

Gabarito das Autoatividades

PROJETOS EMPRESARIAIS



Centro Universitário Leonardo da Vinci

Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040
Bairro Benedito - CEP 89130-000
Indaial - Santa Catarina - 47 3281-9000

Copyright © UNIASSELVI 2016

Elaboração:

Prof.^a Isabele Domingues Schlossmacher

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI

GABARITO DAS AUTOATIVIDADES DE
PROJETOS EMPRESARIAIS

UNIDADE 1

TÓPICO 1

- 1 No nosso dia a dia também temos atividades rotineiras e atividades inovadoras. Dê exemplos destas atividades que você já tenha vivenciado e descreva, com suas palavras, as diferenças que você percebeu entre elas.**

R.: • **Atividades rotineiras:** o(a) acadêmico(a) poderá responder a respeito de seu dia a dia, levantar, escovar os dentes, estudar, ir para o trabalho etc.
• **Atividades inovadoras:** o(a) acadêmico(a) poderá citar um planejamento para seu futuro acadêmico ou o planejamento de um casamento ou uma festa específica.

As diferenças entre os dois tipos de atividades é que atividades rotineiras não exigem projetos, já as atividades inovadoras exigem um planejamento minucioso, contendo detalhes bastante específicos.

- 2 Na leitura complementar que você acabou de ler, você percebeu que um projeto empresarial surge a partir de uma necessidade estratégica previamente identificada. Esta necessidade estratégica pode ser: uma demanda legal, um avanço tecnológico ou uma demanda de mercado. Explique, com suas palavras, cada uma destas três necessidades estratégicas.**

R.: **A demanda legal:** quando alguma mudança de lei exige uma mudança que será executada a partir de um projeto.

O avanço tecnológico: está relacionado às novas descobertas tecnológicas que interferem na modernização da empresa.

A demanda de mercado: é qualquer exigência vinda dos consumidores, estando relacionada às mudanças de comportamentos de consumo dos mesmos.

- 3 Você conheceu, no Quadro 1 deste tópico da Unidade 1, conceitos de diversos pesquisadores renomados sobre Projetos Empresariais. Chegou a hora de você criar o seu próprio conceito sobre este termo. Então responda: Para você, o que é um projeto empresarial?**

R.: O(A) acadêmico(a) deverá abordar as principais características de um projeto em sua conceituação, como: o fato de o projeto ser planejado, ter um resultado único, almejar uma mudança positiva para a empresa, necessitar recursos quantitativos e qualitativos e ter um prazo finito para seu término.

4 Você já participou de um projeto empresarial? Se sim, responda: quais os benefícios que foram citados em seu Caderno de Estudos que você percebeu presentes no projeto de que participou? E, caso tenha percebido outros benefícios, liste-os:

R.: Esta questão objetiva trazer a realidade do(a) acadêmico(a) para a teoria aprendida. É uma questão bastante aberta, que busca que o(a) acadêmico(a) observe se a teoria é aplicada na situação que ele vivenciou.

TÓPICO 2

1 Na leitura complementar que você acabou de ler, Silva cita Verma (1996), apontando as principais diretrizes para se alcançar a solução adequada na gestão de conflitos de uma empresa: fazer o possível, prever o comportamento do mercado em que a empresa está inserida, optar por um modelo assertivo de soluções e visualizar o problema de maneira a isolar o mesmo das pessoas envolvidas nele. Observe o dia a dia na empresa onde você trabalha e descreva um problema pelo qual você tenha passado e que o seu líder tenha colocado em prática pelo menos uma das diretrizes expostas neste conceito.

R.: Esta questão objetiva trazer a realidade do(a) acadêmico(a) para a teoria aprendida. É uma questão bastante aberta, que busca que o(a) acadêmico(a) observe se a teoria é aplicada na situação que ele vivenciou.

2 Stakeholders são todas as pessoas que estão de alguma maneira envolvidas e que têm algum interesse nos negócios de uma empresa. Neste tópico foram abordados alguns envolvidos no projeto: o gerente geral, o gerente de projeto, o gerente funcional e os especialistas. Descreva com suas palavras algumas funções desempenhadas por cada um deles no que se refere ao projeto empresarial, especificamente.

R. • **Gerente geral:** estimular gestores e gerentes do projeto, estabelecer metas, solucionar conflitos que outros não consigam, pode ser o patrocinador

do projeto, e é responsável basicamente por assegurar o equilíbrio de gestão do projeto.

