

Aula 5

Gestão de Projetos

Prof. Marcos Antonio Nunes

Conversa Inicial

Temas a serem desenvolvidos

- Nesta aula apresentaremos os últimos tópicos das áreas de conhecimento, conforme descritos a seguir
 - Gerenciamento de riscos
 - Gerenciamento das aquisições
 - Gerenciamento das partes interessadas
 - Técnicas e ferramentas da área de riscos
 - Técnicas e ferramentas das áreas de aquisição e partes interessadas

Gerenciamento de riscos

Conceito de riscos

- Dimensões
 - Consequência; positivo ou negativo
 - Probabilidade de ocorrência

$$R = \text{Consequência} \times \text{Probabilidade}$$

Riscos versus planejamento – planejar o gerenciamento dos riscos

- Define o Plano de Gerenciamento dos Riscos (saída)
 - Descrição do processo, do fluxo e das pessoas envolvidas
 - Procedimentos e documentos relevantes
 - EAR – Estrutura Analítica dos Riscos
 - Monitoramento e controle – alertas
 - Respostas e planos de contingência
 - Plano financeiro

Identificar os riscos

- ▀ **Análise de oportunidades e ameaças**
- ▀ **Mapear locais, pessoas, partes do projeto**
- ▀ **Outros recursos**
- ▀ **Participação das partes interessadas**
- ▀ **Perspectivas**
 - Individual – cada membro da equipe
 - Geral – amplo ao projeto ou cenário em que se encontra

Realizar a análise qualitativa dos riscos

- ▀ **Busca estabelecer uma escala de importância e prioridade**
- ▀ **Analisa parâmetros para análise quantitativa**
- ▀ **Ajuda na justificativa de acompanhamento**

Realizar a análise quantitativa dos riscos

- ▀ **Ajuda na definição de probabilidade e frequência de ocorrência**
- ▀ **Usa modelos estatísticos**
- ▀ **Usada em grandes projetos**

Planejar as respostas aos riscos

- ▀ **Objetivo**
 - Maximizar as oportunidades
 - Minimizar as ameaças
- ▀ **Pesquisar riscos similares passados**
- ▀ **Adequar ao contexto**
- ▀ **Ganhar concordância das partes interessadas**
- ▀ **Ter um responsável em cada resposta**

Riscos versus execução – implementar as respostas aos riscos

- ▀ **Garante que o plano será executado**
- ▀ **Os responsáveis:**
 - Alertam as partes envolvidas
 - Solicitam as mudanças necessárias
 - Controlam a execução

Riscos versus monitoramento e controle – monitorar os riscos

- ▀ **Monitorar e verificar a efetividade ou não das respostas aos riscos**
- ▀ **Monitorar o surgimento de novos riscos**
- ▀ **Procedimentos estão sendo seguidos?**
- ▀ **As estratégias seguidas estão sendo positivas?**
- ▀ **As reservas de contingência devem ser alteradas?**

Gerenciamento das aquisições

Gestão das aquisições

- ▀ **Procedimentos a serem adotados**
 - **Valores**
 - **Verificações e autorizações**
 - **Responsáveis pelo controle**
 - **Modelo de contratação**

Aquisições versus planejamento – planejar o gerenciamento das aquisições

- ▀ **Plano de gerenciamento das aquisições (saída)**
- ▀ **Definições iniciais e escolha sobre fazer ou comprar**
- ▀ **Análise de custos de materiais e serviços**
- ▀ **Análise de riscos**
- ▀ **Documentos e modelos (análise jurídica)**

Aquisições versus execução – conduzir as aquisições

- ▀ **Realiza a qualificação e seleção de fornecedores**
- ▀ **Tratamento jurídico do processo de contratação**
- ▀ **Atualização de documentos**

Aquisições versus monitoramento e controle – controlar as aquisições

- ▀ **Análise de relatórios de desempenho**
- ▀ **Solicitações de mudanças**
- ▀ **Atualizações de documentos**
- ▀ **Registros**

Gerenciamento das partes interessadas

Partes interessadas

- **Objetivos**
 - Identificação
 - Avaliar influência – positiva/negativa
 - Interesses
 - Controlar

Partes interessadas versus iniciação – identificar as partes interessadas

- **Análise inicial**
 - Identificação
 - Interesses
 - Poder
 - Avaliação de impactos (riscos)
 - Possível agrupamento
- **Promover atualização por todo o projeto**

Partes interessadas versus planejamento – planejar o engajamento das partes interessadas

- **Plano de engajamento**
 - Definição da comunicação
 - Seleção de informações
 - Iteratividade e interatividade
 - Atualização periódica

Partes interessadas e execução – gerenciar o engajamento das partes interessadas

- **Interagir e receber feedback**
- **Comunicação ativa**
- **Usar habilidades interpessoais**
- **Gerenciar solicitações de mudanças**

Partes interessadas versus monitoramento – monitorar o engajamento das partes interessadas

- **Verificar o cumprimento das estratégias**
- **Medir o nível de engajamento**
- **Comunicar mudanças e outras solicitações**

