



Gerenciamento de Projetos pelo PMBoK 6^a.Edição

Nossas atividades Data Limite:

- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 1 e 2:
 - <https://forms.gle/A2rXDKbtnfMC2T496>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 5 e 6:
 - <https://forms.gle/LU44iwpZxecjZpFC7>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 7
 - <https://forms.gle/Va8SiNQjx2j6XjYt9>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 8,9 e 10
 - <https://forms.gle/hugjnzgtjEymdPUEA>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 11 e 12
 - <https://forms.gle/a5jf2jH2m4Hsg9MF9>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 13
 - <https://forms.gle/UuemP2ApsY7L1QNo9>

Resultado de nossas atividades:

- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 1 e 2:
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TQ9GaB051acEGU4_9BIDpTAVLqsBove3QUNqUUIUN94/edit?usp=sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 5 e 6:
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1s_74iLVDEiZ22jOaBWjezioMfe0akiYXu3aoUJM_5JA/edit?usp=sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 7
 - <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hEvUI42hs5O3yJ1eSrNj6q65B7cSflfzXMVmXKDychk/edit?usp=sharing>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 8,9 e 10
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RPNpdTPHVYVSPPEBi4XtHpF9_Mg0xcS0jXHnVkOVA9c/edit?usp=sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 11 e 12
 - <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zzaHTitXGI1bv8PpJ7d7j5cUhd8O56gpIKWVo2VR5fA/edit?usp=sharing>
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 13
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1P81ZOk6HI7tJE5FfW3yd1wIKu_9bbhRLaniZRvOoIAQ/edit?usp=sharing

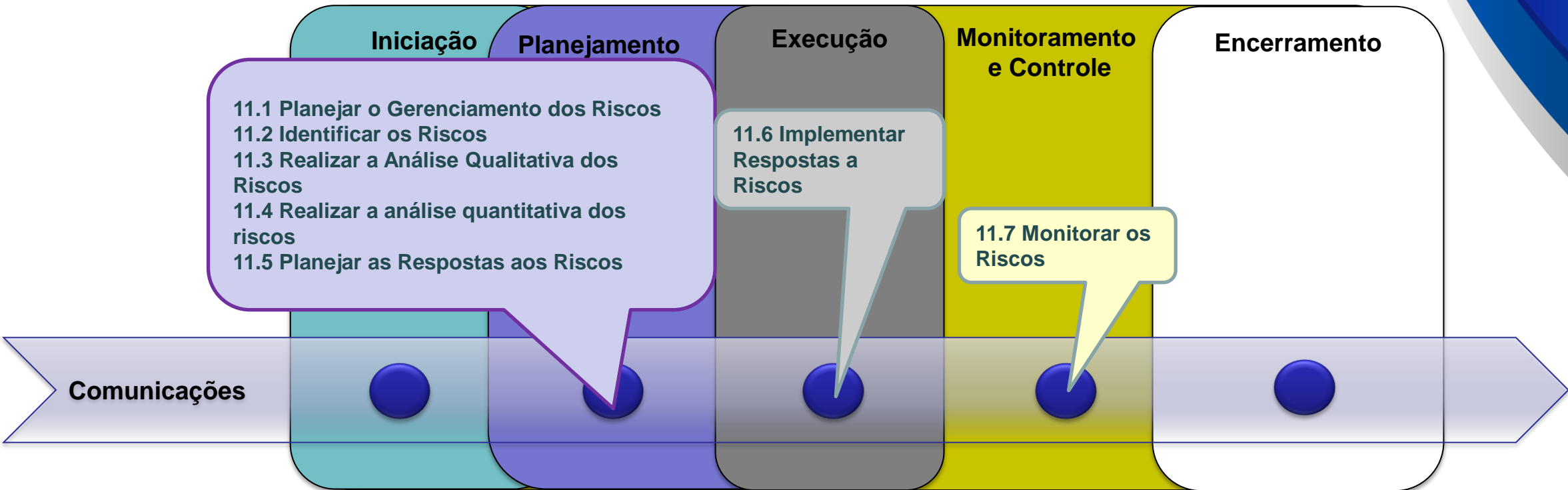
Programação

- Riscos e Aquisições – 3/11
- Partes Interessadas (Não haverá atividade para essa matéria) – 10/11
- Data Final para Entrega das atividades – 10/11
- Peso das atividades – 6
- AV2 - De 24 de novembro a 04 de dezembro – Peso 4
- Recuperação - De 07 de dezembro a 16 de dezembro



	Iniciação	Planejamento				Execução		Monitoramento e Controle		Encerramento
Integração	4.1	4.2				4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
Escopo		5.1	5.2	5.3	5.4			5.5	5.6	
Cronograma		6.1	6.2	6.3	6.4			6.6		
		6.5								
Custos		7.1	7.2	7.3				7.4		
Qualidade		8.1				8.2		8.3		
Recursos		9.1	9.2			9.3	9.4	9.5	9.6	
Comunicações		10.1				10.2		10.3		
Riscos		11.1	11.2	11.3	11.4	11.6		11.7		
		11.5								
Aquisições		12.1				12.2		12.3		
Partes interessadas	13.1	13.2				13.3		13.3		

Gerenciamento dos riscos do projeto



Relatórios de desempenho do trabalho

Plano de gerenciamento do projeto

Documentos do projeto

inclui os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto. O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto.

Plano de gerenciamento dos riscos

Plano de gerenciamento do projeto revisado

Registro dos riscos

Relatório de riscos

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade que visam proporcionar benefícios.
- Fazem isso num contexto de restrições e premissas, respondendo ao mesmo tempo às expectativas das partes interessadas que podem ser conflitantes e mutáveis.
- Em todos os projetos, existem riscos em dois níveis. Cada projeto contém riscos próprios, que podem afetar a consecução dos objetivos do projeto.
- Também é importante considerar o grau de risco a que está submetido todo o projeto, que decorre da combinação dos riscos individuais do projeto e de outras fontes de incerteza.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade que visam proporcionar benefícios.
- Fazem isso num contexto de restrições e premissas, respondendo ao mesmo tempo às expectativas das partes interessadas que podem ser conflitantes e mutáveis.
- Em todos os projetos, existem riscos em dois níveis. Cada projeto contém riscos próprios, que podem afetar a consecução dos objetivos do projeto.
- Também é importante considerar o grau de risco a que está submetido todo o projeto, que decorre da combinação dos riscos individuais do projeto e de outras fontes de incerteza.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Os processos de Gerenciamento dos Riscos do Projeto tratam dos dois graus de risco em projetos, definidos como abaixo:
 - O risco individual do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.
 - O risco geral do projeto é o efeito da incerteza do projeto no seu todo, decorrente de todas as fontes de incerteza, incluindo riscos individuais, representando a exposição das partes interessadas às implicações de variações no resultado do projeto, sejam positivas ou negativas.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Os riscos individuais do projeto podem ter impactos positivos ou negativos nos objetivos do projeto, se ocorrerem.
- O Gerenciamento dos Riscos do Projeto objetiva explorar ou aumentar os riscos positivos (oportunidades) e, ao mesmo tempo, evitar ou reduzir os riscos negativos (ameaças). Ameaças não administradas podem resultar em questões ou problemas como atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação.
- As oportunidades aproveitadas podem trazer benefícios como redução de tempo e custo, melhor desempenho ou reputação.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Os riscos individuais do projeto podem ter impactos positivos ou negativos nos objetivos do projeto, se ocorrerem.
- O Gerenciamento dos Riscos do Projeto objetiva explorar ou aumentar os riscos positivos (oportunidades) e, ao mesmo tempo, evitar ou reduzir os riscos negativos (ameaças). Ameaças não administradas podem resultar em questões ou problemas como atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação.
- As oportunidades aproveitadas podem trazer benefícios como redução de tempo e custo, melhor desempenho ou reputação.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- **O risco geral do projeto também pode ser negativo ou positivo.**
- O gerenciamento do risco geral do projeto visa manter a exposição aos riscos do projeto dentro de uma faixa aceitável, reduzindo as fontes de variação negativa, promovendo as fontes de variação positiva, e maximizando a probabilidade de alcançar os objetivos gerais do projeto.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Os riscos continuarão a surgir durante o ciclo de vida do projeto, de forma que os processos de gerenciamento dos riscos do projeto devem ser realizados iterativamente. Inicialmente, os riscos são tratados durante o planejamento através da modelagem da estratégia do projeto.
- Os riscos devem ser monitorados e gerenciados no decorrer do projeto, para garantir que o projeto progrida como planejado e os riscos emergentes sejam tratados.
- Para gerenciar os riscos de modo efetivo em determinado projeto, a equipe do projeto precisa conhecer qual o nível de exposição ao risco é aceitável para a realização dos objetivos do projeto.
- Define-se por limites dos riscos mensuráveis que refletem o apetite a riscos da organização e das partes interessadas do projeto. Os limites dos riscos expressam o grau de variação aceitável que cerca o objetivo do projeto.

Visão Geral dos Processos

11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos

- O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

11.2 Identificar os Riscos

- É o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características.

11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos

- O processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características.

11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos

- O processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.

11.5 Planejar as Respostas aos Riscos

- O processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.

11.6 Implementar Respostas a Riscos

- O processo de implementar planos acordados de resposta aos riscos.

11.7 Monitorar os Riscos

- O processo de monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

Riscos não relacionados a eventos. Os projetos, em sua maioria, se concentram apenas nos riscos decorrentes de eventos futuros incertos, que podem ou não ocorrer.

Os exemplos de riscos com base em eventos são: um vendedor chave pode sair do negócio durante o projeto, o cliente pode alterar o requisito após a planta ser concluída, ou um subcontratado pode propor melhorias dos processos operacionais padrão.