- **Gerente de projeto:** conduz o projeto e é o principal responsável por seu sucesso (prazos, manutenção de recursos etc.).
- **Gerente funcional:** distribui as atividades entre os integrantes da equipe e é corresponsável pela produtividade e execução do projeto.
- **Especialista:** é responsável pela execução de atividades do projeto que estejam relacionadas a seus conhecimentos técnicos específicos.

3 O papel de liderança assumido pelo gerente de projetos é de suma importância para o sucesso do projeto empresarial. Para que o líder possa executar seu papel adequadamente, no entanto, é preciso que se leve em consideração alguns elementos.

Cite e explique, com suas palavras, cada um destes elementos que influenciam para que uma liderança seja considerada como uma liderança de sucesso.

R.: ● **Equipe motivada:** a liderança só ocorre quando a equipe está aberta e motivada para receber as orientações.

● **Missão do projeto:** a equipe só será motivada se tiver afinidade com os objetivos do projeto ou se observar uma recompensa adequada para tanto. Esta recompensa pode ser uma remuneração ou uma promoção de cargo, como um bom exemplo.

● **Conjuntura:** todos os fatores históricos, organizacionais e culturais da empresa devem inspirar a equipe.

● **Líder competente:** a equipe deve ter entusiasmo e ver o líder.

4 As competências de um gerente de projetos podem ser, basicamente: as técnicas, as comportamentais e as contextuais.

Conceitue competências comportamentais (pesquisando conceitos além do que você observou no Caderno de Estudos) e cite seus principais elementos.

R.: Esta questão pede que o(a) acadêmico(a) pesquise fora do Caderno de Estudos o conceito de competências comportamentais.

Competência comportamental é a competência de identificar suas próprias emoções e gerenciá-las de maneira consciente. Este processo deve resultar em atitudes que garantam satisfação nas relações profissionais e pessoais. Os principais elementos que compõem a competência comportamental são: Liderança. Engajamento e Motivação. Autocontrole. Argumentação. Relaxamento. Abertura. Criatividade. Orientação e resultado. Eficiência. Conselho. Negociação. Conflitos e crises. Confiabilidade. Apreciação de valores. Ética.

TÓPICO 3

- 1** Neste tópico você viu a importância quanto à determinação do escopo do projeto empresarial. Determinar questões como: qual será o produto final do projeto, quais as necessidades que este produto irá suprir, quais as justificativas destas necessidades e quais os objetivos imediatos e finais para se executar este projeto. Com base no exemplo citado, referente a estes aspectos, crie o seu próprio exemplo de escopo, preenchendo o quadro a seguir:

Produto	Curso de formação de supervisores de <i>telemarketing</i> .
Necessidade ou justificativa	O volume de dados com os quais os supervisores têm que lidar é muito grande e está em crescimento. Os supervisores precisam dominar ferramentas que lhes permitam tratar e interpretar esses dados, para tomar decisões rapidamente e orientar os operadores.
Objetivo imediato	Capacitar 25 pessoas para desempenhar a função de supervisão de operadores de <i>telemarketing</i> com o uso de técnicas analíticas de decisão.
Objetivo final	Aprimorar a capacidade de análise de dados e tomada de decisão, contribuindo para aprimorar o desempenho do departamento de <i>marketing</i> . (MAXIMIANO, 2010, p. 48).

- 2** Agora que você já tem uma ideia quanto aos entregáveis de seu projeto empresarial fictício, chegou o momento de desenhar sua EAP. Defina a estrutura analítica de seu projeto empresarial determinando: o título de seu projeto empresarial, os entregáveis e o pacote de trabalho do mesmo. Use quantos níveis desejar. Veja orientações para a solução deste exercício na leitura complementar que você acabou de ler e debata com seus colegas de classe a sua EAP.

R.: Tutor(a) externo(a), promova a socialização de ideias.

TÓPICO 4

- 1** Nos tópicos anteriores você deu início a um projeto empresarial fictício. Dê continuidade a ele, desenvolvendo seu Termo de Abertura de Projeto, preenchendo o quadro a seguir:

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

I. Informações Gerais

Nome do projeto: _____

Número do projeto: _____

Nome do patrocinador: _____

Data: _____

II. Visão geral do projeto

III. Objetivos do projeto

IV. Requisitos

V. Justificativa empresarial

VI. Custos dos recursos e estimativas

VII. Funções e responsabilidades

VIII. Assinaturas

R.: Caro(a) tutor(a) externo(a), socialize com os acadêmicos o preenchimento dos diversos Termos de Abertura de Projeto.

