



# MGP – Manual de Gerenciamento de Projetos

v. 1.2



---

Diretorias: DT / DE / DA  
DTPE – Superintendência Planejamento de Empreendimentos





## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

3. Papéis e Responsabilidades

4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

5. Formulários

6. Técnicas

7. Implantação



# Sumário

---

**1. Introdução**

**2. Ciclo de Vida dos Projetos**

**3. Papéis e Responsabilidades**

**4. Ciclo de Vida do Gerenciamento**

**5. Formulários**

**6. Técnicas**

**7. Implantação**



## Introdução

---

- ü Com o objetivo de aumentar o nível de sucesso dos projetos conduzidos pela DE e DT (em especial os projetos PAC e COPA) a FDTE desenvolveu este Manual de Gerenciamento de Projetos. Este Manual tem como objetivo estabelecer um modelo padrão de gestão e passa a ser tida como boa prática pela Infraero.
- ü Este Manual especifica o ciclo de vida de gerenciamento de projetos a ser praticado pelos “Coordenadores do Projeto” conduzidos pela DE e DT, estabelecendo:
  - ü Processos
  - ü Formulários Padrão
  - ü Ferramentas
  - ü Técnicas
  - ü Papéis e Responsabilidades
- ü Este manual é aderente ao gerenciamento de Projetos conduzidos pela DE e DT.
- ü A seguir estão definidos:
  - ü Objetivos
  - ü Conceitos: Empreendimento e Projetos
  - ü Localização e Tipificação dos Escritórios de Projeto

**Atenção: no contexto deste manual, Projeto corresponde à um modelo de gestão e não ao produto “projeto” (por exemplo Projeto Básico, Projeto Executivo, etc).**



## Objetivos

---

### Objetivos

- ü Aumento do sucesso dos projetos, em especial no cumprimento dos prazos.
- ü Clara definição e comunicação das prioridades dentro da organização.
- ü Aumento da integração interfuncional.
- ü Papéis e Responsabilidades (P&R) definidos e atribuídos aos funcionários com atenção à alçada e competências requeridas para o pleno desempenho das atribuições.
- ü Implantar uma Metodologia de GP que possibilite, também, o Monitoramento e Controle da execução dos projetos em andamento que compõe o Empreendimento.
- ü Introduzir os processos e técnicas que propiciem efetivamente benefícios de gestão.

# Conceitos: Empreendimento e Projeto

## Empreendimento

- ü **Esforço temporário da organização empreendido para obter benefícios através da entrega de infraestrutura aeroportuária a fim de atender os objetivos estratégicos da empresa.**
  - ü Investimento compõe o Portifólio de Investimentos Estratégicos da Empresa.
  - ü Equipamento corresponde a Infraestrutura Aeroportuária (TPS, TECA, Pista, Pátio, Torre, etc), da concepção até a entrega para a operação.
  - ü São gerenciados como Programas, ou seja, sua execução se dá pela realização de um estudo dos benefícios que serão atingidos por um conjunto único de Projetos (Estudos de Engenharia, Projetos de Engenharia e Obras), bem como, pela transição para a operação.
  - ü O Empreendimento é gerenciado pelo “Líder” do Empreendimento e os Projetos que compõem o Empreendimento são gerenciados por “Coordenadores” do Projeto.
  - ü O sucesso é definido como: Entregar o Produto dentro das metas de prazo e custo, com baixo nível de mudanças e com o cliente satisfeito.

## Projeto

- ü **Esforço temporário (não rotineiro; com prazo definido) da organização realizado para o desenvolvimento de um Estudo de Engenharia, Projetos de Engenharia ou Obra de Infraestrutura.**
  - ü O Projeto compõe o Empreendimento.
  - ü Cada Projeto possui um “Coordenador” do Projeto designado.
  - ü O sucesso é definido como entregar o Estudo, Projeto de Engenharia ou Obra no prazo e custo planejado, com baixo nível de mudanças.

**Atenção: no contexto deste manual, Projeto corresponde à um modelo de gestão, definido neste Manual, e não ao produto “projeto” (por exemplo Projeto Básico, Projeto Executivo, etc).**



## Localização e Tipificação dos Escritórios de Projetos

---

### ü **PSO - Escritório Local de Projetos:**

- ü Localização: nas unidades aeroportuárias com GTE´s ativas e na Sede
- ü Tipo: PSO – *Project Support Office* (Escritório de Suporte de Projetos), tem papel de prover suporte ao Coordenador do Projeto e sua equipe na prática dos processos de Gerenciamento de Projeto estabelecidos neste Manual.

### ü **MGP – Manual de Gerenciamento de Projetos**

- ü Manual utilizado pelos Coordenadores dos Projetos
- ü Baseado no *PMBok – Project Management Body of Knowledge* do PMI.

### ü **PMO - Escritório Central de Projetos da Engenharia**

- ü Localização: DT/Sede
- ü Tipo: PMO – *Project Management Office* (Escritório de Gerenciamento de Projetos), tem o papel de suportar o Líder do Empreendimento e sua equipe na prática dos processos de Gerenciamento de Programa, bem como estabelecer as boas práticas de Gerenciamento de Projetos executadas pelos Coordenadores dos Projetos da empresa. Monitorar o desempenho dos Projetos e Programas.

### ü **MGE – Manual de Gerenciamento de Empreendimentos**

- ü Manual utilizado pelos Líderes dos Empreendimentos
- ü Baseado no *Standard Program Management* do PMI.



## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

3. Papéis e Responsabilidades

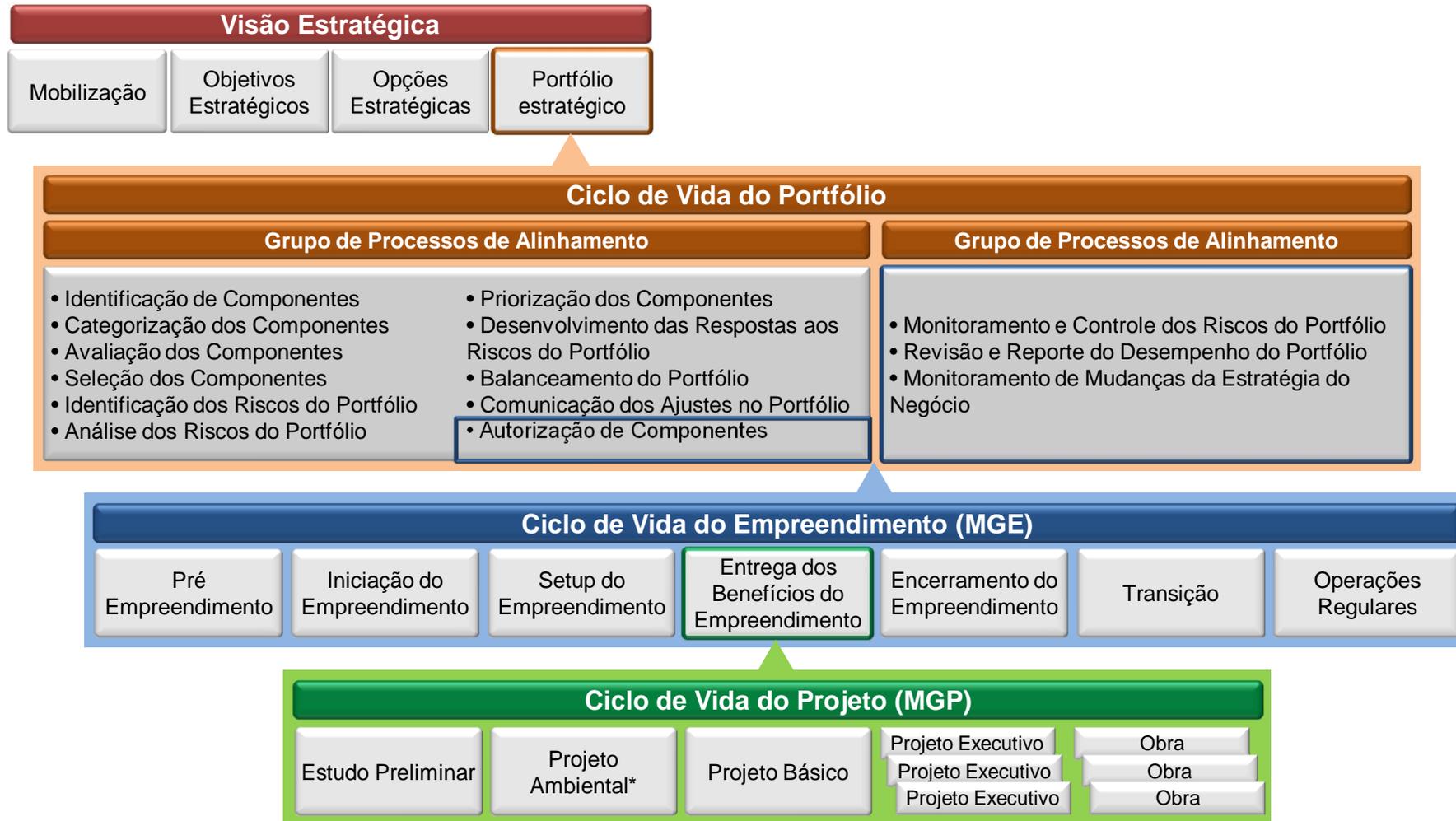
4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

5. Formulários

6. Técnicas

7. Implantação

# Ciclo de Vida



\* Projeto Ambiental contém: EIA-RIMA, Estudo Ambiental Complementar e Ações Mitigatórias e Compensatórias

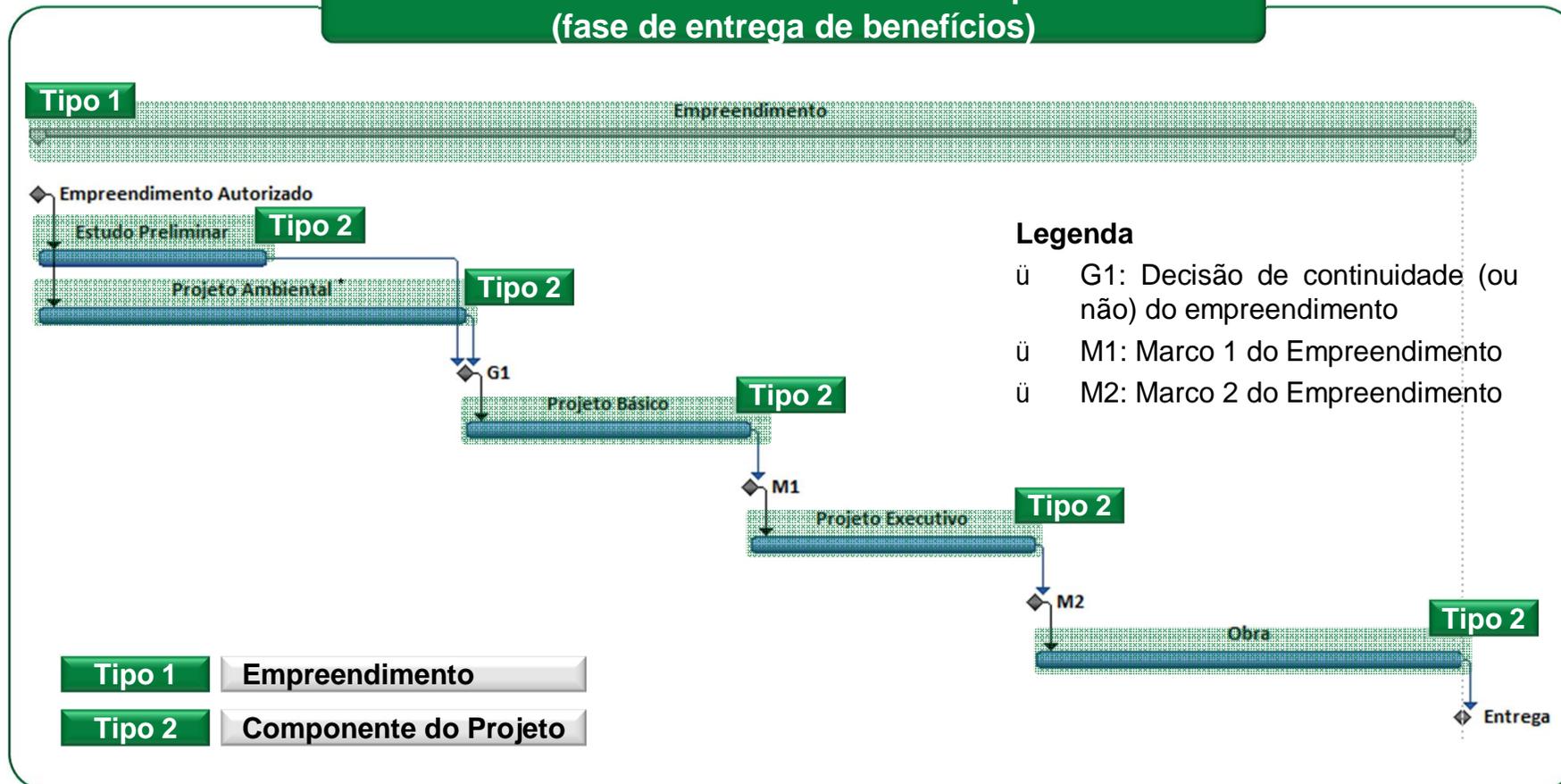
## Ciclo de Vida

### Gerenciamento do Projeto x Gerenciamento do Empreendimento

Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento do Empreendimento
Escopo restrito e produtos específicos	Escopo mais amplo para atender às expectativas de benefícios
Coordenador do Projeto procura inibir as mudanças	Líder do Empreendimento deve esperar por mudanças e promovê-las
Sucesso relacionado às métricas de desempenho – custo, prazo, tempo e qualidade	Sucesso é medido pela entrega dos benefícios (valor do negócio)
Estilo de liderança focado na entrega das tarefas	Foco de liderança na gestão de relacionamentos e conflitos para alcançar os benefícios esperados (aspectos políticos)
Coordenador do Projeto lidera técnicos, especialistas, engenheiros, arquitetos, etc.	Líder do Empreendimento lidera Coordenadores do Projeto
Foco no planejamento detalhado visando alcançar a entrega de produtos do projeto	Foco em planos de alto nível, provendo orientação aos Coordenadores do Projeto, onde o planejamento é detalhado
Monitora e controla atividades responsáveis pelas entregas do produto do projeto	Monitora os projetos e a operação continuada através da estrutura de governança
Planejado geralmente uma vez e executado	Re-planejado constantemente

# Tipificação dos Projetos (Fase de entrega de benefícios)

## Ciclo de Vida do Desenvolvimento do Empreendimento (fase de entrega de benefícios)



\* Projeto Ambiental contém: EIA-RIMA, Estudo Ambiental Complementar e Ações Mitigatórias e Compensatórias



## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

**3. Papéis e Responsabilidades**

4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

5. Formulários

6. Técnicas

7. Implantação



## Papéis e Responsabilidades

---

### “Líder” do Empreendimento:

- ü Responsável pelo Monitoramento dos Projetos, Integração dos Projetos e entregáveis que são de sua responsabilidade;
- ü Acompanhar e apoiar os Coordenadores dos Projetos na execução dos Projetos que compõe o empreendimento;
- ü Apoiar os Coordenadores dos Projetos na elaboração de planos de ação para replanejamento dos projetos;
- ü Responsável pela integração interfuncional e negociação com áreas funcionais que não pertençam à DE e DT;
- ü Responsável pela negociação e atendimento das necessidades das partes interessadas internas e externas à organização;
- ü Sucesso na visão do líder: Entregar o Empreendimento no prazo e custo planejados, com baixo nível de mudanças e com o cliente satisfeitos.

### “Coordenador” do Projeto:

- ü Responsável pela elaboração dos artefatos de Planejamento do Projeto;
- ü Responsável pelo Monitoramento e Controle do Projeto;
- ü Responsável pela elaboração de Relatórios de Desempenho periódicos;
- ü Seguir as boas práticas estabelecidas neste Manual de Gerenciamento de Projetos no exercício de suas atribuições;
- ü Sucesso na visão do Coordenador do Projeto: Entregar o Projeto no prazo e custo planejados, com baixo nível de mudanças.

### Gerente Funcional:

- ü Responsável técnico pelos produtos gerados pela sua área funcional;
- ü Responsável pelos recursos da sua área funcional;
- ü Prover suporte aos Coordenadores do Projeto subordinados.



## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

3. Papéis e Responsabilidades

4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

5. Formulários

6. Técnicas

7. Implantação

## Ciclo de Vida do Gerenciamento do Projeto

	1. Iniciação	2. Planejamento	3. Execução	4. Monitoramento e Controle	5. Encerramento
<u>1. Integração</u>				1.4.1 Realizar Controle Integrado das Mudanças	1.5.1 Elaborar Lições Aprendidas
<u>2. Escopo</u>		2.2.1 Elaborar a EAP			
<u>3. Tempo</u>		3.2.1 Elaborar o Cronograma 3.2.2 Elaborar a Linha Base de Medição		3.4.1 Controlar o Cronograma	
4. Custo					
5. Qualidade					
<u>6. Risco</u>		6.2.1 Elaborar Matriz de Riscos		6.4.1 Monitorar e Controlar os Riscos	
<u>7. Comunicação</u>	7.1.1 Identificar as Partes Interessadas		7.3.1 Distribuir as informações	7.4.1 Elaborar os Relatórios de Desempenho	
<u>8. RH</u>		8.2.1 Definir atribuições da equipe do Projeto			
9. Aquisições					

## Gerenciamento da Integração do Projeto

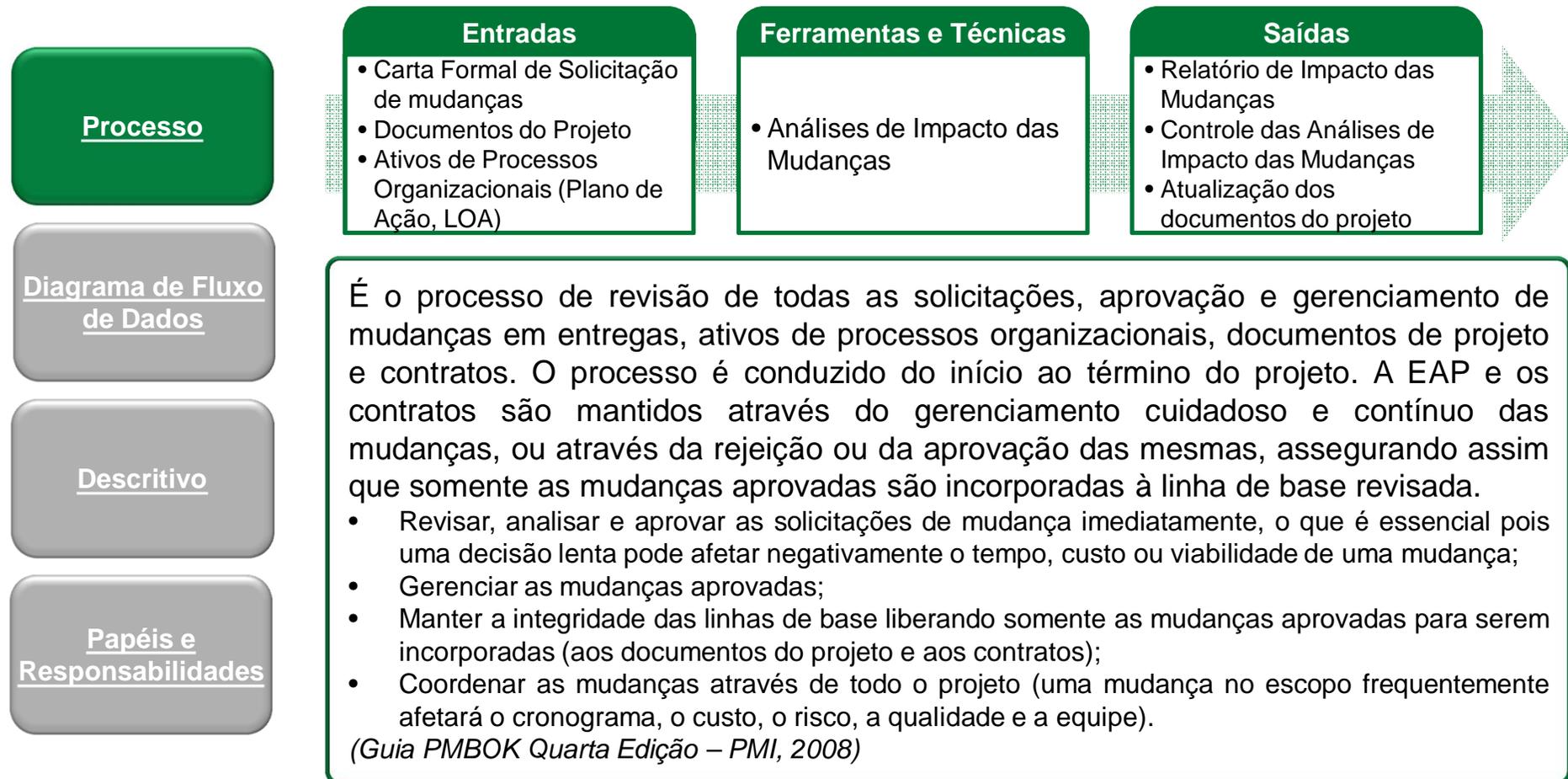


O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para padronização dos vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos.

