

# Unidade 4

## Áreas de Conhecimento - PMBOK



# Introdução da Unidade

## **Olá, amigo(a) discente! Seja bem-vindo(a)!**

Esta unidade está direcionada a apresentar ao aluno sobre os fundamentos avançados das áreas de conhecimento para Gestão de Projetos segundo o guia PMBOK, abordando: Gerenciamento de Comunicação, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento de Aquisições, Gerenciamento das Partes Interessadas e Gerenciamento da Integração.

## **Objetivos**

- Apresentar os Fundamentos do Gerenciamento de Comunicação;
- Apresentar os Fundamentos do Gerenciamento de Riscos;
- Apresentar os Fundamentos do Gerenciamento de Aquisições;
- Apresentar os Fundamentos do Gerenciamento das Partes Interessadas;
- Apresentar os Fundamentos do Gerenciamento da Integração.

## **Conteúdo Programático**

**Aula 01** – Fundamentos das áreas de conhecimento para Gestão de Projetos: Gerenciamento de Comunicação, Gerenciamento de Riscos.

**Aula 02** – Fundamentos das áreas de conhecimento para Gestão de Projetos: Gerenciamento de Aquisições, Gerenciamento das Partes Interessadas e Gerenciamento da Integração.

# Fundamentos das áreas de conhecimento para Gestão de Projetos

## Gerenciamento da Comunicação

### Introdução

O guia PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), produzido pelo *Project Management Institute* (PMI), define que “a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto”. Assim, compreender e utilizar corretamente o processo de comunicação é fundamental para o bom gerenciamento de projetos dentro da organização.

### O processo de comunicação

A palavra comunicação significa “ação de partilhar, dividir”. O processo de comunicação pode ser definido como o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino, com o uso de sistemas convencionais de signos ou símbolos sonoros, escritos, gestuais.

Para VARGAS (2017), “a comunicação significa tonar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras e símbolos”.

O emissor é o componente que emite uma mensagem para o receptor. Por dar origem à comunicação, o emissor conhece o significado pretendido dessa mensagem e deve codificá-la para que seja transmitida pelo canal de comunicação escolhido. Sua comunicação será eficaz quando atingir seu objetivo e produzir a resposta desejada do receptor.

Mensagem significa conteúdo, aquilo que é dito, escrito ou transmitido por símbolos ou sinais, e seu objetivo é gerar reações e comportamentos. Ela pode ser transmitida pela voz, por um texto, por meio de um desenho, por gestos, movimentos expressões faciais ou por meios eletrônicos.

A codificação é a tradução da mensagem ou ideias para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas.

O receptor é o destinatário da mensagem, que recebe a informação e a interpreta. Se a percepção e compreensão da mensagem que lhe foi transmitida acontecerem como o emissor pretendia, o processo de comunicação alcançará seu objetivo e terá sucesso.

O feedback ou realimentação é a informação que o emissor obtém da reação do receptor a sua mensagem. Serve para avaliar os resultados da emissão, para que se possa estar certo de que a interação está sendo mantida no momento em que ela está sendo processada; ajuda no processo de saber se e como a mensagem enviada foi recebida e se foi compreendida ou não. Sem feedback, o emissor não sabe se sua mensagem foi recebida e compreendida.

Entre os diversos componentes descritos, os canais de comunicação se destacam pela importância no processo de comunicação durante o projeto.

### **Planejar as Comunicações**

Os projetos com sucesso são obtidos por meio de uma combinação de decisão e ações estratégicas. Estas ações são executadas por meio de indivíduos com vários papéis e responsabilidades alocados em equipes de projetos, que se relacionam com vários grupos ou pessoas interessadas nos resultados do projeto, ou mais conhecido habitualmente como *stakeholders*.

Um dos desafios em um projeto, é manter esses indivíduos alinhados e informados com o projeto. Este desafio em específico pode ser superado com o uso de um conjunto de estratégias voltadas para a comunicação definidas e estruturadas em um plano de comunicações do projeto.

Vargas (2017) define que o desenvolvimento de um plano de comunicação eficaz deve ter como objetivo atingir os seguintes propósitos:

- Assegurar que as informações importantes cheguem às partes corretas nos prazos adequados;
- Apontar e identificar problemas potenciais, por meio de reportes de andamento programados e consistentes;
- Gerar entusiasmo e empolgação para com o projeto;
- Facilitar a tomada de decisão e o controle de mudanças;
- Oferecer um processo específico para feedback e resolução de conflitos;
- Melhorar e facilitar o trabalho em equipe, a cooperação e colaboração.

O plano de comunicação pode variar de acordo com as características do projeto em questão. No entanto, qualquer plano deve abordar os seguintes aspectos básicos:

- **Propósito:**

Objetivos da comunicação do projeto, seja ela formal ou informal;

- **Métodos:**

Mecanismos e formatos da comunicação no projeto;

- **Frequência:**

Momento (data e evento) e a frequência das atividades formais de comunicação.

O processo de comunicação no projeto não deve ser apenas resultado natural das ações durante a sua realização; ao contrário, deve ser devidamente planejado e não improvisado. A definição de estratégia para o plano de comunicação depende do entendimento da natureza do projeto e dos seus requisitos de comunicação. Ou seja, o enfoque do plano de comunicação deve variar em função das necessidades, complexidades e características do projeto.

O guia PMBOK (2017) define que o “Planejamento das Comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação”.

A função do Gerente de Projeto durante a etapa de comunicações é não impor aos interessados as informações que estes devem receber, mas, planejar a comunicação levando em conta o que os interessados desejam receber durante o projeto. Em sequência, ao planejar as comunicações, deve identificar as necessidades de informações e discutir o plano de comunicação com os interessados no projeto, de forma que o plano esteja alinhado às necessidades e nível de detalhamento de informações.

Este processo está situado na etapa de planejamento do projeto, sua consecução deve ser estar sincronizada com a preparação do plano de gerenciamento e não deve ser desconsiderada e procrastinada, ou seja, desenvolvida em etapa sequente, como a execução do projeto.

### **Componentes do plano de comunicação**

Este plano tem por objetivo, constituir uma seção do plano de gerenciamento de projeto, mais conhecido como gerenciamento da comunicação através de um documento de fácil acesso, incluindo os seguintes pontos:

- Procedimentos para informações do projeto;
- Banco de informações referente ao projeto;
- Lista de distribuição de informações, estabelecendo se foram fornecidas, por quem, para que parte interessada, em que formato;
- Descrição do formato e conteúdo de cada informação;
- Cronograma apresentando a periodicidade de cada informação e a pessoa responsável pela sua geração;
- Cronograma de reuniões definidas de forma sincronizada – reuniões com fornecedores antes das reuniões internas, nível gerencial ou tático.

O GP é o principal responsável por centralizar a comunicação neste processo. Onde, obter a informação certa na hora certa é fundamental para o sucesso do projeto. Com a informação atualizada e uma boa documentação, significa menos discussões e conflitos com clientes e interessados no projeto. Assim, o fato de se ter preparado o plano de comunicação compreensível no momento do *Kick-off* (reunião de abertura do projeto) pode trazer muita economia de tempo, energia e melhor planejamento ao projeto.

A estrutura básica de um plano de comunicação é composta de linhas que contenham, no mínimo, os seguintes componentes:

- Partes interessadas-alvo;
- Mensagens customizadas;
- Método adequado de comunicar cada mensagem;
- Pessoa responsável pela comunicação;

- Esquema de tempo da comunicação.

### **Requisitos de comunicação**

Para planejar os requisitos desta fase, devemos levar em consideração que cada projeto tem sua própria “personalidade”, consolidado pela combinação de diversos fatores-chave, que definem as necessidades que devem ser consideradas num plano de comunicação eficaz.

Segundo o PMBOK (2017) os fatores-chave são:

- **Tipo de projeto**

Desenvolvimento de produto, implementação de sistemas, modificação de processos, reorganização administrativa;

- **Duração da estimada:**

Dias, meses, anos;

- **Porte do projeto:**

Subprojetos, fases, número de atividades, recursos envolvidos, abrangência (corporativa/departamental);

- **Organização do projeto:**

Níveis executivos participantes, departamentos envolvidos, estrutura da equipe de projeto, usuários, clientes, fornecedores.

### **Gerenciamento da Comunicação**

O PMBOK (2021), define que o gerenciamento de projetos requer um considerável grau de integração e um controle das interfaces com muitos grupos e pessoas. Os gerentes de projeto usam diferentes chapéus e assumem diversos papéis, precisando interagir com um grande número de partes interessadas (*stakeholders*) que podem representar um papel significativo no alcance dos objetivos do projeto. O PMBOK (2017) informa que partes interessadas são “pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto”. Partindo-se desse princípio, as interfaces com elas precisam ser eficazes para ganhar a sua confiança e garantir a sua cooperação.

O processo de comunicação é o principal recurso que o gerente de projeto utiliza para gerenciar o seu relacionamento com as partes interessadas. Para garantir a eficácia do processo, se faz necessário alinhar as expectativas das partes interessadas com as características do projeto.

**Tabela 1:** Fatores de sucesso da comunicação

A quem se destina a sua informação?	Quem é o seu público-alvo.
Qual é o seu objetivo?	O objetivo a ser alcançado
Qual é a informação que quer passar?	O que quer que as pessoas saibam, sintam ou realizem.
Como a comunicação está elaborada?	A forma como ela é apresentada

Cada projeto realizado, exigirá um nível de detalhe maior ou menor dependendo das características e uma das sugestões para o Gerente de Projeto é utilizar os questionamentos acima para identificar a necessidade voltada para a comunicação.

### **Executar a Comunicação**

Conforme o andamento da fase de execução do projeto, o gerenciamento das comunicações está sendo realizado através de ações previstas no plano de comunicação.

Conforme definido pelo PMBOK (2017), nesta fase de execução da comunicação ocorre, na prática, a distribuição da informação que envolve “colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto conforme planejado”. Isto significa também fazê-lo no momento oportuno e, claro, responder as solicitações de informações não previstas no planejamento.

As informações do projeto devem ser algo muito preciso e consistente para que a informação seja divulgada no formato correto. Através do uso de uma metodologia apropriada e a criação de um plano, os gerentes podem dar um grande salto rumo à eficiência na comunicação do projeto.

O compromisso dos envolvidos em adequar-se ao modelo proposto, utilizar efetivamente os canais de comunicação e manter as informações atualizadas é imprescindível ao sucesso de qualquer plano de comunicação.

Em dias de hoje, não conseguimos imaginar a execução do trabalho nem a disseminação das informações necessárias, sem o uso da tecnologia. Por isso, é muito importante que a equipe de projeto possua ferramentas necessárias para documentar o projeto e melhorar a comunicação.

Tal raciocínio é baseado na ideia de que a tecnologia sozinha é suficiente para realizar a melhor opção de coleta, armazenagem e distribuição das informações do projeto. Entretanto, apesar de ter uma enorme importância, a tecnologia não é capaz de sintonizar a comunicação do projeto aos seus objetivos e, assim, fazer com que suas atividades sejam desenvolvidas por

meio das melhores técnicas e com a máxima cooperação entre as partes interessadas. É necessário muito mais que só a tecnologia.

Para se implantar uma solução eletrônica de modo eficaz, que contribua para a comunicação entre diversas pessoas envolvidas no projeto, é necessário entender como se quer implementar os seus processos. Para isso, pode ser a partir da identificação do tipo de processo que será utilizado na comunicação do projeto. Vargas (2017) informa alguns exemplos voltados para a comunicação. São eles:

- **Sob demanda (ad hoc):**

Pouco padronizado, onde cada membro da equipe tem liberdade para definir o formato da documentação;

- **Centralizado:**

Documentação padronizada e níveis de visibilidade bem definidos;

- **Colaborativo:**

Processo voltado para o trabalho em equipe, no qual a interdependência das atividades são características cruciais do projeto.

## **Reuniões em projetos**

No plano de comunicação existem diversos tipos de comunicação que podem e devem estabelecer estratégias de comunicação a todos os *stakeholders*. Porém, a mais direta é a conversa face a face, ou até mesmo remota. Com esse propósito, iremos abordar uma fatia do nosso estudo em volta da comunicação em reuniões.

Uma reunião é um encontro entre pessoas, organizado e dirigido segundo regras de participação conhecidas por todos, e que visa, por meio de troca de ideias e opiniões, coletar subsídios, apresentar ideias, definir novos métodos ou propor soluções para problemas, para que se formulem alternativas e se tomem decisões a respeito desses problemas.

Uma das perguntas que devemos nos preocupar quando pensamos em uma reunião é: Com que objetivos são feitas reuniões em projetos? Algumas das possibilidades são:

- Integração das pessoas para formar uma equipe de trabalho;
- Estabelecimento e classificação do que é causa e do que é efeito, ajudando assim a definição mais precisa dos problemas e identificação de caminhos que levam a sua solução;
- Partida, acompanhamento e finalização de projetos, com a análise de todas as contribuições dadas e avaliação dos resultados.

Em uma reunião os participantes são submetidos e estimulados a participar, opinar, debater e agir em torno de determinado assunto. Somado a isso, ouvem ideias de outros membros e trocam experiências para um bom andamento de projeto.

Uma reunião é basicamente composta por três fases: Fase I – Planejamento; Fase II – Realização; Fase III – Acompanhamento.



