

Aluno:	Jean Pierre Ribas Alves			
Conveniada:	Isae Mercosul 3 - Londrina			
Turma:	ISA32369-MGPJ18			
Disciplina:	Projetos complexos e gerenciamento de crises			
Prova:	1ª Chamada - 01/08/2024	Valor da Prova:	10,00	Nota Aluno: 6,60
Disponível a partir de:	17/08/2024 (1 dias)			

Comentários das Questões

1) Um projeto é problemático quando existe desvio que ultrapassa os limites de tolerância acordados na linha de base do projeto. A parte mais visível dessa linha de base é o prazo (cronograma), custo (gastos em relação a orçamentação) e o escopo (intimamente ligado aos critérios de qualidade). Olhar os sinais não evidencia que o projeto é problemático, assim, precisamos olhar os indicadores de desempenho da linha de base. Diversas ações podem ser realizadas e todas devem verificar se o desvio ultrapassa os limites de tolerância acordados na linha de base em algum aspecto (prazo, custo, escopo etc). Isso pode envolver conversar com a Equipe, olhar a documentação, realizar uma auditoria etc, mas precisa evidenciar que o objetivo é verificar se algum desvio ultrapassa os limites de tolerância acordados.

2) Se o projeto não é problemático, nenhum desvio ultrapassou os limites de tolerância acordados na linha de base do projeto (prazo, custo, escopo etc.). O fato do projeto ter algum desvio, não indica que o projeto está caminhando para ser problemático, pois o desvio pode não estar evoluindo (ou seja, o desvio está "parado"). Assim, para verificar se há uma tendência, precisamos analisar o histórico dos sinais e desvios existentes no projeto. Se algum desses desvios está aumentando regularmente ao longo do tempo, isso pode indicar uma tendência e, caso nada seja realizado, poderá ultrapassar esses limites. Essa tendência pode ser projetada para verificar se irá extrapolar a linha de base enquanto o projeto está ativo. Mesmo não ocorrendo desvios, também precisamos avaliar o histórico dos sinais para agir antes que ocorra um desvio "surpresa" que afete essa tolerância. Avaliar os incidentes, principalmente riscos, pode ajudar nessa análise (antes que ocorra uma crise). Por exemplo, um alto índice de insatisfação por parte da Equipe do projeto pode acarretar uma greve, ou pedido de demissão em massa, o que poderá acarretar uma "explosão" nos custos e no prazo do projeto (acarretando desvios que podem fazer com que o projeto se torne problemático).

O sucesso só pode ser atestado após o término do projeto, e precisa levar em consideração: as condições com que o projeto foi conduzido, a aderência da execução do projeto ao seu planejamento, a capacidade que foi entregue pelo projeto, o valor alcançado pela Organização com essa capacidade e o nível de satisfação dos Stakeholders pelo alcance de suas expectativas. Assim:

3) Para a Organização o sucesso do projeto (empreendimento) está atrelado à sua percepção do Valor recebido (benefício percebido menos o custo sofrido: normalmente atrelado a parte financeira), ou seja, o sucesso do projeto é relacionado ao valor agregado ao negócio a partir da capacidade entregue pelo projeto (Retorno sobre o Investimento: ROI). Claro, a Organização quer ter previsibilidade sobre o término do projeto dentro do

Questão 1)

Valor: 5,00

Nota: 3,70

prazo e do orçamento, ou seja, também se importa com o sucesso no Gerenciamento do Projeto. Portanto, a Organização monitora se o projeto ultrapassou (ou vai ultrapassar) os limites de tolerância de custo, prazo e escopo (e qualidade), e isso pode determinar o encerramento prematuro do projeto, mas o valor entregue tem maior importância. Por exemplo, o Sydney Opera House pode ser considerado um sucesso como Projeto (empreendimento), sendo reconhecido como um dos patrimônios da humanidade e arrecadando milhões de dólares ao ano, apesar de seu gerenciamento não ter evitado o estouro de custo e de prazo.