UNIDADE 2

TÓPICO 1

1 GUT é uma ferramenta muito utilizada para definir prioridades entre diversas atividades que precisam ser executadas. Exercite a ferramenta GUT, respondendo às questões a seguir:

a) Explique o que as variáveis: Gravidade, Urgência e Tendência levam em consideração.

R.: - **Gravidade:** está relacionada à intensidade do dano que o resultado do problema poderá causar, caso haja uma interferência sobre ele.

- **Urgência:** refere-se ao tempo disponível até que haja a ocorrência do dano.

- **Tendência do fenômeno:** está relacionada ao desenvolvimento que se dará caso não haja qualquer ação sobre o problema percebido.

b) Explique a escala de cada uma das variáveis.

R.: Para cada uma das variáveis da análise GUT corresponde uma escala de cinco pontos.

A escala da análise da gravidade é representada da seguinte forma:

- 1- Dano mínimo.
- 2- Dano leve.
- 3- Dano regular.
- 4- Grande dano.
- 5- Dano gravíssimo.

A escala da análise da urgência é representada da seguinte forma:

- 1- Longuíssimo prazo (dois ou mais meses).
- 2- Longo prazo (um mês).
- 3- Prazo médio (uma quinzena).
- 4- Curto prazo (uma semana).
- 5- Imediatamente (está ocorrendo).

A escala da análise da tendência é representada da seguinte forma:

- 1- Desaparece.
- 2- Reduz-se ligeiramente.
- 3- Permanece.

- 4- Aumenta.
5- Piora muito.

c) Liste as atividades que você pretende realizar nos próximos seis meses e aplique a ferramenta de análise GUT.

R.: Esta resposta é de cunho individual. Por exemplo: digamos que o(a) acadêmico(a) tenha que estudar para a prova, organizar uma festa de aniversário, comprar presentes etc. Ele definirá qual a gravidade, urgência e tendência de cada evento e colocar no *ranking* do quadro a seguir.

Problemas	G	U	T	G.U.T
	Gravidade	Urgência	Tendência	

TÓPICO 2

1 O que é o estudo de viabilidade de um projeto empresarial?

R.: É um estudo que busca demonstrar a exequibilidade, ou seja, a possibilidade de execução do projeto empresarial que se planeja.

2 Em que situações o estudo da viabilidade se torna necessário quando falamos em projetos empresariais?

R.: Em projetos muito complexos e maiores do que os executados com frequência pela empresa, além daqueles onde é necessária uma grande soma de verba a ser investida.

3 Quais os principais aspectos a serem abordados na análise de viabilidade de um projeto empresarial? Explique cada um deles.

R.: • **Dados existentes:** são aqueles disponíveis de operações semelhantes e que já foram anteriormente realizadas.

• **Escopo, objetivo e premissas:** se tratam dos fatores abordados na proposta inicial do projeto empresarial.

• **Esboço de estratégia:** responde a questões como: o quê, quando, onde, como e por quem serão realizadas estas estratégias.

• **Análise financeira dos fatores externos:** aborda questões referentes à situação econômica do país ou da região onde o projeto será executado, com suas respectivas tendências e análises.

• **Análise financeira de base do projeto:** aborda as estimativas de custo a serem necessárias para a execução do projeto.

• **Avaliação do retorno sobre o investimento e o esforço:** avalia o RSI (Retorno sobre o Investimento) do projeto.

• **Avaliação de riscos:** identifica os possíveis riscos do projeto e suas formas de avaliação e eliminação.

• **Fontes de apoio do projeto:** relaciona os apoiadores do projeto.

• **Viabilidade tecnológica:** analisa os riscos tecnológicos, o orçamento disponível e as novas tecnologias que possam surgir no decorrer do projeto.

• **Oportunidades para aquisição de *know-how*:** ou seja, as possíveis parcerias em busca do saber-fazer, como: fusões ou *joint ventures*.

• **Avaliação política (quando necessária):** observa as implicações que o apoio ou a oposição poderão acarretar ao projeto, o nível de estabilidade política da região, os requisitos relativos a licenças, entre outros.

• **Avaliação do impacto ambiental (AIA):** observa as séries ISO, por exemplo.

• **Avaliação de impacto sociológico e identificação de interessados:** destaca os *stakeholders* a serem envolvidos no projeto.

• **Estrutura gerencial e administração do projeto:** esboça a estrutura organizacional da empresa com seu pessoal, qualificações etc.