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

Resiliência do projeto. A existência de riscos emergentes fica mais clara com uma maior conscientização sobre os riscos desconhecidos. Esses são os riscos que só podem ser reconhecidos quando ocorrerem. Os riscos emergentes podem ser enfrentados pelo desenvolvimento de resiliência do projeto. Por exemplo:

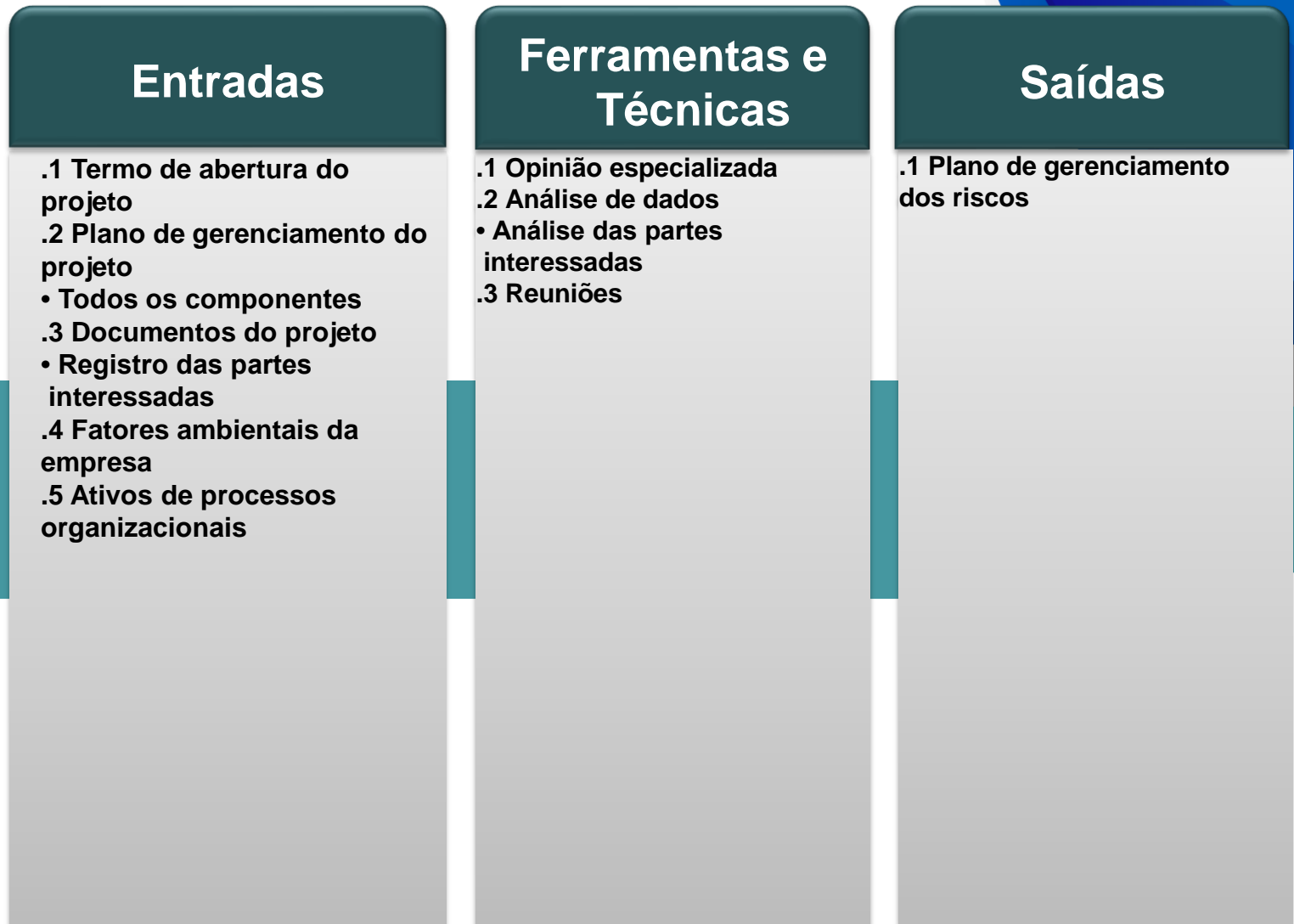
- Um determinado nível de contingência de orçamento e de cronograma para riscos emergentes, além de um valor de orçamento para riscos conhecidos;
- Processos de projeto flexíveis capazes de lidar com riscos emergentes e ainda manter a direção geral para as metas do projeto, inclusive um forte gerenciamento de mudanças;
- Equipe do projeto capacitada, com objetivos claros e confiável para entrega do trabalho dentro dos limites acordados;
- Revisão frequente dos primeiros sinais de alerta para identificar os riscos emergentes, tão logo quanto possível; e
- Informação das partes interessadas para esclarecer áreas da estratégia ou do escopo do projeto que possam ser ajustadas em resposta aos riscos emergentes.

11.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Planejar o Gerenciamento dos Riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

O principal benefício deste processo é garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização e para as outras partes interessadas.

Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.



PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

- O plano de gerenciamento dos riscos é um componente do plano de gerenciamento do projeto que descreve como as atividades de gerenciamento dos riscos serão estruturadas e executadas. O plano de gerenciamento dos riscos pode incluir alguns ou todos os elementos a seguir:
- Estratégia dos riscos. Descreve a abordagem geral do gerenciamento dos riscos neste projeto.
- Metodologia. Define as abordagens, ferramentas e fontes de dados específicas que serão usadas para realizar o gerenciamento dos riscos do projeto.
- Papéis e responsabilidades. Define o líder, o apoio e os membros da equipe de gerenciamento dos riscos para cada tipo de atividade descrita no plano de gerenciamento dos riscos, e explica suas responsabilidades.
- Financiamento. Identifica os fundos necessários para realizar as atividades relacionadas ao Gerenciamento dos Riscos do Projeto.
- Riscos do Projeto. Estabelece os protocolos para a aplicação de reservas de contingência e de gerenciamento.
- Prazos. Define quando e com que frequência os processos de Gerenciamento dos Riscos do Projeto serão realizados durante o ciclo de vida do projeto, e estabelece as atividades de gerenciamento dos riscos a serem incluídas no cronograma do projeto.

PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

- Categorias dos riscos.
- Fornece os meios para agrupar riscos individuais de projeto. Uma forma comum para estruturar categorias dos riscos usa a estrutura analítica dos riscos (EAR), uma representação hierárquica de possíveis fontes de
- Uma EAR ajuda a equipe do projeto a considerar toda a gama de fontes das quais podem surgir cada risco do projeto. Isso pode ser útil para identificar os riscos ou para categorizá-los.
- A organização pode ter uma EAR genérica, utilizada em todos os projetos ou pode haver várias estruturas EAR para diferentes tipos de projetos ou o projeto pode criar uma EAR personalizada.
- Se a EAR não for utilizada, a organização pode usar uma estrutura personalizada para categorização dos riscos, que pode ter a forma de uma lista simples de categorias ou uma estrutura baseada nos objetivos do projeto

Extrato de um Exemplo de Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

EAR NÍVEL 0	EAR NÍVEL 1	EAR NÍVEL 2
0. TODAS AS FONTES DE RISCO DO PROJETO	1. RISCO TÉCNICO	1.1 Definição do escopo
		1.2 Definição dos requisitos
		1.3 Estimativas, premissas, e restrições
		1.4 Processos técnicos
		1.5 Tecnologia
		1.6 Interfaces técnicas
		Etc.
	2. RISCO DE GERENCIAMENTO	2.1 Gerenciamento de projetos
		2.2 Gerenciamento de portfólio/programa
		2.3 Gerenciamento de operações
		2.4 Organização
		2.5 Recursos
		2.6 Comunicação
		Etc.
	3. RISCO COMERCIAL	3.1 Termos e condições do contrato
		3.2 Aquisição interna
		3.3 Fornecedores e prestadores de serviços
		3.4 Subcontratos
		3.5 Estabilidade do cliente
		3.6 Parcerias e joint ventures
		Etc.
	4. RISCO EXTERNO	4.1 Legislação
		4.2 Taxas de câmbio
		4.3 Local/instalações
		4.4 Meio ambiente/clima
		4.5 Concorrência
		4.6 Regulamentação
		Etc.

Apetite a riscos das partes interessadas

- Os apetites por riscos das principais partes interessadas no projeto ficam registrados no plano de gerenciamento dos riscos, pois informam os detalhes do processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos.
- Especificamente, o apetite de riscos das partes interessadas deve ser expresso como limites dos riscos mensuráveis de cada objetivo do projeto.
- Esses limites vão determinar o nível aceitável da exposição ao risco geral do projeto, e também são usados para informar as definições da probabilidade e os impactos a serem utilizados para avaliação e priorização de cada risco de projeto.

Definições de probabilidade e impacto dos riscos

- As definições dos níveis de probabilidade e impacto dos riscos são específicas ao contexto do projeto e refletem o apetite aos riscos e os limites da organização e das principais partes interessadas.
- O projeto pode gerar definições específicas de níveis de probabilidade e impacto ou pode começar com definições gerais, fornecidas pela organização.
- O número de níveis reflete o grau de detalhe exigido para o processo Gerenciamento dos Riscos do Projeto, com mais níveis utilizados para uma abordagem mais detalhada dos riscos (tipicamente cinco níveis) e menos para um processo simples (geralmente três).

Exemplo de definições de probabilidade e impacto

ESCALA	PROBABILIDADE	+/- IMPACTO SOBRE OBJETIVOS DO PROJETO		
		TEMPO	CUSTO	QUALIDADE
Muito alto	>70%	>6 meses	> US\$ 5 milhões	Impacto muito significativo sobre a funcionalidade geral
Alto	51-70%	3-6 meses	US\$ 1M-US\$ 5M	Impacto significativo sobre a funcionalidade geral
Médio	31-50%	1-3 meses	US\$ 501.000 - US\$ 1 milhão	Algum impacto em áreas funcionais essenciais
Baixo	11-30%	1-4 semanas	US\$ 100.000 - US\$ 500.000	Impacto secundário sobre a funcionalidade geral
Muito baixo	1-10%	1 semana	< US\$ 100.000	Impacto secundário sobre funções secundárias
Nulo	<1%	Sem mudança	Sem mudança	Nenhuma mudança em funcionalidade

Matriz de probabilidade e impacto

- A matriz de probabilidade e impacto é uma rede para o mapeamento da probabilidade de ocorrência de cada risco e o seu impacto nos objetivos do projeto caso tal risco ocorra.
- Essa matriz especifica as combinações de probabilidade e impacto que permitem a divisão de riscos de projeto em grupos prioritários (ver Figura no próximo slide).
- Os riscos podem ser priorizados para análise e planejamento posteriores de respostas, com base na probabilidade e nos impactos respectivos.
- A probabilidade de ocorrência de cada risco individual do projeto é avaliada, assim como o seu impacto em um ou mais objetivos, se ocorrer, utilizando definições de probabilidade e impacto conforme especificado no plano de gerenciamento dos riscos.
- Aos riscos individuais do projeto atribuem-se níveis de prioridade com base na combinação da probabilidade e do impacto avaliados, de acordo com uma matriz de probabilidade e impacto.

Matriz de probabilidade e impacto

		Ameaças					Oportunidades						
Probabilidade	Muito alta 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	Muito alta 0.90	Probabilidade
	Alta 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	Alta 0.70	
	Média 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	Média 0.50	
	Baixa 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	Baixa 0.30	
	Muito baixa 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	Muito baixa 0.10	
		Muito baixo 0.05	Baixo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muito alto 0.80	Muito alto 0.80	Alto 0.40	Moderado 0.20	Baixo 0.10	Muito baixo 0.05		
Impacto negativo						Impacto positivo							

11.2 IDENTIFICAR OS RISCOS

Identificar os Riscos é o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características. O principal benefício deste processo é a documentação de cada risco de projeto existente e as fontes gerais de riscos do projeto.