4) Para o Gerente de Projeto o sucesso no Gerenciamento do Projeto está relacionado a executar corretamente o gerenciamento do projeto e terminar o projeto realizando todas as entregas em conformidade com as linhas de base acordadas no planejamento, entregando a capacidade esperada com os desvios dentro da tolerância acordada (caso tenha desvios). A parte mais visível são os aspectos relacionados ao prazo, custo, escopo (com qualidade), conhecido como restrição tripla (escopo e qualidade andam juntas) e a satisfação dos Stakeholders. Em função da cultura da Organização e da abordagem metodológica utilizada, apesar do cenário atual estar mudando, a maioria dos gerentes de projeto não tem visibilidade do valor alcançado pela Organização com o projeto que ele executou, ou seja, normalmente não tem visibilidade sobre o sucesso do Projeto (mas, claro, ele também gostaria disso). Por exemplo, o Sydney Opera House pode ser considerado um fracasso do ponto de vista da Gestão do Projeto (extrapolando muito o que foi planejado para o orçamento e o prazo) e a satisfação inicial dos Stakeholders.

5) De uma forma geral, um projeto é bem sucedido quando todos os Stakeholders do projeto estão satisfeitos com os resultados alcançados. Na visão dos demais Stakeholders (exceto a Organização e o Gerente do Projeto), isso pode envolver alcançar aspectos de: qualidade, usabilidade, conforto, segurança, lucro, alcance das demais expectativas, pagamentos realizados na data acordada, baixo incômodo no decorrer do projeto etc. Repare que cada Stakeholder tem uma visão particular e parcial, normalmente voltada para o seu próprio contexto (o seu próprio "umbigo") e a maioria não tem informações completas sobre o contexto do planejamento e da execução do projeto (como gastos, política, tecnologia, avanço físico do cronograma, escopo, marcos, riscos, aquisições etc) e muitos nem tem interesse nisso (olhando apenas o resultado). Assim, o sucesso na perspectiva de um Stakeholder está associado à sua percepção das suas expectativas particulares alcançadas (normalmente, benefícios). Por exemplo, o Sydney Opera House pode ser considerado um sucesso como empreendimento, sendo visitado por centenas de usuários anualmente. Diversos Stakeholders ficam encantados: público, artistas, músicos etc.

Questão 2)

Valor: 5,00

Nota: 2,90



Aluno: Jean Pierre Ribas Alves **Documento:** 071.716.429-25
Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos **Turma:** ISA32369-MGPJ18
Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises **Avaliação:** 1ª Chamada **Data:** 01/08/2024
Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira



2022502400159201100

- 1) Seu Diretor Executivo de Projetos comentou que "Qualquer projeto precisa lidar com seus diversos Stakeholders. Eventualmente podemos encontrar desejos, necessidades e expectativas conflitantes e precisamos gerir esse contexto de forma adequada, buscando um alinhamento entre eles e o projeto, principalmente visando o engajamento deles". Após esse comentário ele te faz algumas perguntas e você percebe que ele está testando sua maturidade no gerenciamento de projetos, provavelmente visando uma oportunidade de carreira. Responda aos questionamentos abaixo de forma a eliminar qualquer falha de interpretação por parte do Executivo, ou seja, explique bem, justifique seu ponto de vista e, se for o caso, dê um exemplo que não deixe dúvidas sobre o assunto.
- 1) (1,0) Se você fosse convidado a assumir um projeto em andamento (Projeto Atlas), como Gerente do Projeto, o que faria para identificar se o Projeto Atlas **é problemático** (descreva, no máximo, 2 ações)? Explique e justifique seu posicionamento ao Executivo.
- 0,6 2) (1,0) Suponha que você confirmou que o Projeto Atlas **não é problemático**. O que faria para identificar se o Projeto Atlas **está tendendo a ser problemático**? Explique e justifique seu posicionamento ao Executivo.
- O Projeto Atlas terminou. Analisando o que foi entregue e considerando o **contexto do Projeto** e o **contexto do Gerenciamento do Projeto**, responda aos itens abaixo (sugiro utilizar o Projeto do Sydney Opera House, case estudado em aula, para explicar cada contexto):
- 0,8 3) (1,0) Na visão da **Organização** que decidiu realizar o Projeto Atlas, e pagou por isso, o que seria "sucesso" nesses dois contextos? Explique para o Executivo e dê um exemplo que elucide a questão.
- 0,8 4) (1,0) Na visão do **Gerente de Projeto** que atuou no Projeto Atlas, considerando a abordagem comum de mercado, o que seria "sucesso" nesses dois contextos? Explique para o Executivo e dê um exemplo que elucide a questão.
- 0,5 5) (1,0) Na visão dos **demaís Stakeholders** do projeto (por exemplo: Clientes, usuários, parceiros, fornecedores etc.), o que seria "sucesso" nesse contexto? Explique para o Executivo e dê um exemplo que elucide a questão.