*(Guia PMBOK Quarta Edição – PMI, 2008)*

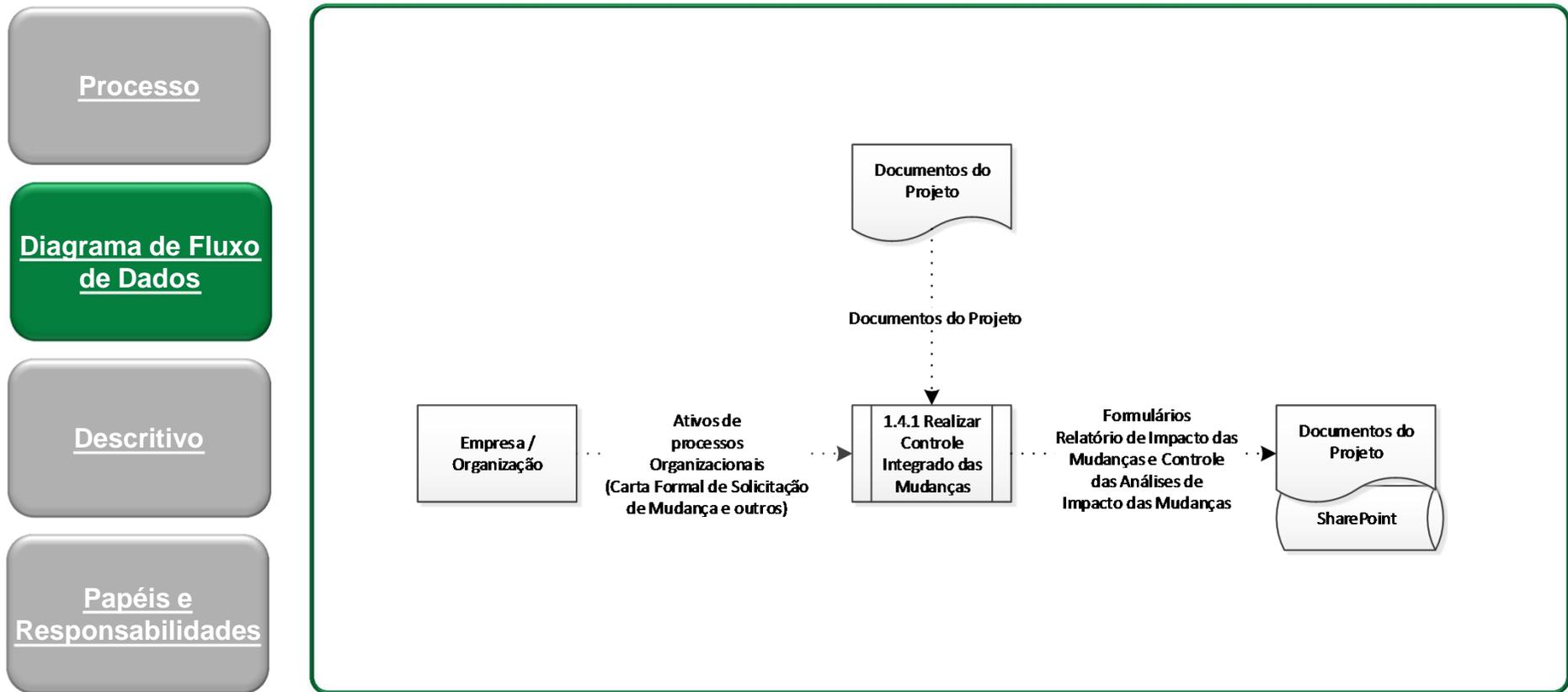
# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.4.1 – Realizar Controle Integrado das Mudanças



# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.4.1 – Realizar Controle Integrado das Mudanças



# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.4.1 – Realizar Controle Integrado das Mudanças

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- **Carta Formal de Solicitação de Mudança**
- **Documentos do Projeto:** EAP, Cronograma, Matriz de Riscos, Relatórios de Desempenho, Planilha EVA, etc.
- **Ativos de Processos Organizacionais:** PA, LOA, Atos, Normas

### Ferramentas e Técnicas

- **Técnica**
  - **Análise de Impacto das Mudanças** ([consulte Técnica](#))

### Saídas

- **Relatório de Impacto das Mudanças** ([consulte Padrão Técnico](#))
- **Controle das Análises de Impacto das Mudanças** ([consulte Padrão Técnico](#)) : deve registrar para fins históricos as mudanças aprovadas e não aprovadas e o impacto nos custos, prazo e escopo.
- **Atualização dos documentos do projeto:** toda a documentação do projeto deve ser atualizada para refletir as mudanças na linha de base do projeto.
- **Atualização dos ativos de processos organizacionais:** em especial os contratos, documentações regulatórias, financeiras e orçamentárias devem ser atualizadas.

### Aplicação no cotidiano do projeto

As mudanças podem ser solicitadas por qualquer parte interessada envolvida no projeto. Um controle eficaz garantirá que as decisões sejam tomadas nos níveis adequados de competência da empresa e que a análise das solicitações seja realizada com pleno entendimento do seu impacto no escopo, prazo e custo do projeto.

# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.4.1 – Realizar Controle Integrado das Mudanças

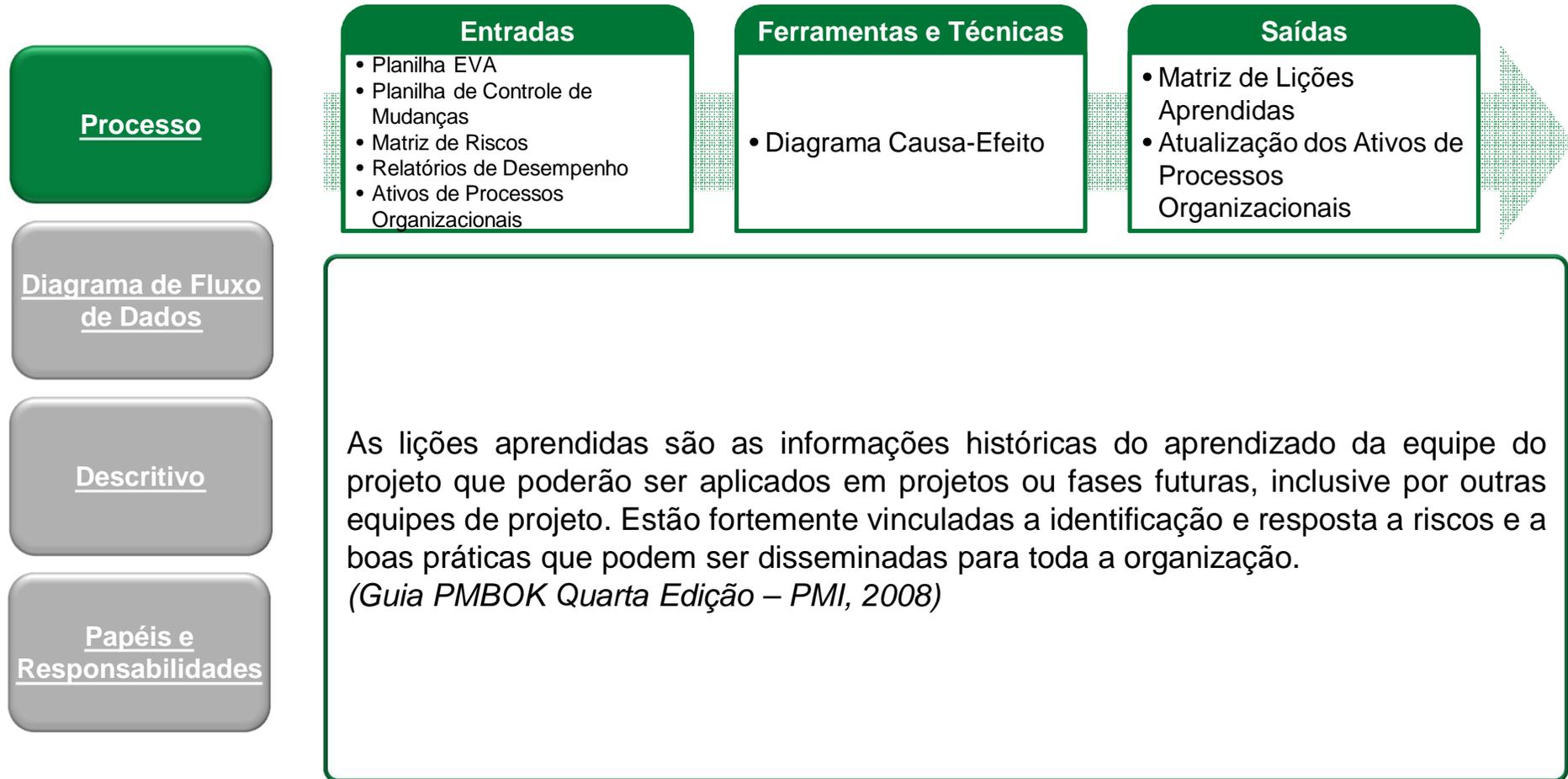
- Processo
- Diagrama de Fluxo de Dados
- Descritivo
- Papéis e Responsabilidades**

	R	E	C	I	S
Líder do Empreendimento	X				
PMO Engenharia			X		
Coordenador do Projeto		X			
Gerente Funcional					X
Partes Interessadas			X	X	

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado / I – Informado / S - Suporte

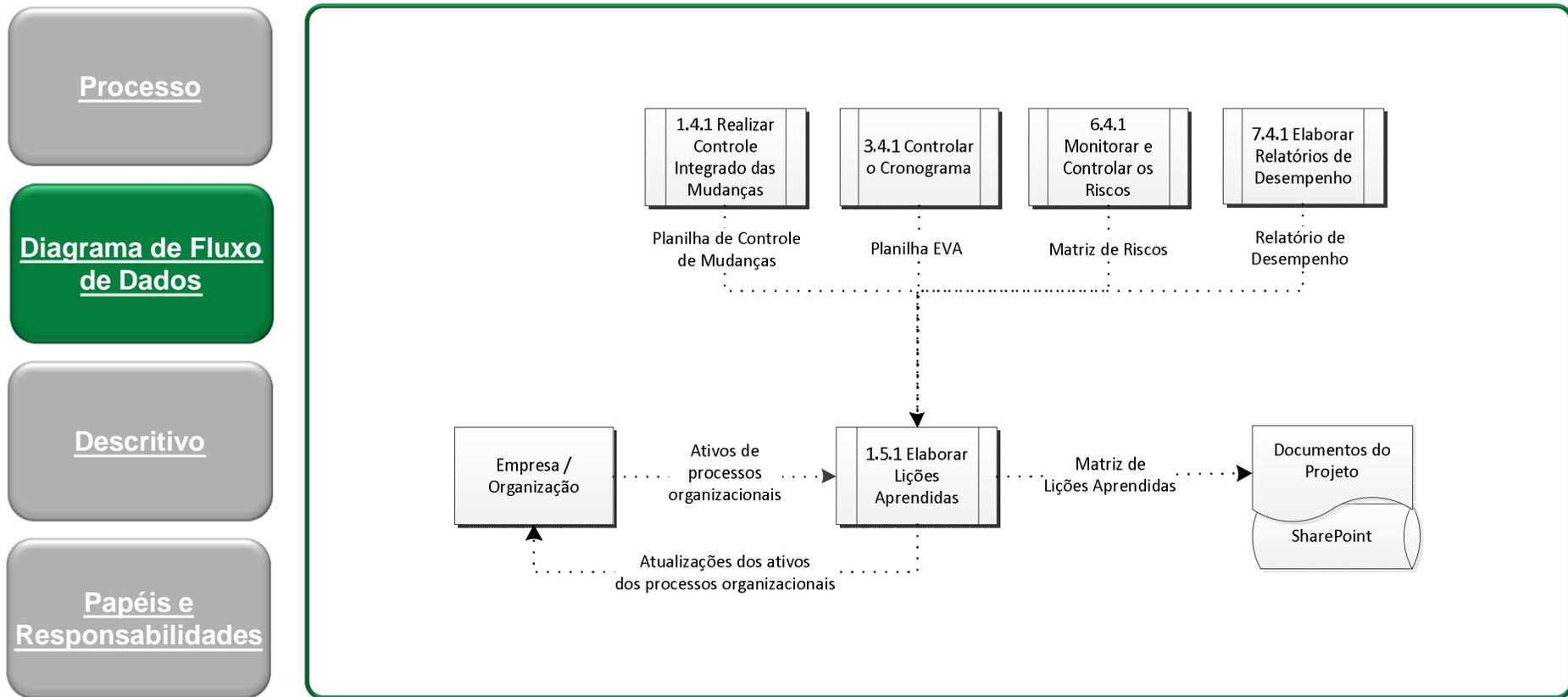
# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.5.1 – Elaborar Lições Aprendidas



# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.5.1 – Elaborar Lições Aprendidas



# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.5.1 – Elaborar Lições Aprendidas

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- Planilha EVA ([consulte Processo 3.4.1](#))
- Planilha de Controle de Mudanças
- Matriz de Riscos ([consulte Processo 6.4.1](#))
- Relatórios de Desempenho ([consulte Padrão Técnico](#))
- **Ativos de Processos Organizacionais:** Contratos, CF, Atas de Reunião

### Ferramentas e Técnicas

- Técnica
- Diagrama de Causa-Efeito ([consulte Técnica](#))

### Saídas

- **Matriz de Lições Aprendidas** ([consulte Padrão Técnico](#))
- **Ativos de processos organizacionais:** melhorias e mudanças nos seguintes ativos:
  - Manual de Gerenciamento de Projetos
  - MAGES
  - Normas
  - Regulamentos
  - Outros.

### Aplicação no cotidiano do projeto

As lições aprendidas devem ser realizadas ao término de cada fase do projeto e ao término do projeto. Os eventos de lições aprendidas devem procurar não só as boas práticas, mas em especial as falhas e incidentes ocorridos. Nunca deve ser o evento para responsabilização, mas sim um evento de aprendizado. Para tanto, os incidentes devem ser mapeados e a causa raiz encontrada, não devendo ser um evento de registro das boas experiências somente.

# Gerenciamento da Integração do Projeto

## 1.5.1 – Elaborar Lições Aprendidas

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

**Papéis e Responsabilidades**

	R	E	C	I	S
Líder do Empreendimento			X		
PMO Engenharia	X		X		
Coordenador do Projeto		X			
Gerente Funcional					X
Partes Interessadas			X		

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado /  
I – Informado / S - Suporte

## Gerenciamento de Escopo



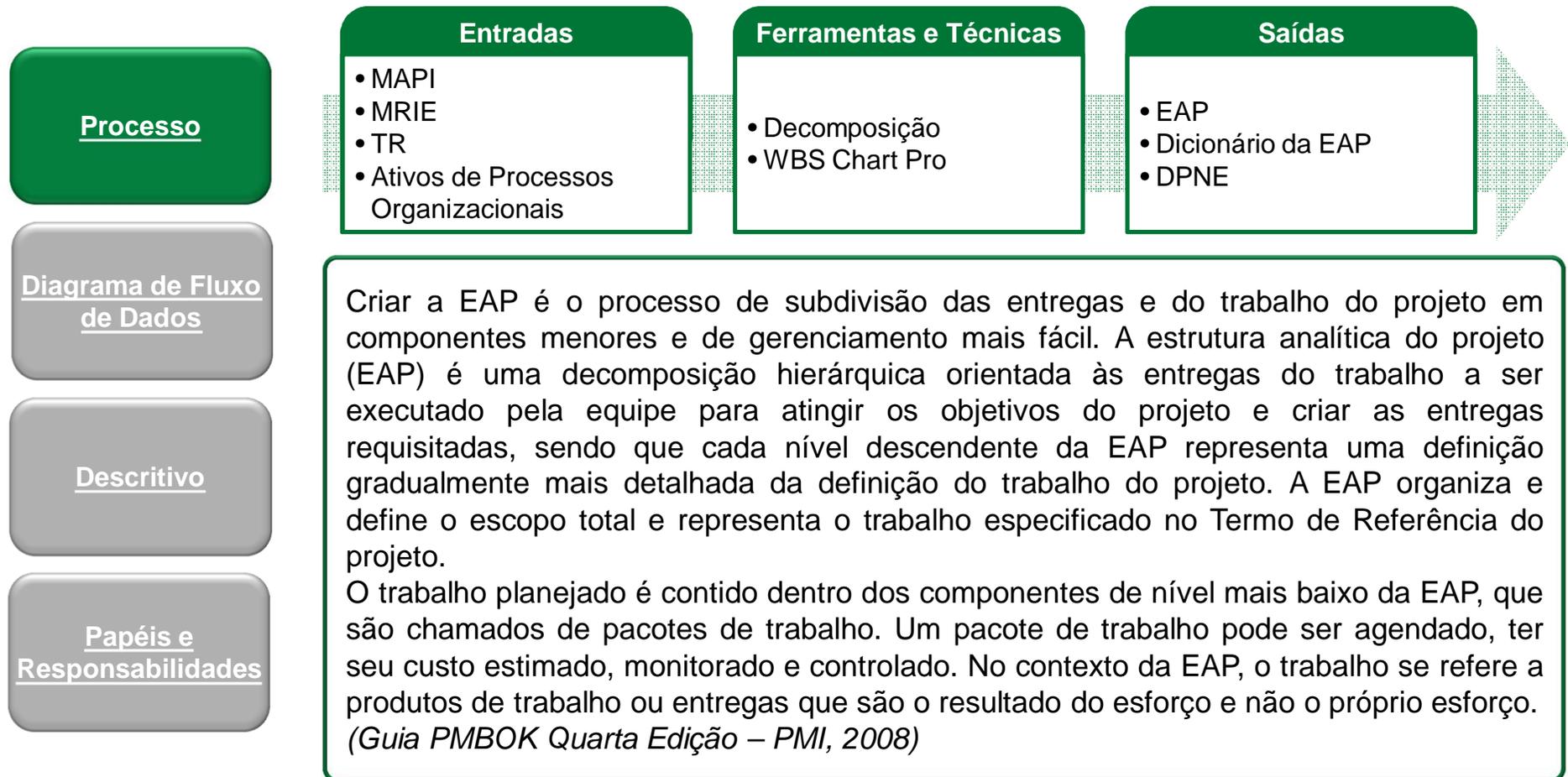
O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

Os processos interagem entre si e com os das demais áreas de conhecimento. Podem envolver esforços de uma ou mais pessoas, com base nas necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todo projeto. Embora os processos estejam aqui apresentados como componentes distintos com interfaces bem definidas, na prática eles se sobrepõem e interagem entre si.

