

Aula 6 – Processos de Iniciação do Projeto

Você já tentou montar um móvel complexo sem o manual de instruções? As primeiras peças até parecem se encaixar, mas logo a frustração toma conta. Peças sobrando, uma estrutura bamba e a sensação de que algo fundamental foi esquecido no começo. Iniciar um projeto de engenharia sem um roteiro claro pode ser mil vezes mais caótico e custoso. É nesse ponto de partida, muitas vezes nebuloso e cheio de incertezas, que separamos os projetos que prosperam daqueles que se tornam uma fonte interminável de problemas.

Esta aula é sobre forjar esse "manual de instruções" inicial. Não o manual detalhado, mas a capa, o título, o resumo que diz a todos o que está sendo construído, por quem e, principalmente, por quê. Ao final destes 90 minutos, você não apenas entenderá a teoria por trás da iniciação de um projeto; você será capaz de redigir o documento que dá vida a um empreendimento, que confere autoridade ao líder e que alinha as expectativas de todos antes que a primeira pá de terra seja movida ou a primeira linha de código seja escrita.

Nossa jornada começará pelo documento mais crucial dessa fase: o **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, a certidão de nascimento oficial de qualquer iniciativa. Vamos dissecar seus elementos vitais, como a justificativa e os objetivos que formam seu coração pulsante. Em seguida, aprenderemos a identificar as pessoas e grupos que podem apoiar ou sabotar nossa jornada – os famosos stakeholders. Por fim, faremos um teste de realidade, analisando a viabilidade do projeto sob as lentes técnica, econômica e, crucialmente, ambiental e social (ESG), garantindo que nossa ideia não seja apenas boa no papel, mas sustentável no mundo real.

O Que é o Termo de Abertura do Projeto?

O RG do Empreendimento

Imagine a cena: segunda-feira, reunião de diretoria. Você é informado de que liderará a construção de uma nova planta industrial. A empolgação inicial logo dá lugar a uma avalanche de perguntas. Com que orçamento? Qual o prazo? Quem da minha equipe posso alocar? Tenho autoridade para contratar um fornecedor específico? Sem respostas claras, você fica paralisado. Seu projeto, neste momento, é apenas uma ideia, um fantasma dentro da organização, sem legitimidade, recursos ou um líder com poder real.

- ❑ Essa situação é o ponto de partida para o fracasso de muitos projetos. As expectativas não estão alinhadas, os departamentos têm visões conflitantes e o líder não tem o respaldo formal para tomar as decisões necessárias.

É para evitar esse caos primordial que existe o **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, também conhecido internacionalmente como Project Charter. Este não é um documento burocrático qualquer; ele é a certidão de nascimento formal do projeto, o decreto que o transforma de uma abstração em uma entidade concreta e reconhecida pela empresa.

Pense no TAP como o RG de um cidadão. Assim como seu documento de identidade prova quem você é, lhe concede direitos e define suas responsabilidades, o TAP legitima o projeto, autoriza sua existência e estabelece suas fronteiras iniciais. É a pedra fundamental sobre a qual todo o edifício do planejamento será erguido.

No nosso exemplo da nova planta, o TAP seria um documento assinado pelo patrocinador (o diretor industrial, por exemplo) que diria de forma sucinta: "Autorizamos o Projeto Fênix para a construção da nova planta em Minas Gerais, com um orçamento preliminar de R\$ 100 milhões e prazo de 30 meses. O Engenheiro [Seu Nome] está designado como Gerente do Projeto, com autoridade para mobilizar a equipe e executar o orçamento aprovado."

Com esse documento em mãos, o jogo muda. O projeto agora é real e você tem um mandato.

Desvendando o DNA do TAP – Parte 1

Justificativa e Objetivos

Por que estamos fazendo isso?

Sabemos que o TAP oficializa o projeto, mas qual é a sua essência? O que transforma um simples pedaço de papel em uma ferramenta poderosa de gestão?

