



# REVISÃO: Planejamento e Gerência de Projetos

Prof. Eduardo Oliveira  
*Departamento de Computação*

# Objetivos Gerais

- Apresentar conceitos básicos sobre gerência de projetos e como podem ser aplicado no contexto de projetos tecnológicos de produtos médicos

## Objetivos Específicos

- Aprender paradigmas e técnicas de gerenciamento de projetos, levando em consideração aspectos como relacionados a: Escopo, Qualidade, Tempo, Custo, Risco, Aquisição, Comunicação, Integração

# Objetivos do curso

Este curso fornece uma visão geral dos processo e áreas de conhecimento associados ao ciclo de vida de um projeto, apresentando as principais técnicas e ferramentas gerenciar bem um projeto de qualquer natureza.

## Durante este curso você irá:

- Familiarizar-se com os conceitos básicos relacionados ao gerenciamento de projetos
- Entender o contexto de gerenciamento de projetos dentro das organizações
- Conhecer os processos e atividades envolvidas na seleção, iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de um projeto
- Dominar técnicas para planejar e controlar o desempenho de projetos na sua organização
- Aprender a utilizar ferramentas no planejamento de projetos como WBS Chart Pro e Microsoft Project
- Entender que habilidades um gerente de projetos precisa ter para gerenciar a sua equipe e o projeto



# Bibliografia Básica

1. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) Quinta edição 2016 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA
2. Sommerville, Ian. Engenharia de Software - 8<sup>a</sup> Edição 2007
3. Dismore, Paul Campbell, Gerenciamento de Projetos- 2003

# Público alvo

- Profissionais de qualquer área de atuação que estejam interessados em conhecer técnicas e ferramentas para o gerenciamento de projetos com o intuito de desenvolver novos produtos, realizar mudanças organizacionais, implementar estratégias e novos processos na organização ou qualquer outra necessidade que precise ser conduzida por meio de um projeto.
- Gerentes de projeto que precisam aprimorar seus conhecimentos.



## Pré-requisito:

- Não há pré-requisitos formais para participar deste curso. Entretanto, recomendamos que o profissional já tenha participado de algum projeto para poder entender os exemplos apresentados durante o curso.

# Conteúdo programático

- 1 Introdução ao gerenciamento de projetos
- 2 Estruturas organizacionais e suas influências no projeto
- 3 Ciclo de vida do projeto e processos do gerenciamento de projetos
- 4 Iniciando o projeto
- 5 Planejando o projeto
- 6 Processos de execução
- 7 Monitoramento e controle
- 8 Encerramento do projeto



## Introdução ao Gerenciamento de Projetos

# Informações

- **PMI** (Project Management Institute, fundada em 1969 na Philadelphia (EUA)

## Objetivos:

- Desenvolver normas
- Seminários
- Programas Educacionais
- Certificação Profissional

- **PMBOK** (Project Management Body of Knowledge) – Guide 6<sup>a</sup>. Edição - 2013

Versão em Português: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos

Certificação profissional de gerenciamento de projetos: **PMP** – Project Management Professional

# Oque é um projeto ?

- Empreendimento único, com inicio e fim determinado, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos

# Definição de projeto

Principais características:

- **Temporário**: tem data de início e fim definidas.
- **Único**: diferente, possui alguma diferenciação de outros produtos ou serviços já realizados. Algo nunca feito antes.
- **Tem um propósito**: visa atingir objetivos pré-definidos.
- Possui atividades interdependentes.
- Pode ser elaborado **progressivamente**. Ao longo do projeto são executadas etapas incrementais específicas, para examinar as necessidades e exigências do produto do projeto e para atender aos objetivos.
- Pode necessitar de recursos de várias áreas da organização.
- Tem restrições de escopo, custo e prazo.
- Envolve incertezas.



# Definição de Projeto

## PROJETO

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Fonte: Guia PMBOK, 4<sup>a</sup>. Edição

### Características básicas de um projeto:

- É temporário
- Produz um produto, serviço ou resultado único

### Características adicionais:

- Desenvolvido com objetivos específicos
- É restrito a recursos limitados
- Pode ser elaborado progressivamente



# Definição de Operação

## OPERAÇÃO

As operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo.

Fonte: Guia PMBOK, 4<sup>a</sup>. Edição

Exemplos de operações:

- Produção
- Vendas
- Compras
- Finanças

Evite confusões:

- **Projetos** são temporários e têm data de início e fim
- **Operações** são contínuas (ongoing)



# Definição de Processo

## PROCESSO

É um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido.

Fonte: Guia PMBOK, 4<sup>a</sup>. Edição



# Definição de Gerenciamento de Projetos

## GERENCIAMENTO DE PROJETOS

É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Fonte: Guia PMBOK, 4<sup>a</sup>. Edição

No Guia PMBOK o Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas de 42 processos agrupados logicamente abrangendo 5 grupos:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e controle
- Encerramento

O Gerenciamento de Projetos inclui:

- Identificação dos requisitos
- Gerenciamento das expectativas das partes interessadas
- Balanceamento das restrições conflitantes



# O Gerenciamento de Projetos

É atingido através do uso de processos e fases.

# Conjunto de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos

- ✓ Definição do ciclo de vida do projeto
- ✓ Grupos de processos de gerenciamento de projetos
- ✓ Nove áreas de conhecimento

Guia PMBOK, 5<sup>a</sup>. Edição

# Características de Gerentes

## **Project Coordinator**

Coordena a comunicação, mas apresenta poder de decisão

- Técnico
- Proativo – procurar formas positivas de resolver problema

## **Project Expeditor**

Atua como assistente, coordena a comunicação, mas não é quem toma a decisão no projeto.

## **Facilitadores**

São pessoas ou empresas que estão ativamente envolvidas no projeto e facilita a comunicação

# Assim

Tem início e fim  
bem  
determinados

“Um esforço temporário com a finalidade de  
criar um produto/serviço único”

O resultado é algo  
diferente em  
algum aspecto

# Exemplos de Projetos



- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço
- Desenvolvimento de um novo modelo de veículo, aeronave, navio
- Infraestrutura de uma festa/festival
- Construção de um prédio, casa, fábrica
- Desenvolvimento de um software
- Implantação de um software de gestão (ERP, SAP)
- Implantação de processo de gestão (ISO 9001, ITIL, CMMI)
- Mudanças de processos de negócio ou procedimentos operacionais
- Uma campanha eleitoral



# Principais características do Projeto

- **Temporário** – o projeto termina quando os objetivos para o qual foi criado são atingidos
- **Único** – o projeto envolvem realizações que jamais
- **Progressivo** - Conforme mais bem compreendido, maior é o detalhamento

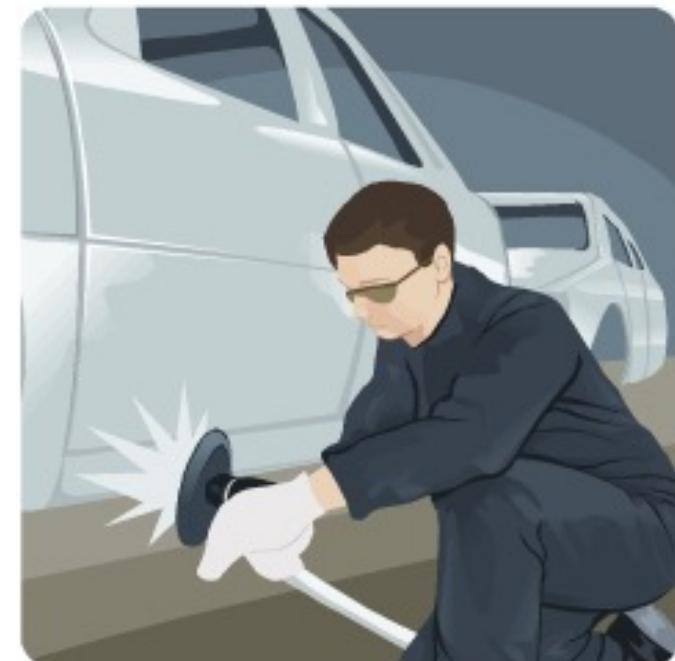
A equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico.