**Na Fase I – Planejamento é o momento de preparação e planejamento do que irá se realizado para atingimento do objetivo. Para melhor aderência desta fase é necessário:**

- Estabelecer objetivos;
- Selecionar os tópicos a serem discutidos;
- Escolher os participantes;
- Planejar e divulgar a agenda de convocação;
- Preparar-se para a reunião.

**Na Fase II – Realização é o momento de obedecer a todo planejamento realizado na Fase I e deve ser conduzido com objetividade e firmeza para alcançar os objetivos traçados. Nesta fase é importante ter definição dos pontos:**

- Quem conduz a reunião;
- Quais os outros papéis na reunião;
- Processo de realização;
- Critérios de participação e tomada de decisão;
- Confecção da ata e atribuição das responsabilidades;
- Responsabilidades para a fase III.

**Na Fase III é verificado o andamento das decisões tomadas e são feitas as correções necessárias. Deve ocorrer nesta fase:**

- Acompanhamento das decisões tomadas na fase II;
- Comunicação e correção de desvios relatados ou verificados;
- Avaliação da necessidade de nova reunião.

Uma reunião pode ser uma boa estratégia quando:

- Há necessidade de uma resposta rápida de várias pessoas sobre um determinado assunto;
- Existem problemas ou questões a serem esclarecidas, compartilhadas, expostas ou resolvidas com os demais participantes;
- Deseja-se envolver o grupo na tomada de decisão, reconciliação de situações de conflito ou na busca de consenso;
- Deseja-se trocar informações e experiências com o grupo, pretende-se analisar, avaliar e resolver problemas que envolvam pessoas de áreas ou empresas distintas;
- Existem exigências legais a serem implantadas.

Em projetos, ocorrem reuniões em momentos determinados, associados ao ciclo de vida do projeto. Entre as mais importantes, é fato destacar:

- Reunião de partida (kick-off meeting);
- Reunião de acompanhamento (follow-up meeting);
- Reuniões para registro e acompanhamento de problemas;
- Reuniões para registro de lições aprendidas;
- Reuniões para registro e acompanhamento de mudanças;
- Reuniões para registro e acompanhamento de ações corretivas e preventivas;
- Reunião de encerramento ou de entrega do projeto (close out meeting).

As reuniões de partida e entrega do projeto, ocorrem uma única vez no início e término do projeto. Elas, formalizam o início e o fim do envolvimento do gerente e sua equipe naquele projeto e tratam, respectivamente, de como o projeto será realizado e dos resultados capturados e obtidos.

#### **A comunicação no monitoramento e controle**

O gerenciamento das comunicações também está relacionado com o processo de controle e monitoramento do projeto por meio das ações vinculadas ao reporte do seu desempenho. Segundo o Guia PMBOK (2017), “os Relatórios de Desempenho são usados para distribuir informações sobre o andamento e o desempenho do projeto, devem estar disponíveis antes das reuniões do projeto e devem ter o máximo de precisão e atualização possível”.

Vargas (2017), informa que só a partir de uma visão clara do comportamento das variáveis críticas do projeto existem condições de propor mudanças e corrigir os rumos para que os objetivos possam ser alcançados. Assim, com essa finalidade são apresentados três exemplos de relatórios. O primeiro é o relatório de análise de valor agregado, muito utilizado hoje em dia em projetos de engenharia, que relaciona custo, prazo e trabalho efetivamente realizado pelo projeto. O segundo, relatório de desempenho de atendimento a produtos do projeto, confere uma estimativa da qualidade do projeto de ponto de vista do cliente. Por último, o relatório de *scorecard* do projeto faz um balanceamento das quantidades relevantes que precisam ser alcançadas para que o projeto obtenha sucesso.

Uma das maneiras mais eficiente se organizar as informações relevantes para o gerenciamento do projeto é fazê-lo por meio de relatórios de controle e desempenho, fornecendo o andamento rumo ao objetivo do projeto. Antes de iniciar o processo de criação de um relatório, é importante listar algumas perguntas cujas respostas irão servir como um guia para a sua elaboração, por exemplo:

- Qual a seu objetivo ao criar o relatório;
- Que informação é requerida prioritariamente para alcançarmos o objetivo acima;
- Quais os tipos de informações necessárias;

- Com que frequência os dados precisam ser coletados e o relatório criado;
- Qual o método que será usado na sua preparação;
- Qual o método que será usado na sua distribuição;
- Qual a necessidade de consolidação dos dados;
- Que feedback formal será realizado após a avaliação do relatório;
- Como esses relatórios serão integradas com outros elementos de comunicação.

## **Videoaula 1**

Agora assista ao vídeo que aborda mais detalhadamente sobre GERENCIAMENTO DE CRONOGRAMA.

## **Gerenciamento de Riscos**

### **Introdução**

A palavra risco tem o significado baseado em incerteza. Neste contexto, podemos considerar como um “conjunto de incertezas” encontradas quando ousamos fazer determinada ação, e não apenas como problema.

Gerenciamento de riscos consiste em identificar as possíveis incertezas e tentar controlá-las. Se tudo fosse puramente uma questão de sorte ou azar, o gerenciamento de riscos não teria sentido, e analisar tendências tampouco.

### **Definições**

Definições usuais de risco traduzem-no por perigo, inconveniente, probabilidade de perigo, algo sempre ruim. No Guia PMBOK (2017) encontramos outras definições aplicáveis, agora tecnicamente, já pela ótica do gerenciamento de riscos em projetos. A definição de riscos feita pelo PMI é precisa e comunica uma importante quebra de paradigma quando aborda riscos de efeitos negativos e positivos: “Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto”.

Quanto ao processo de gerenciamento de riscos, a definição do PMI é: “Gerenciamento de riscos é o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de impacto de eventos positivos”.

Estas definições, e o próprio entendimento de que risco é uma incerteza, nos apontam que as consequências deste evento não são, necessariamente, ruins ou negativas. Incertezas podem ter consequências negativas, mas podem, igualmente, tê-las positivas. Isto configura uma natureza dupla do risco: impactos positivos ou negativos sobre os resultados do projeto.

## Componentes e tipos de risco

Vargas (2017) informa que todo risco tem, obrigatoriamente, três componentes:

- O evento em si, na qual deve ser identificada a causa raiz (fonte) do risco, bem como seu efeito (consequência);
- Uma probabilidade associada;
  - Um impacto.

Nestes componentes podemos perceber que a probabilidade está diretamente associada à causa raiz, assim como o efeito está associado ao impacto. Isto significa que, se tomarmos ações sobre a causa do risco, estaremos mexendo na probabilidade de acontecer, se tomarmos ações sobre o efeito do risco, estaremos mexendo no impacto.

Segundo a metodologia proposta, utilizaremos estes três componentes mais adiante, para fazer análise dos riscos, atribuindo graus de impacto e de probabilidade a cada risco identificado, com a finalidade de classificar os riscos em ordem de importância relativa e balizar o processo de tomada de decisão.

Quando pensamos nos riscos em projetos, estes podem ser de dois tipos:

### ● Risco interno do projeto:

É aquele risco que está ligado ao processo de desenvolvimento, ou seja, ligado às nove áreas de conhecimento definidas no Guia PMBOK (2017). Como o processo de desenvolvimento é de responsabilidade do fornecedor, então ele deve absorvê-los e tratá-los;

### ● Risco externo ou de negócio:

É aquele risco que está ligado ao produto final do projeto, ao que entregaremos para o contratante. Este risco, se é de negócio, é passível de negociação.

Todos projetos são realizados por pessoas. E cada pessoa reage de modo diferente ao mesmo estímulo ou a uma mesma situação de risco. Um aumento de custo em um projeto pode ser encarado de modo diferente por pessoas diferentes.

Na tabela 2 demonstramos graus de tolerância que as pessoas e também as organizações se enquadram quando abordamos riscos.

**Tabela 2:** Graus de tolerância a riscos das organizações.

Termo	Definição
Averso ao Risco	Não confortável com a incerteza, deseja evitar ou reduzir ameaças e explorar oportunidades para remover a incerteza. Ficaria infeliz com um resultado incerto.

Tomador de Riscos	Confortável com a incerteza, não deseja evitar ou reduzir ameaças ou explorar oportunidades para remover incerteza. Ficaria feliz com um resultado incerto.
Tolerante aos Riscos	Tolerante com a incerteza, não tem um desejo forte de responder às ameaças e oportunidades de qualquer modo. Pode tolerar um resultado incerto se necessário.
Neutro aos riscos	Não confortável com a incerteza no longo prazo, assim está preparado para tomar quaisquer medidas de curto prazo necessárias para produzir um certo resultado longo prazo.

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017).

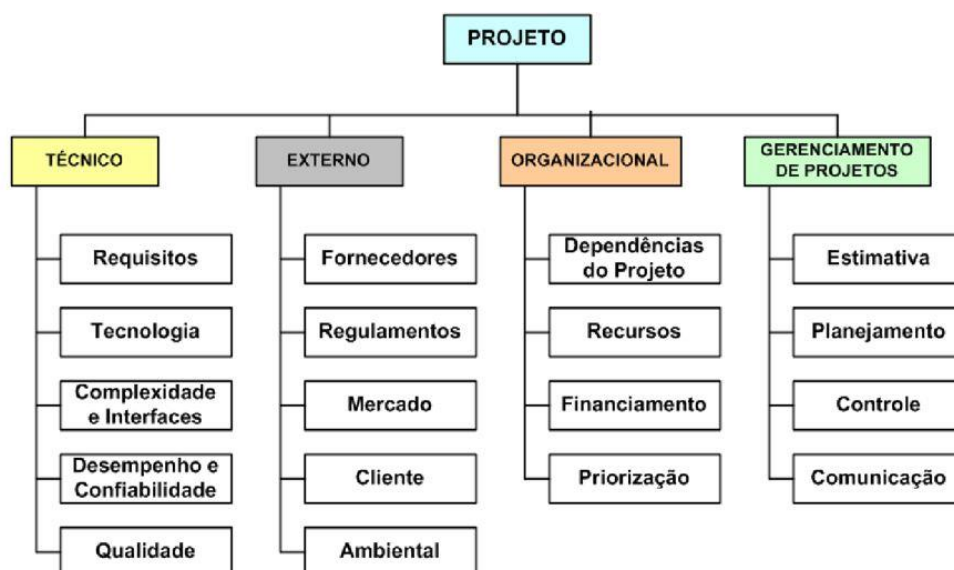
Este tipo de informação é muito importante para o gerente, pois poderá auxiliá-lo a enquadrar sua organização em um destes níveis e assim ser mais assertivo no grau de risco que ele pode adotar nas estratégias de gerenciamento de riscos em seu projeto

#### **EAR – Estrutura Analítica de Riscos**

Ao final do processo de identificação dos riscos, faremos a sua categorização, isto é, promoveremos o agrupamento dos riscos por afinidade ou tipo. Isto normalmente os irá agrupar, por tipo de categoria, dimensões técnicas, organizacionais ou funcionais, gerenciais e do ambiente externo (PMBOK, 2017). Caso o leitor esteja fazendo o gerenciamento de riscos de seu primeiro projeto, no qual ainda não há históricos, a preocupação com categorias só deverá acontecer após a identificação dos riscos do projeto.

A categorização dos riscos pode ser representada por uma *risk breakdown structure* (RBS) ou estrutura analítica de riscos (EAR), que mostra uma estrutura hierárquica dos riscos em projetos, agrupando-os em níveis segundo suas categorias. A Figura 1 demonstra um exemplo deste tipo de estrutura.

Figura 1 – Exemplo de EAR.



Fonte: Adaptado de MELO (2007)

### Análise SWOT

Mais recentemente, os gerentes têm adotado a análise SWOT para auxiliar no processo de identificação dos riscos de um projeto. Consideramos que todo projeto está associado a um negócio, e que o primeiro passo em qualquer negócio é entender o ambiente externo no qual ele está inserido, bem como o alinhamento estratégico deste ambiente externo com o ambiente interno. A forma de se fazer isso é através da análise SWOT (como estamos preparados, dentro da empresa, para atender ao que identificamos fora). Os projetos estratégicos deverão atender as oportunidades e ameaças identificadas no processo de planejamento estratégico.

A análise SWOT é uma abordagem de análise estratégica cuja abreviação deriva de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*). Podemos definir cada um dos elementos da análise SWOT como sintetizado na Tabela 3.

**Tabela 3:** Elementos da Análise SWOT.

<b>Oportunidades</b>	Tendências sociais, econômicas, comerciais mercadológicas e políticas, com consequências potencialmente positivas para o projeto.
<b>Ameaças</b>	Tendências sociais, econômicas, comerciais mercadológicas e políticas, com consequências potencialmente negativas para o projeto

<b>Forças</b>	Recursos e competências superiores de que se dispõe para explorar/alavancar oportunidades e minimizar ameaças. São fatos.
<b>Fraquezas</b>	Deficiências que inibem a capacidade de desempenho e devem ser superadas para explorar/alavancar oportunidades e minimizar ameaças. São fatos.

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

De forma a facilitar essa análise, a metodologia propõe um modelo, como graficamente se pode visualizar na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Análise SWOT

	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Forças</b>		
<b>Fraquezas</b>		

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

Este modelo gráfico ratifica a existência de uma imprescindível e mandatária associação entre os componentes do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e do ambiente interno (forças e fraquezas).

As oportunidades e ameaças do ambiente externo ao projeto são tendências e, portanto, incertezas. Basicamente seus quadrantes possuem os seguintes significados:

- **Ameaça/Força:** estamos prontos para enfrentar estas ameaças.
- **Oportunidade/Força:** estamos prontos para capturar estas oportunidades.
- **Ameaça/Fraqueza:** não estamos prontos para enfrentar estas ameaças.
- **Oportunidade/Fraqueza:** não estamos prontos para capturar estas oportunidades.