Tudo começa com a resposta à pergunta mais importante de todas: **Por quê?**

A **justificativa** é o coração do TAP. É a narrativa que explica a "dor" que o projeto se propõe a curar ou a oportunidade que ele busca capturar.

Justificativa Exemplo

"O trecho de 50 km da BR-101 apresenta um índice de acidentes 40% acima da média nacional e gera um custo logístico adicional de R\$ 20 milhões anuais para as transportadoras devido às más condições do asfalto."

O que vamos entregar?

Se a justificativa é o porquê, os **objetivos** são o o quê de forma clara e inquestionável. E aqui, um acrônimo reina absoluto: **SMART**.

- **Specificos** (Specific)
- **Mensuráveis** (Measurable)
- **Atingíveis** (Achievable)
- **Relevantes** (Relevant)
- **Temporais** (Time-bound)

Objetivo SMART

"Recapear os 50 km do trecho X da BR-101, com um orçamento de R\$ 35 milhões, para reduzir o índice de acidentes em 30% e o tempo de percurso em 15 minutos, com conclusão até maio de 2027."

Um objetivo como "melhorar a segurança da obra" é um bom desejo, mas não é um objetivo de projeto. Um objetivo SMART seria: "Implementar o novo protocolo de segurança X, reduzindo a taxa de acidentes com afastamento em 25% no canteiro de obras do Edifício Delta, até 31 de dezembro de 2026."

É a diferença entre querer viajar "para o sul" e definir no GPS: "Gramado, RS, com chegada em 2 dias".

Desvendando o DNA do TAP – Parte 2

Premissas e Restrições

Com o "porquê" e o "o quê" definidos, precisamos agora mapear o terreno onde nosso projeto irá caminhar. Nenhum projeto opera em um ambiente perfeito e isolado. Ele existe em um mundo real, cheio de suposições que precisam ser feitas e limites que não podem ser ultrapassados.

Premissas

As premissas são as verdades que consideramos como certas para que o projeto seja viável, mas que estão, em grande parte, fora do nosso controle direto. Elas são como as fundações de um prédio vizinho: você não as construiu, mas precisa confiar que são sólidas para não comprometer sua própria obra.