# Operações

- É um conjunto de ações cujo resultado, em um dado período, contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional da organização.

## Alguns exemplos de operações:

- Produção de veículos
- Faturamento e emissão de notas fiscais
- Administração de recursos humanos
- Elaboração de um contrato
- Despachos de pedidos
- Rotinas de Contabilidade
- Resolução de um incidente no help desk
- Transporte de mercadorias
- Escrever um relatório
- Realizar uma reunião



# Projetos x Operações



## Similaridades entre projetos e operações

Ambos:

- São executados por pessoas
- Têm restrições de recursos
- São planejados, executados e controlados
- São feitos para um propósito e têm atividades inter-relacionadas

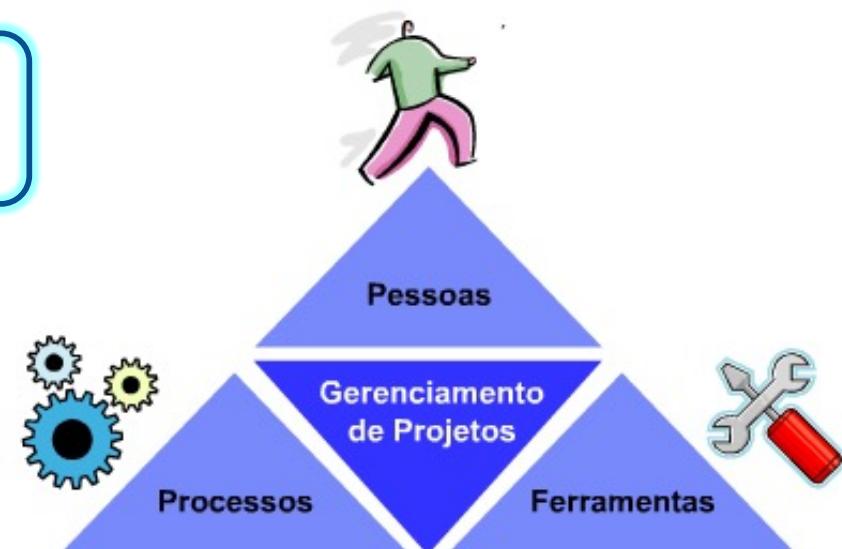


## Diferenças entre projetos e operações

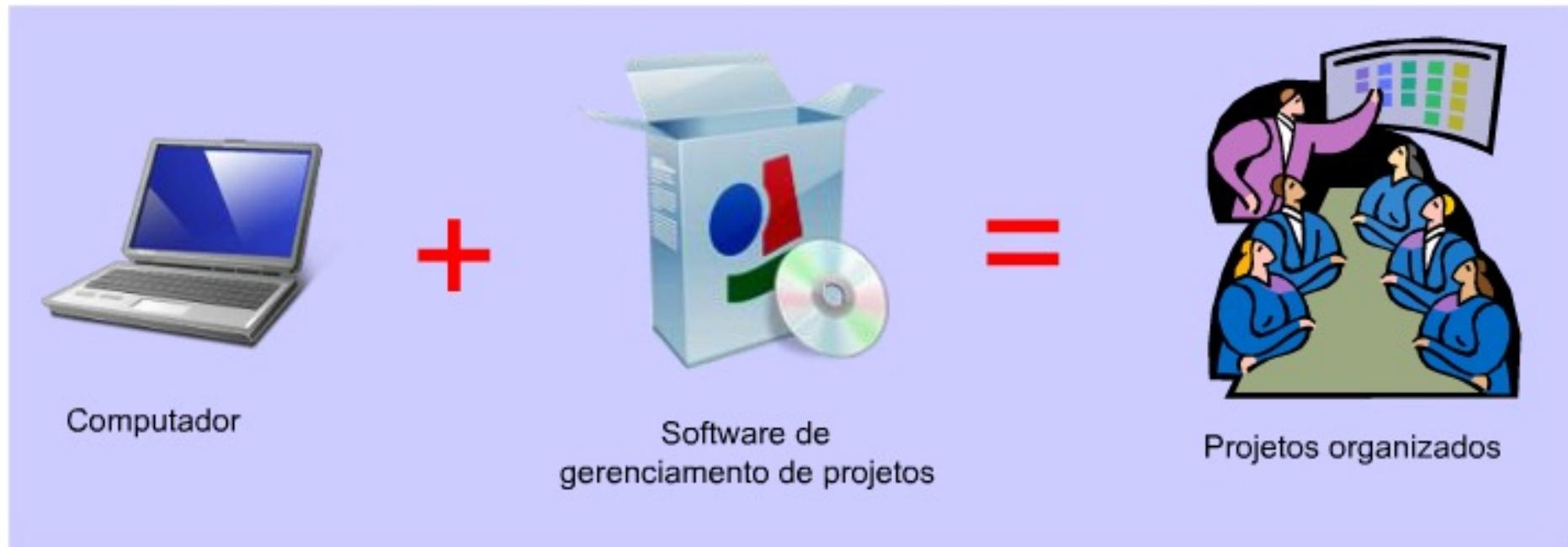
- Operações são repetitivas e contínuas
- Projetos são temporários e criam produtos ou serviços únicos, já operações produzem produtos ou serviços padronizados
- Enquanto que as operações são vitais para a continuidade e sustentação do negócio, os projetos surgem para atender a uma meta do planejamento estratégico.
- Os projetos podem surgir também para modificar as operações.
- Enquanto que os projetos desenvolvem um novo produto, as operações podem gerenciar a manutenção do produto

# Gerenciamento de Projetos

- Gerenciamento de projetos é uma forma sistemática de fazer com que um trabalho seja feito.
  - Envolve a coordenação, organização e controle das atividades de um grupo, para que seja possível atingir um objetivo dentro do tempo, custo e desempenho esperados.
- É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos
- É realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos processos
  - Iniciação
  - Planejamento
  - Execução
  - Monitoramento e controle
  - Encerramento



# O que não é gerenciamento de Projetos



# De onde surgem os projetos?



- Os projetos surgem de uma necessidade:
  - Oportunidade de mercado
  - Imposições legais do governo
  - Necessidades organizacionais
  - Solicitações de clientes
  - Inovações tecnológicas
- Os projetos podem ser utilizados como meio para realizar os planos estratégicos da organização.