## **Análise e Resposta aos Riscos**

A análise de riscos considera os processos necessários para analisar a severidade dos riscos identificados pela equipe para um projeto específico e, depois priorizá-los. Tais processos envolvem o tratamento qualitativo e/ou quantitativo desses riscos, de modo a tornar clara ao gerente do projeto e aos *stakeholders* a importância do tratamento prévio e da prevenção de alguns deles, em prol do alcance dos objetivos do projeto. Estaremos, portanto, abordando os seguintes passos na promoção de uma análise adequada dos riscos identificados, em que a decisão do método a ser utilizado — qualificação/quantificação será estrategicamente estudado:

### **● Risco externo ou de negócio:**

- Atribuição de um grau da probabilidade da ocorrência de riscos;
- Atribuição de um grau no impacto da ocorrência de riscos;
- Cálculo do determinante geral de riscos do projeto;
- Priorização de riscos.

### **● Quantificação:**

- Estimativa numérica da probabilidade da ocorrência de riscos;
- Determinação numérica do impacto da ocorrência de riscos;
- Cálculo do valor monetário esperada;
- Priorização de riscos.

Estes dois processos (qualificação e quantificação) podem ser usados individualmente ou em conjunto: utilizamos a qualificação para fazer uma pré-seleção dos riscos, para depois quantificarmos apenas os riscos selecionados no processo de qualificação.

As informações geradas a partir da análise dos riscos priorizados fundamentarão o desenvolvimento de estratégias de resposta a riscos apropriadas ao caso específico, objetivando a redução do impacto negativo e o aumento potencial dos benefícios decorrentes nos riscos positivas (oportunidades) do projeto.

## **Qualificação de riscos**

A abordagem qualitativa de riscos nos fornece uma primeira dimensão do peso dos riscos, classificando as variáveis de probabilidade e impacto em escalas ordinais, variando entre “baixa”, “média” e “alta”. A Figura 3 ilustra a classificação destas variáveis.



Figura 3 - Matriz de Probabilidade x Impacto de Riscos.

Probabilidade (P)		Impacto (I)		Qualificação (P x I)
<b>1- Baixa</b>	Não é provável que o evento de risco ocorra. (até 35%)	<b>1- Baixo</b>	Se o evento ocorrer haverá um pequeno impacto no cronograma, qualidade ou satisfação do cliente.	<b>1 a 2 – Baixo</b>
<b>2- Média</b>	É provável que o evento de risco ocorra. (de 35% a 70%)	<b>2- Médio</b>	Se o evento ocorrer haverá um impacto moderado no cronograma, qualidade ou satisfação do cliente.	<b>3 a 5 – Médio</b>
<b>3- Alta</b>	É muito provável que o evento de risco ocorra. (maior que 70%)	<b>3- Alto</b>	Se o evento ocorrer haverá um impacto significativo no cronograma, qualidade ou satisfação do cliente.	<b>6 a 9 – Alto</b>

Fonte: Adaptado de MELO (2009)

A maioria das organizações que autorizam o projeto fornece critérios de avaliação e subsídios norteadores em torno das probabilidades dos riscos identificados, que podem ser estimados segundo padrões qualitativos e quantitativos. O impacto dos riscos é definido com o valor da consequência do risco sobre os objetivos do projeto: uma estimativa do ganho ou perda caso o risco aconteça.

Entretanto, o parâmetro para impacto do risco deve ser avaliado segundo critérios adicionais que apontem qual objetivo do projeto sofrerá as consequências de ocorrência do risco. Desse modo, recomenda-se que essa avaliação seja feita à luz dos condicionantes típicos do sucesso de um projeto, ou seja, do impacto do risco sobre o escopo, o cronograma, o orçamento ou a nível de qualidade do projeto.

Esta análise pode oferecer complicações decorrentes de vários fatores;

- Riscos podem interagir de modos inesperados;
- Um único evento de risco pode causar efeitos múltiplos;
- Oportunidade para um *stakeholder* (exemplo: custo reduzido) pode ser considerada ameaça para outro (exemplo: lucro reduzido).

### Quantificação de riscos

A análise quantitativa dos riscos, fornece informações mais precisas para uma avaliação mais adequada ao projeto. Pois, as decisões de maior impacto costumam ser tomadas logo no início do ciclo de vida do projeto.

Nesta etapa, devemos dimensionar a probabilidade e o impacto de cada risco. A probabilidade será sempre um percentual, e o impacto poderá ser medido em termos de diversas unidades, tais como custo e atraso no cronograma.

Ao estimarmos probabilidade e o impacto para cada risco, geramos o que é o valor de medida da exposição ao risco, chamada de valor esperado. Esse nome faz representação ao que se

espera que aconteça. Se temos uma probabilidade e um impacto para cada risco, temos também um valor esperado para cada um deles. E o risco total do projeto é a soma algébrica dos valores esperados de todos os riscos.

### Planejamento de respostas aos riscos

O processo para planejamento de resposta aos riscos é um processo que visa elaboração de um plano de ação voltado para o aproveitamento das oportunidades, bem como reduzir as ameaças que possam prejudicar de alcançar os objetivos do projeto.

A reação para tratamento do risco pode decorrer em dois diferentes momentos, como vemos a seguir.

### Prevenção ou Contingência do risco?

Vargas (2017) informa que ao analisarmos os riscos, podemos decidir por reações imediatas ou posteriores, no momento em que o risco ocorrer. É mandatória a identificação do momento da reação ao risco, pois isto provocará condições diferentes para o desenvolvimento do projeto. As reações adotadas antes da ocorrência dos riscos, no momento do planejamento, chamamos de reações de prevenção ou de contenção no caso de ameaças, ou reações de alavancagem no caso de oportunidades. No planejamento estas reações acontecem antes da decisão final sobre o projeto, alterando potencialmente as principais variáveis de impacto, tais como escopo, qualidade, tempo ou as condições financeiras. Isto ocorre porque essas reações significam custos imediatos e/ou negociação com a contratante, alterando as condições de desenvolvimento e de análise de viabilidade do projeto, pois vão reduzir exposições ou alavancar resultados nos valores totais do projeto. A Figura 4 demonstra o momento de reação ao risco durante o projeto.

Figura 4: Momento de reação ao risco.



Fonte: VARGAS (2017)

Um exemplo de risco comparado no dia a dia de cada pessoa, envolvendo prevenção ou contenção é o seguro de um carro. O preço total de posse de um carro normalmente é calculado como sendo o preço do carro mais o preço do seguro, e toda esta despesa é feita no início do “projeto carro”, as reações de prevenção/contenção ou alavancagem são, na realidade, reações a serem adotadas antes de o risco acontecer.

Após selecionarmos a reação devemos entender o que ela provoca na probabilidade ou no impacto do risco. Descreveremos, a seguir, o que chamamos de estratégias de reação aos riscos.

## Videoaula 2

Agora assista ao vídeo que aborda com um pouco mais de detalhe sobre PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.

### Estratégias de reação aos riscos

Segundo o guia PMBOK (2017), existem várias estratégias possíveis de resposta aos riscos do projeto. A Figura 5 demonstra a exemplificação para riscos positivos e riscos negativos.

Figura 5: Tipos de estratégias de resposta aos riscos

Estratégia para riscos negativos	Estratégia para riscos positivos
Evitar	Provocar
Transferir	Compartilhar
Mitigar	Melhorar
Aceitar (passiva ou ativamente)	Ignorar

Fonte: PMBOK (2017)

Estas estratégias estão associadas aos riscos, que se ocorrerem podem ter impactos negativos ou positivos nos objetivos do projeto.

### Riscos de ameaças – Evitar

A estratégia para evitar riscos envolve mudanças no plano de gerenciamento de projeto para eliminar a ameaça apresentada para um risco adverso, se baseando em isolar os objetivos do projeto dos possíveis impactos. Um dos exemplos pode estar ligado ao gerenciamento de projetos, como extensão de um cronograma ou até mesmo como redução do escopo.

O uso exagerado dessa estratégia, contudo, pode levar o projeto como um todo para a uma posição conservadora, em que se evita utilizar novas tecnologias ou até mesmo novos fornecedores.

Utilizar a estratégia de Evitar o Risco, na prática, significa tomar ações para levar a probabilidade do risco a zero, atuando na causa raiz do risco. Um outro ponto importante, é

que esta abordagem se aplica apenas em tempo de contenção/prevenção, pois como atua na probabilidade, em tempo de contingência não é possível.

### Riscos de ameaças – Transferir

A estratégia de transferência de riscos corresponde à mudança, para terceiros, da responsabilidade e de propriedade da resposta sobre um impacto negativo de ameaça. A transferência da responsabilidade pelo risco é mais eficaz quando relacionada à exposição aos riscos financeiros. Algumas das ferramentas de transferência podem incluir cláusulas contratuais, garantias, seguros e limites de responsabilidade.

Quando formalizado um contrato estamos transferindo responsabilidades por riscos específicos para uma outra parte. A inclusão de cláusulas contratuais ou até restrições de responsabilidades em um contrato ou proposta podem especificar qual das partes estará sujeita ao risco.

A estratégia de transferir o risco não o elimina. Pelo contrário, discute quem ficará com o ônus do risco. A probabilidade de o risco ocorrer continua existindo e seu impacto potencial também, só que com outro responsável. Essa estratégia também só é aplicada em tempo de contenção/prevenção, pois não é possível transferir um risco já acontecido no projeto.

### Riscos de ameaças – Mitigar

O processo para mitigação de riscos em projetos se baseia na redução de probabilidade ou do impacto de um evento de risco adverso até um limite em que o valor esperado resultante seja aceitável. Em linhas gerais, realizar a mitigação no início do projeto “prevenção” é certamente mais eficaz do que a tentativa de reparar danos após a ocorrência do risco “contingência”.

Quando não for possível reduzir a probabilidade de ocorrência do risco, o gerente de projetos e sua equipe podem adotar a redução do impacto do risco concentrando-se no efeito deste. Alguns exemplos de utilização da Mitigação estão expostos na Figura 6.

Figura 6: Exemplos de ações de mitigação

Reduzir a probabilidade	Reduzir o impacto
Implantação de testes intermediários de desempenho	Adoção de estrutura de redundância no produto
Alocação de mais recursos	Implantação de dispositivos de segurança
Ampliação do prazo	
Desenvolvimento de protótipo	

Fonte: PMBOK (2017)

Essa estratégia pode ser aplicada tanto em contenção/prevenção quanto em contingência. No entanto, em tempo de contenção/prevenção é possível mexer na probabilidade ou no impacto, mas, em tempo de contingência é possível mexer apenas no impacto (o risco já aconteceu, então a probabilidade já está em 100%).

### **Riscos de ameaças – Aceitar**

Os riscos a qual a probabilidade e ocorrência é baixa, bem como é baixo seu impacto nos objetivos do projeto, ou os riscos nos quais não há o que fazer, ou seja, o gerente de projeto e sua equipe podem simplesmente aceita-los. Nesta estratégia, os objetivos do projeto estão desprotegidos, mas, caso os riscos ocorram, estes podem ser contingenciados.

A aceitação do risco pode ser de duas formas: passiva ou ativa. A passiva não exige nenhuma providência; deixa a equipe do projeto lidar com o risco quando ele ocorre, de forma reativa. A aceitação ativa não inclui ação de prevenção, mas existe um plano de contingência para ser executado no caso de o risco ocorrer.

Na prática, a aceitação do risco, seja ela ativa ou passiva, não interfere com a probabilidade e impacto do risco.

### **Riscos de oportunidades – Provocar**

Essa estratégia é utilizada para selecionar riscos com impactos positivos no projeto e em pontos que a organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada. Esta estratégia, visa também eliminar a incerteza associada a um risco positivo específico, fazendo com que a oportunidade aconteça.

Na prática, adotar a estratégia de provocar um risco, significa mexer apenas na probabilidade do risco, gerando a causa raiz deste, transformando a incerteza em fato.

### **Riscos de oportunidades – Compartilhar**

Utilizar a estratégia para compartilhar um risco, significa compartilhar de um risco positivo, envolvendo a atribuição da propriedade a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade em benefício do projeto. Um dos exemplos deste risco, são: ações compartilhadas para formação de parcerias, equipes, empresas com um propósito específico.

### **Riscos de oportunidades – Melhorar**

A estratégia de melhorar, visa alterar o tamanho de uma oportunidade por meio do aumento da probabilidade e impactos positivos, pela identificação e maximização dos principais acionadores desses riscos de impacto positivo. Procurar facilitar ou fortalecer a causa da oportunidade e direcionar e reforçar de forma proativa suas condições de acionamento podem aumentar sua probabilidade.

Essa estratégia pode ser aplicada tanto em tempo de alavancagem como em tempo de aproveitamento. No entanto, em tempo de alavancagem é possível mexer tanto na

probabilidade quanto no impacto, já em tempo de aproveitamento é passível mexer apenas no impacto, já em tempo, pois, o risco já aconteceu.

### **Riscos de oportunidades – Ignorar**

Em casos de risco que proporcionam oportunidades, utilizar a estratégia para ignorar funciona exatamente como a estratégia de aceite.