(VALOR: 5,00 ponto(s))

1) Primeiramente eu verificaria se o projeto está extrapolando os limites da linha de base, como por exemplo o cronograma e custos, caso os seus limites impostos no início do projeto não estivessem sendo obedecidos eu enquadraria esse projeto como sendo "problemático".



1032502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimer Mendel Teixeira

1)



2032502400159201100

2) Caso fosse identificada que o projeto não é problemático ainda, seria necessário averiguar tendências que o levavam a ser um projeto problemático, como por exemplo, a falta de engajamento dos stakeholders, o uso de recursos desproporcionais, a volatilidade dos recursos e principalmente premissas básicas no projeto não estão sendo respeitadas.

3) Na visão da organização que pagou pelo projeto, para que o projeto fosse considerado um "sucesso", seria necessário averiguar se a entrega de "valor" ocorreu, ou seja, se todos os stakeholders estão satisfeitos com a entrega do valor do projeto. Podemos citar como exemplo o projeto da Sydney Opera House que mesmo extrapolando seus limites como cronogramas, custos e escopo, ainda sim no final do projeto conseguiu entregar o valor esperado a todos os stakeholders.

E o outro contexto?



Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermerdt Teixeira

1)



2042502400159201100

4) Na visão do Gerente de Projetos para que o projeto seja considerado um "sucesso" seria o fato de que o projeto ORDECEU TODAS AS SUAS NINHA DE BASE como foi exemplo custo, cronograma, qualidade, riscos, escopo, ~~stakeholders~~, dentre outros. Por-
mos citam como exemplo o projeto da Sydney Opera House que apesar de ter entregue o valor es-
perado para a organização NÃO FOI CONSIDERADO
UM SUCESSO PARA A gestão de projetos.

5) Na visão dos demais stakeholders do projeto para que fosse considerado um sucesso seria necessaria
AVERIGUAR se o projeto ~~atingiu~~ seu proposito e
se a necessidade e entrega de valor foram cum-
pridos.



1052502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimemendt Teixeira

1)



2052502400159201100



1062502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira

1)



2062502400159201100



1072502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira

1)



2072502400159201100



1082502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves Documento: 071.716.429-25
Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos Turma: ISA32369-MGPJ18
Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises Avaliação: 1ª Chamada Data: 01/08/2024
Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira



2082502400159202100

2) Precisamos ter visão sistêmica para entender melhor o contexto de cada parte do projeto e o relacionamento com a organização. Isso facilita a realização do "Tailoring", prática utilizada em diversas abordagens como PRINCE2, PMBOK v7 e Disciplined Agile. Praticar isso, antes da realização do projeto, aumenta a chance de sucesso em seu planejamento e execução. Uma técnica que auxilia a tomada de decisão na escolha da abordagem a ser utilizada em um determinado contexto é o **Framework Cynefin**. Sobre esse Framework, responda aos itens abaixo:

0,2 1) (1,3) O lado dos "domínios ordenados" tem 2 domínios onde a relação de causa e efeito **é conhecida**. Considerando que está explicando para um Executivo, para cada um desses 2 domínios demonstre seu conhecimento abordando também:
a) Seu funcionamento.
b) Sua métrica de desempenho (que indicador usar para isso).
c) Dê um exemplo que esclareça esse domínio no contexto de projeto (pode ser algum dos utilizados em aula).