*(Guia PMBOK Quarta Edição – PMI, 2008)*

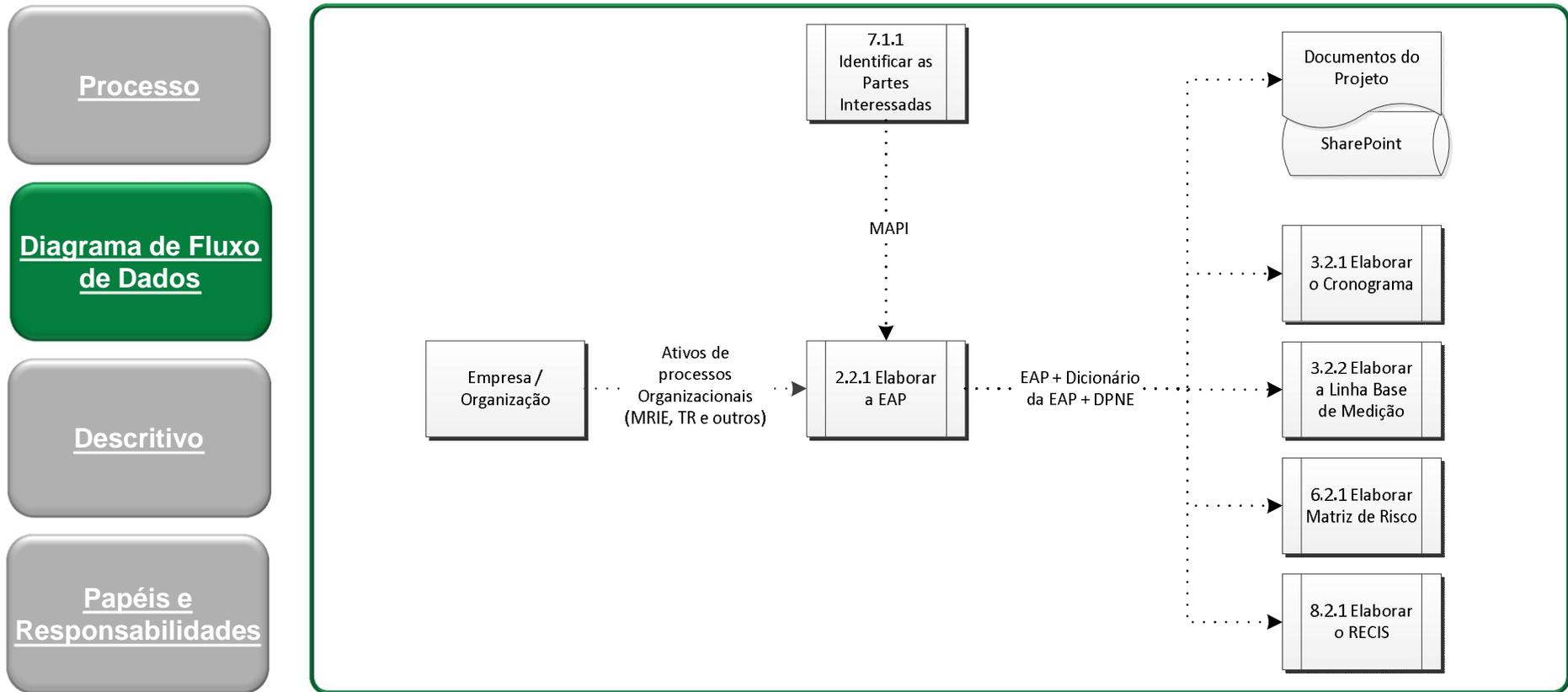
# Gerenciamento de Escopo

## 2.2.1 – Elaborar a EAP



# Gerenciamento de Escopo

## 2.2.1 – Elaborar a EAP



# Gerenciamento de Escopo

## 2.2.1 – Elaborar a EAP

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- **MAPI** ([consulte Processo 7.1.1](#)): Deve ser utilizada para garantir que todas as partes interessadas foram envolvidas no processo.
- **MRIE**
- **TR**: Corresponde ao conjunto ME, MD, ETG, ETE e PSQ (caso existam, OP ou OE): é a Declaração do Escopo do Projeto.
- **Ativos de Processos Organizacionais**: Contrato, Cronograma Físico Financeiro, arquivos de projetos anteriores, Lições Aprendidas de projetos anteriores, Plano de Documentações

### Ferramentas e Técnicas

- **Ferramenta:**
  - **WBS Chart Pro**: O software deve ser utilizado para a construção da EAP
- **Técnica:**
  - **Decomposição**: A partir da análise dos artefatos de entrada, a equipe do projeto deve realizar a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis. O primeiro nível da EAP deve ser composto das entregas principais do projeto. Recomenda-se duração máxima de 2 ciclos de medição para um dado pacote de trabalho ([consulte técnica EAP](#))

### Saídas

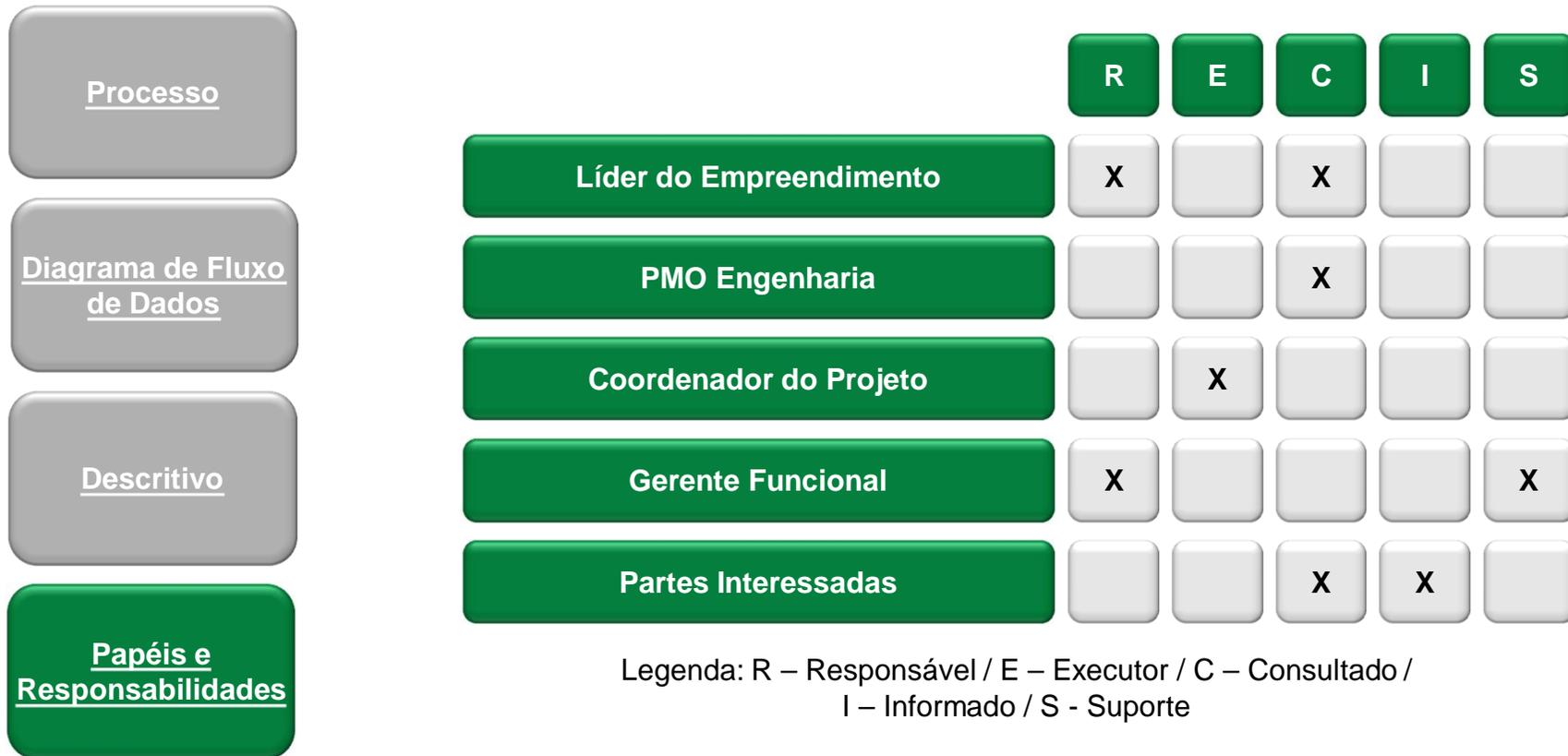
- **EAP – Estrutura Analítica do Projeto** ([consulte Padrão Técnico](#))
- **Dicionário da EAP** ([consulte Padrão Técnico](#))
- **DPNE (Declaração de Premissas e Itens Fora do Escopo)** ([consulte Padrão Técnico](#))

### Aplicação no cotidiano do projeto

A EAP contém todo (e somente) o trabalho necessário para a realização do Escopo. O Coordenador do Projeto deve garantir que a equipe do projeto esteja executando apenas itens que constem na EAP. Alterações no Escopo do projeto devem ser refletidas na EAP ao longo de sua execução. O sucesso do projeto na organização está vinculado com a execução de todos os componentes da EAP.

# Gerenciamento de Escopo

## 2.2.1 – Elaborar a EAP



## Gerenciamento do Tempo



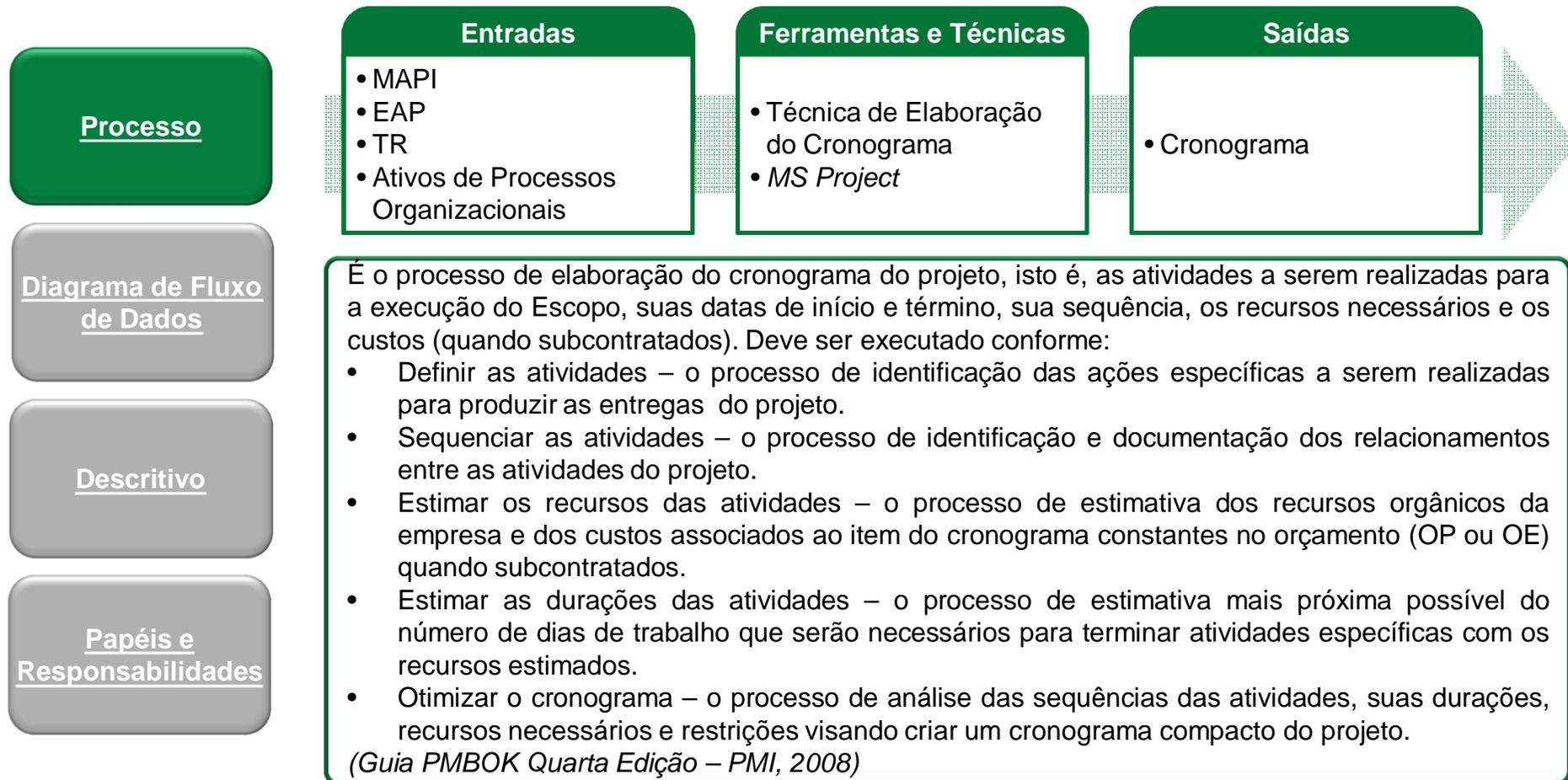
O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

Os processos interagem entre si e com os das demais áreas de conhecimento. Podem envolver esforços de uma ou mais pessoas, com base nas necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todo projeto. Embora os processos estejam aqui apresentados como componentes distintos com interfaces bem definidas, na prática eles se sobrepõem e interagem entre si.

*(Guia PMBOK Quarta Edição – PMI, 2008)*

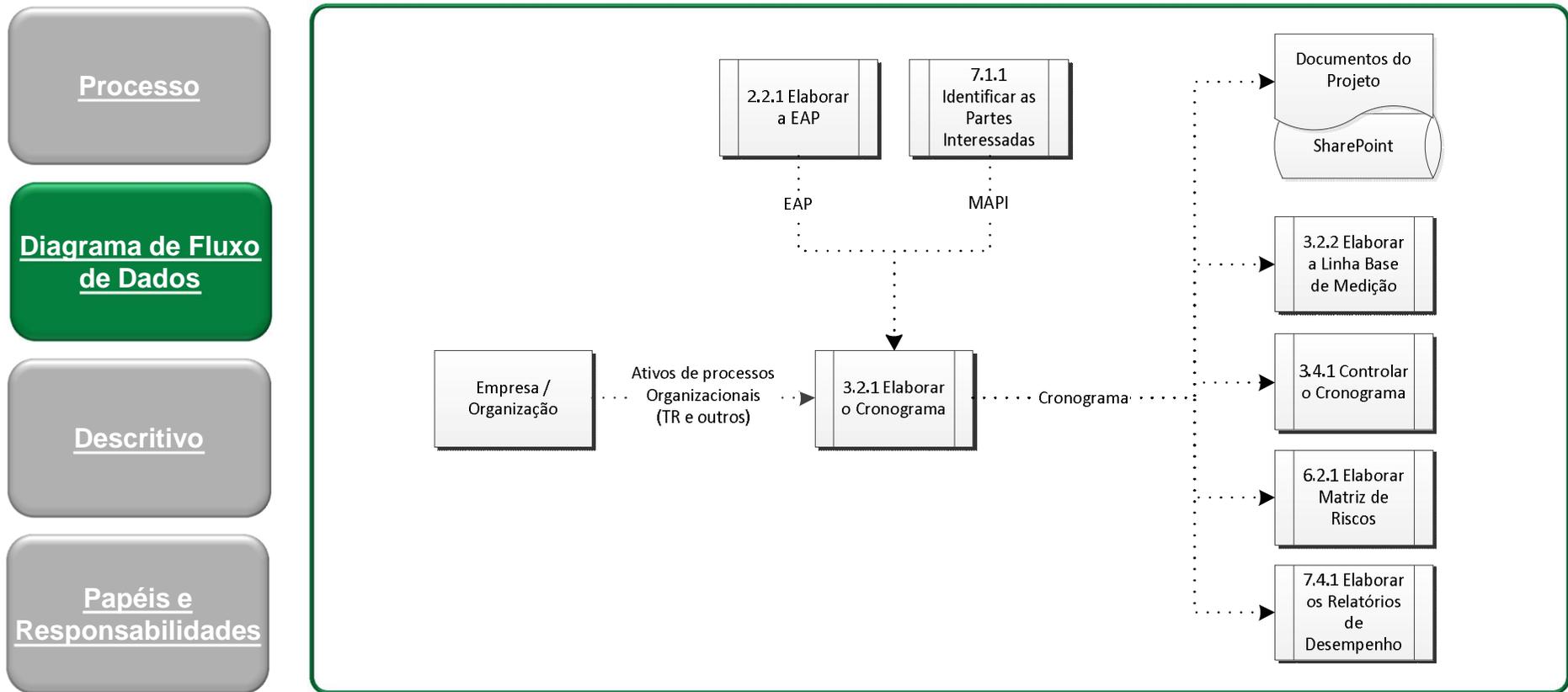
# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.1 – Elaborar o Cronograma



# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.1 – Elaborar o Cronograma



# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.1 – Elaborar o Cronograma

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- **MAPI** ([consulte Processo 7.1.1](#)): Deve ser consultada para garantir o envolvimento de todas as partes interessadas no processo de elaboração do cronograma. Em especial, devem ser obtidas suas expectativas e restrições.
- **EAP** ([consulte Processo 2.2.1](#)): Todas as atividades devem ser definidas para produzir todos (e somente) os itens que constam na EAP.
- **TR**: Deve ser consultado para obter dados relevantes para o cronograma.
- **Ativos de Processos Organizacionais**: TR, PA, LOA, POOS

### Ferramentas e Técnicas

- **Técnica**:
  - **Elaboração de Cronograma** ([consulte Técnica](#))

### Saídas

- **Cronograma** ([consulte Padrão Técnico](#))

### Aplicação no cotidiano do projeto

Cada membro da equipe do projeto deve ter pleno conhecimento de qual item do cronograma está executando, seus prazos, folgas de atraso (ou não, caso pertença ao caminho crítico) e dependências. Ou seja, além de uma robusta ferramenta de planejamento, deve ser o guia diário da execução do projeto.

O cronograma deve sempre refletir a última linha de base aprovada no Processo de Controle Integrado das Mudanças.

# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.1 – Elaborar o Cronograma

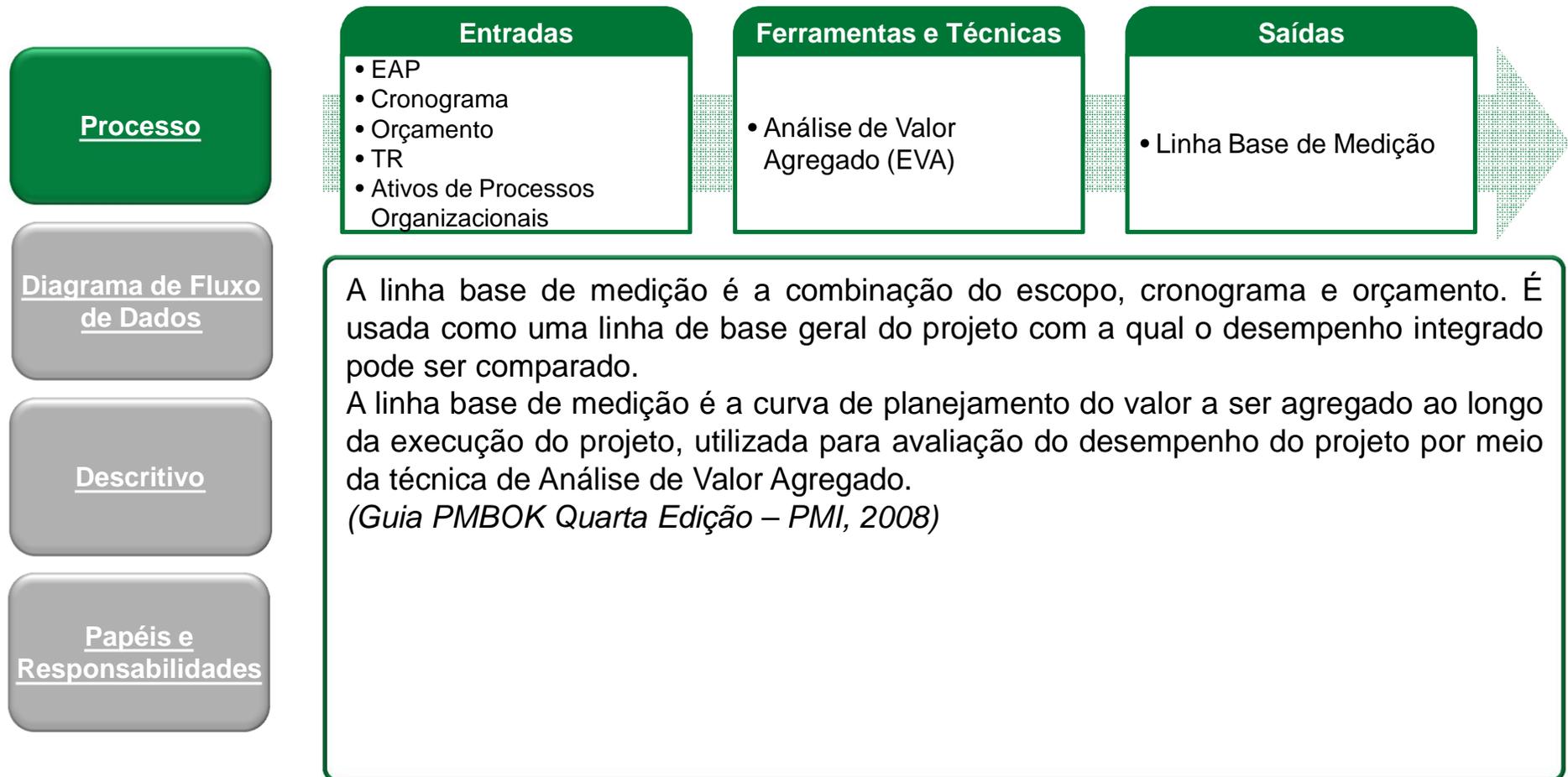
- Processo
- Diagrama de Fluxo de Dados
- Descritivo
- Papéis e Responsabilidades**

	R	E	C	I	S
Líder do Empreendimento	X				X
PMO Engenharia			X		
Coordenador do Projeto		X			
Gerente Funcional	X				X
Partes Interessadas			X		

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado / I – Informado / S - Suporte

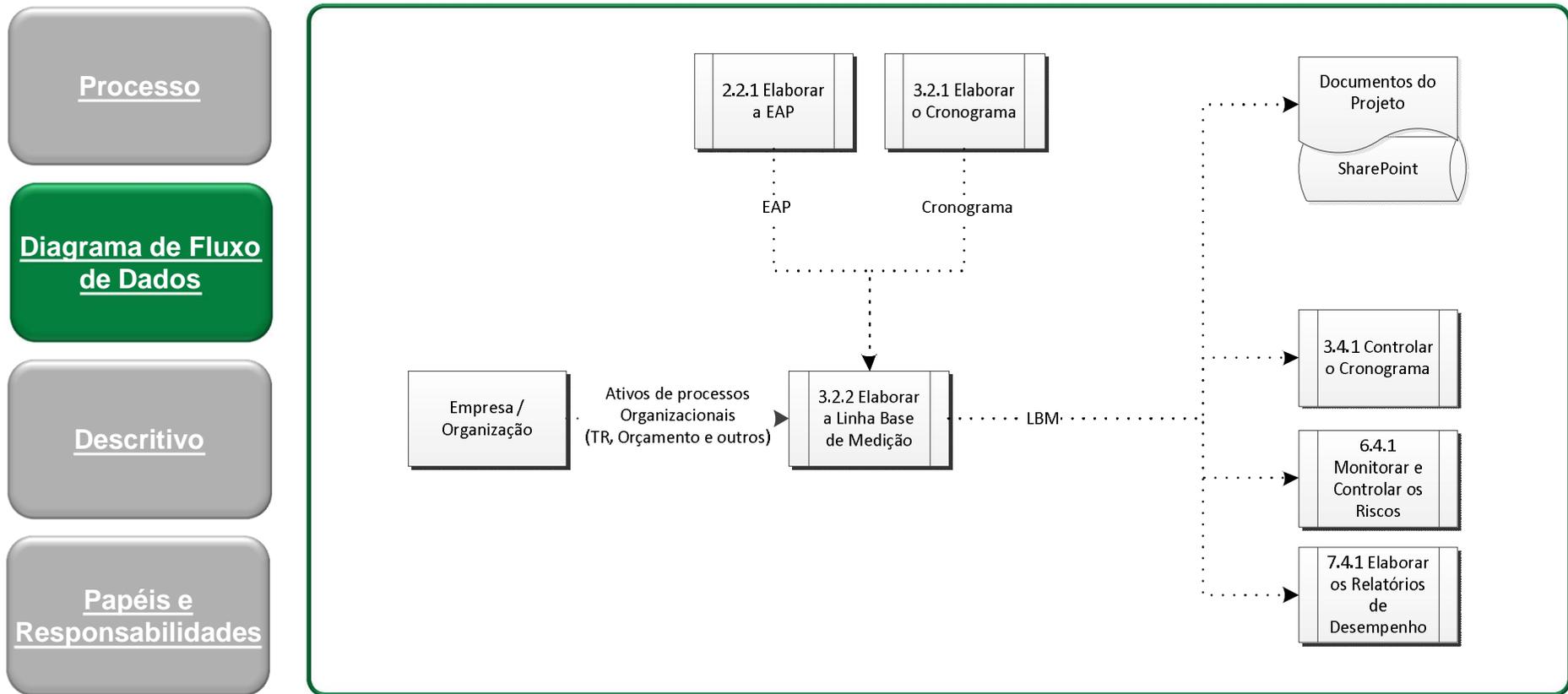
# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.2 – Elaborar a Linha Base de Medição



# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.2 – Elaborar a Linha Base de Medição



Processo

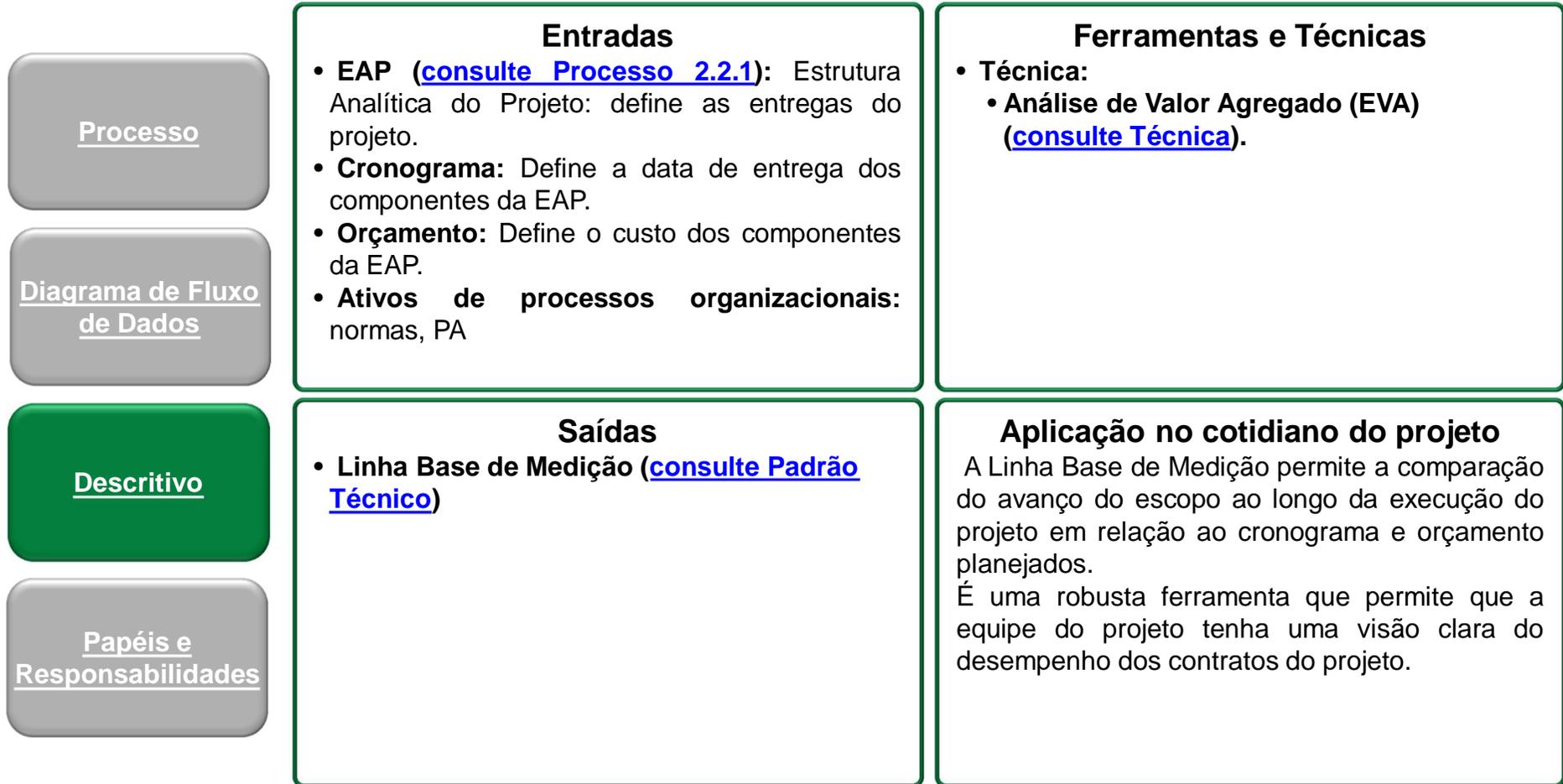
Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.2 – Elaborar a Linha Base de Medição



# Gerenciamento do Tempo

## 3.2.2 – Elaborar a Linha Base de Medição

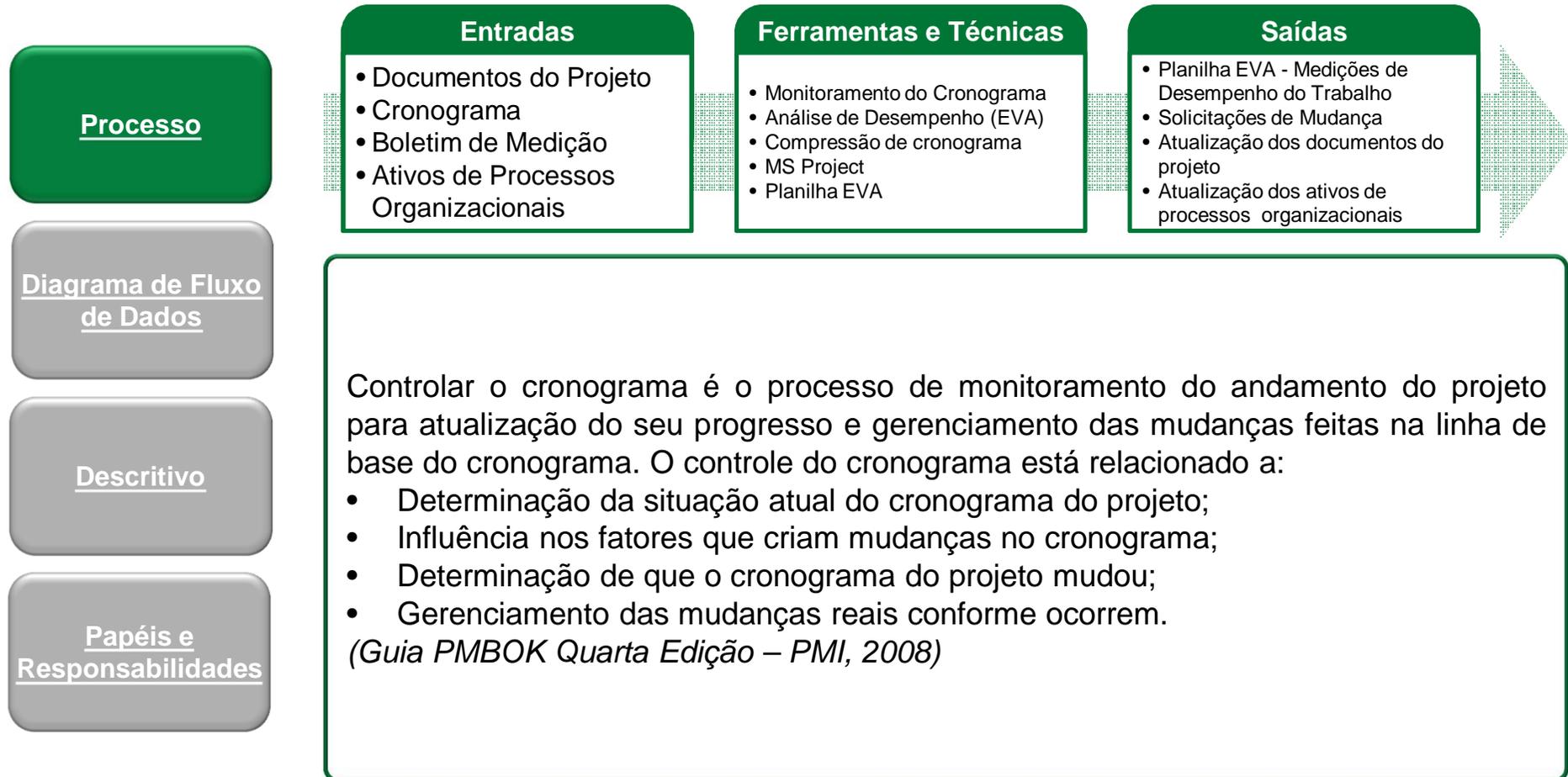
Processo	R	E	C	I	S
Líder do Empreendimento				X	
PMO Engenharia				X	
Coordenador do Projeto		X			
Gerente Funcional	X				X
Partes Interessadas				X	

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado /  
I – Informado / S - Suporte

**Papéis e Responsabilidades**

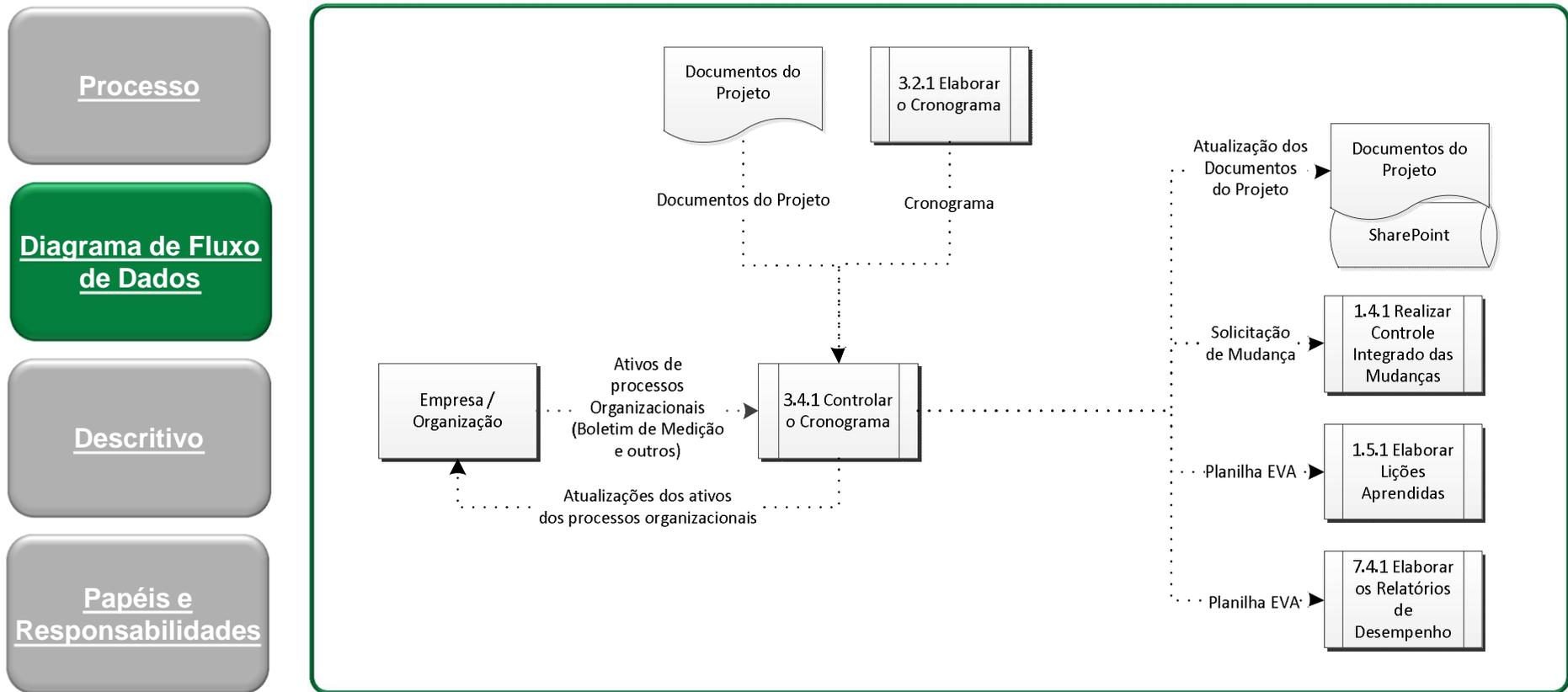
# Gerenciamento do Tempo

## 3.4.1 – Controlar o Cronograma



# Gerenciamento do Tempo

## 3.4.1 – Controlar o Cronograma



# Gerenciamento do Tempo

## 3.4.1 – Controlar o Cronograma

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

**Entradas**

- Documentos do Projeto
- Cronograma ([consulte Processo 3.4.1](#))
- Boletim de Medição
- Ativos de Processos Organizacionais: confirmações de encerramento de processos e atividades

**Ferramentas e Técnicas**

- Ferramentas:
  - MS Project
  - Planilha EVA ([consulte Padrão Técnico](#))
- Técnicas:
  - Monitoramento do Cronograma ([consulte Técnica](#))
  - Análise de Valor Agregado (EVA) ([consulte Técnica](#))

**Saídas**

- **Medições de Desempenho do Trabalho:** são as curvas, métricas, indicadores e previsões obtidos a partir da análise EVA. Bem como a data prevista de término obtida a partir do monitoramento do cronograma.
- **Solicitações de Mudança ([consulte Padrão Técnico](#)):** ao identificar que a linha base do cronograma (em especial as datas fins dos marcos) mudou, uma solicitação de mudança deve ser elaborada
- **Atualização dos documentos do projeto**
- **Atualização dos ativos de processos organizacionais**

**Aplicação no cotidiano do projeto**

Controle é em última instância atuar sobre o projeto para garantir que ele atinja suas metas de prazo e custo. Para isso é fundamental o monitoramento do trabalho por meio de indicadores de desempenho e do avanço do cronograma.

# Gerenciamento do Tempo

## 3.4.1 – Controlar o Cronograma

- Processo
- Diagrama de Fluxo de Dados
- Descritivo
- Papéis e Responsabilidades**

	R	E	C	I	S
Líder do Empreendimento				X	
PMO Engenharia					X
Coordenador do Projeto		X			
Gerente Funcional	X				X
Partes Interessadas				X	

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado / I – Informado / S - Suporte

## Gerenciamento dos Riscos



O risco do projeto é sempre futuro e é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos.

