utilizados para coletar, armazenar e distribuir e atualizar as informações.

Por **quem**?

Balancear os *trade offs* entre excesso e falta de informação

### **Relatório de desempenho**

- Quais deliverables foram concluídos?
- Quais deliverables não foram concluídos?
- Até que ponto alguma coisa não deu tempo de anotar
- Qual foi o prazo de execução, comparado com a baseline? (eva)

## **Aula dia 26/11 - Capítulo 11**

### **Gerência de Riscos**

#### **Planejamento**

1. Planejar o gerenciamento do risco;
2. Identificar os riscos;
3. Realizar a análise qualitativa dos riscos;
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos;
5. Planejar as respostas aos riscos.

#### **Execução**

1. Implementar respostas aos riscos.

#### **Risco: Conceito**

Risco tem uma causa, e se ela ocorrer, uma consequência.

- **Probabilidade** que a causa venha a ocorrer.
- **Impacto**: consequências desta ocorrência nos objetivos do projeto.

*Risco do projeto é um evento incerto ou condição que, se vier a ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre um objetivo do projeto.*

Risco ou Incerteza?

**Riscos** são eventos sujeitos a probabilidade conhecida e impacto estimável.

**Incerteza** é uma situação para qual não é possível especificar probabilidade.

Quanto mais informação a gente dispõe, vamos da análise da incerteza para a análise de riscos.

## Processos de gestão de riscos:

planejamento

identificação

análise de risco

planejamento de resposta de risco

monitoramento e controle

## soft skills

resiliência

improviso

gestão de conhecimento

métodos ágeis

gerenciamentos de crises

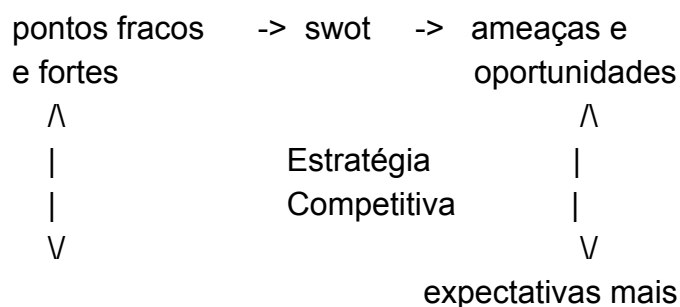
gestão de conhecimento

## Risco: Conceito Tradicional

Risco é sinônimo de consequências adversas(perdas, perigos..)

Risco também traz oportunidade

## Análise SWOT



## Planejamento da gestão de risco

escopo - cronograma - orçamento

## Plano de Gestão de Risco (pode incluir)

- Metodologia
- Papéis e responsabilidades
- Orçamento
- Escalas de risco e interpretação

- Limiar de risco
- Formatos de relatórios
- Rastreamento
- Propensão x Aversão ao risco

## **Gestão do Risco**

### **Planejamento da gestão de risco**

Análise do risco (

Identificação do risco

Algo do risco (

Análise quantitativa do risco

qualitativa do risco

Planejamento da resposta ao risco

))

Monitoração e controle

### **Identificação dos riscos**

- Identificação dos riscos do projeto, que deve ocorrer ao longo de todo ciclo de vida.
- Descrição do risco: inclui uma ou mais causas, suas probabilidades de ocorrência e suas possíveis consequências nos objetivos do projeto.

**RBS** - Risk Breakdown Structure.

### **Planejamento da resposta**

- Plano de ação para reforçar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto:
  - Priorizar riscos;
  - Definir a estratégia de resposta aos riscos;
  - Alocar recursos para implementação do plano de resposta;
  - Identificar os responsáveis pela condução do plano.

### **Estratégias de resposta aos riscos:**

#### **Negativos**

Escalar

Prevenir

Transferir

Mitigar

#### **Positivos**

Escala

Explorar

Compartilhar

Melhorar

Prevenir o Risco

- A equipe do projeto age para eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra o seu impacto. Ela envolve a alteração do plano de gerenciamento do projeto para eliminar totalmente a ameaça.
- Pode levar a estratégias conservadoras:
  - Redução do escopo para evitar tarefas de alto risco.
  - Optar por uma abordagem tradicional em vez de uma inovadora.

**Explorar** elimina a incerteza;

### **Transferir**

- Transferir o impacto de um risco para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela resposta.
- A transferência do risco quase sempre envolve o pagamento de um prêmio para os terceiros que assumem o risco

do outro lado: **Compartilhar**

### **Mitigar**

- Ações para diminuir a probabilidade e/ou o impacto do risco para abaixo de um limiar aceitável.

do outro lado: **Melhorar**.