Os riscos nos quais a probabilidade de ocorrência é baixa, bem como é baixo seu impacto nos objetivos do projeto. Nesses casos, o gerente de projeto e sua equipe podem ignorar no âmbito da gestão interna, da mesma forma que nos riscos de ameaças. Ou seja, nada a fazer ou executar.

### **O Plano de resposta aos riscos**

Segundo Vargas (2017) o plano de resposta ao risco corresponde ao seu registro, elaborado de forma detalhada, incorporando para cada risco, as seguintes informações:

- Descrição do risco;
- Categoria;
- Data de identificação;
- Probabilidade;
- Impacto;
- Valor esperado do risco;
- Estratégia de resposta selecionando suas respectivas ações e custos;
- Responsável pelo acompanhamento;
- Data planejada da reação ao risco;
- Nível de risco residual esperado (caso exista, é o novo valor esperado).

Esta ação é aplicada tanto no caso de reações de prevenção/contenção quanto no de reações de contingência.

### **Videoaula 3**

Agora assista ao vídeo que sobre ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.

# Fundamentos das áreas de conhecimento para Gestão de Projetos

## Gerenciamento de Aquisições

### Introdução e contextualização no Gerenciamento de Aquisições

O Gerenciamento de Aquisições pode ser representado sob duas perspectivas:

- A organização como compradora ou;
- Fornecedora de produtos, serviços ou resultados.

#### • Perspectiva do fornecedor:

Provimento de produtos, serviços ou resultados em troca de uma compensação pecuniária, neste caso, contratos constituem fontes de oportunidades de negócios;

#### • Perspectiva do comprador:

Aquisição de produtos, serviços ou resultados. Nessa situação, contratos são empregados para obtenção dos meios necessários para a condução dos negócios.

Segundo o PMBOK (2017), o gerenciamento das aquisições em um projeto implica a necessidade de condução de processos de planejamento, de administração e de encerramento das aquisições. O objetivo do gerenciamento de aquisições é obter os materiais, equipamentos e serviços externos ao projeto, de acordo com os parâmetros técnicos de desempenho, de qualidade, de prazo e de custo.

No contexto do gerenciamento de projetos, contratos constituem instrumentos que permitem, sob o ponto de vista legal, concretizar um acordo entre cliente e fornecedor. Mais do que a formalização em si de instrumentos contratuais, o objetivo do gerenciamento de aquisições é propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto possa ser finalizado a contento.

De modo geral, no Gerenciamento das Aquisições, as empresas que assumem o papel de clientes caracterizam-se como orientadas por processos, ao passo que aquelas que atuam como fornecedores são empresas orientadas por projetos. Estas características têm implicações fundamentais, como veremos a seguir.

Os resultados empresariais são, geralmente, de cinco naturezas:

- Econômico-financeiras;
- Mercado imagem;
- Capital humano;
- Organização tecnologia;
- Desenvolvimento socioeconômico

Os resultados econômico-financeiros respondem pela sobrevivência das empresas, enquanto os resultados de mercado/imagem, capital humano, organização/tecnologia e desenvolvimento socioeconômico contribuem para o crescimento e a perpetuação da mesma no mercado.

Empresas *project-driven* (orientadas por projetos; são aquelas cujos resultados de sobrevivência (econômico-financeiros) são oriundos de projetos. No contexto do gerenciamento de aquisições em projetos, tais empresas normalmente assumem o papel de fornecedores. Por outro lado, empresas cujos resultados econômico-financeiros (sobrevivência) são oriundos sobre tudo de processos, são as classificadas como *process-driven* (orientadas por processos). Na realidade do gerenciamento de aquisições em projetos, tais empresas, de modo geral, assumem o papel de cliente.

O fato de uma empresa ser orientada por projetos ou por processos é uma junção da natureza do seu negócio. Assim, empresas das indústrias de construção, aeronáutica, naval e de consultoria são naturalmente *project-driven*. Por outro lado, as empresas de manufatura caracterizam-se como *process-driven*.

De acordo com a decisão, por parte do cliente, de adquirir produtos ou serviços e a definição, por parte do fornecedor, de uma oferta para o fornecimento de produtos ou serviços necessários ao cliente são criadas as bases para a administração de um contrato, seja por parte do cliente ou do fornecedor.

Na condução de projetos, parte do escopo pode ser executada pela equipe do projeto e parte pode ser objeto de aquisição de terceiros. O PMBOK (2017) aborda o gerenciamento de aquisições em projetos com maior enfoque na perspectiva do cliente. Entretanto, é importante ressaltar que a relação contratual pressupõe duas partes envolvidas: cliente e fornecedor.

### **As três fases: Pré-contratação, contratação e pós-contratação.**

Os contratos têm por intuito satisfazer as condições e critérios necessários para serem considerados projetos, ou seja:

- Têm objetivos definidos;
- Envolvem a coordenação de atividades inter-relacionadas;
- Têm uma duração finita, isto é, um princípio e um fim;
- São únicos, um é diferente do outro.

O Gerenciamento de Aquisições pode ser feito em três fases: pré-contratação, contratação e pós-contratação. Para cada uma delas existem processos específicos a serem conduzidos pelo cliente e pelo fornecedor.

### **Pré-contratação**

A pré-contratação envolve os processos necessários para que clientes recebam propostas de potenciais fornecedores e, naturalmente, que cada um deles prepare e apresente sua proposta técnica-comercial para o fornecimento de produtos ou serviços do projeto.



Do ponto de vista do cliente, a pré-contratação compreende o processo de planejar as aquisições. Esse processo consiste, em sua essência, na definição do que, quanto, como e quando adquirir. A decisão de adquirir ou não externamente um bem ou serviço para o projeto (*make-or-buy decision*) encontra-se na base desse processo. Se nenhuma parte do escopo do projeto for objeto de contratação em terceiros, as aquisições se restringirão à contratação de recursos (materiais e equipamentos não disponíveis na organização), para a geração das entregas (*deliverables*) do projeto.

Quando o cliente decide adquirir, ele elabora uma solicitação de cotação ou de proposta, no caso de empresa privada, e um edital de licitação, no caso de empresa pública, documento que será enviado aos potenciais fornecedores. São estabelecidos também os critérios para a avaliação das propostas que serão recebidas e, eventualmente, a minuta do instrumento contratual.

É importante, nesse processo, que os clientes façam uma comunicação clara de suas necessidades e dos critérios a serem empregados no processo de seleção do fornecedor. Tal aspecto representa fator crítico de sucesso para a obtenção de propostas técnico-comerciais competitivas, consistentes e coerentes com as necessidades do cliente. Uma vez concluída a preparação do edital ou da solicitação de proposta ou cotação, o cliente envia o documento gerado aos potenciais fornecedores, aguardando o recebimento das respectivas respostas.

Nos casos de aquisições conduzidas pela administração pública no Brasil, os processos inerentes ao gerenciamento de aquisições em projetos devem observar o disposto na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 2003 (Lei de Licitações e Contratos). Essa lei estabelece as regras que devem ser observadas no processo de escolha e de contratação de bens e serviços pelos administradores públicos. Segundo ela, constituem modalidades de licitação, dependendo da característica de fornecimento a ser licitado e do valor atribuída ao mesmo:

- Concorrência,
- Tomada de preços;
- Convite;
- Concurso;
- Leilão.

O Decreto nº 3955/2000 aprovou o regulamento que dispõe sobre a modalidade de licitação denominada pregão, para a aquisição de bens e serviços comuns no âmbito da administração pública federal, estadual e municipal.

O edital de licitação contém as informações relacionadas ao objeto da contratação, o detalhamento das especificações, bem como os documentos a serem utilizados no processo de seleção e no contrato com a empresa vencedora. Para as aquisições feitas pela administração pública, ressaltamos a necessidade de publicidade, de forma que fiquem assegurados o nivelamento de informações e o entendimento das necessidades da empresa por parte de todos os interessados no fornecimento de bens ou serviços.

Para as empresas orientadas por projetos (*project-driven*), que têm a administração pública como cliente em seus projetos, é fundamental que os gerentes de projetos tenham conhecimento e domínio das disposições contidas na Lei de Licitações e Contratos (nº 8666/2003), de forma que a estruturação e a condução de seus projetos estejam alinhadas

com as definições e restrições inerentes à legislação correspondente. Nesses casos, o gerente de projetos deve estar seguro de que contratos constituem um dos instrumentos para a gestão de riscos em projetos, sendo que o gerenciamento de aquisições deve ser iniciado, na perspectiva do fornecedor, no momento em que ele toma a decisão de apresentar uma proposta de fornecimento (*bid decision*).

Na perspectiva dos fornecedores, a pré-contratação é composta pelos seguintes processos:

- Pré-venda;
- Decisão de apresentação de proposta;
- Preparo de proposta.

O processo de pré-venda compreende o conjunto de atividades necessárias para a definição do negócio dos fornecedores, incluindo, naturalmente os tipos de clientes e as oportunidades de negócios a serem desenvolvidas, com vistas à obtenção de contratos. Assim, as atividades de pré-venda devem ser precedidas de processos de reflexão e posicionamento estratégico, para que definições como negócio e escopo de atuação sejam objeto de atualizações, com retificações ou ratificações conduzidas de forma periódica. O que se busca aqui é assegurar que tenham uma clara percepção do seu negócio e do correspondente escopo de atuação, de forma que as atividades de pré-venda sejam conduzidas e orientadas pelo espectro de atuação. Portanto, o claro entendimento do seu foco de atuação permite o mapeamento e a identificação de clientes potenciais, cujas necessidades eventuais de bens ou serviços sejam convergentes com o negócio e o escopo de atuação do fornecedor.

A definição quanto ao universo de clientes potenciais é parte integrante e fundamental dos processos de pré-venda. Tais definições podem ser facilitadas e podem se mostrar de maior eficácia, à medida que os fornecedores conduzam processos estruturados e periódicos de reflexão estratégica, levando em conta, para tanto

- Análises de macroambientes e correspondentes tendências, nos aspectos econômicos, sociais e políticos;
- Análises e reflexões internas, caracterizando as competências básicas e diferenciadoras, necessárias para atuação do fornecedor em um determinado mercado segmento de mercado;
- Análises de atratividade do mercado/clientes constantes do escopo de atuação;
- Análises de competitividade do fornecedor, tendo como referência básica seu posicionamento em relação à concorrência;
- Posicionamento estratégico com definições quanto a investimentos a realizar, seja em relação ao desenvolvimento de mercado/clientes, seja em relação ao desenvolvimento de competências empresariais.

## **Contratação**

Na contratação, o cliente analisa as condições constantes das propostas recebidas dos potenciais fornecedores para definir aquele que ofertou a melhor delas e que estará habilitado a firmar o pertinente instrumento contratual, oportunidade em que se dará o início da

contratação. Nessa condição será verificada a capacidade de o fornecedor conduzir o escopo a ser contratado, tendo como base os critérios técnico-comerciais estabelecidas na pré-contratação. Por outro lado, os fornecedores que venham a ser escolhidos pelo cliente devem se assegurar de que os contratos que serão assinados estejam compatíveis com suas propostas e que atingirão os correspondentes resultados esperados.

Assim, é desejável que clientes e fornecedores possam, nas épocas próprias, negociar e ajustar os termos e condições a serem incorporados ao contrato, de forma que retratem as necessidades e interesses das partes.

Para as aquisições realizadas pela administração pública, a Lei de Licitações e Contratos define os seguintes tipos de licitação:

- **Menor preço:**

Quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital (ou convite) e ofertar o menor preço;

- **Melhor técnica:**

Quando se baseia no exame de outros aspectos que não as de natureza econômica, tais como aspectos metodológicos, científicos e tecnológicos. Implica procedimentos mais complexos do que nas licitações de menor preço. Por exemplo: examina os requisitos técnicos, pontuando para selecionar a proposta de melhor qualidade;

- **Melhor técnica e melhor preço:**

Quando se conjuga o critério técnico com o de preço. Procedimento inicial similar ao da licitação de melhor técnica, quanto à atribuição de notas técnicas e desclassificação dos licitantes que não preencheram as exigências mínimas. Para a classificação das proponentes deve ser estabelecida um modelo que apresente de forma numérica a avaliação de cada proposta.

- **Maior lance ou oferta:**

Nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

## **Pós-Contratação**

Na etapa de pós-contratação são conduzidos, tanto por clientes quanto por fornecedores, dois processos de natureza similar. Tais processos consistem na administração e no encerramento do contrato, os quais devem observar a perspectiva de cada uma das partes envolvidas.

O processo empregado para a sua administração deve considerar a necessidade de “preservação do equilíbrio econômico-financeiro do contrato”. Tal conceito se baseia na premissa de que a contratante, ao contratar o fornecimento de produtos ou serviços, se encontra em uma relação comercial com um fornecedor, na qual estão presentes os elementos essenciais de um contrato, ou seja:

- Uma oferta, baseada em objeto lícito;
- Uma aceitação, baseada em resposta livre e sem pressão, um valor considerado justo;

- Partes idôneas e capazes, considerando a necessidade de elas serem maiores de idade, ou, se não o forem, devem ser representadas por seus representantes legais;
- Legalidade de propósito, ou seja, o princípio da boa-fé e inexistência de coação ou superioridade de tratamento.

### **A decisão de fazer ou comprar**

O primeiro passo do gerenciamento de aquisições é verificar o que será preciso contratar para o projeto, sendo necessário para isso tomar a decisão de fazer ou contratar os pacotes de trabalho.