# Programas, portfólios, subprojetos

É possível que um projeto seja parte de um grupo de projetos que tem objetivos em comum. Ainda, um projeto pode ter subprojetos que irão ajudar a alcançar os objetivos da organização. Para descrever esta hierarquia utilizam-se os termos:

- **Programas**
- **Portfólios**
- **Subprojetos**

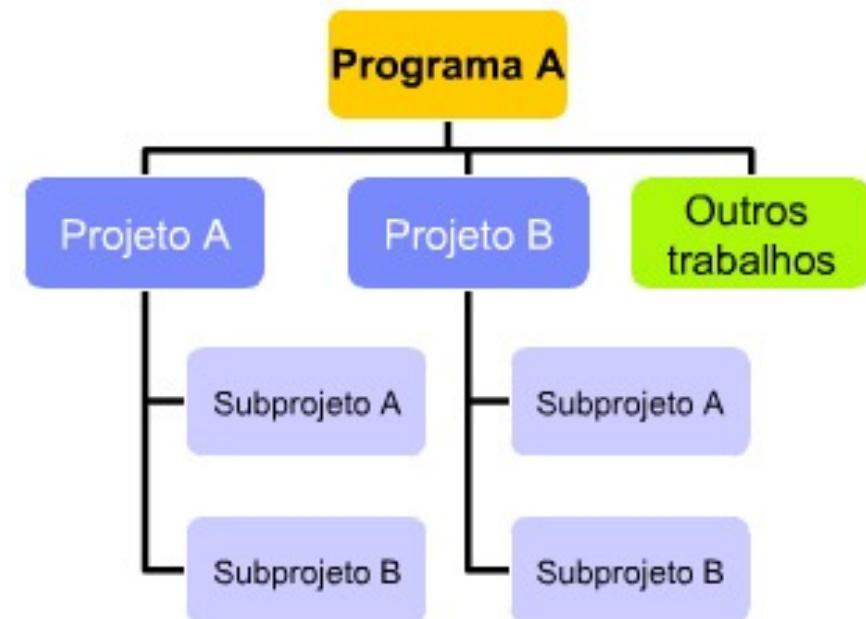


# O que é um programa ?

- É comum a organização ter vários projetos que se relacionam, que tenham objetivos em comuns e podem até compartilhar os mesmos recursos. Estes projetos fazem parte de um programa.
- Um programa é um grupo de projetos gerenciados de uma forma coordenada a fim de obter benefícios que, de uma forma isolada, não se obteriam.
- Muitos programas também incluem elementos de operações continuadas.

## Exemplos:

- Programas Sociais
- Programa espacial da Nasa



**Projeto:**  
Nova arena



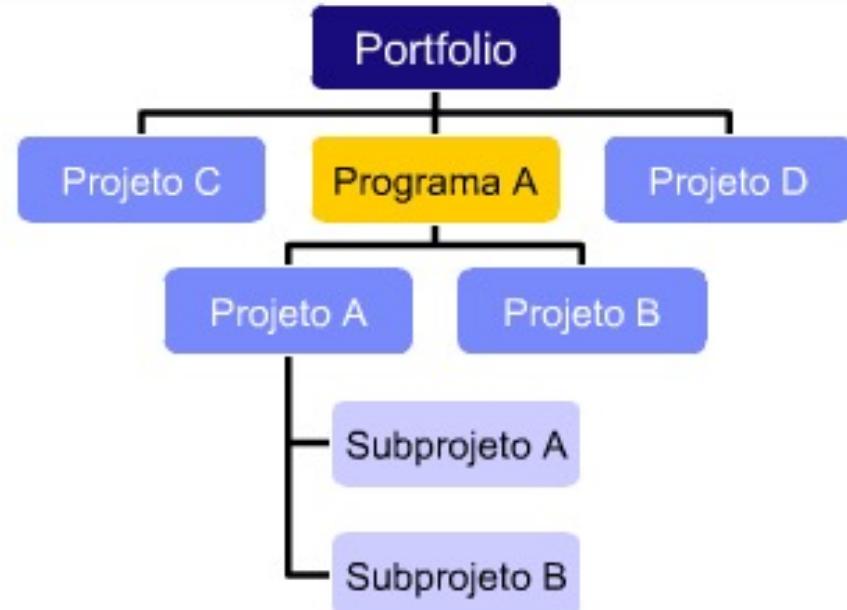
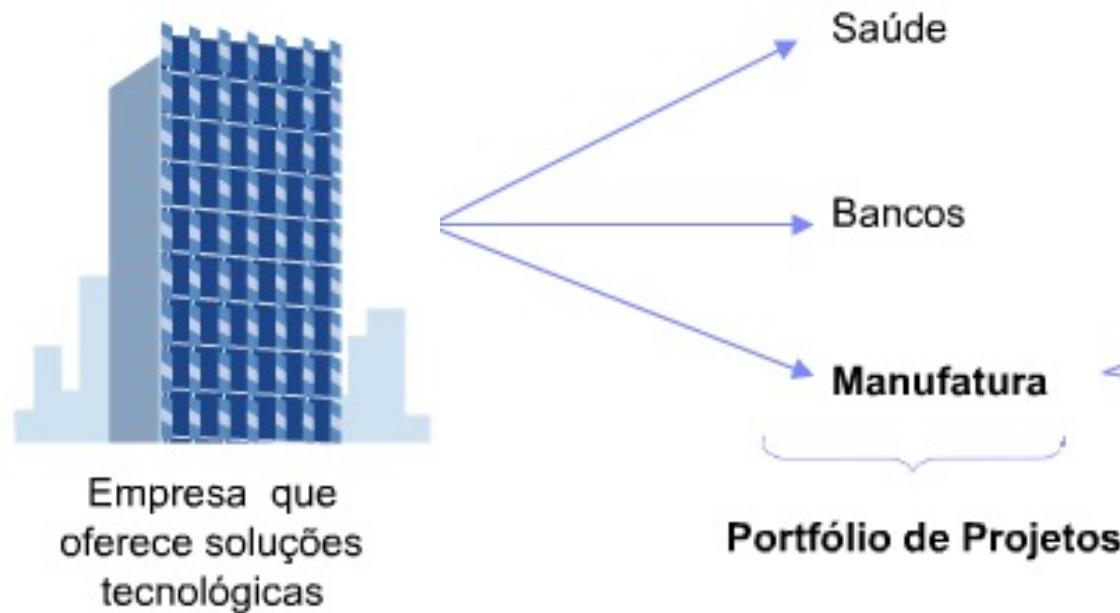
**Programa:**  
Jogos olímpicos



**Projeto:**  
Reforma piscina olímpica

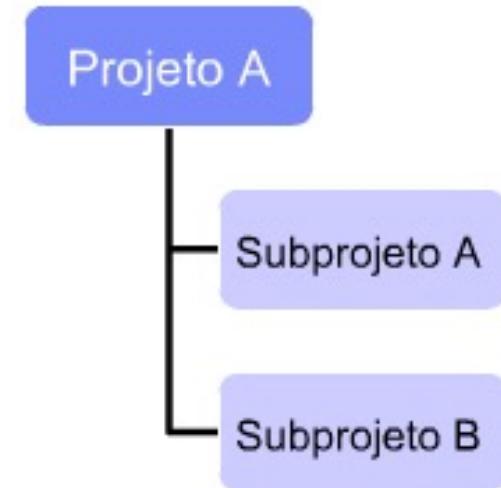
# O que é um portfólio ?

- Um portfólio é uma coleção de programas ou projetos que são agrupados para alcançar objetivos estratégicos da organização.
- Os programas e projetos dentro do portfólio não necessariamente precisam estar diretamente relacionados ou ter interdependência, como acontece em um programa.