• **Recursos do projeto:** listam-se os recursos mais importantes necessários à execução do projeto.

TÓPICO 3

- 1 O aniversário de seu grande amigo se aproxima e você foi incumbido de organizar sua festa surpresa. Preencha a tabela de análise dos riscos com itens diferentes dos apontados no caderno e sugira soluções, ou seja, crie um plano contingente, para evitar que os riscos ocorram efetivamente. Siga como referência a Tabela de Pontuação do Risco a seguir:

Pontuação	Valor
Muito baixo.	0,05
Baixo.	0,20
Médio.	0,40
Grande.	0,60
Muito grande.	0,80

Número do Risco	Evento	Probabilidade	Impacto	Pontuação do Risco
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				

Plano Contingente:

R.:O(A) acadêmico(a) poderá sugerir questões como atraso na entrega de “comes e bebes”, falta de verba etc.

2 Diferencie riscos de incertezas.

R.: Risco é quando a perturbação é iminente e conhecida, já quando ela não é, se chama incerteza.

3 Cite os erros mais comuns quanto ao planejamento e controle de um projeto empresarial.

R.: - Mau dimensionamento temporal.

- Domínio insuficiente das técnicas de controle de avanço e de controle de custo.

- Domínio insuficiente do *software* de apoio.

- Atrasos nas entregas de fornecedores.
- Má ou insuficiente estimativa de custos.
- Estimativa de mão de obra não adaptada à produtividade (curvas de aprendizagem e rendimento de equipes).
- Distorção intencional de informação.
- Cálculo incorreto do financiamento necessário.
- Domínio insuficiente do controle financeiro.

4 Existem, basicamente, duas formas de se classificar os riscos de um projeto empresarial. Quais são?

R.: **Quanto à origem:** riscos internos ou externos ao projeto.

Quanto ao conhecimento: riscos conhecidos, riscos conhecidos com consequências desconhecidas e riscos desconhecidos.

5 Em sua opinião, quais são os benefícios que a administração de riscos traz ao projeto empresarial?

R.: Prevenir a empresa de situações inesperadas, diminuir o erro etc.

TÓPICO 4

1 Cite e explique as classificações abordadas neste tópico acerca dos custos de um projeto empresarial.

R.: - Os custos de recursos humanos, como já vimos, estão relacionados a todas as pessoas envolvidas no projeto empresarial e envolverão salários, encargos e benefícios (quando existirem).

- Os custos administrativos são aqueles que dão o suporte ao trabalho executado no projeto empresarial. Os custos com instalações, contas telefônicas, papel para copiadora, entre outros, se encaixam neste grupo.

- Os custos dos recursos estão relacionados às atividades específicas de um projeto, como, por exemplo, viagens, o aluguel de algum equipamento específico, entre outros.

- Custos diretos: todo e qualquer custo relacionado diretamente ao projeto é um custo direto. Exemplos: salários, treinamentos, aluguel de equipamentos etc.

- Custos indiretos: custos que não estão relacionados apenas ao projeto. Exemplos: gerentes da empresa que auxiliarão em alguma atividade, mas que não compõem a equipe do projeto empresarial.

2 Quais são os passos que devem ser seguidos para a definição de um orçamento de um projeto empresarial?

- R.: 1. Revise os documentos do planejamento.
2. Defina estimativas de custos e integre-as ao cronograma do projeto.
3. Submeta o orçamento à aprovação do patrocinador e do comitê do projeto.
4. Comunique a aprovação do orçamento aos integrantes da equipe e aos *stakeholders* apropriados.
5. Atribua o código de contas aos elementos da EAP, se isso não tiver sido feito.
6. Arquive o orçamento no caderno do projeto.

3 Cite as contingências positivas e negativas que podem interferir nos custos de um projeto empresarial.

R.: **Negativas:**

- inflação inesperada durante um projeto de longo prazo;
- deixar de ponderar as taxas de câmbio ou de prever inesperada flutuação nas taxas de câmbio;
- não exigir preços firmes, com os fornecedores e subempreiteiros;
- previsões baseadas em diferentes métodos de avaliação de custos, como, por exemplo, horas *versus* dólares;
- despesas imprevistas com pessoal, inclusive horas extras, para manter o projeto dentro do cronograma;
- necessidades de espaço inesperadas;
- custos de treinamento inesperados;
- honorários de consultores, para resolver problemas não previstos. (DUFFY, 2006, p. 65).