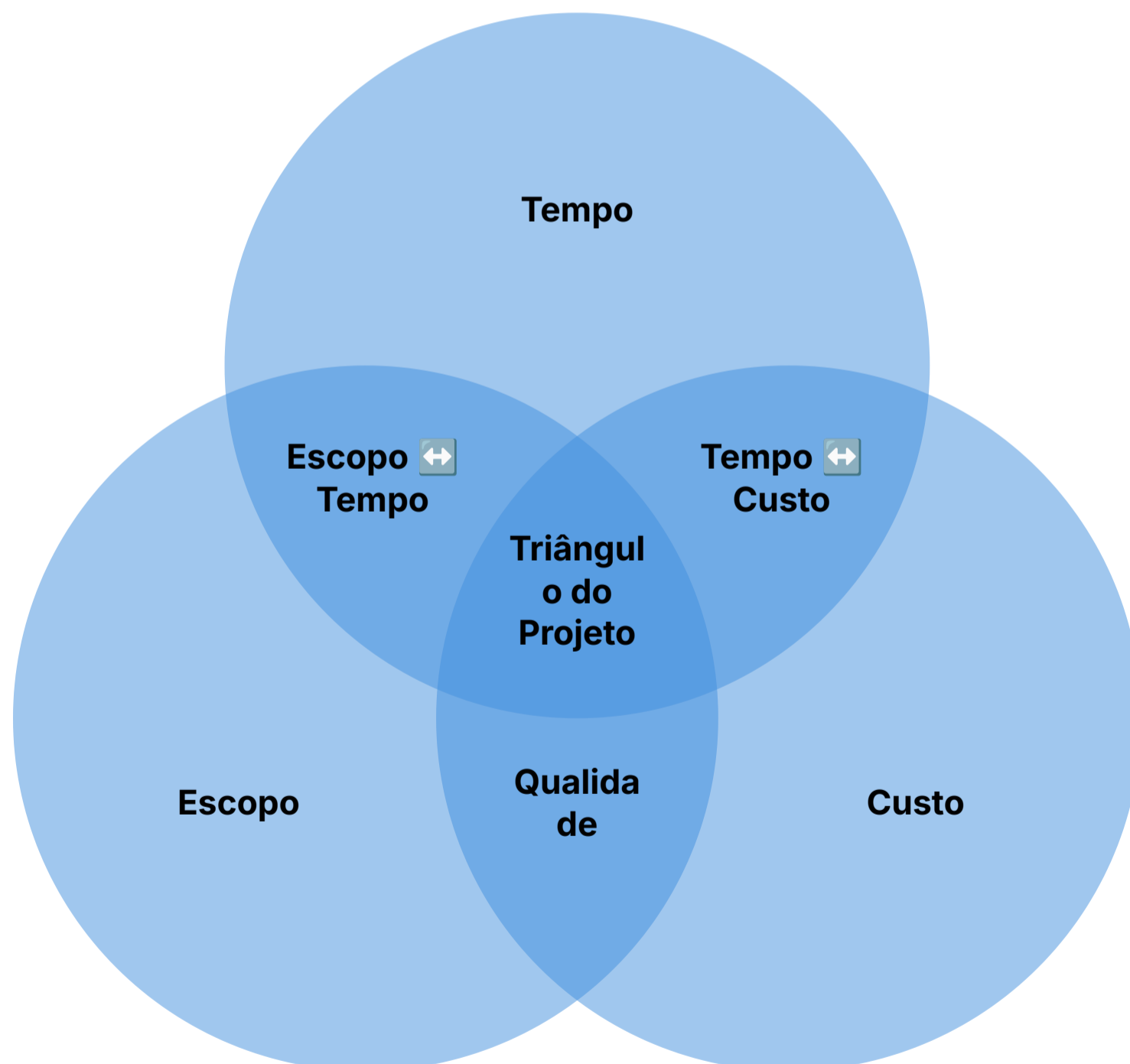
- A licença ambiental será aprovada no prazo estimado
- O preço do aço não dobrará da noite para o dia
- A equipe de especialistas permanecerá no projeto até o fim

Restrições

Se as premissas são as condições que esperamos que se cumpram, as restrições são as cercas que delimitam nosso campo de jogo. Elas são os limites impostos e conhecidos desde o início.

A restrição mais famosa é a chamada **Restrição Tripla**:

- **Escopo** (o que será feito)
- **Tempo** (o prazo)
- **Custo** (o orçamento)



📌 Conectando os pontos no projeto da rodovia:

Premissa: "O repasse de verbas federais acordado para o projeto ocorrerá conforme o cronograma financeiro."

Restrições: "O orçamento total não poderá exceder R\$ 35 milhões" (custo), "A obra deverá ser interrompida durante a safra de grãos em março" (tempo), e "O projeto inclui apenas o recapeamento asfáltico e a sinalização" (escopo).

O Maestro da Orquestra

O Gerente de Projeto Designado

Um projeto pode ter o plano mais brilhante, os objetivos mais claros e um orçamento generoso. Contudo, sem um líder formalmente empossado, ele se assemelha a uma orquestra sem maestro. Cada músico, por mais talentoso que seja, tocará em seu próprio ritmo e tom, resultando em uma cacofonia de esforços descoordenados, não em uma sinfonia coesa.

01

Designação Formal

A designação formal do Gerente de Projetos (GP) no Termo de Abertura é o momento em que a orquestra finalmente conhece seu regente.

02

Delegação de Autoridade

O TAP faz mais do que simplesmente nomear o GP; ele lhe delega autoridade para montar a equipe, utilizar recursos e tomar decisões dentro dos limites estabelecidos.

03

Liderança Servidora

A tendência de 2025 é clara: o GP não é mais um "chefe" que dá ordens, mas um líder servidor que remove obstáculos.