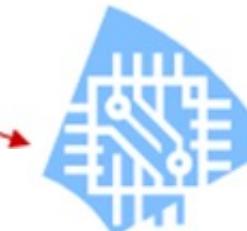


# O que é um subprojeto ?

- Os projetos complexos são frequentemente divididos em unidades de trabalho independentes também conhecidas como subprojetos.
- Os subprojetos são frequentemente repassados para uma empresa externa ou para outro departamento na própria organização.
- Os projetos podem ser quebrados em subprojetos com base nos seguintes fatores:
  - Especialização tecnológica
  - Requisitos de habilidades dos recursos
  - Fases do projeto

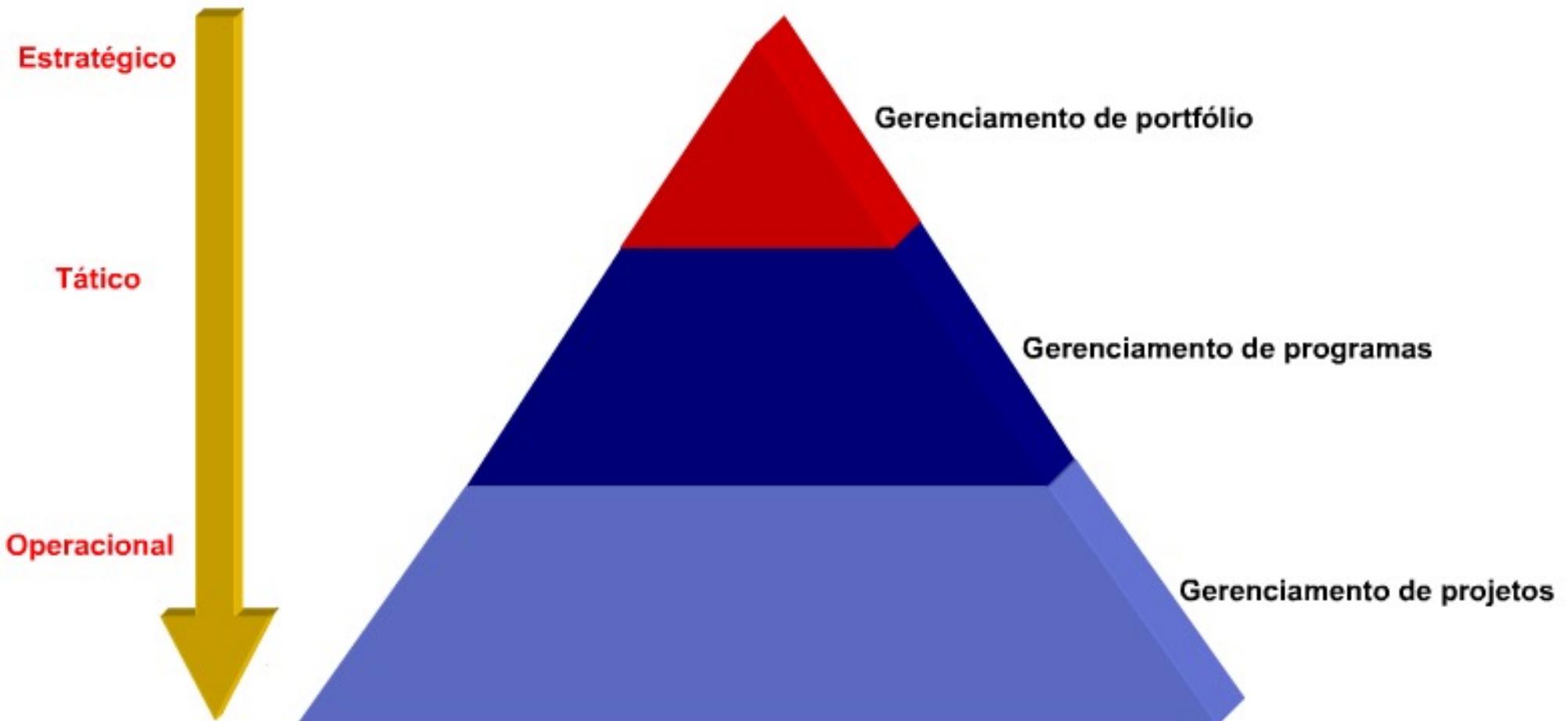


**Subprojeto :**  
Desenvolvimento do  
motor



**Subprojeto :** Softwares  
de controle da injeção  
eletrônica

# Disciplinas relacionadas



# Origem do gerenciamento de projeto



- O gerenciamento de projetos é tão velho quanto a civilização
- As pirâmides certamente exigiram um bom gerenciamento de projetos
- Alguns outros projetos históricos marcantes:



Muralha da China ( 450 a.C.)



Coliseu (capacidade para 50.000 pessoas)



Parthenon (438 a.C.)

# Gerenciamento de projeto contemporâneo

Muitas técnicas que existem hoje no gerenciamento de projetos surgiram de necessidades no passado:

- O Gráfico de Gantt surgiu em um estudo da ordem das operações na construção de navios para a marinha durante a I Guerra Mundial.
- O conceito de gerenciamento de projetos começou a ser utilizado quando a União Soviética lançou o satélite Sputnik durante a guerra fria.
- O PERT (Program Evaluation and Review Technique) foi desenvolvido em 1957 na construção do míssil nuclear Polaris.
- Ainda em 1957 foi desenvolvida uma técnica similar denominada CPM (Critical Path Method).
- Com o passar do tempo surgiram diversos guias e metodologias com o objetivo nos ajudar a gerenciar melhor os nossos projetos.



Lançamento do míssil Polaris

# Sobre o PMI

- Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de profissionais de gerenciamentos de projetos se reuniu para discutir as melhores práticas, fundando o Project Management Institute – PMI.
- O PMI é uma associação sem fins lucrativos que surgiu inicialmente com o objetivo de aperfeiçoar o gerenciamento de grandes projetos na área de engenharia da construção pesada.
- Atualmente desenvolve e promove padrões de excelência na área de gerenciamento de projetos.
- Conta com mais de 265.000 membros em mais de 170 países.
- Tem 250 Sessões (“Chapters”) no mundo todo, inclusive em vários estados brasileiros.
- Tem 34 grupos de interesse especial (SIGs).



Taxa Assinatura Profissional: **US\$ 120,00**

Taxa Assinatura Estudante: **US\$ 40,00**

**Mais informações:**

<http://www.pmi.org/GetInvolved/Pages/The-Benefits-and-Types-of-Membership.aspx>

# Sobre o PMBok

- Em 1981, os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento do que se transformou em um guia de projetos, o 'Project Management Body of Knowledge' (PMBok), contendo os padrões e as linhas mestras das práticas usadas.
- Fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos.
- Tem ampla aceitação pelo mercado atual.
- As práticas são comprovadamente de sucesso (boas práticas).
- Qualquer tipo de projeto pode ser gerenciado a partir destas práticas.
- É mais um **guia** do que uma **metodologia**.
- É cedido gratuitamente para os membros do PMI®. Pode ser comprado em algumas livrarias.
- A quarta edição foi lançada em dezembro de 2008.



- Hoje está na quinta edição lançada em 2013.