Positivas:

- dispêndio de capital abaixo do previsto;
- taxas de juros inferiores às aquelas previstas;
- número de funcionários aquém do esperado.

UNIDADE 3**TÓPICO 1****1 Exemplifique os três grandes grupos de segmentos de *stakeholders*.**

R.: Os três grandes grupos são: o periférico externo, os periféricos ao projeto e os interessados internos:

O periférico externo pode incluir:

- Representantes do público em geral.
- Governo municipal, estadual e federal.
- Residentes locais.
- Ambientalistas.
- Órgãos de consultoria ou bem-estar social.
- Companhias de transporte e comunicações.
- Sociólogos, tecnólogos etc.
- Interesses industriais ou comerciais de alguma forma relacionados aos resultados do projeto.
- Pessoas físicas com interesses adquiridos relacionados aos resultados do projeto.
- Sindicatos de trabalhadores ou organizações patronais.
- Grupos étnicos ou nacionalistas.
- Forças de segurança, defesa ou agências de aplicação da lei.

O periférico ao projeto pode incluir:

- Fiadores.
- Missões diplomáticas, embaixadas, PNUD etc.
- Departamentos governamentais envolvidos.
- Banqueiros ou financiadores do projeto.
- Empreiteiros e fornecedores.
- Gerentes de projetos associados.
- Alfândegas, impostos sobre consumo, imposto de renda, agência de corretagem.
- Diretores e funcionários da empresa (particularmente no caso de projetos internos relacionados a mudanças).

Os interessados internos podem ser:

- Líderes de equipes.
- Gerentes.
- Consultores, especialistas e conselheiros.
- Pessoal de produção e de outras áreas.
- Pessoal administrativo e de apoio.
- Empreiteiros em tempo integral ou BOT.

2 Faça um resumo com os principais pontos acerca das reuniões de *kick-off* (conteúdo da leitura complementar deste tópico).

R.: A reunião de lançamento de projeto não marca o início do projeto, mas sim a fase de execução do projeto. Deve ser o primeiro evento e é considerada crítica para o processo de construção da equipe do projeto. O propósito principal é iniciar o projeto, os participantes se conhecerem e apresentarem

suas expectativas com relação ao projeto, o papel de cada um e o que se espera dos demais.

Quem deverá participar

A participação de todos é sempre importante. O essencial é a presença do patrocinador e do cliente sempre em nível mais executivo para “abençoarem” o projeto, mostrando o sentido de sua utilidade e como ele contribuirá para os resultados de ambas as organizações. Os objetivos, tanto do cliente quanto da organização executora, devem ser declarados e de entendimento comum de cada participante.

Objetivos da reunião de *kick-off*

São eles:

- a) Dar a oportunidade a todos os participantes se conhecerem de forma mais informal.
- b) Estabelecer canais de comunicação e favorecer relacionamentos de trabalho.
- c) Definir metas e objetivos do time no que diz respeito ao projeto.
- d) Revisar o plano de projeto e as atividades necessárias para a construção do projeto.
- e) Validar as premissas e restrições com os participantes responsáveis.
- f) Identificar possíveis problemas potenciais que poderão afetar o projeto e definir quais planos de ação serão aplicados.
- g) Avaliar riscos documentados durante o processo de planejamento e fazer análise da situação atual.
- h) Estabelecer responsabilidades individuais e do grupo, principalmente as dos participantes que estão fora do controle da gerência do projeto.

TÓPICO 2**1 O que deve ser levado em consideração ao se fazer a inspeção de um projeto empresarial?**

- R.: - visão geral do progresso e eventos significativos;
- inspeção estratégica e progresso rumo aos objetivos e marcos;
 - situação política (se for o caso);
 - impacto sobre o meio ambiente;
 - situação técnica;
 - recursos humanos e situação do quadro de pessoal (incluindo segurança e previdência social);
 - situação das contribuições dos empreiteiros;
 - situação dos recursos;
 - atualização nas finanças do projeto, orçamentos e justificativas para aumento de fundos;

- falhas, problemas e ação paliativa para superar obstáculos;
- visão geral da atividade futura e propostas para revisão do projeto.

2 Quais os tipos de inspeções que podem ser feitas em projetos de pequeno porte? E nos de grande porte? Explique-as.

R.: Os projetos de pequeno porte podem sofrer inspeções bastante simples, chamadas de checagem, ou seja, uma simples verificação se tudo está caminhando de acordo com o que foi planejado. Frente a qualquer dificuldade, ajustes podem ser feitos sem maiores problemas, desde que comunicados adequadamente a todos os interessados.