A analogia do capitão do navio é perfeita aqui. O TAP é a carta de navegação emitida pelo comando da frota (a alta gestão da empresa). Essa carta não apenas define o destino ("Construa a rodovia do Ponto A ao Ponto B"), mas também legitima o comando do capitão ("Você tem autoridade sobre a tripulação, os suprimentos e a responsabilidade de navegar pelas tempestades").

Sem essa autoridade formalizada e documentada, o gerente se torna um mero "facilitador", que precisa pedir favores em vez de direcionar ações. Ele não conseguiria, por exemplo, requisitar um engenheiro de estruturas de outro departamento ou aprovar a compra emergencial de um equipamento.

Quem são os Personagens da Nossa História?

A Identificação de Stakeholders

Nenhum projeto, por mais técnico que seja, é uma ilha isolada. Ele existe dentro de um ecossistema complexo de pessoas, grupos e organizações que podem afetar seu andamento ou ser afetados por seus resultados. Identificar esses "personagens" logo no início é como um diretor de cinema que faz a escalação do elenco antes de começar a filmar.



Um erro muito comum é pensar apenas no cliente que paga a conta e na equipe que executa o trabalho. Mas a história é muito mais ampla. E o fornecedor de concreto que pode atrasar a entrega? E o sindicato dos trabalhadores da construção civil? A comunidade que vive ao lado da futura obra e será impactada pelo barulho e poeira?

- ❏ **Pense no seu projeto como uma pedra que você atira em um lago calmo.** Os stakeholders são as ondas concêntricas que se formam. Algumas são pequenas e muito próximas, como sua equipe direta. Outras são maiores e mais distantes, mas podem chegar à margem com uma força surpreendente, como a imprensa local ou um grupo de ativistas.

Metodologias Híbridas

Casando o Tradicional com o Ágil

Por muito tempo, a gestão de projetos pareceu um campo dividido. De um lado, tínhamos o mundo preditivo e altamente estruturado do PMBOK® (a abordagem Cascata ou Waterfall), onde se planeja tudo em detalhes antes de executar. Do outro, a filosofia da adaptabilidade e velocidade do Ágil (com métodos como Scrum e Kanban), onde se avança em ciclos curtos, aprendendo e ajustando o rumo pelo caminho.

Abordagem Tradicional

- Planejamento detalhado inicial
- Estrutura sequencial
- Ideal para elementos físicos
- Foco em previsibilidade
- Exemplo: Fundações, estruturas

Abordagem Ágil

- Ciclos curtos de desenvolvimento
- Adaptação constante
- Ideal para software e interfaces
- Foco em flexibilidade
- Exemplo: Apps, sistemas digitais



Pense na construção de um moderno aeroporto. A fundação, as pistas de pouso, a torre de comando e a estrutura principal do terminal são elementos que exigem um planejamento de engenharia extremamente detalhado, sequencial e preditivo. No entanto, o desenvolvimento do aplicativo do aeroporto, o sistema de gerenciamento de filas e a sinalização digital interna podem ser desenvolvidos de forma Ágil.

Análise de Viabilidade (EVTEA)

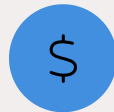
O Projeto Para em Pé?

Uma ideia pode parecer genial em uma apresentação de PowerPoint. Um Termo de Abertura pode estar escrito de forma impecável. Mas antes de comprometer recursos significativos – sejam eles financeiros, humanos ou materiais –, existe uma pergunta fundamental e muitas vezes desconfortável que precisa ser feita: "Este projeto é, de fato, viável?".



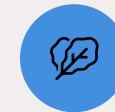
Viabilidade Técnica

"Nós possuímos a tecnologia, o conhecimento e a capacidade de engenharia para construir isso? Os materiais estão disponíveis? O solo suporta a estrutura?"



Viabilidade Econômica

"O benefício que este projeto trará supera o seu custo total? Em quanto tempo o investimento se paga (payback)? O ROI é mais atrativo do que outras alternativas?"