Também reúne informações para que a equipe do projeto possa responder de forma apropriada aos riscos identificados. Este processo é realizado ao longo do projeto.

As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado



IDENTIFICAR OS RISCOS

- Identificar os riscos considera os riscos individuais do projeto e as fontes de risco geral do projeto.
- Os participantes das atividades de identificação dos riscos podem incluir o gerente do projeto, membros da equipe do projeto, especialista em riscos de projeto (se atribuído), clientes, especialistas no assunto externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projeto, gerentes de operações, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos da organização.
- Embora, quase sempre, essas pessoas sejam os principais participantes na identificação dos riscos, todas as partes interessadas do projeto devem ser incentivadas a identificar os riscos individuais do projeto.
- É especialmente importante envolver a equipe do projeto de modo que ela possa desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos individuais identificados, o nível do risco geral do projeto e as respectivas ações de resposta aos riscos

IDENTIFICAR OS RISCOS

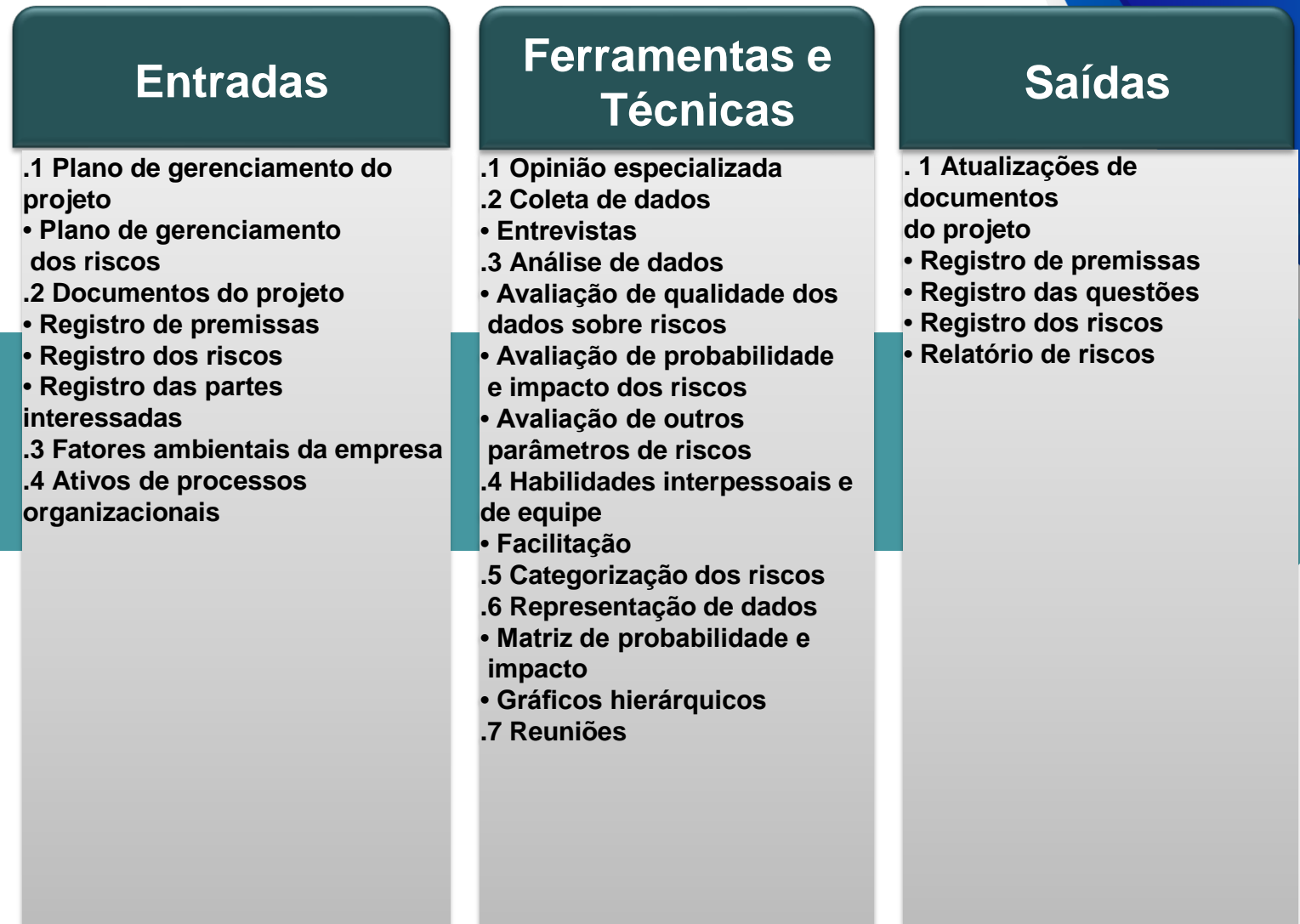
- Na descrição e registro de cada risco do projeto, deve-se usar um formato uniforme para as especificações dos riscos para garantir que cada risco seja compreendido claramente e sem equívocos a fim de apoiar a análise e o desenvolvimento de respostas eficazes aos riscos.
- Os responsáveis pelos riscos individuais do projeto podem ser denominados parte integrante do processo Identificar os Riscos e serão confirmados durante o processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.
- As respostas preliminares aos riscos também podem ser identificadas e registradas, e serão revisadas e confirmadas como parte do processo Planejar as Respostas aos Riscos.
- Identificar os riscos é um processo iterativo, pois novos riscos podem surgir no decorrer do projeto, através de seu ciclo de vida e o nível de risco geral do projeto também pode mudar.
- As frequências de iteração e participação em cada ciclo de identificação dos riscos variam de acordo com a situação, e isto será definido no plano de gerenciamento dos riscos.

RELATÓRIO DE RISCOS

- O relatório de riscos apresenta informações sobre fontes de risco geral do projeto, juntamente com informações resumidas sobre os riscos individuais identificados.
- O relatório de riscos é desenvolvido de modo progressivo ao longo do processo Gerenciamento dos Riscos do Projeto.
- Os resultados de Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos, Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos, Planejar as Respostas aos Riscos, Implementar Respostas a Riscos e Monitorar os Riscos também fazem parte do relatório de riscos à medida que estes processos são concluídos.
- Após a conclusão do processo Identificar os Riscos, as informações do relatório de riscos podem incluir, mas não estar limitadas a:
 - Fontes de risco geral do projeto, indicando quais são as fontes mais importantes de exposição ao risco geral do projeto; e
 - Resumo de informações sobre riscos individuais identificados do projeto como, por exemplo, número de ameaças e oportunidades identificadas, distribuição de riscos em todas as categorias, métricas e tendências, etc.

11.3 REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos é o processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade e impacto de ocorrência, assim como outras características. O principal benefício deste processo é que concentra os esforços em riscos de alta prioridade. Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado



REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

- O processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos avalia a prioridade dos riscos individuais identificados do projeto utilizando as respectivas probabilidades de ocorrência e o impacto correspondente sobre os objetivos do projeto se os riscos ocorrerem e outros fatores.
- Essas avaliações são subjetivas, pois baseiam-se em percepções do risco pela equipe do projeto e outras partes interessadas.
- Portanto, uma avaliação eficaz requer a identificação explícita e o gerenciamento das atitudes dos riscos dos participantes chave no processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.
- A percepção do risco introduz a parcialidade na avaliação dos riscos identificados; por isso, é preciso estar atento para identificá-los e corrigilos.
- Se um facilitador for usado para apoiar o processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos, resolver parcialidades é uma parte importante do papel do facilitador. Uma avaliação da qualidade das informações disponíveis sobre os riscos individuais do projeto também ajuda a esclarecer a avaliação da importância de cada risco para o projeto.

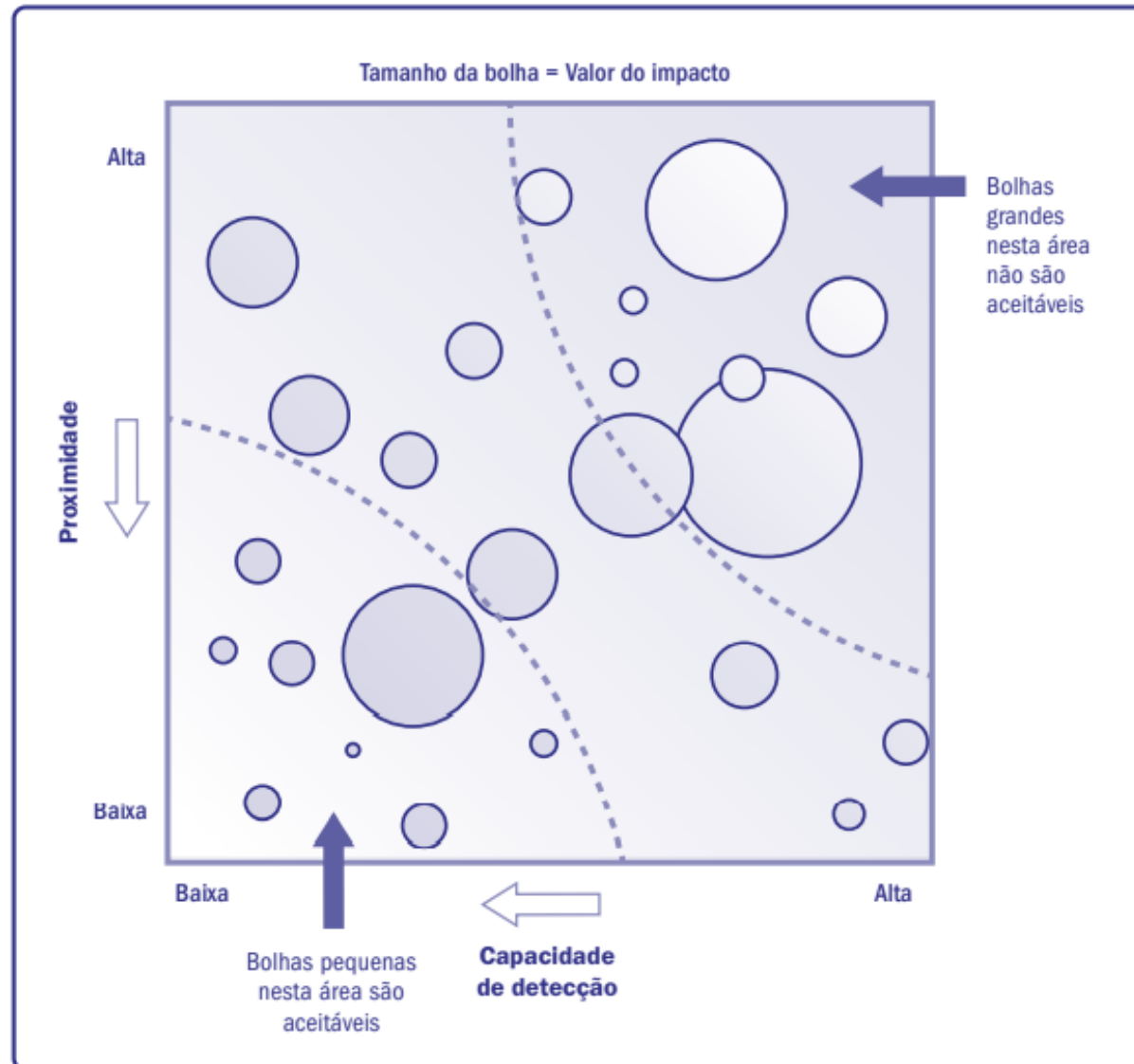
Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos.