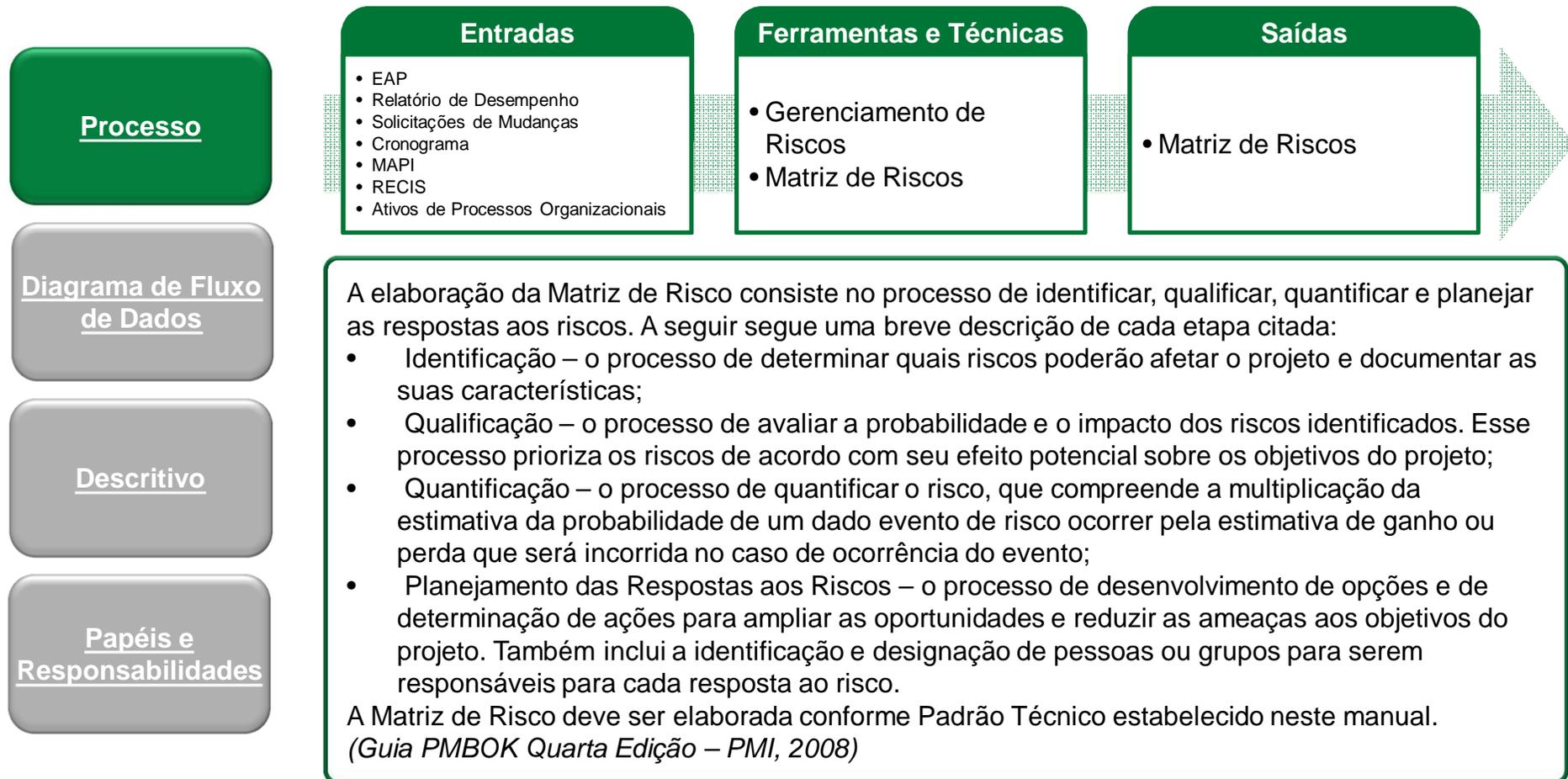
O gerenciamento dos riscos do projeto contempla os seguintes processos: Planejamento, Identificação, Análise, Planejamento de Respostas, Monitoramento e Controle de riscos de um projeto. O gerenciamento dos riscos visa o aumento da probabilidade e o impacto dos eventos positivos e a redução da probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Os processos interagem entre si e com os das demais áreas de conhecimento. Podem envolver esforços de uma ou mais pessoas, com base nas necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todo projeto. Embora os processos estejam aqui apresentados como componentes distintos com interfaces bem definidas, na prática eles se sobrepõem e interagem entre si.

*(Guia PMBOK Quarta Edição – PMI, 2008)*

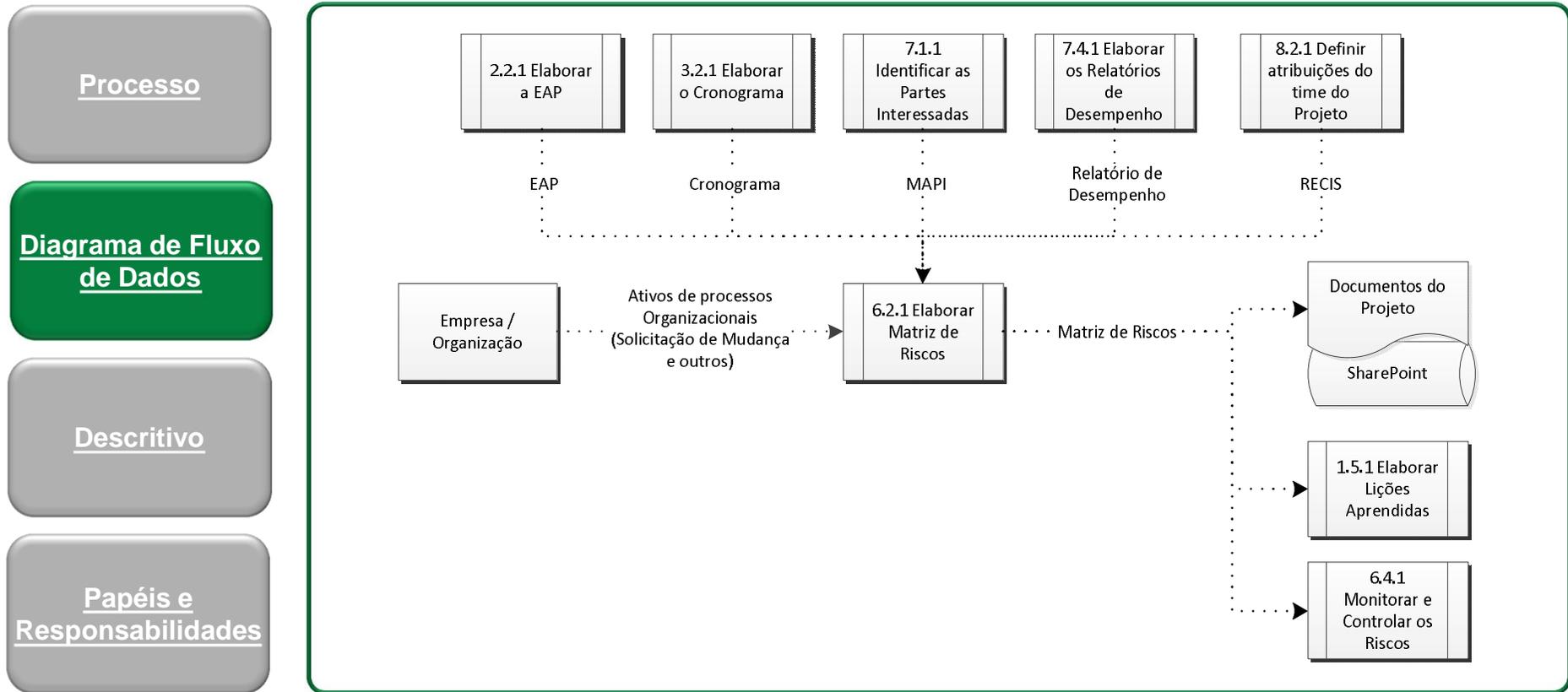
# Gerenciamento dos Riscos

## 6.2.1 – Elaborar Matriz de Riscos



# Gerenciamento dos Riscos

## 6.2.1 – Elaborar Matriz de Riscos



# Gerenciamento dos Riscos

## 6.2.1 – Elaborar Matriz de Riscos

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- EAP ([consulte Processo 2.2.1](#)): Deve ser consultada para garantir que todos os itens do escopo sejam avaliados sob a visão de riscos
- Relatório de Desempenho ([consulte Padrão Técnico](#)): Deve ser consultado para auxiliar na estimativa de impactos sobre custos e prazos do projeto
- Cronograma: Deve ser consultado para auxiliar na estimativa de impactos sobre o prazo do projeto
- MAPI ([consulte Processo 7.1.1](#)): Deve ser consultada para garantir o envolvimento das partes relevantes no processo de elaboração da matriz de riscos
- RECIS ([consulte Processo 8.2.1](#)): Deve ser consultada para definição dos responsáveis dos Planos de Respostas aos Riscos
- Solicitações de Mudanças ([consulte Padrão Técnico](#))
- Ativos de Processos Organizacionais: Lições Aprendidas de projetos passados, normas, PA,

### Ferramentas e Técnicas

- Ferramenta:
  - Matriz de Risco ([consulte Padrão Técnico](#))
- Técnica:
  - Gerenciamento de Riscos ([consulte Técnica](#))

### Saídas

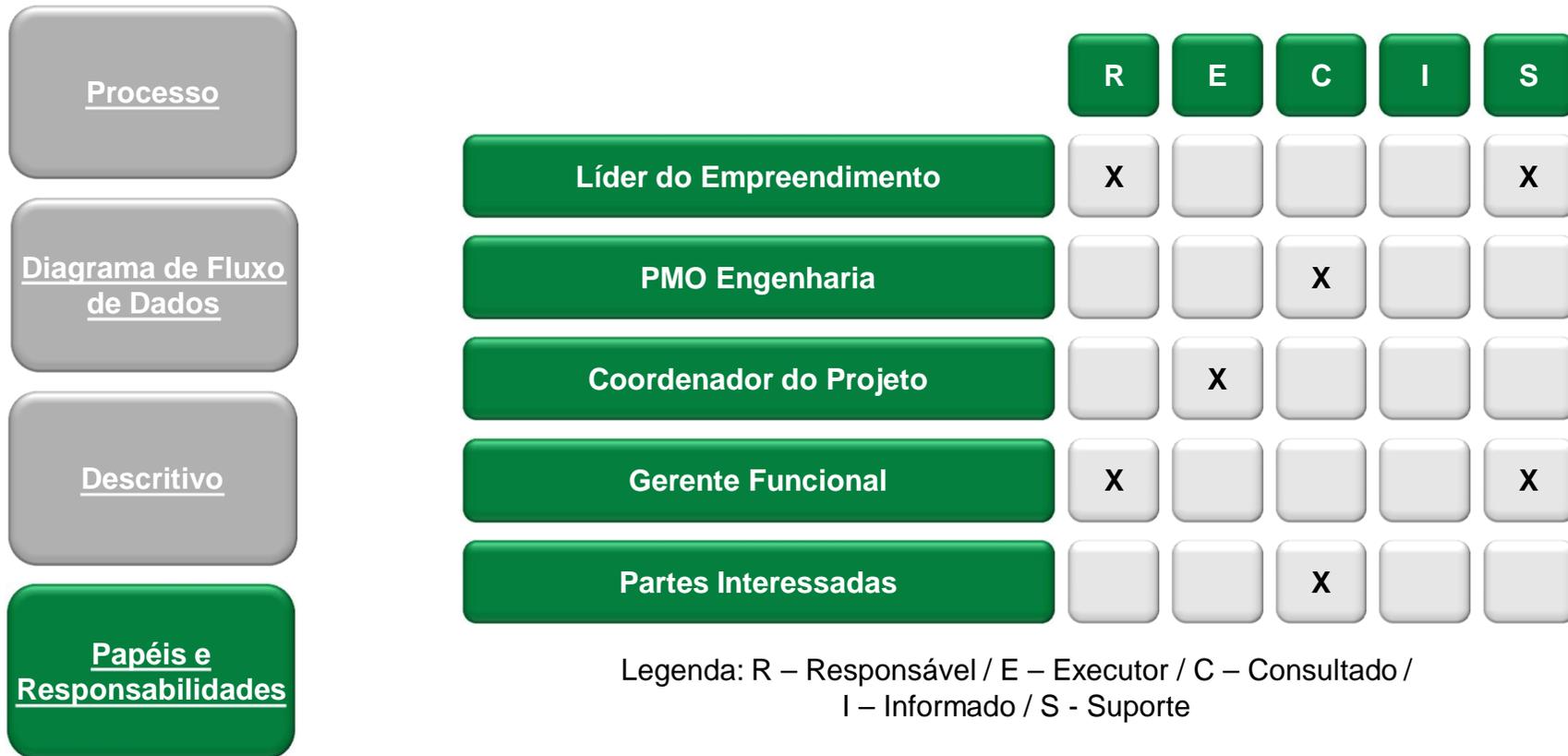
- **Matriz de Riscos:** a Matriz de Riscos finalizada deve conter os riscos identificados, qualificados e quantificados e o planejamento de ações, com seus respectivos responsáveis
- **Atualização dos documentos do projeto**

### Aplicação no cotidiano do projeto

O resultado da utilização da Matriz de Riscos é a definição de plano de resposta aos riscos que impactam no andamento do projeto, que são selecionados de acordo com a qualificação e quantificação dos riscos e a decisão da empresa sobre evitar, transferir, mitigar ou aceitar os mesmos.