# Sobre o PMP

- O PMI mantém desde 1985 um processo rigoroso para o programa de certificação profissional
- O PMP®(Project Management Professional) é a certificação mais conhecida no mundo todo e uma das mais cobiçadas pelos profissionais
- Diferencia o *profissional* do praticante de gerência de projetos
- Um projeto gerenciado por um profissional PMP aumenta a segurança dos clientes.
- Proporciona aumento salarial potencial.
- Para obter a certificação PMP®, o profissional deve satisfazer determinados requisitos de educação e experiência, concordar e aderir ao Código de Conduta Profissional e passar no exame de certificação que tem 200 questões.
- Existem mais de 300.000 profissionais credenciados no mundo todo.
- Para mais informações consulte o nosso site:  
<http://www.tiexames.com.br/curso-PMP-Gerenciamento-de-Projetos-PMI.php>



**Custo**

US\$ 405 para associados

US\$ 555 para não associados

**Consulte o Handbook:**  
[http://www.pmi.org/PDF/pdc\\_pmphandbook.pdf](http://www.pmi.org/PDF/pdc_pmphandbook.pdf)



# Outras Instituições relacionadas

- **Internacional Project Management Association (IPMA)**
  - É uma outra instituição sem fins lucrativos que promove práticas no gerenciamento de projetos. Foi criada em 1965 e tem a sua base na Suíça. É mais conhecida na Europa.
  - Também fornece um esquema de certificação profissional. Não é tão divulgada como o PMP®, mas é uma certificação valorizada e com um processo mais rígido.
- **Office of Government Commerce (OGC)**
  - Desenvolve várias práticas para o governo britânico.
  - Ficou muito conhecido com a ITIL®, hoje consagrada como sendo a maior referência no gerenciamento de serviços de TI.
  - Fornece um método para gerenciar projetos: o PRINCE2 (Projects in Controlled Environments).
  - No PRINCE2 também há uma certificação profissional.
- **International Organization for Standardization (ISO)**
  - Criou um padrão internacional: ISO 10006:2004 – Guidelines for Quality in Project Management.

# Outras Informações relacionadas



**2,5%**  
O Brasil representa 2,5% das certificações do mundo ( 16.067 )

**15%**  
A Projectlab se orgulha por ter contribuído para a aprovação comprovada de 15% dos PMP®'s do Brasil (+2.300). Estima-se, que a quantidade real seja o **dobro**, considerando os alunos que ainda não reportaram a aprovação no exame.

# Mais Informações relacionadas

Atualmente o PMI oferece oito certificações diferentes para os gerentes de projetos:

## Certificação PMP® A MAIS COBIÇADA

Profissional de Gerenciamento de Projetos  
639.237 certificados no mundo

## Certificação PMI-ACP® A QUE MAIS CRESCE

Profissional Certificado em Métodos Ágeis  
7.282 certificados no mundo

## Certificação CAPM®

Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos  
27.168 certificados no mundo

## Certificação PMI-RMP®

Profissional em Gerenciamento de Riscos  
3.003 certificados no mundo

## Certificação PMI-SP®

Profissional em Gerenciamento de Cronograma  
1.268 certificados no mundo

## Certificação PgMP®

Profissional em Gerenciamento de Programas  
1.161 certificados no mundo

## Certificação PMI-PBA®

Profissional em Análise de Negócios  
216 certificados no mundo

## Certificação PfMP®

Profissional de Gerenciamento de Portfólio  
183 certificados no mundo



# Mais Informações relacionadas

Dessas certificações, a mais cobiçada e valorizada para quem ainda não possui nenhuma é a Certificação PMP®, que confere ao profissional o título de Project Management Professional (profissional de gerenciamento de projetos) de acordo com as premissas do PMI. As demais certificações (exceto CAPM®, para iniciantes em projetos) podem ser obtidas na medida em que você desenvolve suas competências como gerente de projetos, complementando seus conhecimentos e experiências.

Para obter qualquer uma das certificações, o gerente de projetos deve comprovar tempo mínimo de atividade como gerente de projetos e passar em uma prova de conhecimentos específicos. Uma vez obtida a certificação, esta deve ser renovada periodicamente, visando estimular a busca constante por novos conhecimentos.

Lembre-se de que a certificação é a melhor maneira de mostrar ao mercado suas competências e obter melhores propostas de trabalho, portanto, todo sacrifício vale a pena!



# Mais Informações relacionadas

Profissionais certificados no Brasil

129

Certificados PMI-ACP®



641

Certificados CAPM®



16.067

Certificados PMP®



# Mais Informações relacionadas

COMO DIBLAR A CRISE E OBTER SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 8 PASSOS PARA SOLUCIONAR A CRISE

ÍNDICE

14

## Brasil x América Latina

**50%**



Dos 32.112 certificados PMP®s da América Latina, 16.067 são do Brasil

**32%**



Dos 1.995 certificados CAPM®s da América Latina, 641 são do Brasil

**61%**



Dos 212 certificados PMI-ACP®s da América Latina, 129 são do Brasil

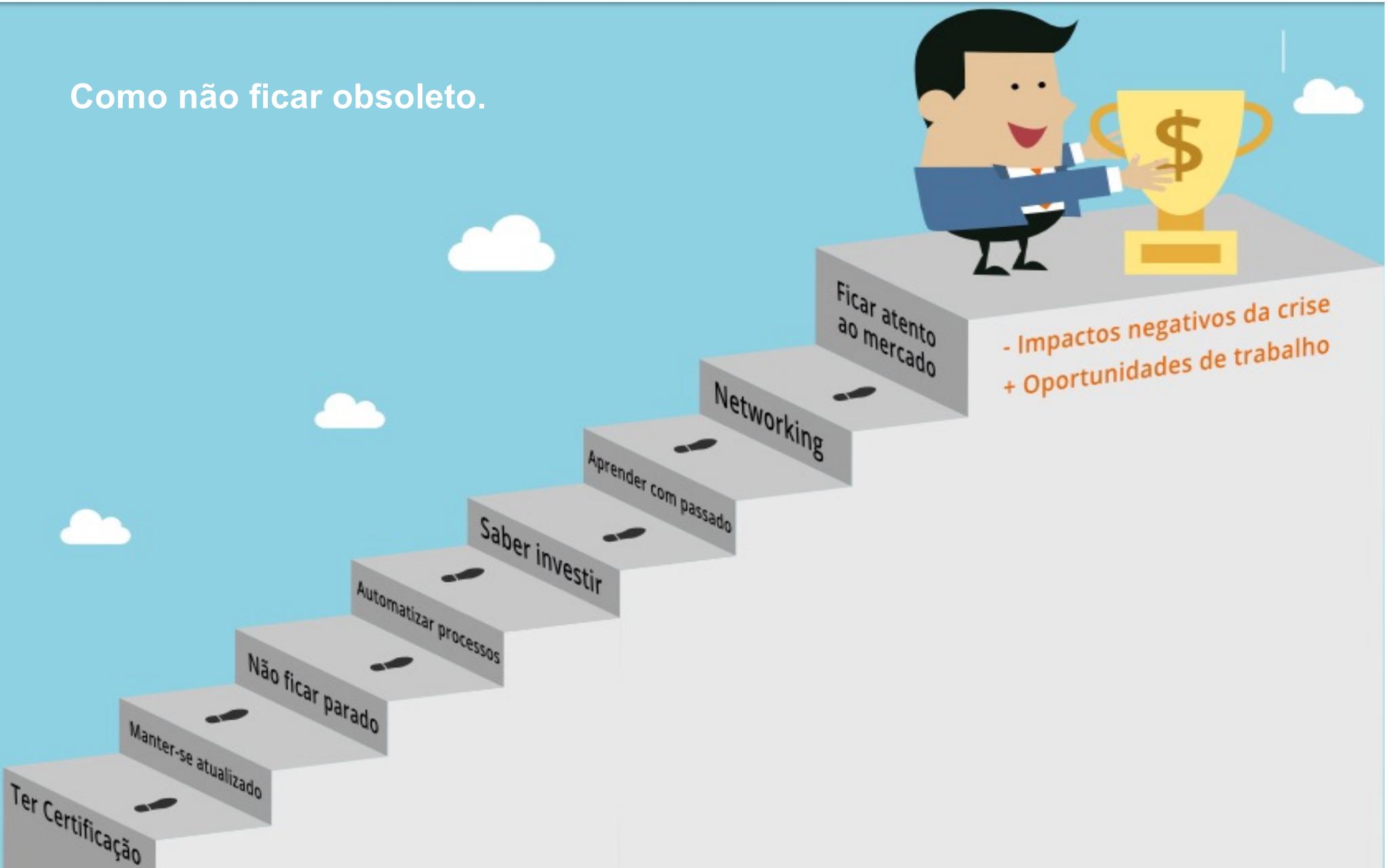
Fonte: PMI REP Update, publicação do PMI exclusiva para os R.E.P.s (Registered Education Providers) – Dez/2014