Já os projetos de grande porte possuem à sua disposição programas estruturados de inspeção e avaliação, compostos pelos seguintes tipos de inspeções:

1. **Inspeções iniciais e relatórios de implantação:** inspeções preliminares importantes no estabelecimento de um projeto complexo ou remoto.

2. **Inspeções periódicas:** de acordo com um programa, há intervalos, digamos, de três meses. Essas inspeções, aparentadas a um exame médico de rotina, fornecem uma oportunidade para avaliar a saúde geral e o progresso do projeto, sintomas, problemas, experiência adquirida e avaliar as lições que foram aprendidas. Pode ocorrer discussão em torno do melhor modo de prosseguir e podem ser feitos ajustes ou melhorias para promover um progresso adicional.

3. **Inspeções de progresso por “marcos”:** essas inspeções são realizadas quando da consecução de objetivos acordados ou estágios do projeto.

4. **Inspeções especiais:** requeridas em decorrência de um pedido de revisão do projeto por parte do proprietário, uma mudança no seu ritmo, escopo ou receptíveis, porque conseguiu mais do que o esperado ou encontrou problemas inesperados.

5. **Inspeções de conclusão:** procedimentos de validação abrangente, avaliação e inspeção dotadas na fase de conclusão e, normalmente, constituídas à base de um relatório final. Eles confirmam a justificativa do projeto; fornecem detalhes de custos e resultados das atividades e necessidades de acompanhamento; resumem contas, desembolsos e liquidação de ativos; fazem agradecimentos e assim por diante.

6. **Inspeções de programas e de grupos de projetos:** organizações de múltiplos projetos realizam ou encomendam inspeções de grupos ou projetos setoriais.

3 Explique com suas palavras o Sistema de Controle em Projetos e suas funções.

R.: - **Planejamento e controle centralizado**: geralmente este papel é executado pelo patrocinador do projeto, pelo gerente do projeto ou por algum indivíduo pertencente à alta administração da empresa. O agente responsável por conduzir este papel deve ficar antenado a todas as mudanças nos ambientes que envolvem o projeto, bem como aos rumos que o mesmo está tomando, responsabilizando-se, desta forma, pela visão de futuro do projeto e mudanças, como, por exemplo, uma interrupção temporária.

- **Planejamento e programação**: este papel é executado pelo gerente do projeto. A ele é incumbida a tarefa de motivar a equipe envolvida no projeto, além de reprogramar eventuais atividades nos casos em que falhas se percebam presentes.

- **Execução**: este papel é assumido pelos responsáveis na condução das atividades do projeto. A forma como serão avaliados, bem como o conhecimento a respeito das atividades a serem executadas são de fundamental importância para o sucesso do projeto.

- **Acompanhamento do desempenho**: este papel deve caminhar paralelamente à execução do projeto empresarial. Este papel é assumido pelo gerente do projeto e o indivíduo que executa a tarefa (em caso de pequenos projetos) ou equipes específicas (em caso de projetos de grande porte). Qualquer necessidade de mudança deverá ser notificada formalmente ou informalmente ao responsável.

- **Gráficos e relatórios de controle**: este papel geralmente é desempenhado pela equipe ou pelos responsáveis pelo papel de “acompanhamento do desempenho”. Neste papel são elaborados instrumentos que irão descrever o que vem sendo desenvolvido na execução do projeto, para que se possa comparar com o esperado, inicialmente, pelo mesmo.

- **Comunicações**: este papel deve ser desempenhado por todos os agentes envolvidos e de maneira rotineira e periódica, para que haja a possibilidade de corrigir eventuais desvios do projeto empresarial.

- **Resumos para a gestão do projeto**: referem-se aos relatórios elaborados pelo gerente do projeto.

- **Resumos para um direcionamento geral**: são os documentos que apresentam a evolução do projeto empresarial como um todo.

- **Contingências**: papel executado por um consultor externo ao projeto, com o objetivo de trazer uma visão diferente ao projeto.

TÓPICO 3

1 Explique com suas palavras as formas de encurtamento de cronograma (compressão e paralelismo):

R.: O paralelismo é uma técnica para encurtamento de cronograma que sobreporá processos do projeto ou, ainda, atividades que, inicialmente, ocorreriam em sequência passam a iniciar juntas, comprimindo então o cronograma. Já a técnica de compressão contempla o acréscimo de recursos nas tarefas do caminho crítico ou, ainda, limita requisitos previstos no projeto para que o projeto caminhe mais rapidamente.