### **Aceitar**

- A aceitação passiva não exige nenhuma providência, deixando a equipe do projeto lidar com o risco quando ele ocorrer. Geralmente são riscos de pequena severidade e facilmente controláveis.
- A aceitação ativa desenvolve um plano de contingência para ser executado se o risco vier.....

### **Escalar**

- Na estratégia escalar, considera-se que o risco (ameaça ou oportunidade) está fora das fronteiras do projeto, portanto não fazendo parte de seu escopo.
- Assim, o risco escala para esferas mais estratégicas de programa e portfólio.
- Vale lembrar que o risco escalado não deve ser esquecido, mas sim tratado de forma apropriada pelos mecanismos de governança em projeto.
- É fundamental, nesse sentido, ter uma gestão integrada de riscos na organização.

### **Análise Qualitativa x Quantitativa**

XX

XXX

### Matriz de probabilidade/Impacto

- Matriz que avalia a severidade do risco, baseada na combinação das escalas de probabilidade e impacto.
- Em geral, essas matrizes são divididas em zonas que representam a criticidade do risco. O tamanho dessas zonas traduzem o limiar de risco da corporação.
- limiar de risco: propensão X aversão ao risco

Prob.	Ameaças					Oportunidades				
<b>0.90</b>	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
<b>0.70</b>	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
<b>0.50</b>	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
<b>0.30</b>	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
<b>0.10</b>	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

Simulação de Monte Carlo

Distribuição normal?????

## Aula dia 03/12 - Capítulo 12

### Gerência das Aquisições

**\*Caso não forem feitas nenhuma aquisição, coloca isso nos pressupostos\***

#### Planejamento

Planejar a gestão das aquisições

#### Execução

Gerenciar as aquisições

#### Monitoramento e Controle

Controlar as aquisições

## Principais Documentos:

- **Especificação do trabalho das aquisições (ET) (Procurement Statement of work - SOW):** a especificação do trabalho descreve o tempo de aquisição em detalhes suficientes para permitir produtos, serviços ou resultados.
- **Solicitação de Informação (SDI) (Request of Information - RFI):** Informações sobre o fornecedor e idoneidade
- **Solicitação de Proposta (SDP) (Request for Proposal):** Informações sobre o produto ou serviço.
- **Solicitação de Orçamentos:** proposta comercial, valores, condições de pagamento...
- **Convite para licitação (CPL) (Invitation for Bid - IFB):** Geralmente, este termo equivale à solicitação de proposta e de orçamento. No entanto, em algumas áreas de aplicação, ele pode ter um significado mais restrito ou mais específico. (exemplo: licitações públicas - Lei 8.666)
- **Outros documentos** que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer: Solicitação de Cotação (SDC) (Request for Quotation - RFQ), aviso de oferta e convite para negociação e resposta inicial do vendedor

## Obtenção de Informações

### Critérios para pré-qualificação de fornecedores:

- Histórico de fornecimentos executados;
- Atestado/Comprovação de fornecimentos similares (Capacidade Técnica);
- Instalações e recursos;
- Corpo técnico e administrativo;
- Balanços contábeis;
- Atestados jurídicos-financeiros.

### Para os pré-qualificados:

- Visita às instalações do fornecedor;
- Contato com clientes atuais e outros já atendidos;
- Contato com subfornecedores;
- Referências financeiras.

## Tipos de Contrato

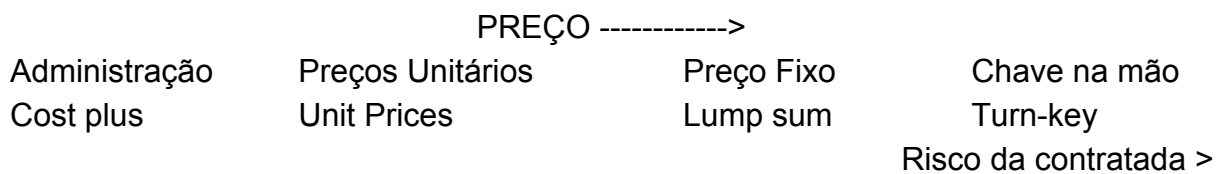
- **Contratos de preço fixo (fixed-price contract):** envolve um preço total fixo para um produto bem definido.
  - Pode prever ajuste de preço (FP Economic Price Adjustment, ex.: variação de inflação ou dólar) ou remuneração de incentivo (FP - Incentive Fee, ex.: bônus por atender aos critérios de desempenho definidos).