COMPARTILHE:



# Mais sugestões relacionadas

Como não ficar obsoleto.



# Restrição tríplice

- Qualquer fator que limita as opções dos requisitos do projeto é conhecido como uma restrição.
- O termo restrição tríplice refere-se às três restrições-chave: **escopo, tempo e custo**.
- O PMBOK traz outros fatores considerados como restrições: **recursos e riscos**.

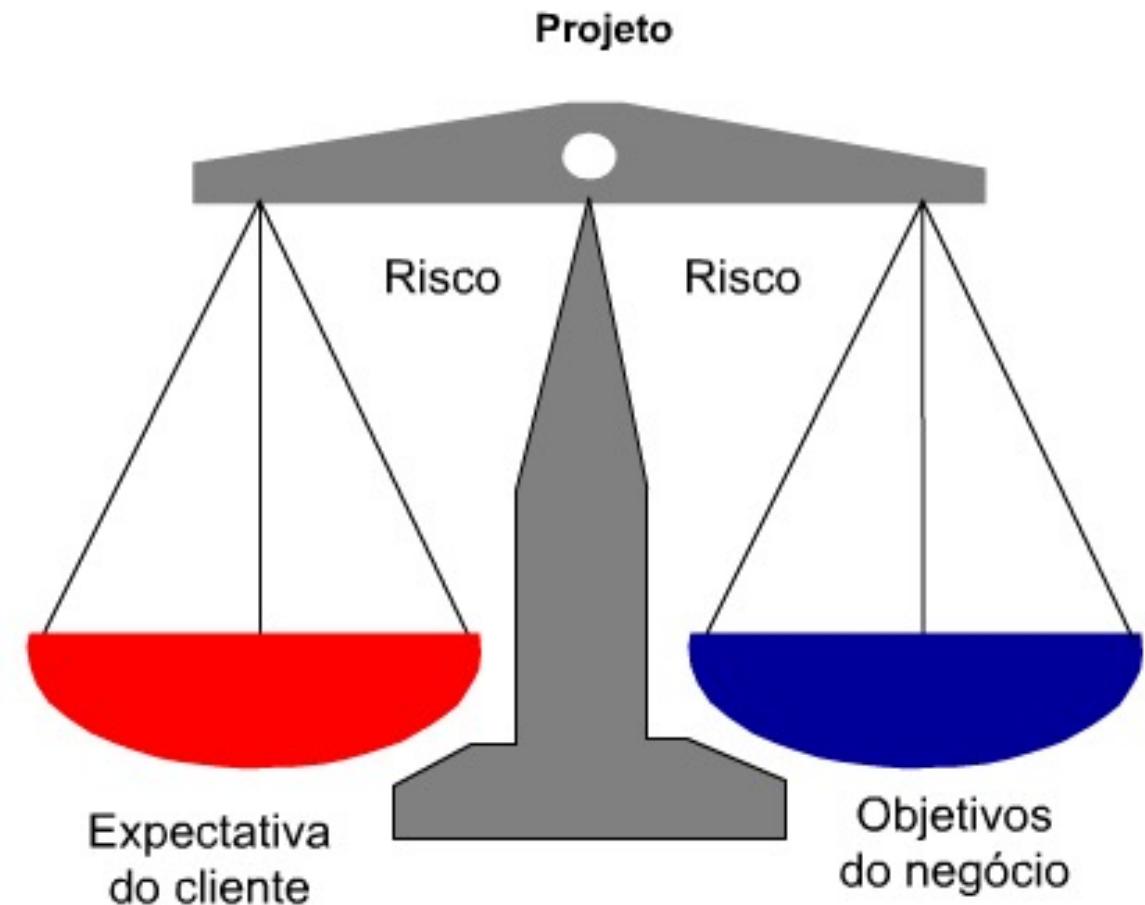


# Balanceamento dos elementos

Os gerentes de projetos precisam balancear as expectativas do cliente com os objetivos do negócio. Isto deve refletir nas restrições do projeto:

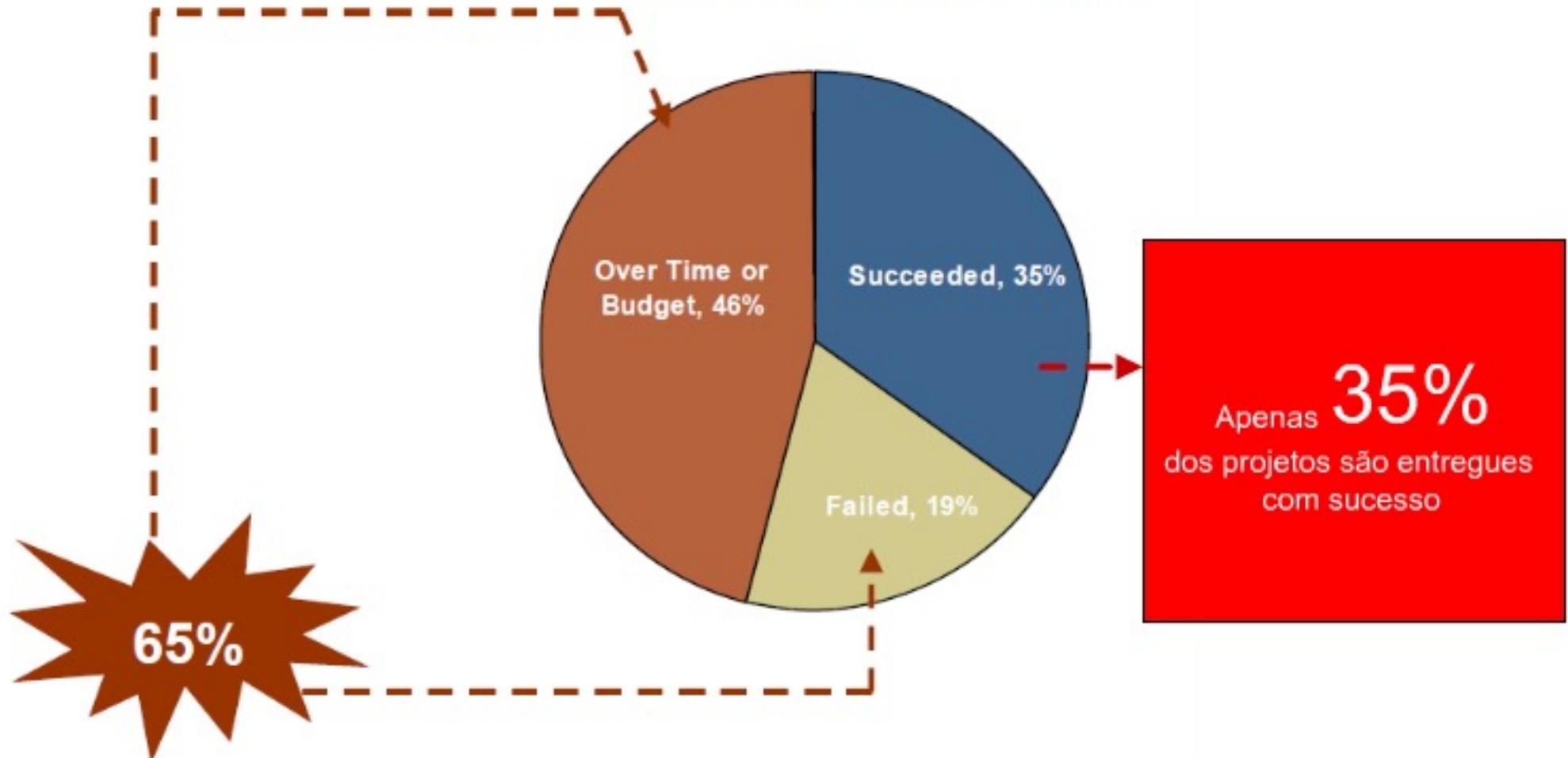
- Custo
- Tempo
- Escopo
- Qualidade
- Recursos
- Riscos