- A avaliação de probabilidade dos riscos considera a probabilidade de ocorrência de um risco específico.
- A avaliação do impacto dos riscos considera o efeito em potencial sobre um ou mais objetivos do projeto, como cronograma, custo, qualidade ou desempenho.
- Os impactos serão negativos para ameaças e positivos para oportunidades.
- Probabilidade e impacto são avaliados em relação a cada risco individual identificado do projeto.
- Os riscos podem ser avaliados em entrevistas ou reuniões com participantes selecionados por sua familiaridade com os tipos de risco incluídos no registro dos riscos.
- São incluídos membros da equipe do projeto e pessoas competentes externas ao projeto.
- O nível de probabilidade de cada risco e seu impacto em cada objetivo são avaliados durante a entrevista ou reunião.
- As diferenças nos níveis de probabilidade e impacto percebidas pelas partes interessadas são esperadas, e essas diferenças devem ser exploradas.
- Também são registrados detalhes explicativos, incluindo as premissas que justificam os níveis atribuídos. Probabilidades e impactos dos riscos são avaliados usando as definições estipuladas no plano de gerenciamento dos riscos.
- Os riscos de baixa probabilidade e impacto podem ser incluídos no registro dos riscos como parte de uma lista de observação para monitoramento futuro

Gráficos hierárquicos

- Nos casos em que os riscos tenham sido categorizados com mais de dois parâmetros, a matriz de probabilidade e impacto não pode ser usada e, então, outras representações gráficas são necessárias.
- Por exemplo, um gráfico de bolhas exhibe três dimensões de dados e cada risco é representado graficamente como um disco (bolha) e os três parâmetros são representados pelos valores dos eixos x, y e o tamanho da bolha.
- A Figura no próximo slide mostra um exemplo de gráfico de bolhas no qual a capacidade de detecção e a proximidade são representadas pelos eixos x e y e o valor do impacto pelo tamanho da bolha.

Exemplo de gráfico de bolhas que mostra a capacidade de detecção, a proximidade e o valor do impacto



11.4 REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos é o processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.

O principal benefício deste processo é que quantifica a exposição ao risco geral do projeto, e também pode fornecer informações quantitativas adicionais dos riscos para apoio do planejamento de respostas aos mesmos.

Este processo não é necessário para todos os projetos mas, quando usado, deve ser realizado ao longo de todo o projeto. As entradas e saídas deste processo estão ilustradas na Figura ao lado



REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

- O processo Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos não é necessário para todos os projetos.
- Realizar uma análise robusta depende da disponibilidade de dados de alta qualidade sobre os riscos individuais do projeto e outras fontes de incerteza, bem como uma sólida linha de base subjacente do projeto para escopo, cronograma e custo.
- A análise quantitativa dos riscos geralmente requer software especializado e expertise no desenvolvimento e na interpretação dos modelos de riscos. Também consome tempo e custo adicionais.
- O uso da análise quantitativa de riscos de um projeto será especificado no plano de gerenciamento dos riscos do projeto.
- Provavelmente, é mais apropriado para projetos complexos ou de grande porte, projetos de importância estratégica, projetos para os quais se exige um requisito contratual ou ainda aqueles em que uma parte interessada o exija.
- A análise quantitativa de riscos é o único método confiável para avaliar o risco geral do projeto através da avaliação do efeito agregado de todos os riscos individuais do projeto e outras fontes de incerteza sobre os resultados do projeto.

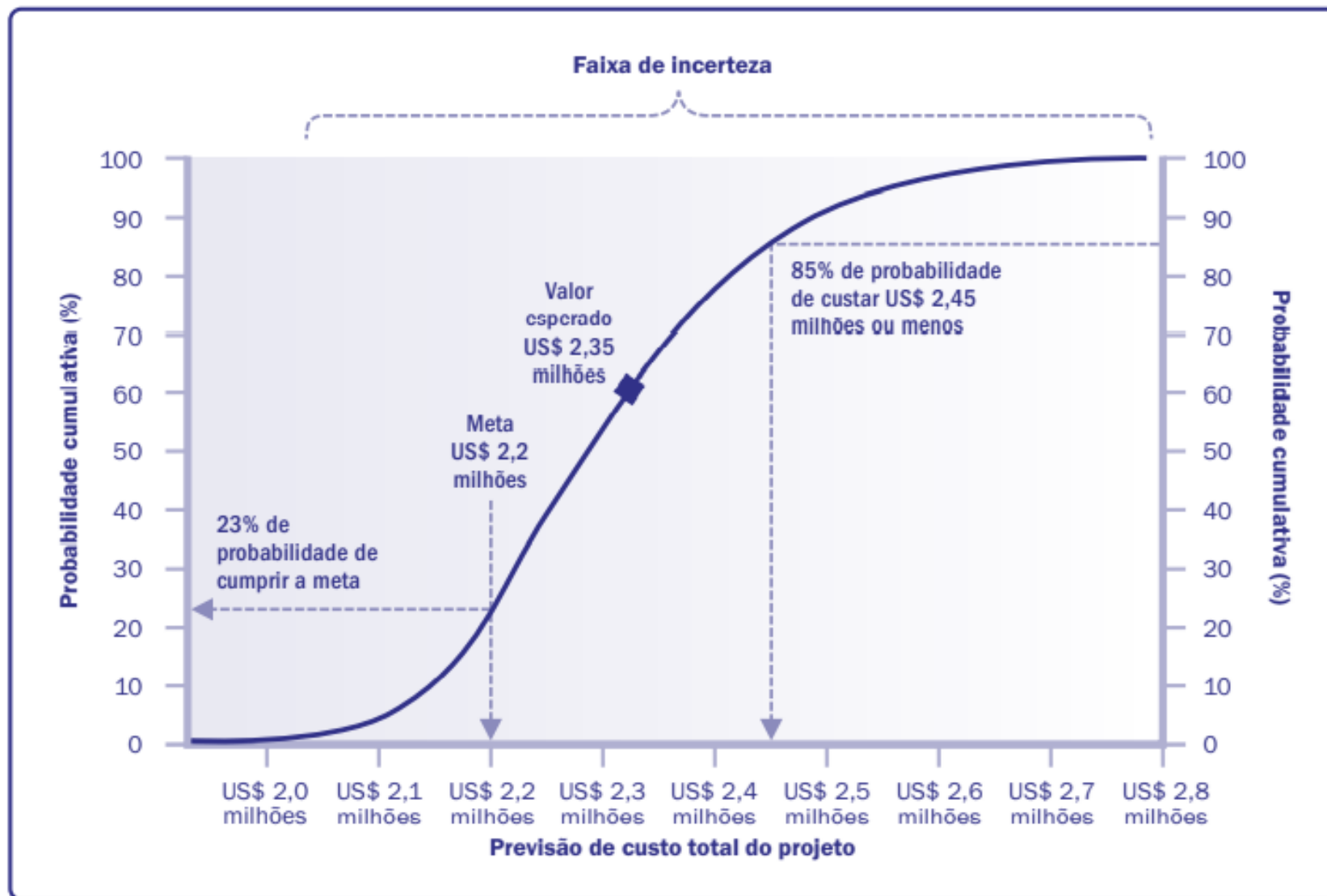
Simulação.

- A análise quantitativa dos riscos usa um modelo que simula os efeitos combinados dos riscos individuais e outras fontes de incerteza para avaliar o possível impacto de alcançar os objetivos do projeto.
- De modo geral, as simulações são executadas usando a análise de Monte Carlo. Ao executar uma análise de Monte Carlo para risco de custo, a simulação usa estimativas de custo do projeto.
- Ao executar uma análise de Monte Carlo para risco de cronograma, utiliza-se o diagrama de rede do cronograma e estimativas de duração. A análise quantitativa dos riscos integrada, custo-cronograma, utiliza essas duas entradas. A saída é um modelo de análise quantitativa dos riscos.

Simulação.

- Um software é usado para iterar o modelo de análise quantitativa dos riscos milhares de vezes.
- Os valores de entrada (por exemplo, estimativas de custos, estimativas de duração ou ocorrência de ramos probabilísticos) são escolhidos aleatoriamente para cada iteração.
- As saídas representam a faixa de resultados possíveis para o projeto (por exemplo, data final do projeto, custo do projeto na conclusão).
- As saídas típicas incluem um histograma que apresenta o número de iterações em que determinado resultado decorreu da simulação ou uma distribuição de probabilidade cumulativa (curva S), representando a probabilidade de alcançar qualquer resultado determinado ou menos.