- **Custo de contratos reembolsáveis(cost-reimbursable contract):** envolve o pagamento ao fornecedor pelos custos reais, mais frequentemente uma taxa correspondente ao lucro do vendedor.
- **Contratos de tempo e recursos (T&M - time & material contract):** categoria híbrida que contém aspectos dos anteriores. O valor total não é definido no momento da contratação, mas pode ter disposições de contratos de preço fixo ou preço fechado quanto a taxas unitárias pré-fixadas pelo comprador/fornecedor.

### Seleção do Tipo de Contrato

< Risco da contratante



### Seleção dos Fornecedores

-Entradas

-Propostas

\*Critérios de Avaliação

-Políticas organizacionais

-Parcerias

### Ferramentas e técnicas

-Negociação contratual

-Sistemas de ponderação

-AHP

-Sistema de Triagem

-Cadastro de fornecedores

-Avaliação de proposta

- O menor preço nem sempre corresponde à melhor solução.
- As propostas devem ser separadas em duas seções: técnica (quanto à abordagem) e comercial (quanto ao preço).

### AHP - Analytical Hierarchic Process

- Foi desenvolvido em 1970 pelo Dr. Thomas Saaty, visando imitar a maneira que as pessoas pensam.
- Cria-se uma estrutura hierárquica para a decisão com objetivos no nível mais alto, seguido dos critérios e das alternativas.
- A comparação é feita por julgamentos

### Encerramento de Contratos

- Supervisão de instalação (bens);
- Desmobilização (serviços);
- Entrega final dos bens e serviços;
- Entrega dos documentos técnicos e fiscais;
- Acerto de todas as pendências;
- Validação das garantias e início do prazo de garantia;

- Quitação de resíduos xxxxxxxx;
- xxxxxxxx;
- xxxxxxxxxxxx;

#### AHP - Material do Professor

- Três locais possíveis (L1, L2, L3) e quatro critérios para a escolha:
  - Preço da propriedade;
  - Distância aos fornecedores;
  - Qualidade dos técnicos;
  - Custo do trabalho.
- Árvore hierárquica:
  - Melhor escolha de local
    - Preço prop
      - L1, L2, L3
    - Distância
      - L1, L2, L3
    - Qual. Técnicos
      - L1, L2, L3
    - Custo trabalho
      - L1, L2, L3
- Matriz de Comparação
  - Entre os critérios:
 

■ 1	1/X	1/X	X
■ X	1	1/X	1/X
■ X	X	1	1/X
■ 1/X	X	X	1
- Matriz Normalizada
  - Matriz de comparação + somas Abaixo e somas à direita d pesos (soma abaixo/pelo valor)
- Matrizes com critérios e preferências
  - Uma matriz de comparação para cada Local, para cada critério.
- Matriz Normalizada dessas novas matrizes
- Prioridades Globais
  - Localização vs critérios (pesos)
- Teste de Consistência  $< 0,1$ 
  -

## Aula dia 10/12 - Capítulo 13

### Gerência dos Stakeholders

## **Inicialização**

1. Identificar as partes interessadas

## **Planejamento**

2. Planejar o engajamento das partes interessadas

## **Execução**

3. Gerenciar o engajamento das partes interessadas

## **Monitoramento e Controle**

4. Monitorar o engajamento das partes interessadas

## **Stakeholders**

- Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2017).
- Stakeholders têm vários níveis de responsabilidade e autoridade, que podem variar de uma contribuição ocasional, em surveys e grupos focais, até o fornecimento de suporte financeiro e político.
- Stakeholders são indivíduos/organizações que afetam ou são afetados pelos resultados do projeto.

## **Stakeholders - chave**

- Gerente de projeto
- Consumidor/Usuário
- Membros da equipe de projeto
- Patrocinador(sponsor)
- Influenciadores
- Escritório de Gestão de Projetos (PMO)

## **Como mapear os principais stakeholders e seu campo de influência?**

### **Modelo da Saliência**

#### **Os stakeholders podem ser identificados pela posse dos seguintes atributos**

- **Poder:** tem acesso a meios coercivos e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.
- **Legitimidade:** aqueles cujas reivindicações o time entende que sejam justas e procedentes. ("Legitimidade" pode ser entendida como a percepção de que as ações de uma pessoa são desejáveis ou apropriadas, dentro de um sistema social com normas, valores, crenças e definições.)
- **Urgência:** o grau com que o stakeholder reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.

Esse processo é contínuo, pois, com o passar do tempo, a composição dos stakeholders pode mudar, ou seja, novos stakeholders podem ser incluídos enquanto outros podem sair.

**Modelo arco-íris -> de acordo com a influência**

**Gestão de Stakeholders**

**Gestão de engajamento dos Stakeholders**