Viabilidade Ambiental

"O projeto atende a toda a legislação ambiental? Quais são os impactos negativos e como podemos mitigá-los? O projeto é socialmente justo?"

- ☐ **A analogia da compra de um carro usado é bastante útil.** A inspeção técnica é quando você leva um mecânico de confiança para avaliar motor, suspensão e estrutura. A análise econômica é quando você compara o preço pedido com a tabela FIPE. A verificação ambiental é checar se o carro tem multas e se atende às normas de emissão de poluentes. Você só fecha o negócio se o carro for aprovado em todas as frentes.

Este é o teste de sobriedade, o momento em que separamos os sonhos que voam das oportunidades de negócio que têm os pés no chão. É para isso que serve a Análise de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA).

ESG na Prática

A Sustentabilidade Começa na Iniciação

No passado, o sucesso de um projeto de engenharia era medido por uma régua de três lados: foi entregue no prazo, dentro do custo e com a qualidade técnica esperada? Em 2025, essa régua se tornou obsoleta. Um projeto pode ser um triunfo técnico e financeiro, mas se transformar em um pesadelo de imagem e um passivo de longo prazo se ignorar seu impacto no planeta e nas pessoas.



Environmental (Ambiental)

Vai muito além de apenas obter a licença. Envolve planejar desde o início o uso de materiais sustentáveis, a gestão de resíduos da obra, a eficiência energética da futura instalação e a possibilidade de obter certificações ambientais, como LEED ou AQUA.



Social

Foca no impacto humano do projeto. Isso inclui planejar um ambiente de trabalho com segurança exemplar, estabelecer um canal de diálogo transparente com a comunidade local, priorizar a contratação de mão de obra da região e garantir que o projeto final seja acessível.



Governance (Governança)

Refere-se à integridade e transparência. Envolve ter processos claros e éticos para licitações e contratos, conformidade com todas as leis (como a Lei Anticorrupção) e uma estrutura de gestão que garanta a prestação de contas.

Integrar o ESG na iniciação é como projetar um carro moderno. Você não desenha o veículo inteiro para depois tentar adaptar o cinto de segurança, os freios ABS e os airbags. Esses itens de segurança (o ESG do carro) são parte intrínseca do design desde o primeiro esboço.

A sociedade, os investidores e os órgãos de controle estão cada vez mais atentos. É neste ponto que os princípios de ESG (Environmental, Social, and Governance), ou Ambiental, Social e Governança, em português, deixam de ser um discurso e se tornam um pilar da gestão, devendo ser integrados desde a fase de iniciação.

A Tecnologia na Iniciação

Do Papel ao Gêmeo Digital

A imagem clássica do engenheiro debruçado sobre uma imensa planta de papel, com tubos de projeto espalhados pela sala, está se tornando uma peça de museu. A Transformação Digital e a Indústria 4.0 não impactam apenas a fase de execução da obra com drones e robôs; elas revolucionam a própria concepção e iniciação dos projetos, tornando-as mais inteligentes, rápidas e seguras.



BIM 3D

Modelo virtual tridimensional incrivelmente detalhado do projeto antes mesmo do TAP ser aprovado



BIM 4D

Incorpora a dimensão do tempo, permitindo simular o cronograma da construção



BIM 5D

Adiciona a dimensão do custo, gerando estimativas orçamentárias muito mais precisas



Big Data & IA

Análise de dados de projetos similares para simulações de Monte Carlo e gestão de riscos sofisticada

Tecnologias como o BIM (Building Information Modeling) e os Digital Twins (Gêmeos Digitais) são exemplos perfeitos disso. Antes mesmo de o Termo de Abertura ser formalmente aprovado, já é possível criar um modelo virtual tridimensional incrivelmente detalhado do projeto.

- ❑ **É como ter um simulador de voo ultra-realista antes de construir um novo avião.** Você pode "construir" e "testar" seu viaduto ou edifício virtualmente, identificar interferências entre a estrutura e as instalações hidráulicas, otimizar o uso de materiais e visualizar o resultado final.

