



Unidade 4 – Gerenciamento da Integração

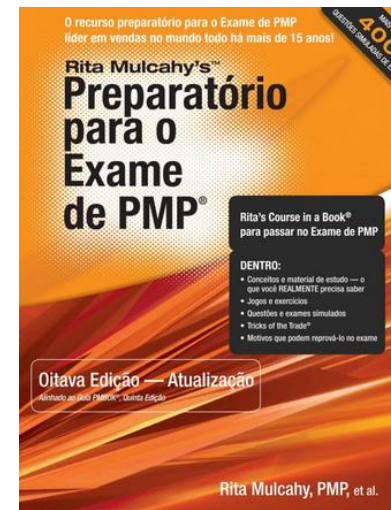


Prof. Aparecido V. de Freitas
Doutor em Engenharia
da Computação pela EPUVSP



Bibliografia

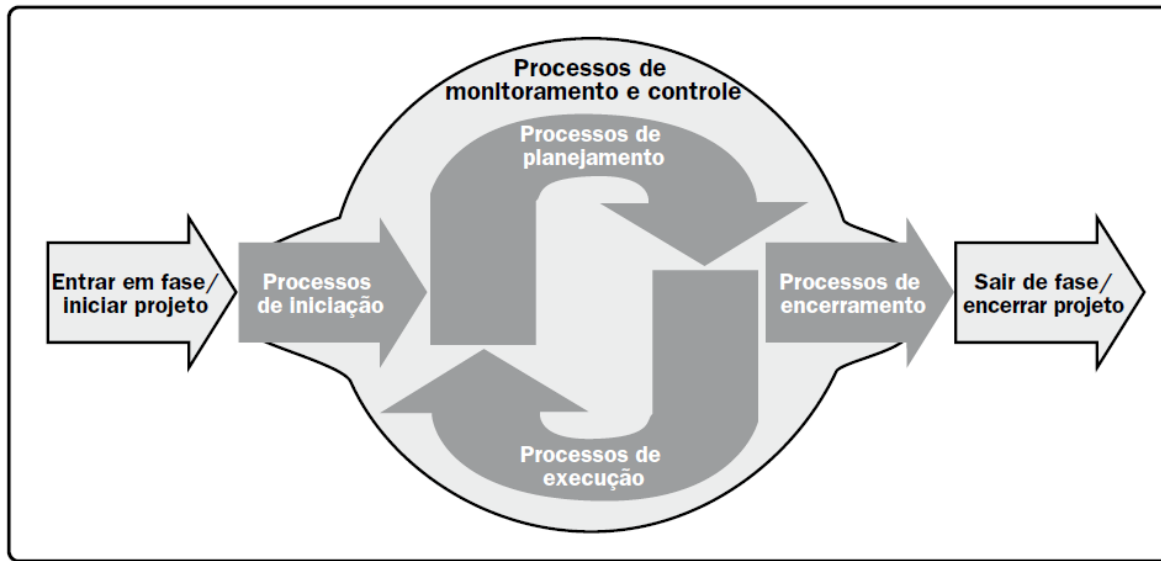
- Guia PMBOK – PMI Institute;
- Preparatório para o Exame de PMP – Rita Mulcahy – 8ª edição;





Gerenciamento da Integração

- ✓ Em torno de **12%** das provas **CAPM** e **PMP** referem-se à questões do Gerenciamento da Integração.
- ✓ A área de conhecimento de Gerenciamento da Integração tem processos nos 5 grupos de processos do PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento).





O que significa Gerenciamento da Integração?





Gerenciamento da Integração

- O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para **identificar**, **definir**, **combinar**, **unificar** e **coordenar** os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.

PMBOK – Quinta Edição





Importância do Gerenciamento da Integração

✓ A integração está relacionada às decisões relativas às restrições conflitantes do Projeto:

- Escopo
- Qualidade
- Orçamento (Custos)
- Cronograma (Tempo)
- Recursos
- Riscos





Processos do Gerenciamento da Integração

- 4.1 Desenvolver o TERMO de ABERTURA do PROJETO;
- 4.2 Desenvolver o PLANO de GERENCIAMENTO do PROJETO;
- 4.3 Orientar e Gerenciar o trabalho do PROJETO;
- 4.4 Monitorar e Controlar o trabalho do PROJETO;
- 4.5 Realizar o Controle Integrado de MUDANÇAS;
- 4.6 Encerrar o PROJETO ou FASE.