As aquisições no projeto devem ter como base o escopo do projeto e, portanto, a EAP. A equipe de planejamento do projeto irá decidir o que será produzido internamente e o que será contratado fora da equipe do projeto, o que é chamado de decisão *make-or-buy*.

Importante ressaltar que a contratação de pessoas para compor a equipe do projeto faz parte do gerenciamento de recursos e não do gerenciamento de aquisições. Quando a contratação de pessoas for feita por meio de pessoa jurídica no regime de fornecimento de empregados, utilizaremos no projeto os processos aqui descritos.

Vários fatores influenciam na tomada de decisão de contratar ou não cada pacote de trabalho, como:

#### **• Necessidade de focar no negócio da empresa:**

As empresas há muito verificaram que não faz sentido querer ser autossuficiente e perder o foco central no negócio (core business);

#### **• Disponibilidade de recursos:**

Ter disponíveis os recursos materiais, equipamentos e pessoas na quantidade e qualidade exigidas para a geração do pacote de trabalho;

#### **• Necessidade de liberar recursos para outros propósitos:**

Os recursos existem, mas devem ser empregados em outro trabalho;

#### **• Necessidade de acesso a uma tecnologia ou expertise:**

Melhor forma de absorver uma nova tecnologia ou forma de geração do pacote de trabalho;

#### **• Controle:**

Quando o trabalho é executado pela própria equipe, é possível um melhor controle das ações que serão executadas;

#### **• Custo:**

É mais barato contratar ou fazer internamente? Essa análise deve incluir também o custo do processo de contratação, o custo fiscal que impacta na formação do preço e o custo de administração do contrato, devendo ser utilizado o conceito de custo total de propriedade. Esse custo deve levar em consideração o custo do ciclo de vida do produto ou serviço;

- **Prazo:**

Demora mais tempo contratar ou fazer internamente? Essa análise deve levar em consideração também o tempo do processo de contratação, que tem diferença na empresa privada e na administração pública.

### **Solicitação de Proposta e Seleção de Fornecedores**

A solicitação de propostas envolve a elaboração dos documentos que serão enviados aos potenciais fornecedores para que eles tenham possibilidade de apresentar as suas condições técnicas e comerciais para o atendimento da necessidade do projeto. No caso da administração pública, esse processo envolve a preparação dos documentos necessários para a realização da licitação, de acordo com a Lei de Licitações e Contratos, que contém formalidades legais a serem utilizadas pelo setor público para selecionar a melhor proposta para o objeto de seu interesse. Esse processo depende da forma como a organização é estruturada.

A tabela 4 ilustra as vantagens e desvantagens de existir um setor centralizado para a atividade de aquisição na empresa.

**Tabela 4:** Vantagens e Desvantagens da aquisição centralizada.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Aumenta a expertise em gerenciamento de aquisições	Criar ilhas de conhecimento
Estabelece práticas-padrão	A prioridade é estabelecida pelo setor de aquisições, podendo não atender às necessidades do projeto
Ter menor custo administrativo, com o compartilhamento de recursos	
Exerce melhor controle sobre o processo	
Oferece descontos pelo volume de compras	

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

Já a tabela 5 demonstra algumas vantagens e desvantagens da aquisição descentralizada.

**Tabela 5:** Vantagens e Desvantagens da aquisição descentralizada.

Vantagens	Desvantagens
Maior facilidade no conhecimento técnico do que será adquirido	Dificuldade no estabelecimento de padrões para o processo
Prioridade é dada pelo projeto	Maior dificuldade no controle do processo
Maior agilidade nas aquisições	Duplicidade de Função, com ineficiência do uso de recursos.

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

### Os critérios de avaliação de propostas

Os critérios de avaliação de propostas podem ser divididos em: eliminatórios (obrigatórios ou pré-requisitos) e classificatórios (facultativos). A avaliação das propostas dos fornecedores deve ser realizada em duas etapas: uma para verificação dos critérios eliminatórios e outra para análise dos critérios classificatórios.

Com a finalidade de representar a necessidade do projeto e o desejo da organização, os critérios classificatórios poderão possuir pesos. Os critérios de classificação das empresas na administração pública devem observar as normas legais aplicáveis, de modo que os fornecedores não solicitem a nulidade do edital por estarem em descompasso com essas normas.

Vários critérios poderão ser considerados para classificar as propostas: preço, qualidade, prazo de entrega, experiência do fornecedor, faturamento anual, capacidade de gestão financeira, garantia, nível de atendimento das especificações, qualificações específicas do fornecedor (como certificações da organização ou qualificação dos funcionários que irão participar do fornecimento — por exemplo, profissionais certificados pelo PMI) e o atendimento à legislação trabalhista, de propriedade intelectual, tributária, entre outras.

### Seleção de Fornecedores

Uma vez que a solicitação de propostas tenha sido preparada, ela deve ser divulgada/distribuída para os potenciais fornecedores. Vários métodos poderão ser utilizados para atingir o mercado: telefonemas, publicação de editais, divulgação de cartas-convite, sites na internet e anúncios em jornais ou correspondências (por exemplo: cartas-convite, e-mail, fax) diretas a fornecedores cadastrados. Na administração pública, a divulgação para avisos contendo os resumos dos editais para concorrências, tomadas de preços, concursos e leilões deve ser publicada com antecedência, de acordo com o art. 21 da Lei de Licitações e Contratos

e, para o caso de pregão, deverá atentar para o disposto no art. 11 do Decreto nº 3.555/2000. Na divulgação é importante que seja dado ao fornecedor o prazo adequado para que ele possa confeccionar os documentos necessários e enviar a proposta para a organização solicitante. Caso contrário, o contratante poderá obter propostas com valores superiores para sua realização ou, até mesmo, nenhuma proposta, em função do tempo escasso para elaboração da proposta. Dependendo da natureza da aquisição, pode ser necessária a visita de representantes dos fornecedores com a finalidade de conhecer o local onde o serviço será executado.

Uma vez feita a divulgação, é necessário aguardar o recebimento das propostas dos fornecedores. Aí o maior esforço será do fornecedor, uma vez que ele terá que desenvolver a proposta requisitada pelo contratante. O prazo dado aos fornecedores deve ser adequado para que eles elaborem suas propostas. Durante esse prazo, devem ser previstas reuniões para esclarecimento de dúvidas, para verificar se os fornecedores realmente compreenderam as necessidades do projeto. Essas reuniões abordam questões técnicas e, algumas vezes, comerciais, para checar se as propostas dos fornecedores estão dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade da organização executante. As reuniões devem ser planejadas com antecedência, devendo ser definido quem irá conduzi-las, aonde, quando e com quais participantes, a fim de que sejam proveitosas. Elas poderão ser realizadas individualmente com cada fornecedor ou em grupo.

### **Aplicando critérios de avaliação**

A escolha da proposta mais vantajosa se dará depois da aplicação dos critérios de avaliação obrigatórios e classificatórios estabelecidos anteriormente, caso eles não tenham sido previamente estabelecidos, o que se admite apenas na iniciativa privada, os responsáveis pela análise devem prepará-los. A classificação sem ter critérios de avaliação como parâmetro só é possível no caso de contratação pelo menor preço.

O primeiro passo é eliminar os fornecedores que não atendam aos critérios obrigatórios estabelecidos. Segue-se então a avaliação baseada nos critérios facultativos para os fornecedores que atenderam a todos os requisitos obrigatórios. O resultado final, como exemplificado no Quadro 9, se dá por meio do somatório da multiplicação das notas e dos pesos, dividido pelo somatório dos pesos. Assim, o fornecedor que obtiver a maior pontuação terá, de acordo com o modelo sugerido, apresentado a melhor das propostas.

### **O instrumento contratual e a administração de contratos**

Na iniciativa privada e, em casos específicos, na administração pública, após a classificação das empresas em função das pontuações obtidas e análises complementares, é possível negociar melhores condições técnicas e comerciais, de forma a adequar a proposta recebida ao prazo, ao custo, à qualidade e ao escopo, necessários ao projeto. Essa negociação pode ser somente com a empresa de melhor proposta ou com as duas ou três melhores classificadas.

O objetivo principal da negociação não é promover um leilão de preços com os fornecedores potenciais e melhoria dos preços das propostas até o menor lance possível, mas sim definir as propostas que sejam interessantes para o contratante e que o contratado tenha condições de

atender às necessidades deste, ou seja, garantir a realização do fornecimento, dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade requeridos pelo contrato dentro do escopo.

A melhor negociação é aquela que é feita com o espírito de parceria ou aliança e dentro de critérios claros e éticos. Deve-se ter o cuidado para não conduzir a negociação objetivando um resultado melhor para uma das partes (ganha-perde), pois poderá levar a não conclusão do contrato, prejudicando tanto o fornecedor quanto o próprio projeto (resultado perde-perde). As diferenças entre estas duas formas de negociação estão presentes na Figura 7.

Figura 7: Comparação entre negociação ganha-perde e ganha-ganha.



Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

Outro aspecto importante na negociação é o de implantar um bom relacionamento entre fornecedor e cliente, o que poderá facilitar a execução dos serviços e/ou do fornecimento, de forma segura e eletiva.

### A importância do instrumento contratual

No contexto do gerenciamento de projetos é importante elaborar, negociar e concluir um instrumento contratual adequado. As cláusulas e condições devem estar em perfeita conexão entre si e, mais importante, conter as diretrizes claras que o cliente quer atingir ao encontrar o fornecedor capaz de atender suas expectativas

Assim, podemos afirmar que não existem cláusulas e condições supérfluas num contrato, bem ou mal escrito, já que todas elas estão ali para estabelecer o nexos causal necessário que propiciará o sucesso ou insucesso da relação contratual. Podemos fazer uma analogia com a dinâmica do nosso corpo humano, em que todos os vasos são comunicantes, sendo que a falha de um deles pode acarretar riscos ao funcionamento dos demais.

Portanto, um instrumento bem escrito, consistente, embasado nas necessidades do projeto e tendo respaldo em normas legais aplicáveis, não só nas regras relacionadas com sua estruturação propriamente dita, mas também no tocante aos bens ou serviços a serem adquiridos, tem maior probabilidade de chegar a seu termo sem grandes percalços para as partes envolvidas e com vantagens para o sucesso do projeto. Na maioria das vezes, as divergências entre as partes contratantes decorrem de uma montagem equivocada dos contratos que serviram de referência para a viabilização das aquisições.



## **As formas de contrato**

É da natureza do contrato ser multilateral (duas partes, no mínimo) e sinalagmático (implementado com a aceitação das partes). O Código Civil Brasileiro dispõe sobre a existência de formas diferenciadas de contratação, ou seja, o contrato formal e escrito, e o contrato tácito, verbal ou informal.

Para o PMBOK (2017), os contratos são de três tipos, no que se refere ao método de precificação:

- **Contratos de preço fixo ou global:**

Envolvem um preço fixo para um produto ou serviço bem definido;

- **Contratos de custos reembolsáveis:**

Envolvem o pagamento (reembolso) para o fornecedor pelos custos reais incorridos acrescidos de uma remuneração que normalmente representa um percentual do custo ou valor fixo de administração;

- **Contratos por tempo e material (time and material):**

Possuem elementos de um contrato a preço fixo (no preço fixado por hora ou por unidade de material) e de um contrato de custo reembolsável (em função da incerteza da quantidade e, portanto, do custo total).

## **Políticas para administração de contratos**

Para se obter a eficácia na administração de contratos, é necessária uma política bem delineada e que traduza a forma pela qual se deve processar essa atividade. Destacam-se como políticas necessárias para a adequada administração de contratos:

- Aderência aos termos e condições do contrato;
- Efetiva comunicação e controle;
- Efetivo controle de mudanças;
- Adequada solução de reivindicações e disputas.

A política de aderência aos termos e condições do contrato consiste, basicamente, na forma de preservação e de observância daquilo que foi acordado e prometido. Dentro dessa perspectiva, as partes envolvidas em um contrato devem assegurar o perfeito entendimento dos seus termos e condições, para garantir a aplicação daquilo que foi acertado e nada mais. A princípio, nenhuma parte deve iniciar suas atividades contratuais sem que haja uma genuína intenção de observar e cumprir aquilo definido como condição integrante do ajuste. Nesse contexto, a atribuição de preservar e observar aquilo que foi acordado é papel do gerente do projeto, que deve procurar assegurar a preservação das relações entre as partes contratantes até a consecução de todos os objetivos delineados no instrumento contratual.

## Controle de mudanças

Já que projetos têm, em sua essência, a possibilidade de ser alterados, em face das mudanças das expectativas inicialmente previstas pelo seu elaborador, tal ocorrência também é verificada em relação às condições estabelecidas nos respectivos contratos.

Mudanças são inerentes e naturais à administração de contratos, à proporção que são alteradas as necessidades do cliente. Mudanças são fontes potenciais de alterações na lucratividade de fornecedores e, como consequência, são fontes potenciais de reivindicações. Assim, devem ser considerados, desde o momento da contratação, as condições e os termos estabelecidos no contrato em relação aos direitos e obrigações das partes em caso de mudanças.

Uma vez definidas e negociadas as mudanças, elas devem ser documentadas, preservando-se a integridade do documento contratual. Alterações nas condições inicialmente contratadas, antes de implementadas, devem ter seus impactos analisados e mensurados, uma vez que podem ter reflexos em termos de prazo e custo. Idealmente, a avaliação dos impactos decorrentes de mudanças deve ser conduzida em conjunto por contratante e contratado. Tal providência evita longas discussões em termos do real impacto das mudanças e correspondentes obrigações. Fornecedores devem procurar quantificar, negociar e documentar os impactos de modificações antes de prosseguirem com a execução dos trabalhos. Tal providência é fundamental para evitar prováveis fontes de reivindicações futuras, em função de não aceitação pelo cliente de ressarcimentos pleiteados após a execução das mudanças.