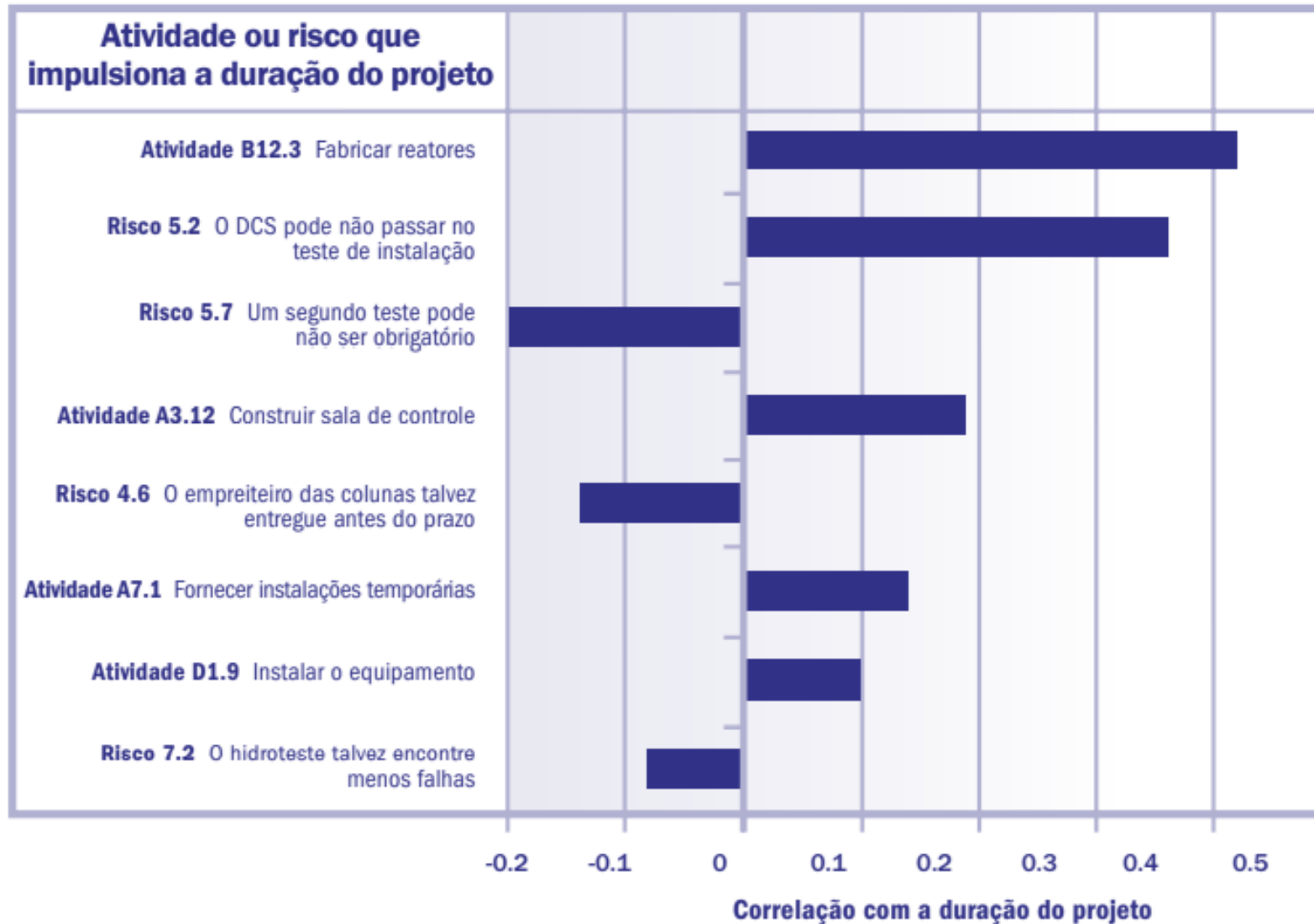
Exemplo de curva S de uma análise de Monte Carlo de risco de custo.



Análise de sensibilidade.

- A análise de sensibilidade ajuda a determinar quais riscos individuais do projeto (ou outras fontes de incerteza) têm o maior potencial de impacto sobre os resultados do projeto.
- Faz a correlação das variações nos resultados do projeto com variações em elementos do modelo de análise quantitativa dos riscos.
- Uma exibição típica da análise de sensibilidade é o diagrama de tornado, que apresenta o coeficiente de correlação calculado de cada elemento do modelo da análise quantitativa dos riscos que pode influenciar o resultado do projeto.
- Isso pode incluir os riscos individuais do projeto, as suas atividades com graus elevados de variabilidade ou fontes específicas de ambiguidade

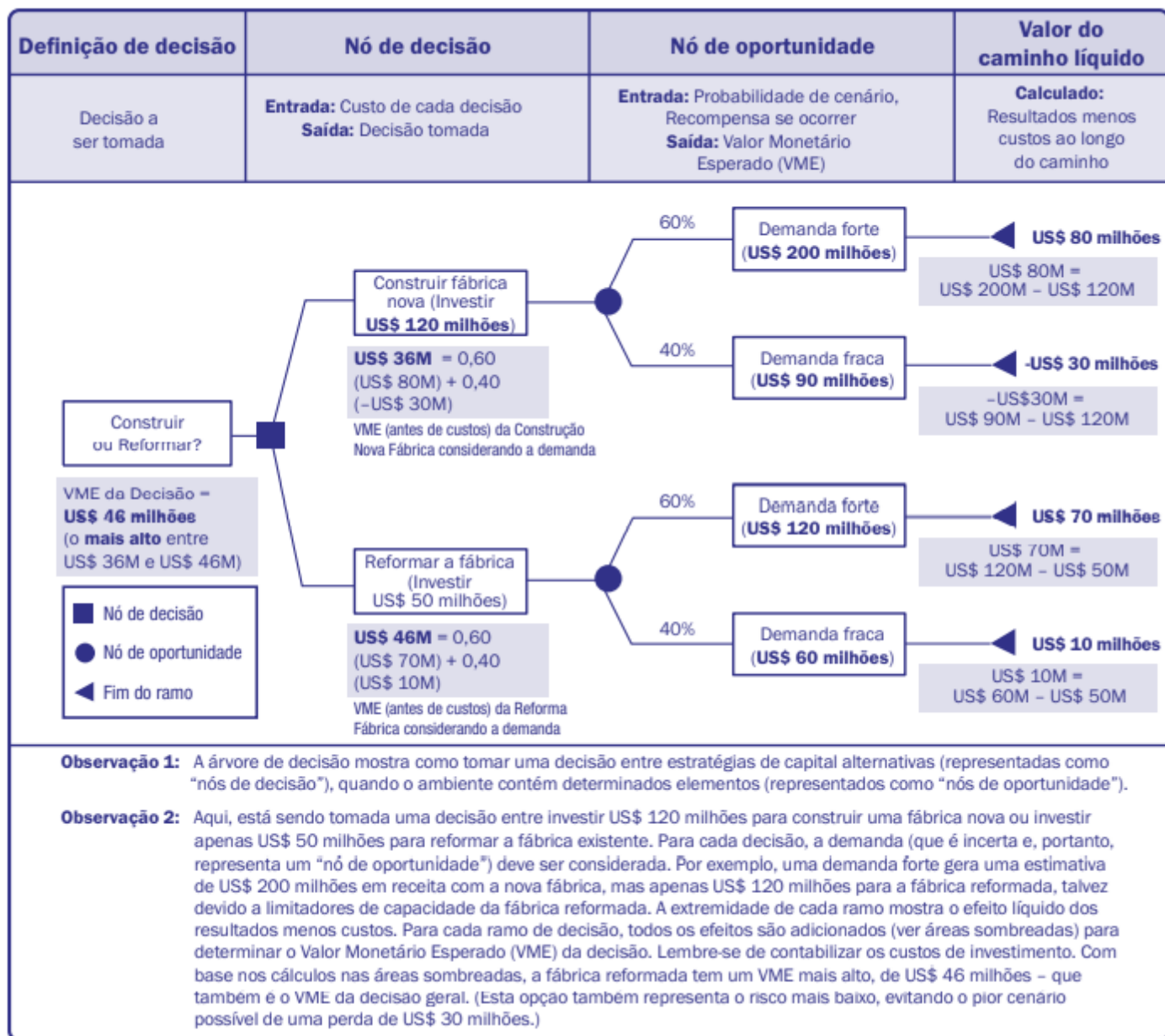
Exemplo de Diagrama de Tornado



Análise da árvore de decisão

- Árvores de decisão são usadas para apoiar a seleção do melhor entre vários cursos de ação alternativos.
- Caminhos alternativos pelo projeto aparecem na árvore de decisão que utiliza ramos representando os vários eventos ou decisões, e cada qual pode ter custos associados e riscos individuais de projeto relativos (incluindo ameaças ou oportunidades).
- Os pontos finais dos ramos da árvore de decisão representam o resultado de adotar esse determinado caminho, que pode ser negativo ou positivo.
- A árvore de decisão é avaliada pelo cálculo do valor monetário esperado de cada ramo, permitindo a seleção do caminho ideal

Exemplo de árvore de decisão

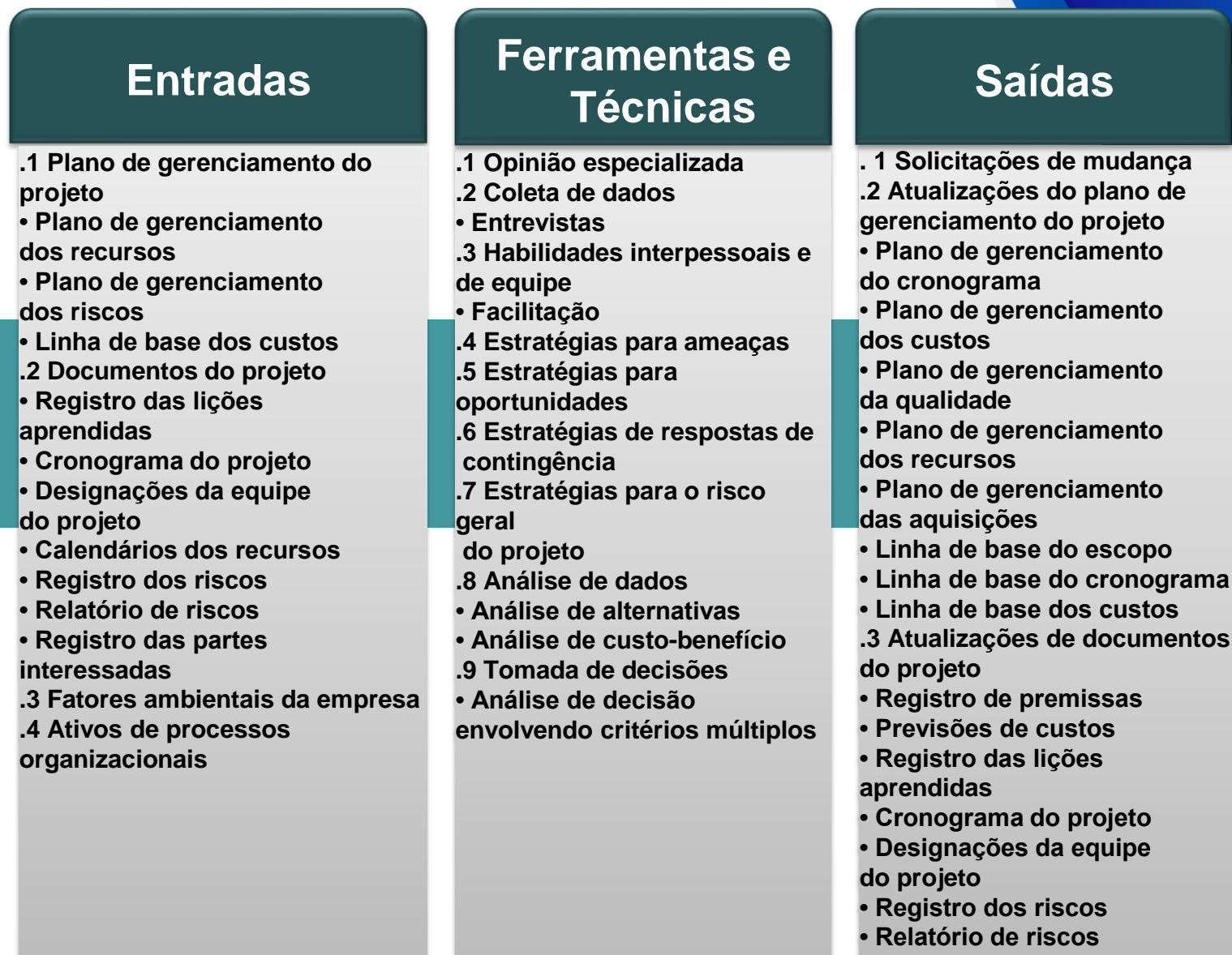


11.5 PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Planejar as Respostas aos Riscos é o processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.