Ferramentas da área de riscos

Riscos: conceitos

- **Grau**
 - **Individual**
 - ✓ Afeta uma ou mais partes do projeto
 - **Geral**
 - ✓ Afeta o resultado geral do projeto

Ferramentas – categorias – EAR

EAR NÍVEL 0	EAR NÍVEL 1	EAR NÍVEL 2
Todas as fontes de risco do projeto	1. Risco técnico	1.1 Definição do escopo
		1.2 Definição dos requisitos
		1.3 Estimativas, premissas e restrições
		1.4 Processos técnicos
	2. Risco de gerenciamento	Etc.
		2.1 Gerenciamento de projeto
		2.2 Gerenciamento de portfólio, programa
		2.3 Gerenciamento das operações
	3. Risco comercial	2.4 Organizações
		Etc.
		3.1 Termos de contrato
		3.2 Aquisição interna
		3.3 Fornecedores, produtos/serviços
		3.4 Subcontratados
		Etc.

Fonte: Elaborado por Nunes com base no PMI®, 2017, p. 406

Nível de risco – probabilidade e impacto

Escala	Probabilidade	+/– impacto sobre objetivos do projeto		
		Tempo	Custo	Qualidade
Muito alto	> 70%	> 6 meses	> R\$ 5M	Muito significativo sobre a funcionalidade geral
Alto	51 – 70%	3 a 6 meses	R\$ 1 a 5M	Significativo sobre a funcionalidade geral
Médio	31 – 50%	1 a 3 meses	R\$ 0,5 a 1M	Algum, em áreas funcionais essenciais
Baixo	11 – 30%	1 a 4 semanas	R\$ 0,1 a 0,5M	Secundário sobre funcionalidade geral
Muito baixo	1 – 10%	1 semana	< R\$ 0,1M	Secundário sobre funções secundárias
Nulo	> 1%	Sem mudança	Sem mudança	Nenhuma mudança em funcionalidade

Fonte: Elaborado por Nunes com base no PMI®, 2017, p. 407

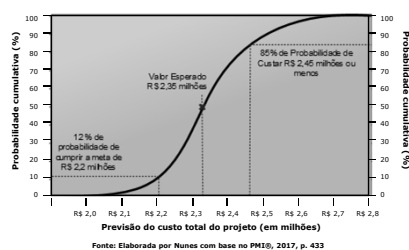
Matriz de risco – probabilidade e impacto

AMEAÇAS										OPORTUNIDADES										
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	0,9									
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04	0,7									
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03	0,5									
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	0,3									
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	0,1									
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05										
	Impacto Negativo						Impacto Positivo													

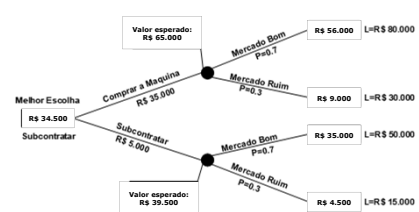
Nível de probabilidade: muito alta: 0,9 – Alta: 0,7 – Média: 0,5 – Baixa: 0,3 – Muito baixa: 0,1
Nível de impacto: Muito alto: 0,8 – Alto: 0,4 – Moderado: 0,2 – Baixo: 0,1 – Muito baixo: 0,05

Fonte: Elaborada por Nunes com base no PMI®, 2017, p. 408

Simulação



Análise de árvore de decisão



Resposta aos riscos

- Prevenir/evitar
 - Negativos gerais
- Explorar
 - Positivos
- Transferir/compartilhar
- Mitigar/melhorar
- Aceitar

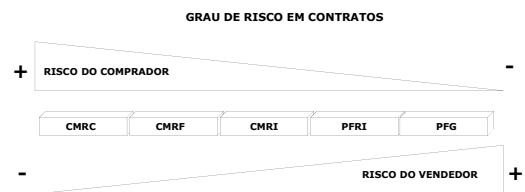


Técnicas e ferramentas – aquisições e partes interessadas

Tipos de contratos

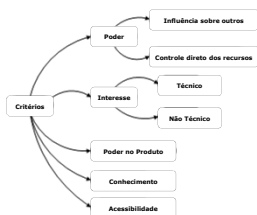
- Preço fixo
 - Preço fixo garantido (PFG)
 - Preço fixo com remuneração de incentivos (PFRI)
 - Preço fixo com ajuste econômico
- Custo reembolsável
 - Custo mais remuneração fixa (CMRF)
 - Custo mais remuneração de incentivos (CMRI)
- Tempo e material (T&M)

Riscos em contratos



Fonte: Elaborada por Nunes com base no Viana Vargas, 2018, p. 3.473

Análise das partes interessadas



Fonte: Elaborada por Nunes com base no Viana Vargas, 2018, p. 5.872

Matriz de engajamento

Parte Interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Líder
Parte Interessada 1	C			D	
Parte Interessada 2			C	D	
Parte Interessada 3				CD	

Fonte: Elaborada por Nunes com base no de PMB, 2017, p. 522