2 Ao encerrar um projeto empresarial deve-se observar o encerramento de contratos com terceiros e o encerramento administrativo. Fale sobre estes encerramentos.

R.: O **encerramento dos contratos com terceiros** envolve a observação dos recursos, dos pagamentos e dos trabalhos realizados por envolvidos no projeto empresarial que pertençam ao ambiente externo à empresa. Já o **encerramento administrativo** se refere ao encerramento das atividades internas desenvolvidas pela própria empresa. Neste encerramento é importante que se elaborem os Relatórios de Conclusão, que tratam de uma documentação que medirá o desempenho do projeto empresarial.

3 Quais são as ferramentas e técnicas sugeridas pelo PMI no encerramento de projetos empresariais?

R.: a) **Metodologia de gerenciamento de projetos**

A metodologia de gerenciamento de projetos define um processo que auxilia uma equipe de gerenciamento de projetos na realização dos procedimentos de encerramento administrativo e de encerramento de contratos do projeto.

b) **Sistema de informações do gerenciamento de projetos**

A equipe de gerenciamento de projetos usa o sistema de informações do gerenciamento de projetos para realizar os procedimentos de encerramento administrativo e de encerramento de contratos em todo o projeto.

c) **Opinião especializada**

A opinião especializada é aplicada no desenvolvimento e realização dos procedimentos de encerramento administrativo e de encerramento de contratos.

TÓPICO 4

1 Descreva com suas palavras o roteiro proposto por Maximiano a respeito de cada um dos itens que devem ser observados no planejamento de um projeto empresarial.

Número do Item	Item
0	PLANO DE PROJETO
0.1	Nome do projeto
0.2	Problema ou oportunidade (justificativa do projeto) O QUE SERÁ RESOLVIDO PELO PROJETO EMPRESARIAL?
0.3	Objetivo QUAL SERÁ O ENTREGÁVEL DO PROJETO?
0.4	Descrição do produto Descrição do produto, com especificações básicas de desempenho (o que o produto será capaz de fazer).
0.5	Custo estimado Estimativa de custos.
0.6	Prazo estimado Estimativa de duração do projeto.
0.7	Benefícios esperados Vantagens que serão alcançadas com a realização do projeto.
1	PREMISSAS E RESTRIÇÕES
1.1	Descrição das principais premissas
1.2	Descrição das principais restrições Principais dificuldades que o projeto enfrentará.
2	ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS (OU PARTES INTERESSADAS)
2.1	Principais partes interessadas DEFINIÇÃO DE STAKEHOLDERS.
2.2	Natureza do interesse QUAL O ENVOLVIMENTO DE CADA STAKEHOLDER?
2.3	Posição favorável ou desfavorável Posição de cada parte interessada: a favor, contra ou neutra em relação ao projeto.
3	CICLO DE VIDA E ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO
3.1	Principais fases do projeto e resultados esperados em cada uma Fases principais do projeto e resultado(s) em cada uma.

3.2	Como o projeto será colocado em prática? Estratégia para fazer o projeto funcionar – por onde você pretende começar, com quem pretende contar, que recursos pretende mobilizar e assim por diante.
4	VIABILIDADE E IMPACTOS
4.1	Viabilidade de mercado: - Há mercado para o produto/serviço do projeto? - Identificação da concorrência. - Competitividade do produto em comparação com os da concorrência. - Previsão de vendas ou de utilização do produto/serviço. - Potencial de geração de receitas. - Retorno potencial do investimento.
4.2	Viabilidade técnica - Disponibilidade de fontes de fornecimento dos recursos materiais necessários para realizar o projeto e fornecer o produto/serviço. - Garantia quanto ao fornecimento dos recursos materiais necessários, dentro dos prazos programados e do orçamento. - Necessidade de construções. - Necessidade de modificações nos processos produtivos.
4.3	Viabilidade social e ambiental - Impactos sobre o ambiente. - Impactos sobre as pessoas – saúde, segurança, bem-estar. - Impactos sobre a sociedade – patrimônio cultural. - Necessidade de estratégias de compensação dos impactos. - Previsão no escopo para lidar com esses impactos. - Disponibilidade de fundos para fazer estudos de impactos e lidar com eles.
4.4	Viabilidade de recursos humanos - Disponibilidade de mão de obra. - Planejamento de processos de recrutamento, seleção, treinamento etc. da mão de obra. - Disponibilidade de fundos para tratar das questões relativas à viabilidade de recursos humanos.
5	ESCOPO