O principal benefício deste processo é que identifica formas apropriadas de abordar o risco geral e os riscos individuais do projeto. Este processo também aloca recursos e adiciona atividades em documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário.

Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado



ESTRATÉGIAS PARA AMEAÇAS

- Escalar. A escalação é apropriada quando a equipe do projeto ou o seu patrocinador concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta proposta exceda a autoridade do gerente do projeto.
- Os riscos escalados são gerenciados no nível do programa, nível de portfólio ou outra parte relevante da organização, e não no nível do projeto. O gerente do projeto determina quem deve ser notificado sobre a ameaça e comunica os detalhes a essa pessoa ou parte da organização.
- É importante que a responsabilidade das ameaças escaladas seja aceita pela parte relevante da organização. De modo geral, as ameaças são escaladas para o nível que corresponda aos objetivos que teriam sido afetados se a ameaça tivesse ocorrido. As ameaças escaladas não são mais monitoradas pela equipe do projeto após a escalação, embora possam ser incluídas no registro dos riscos para informações.

ESTRATÉGIAS PARA AMEAÇAS

- Prevenir. A prevenção de riscos ocorre quando a equipe do projeto atua para eliminar a ameaça ou proteger o projeto de seu impacto.
- Pode ser apropriado para ameaças de alta prioridade com alta probabilidade de ocorrência e um impacto negativo importante.
- A prevenção pode envolver a alteração de algum aspecto do plano de gerenciamento do projeto ou alterar o objetivo em perigo para eliminar inteiramente a ameaça, reduzindo a sua probabilidade de ocorrência a zero.
- O responsável pelo risco também pode agir para isolar os objetivos do projeto do impacto do risco, caso ocorra. Exemplos de ações de prevenção podem incluir: remover a causa de uma ameaça, prorrogar o cronograma, mudar a estratégia do projeto ou reduzir o escopo.
- Alguns riscos podem ser evitados pelo esclarecimento de requisitos, obtenção de informações, aprimoramento da comunicação ou aquisição de expertise.

ESTRATÉGIAS PARA AMEAÇAS

- Transferir. A transferência envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto, caso a ameaça ocorra.
- Quase sempre a transferência do risco envolve o pagamento de um prêmio ao terceiro que assume a ameaça.
- A transferência pode ser realizada por uma série de ações que incluem, mas não estão limitadas a, o uso de seguro, bônus de desempenho, garantias, cauções, etc.
- Acordos podem ser usados para transferir a responsabilidade e a propriedade de riscos especificados para um terceiro.

ESTRATÉGIAS PARA AMEAÇAS

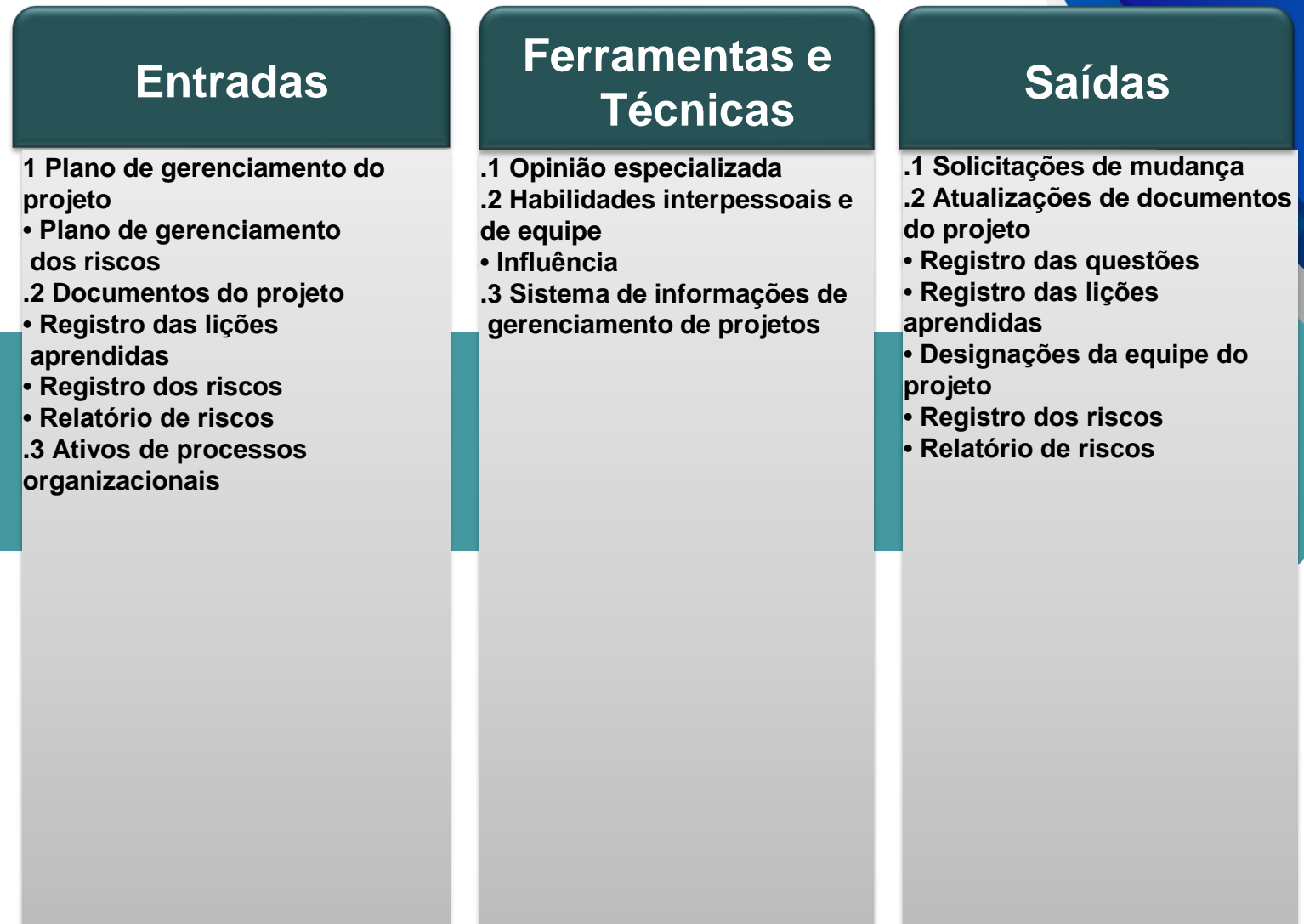
- Mitigar. Na mitigação de riscos a ação é realizada para reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto de uma ameaça. A ação de mitigação antecipada é quase sempre mais efetiva do que tentar reparar o dano depois que a ameaça ocorreu.
- Adotar processos menos complexos, fazer mais testes ou escolher um vendedor mais estável são exemplos de ações de mitigação. A mitigação pode exigir o desenvolvimento de um protótipo para reduzir o risco de implementação de um processo ou produto a partir de um modelo de bancada.
- Quando não é possível reduzir a probabilidade, a resposta de mitigação pode reduzir o impacto pela concentração em fatores que determinam a sua severidade. Por exemplo, a inclusão de redundância em um sistema pode reduzir o impacto de uma falha do componente original.

ESTRATÉGIAS PARA AMEAÇAS

- Aceitar. A aceitação de risco reconhece a existência de uma ameaça, mas nenhuma ação proativa é tomada.
- Essa estratégia pode ser correta para ameaças de baixa prioridade e também pode ser adotada quando não é possível, nem econômico, resolver a ameaça de qualquer outra forma. A aceitação pode ser ativa ou passiva.
- A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva de contingência, incluindo valores para tempo, dinheiro ou recursos para cuidar da ameaça, caso ocorra.
- A aceitação passiva não envolve ação proativa além da revisão periódica da ameaça para garantir que não haja mudança significativa.