## Videoaula 1

Agora assista ao vídeo que aborda com um pouco mais de detalhe sobre GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.

## Gerenciamento das Partes Interessadas

### O que são *Stakeholders*?

A palavra inglesa *stakeholder* é formada pela junção da palavra *stake* com a palavra *holder*. O Novo Michaelis Dicionário Ilustrado informa que a palavra *stake* tem vários significados em português, como “estaca”, “poste” ou “mourão”. Mas essa palavra também significa “aposta”, “dinheiro apostado”, “prêmio”, “risco”, “interesse” ou “parte”. Já a palavra *holder*, segundo esse dicionário, é o mesmo que “proprietário”; “dano” ou “arrendatário”. A junção dessas duas palavras resulta em algo similar a “alguém que possui interesse” em algo.

A expressão “parte interessada” é uma das possíveis traduções para a palavra *stakeholder* em português. Essa é a expressão que consta no guia PMBOK (2017) em sua versão na língua portuguesa. No Brasil é comum também a uso de outras palavras para a tradução de *stakeholders*: “intervenientes”, “afetados” ou “impactados”. No guia PMBOK, a palavra *stakeholder* se refere a todas as pessoas ou organizações envolvidas diretamente ou indiretamente no projeto e impactadas positivamente ou negativamente por ele.

### Visão geral dos processos de gestão das partes interessadas

É o momento de identificar pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto e analisar seus interesses e seu efetivo envolvimento. Elas podem ser afetadas positiva ou negativamente pela execução do projeto. *Stakeholders* estão em diversos níveis da organização ou podem ser externos ao projeto ou à própria organização. As informações coletadas, devidamente documentadas e organizadas, servirão de base para o processo de planejamento das comunicações e de guia durante os processos de distribuição das informações e de controle das comunicações.

Do ponto de vista prático, uma identificação dos *stakeholders* que tenham implicações positivas para o projeto consiste na criação de um registro de partes interessadas (*stakeholders*) que tenham informações relevantes e necessárias para o projeto. Essas informações podem variar de projeto para projeto, porém alguns exemplos de informações podem ser considerados: nome, código, objetivo, interesse, influência, poder, responsabilidade e disponibilidade para o projeto, conforme pode ser visto na tabela 6.

**Tabela 6:** Exemplo de registro de partes interessadas.

Nome	Objetivo/Interesse	Influência	Poder	Responsabilidade	Disponibilidade
Gerente de Projetos	Conclusão do projeto dentro do prazo e custo	Alta	Alto	Coordenação do projeto	Total
Equipe de Projetos	Desenvolver as atividades do projeto	Alta	Baixo	Execução	Total
Governo	Garantir Impostos e cumprimento das leis	Baixa	Alto	Avaliação	Mínima
Patrocinador	Retorno do investimento	Média	Alto	Financiamento do projeto	Reduzida

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

### Avaliação da importância e influência dos stakeholders

As pessoas ou organizações que podem afetar ou ser afetadas pelo projeto devem ser identificadas, com suas respectivas responsabilidades, em particular aquelas com envolvimento direto na alocação de recursos (patrocinador e gerentes funcionais), no

recebimento das principais entregas (cliente) e na própria condução dos trabalhos (equipe de projeto). Informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impactos no sucesso do projeto devem ser documentadas.

A equipe do projeto deve detalhar e validar progressivamente a lista de *stakeholders* ao longo da vida do projeto, especialmente em seu processo de planejamento. É necessário segmentar e decompor vários desses grupos, para uma interação mais eficiente com seus participantes. O objetivo é identificar os *stakeholders*, avaliar sua influência e seus interesses no projeto, documentar suas necessidades, desejos e expectativas, e orientar as ações e respostas visando à ampliação de sua cooperação para o sucesso do projeto.

Além disso, a equipe terá de lidar com acréscimos e reduções da lista inicial, provocados por saídas de membros da equipe e substituição de fornecedores, entre outros. Os esforços no âmbito de gerenciamento da comunicação e dos recursos humanos de projeto estão intensamente conectados a essa análise, com destaque para a definição dos papéis e responsabilidades, com as respectivas habilidades demandadas e a definição da sistemática de comunicação do projeto.

Dessa forma, avalia-se para cada *stakeholder* identificado, o impacto que ele pode exercer e sua capacidade de influenciar os objetivos do projeto. É claro que os impactos variam de *stakeholder* para *stakeholder*. Alguns podem controlar recursos críticos necessários ao projeto, enquanto outros podem ter poder de facilitar, transformar ou bloquear uma implantação.

Geralmente, os que patrocinam um projeto ou fornecem os principais recursos são os *stakeholders* mais importantes. Entretanto, outros *stakeholders* que apoiam ou cooperam, ainda que indiretamente, podem ser relevantes em certos estágios. Esses dois aspectos podem ser avaliados considerando:

**a) Poder do stakeholder — origem e consequências que o poder da parte interessada pode ter sobre o projeto:**

- Poder decorrente de posição hierárquica ou de carisma ou liderança pessoal;
- Forças, fraquezas e alianças com outros *stakeholders* poderosos;
- Impactos positivos ou negativos do uso desse poder nos objetivos do projeto;

**b) Influência do stakeholder — como ela é exercida pela parte interessada;**

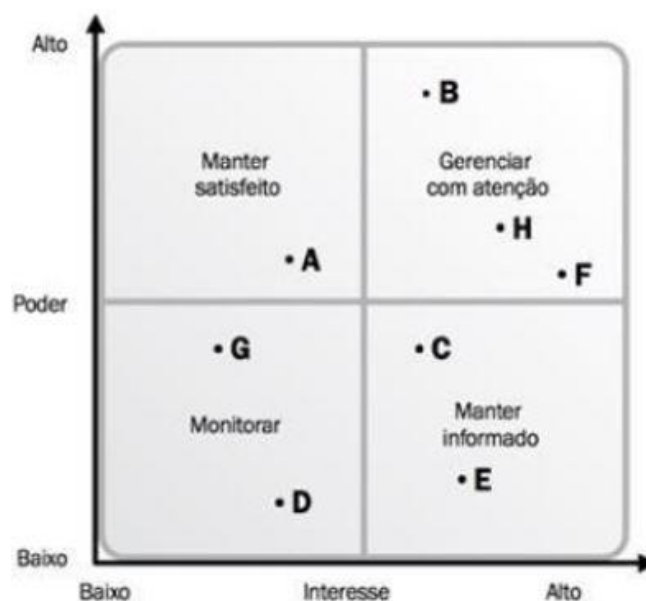
- Em tomadas de decisão;
- Na administração de processos - controlando, por exemplo, “gargalos” nos processos;
- Atuando como formador de opinião.

É fundamental uma etapa de análise específica dos aspectos comportamentais associados a cada *stakeholder*, certo que esses pontos podem afetar seu relacionamento com o projeto, identificando o comportamento atual e seus efeitos potenciais positivos ou negativos para o

projeto, pode-se planejar uma comunicação com cada *stakeholder* que permita atingir uma condição mais favorável.

O grau de interesse, ainda que pessoal ou político, pode se sobrepor aos interesses do projeto, e seus efeitos podem afetar o grau de apoio e colaboração obtida. A dependência do projeto com relação ao *stakeholder* pode estar relacionado ao grau de poder deste sobre os recursos. Tal dependência varia de baixa a alta, com o interesse do indivíduo ou grupo situando-se num espectro de interesse mútuo (totalmente a favor) até interesse conflitante (totalmente contra), o que confere a esses *stakeholders* uma posição de aliados ou membros da rede (no primeiro caso) ou de bloqueadores ou desaceleradores (no segundo caso). Estes espectros podem ser visualizados e melhor gerenciados através de um gráfico em formato de plano cartesiano mostrado na Figura 8.

Figura 8: Gráfico de mapeamento dos Stakeholders.



Fonte: PMBOK (2017)

### Ferramentas e Técnicas

Com base na estratégia para engajamento de cada *stakeholder*, um plano de gerenciamento de *stakeholders* deve ser desenvolvido. Esse plano deve conter:

- **Reciprocidade:**

- como o *stakeholder* é importante para a atividade;
- expectativas e apostas feitas pelas *stakeholders*.

- **Categorização de stakeholder: posicionamento do stakeholder quando comparado ao gerente do projeto:**

- acima do gerente do projeto (gerência sênior, diretoria);
- par do gerente do projeto (outros gerentes de projetos);
- abaixo do gerente do projeto (equipe);

- externo ao projeto (fornecedores, acionistas, mídia, etc.).

● **Perfil de engajamento demonstrado e também ilustrado na Figura 9:**

- nível de apoio à atividade;
- nível de receptividade à informação sobre a atividade;
- engajamento-alvo: os níveis-alvo de apoio e receptividade.

Figura 9: Tipos de Perfil de Stakeholders.



Fonte: adaptado de VARGAS (2017)

Uma outra ferramenta que pode ser utilizada é a Matriz de Avaliação do Nível de Engajamento (MANÉ), conforme exemplo na Figura 10. Esta matriz pode ser utilizada a partir do levantamento do perfil dos *stakeholder* e assim traçar metas para levar um determinado *stakeholder* até o nível de engajamento desejado ou esperado. Essa Matriz pode ser utilizada durante a etapa de monitoramento e controle para avaliar a evolução dos nossos *stakeholder*.

Figura 10: Matriz de Avaliação de Nível de Engajamento

<i>Stakeholder</i>	Desinformado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
<i>Stakeholder 1</i>		A	D		
<i>Stakeholder 2</i>			A	D	
<i>Stakeholder 3</i>				A	D
<i>Stakeholder 4</i>	A				D

Fonte: VARGAS (2017)

- **A: Nível Atual**
- **D: Nível Desejado**

Depois de montado o MANÉ é possível traçar planos de ação para cada *stakeholder* e mudar estes planos de ação a medida que o projeto se desenvolve.

Exemplos de ações com base nas estratégias para cada *stakeholder*:

1. Convidá-los para participarem do processo de gerenciamento dos riscos;
2. Assegurar que os requisitos sejam claros. Enviar relatórios;
3. Envolvê-los nas reuniões da equipe, reportar a essas pessoas e incluir informações solicitadas;
4. Convidá-los para ingressarem oficialmente na equipe de gerenciamento de projetos;
5. Planejar reuniões periódicas durante o projeto para verificar se identificaram mais riscos.

### **Gerenciar e controlar o engajamento de Stakeholders**

Para obter sucesso no gerenciamento de projetos, é fundamental gerenciar os *stakeholders* e suas expectativas. Inicialmente, é preciso conhecer e manter expectativas claras e alinhadas, sejam elas as do projeto com relação à participação do *stakeholder*, sejam elas as dos próprios *stakeholders*. Esse ponto é fundamental para que todos estejam em condições de trabalhar e se comprometer com uma direção e propósito comuns, os quais estejam mutuamente entendidas e acordados. Quando isso acontece, os *stakeholders* também são capazes de avaliar e reportar quando o projeto está alcançando o que é esperado dele. Os *stakeholders* devem ter, ainda, uma percepção clara de como estarão o negócio, a instituição e sua própria função quando o projeto for concluído. Essa visão comum deve ser estabelecida pelo patrocinador com os *stakeholders* o mais cedo possível no ciclo do projeto, devendo ser monitorada pelo gerente como parte do gerenciamento da comunicação.

É fundamental que saibamos se estamos lidando com uma expectativa ou um requisito. Uma expectativa é uma perspectiva direcionada que um cliente, fornecedor, membro do time do projeto ou qualquer outra pessoa pode ter.

O ideal é que pudéssemos conhecer e documentar expectativas como requisitos formais. Isso, entretanto, apesar de não ser impossível, é bastante difícil, porque descobri-las já é um desafio, devido a inúmeras razões, como preocupações políticas, falta de tempo, falhas de organização, deficiência de foco estratégico, e assim por diante. Todavia, ainda que as expectativas sejam identificadas, a dificuldade passa a ser obter as definições formais dos requisitos que atendem a esses desejos, para que possamos tomar as decisões apropriadas.

Outra questão-chave é que as expectativas podem correr em várias direções e estar em vários lugares, pois qualquer *stakeholder* pode ter uma expectativa.

O ideal seria que a equipe do projeto conseguisse documentar todas as expectativas como requisitos potenciais e trabalhasse com os vários *stakeholders* para priorizá-los e identificar como podem ser incluídas no produto final do projeto, criando-se, então, um verdadeiro processo de gerenciamento das expectativas, que será visto mais adiante. Apesar de complexo, isso pode e deve ser feito, ainda que não o consigamos em sua totalidade.

Um dos problemas comuns é que, com a passagem do tempo e de outros eventos que vão ocorrendo ao longo da execução do projeto, como conversas, esquecimentos, novas ideias, as expectativas mudam de maneira imprevisível, estabelecendo barreiras ao seu entendimento. Quando isso ocorre, as expectativas dos *stakeholders* se desviam dos requisitos documentados pela equipe do projeto.

Sem um gerenciamento ativo de toda a equipe por meio de uma comunicação efetiva que quebre essa barreira de entendimento, o grau dessas variações será crescente, e o alinhamento do projeto com as expectativas ficará gravemente prejudicado.