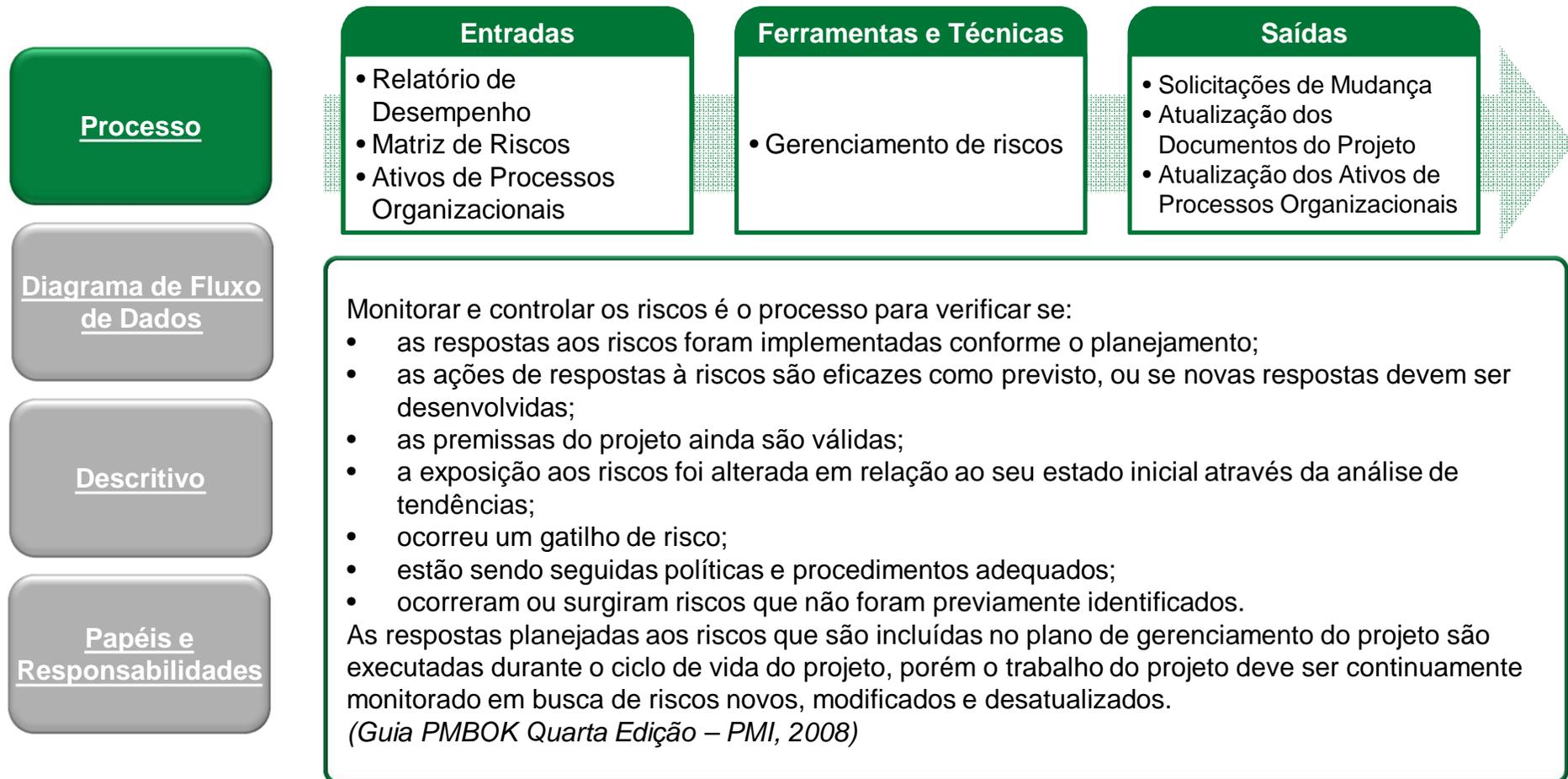
# Gerenciamento dos Riscos

## 6.2.1 – Elaborar Matriz de Riscos



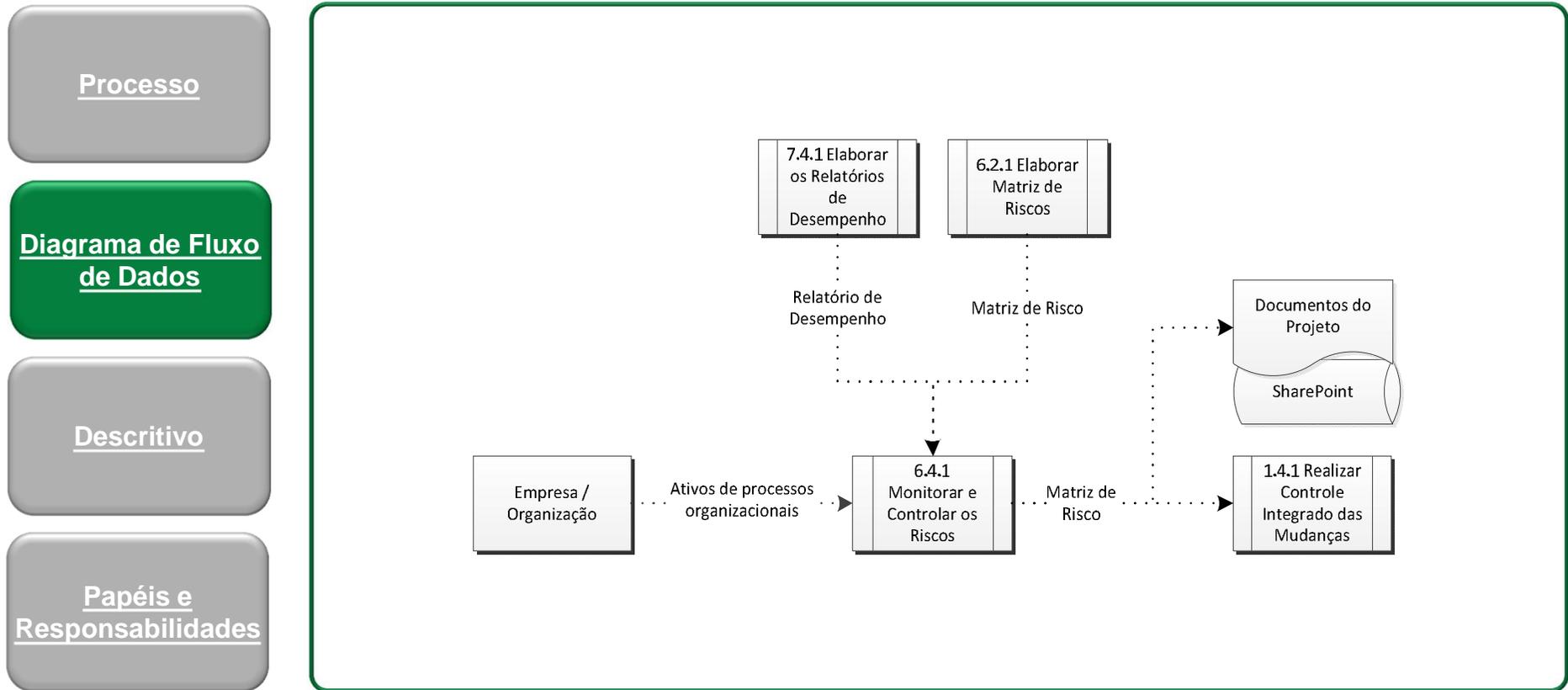
# Gerenciamento dos Riscos

## 6.4.1 – Monitorar e Controlar os Riscos



# Gerenciamento dos Riscos

## 6.4.1 – Monitorar e Controlar os Riscos



Processo

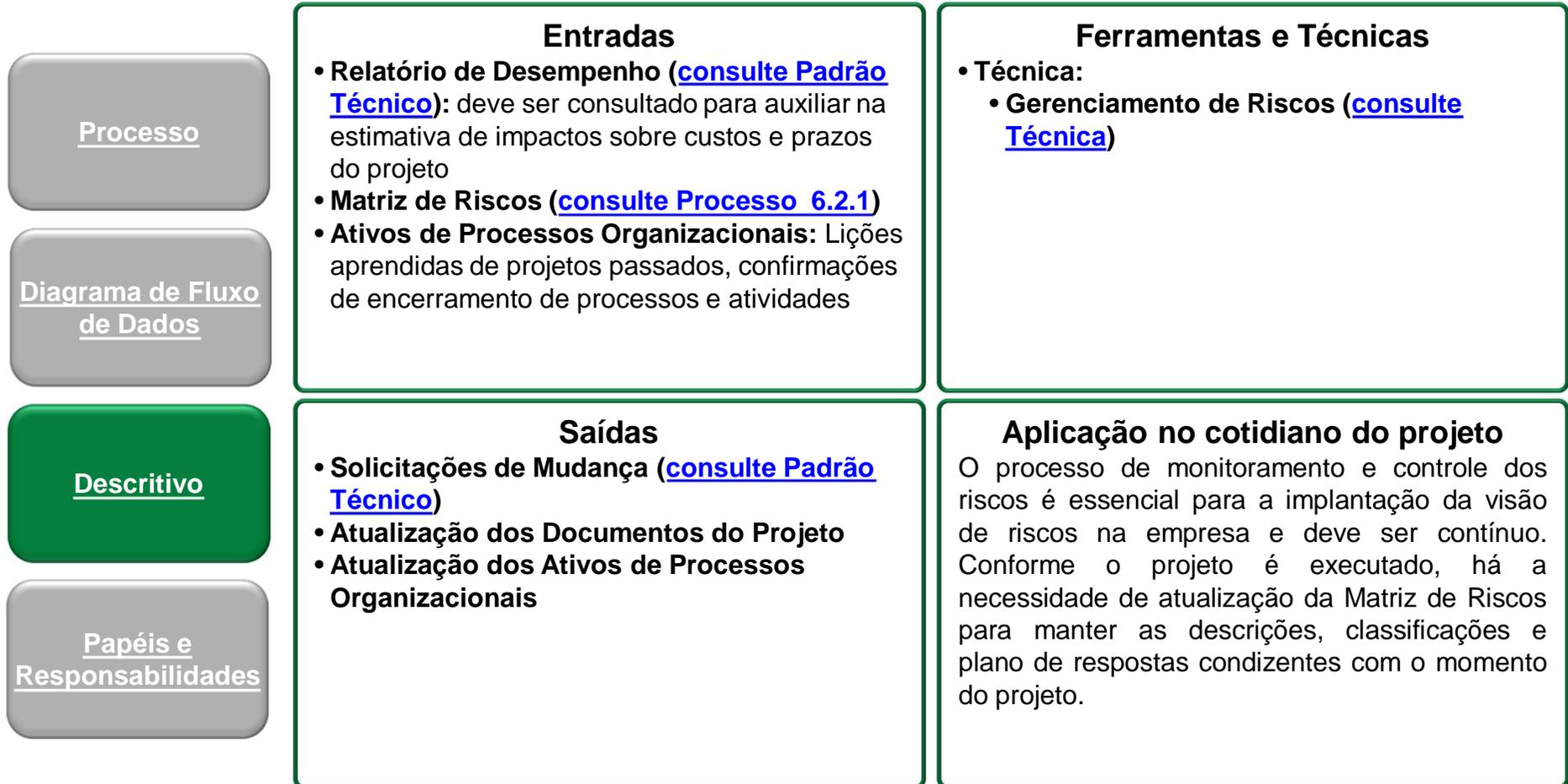
Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

# Gerenciamento dos Riscos

## 6.4.1 – Monitorar e Controlar os Riscos



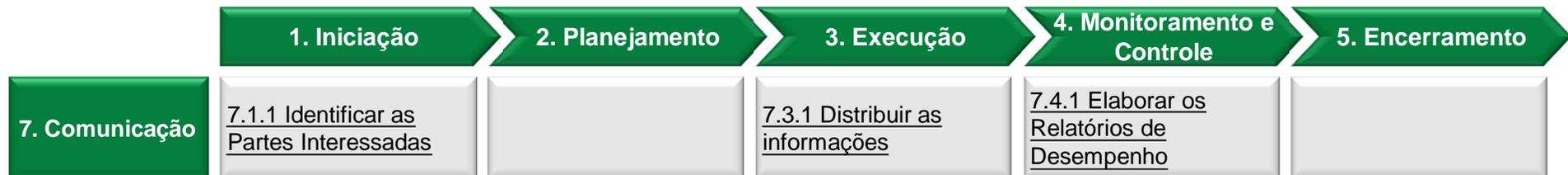
# Gerenciamento dos Riscos

## 6.4.1 – Monitorar e Controlar os Riscos

	R	E	C	I	S
Processo					
Diagrama de Fluxo de Dados					
Descritivo					
Papéis e Responsabilidades					
Líder do Empreendimento	X				X
PMO Engenharia					X
Coordenador do Projeto		X			
Gerente Funcional	X				X
Partes Interessadas				X	

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado /  
I – Informado / S - Suporte

## Gerenciamento da Comunicação



O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.

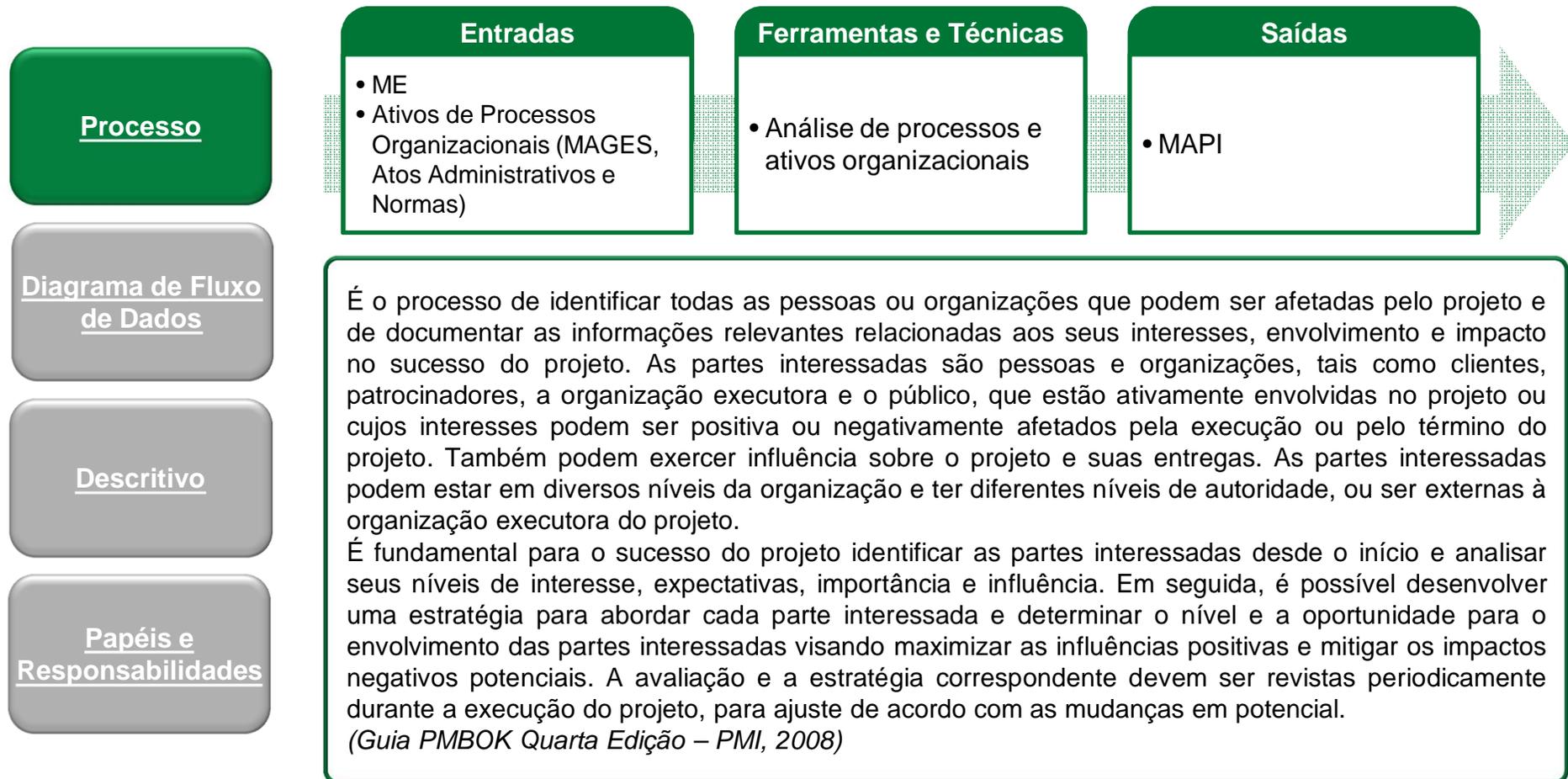
Habilidades de comunicação principais :

- Ouvir ativamente e de modo eficaz;
- Perguntar, investigando ideias e situações para garantir um melhor entendimento;
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ele seja mais eficaz;
- Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar as expectativas;
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos e
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

(Guia PMBOK Quarta Edição – PMI, 2008)

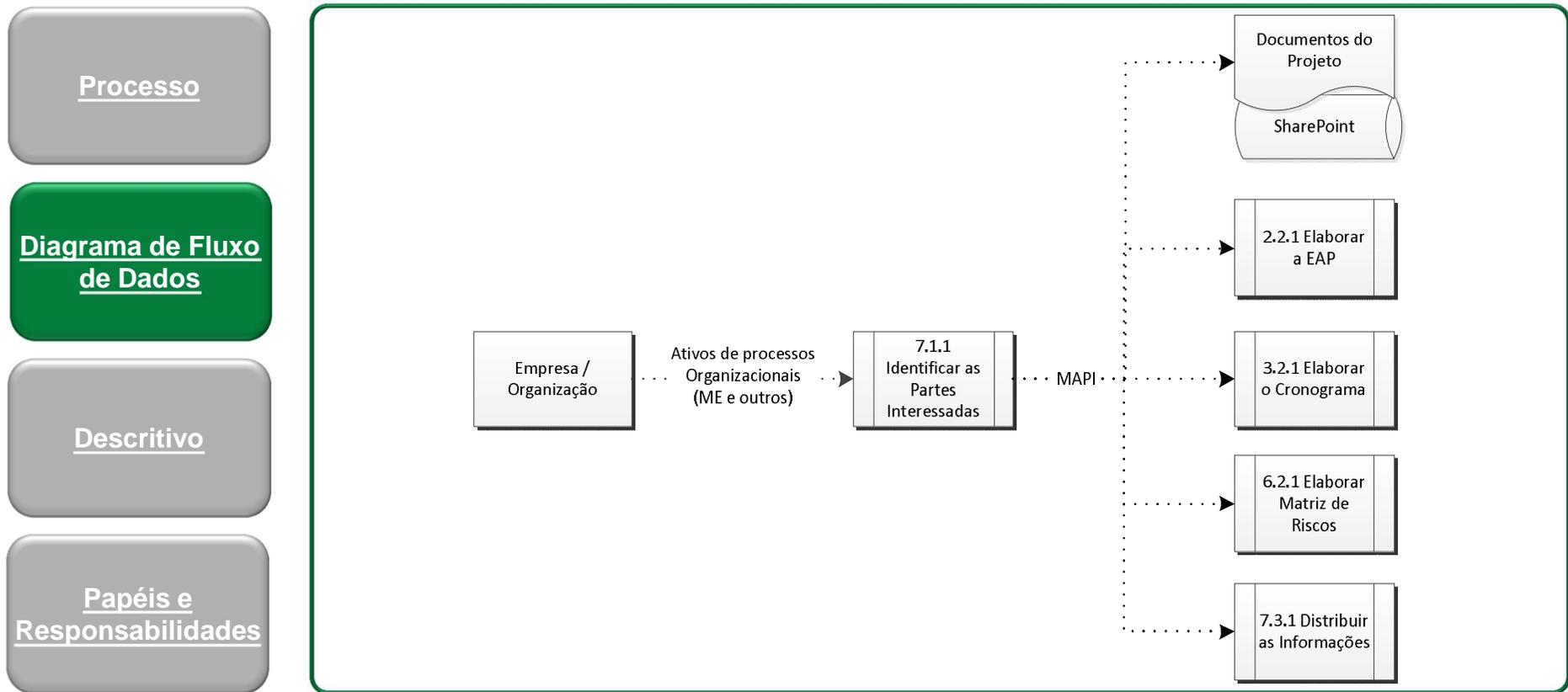
# Gerenciamento da Comunicação

## 7.1.1 – Identificar as Partes Interessadas



# Gerenciamento da Comunicação

## 7.1.1 – Identificar as Partes Interessadas



# Gerenciamento da Comunicação

## 7.1.1 – Identificar as Partes Interessadas

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- **ME:** Identificar no Memorial do Empreendimento o objeto do projeto afim de identificar os processos que serão requeridos para sua execução, a unidade aeroportuária a que se destina e as partes interessadas citadas.
- **MAGES:** Os processos que constam no MAGES (e no Mapeamento de Processos realizado pela FDTE) devem ser consultados de forma a identificar todos os atores envolvidos nos processos que serão utilizados pelo projeto.
- **Atos administrativos:** Consultar [AA2127](#), [AA2439](#), [AA2440](#), entre outros.
- **Ativos de processos organizacionais:** normas, TR

### Ferramentas e Técnicas

- **Técnica:**
  - **Análise de processo e ativos organizacionais:**
    - Todos os atores (internos ou externos à organização) dos processos que serão utilizados pelo projeto devem constar na lista de partes interessadas.
    - Adicionalmente, deve-se analisar Normas e Atos Administrativos para a identificação de demais partes interessadas, bem como consultar a equipe do projeto.

### Saídas

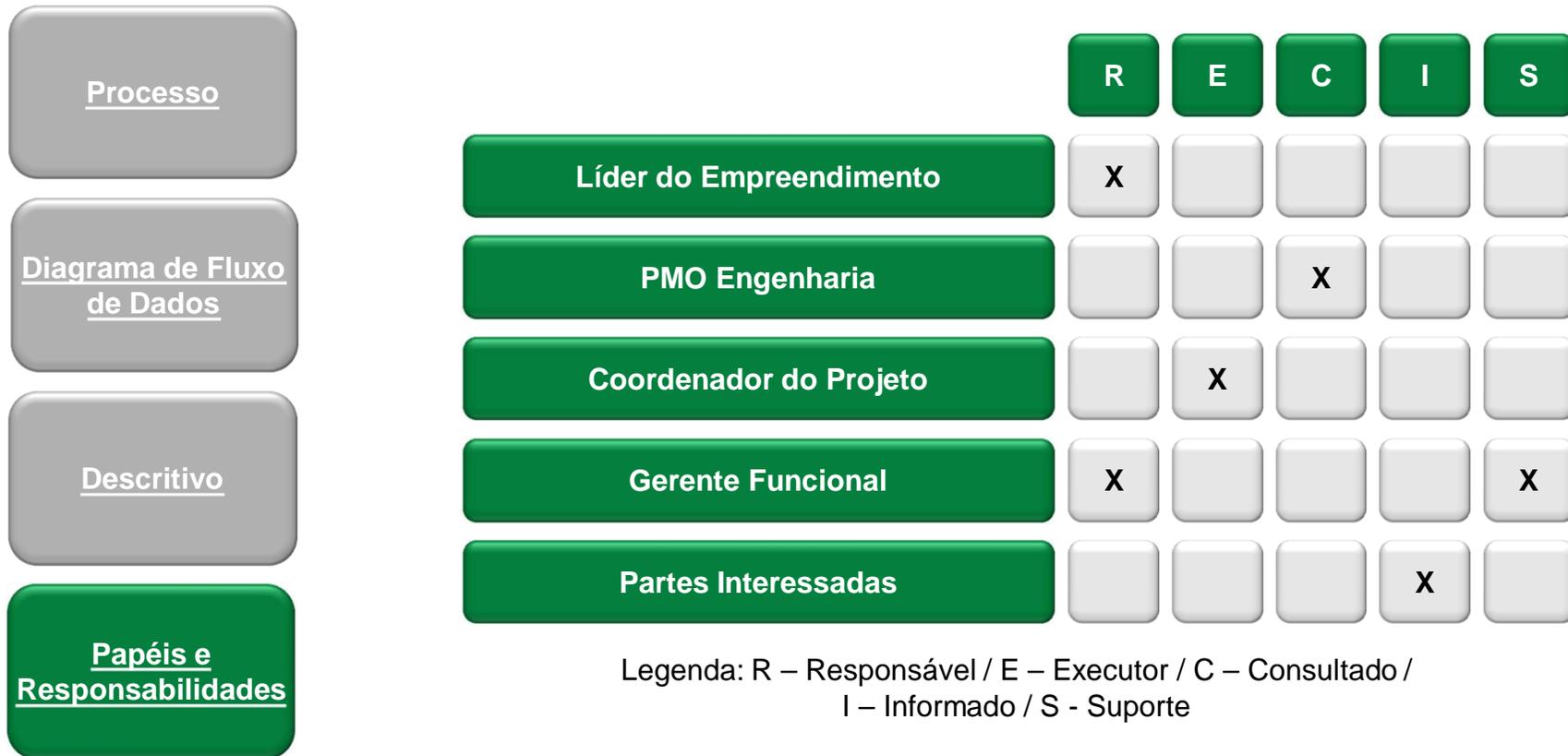
- **MAPI - Matriz de Análise das Partes Interessadas ([consulte Padrão Técnico](#)):** Registro das Partes Interessadas do Projeto e classificação da importância e influência das mesmas no decorrer do projeto. Deverá ser consultada a todo instante pela equipe do projeto ao longo da execução e da gestão do projeto.

### Aplicação no cotidiano do projeto

A maioria dos projetos tem um grande número de partes interessadas. Como o é limitado e precisa ser usado com a maior eficiência possível, essas partes interessadas devem ser classificadas de acordo com o interesse, a influência e o envolvimento no projeto. Isso permite que o Coordenador de Projetos se concentre nos relacionamentos necessários para garantir o sucesso do projeto.