Quando uma destas restrições muda, pelo menos uma outra restrição também precisa mudar para realizar a compensação

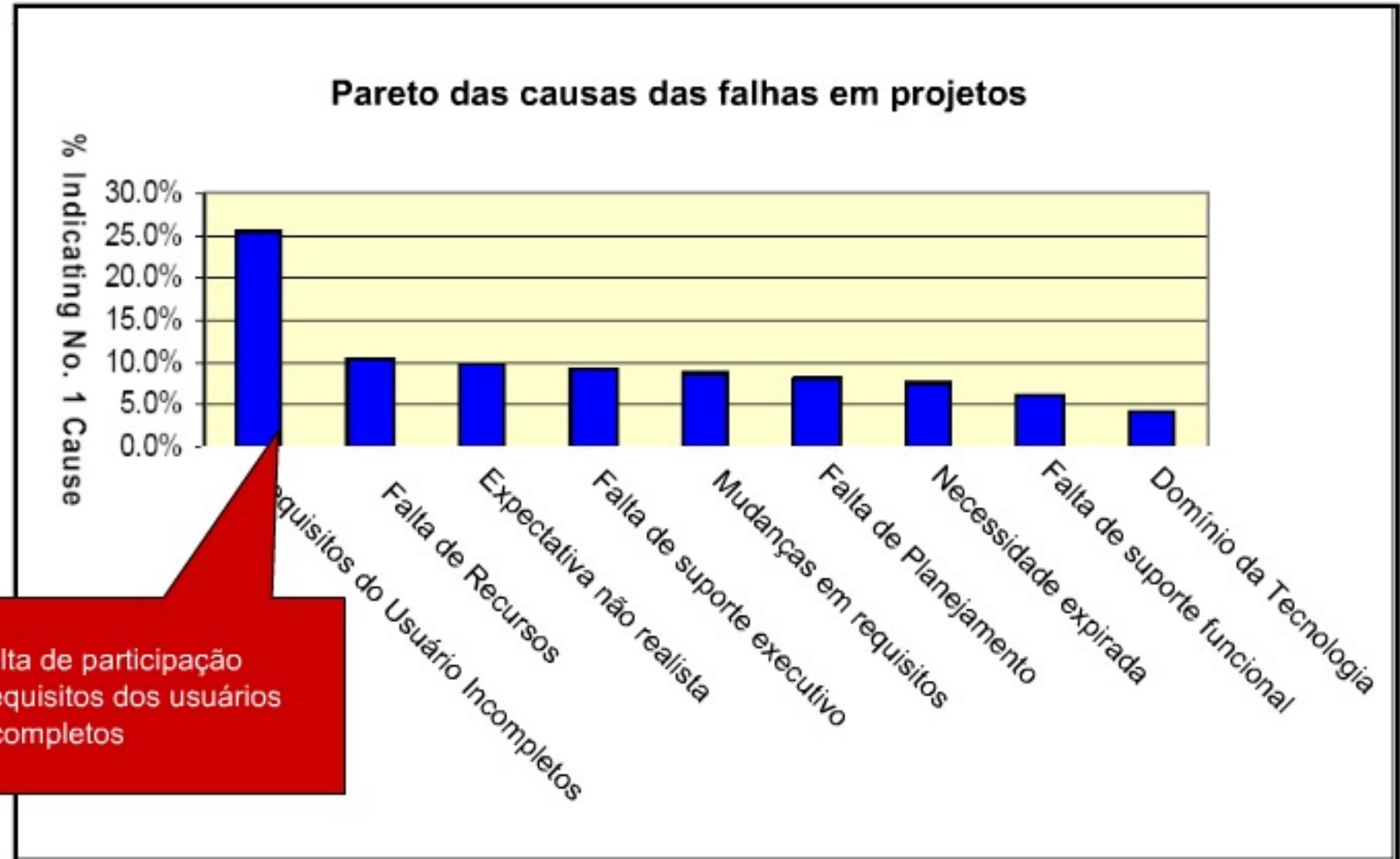


# Relatório do caos

IT Projects in the US, 2006 CHAOS Report



# Por que os projetos falham ?



Fonte: Standish Group International

# Dados interessantes

Você sabia que....

- **US\$80-145 bilhões** por ano são gastos em projetos cancelados ou que não tiveram sucesso.
- **25-40% do gastos** em projetos de TI estão associados a retrabalho.
- **40% dos problemas** em projetos são identificados por usuários finais.



Fonte: "The Blending of Traditional and Agile Project Management," *PM World Today*, May 2007)

# Características de um projeto de sucesso



## Características de um projeto concluído com sucesso:

- Objetivos iniciais foram alcançados
- O cliente ficou satisfeito com o produto/serviço final
- Projeto usou os recursos eficientemente e sem desperdícios
- Foi entregue conforme planejado (dentro do escopo, prazo, orçamento e qualidade)
- Não gastou nem mais nem menos do que o que foi planejado.
- Equipe motivada para os próximos desafios

# Ganhos com um projeto bem gerenciado

Projeto bem gerenciado

=



Depende de um bom planejamento



- Maior agilidade nos projetos (projetos dentro do prazo)
- Melhoria da qualidade (cumprir o escopo) e aumento da confiabilidade
- Redução e gerenciamento dos riscos
- Aumento do controle gerencial (coordenação interna)
- Melhoria da comunicação
- Melhoria da relação com os clientes
- Menores custos (menos re-trabalho e melhor aproveitamento dos recursos)
- Aumenta as margens de lucros
- Aumenta o moral do time de projetos

# Papel do gerente de projetos

- É o principal responsável pelo projeto. Não é um cargo nem uma função, é um papel
- Em algumas organizações ele se reporta ao gerente funcional
- Em algumas situações ele vai trabalhar junto com os gerentes de programa e portfólio para alinhar os objetivos do projeto com o plano do programa
- Ele é o ponto focal das informações
- Precisa ter autoridade para tomada de decisões
- É responsável pelo sucesso no gerenciamento do projeto
- O gerente do projeto atua como se fosse o regente de uma orquestra