Além de esforço, essa tarefa exigirá o uso de ferramentas e técnicas apropriadas para sua realização, bem como capacidades adicionais relativas a

- Como definir a natureza das expectativas dos *stakeholders*;
- Como entender o impacto das expectativas não conhecidas e escondidas e como descobri-las;
- Como ouvir os desejos e crenças dos *stakeholders*;
- O que fazer quando as expectativas não estão alinhadas com o plano do projeto;
- O que fazer quando as expectativas não são realistas.

Um bom gerente de projeto, entendendo suas responsabilidades com os *stakeholders*, deve ir além e construir um bom relacionamento com eles, por meio de uma rede que estabeleça um feedback informal mais sincero e pessoal do que o obtido nos relatórios escritos ou no que é reportado nas reuniões. Isso vai proporcionar ao gerente dados valiosos que o auxiliarão a conduzir o projeto de maneira mais efetiva e harmoniosa, bem como será de especial ajuda para enfrentar as constantes tomadas de decisão dentro da organização.

### **Controlar o engajamento dos stakeholders**

O processo de controle do engajamento envolve o monitoramento da eficácia da comunicação por meio dos seguintes passos:

- Análise da comunidade de *stakeholders* para garantir conhecimento do nível de adesão — os atores certos para a fase atual ou momento do projeto;
- Análise do perfil de engajamento dos *stakeholders*.

O processo de identificação, priorização e engajamento dos *stakeholders* não pode ser um evento único. O trabalho de gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* não pode parar com o planejamento. A natureza e a adesão da comunidade de *stakeholders* muda conforme haja redirecionamento dentro da organização ou até mesmo com a saída dessa organização, podendo assumir diferentes níveis de importância para o projeto, passando por alterações de poder, interesse ou influência.

A chave para o gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* é o entendimento de que a comunidade de participantes é uma rede de pessoas. Não é possível desenvolver relacionamentos que nunca mudarão, assim como não é possível tomar decisões objetivas



sobre as pessoas. Na melhor das hipóteses, a metodologia aplicada deve visar reduzir a subjetividade inerente às pessoas que tomam decisões sobre como desenvolver e manter relacionamentos sólidas com outras pessoas.

As relações interpessoais não são fixas. É necessário rever a adesão da comunidade de *stakeholders* regular e continuamente. Revisões regulares devem ser programadas quando o trabalho da atividade se move de um estágio de sua implantação para o seguinte, isto é, do planejar para construir, ou do construir para implantar, com intervalos regulares dentro de uma fase particular. Um intervalo típico para esse tipo de análise seria três meses.

A equipe do projeto precisa analisar continuamente sua comunidade de *stakeholders* para ocorrências não planejadas que podem desencadear uma revisão quando a atividade se move de um estágio de implantação para o próximo, ou quando novas pessoas se juntam à equipe. Cada vez que a dinâmica da mudança da comunidade de interessados muda, a adesão deve ser reavaliada.

## **Videoaula 2**

Agora assista ao vídeo que aborda mais detalhadamente o GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.

### **Gerenciamento da Integração**

#### **Uma área ou uma visão?**

Segundo PMBOK (2017): “o gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento”.

O gerenciamento da integração define onde e quando concentrar recursos e esforços, tratando problemas antes de se tornarem críticos e coordenando o trabalho visando sempre o sucesso do projeto.

Dessa forma, podemos identificar que o gerenciamento da integração é sim uma área, porém com uma característica muito sistêmica e integradora, que pode ser confundida com uma visão, pois é exigido de seu condutor a capacidade de prever situações conflitantes e orquestrar as demais áreas para burlar os conflitos e chegar ao resultado final. Além disso, por ter uma característica integradora, esta área não possui um plano específico para o projeto, na verdade ela é responsável por fazer com que todos os demais planos das outras áreas sejam integrados em apenas um e façam sentido entre si e em conjunto gerem resultados para o cumprimento do objetivo do projeto.

Conceitualmente falando, a área de integração tem como responsabilidade as funções

- **Desenvolver o termo de abertura do projeto:**

Autoriza o projeto ou a fase atual e documenta requisitos iniciais para o desenvolvimento do plano do projeto;

- **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:**

Ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar planos auxiliares para atingir o objetivo principal do projeto;

- **Orientar e gerenciar o trabalho do projeto:**

Realizar trabalho definido no plano de projeto para atingir os objetivos do projeto;

- **Gerenciar o conhecimento do projeto:**

Melhoria contínua baseado em lições aprendidas/gestão do conhecimento;

- **Monitorar e controlar o trabalho do projeto:**

Acompanhamento, revisão e regulação do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano do projeto;

- **Realizar o controle integrado de mudanças:**

Revisão das solicitações de mudança, aprovação e gerenciamento de mudanças;

- **Encerrar o projeto ou fase:**

Finaliza todas as atividades de gerenciamento do projeto para terminar o projeto ou a fase.

### **Iniciação do Projeto: O termo de abertura**

De onde nascem os projetos? Ora, em qualquer organização sempre há coisas a “consertar”, melhorar ou incrementar. Apenas dois fatores determinam a criação de projetos: os problemas a resolver e os sonhos de implementar algo. Contudo, muitas organizações, sem refletir sobre isso, somente criam projetos de resolução de problemas. E, o que é pior, problemas operacionais: melhoria de processos, melhoria da qualidade, melhoria de desempenho das operações, racionalização de recursos, simplificação do trabalho, etc.

Prefiro enfatizar projetos de cunho estratégico, porque são esses sonhos que determinam o dinamismo organizacional e mudanças de posicionamento comparativo no ambiente externo à organização. São os projetos estratégicos que agregam maior valor à organização (*business value*), daí merecer prioridade e tratamento especial.

Criar projetos é uma coisa, iniciá-los é outra bem diferente. Depois de criado o projeto, seja a partir de problemas ou de sonhos, ele não passa de uma ideia. Ideias podem se transformar em devaneios ou alucinações, caso lhes falte consistência e viabilidade. Por essa razão, há a necessidade de se formatar adequadamente cada ideia para que ela se torne um projeto.

As ideias de projetos podem surgir em qualquer interessado (até mesmo clientes fornecem ideias para projetos), mas é preciso que a organização defina alguém vinculado ao tema do projeto para que ele formate essa ideia de modo especial.

O Guia PMBOK (2017) recomenda que a iniciação de um projeto seja formalizada com um Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*) e sugere que tenha o seguinte conteúdo (se não estiver em outro documento afim):

- Propósito ou justificativa do projeto;
- Objetivos mensuráveis e critérios de sucesso relacionados;

- Macrodescrição do projeto;
- Macrodescrição das características dos produtos do projeto;
- Resumo do orçamento;
- Gerenciador do projeto designado, suas responsabilidades e nível de autoridade;
- Nome e responsabilidade da pessoa que autoriza o Termo de Abertura do Projeto.

No campo de negócios, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) às vezes é chamado de Caso de Negócio (Business Case), enfatizando a comprovação da viabilidade econômica. Para o PMI, o Termo de Abertura deriva e sucede o Caso de Negócio. Em cada organização esse documento formal é padronizado, permitindo que todas as ideias/projetos sejam avaliadas por dirigentes de forma homogênea e comparativa, para decidir se vale a pena seguir em frente e executá-los.

Sintetizando os conteúdos sugeridos pelo Guia PMBOK, é possível adotar um Termo de Abertura que responde às sete questões derivadas do acrônimo 5W2H tão conhecido de especialistas em comunicação. A Figura 5 explica o acrônimo e o adapta para uso em projetos.

**Figura 11:** Técnica 5w2h.

<b>Why (Por quê)</b>	Justificativa do projeto Antecedentes e contexto Alinhamento estratégico
<b>Who (Quem)</b>	Cliente do projeto Governança e Equipe do Projeto
<b>Where (Onde)</b>	Abrangência do Projeto
<b>When (Quando)</b>	Prazo final e datas-marco (milestones)
<b>What (O quê)</b>	Objetivos, Resultados e Benefícios esperados Premissas e Restrições
<b>How (Como)</b>	Escopo do Projeto
<b>How Much (Quanto)</b>	Investimento (orçamento do projeto)

Fonte: Adaptado de VARGAS (2017)

A primeira questão, **por que**, justifica a existência do projeto e conquista o leitor para apoiar o projeto. Os antecedentes e o contexto conectam o projeto ao histórico de fatos e realizações e a outros projetos em andamento, a fim de indicar que ele não é iniciativa isolada.

A questão **quem** é importante, do ponto de vista formal. Formalizar quem é o cliente, alvo do principal relacionamento durante a execução do projeto é essencial. Indicar a governança criada para o projeto, definindo patrocinador, líder e organização temporária a ser criada para executá-lo é indispensável no Termo de Abertura. Com isso, esse documento não só formaliza o projeto em si como também designa responsáveis por ele.

A definição do **onde** estabelece fronteiras para o projeto: vale para todo o Brasil ou apenas para uma localidade? Vale para toda organização ou apenas para o pessoal corporativo? Vale para todas as linhas de produtos ou apenas para uma em particular? Vale para todos os sistemas legados ou mobiliza apenas bases de dados específicas? E assim por diante.

Definindo o **quando**, revela-se a oportunidade mais viável para a execução do projeto. Quando é viável iniciar? Qual é o prazo adequado para a execução do projeto? Há alguma data-marco a ser respeitada?

Como esse modelo de gestão apresenta foco em resultados, a questão o que opta por enfatizar os fins, e não os meios — é a questão mais importante, sem dúvida. Vamos diferenciar objetivos de resultados esperados e de benefícios:

● **OBJETIVOS:**

- Indicam aonde se quer chegar;
- Costumam ser expressos na forma verbal, para denotar ação;
- Exemplo: lançar no mercado brasileiro o produto X até dezembro de 2015.

● **RESULTADOS:**

- Revelam o produto, resultado ou entregável (*deliverable*) obtido com o projeto;
- Costuma ser expresso na forma substantiva ou melhor, no particípio passado para denotar algo já obtido;
- Direto: fruto do esforço e do escopo do projeto;
- Imediato: é obtido ao final do projeto ou logo depois;
- Tangível: pode ser medido, avaliado ou testado;
- Exemplos: processo em condição operacional, evento de inauguração, produto disponível, volume de vendas, volume de utilização, receita obtida, lucro.

● **BENEFÍCIOS:**

- Sugerem o que será obtido com o tempo e a partir dos resultados;
- Costuma ser expresso na forma substantiva ou particípio passado;
- Indireto: fruto da destinação dada ao produto ou entregáveis do projeto;
- Demorado: é consolidado ao longo do tempo, no médio ou longo prazos;

- Intangível: difícil de ser mensurado ou comprovado.

O escopo do projeto (questão como) inclui todo o trabalho e apenas o requerido para cumprir os objetivos do projeto, isto é, para obter sucesso. O escopo do projeto é deduzido, portanto, a partir dos objetivos e resultados esperados. Significa uma lista de macroatividades e/ou macrodescrição do projeto.

Por fim, no esquema 5W2H a questão derradeira é quanto, isto é, qual investimento é necessário para cobrir todo o escopo definido. Requer a definição de um orçamento, que é validado ao mesmo tempo em que o Termo de Abertura o é. Em geral, quando se prepara um Termo de Abertura, o escopo ainda está definido apenas em termos macro; portanto, o orçamento não é mais que uma ordem de grandeza a ser confirmado ou modificado após o planejamento da execução do projeto.

Parece muita coisa, mas não é, são apenas as definições iniciais requeridas para o início do trabalho. Por ser um esquemático, um TAP é um documento de apenas três páginas, geralmente.

O TAP retrata, portanto, o projeto e permite iniciar a execução do projeto com alguma segurança. Também é o documento mais usado na comunicação com todos os interessados (*stakeholders*) do projeto, desde o início e até o final da execução. Mas uma cautela é necessária: ele não é nem substitui um plano. Sem planejar adequadamente, nada garante que o projeto será executado exatamente como indica o Termo de Abertura, nem garante que os resultados e benefícios esperados sejam obtidos.

## CANVAS

A Figura 6 demonstra um exemplo de Canvas.

Figura 12: Exemplo de Canvas.



Fonte: VARGAS (2017)

O *Business Model Generation*, ou simplesmente Canvas. É uma metodologia criada em meados dos anos 2000 pelo Suíço Alex Osterwalder durante sua Tese de Doutorado na prestigiada HEC Lausanne. O Canvas é um esquema visual que possibilita as pessoas cocriarem modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas.

Essa metodologia possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios da organização do empreendedor, de seus concorrentes ou qualquer outra empresa. O conceito Canvas já foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado por grandes organizações como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works, o governo do Canadá, entre outras.

Os 9 componentes do Canvas cobrem as 4 principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Canvas é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas para iniciar um negócio ou para inovar em empresas já constituídas.

A ferramenta Canvas em formato de um quadro permite analisar o modelo de negócios que está sendo criado, remodelado, adaptado com o pensamento visual, que consiste em usar desenhos para representar situações ou ideias.

O que possibilita ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Ao olhar para o quadro do Canvas é possível compreender rapidamente e comparar as relações entre os nove blocos e descobrir se existe sentido e complementação entre eles. E por ser uma ferramenta visual, a cocriação é facilitada, permitindo que pessoas não envolvidas diretamente no negócio, possam ajudar na construção e análise do modelo.

O Canvas mostra uma “foto” de um negócio, mas essa foto pode mudar muito com o tempo. Muitos elementos podem entrar e sair, por isso usa-se muito *post-it* colorido (Bloco de alto-adesivos) para mudar e modelar o negócio com mais facilidade.