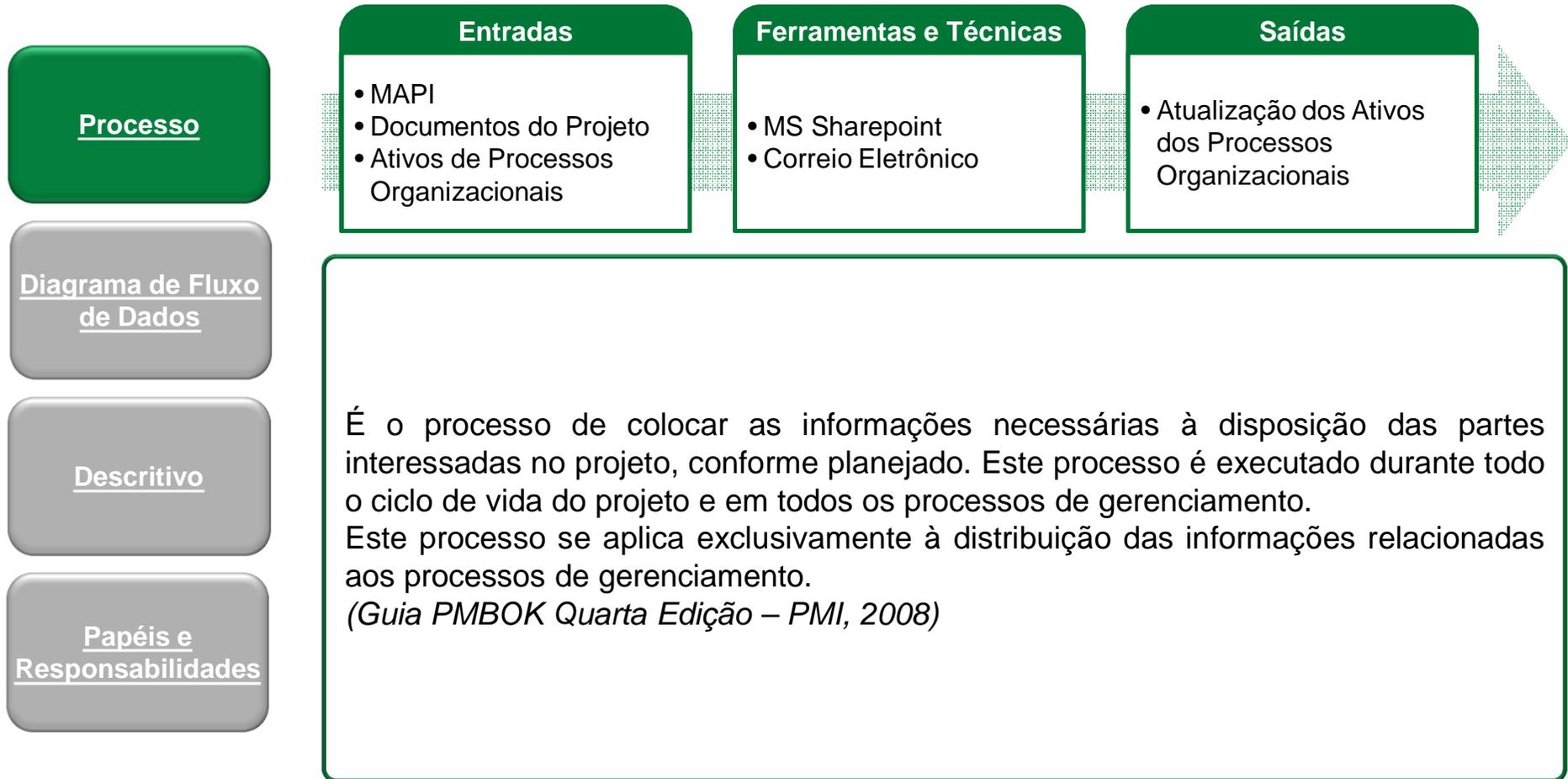
# Gerenciamento da Comunicação

## 7.1.1 – Identificar as Partes Interessadas



# Gerenciamento da Comunicação

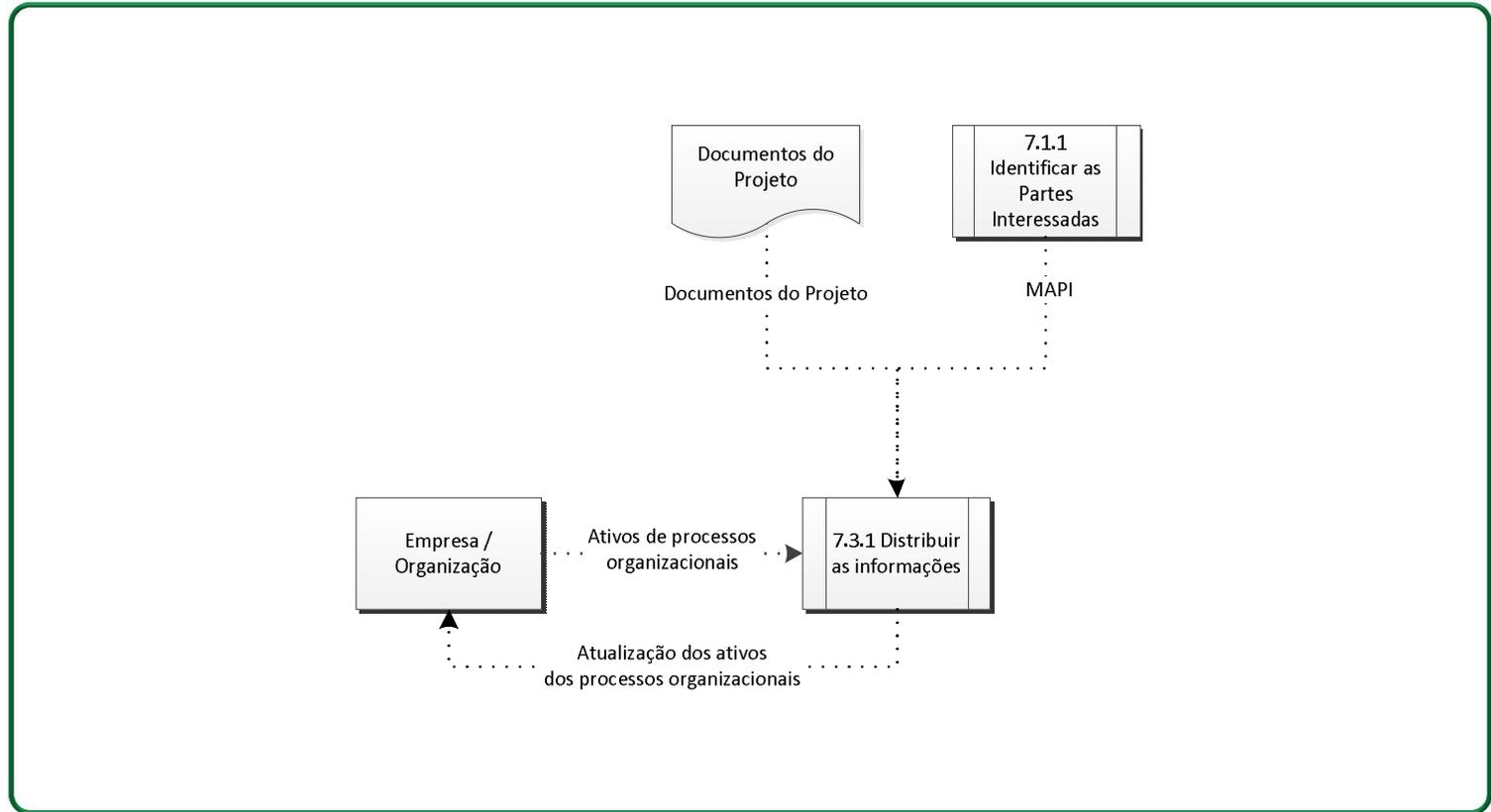
## 7.3.1 – Distribuir as informações



# Gerenciamento da Comunicação

## 7.3.1 – Distribuir as informações

- Processo
- Diagrama de Fluxo de Dados**
- Descritivo
- Papéis e Responsabilidades



# Gerenciamento da Comunicação

## 7.3.1 – Distribuir as informações

Processo

Diagrama de Fluxo de Dados

Descritivo

Papéis e Responsabilidades

### Entradas

- **MAPI ([consulte Processo 7.1.1](#))**: deve ser consultada para identificar quais partes interessadas devem ser comunicadas quando da geração ou atualização de um dado documento do projeto
- **Documentos do Projeto**: EAP, Cronograma, Matriz de Riscos, Relatórios de Desempenho, entre outros
- **Ativos de processos organizacionais**: Normas, Atos

### Ferramentas e Técnicas

- **Ferramentas**:
  - **MS Sharepoint**: Todos os Documentos do Projeto devem ser carregados na base de dados do projeto no Sharepoint da Infraero.
  - **Correio Eletrônico**: As partes interessadas devem ser notificadas da geração ou atualização dos documentos do projeto por meio de mensagem eletrônica a partir de e-mail oficial.

### Saídas

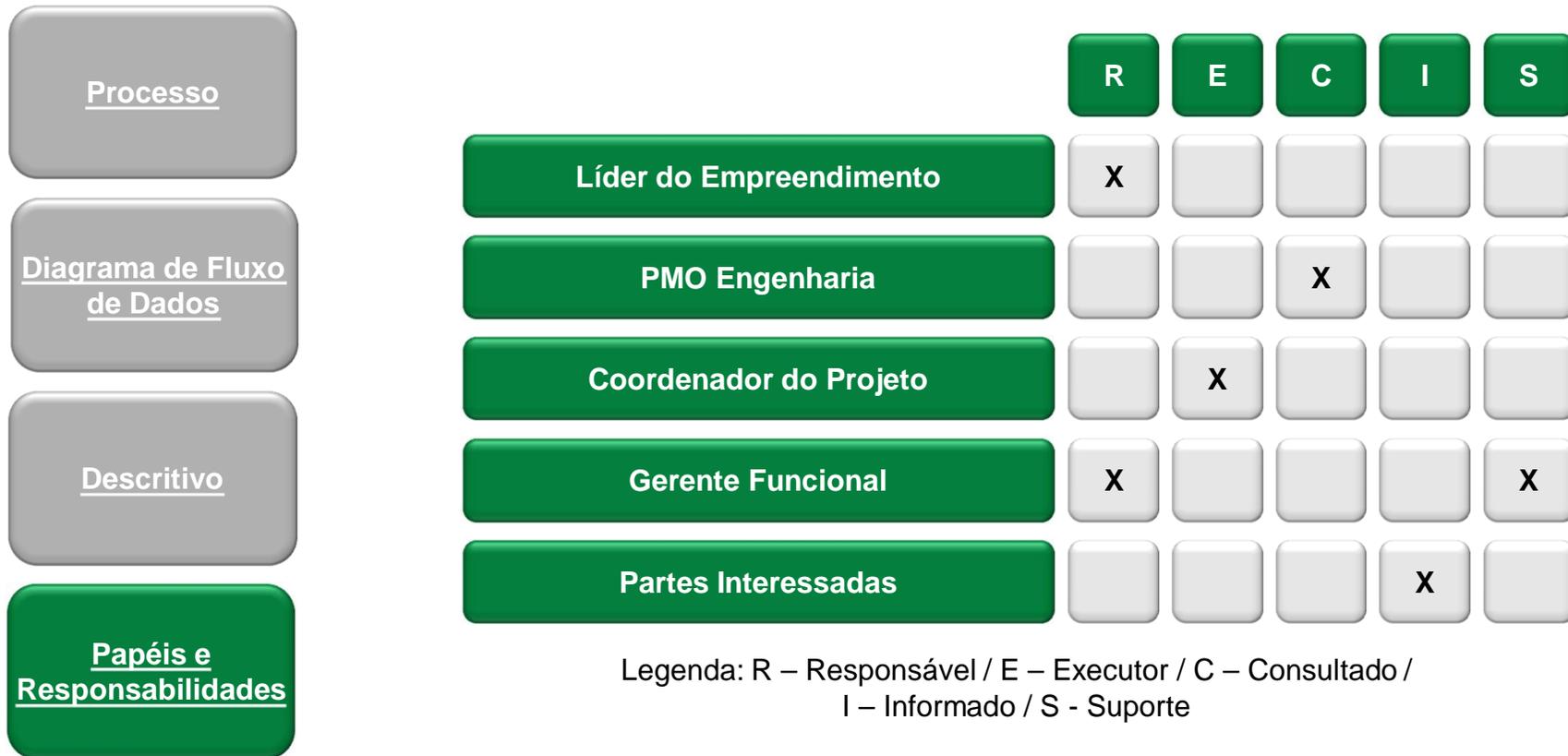
- **Atualização dos ativos de processos organizacionais**:
  - Notificações das partes interessadas
  - Relatórios do Projeto
  - Apresentações do Projeto
  - Registros dos Projetos
- **Consulte Documentos do Projeto ([Formulários](#))**

### Aplicação no cotidiano do projeto

Estabelecer uma comunicação eficaz no âmbito da organização e demais partes interessadas é fator crítico para sucesso do projeto, pois garante que as prioridades, os problemas e os objetivos sejam plenamente compreendidos por todos os envolvidos no projeto, de forma a maximizar a contribuição dos mesmos no projeto.