Lidando com a Complexidade

Riscos e Regulamentações Iniciais

Nenhum projeto, especialmente na engenharia, opera em um vácuo protegido. Eles são constantemente influenciados por um mar de incertezas externas: uma nova norma técnica da ABNT que muda uma especificação, uma crise na cadeia de suprimentos que atrasa a chegada de equipamentos, um evento climático extremo que paralisa o canteiro de obras.

Gestão de Riscos Complexos

A identificação preliminar dos principais riscos já no Termo de Abertura não se trata de criar um plano de resposta completo, mas de reconhecer as ameaças mais significativas.

- Riscos de mercado
- Riscos regulatórios
- Riscos tecnológicos
- Riscos climáticos

Novas Regulamentações

Ao iniciar um projeto para o setor público em 2025, é imperativo que o TAP já "fale a língua" da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021).

- Menor preço não é o único critério
- Valorização do ciclo de vida da obra
- Foco em sustentabilidade
- Incentivo à inovação

Pense no gerente de projeto como um navegador experiente preparando seu barco para uma longa viagem. Antes mesmo de zarpar, ele consulta a previsão do tempo detalhada (riscos climáticos), verifica se as regras de navegação dos portos de destino mudaram (riscos regulatórios) e se informa sobre a estabilidade política da região (riscos de mercado).

Um processo de iniciação robusto não fecha os olhos para esses fantasmas; pelo contrário, ele acende uma luz para identificá-los desde o primeiro momento. "Quais são os 3 ou 4 eventos que representam a maior ameaça ao nosso sucesso?".

A Arte da Comunicação

Apresentando o Termo de Abertura

O Termo de Abertura do Projeto não foi feito para ser assinado e arquivado em uma pasta na rede. Sua função mais poderosa, depois de aprovado, é servir como uma ferramenta de comunicação e alinhamento. Ele é o roteiro que o gerente de projetos usará para apresentar a "grande ideia" à equipe, aos diretores, aos departamentos vizinhos e a outros stakeholders-chave.

01

Storytelling

A justificativa é o "chamado à aventura", o problema desafiador que nossa equipe foi convocada a resolver

03

Desafios como "Dragões"

As restrições e os riscos são os "dragões" e os "desfiladeiros" que teremos que enfrentar no caminho

02

Objetivos como "Tesouro"

Os objetivos SMART são o "tesouro" que iremos buscar, a visão de um futuro melhor que queremos construir

04

Adaptação ao Público

A história é a mesma, mas a forma de contá-la se adapta a cada stakeholder



Para diferentes públicos:

- **Diretor financeiro:** Ênfase na viabilidade econômica, ROI e alinhamento estratégico
- **Equipe de engenharia:** Foco nos desafios técnicos, escopo macro e tecnologias
- **Comunidade local:** Comunicação empática, benefícios sociais e medidas de mitigação

É neste momento que a soft skill de comunicação estratégica brilha. A história é a mesma, mas a forma de contá-la se adapta a cada público. O TAP é a partitura completa da sinfonia que será tocada. A "reunião de kickoff" ou a apresentação do TAP é o primeiro ensaio, onde o maestro (o GP) apresenta a música à sua orquestra (a equipe e os stakeholders).

Exemplo Prático Integrado

O TAP de um Centro de Distribuição

Vamos consolidar tudo que aprendemos até agora em um caso prático e moderno. Imagine que você trabalha na "LogFast", uma empresa de e-commerce cujo crescimento está sendo freado pela logística defasada. Sua missão é liderar o projeto de um novo centro de distribuição (CD) automatizado e sustentável.