Como o Canvas pode ser considerado um esboço ou desenho do projeto, também considerado um mapa do negócio, pode ser facilmente utilizado em conjunto com a técnica 5W2H, para construir um Termo de Abertura mais aderentes aos projetos ágeis contemporâneos, ou seja, substituindo modelos antigos de TAPs e ganhando mais tempo para o projeto tendo uma visão sistêmica e focando mais nas atividades do projeto.

## **Processo de Integração**

Segundo o Guia PMBOK (2017), o gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. O gerente do projeto age como integrador dos processos e das pessoas.

O gerenciamento da integração define onde e quando concentrar recursos e esforço, tratando problemas antes de se tornarem críticos e coordenando o trabalho visando sempre o sucesso do projeto. Alguns aspectos a serem considerados:

- Os processos de controle de mudanças estão alinhados com as diretrizes de controle de mudanças do PMO?

- As metas e os objetivos do projeto estão evidenciados no plano do projeto?
- Avaliar de maneira integrada qualquer necessidade de replanejamento.
- Usar o plano de gerenciamento das comunicações para garantir informações disponíveis para as áreas necessárias.

Esta área será responsável por integrar:

- As áreas de conhecimento;
- De todo o processo;
- Das fases do ciclo de vida;
- Com outros projetos;
- Com as operações da organização.

É a única área que está presente em todos os grupos de processos, pois todos eles são os que realizam as atividades de integração em cada um destes grupos. Ela é importante para levar em consideração os 6 fatores de restrições conflitantes do projeto, pois se um destes itens mudarem, um ou mais fatores sofrerão impactos:

- Escopo
- Qualidade
- Orçamento (custos)
- Cronograma (tempo)
- Recursos
- Riscos

Esta área tem processos em cada um dos grupos existentes, conforme a figura 13, e são caracterizados como:

Figura 13: Distribuição dos processos de integração ao longo das fases do projeto

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto	4.6 Encerrar o projeto ou fase
			4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	

Fonte: PMBOK (2017)

#### **4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto**

O processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.

#### **4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto**

O processo de definir, preparar e coordenar todos os planos subsidiários e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente. As linhas de base e os planos subsidiários integrados do projeto podem ser incluídos no plano de gerenciamento do projeto.

#### **4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto**

O processo de liderar e realizar do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto.

#### **4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto**

Gerenciar o Conhecimento do Projeto é o processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional.

#### **4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto**

O processo de acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.

#### **4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças**

O processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, e comunicar a decisão sobre os mesmos.

#### **4.7 Encerrar o Projeto ou Fase**

O processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

### **Videoaula 3**

Agora assista ao vídeo que aborda melhor sobre GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO.

### **Indicação de Leitura**

O site “Vverner” aborda uma série de livros que todo Gerente de Projetos deveria ler.

Acesse o site e veja as indicações de leitura, disponível em: <https://vverner.com/5-livros-que-todo-gestor-de-projetos-deveria-ler/>. Acesso em 14 fev. 2022.



## Atividades Avaliativas e de Fixação

### Prezado(a) aluno(a)!

Chegou a hora de colocarmos em prática os conhecimentos adquiridos até o momento!

As avaliações nos possibilitam perceber se estamos obtendo bons resultados e quais são os conteúdos que requerem nossa atenção.

Clique em “**Módulos**” no “**Menu Lateral**” e acesse a **Atividade Fixação e Atividade Avaliativa**.

Atente-se aos prazos! Após a data limite, a avaliação será encerrada. Bons estudos!

## Videoaulas

### Prezado(a) aluno(a)!

Você também poderá encontrar todas as videoaulas, clicando em “**Módulos**” no “**Menu Lateral**” e acessar a página de vídeos.

## Encerramento

Como vimos, para entrarmos a fundo em Gerenciamento de Projetos, devemos conhecer alguns fundamentos, abordagens, técnicas, ferramentas e diretrizes que o PMBOK nos oferece.

Agora que você completou esta unidade, você deve ser capaz de:

- **Abordar em torno do Gerenciamento de Comunicações;**
  - O processo de comunicação;
  - Planejar as comunicações;
  - Abordar sobre os componentes do plano de comunicação;
  - Detalhar os requisitos de comunicação;
  - Executar a comunicação;
  - Abordar sobre reuniões em projetos;
  - Discutir sobre a comunicação no monitoramento e controle de comunicações.
  
- **Abordar em torno do Gerenciamento de Riscos**
  - Definição sobre riscos;
  - Detalhar sobre os componentes e tipos de risco;
  - Discutir sobre EAR - Estrutura Analítica de Riscos;
  - Abordar sobre Análise SWOT;
  - Análise e Respostas aos Riscos;
  - Abordar sobre qualificação de riscos;

- Abordar sobre quantificação de riscos;
- Planejar respostas aos riscos;
- Prevenção ou contingência do risco;
- Estratégias de reação aos riscos;
- Abordar sobre riscos de ameaças – evitar;
- Abordar sobre riscos de ameaças – transferir;
- Abordar sobre riscos de ameaças – mitigar;
- Abordar sobre riscos de ameaças – aceitar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – provocar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – compartilhar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – melhorar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – ignorar;
- Abordar sobre o plano de respostas aos riscos;
- Controlar o cronograma.

- **Abordar em torno de Gerenciamento de Aquisições**

- Abordar sobre a contextualização no Gerenciamento de Aquisições
- Abordar sobre as três fases: Pré-contratação, contratação e pós-contratação;
- Abordar sobre a decisão de fazer ou comprar;
- Discutir sobre a solicitação de Proposta e Seleção de Fornecedores;
- Abordar sobre os critérios de avaliação de propostas;
- Abordar sobre a seleção de Fornecedores;
- Aplicar os critérios de avaliação;
- Abordar sobre o instrumento contratual e a administração de contratos;
- Abordar sobre a importância do instrumento contratual;
- Destacar as formas de contrato;
- Discutir sobre as políticas para administração de contratos;
- Abordar sobre controle de mudanças.

- **Abordar em torno de Gerenciamento das Partes Interessadas;**

- Discutir sobre a função dos *Stakeholders*;

- Abordar a visão geral dos processos de gestão das partes interessadas;
  - Avaliar a importância e influência dos *stakeholders*;
  - Gerenciar e controlar o engajamento de *Stakeholders*;
  - Controlar o engajamento dos *stakeholders*.
- **Abordar em torno do Gerenciamento da Integração;**
    - Discutir sobre gerenciamento da integração, tendo como abordagem uma área ou uma visão estratégica;
    - Abordar sobre Iniciação do Projeto: O termo de abertura;
    - Abordar sobre o CANVAS;
    - Discutir sobre o processo de integração envolvendo:
      - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto;
      - Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto;
      - Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto;
      - Gerenciar o Conhecimento do Projeto;
      - Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto;
      - Realizar o Controle Integrado de Mudanças;
      - Encerrar o Projeto ou Fase.

### **Encerramento da Disciplina**

Através dos temas abordados na disciplina de Gerenciamento de Projetos, destaco a importância e aprofundamento nos temas relacionados, em que futuramente cada aluno será responsável por tomar decisões seja em sua empresa, no plano pessoal ou como trabalhador em alguma organização no âmbito de projetos. Esta disciplina fornece um ponto de partida para a compreensão das questões envolvidas.

Destaco abaixo alguns assuntos relevantes que devem ser apurados com maior detalhamento.

- Abordar os principais termos e conceitos de Gerenciamento de Projetos;
  - Definir o que é Resultado; Definir o que é Portfólio;
  - Definir o que é Produto;
  - Definir o que é Programa;
  - Definir o que é Projeto;
  - Definir o que é Gerenciamento de Projetos;
  - Definir o que é Gerente de Projeto;

- Definir o que é a Equipe de Projeto;
  - Definir o que é Sistema para Entrega de Valor;
  - Definir o que é Valor;
  - Definir o que é *Stakeholder*;
  - Definir o que é *Sponsor*;
  - Definir o que é PMO;
- Comentar a respeito do papel do Gerente de Projeto;
- Discutir a respeito das Mudanças e Níveis de Incerteza em Projetos;
- Abordar em torno do Ciclo de Vida do Projeto x Processos de Gerenciamento de Projetos;
- Abordar em torno do Grupos de Processo para Iniciação.
  - Desenvolver o Termo de Abertura de Projeto;
  - Discutir a respeito dos Registros de *Stakeholders*;
- Comentar a respeito do Grupo de Processo para Planejamento.
  - Discutir sobre a composição do Plano de Gerenciamento de Projeto.
- Abordar o Grupo de Processo para Execução.
- Abordar o Grupo de Processo para Monitoramento e Controle.
- Abordar o Grupo de Processo para Encerramento.
- Abordar em torno do Gerenciamento de Escopo;
  - Coletar requisitos;
  - Definir Escopo;
  - Criar a EAP;
  - Validar e Controlar o Escopo
- Abordar em torno do Gerenciamento de Cronograma
  - Definir as atividades
  - Sequenciar as atividades
  - Estimar a duração das atividades
  - Elaborar o cronograma
  - Controlar o cronograma
- Discutir em torno do Gerenciamento de Custos
  - Abordar em torno dos conceitos e tipos de custos

- Estimar custos
  - Discutir em torno de orçamentação
  - Controlar custos
- Abordar em torno do Gerenciamento da Qualidade
  - Discutir em torno de padronização e melhoria para a qualidade
  - Gerenciar e controlar a qualidade
- Abordar em torno do Gerenciamento de Recursos
  - Realizar estimativa de recursos
  - Realizar a alocação de recursos e o trabalho envolvido
  - Desenvolver e gerenciar a equipe
  - Autogestão de carreira
  - Relacionamentos interpessoais
- Abordar em torno do Gerenciamento de Comunicações;
  - O processo de comunicação;
  - Planejar as comunicações;
  - Abordar sobre os componentes do plano de comunicação;
  - Detalhar os requisitos de comunicação;
  - Executar a comunicação;
  - Abordar sobre reuniões em projetos;
  - Discutir sobre a comunicação no monitoramento e controle de comunicações.
- Abordar em torno do Gerenciamento de Riscos
  - Definição sobre riscos;
  - Detalhar sobre os componentes e tipos de risco;
  - Discutir sobre EAR - Estrutura Analítica de Riscos;
  - Abordar sobre Análise SWOT;
  - Análise e Respostas aos Riscos;
  - Abordar sobre qualificação de riscos;
  - Abordar sobre quantificação de riscos;
  - Planejar respostas aos riscos;
  - Prevenção ou contingência do risco;
  - Estratégias de reação aos riscos;

- Abordar sobre riscos de ameaças – evitar;
- Abordar sobre riscos de ameaças – transferir;
- Abordar sobre riscos de ameaças – mitigar;
- Abordar sobre riscos de ameaças – aceitar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – provocar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – compartilhar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – melhorar;
- Abordar sobre riscos de oportunidades – ignorar;
- Abordar sobre o plano de respostas aos riscos;
- Controlar o cronograma.
- Abordar em torno de Gerenciamento de Aquisições
  - Abordar sobre a contextualização no Gerenciamento de Aquisições
  - Abordar sobre as três fases: Pré-contratação, contratação e pós-contratação;
  - Abordar sobre a decisão de fazer ou comprar;
  - Discutir sobre a solicitação de Proposta e Seleção de Fornecedores;
  - Abordar sobre os critérios de avaliação de propostas;
  - Abordar sobre a seleção de Fornecedores;
  - Aplicar os critérios de avaliação;
  - Abordar sobre o instrumento contratual e a administração de contratos;
  - Abordar sobre a importância do instrumento contratual;
  - Destacar as formas de contrato;
  - Discutir sobre as políticas para administração de contratos;
  - Abordar sobre controle de mudanças.
- Abordar em torno de Gerenciamento das Partes Interessadas
  - Discutir sobre a função dos *Stakeholders*.
  - Abordar a visão geral dos processos de gestão das partes interessadas
  - Avaliar a importância e influência dos *stakeholders*
  - Gerenciar e controlar o engajamento de *Stakeholders*
  - Controlar o engajamento dos *stakeholders*;
- Abordar em torno do Gerenciamento da Integração

- Discutir sobre gerenciamento da integração, tendo como abordagem uma área ou uma visão estratégica;
- Abordar sobre Iniciação do Projeto: O termo de abertura;
- Abordar sobre o CANVAS;
- Discutir sobre o processo de integração envolvendo:
  - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto;
  - Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto;
  - Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto;
  - Gerenciar o Conhecimento do Projeto;
  - Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto;
  - Realizar o Controle Integrado de Mudanças;
  - Encerrar o Projeto ou Fase.

Os pontos abordados acima permitirão ao aluno propriedade introdutória quanto a Gerenciamento de Projetos.

## Referências

- BARCAUI, A. B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- JURAN, J. M. **Controle de qualidade**. Tradução de Maria Claudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books, 2009.
- MACÊDO, I. I. et al. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- MARTINS, J. C. C. **Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP e UML**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MELO, M. **Plano de Projeto para construção de um software**: Desenvolvimento de um software. Florianópolis – SC, 2007.
- PMI. **A Guide to the AGILE**. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.
- PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 6. Ed., Newtown Square: Project Management Institute, 2017.
- PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 7. Ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
- VARGAS, R. V. **Manual prático do plano do projeto**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 7.ed. [S. l.]: Brasport, 2009.



UNIFIL.BR