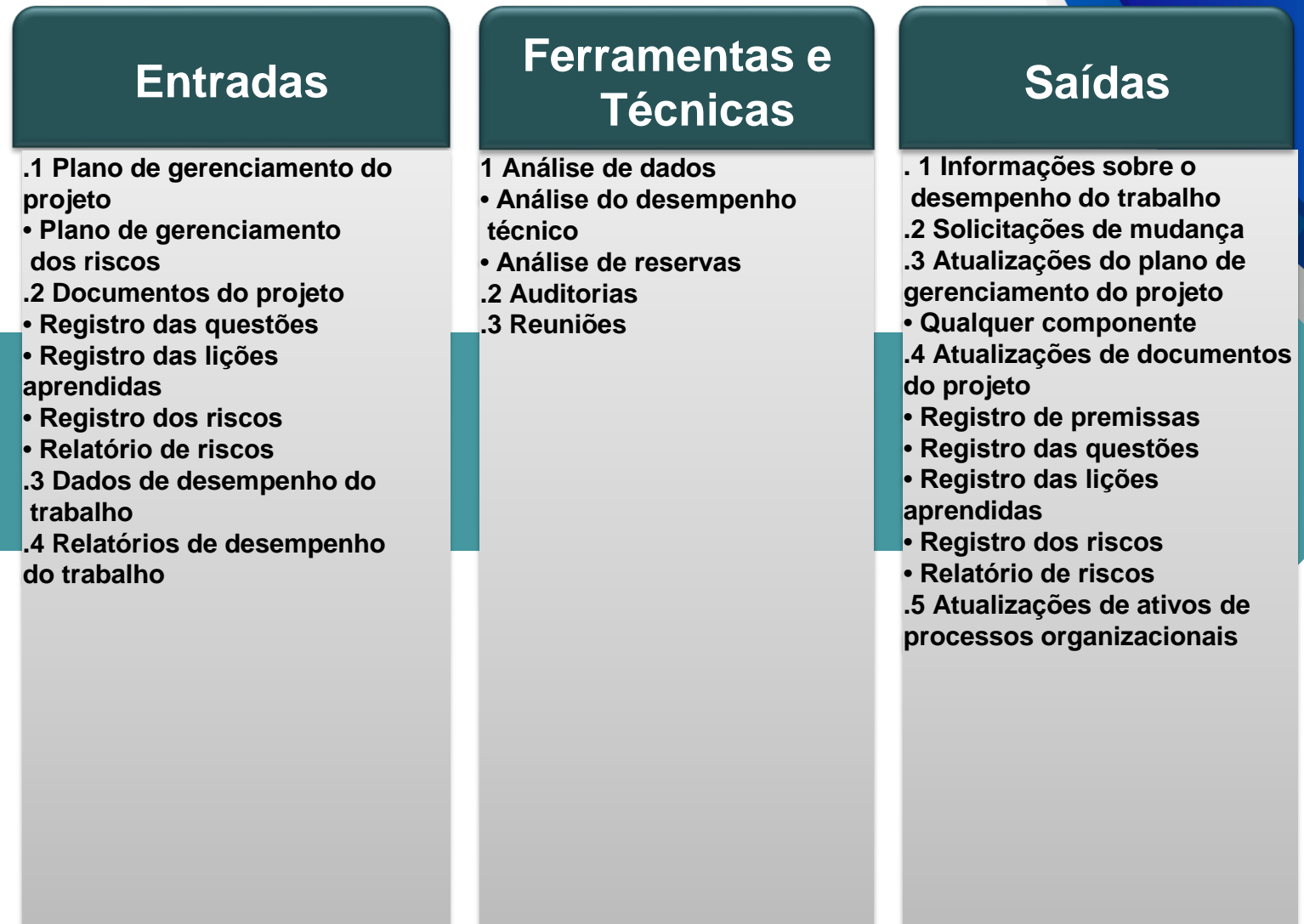
11.6 IMPLEMENTAR RESPOSTAS AOS RISCOS

Implementar Respostas aos Riscos é o processo de implementar planos acordados de resposta aos riscos. O principal benefício deste processo é a garantia de que as respostas acordadas aos riscos sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças individuais e maximizar as oportunidades individuais do projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado



11.7 MONITORAR OS RISCOS

Monitorar os Riscos é o processo de monitoramento da implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, identificação e análise dos novos riscos, e avaliação da eficácia do processo de riscos ao longo do projeto. O principal benefício deste processo é que habilita decisões do projeto com base em informações atuais sobre a exposição geral de risco e riscos individuais do projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado



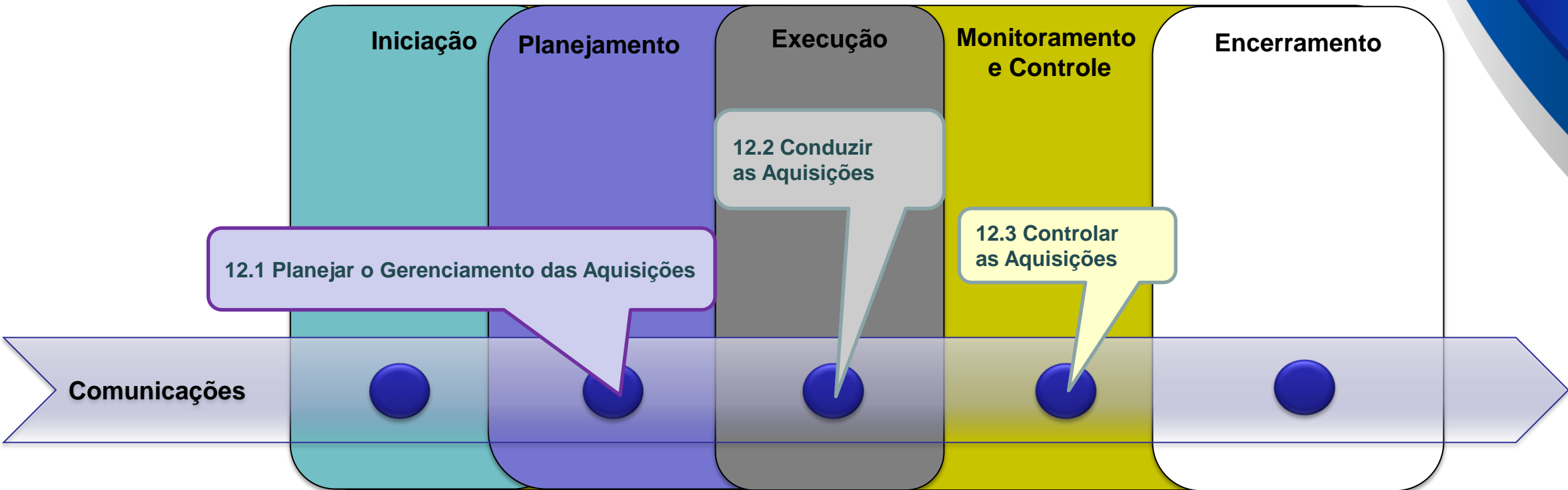
IMPLEMENTAR RESPOSTAS AOS RISCOS

- Para garantir que a equipe do projeto e as partes interessadas chave estejam cientes do nível atual de exposição ao risco, o trabalho de projeto deve ser constantemente monitorado quanto a riscos individuais novos, alterados, defasados e para as mudanças no nível do risco geral do projeto pela aplicação do processo Monitorar os Riscos.
- O processo Monitorar os Riscos usa informações de desempenho geradas durante a execução do projeto para determinar se:
 - As respostas a riscos implementadas são efetivas,
 - O nível geral de risco do projeto sofreu alterações,
 - O status dos riscos individuais identificados do projeto sofreu alterações,
 - Surgiram novos riscos individuais do projeto,
 - A abordagem do gerenciamento dos riscos ainda é a apropriada,
 - As premissas do projeto ainda são válidas,
 - As políticas e os procedimentos de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos,
 - As reservas de contingência para custos ou cronograma devem ser modificadas, e
 - A estratégia do projeto ainda é válida.



	Iniciação	Planejamento				Execução		Monitoramento e Controle		Encerramento
Integração	4.1	4.2				4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
Escopo		5.1	5.2	5.3	5.4			5.5	5.6	
Cronograma		6.1 6.5	6.2	6.3	6.4			6.6		
Custos		7.1	7.2	7.3				7.4		
Qualidade		8.1				8.2		8.3		
Recursos		9.1	9.2			9.3	9.4	9.5	9.6	
Comunicações		10.1				10.2		10.3		
Riscos		11.1 11.5	11.2	11.3	11.4	11.6		11.7		
Aquisições		12.1				12.2		12.3		
Partes interessadas	13.1	13.2				13.3		13.3		

Gerenciamento das aquisições do projeto



Relatórios de desempenho do trabalho

Plano de gerenciamento do projeto

Documentos do projeto

o inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O Gerenciamento das Aquisições do Projeto inclui os processos de gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra, memorandos de entendimento (MOAs) ou acordos de nível de serviço (ANSs) internos. O pessoal autorizado a adquirir os bens e/ou serviços necessários para o projeto podem ser membros da equipe de projeto, gerência ou parte do departamento de compras da organização, se aplicável.

Plano de gerenciamento das aquisições

Estratégia da aquisição

Vendedores selecionados

Relatório de riscos

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Mais do que na maioria dos outros processos de gerenciamento de projetos, pode haver obrigações legais e penalidades significativas vinculadas ao processo de aquisições.
- O gerente do projeto não precisa ser um especialista treinado em leis e normas de gerenciamento de aquisições, mas deve estar familiarizado o suficiente com o processo de aquisições para tomar decisões inteligentes sobre contratos e relações contratuais.
- O gerente do projeto normalmente não está autorizado a assinar contratos legais que obriguem a organização; isso é reservado para as pessoas que têm essa autoridade..

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Um contrato deve definir claramente as entregas e os resultados esperados, incluindo qualquer transferência de conhecimentos do vendedor para o comprador.
- Tudo o que não estiver no contrato não pode ser legalmente exigido. Ao trabalhar internacionalmente, os gerentes do projeto devem considerar o efeito que a cultura e as leis locais têm sobre contratos e sua exigibilidade, não importa o quanto um contrato esteja redigido claramente.
- Um contrato de aquisição inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador relativos ao que o vendedor deve realizar ou fornecer.
- A equipe de gerenciamento do projeto é responsável por assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, trabalhar com o escritório de aquisições para garantir que as políticas de aquisições da organização sejam cumpridas.
- Dependendo da área de aplicação, um acordo pode ser um contrato, um acordo de nível de serviços (ANS), um entendimento, um memorando de entendimento (MOA) ou um pedido de compra.

Visão Geral dos Processos

12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições

- O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial.

12.2 Conduzir as Aquisições

- O processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.

12.3 Controlar as Aquisições

- O processo de gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- A definição de papéis e responsabilidades relacionados a aquisições deve ser feita no início do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições.
- O gerente do projeto deve garantir que a equipe do projeto tenha a expertise de aquisição no nível requerido para o projeto.
- Os participantes do processo de aquisições podem incluir pessoal do departamento de compras ou aquisições e também pessoal do departamento jurídico da organização compradora.
- Essas responsabilidades devem ser documentadas no plano de gerenciamento das aquisições.