Projeto CD-Águia: Implantação do Centro de Distribuição Automatizado

1

Justificativa

A LogFast enfrenta um gargalo logístico que limita seu crescimento. Nosso tempo de entrega médio é de 48 horas, enquanto concorrentes diretos já operam em 24 horas, resultando em perda de market share. O CD atual atingiu sua capacidade máxima, gerando custos de R\$ 3 milhões/ano com alugueis temporários, e nosso índice de erros na separação de pedidos é de 3%, impactando a satisfação do cliente.

2

Objetivos SMART

- Construir um CD de 50.000 m² em Campinas-SP, com orçamento teto de R\$ 80 milhões, com inauguração até Q4/2027
- Implementar sistema de automação com robôs e IoT para reduzir o tempo de processamento de 8 para 2 horas
- Diminuir o índice de erros de separação para menos de 0,5%
- Obter a certificação de sustentabilidade LEED Gold

3

Gerente Designado

Engenheira Ana Silva como Gerente de Projeto, com autoridade para alocar o orçamento aprovado, montar a equipe-chave e aprovar contratos com fornecedores até o limite de R\$ 5 milhões por contrato.

4

Premissas e Restrições

Premissas: Licença de construção em 90 dias, tecnologia de automação disponível sem sobretaxas.
Restrições: Orçamento máximo R\$ 80 milhões, localização fixa em Campinas, integração obrigatória com SAP atual.

5

Stakeholders Iniciais

Diretoria Executiva, Equipe de TI, Operações, Futuros Funcionários, Prefeitura de Campinas, Fornecedores de Tecnologia, Construtora, Comunidade do entorno, Clientes Finais.

Armadilhas Comuns e Melhores Práticas

Na Iniciação

Agora que sabemos o caminho das pedras para criar um bom Termo de Abertura, é igualmente crucial conhecer os atalhos que levam ao precipício. A fase de iniciação é o alicerce do projeto; pequenos erros aqui podem gerar rachaduras que comprometerão toda a estrutura mais tarde.

✗ Armadilhas Comuns

- **Ambiguidade:** Objetivos vagos como "modernizar a fábrica"
- **Gerente "Fantasma":** Líder sem autoridade real para decisões
- **Stakeholders "Invisíveis":** Ignorar departamentos ou grupos importantes
- **Premissas Otimistas:** Assumir cenários irrealisticamente positivos

Exemplo de Objetivo Ruim

"Melhorar a satisfação do cliente"

Problema: Vago, não mensurável, sem prazo

✓ Melhores Práticas

- **Crie junto:** Elabore o TAP em workshops com stakeholders
- **Seja conciso:** Documento de 2 a 5 páginas, claro e direto
- **A assinatura é o poder:** Garanta que o patrocinador assine formalmente
- **Objetivos SMART:** Sempre transforme desejos em metas mensuráveis

Exemplo de Objetivo SMART

"Aumentar o NPS de 6,5 para 8,0 pontos através da implementação do novo sistema de atendimento, até dezembro de 2025"

Específico, mensurável, com prazo definido

📌 **Lembre-se:** O antídoto para a ambiguidade é a disciplina de sempre transformar desejos em objetivos SMART. Sem números, sem métricas, sem prazos, o TAP se torna um documento de boas intenções que não serve para medir o sucesso nem para guiar as decisões.

Consolidação e Próximos Passos

Chegamos ao fim de nossa jornada pela "certidão de nascimento" de um projeto. Vimos que o Termo de Abertura não é um ato burocrático, mas a bússola que aponta o norte, o documento que legitima o líder e o alicerce que garante que todos na equipe estão construindo o mesmo edifício.

1 Justificativa Clara

Definição clara do porquê estamos realizando o projeto, conectando-o aos objetivos estratégicos da organização

2 Objetivos SMART

Transformação de desejos em metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais

3 Stakeholders Mapeados

Identificação de todos os personagens que podem apoiar ou sabotar nossa jornada

4 Viabilidade Comprovada

Análise criteriosa técnica, econômica e ambiental (ESG) para garantir sustentabilidade no mundo real

Em Prática

Na próxima vez que uma nova iniciativa surgir em seu trabalho, pergunte imediatamente: "Qual é a justificativa estratégica e quais seriam os objetivos SMART?". Antes de iniciar uma tarefa mais complexa, identifique mentalmente suas principais premissas (o que você está assumindo como verdade) e restrições (seus limites de tempo, custo ou qualidade). Comece a mapear em suas atividades quem são as pessoas (stakeholders) que podem influenciar positivamente ou negativamente suas entregas.