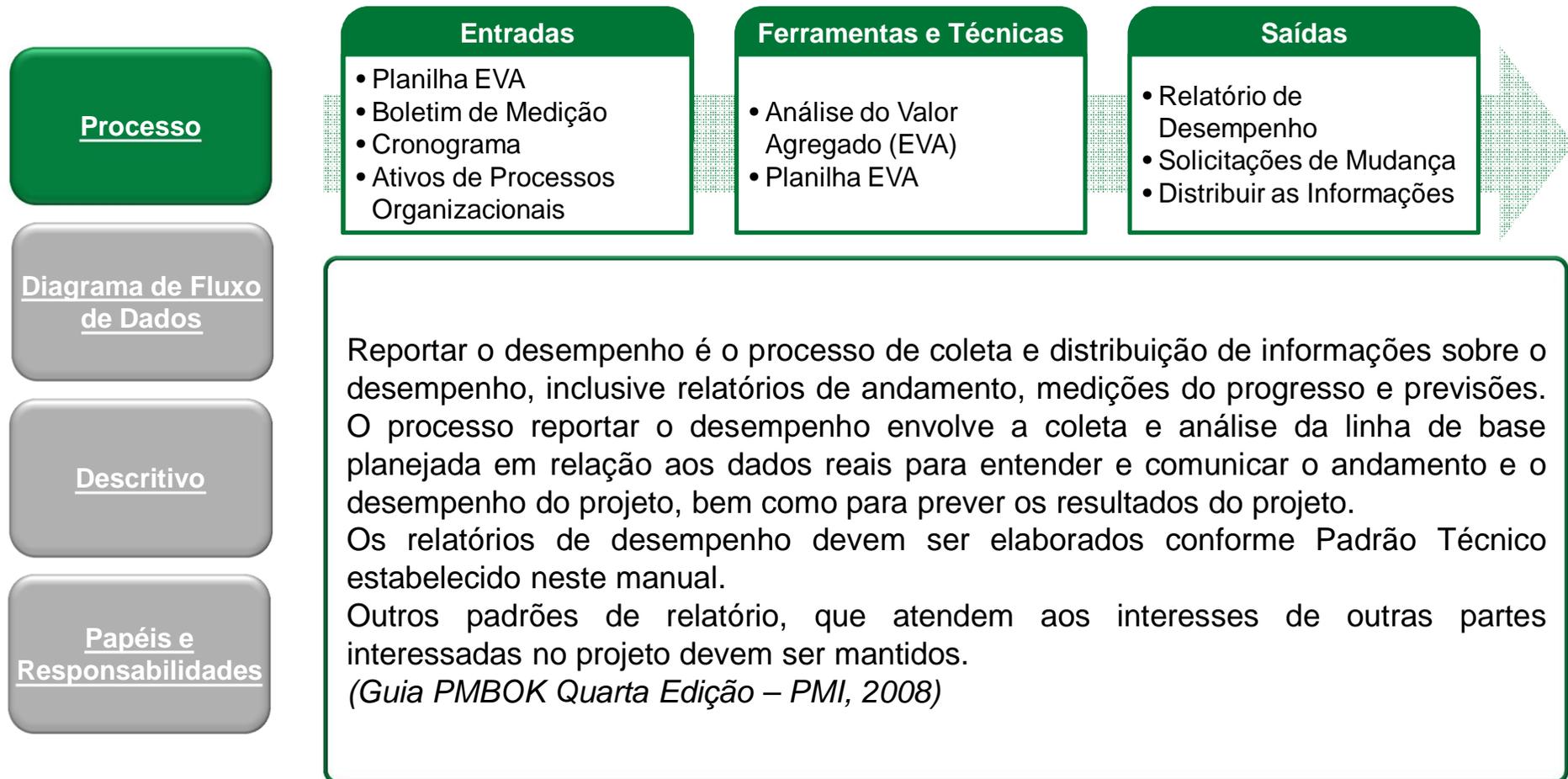
# Gerenciamento da Comunicação

## 7.3.1 – Distribuir as informações



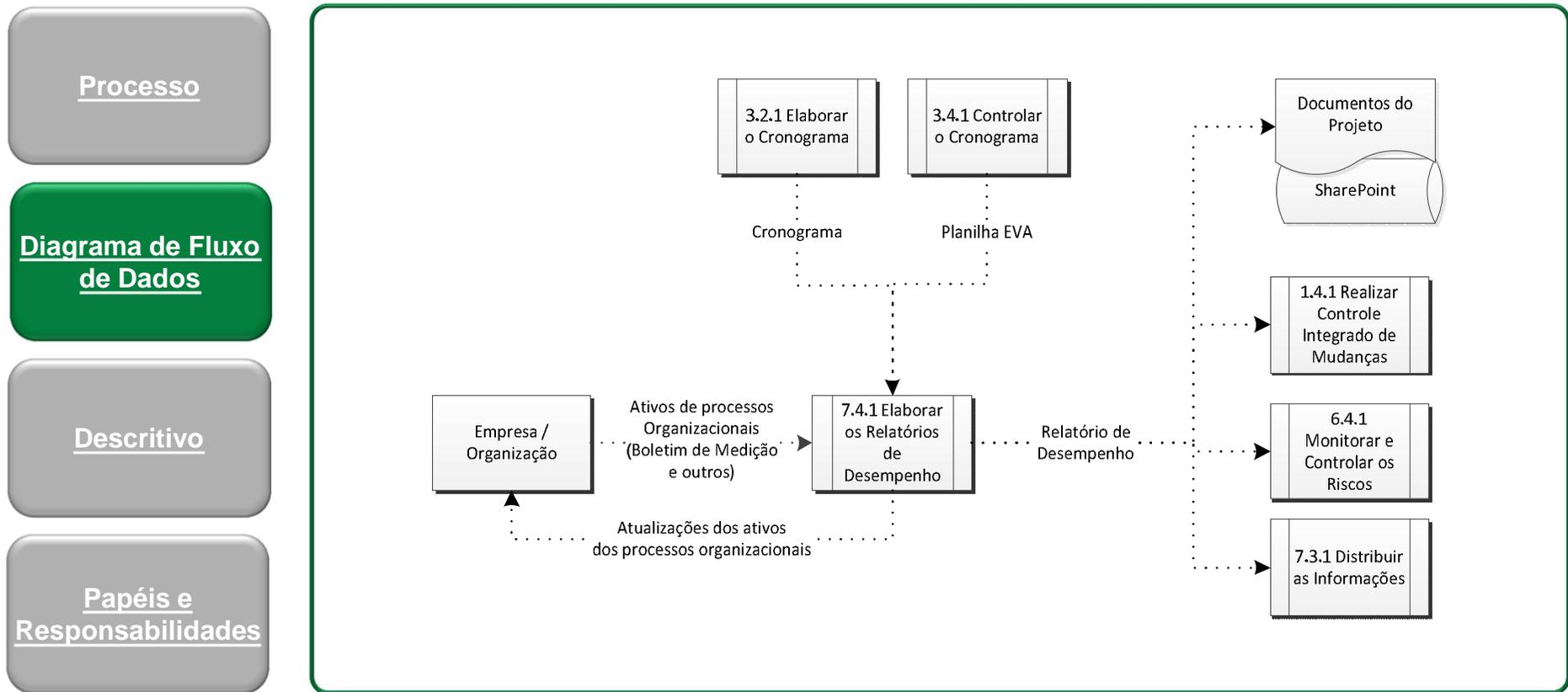
# Gerenciamento da Comunicação

## 7.4.1 – Elaborar os Relatórios de Desempenho



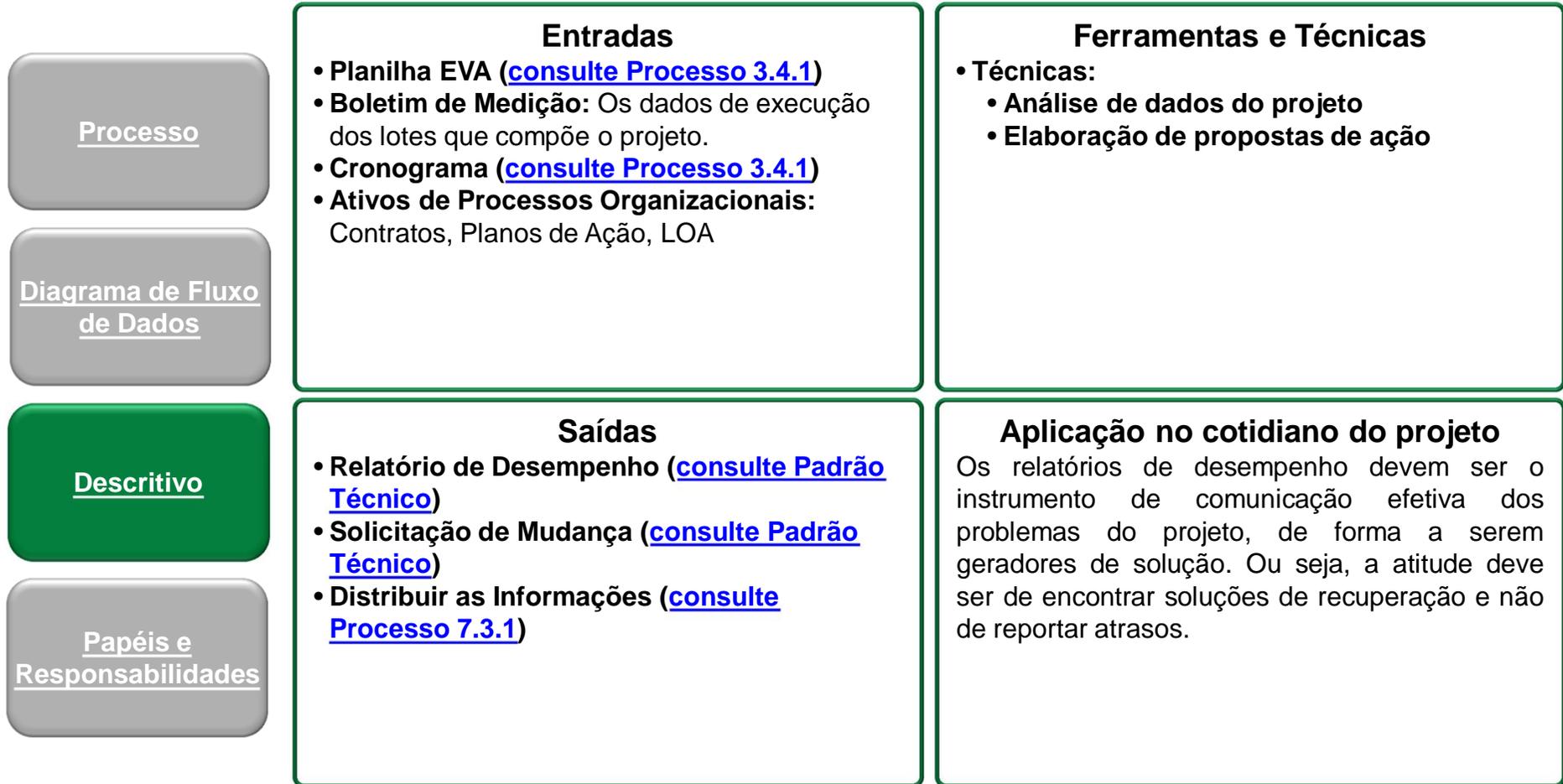
# Gerenciamento da Comunicação

## 7.4.1 – Elaborar os Relatórios de Desempenho



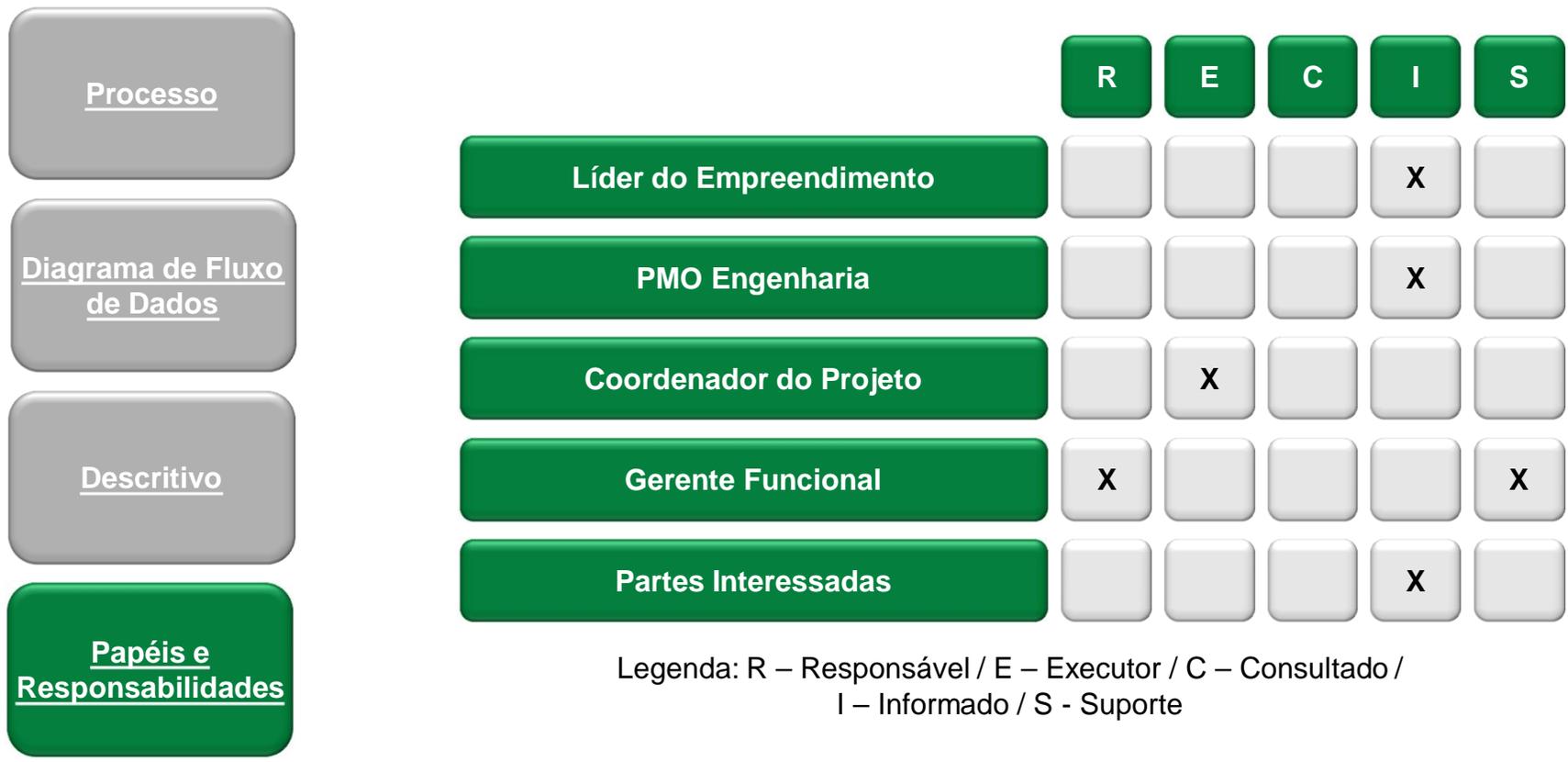
# Gerenciamento da Comunicação

## 7.4.1 – Elaborar os Relatórios de Desempenho



# Gerenciamento da Comunicação

## 7.4.1 – Elaborar os Relatórios de Desempenho



## Gerenciamento dos Recursos Humanos

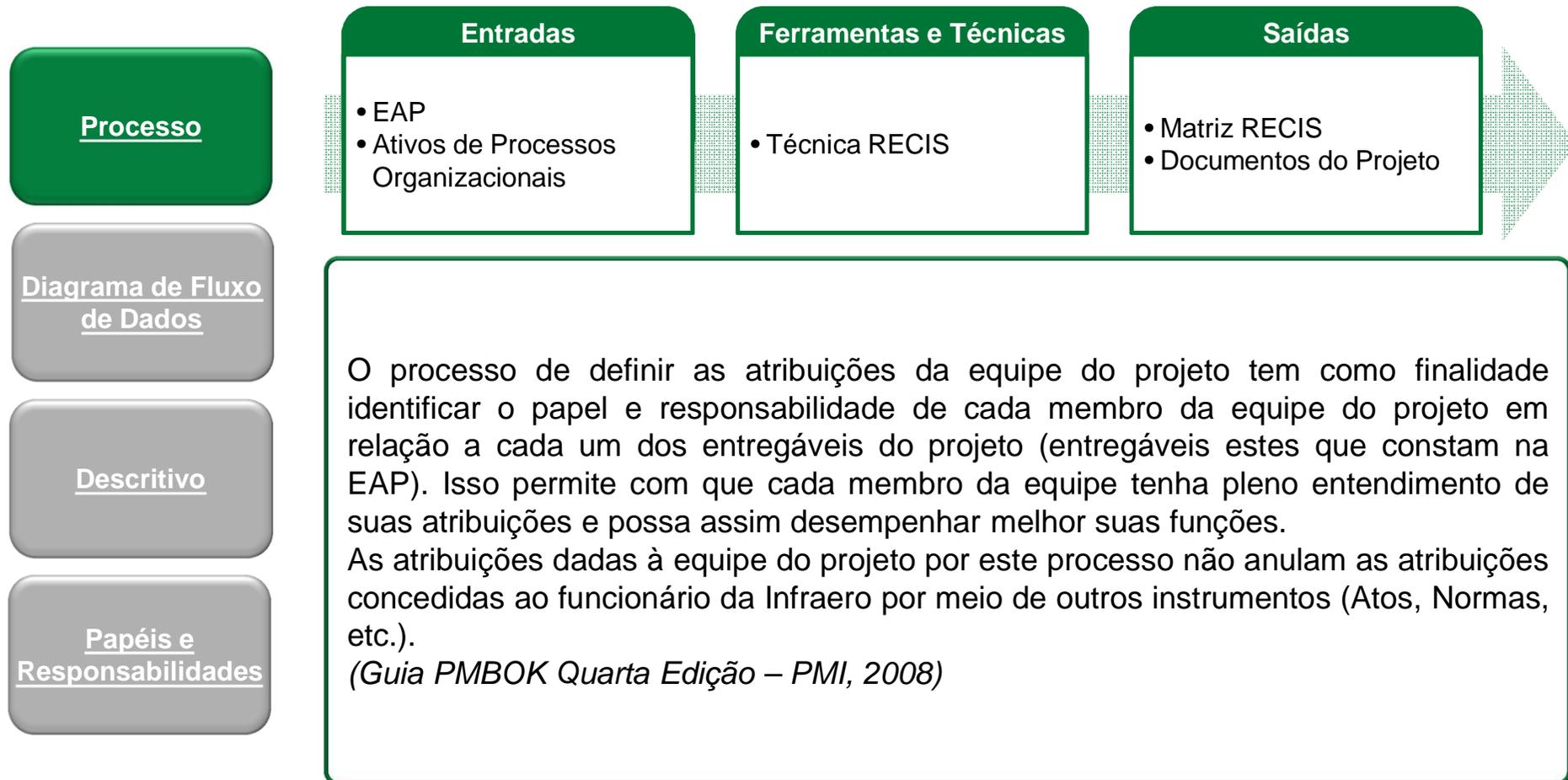


O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. Embora os papéis e responsabilidades específicas para os membros da equipe do projeto sejam designadas, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões é fortemente recomendável.

*(Guia PMBOK Quarta Edição – PMI, 2008)*

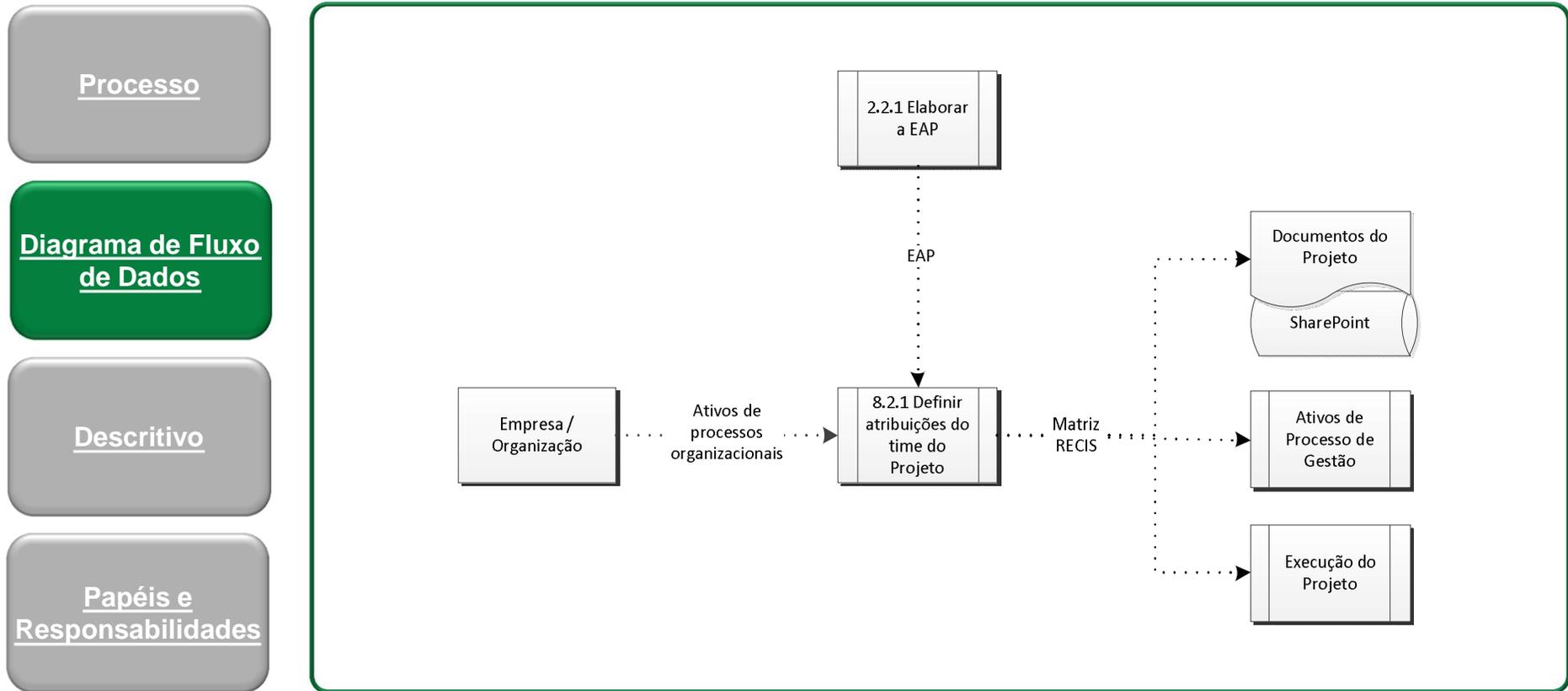
# Gerenciamento dos Recursos Humanos

## 8.2.1 – Definir atribuições da equipe do Projeto



# Gerenciamento dos Recursos Humanos

## 8.2.1 – Definir atribuições da equipe do Projeto



# Gerenciamento dos Recursos Humanos

## 8.2.1 – Definir atribuições da equipe do Projeto



# Gerenciamento dos Recursos Humanos

## 8.2.1 – Definir atribuições da equipe do Projeto

Processo	R	E	C	I	S
Diagrama de Fluxo de Dados					X
Descritivo				X	
Papéis e Responsabilidades		X			
	X				X
				X	

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado /  
I – Informado / S - Suporte



## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

3. Papéis e Responsabilidades

4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

**5. Formulários**

6. Técnicas

7. Implantação

## Formulários

Para acessar o formulário, clique no *link* correspondente



	<u>Contr. das Análises de Impacto das Mudanças</u>	<u>Matriz Lições Aprendidas</u>	<u>EAP</u>	<u>Dicionário da EAP</u>	<u>DPNE</u>	<u>Cronograma</u>	<u>Linha Base de Medição</u>	<u>Relatório de Impacto das Mudanças</u>	<u>Planilha EVA</u>	<u>Matriz de Riscos</u>	<u>MAPI</u>	<u>Relatório de Desempenho</u>	<u>Matriz RECIS</u>
<u>1.4.1 – Realizar Controle Integrado das Mudanças</u>	X												
<u>1.5.1 – Elaborar Lições Aprendidas</u>		X											
<u>2.2.1 – Elaborar a EAP</u>			X	X	X								
<u>3.2.1 – Elaborar o Cronograma</u>						X							
<u>3.2.2 – Elaborar a Linha Base de Medição</u>							X						
<u>3.4.1 – Controlar o Cronograma</u>								X	X				
<u>6.2.1 – Elaborar Matriz de Riscos</u>										X			
<u>6.4.1 – Monitorar e Controlar os Riscos</u>								X					
<u>7.1.1 – Identificar as Partes Interessadas</u>											X		
<u>7.3.1 – Distribuir as informações</u>	X										X		X
<u>7.4.1 – Elaborar os Relatórios de Desempenho</u>								X				X	
<u>8.2.1 – Definir atribuições da equipe do Projeto</u>													X



## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

3. Papéis e Responsabilidades

4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

5. Formulários

**6. Técnicas**

7. Implantação

## Técnicas

Para acessar a técnica, clique no *link* correspondente



	<i>Análise de Impacto das Mudanças</i>	<i>Diagrama de Causa-Efeito</i>	<i>EAP (Decomposição)</i>	<i>Cronograma</i>	<i>EVA</i>	<i>Gerenciamento de Riscos</i>	<i>MAPI</i>	<i>RECIS</i>
<a href="#">1.4.1 – Realizar Controle Integrado das Mudanças</a>	X							
<a href="#">1.5.1 – Elaborar Lições Aprendidas</a>		X						
<a href="#">2.2.1 – Elaborar a EAP</a>			X					
<a href="#">3.2.1 – Elaborar o Cronograma</a>				X				
<a href="#">3.2.2 – Elaborar a Linha Base de Medição</a>					X			
<a href="#">3.4.1 – Controlar o Cronograma</a>					X			
<a href="#">6.2.1 – Elaborar Matriz de Riscos</a>						X		
<a href="#">6.4.1 – Monitorar e Controlar os Riscos</a>						X		
<a href="#">7.1.1 – Identificar as Partes Interessadas</a>							X	
<a href="#">7.3.1 – Distribuir as informações</a>								
<a href="#">7.4.1 – Elaborar os Relatórios de Desempenho</a>					X			
<a href="#">8.2.1 – Definir atribuições da equipe do Projeto</a>								X



## Sumário

---

1. Introdução

2. Ciclo de Vida dos Projetos

3. Papéis e Responsabilidades

4. Ciclo de Vida do Gerenciamento

5. Formulários

6. Técnicas

7. Implantação

## Planos de Treinamento e Implantação

---

### Treinamentos

- q Serão conduzidos pela FDTE treinamentos no Manual de Gerenciamento de Projetos cumprindo a seguinte agenda:
  - ü Visão Geral do MGP
  - ü Conceitos de Gerenciamento de Projetos
  - ü Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – Processos, Técnicas e Ferramentas
  - ü Cronograma – Processos, Técnica e Ferramentas
  - ü Análise do Valor Agregado (EVA) – Processos, Técnicas e Ferramentas
  - ü Gerenciamento dos Riscos – Processos, Técnicas e Ferramentas
  - ü Monitoramento e Controle do Projeto – Processos, Técnicas e Ferramentas
- q Duração: 2 dias
- q Início: Agenda será elaborada no dia 31/8 em conjunto com a GTE (agendamentos a partir do dia 3/set)
- q Público alvo: Coordenador de Planejamento, Coordenador de Projetos, Coordenador de Obras e suas equipes. Aberto aos demais integrantes da GTE.

# Planos de Treinamento e Implantação

## Implantação

- q Início: imediatamente após o término do treinamento
- q Estratégia: Elaborar artefatos dos processos de Iniciação e Planejamento dos projetos da GTE (sequencialmente)
- q Duração prevista: 4 semanas para o 1º projeto
- q Partes envolvidas: Coordenador de Planejamento, Coordenador de Projetos e Coordenador de Obras. Será fundamental apoio da Gerência.

	R	E	C	I	S
Líder do Empreendimento	X				
PMO Engenharia			X		
Coordenador do Projeto		X			
Gerente do Empreendimento					X
Partes Interessadas			X	X	

- Aplicar metodologia de gerenciamento e controle (\*)
- Gerenciar integração com clientes internos (Infraero) e externos (\*)
- Gerenciar as atividades relacionadas a medição e controle (\*)
- Validar informações sobre o andamento das obras e enviá-las semanalmente a DE (\*)

Legenda: R – Responsável / E – Executor / C – Consultado / I – Informado / S - Suporte

(\*) Manual de organização / Módulo de Atribuições de Competências Específicas do Gerente Temporário de Empreendimentos



Fundação para o Desenvolvimento  
Tecnológico da Engenharia

**Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia**

Rua Padre Eugênio Lopes, 361

São Paulo/SP CEP: 05615-010

Fone: (55 11) 3031-7000

Fax: (55 11) 3812-8372

E-mail: [fdte@fdte.org.br](mailto:fdte@fdte.org.br)

Site: [www.fdte.org.br](http://www.fdte.org.br)



Fundação para o Desenvolvimento  
Tecnológico da Engenharia