5.1	Declaração de escopo do projeto Repetir linha 0.3
5.2	Detalhamento do escopo Estrutura analítica detalhando os produtos fornecidos pelo projeto.
5.3	Plano de gerenciamento do escopo Como serão administradas as mudanças que ocorrerem ao longo do projeto? Por exemplo: se o cliente desejar uma mudança no escopo, como será administrado o impacto sobre o orçamento? Quem pode autorizar as mudanças? Que documentos devem ser providenciados e assinados para que a mudança possa ser feita?
6	PRAZO
6.1	Lista de atividades Lista das atividades necessárias para realizar os produtos, com base na EAP.
6.2	Duração das atividades Definição do começo e do término das atividades, para calcular a duração do projeto.
6.3	Precedência Ordem em que as atividades serão realizadas, bem como as interdependências entre elas.
6.4	Cronograma Cronograma do projeto.
7	CUSTOS
7.1	Previsão de custos Recursos necessários para realizar o projeto, tomando por base a estrutura analítica e o cronograma: - Mão de obra – por categoria profissional. - Instalações. - Equipamentos. - Material de consumo. - Serviços de terceiros. - Outras despesas.
7.2	Estimativa dos custos Custo unitário e o custo total de cada recurso.
7.3	Orçamento global Por período do projeto.

7.4	Curva de custos Custos acumulados ao longo do tempo total do projeto.
8	PESSOAS
8.1	Organograma Organograma do projeto e sua alocação dentro da estrutura da empresa.
8.2	Matriz de responsabilidades Organograma linear, especificando as responsabilidades e a autoridade dentro da equipe do projeto.
8.3	Recrutamento Competências necessárias para os membros da equipe do projeto. Identificação das pessoas que têm essas competências e onde estão alocadas.
8.4	Plano de gerenciamento de equipe Forma de gerenciamento da equipe – qual será a relação com os chefes funcionais, quais serão o modelo e os horários de trabalho, e assim por diante.
9	RISCOS
9.1	Identificação dos riscos Principais problemas e eventos desfavoráveis que possam comprometer o andamento do projeto e a realização de seus objetivos.
9.2	Estimativa de impacto e probabilidade Probabilidade de os riscos acontecerem e impacto sobre o projeto. Classificação dos riscos de acordo com esses dois critérios.
9.3	Plano de gerenciamento dos riscos Estratégias de resposta aos riscos.
10	QUALIDADE
10.1	Especificações funcionais do produto Expectativas e “voz do cliente”, que definem as especificações funcionais do produto.
10.2	Indicadores de sucesso do projeto (o projeto será bem-sucedido se...) Como o sucesso do projeto poderá ser medido?

10.3	Procedimentos e métodos para garantir a qualidade do produto e do projeto Plano de garantia e gestão da qualidade, para assegurar que as especificações funcionais e os indicadores de sucesso serão atendidos.
10.4	Controle da qualidade Definição dos procedimentos, técnicas e momentos de controle da qualidade.
11	COMUNICAÇÃO
11.1	Documentos a serem gerados ao longo do projeto Lista dos documentos necessários para o gerenciamento do projeto: plano do projeto, lista dos nomes e endereços dos membros da equipe, orçamento, contratos, plantas e documentação técnica de produtos, notas fiscais, calendário de reuniões etc.
11.2	Necessidades de comunicação a serem atendidas Lista das pessoas e organizações envolvidas no projeto e suas necessidades de informação: quem e quais são, de que tipo de informação necessitam e em que momentos.
11.3	Plano de distribuição de informações Plano de distribuição da informação para as partes interessadas: quem receberá quais informações em que momento e em que formato.
11.4	Programação de reuniões Calendário de reuniões com a equipe, fornecedores e outros envolvidos.
12	FORNECEDORES
12.1	Lista de recursos Lista de recursos a serem adquiridos para a execução do projeto: materiais, serviços de terceiros, máquinas e equipamentos, instalações etc.
12.2	Fornecedores potenciais Potenciais fornecedores desses recursos.
12.3	Plano de aquisições Plano de aquisição dos recursos: de quem e quando serão comprados, por qual modalidade de contratação, como será feito o controle das entregas e da qualidade dos materiais e serviços etc.
13	OUTROS ELEMENTOS

13.1

Acrescente em seu plano de projeto outros elementos que julgar necessários.