Conexão com a Próxima Aula

Agora que nosso projeto nasceu oficialmente com o TAP e tem um gerente com autoridade, o próximo passo é definir exatamente o que vamos construir. Na **Aula 7 – Gerenciamento do Escopo do Projeto – Parte 1: Definição e EAP**, vamos mergulhar fundo na arte de traduzir os objetivos do projeto em entregas concretas e detalhar todo o trabalho necessário, sem deixar nada de fora, usando a poderosa Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Autoavaliação

Questões de Múltipla Escolha

Questão 1 (Banca FCC - Adaptada)

Uma empresa de engenharia está iniciando um projeto para desenvolver um novo material compósito. O documento que formaliza a autorização do projeto, designa o gerente e define suas responsabilidades e autoridade é denominado:

- a) Plano de Gerenciamento do Projeto
- b) Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
- c) Termo de Abertura do Projeto (TAP)
- d) Registro das Partes Interessadas

Questão 2

Ao definir os objetivos de um projeto de construção de uma ponte, a equipe especificou: "Entregar a ponte o mais rápido possível e com o menor custo." Qual princípio fundamental dos objetivos de projeto foi negligenciado?

- a) Relevância (Relevant)
- b) Atingibilidade (Achievable)
- c) Mensurabilidade e Temporalidade (Measurable e Time-bound)
- d) Especificidade (Specific)

Questão 3

A afirmação "Consideramos que a nova legislação de incentivo fiscal será aprovada pelo Congresso no próximo semestre" em um Termo de Abertura de Projeto é um exemplo de:

- a) Restrição
- b) Objetivo secundário
- c) Risco identificado
- d) Premissa

Questão 4

Qual das seguintes abordagens reflete uma visão moderna e integrada (tendência 2025) na iniciação de um projeto de infraestrutura?

- a) Focar exclusivamente na análise de viabilidade econômica
- b) Utilizar uma metodologia puramente Ágil para toda a construção
- c) Elaborar um TAP que incorpore metas ESG e considere o uso de BIM
- d) Evitar comunicação com a comunidade local até o início da obra

Questão Discursiva

Em um projeto para a instalação de uma torre de telecomunicações em uma nova localidade, por que a identificação inicial de stakeholders como a prefeitura, a agência ambiental e a associação de moradores locais é tão crucial quanto a identificação do cliente final?

Gabarito e Recursos Adicionais

Gabarito

1-C

Questão 1

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

2-C

Questão 2

Mensurabilidade e Temporalidade

3-D

Questão 3

Premissa

4-C

Questão 4

TAP com ESG e BIM

Resposta Discursiva (Esperado)

- ❑ A identificação desses stakeholders é crucial porque eles detêm alto poder de influência sobre o projeto. A prefeitura concede as licenças (poder de bloqueio), a agência ambiental fiscaliza e pode multar ou embargar a obra (poder regulatório), e a associação de moradores pode organizar protestos e gerar publicidade negativa (poder social e político), impactando o cronograma e a reputação da empresa. Ignorá-los na iniciação pode levar à inviabilidade do projeto, mesmo que o cliente final esteja satisfeito.

Recursos Adicionais

- **Guia PMBOK® (7ª Edição):** Para aprofundar nos princípios e domínios de desempenho que norteiam a gestão de projetos
- **Livro "A Estratégia do Oceano Azul":** Ajuda a pensar na justificativa e no posicionamento estratégico de novos projetos
- **Site do Project Management Institute (PMI) Brasil:** Para artigos, webinars e notícias sobre as tendências do mercado

NOTA IMPORTANTE: As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.