0,3 2) (1,3) O lado dos "domínios não ordenados" tem 2 domínios onde a relação de causa e efeito **não é conhecida**. Considerando que está explicando para um Executivo, para cada um desses 2 domínios demonstre seu conhecimento abordando também:
a) Seu funcionamento.
b) Sua métrica de desempenho (que indicador usar para isso).
c) Dê um exemplo que esclareça esse domínio no contexto de projeto (pode ser algum dos utilizados em aula).

3) Estamos discutindo como abordar diversos itens do projeto "Ponte sobre o Rio Pantanoso". Considerando os 4 domínios acima, para cada um dos itens abaixo, informe o domínio ao qual o item pertence, explique e justifique sua classificação:

a) (0,8) **Item "Infraestrutura"**: também conhecido por fundação, tem a finalidade de receber as cargas da estrutura e repassar para o solo através de sapatas, blocos, estacas, tubulões etc. O rio a ser transposto é extenso e profundo, sendo que suas duas margens são pantanosas com pontos de areia movediça. Será necessário descobrir uma solução, visto que não há relato de desafio semelhante na comunidade.

b) (0,8) **Item "Fabricação das vigas metálicas"**: faz parte da estrutura principal da superestrutura da ponte, e já temos as especificações técnicas completas de todas as vigas metálicas que serão produzidas e, como o mercado já está maduro no processo de fabricação desse produto, existem diversas empresas participando da concorrência para realizar essa fabricação. Temos que tomar uma decisão sobre qual empresa escolher.

c) (0,8) **Item "Juntas de dilatação"**: os veículos passarão por uma pista muito extensa e exigirá a colocação de juntas de dilatação ao longo da via, nas lajes, para evitar desgastes e colapsos devido a variação dos esforços e temperatura sobre a pista. Devido às condições locais encontradas (grandes variações de esforços, temperatura e umidade) será necessário buscar apoio externo para decidir qual a melhor tecnologia a ser utilizada nesse item.

(VALOR: 5,00 ponto(s))

Melhorar a explicação...
1) Onde a relação causa e efeito é conhecida
esta no domínio simples onde podemos ter
como exemplo a fabricação em uma linha
de montagem, o que, no contexto de pro-



Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira

2)



2092502400159202100

Item 2) O domínio simples pode se dar com tarefas conhecidas onde o seu resultado também é conhecido.

Métrica de desempenho? Exemplo em Projeto?

2) Onde a relação de causa e efeito não é conhecida se origina o contexto da complexidade, do qual não podemos prever suas saídas. Podemos ter como exemplo projetos de estudo de partículas, ou computação quântica do qual a complexidade permeia o projeto.

Métrica de desempenho?

3)

a) Item "Investigação": pertence ao domínio complexo pois necessita de estudo para descobrir uma solução, ou seja, deverá haver uma livre iniciativa de descoberta.

b) Item "Fabricação das vigas metálicas": pertence ao domínio simples, pois já há especificações técnicas completas e o método já está maduro na fabricação.



1102502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimeremend Teixeira

2)



2102502400159202100

BRIGAÇÃO DAS VIGAS METÁLICAS. Ou seja, seu resultado é previsível e a causa efeito é conhecida.

C) Item "JUNTAS DE DILATAÇÃO": pertence ao domínio complicado pois para que seja cumprido esse requisito será necessário apoio especializado para resolver e encontrar uma solução devido as condições locais encontradas. Ou seja, a causa-efeito é conhecida por poucos e não por todos do projeto.



1112502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira

2)



2112502400159202100



1122502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira

2)



2122502400159202100



1132502400159203871

Aluno: Jean Pierre Ribas Alves

Documento: 071.716.429-25

Curso: Mba em Gerenciamento De Projetos

Turma: ISA32369-MGPJ18

Disciplina: Projetos complexos e gerenciamento de crises

Avaliação: 1ª Chamada

Data: 01/08/2024

Professor: Robin Robson Roberto Reimermendt Teixeira

2)



2132502400159202100