Passos típicos de um processo de aquisição

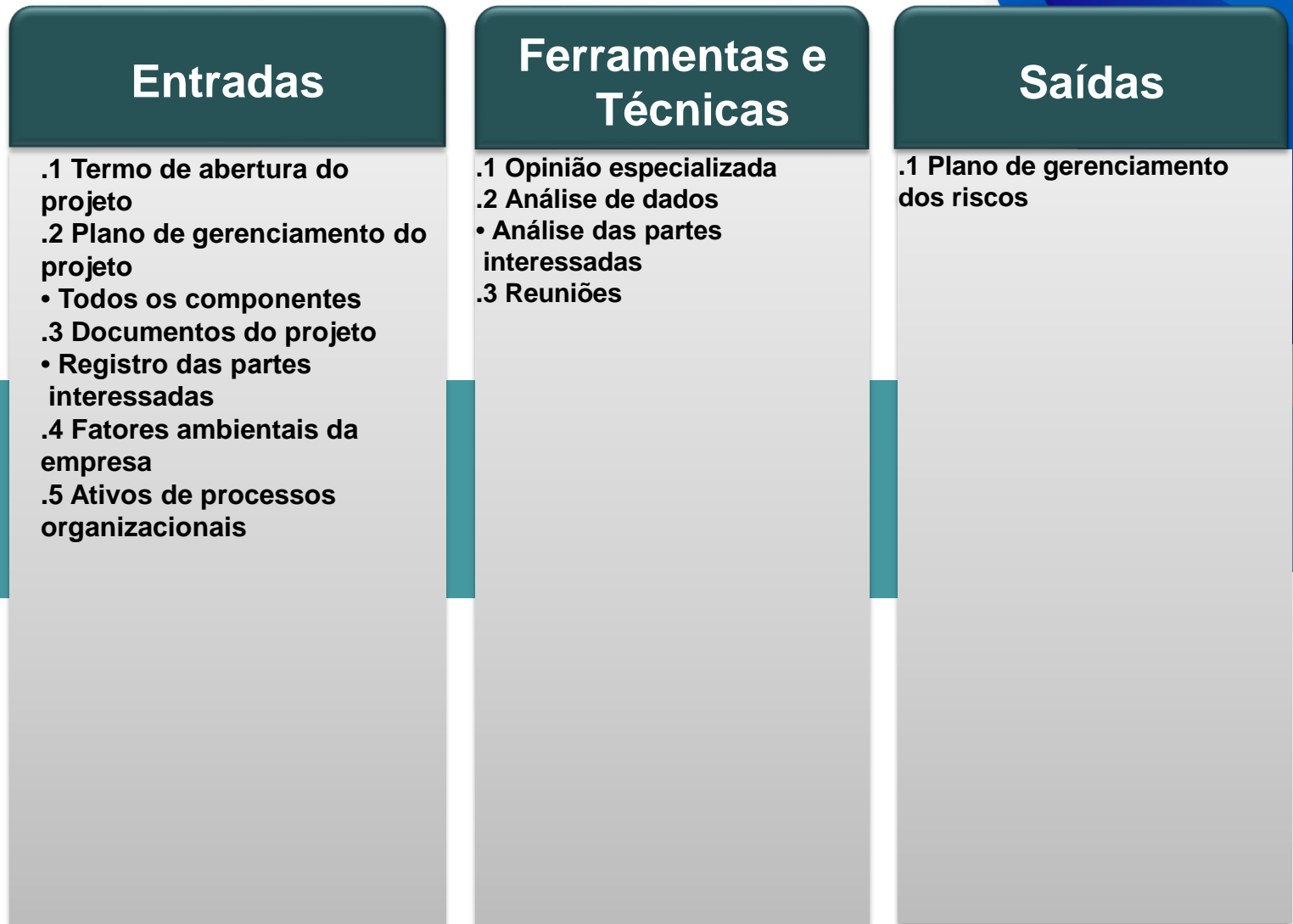
- Os passos típicos podem incluir:
 - Preparar a especificação do trabalho das aquisições (ET) ou os termos de referência (TR).
 - Preparar uma estimativa de custos de alto nível para determinar o orçamento.
 - Divulgar a oportunidade.
 - Identificar uma lista resumida de vendedores qualificados.
 - Preparar e emitir documentos de licitação.
 - Preparar e enviar propostas por parte do vendedor.
 - Fazer uma avaliação técnica das propostas, incluindo qualidade.
 - Fazer uma avaliação de custos das propostas.
 - Preparar a avaliação final combinada de qualidade e custos para selecionar a proposta vencedora.
 - Finalizar as negociações e assinar o contrato entre o comprador e o vendedor.

11.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Planejar o Gerenciamento dos Riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

O principal benefício deste processo é garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização e para as outras partes interessadas.

Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.



ESTRATÉGIA DA AQUISIÇÃO

- Depois que a análise de fazer ou comprar estiver completa e for tomada a decisão de adquirir externamente ao projeto, uma estratégia da aquisição deve ser identificada.
- O objetivo da estratégia da aquisição é determinar o método de entrega do projeto, o(s) tipo(s) de acordo(s) juridicamente vinculativo(s) e como a aquisição avançará pelas suas fases.

Elementos da Estratégia de Aquisição

- Métodos de entrega. Os métodos de entrega são diferentes para serviços profissionais em contraste com serviços de construção.
 - Para serviços profissionais, os métodos de entrega incluem: comprador/prestador de serviços sem subcontratação, comprador/prestador de serviços com possibilidade de subcontratação, empreendimento conjunto entre comprador e prestador de serviços e o comprador/prestador de serviços que atua como representante.
 - Para construção industrial ou comercial, os métodos de entrega de projetos incluem, mas não estão limitados a: turnkey, design build (DB), design bid build (DBB), design build operate (DBO), build own operate transfer (BOOT) e outros.

Elementos da Estratégia de Aquisição

- Tipos de pagamentos contratuais. Os tipos de pagamentos contratuais são separados dos métodos de entrega de projetos e são coordenados com os sistemas financeiros internos da organização compradora.
- Incluem, mas não estão limitados aos tipos de contrato mais variações: importância global, preço fixo garantido, custo mais remuneração concedida, custo mais remuneração de incentivo, tempo e materiais, meta de custo e outros.
 - Os contratos de preço fixo são adequados quando o tipo de trabalho é previsível e os requisitos estão bem definidos e que provavelmente não mudarão.
 - Os contratos de custo mais remuneração são adequados quando o trabalho está evoluindo, provavelmente mudará ou não está bem definido.
 - Incentivos e prêmios podem ser usados para alinhar os objetivos de comprador e vendedor.

Comparação da documentação de aquisição

- A Tabela ao lado é uma lista representativa de tipos de documentos comuns usados em aquisições e parte de seu conteúdo.
- Considerando a natureza jurídica das aquisições, esta lista não deve ser considerada prescritiva:
 - é uma relação geral com os tipos de documentos e conteúdos necessários para realizar aquisições.
 - A organização, o ambiente e as restrições legais determinam os documentos de aquisições obrigatórios e as informações necessárias para o projeto.

Plano de gerenciamento das aquisições	Estratégia da aquisição	Especificação do trabalho	Documentos de licitação
Como as aquisições serão coordenadas e integradas com outros trabalhos do projeto, especialmente com recursos, cronograma e orçamento	Métodos de entrega de aquisições	Descrição do item de aquisição	Solicitação de informações (SDI), Solicitação de cotação (SDC), Solicitação de proposta (SDP)
Cronograma das principais atividades de aquisições	Tipos de acordos	Especificações, requisitos da qualidade e métricas de desempenho	
Métricas de aquisições para gerenciar o contrato	Fases da aquisição	Descrição de serviços colaterais necessários	
Responsabilidades de todas as partes interessadas		Métodos e critérios de aceitação	
Restrições e premissas das aquisições		Dados de desempenho e outros relatórios necessários	
Jurisdição legal e moeda de pagamento		Qualidade	
Informações sobre estimativas independentes		Período de lugar de desempenho	
Questões de gerenciamento dos riscos		Moeda; cronograma de pagamentos	
Vendedores pré-qualificados, se aplicável		Garantia	

12.2 CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

Conduzir as Aquisições é o processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.

O principal benefício deste processo é que seleciona um vendedor qualificado e implementa um acordo legal para entrega.

Os resultados finais do processo são os acordos estabelecidos, incluindo contratos formais.

Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo Conduzir as Aquisições estão ilustradas na Figura ao lado.

Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento do escopo
 - Plano de gerenciamento dos requisitos
 - Plano de gerenciamento das comunicações
 - Plano de gerenciamento dos riscos
 - Plano de gerenciamento das aquisições
 - Plano de gerenciamento de configuração
- .2 Documentos do projeto
 - Registro das lições aprendidas
 - Cronograma do projeto
 - Documentação dos requisitos
 - Registro dos riscos
 - Registro das partes interessadas
- .3 Documentação de aquisições
- .4 Propostas dos vendedores
- .5 Fatores ambientais da empresa
- .6 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Publicidade
- .3 Reuniões com licitantes
- .4 Análise de dados
 - Avaliação de propostas
- .5 Habilidades interpessoais e de equipe
 - Negociação

Saídas

- .1 Vendedores selecionados
- .2 Acordos
- .3 Solicitações de mudança
- .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
 - Plano de gerenciamento dos requisitos
 - Plano de gerenciamento da qualidade
 - Plano de gerenciamento das comunicações
 - Plano de gerenciamento dos riscos
 - Plano de gerenciamento das aquisições
- .5 Linhas de base do projeto
 - Linha de base do escopo
 - Linha de base do cronograma
 - Linha de base dos custos
- .5 Atualizações de documentos do projeto
 - Registro das lições aprendidas
 - Documentação dos requisitos
 - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
 - Calendários dos recursos
 - Registro dos riscos
 - Registro das partes interessadas
- .6 Atualizações de ativos de processos organizacionais

12.3 CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

Planejar o Gerenciamento dos Riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

O principal benefício deste processo é garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização e para as outras partes interessadas.

Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.



CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

Controlar aquisições

- O processo Controlar as Aquisições inclui a aplicação dos processos apropriados de gerenciamento de projetos às relações contratuais e a integração das saídas desses processos no gerenciamento geral do projeto.
- Essa integração ocorre com frequência em vários níveis quando existem vários vendedores e quando há o envolvimento de vários produtos, serviços ou resultados.

CONTROLAR AS AQUISIÇÕES

As atividades administrativas podem incluir:

- Coleta de dados e registros de gerenciamento do projeto, incluindo manutenção de registros detalhados de desempenho físico e financeiro e estabelecimento de indicadores de desempenho de aquisições mensuráveis;
- Refino de planos e cronogramas de aquisições;
- Organização para coletar, analisar e reportar dados do projeto relacionados a aquisições e preparação de relatórios periódicos para a organização;
- Monitoramento do ambiente de aquisições, para que a implementação possa ser facilitada ou ajustes possam ser feitos; e
- Pagamento de faturas.

ADMINISTRAÇÃO DE REIVINDICAÇÕES

- As mudanças contestadas e as mudanças construtivas em potencial são as modificações solicitadas em que o comprador e o vendedor não conseguem chegar a um acordo sobre a remuneração ou não concordam que uma mudança tenha ocorrido.
- Essas mudanças contestadas são denominadas reivindicações.
- Quando não podem ser solucionadas, tornam-se disputas e, por fim, apelações.
- As reivindicações são documentadas, processadas, monitoradas e gerenciadas durante todo o ciclo de vida do contrato, geralmente de acordo com os termos do contrato.
- Se as partes não resolverem uma reivindicação, ela terá que ser tratada em conformidade com métodos alternativos de resolução de disputas, de acordo com os procedimentos estabelecidos no contrato.
- A resolução de todas as reivindicações e disputas por meio de negociação é o método preferencial.