# Principais responsabilidades do gerente de projetos

- Entender os objetivos do projeto, necessidades que serão atendidas
- Elaborar o plano do projeto
- Fazer a reunião de kick-off (abertura do projeto)
- Negociar recursos
- Obter fundos/financiamento para o projeto
- Estabelecer metas de desempenho (indicadores)
- Executar o plano
- Agir como um facilitador, conselheiro junto a equipe
- Ajudar a apagar incêndios / resolver conflitos
- Encorajar a equipe do projeto a focar nos objetivos do projeto
- Monitorar o progresso / andamento do projeto
- Avaliar o desempenho da equipe / projeto
- Desenvolver planos de respostas a riscos
- Realizar reuniões com: patrocinador, equipe de projeto, cliente, e outros stakeholders
- Realizar o encerramento do projeto



# Competências do gerente do projeto



"Um gerente de projetos competente tem atributos fundamentais, que contam com uma estrutura conceitual e prática capaz de direcionar seu comportamento na gerência. Para os autores, a competência do gerente de projetos está no equilíbrio entre o conhecimento (C), a habilidade (H) e a atitude (A). " Cleland e Ireland (2001)

Não é necessário ser um especialista técnico. Nem sempre o conhecimento técnico é mais importante.

# Habilidades fundamentais



**E você?  
Possui estas  
Habilidades?**

- **Liderança**
  - Estabelecer direções, metas, apoiar as pessoas para que elas alcancem os objetivos do projeto
- **Comunicação**
  - A maior parte do tempo o GP estará de alguma forma realizando alguma atividade relacionada à comunicação.
- **Negociação**
  - Discutir com o objetivo de chegar a um acordo.
  - Ocorre em torno de diversas questões, em diversos momentos e em vários níveis do projeto.
- **Solução de problemas**
  - Descobrir as causas dos problemas e analisá-los visando identificar soluções mais adequadas ao momento.

# Características fundamentais



- Habilidades interpessoais 90%
- Liderança 85%
- Habilidades gerenciais 69%
- Experiência na indústria 49%
- Formação 43%
- Certificações 38%
- Habilidades técnicas 21%
- Agilidade 17%

Fonte: PMI Survey

# Patrocinador (sponsor)



- Fornece os recursos financeiros para executar o projeto
- É quem autoriza o inicio de um projeto
- Pode fornecer metas, direção, ajudando a estabelecer deadlines e escopo inicial para o projeto
- Pode ajudar a identificar o gerente de projetos adequado e dar poderes e responsabilidades a ele (usa-se o termo de abertura do projeto para isto)
- Pode ajudar a divulgar a missão do projeto na organização
- Pode agir como um agente de mudança, apoiando o gerente de projetos na remoção de barreiras.
- Quando necessário, o gerente de projetos deve consultar o patrocinador para tomada de decisões: aprovação de mudanças, avaliação de riscos, decisão de continuar ou não o projeto.
- Pode participar das etapas de verificação do projeto junto com cliente.

# Partes interessadas (stakeholders)

- Pessoas e organizações, como cliente, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto.
- Devem ser identificadas e gerenciadas, pois podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas.
- O termo stakeholders vem da expressão “**At Stake**” => “Está em Jogo”



# Partes interessadas (stakeholders)



Clientes/usuários



Patrocinador



Gerente de Portfólio/  
Gerente de Programa



Escritório de Gerenciamento  
de Projetos - PMO



Gerente de Projetos



Equipe do Projeto



Gerentes Funcionais



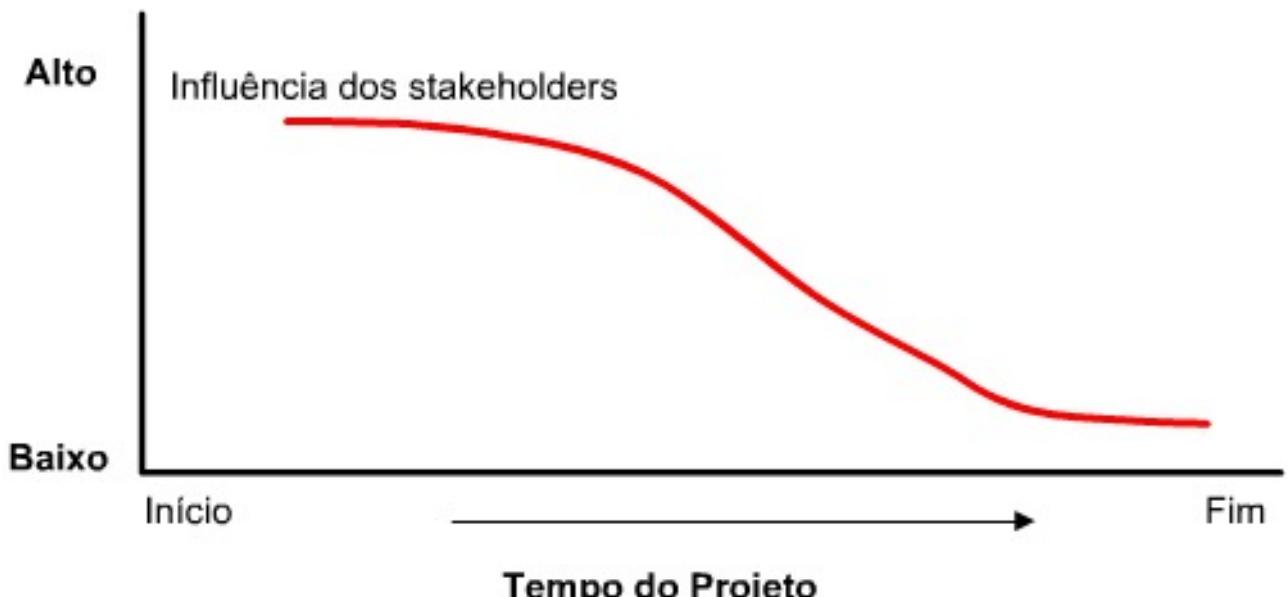
Gerenciamento  
de Operações



Fornecedores e Vendedores

# Influencia dos stakeholders ao longo do projeto

A capacidade das partes interessadas de influenciarem as características finais do produto do projeto e o custo final do projeto é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto avança.



Fonte: PMI, 2008



Veja:

<http://www.youtube.com/watch?v=QpB0ju2WaKM>

<http://viagem.hsw.uol.com.br/airbus-a3805.htm>

# Gerenciando as expectativas dos stakeholders

Existem três componentes-chave no gerenciamento das expectativas dos stakeholders:

- **Determinar os requisitos dos stakeholders**
  - Cada stakeholder pode ter diferentes interesses, metas e prioridades para o projeto
  - Utilize reuniões, questionários e entrevistas para determinar estes requisitos
- **Gerenciar a influência dos stakeholders**
  - Esta é a tarefa mais difícil para o gerente do projetos
  - Lembre-se que os requisitos do cliente vêm primeiro
- **Comunicação com os stakeholders**
  - Envolva os stakeholders no projeto
  - Faça sessões de brainstorming
  - Forneça documentos que identifiquem de forma clara o propósito, riscos, restrições, orçamento, prazo e requisitos do projeto
  - Sempre mantenha os stakeholders atualizados durante a execução do projeto