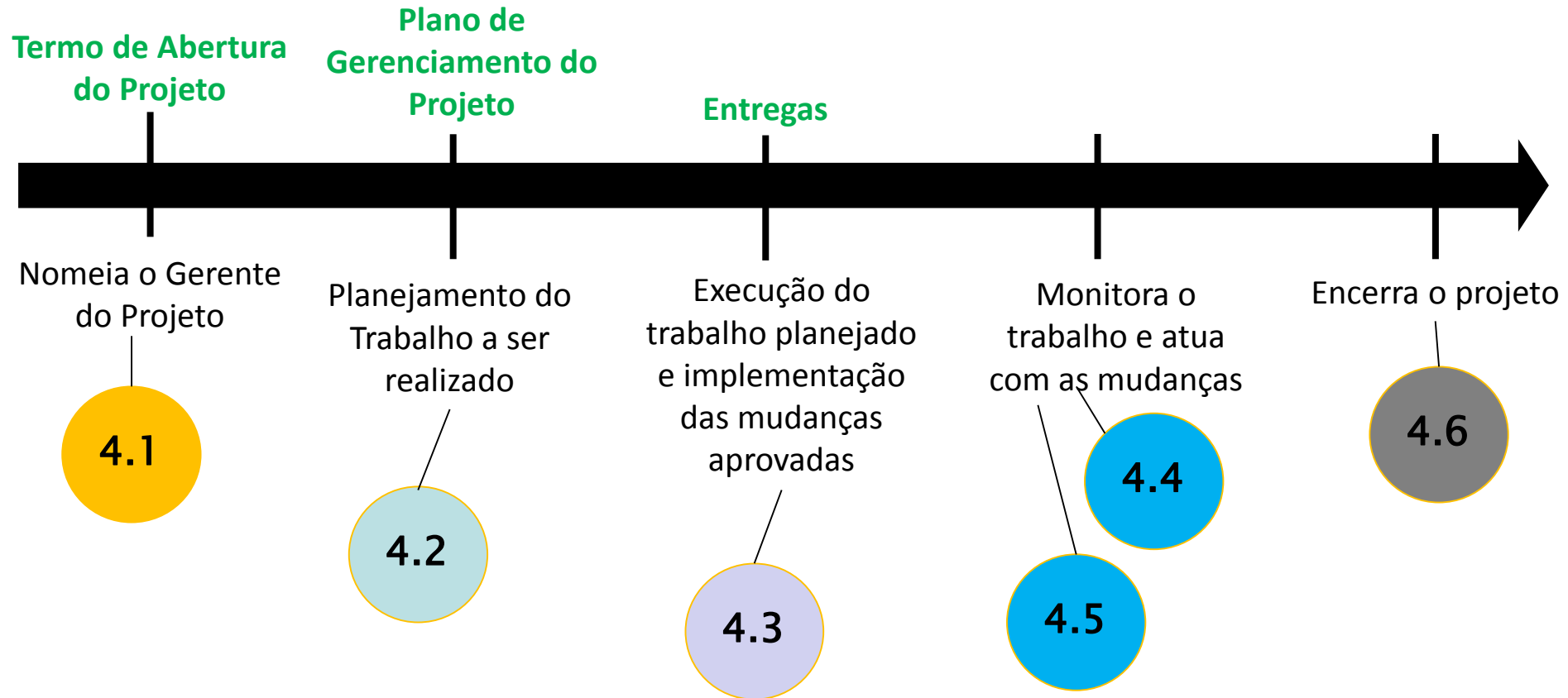
Processos do Gerenciamento da Integração

Os 6 processos da área gerenciamento da integração são:

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



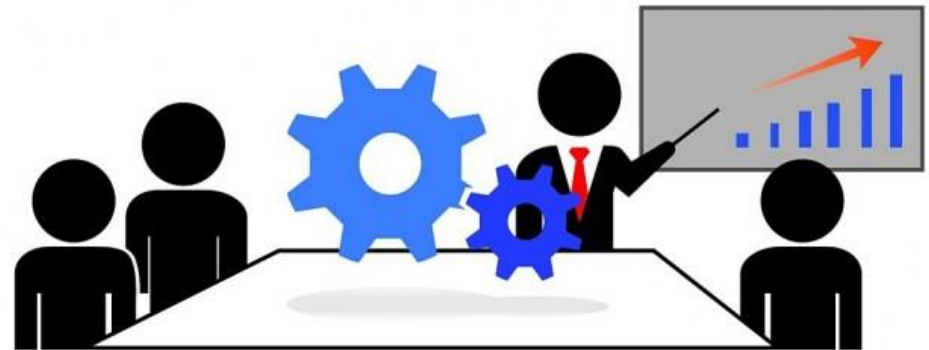
Processos do Gerenciamento da Integração





Papel do Gerente de Projetos na Integração

- Pode **participar** da Elaboração do **Termo de Abertura do Projeto**, mas não assina esse termo;
- **Inicia** o **Planejamento do Projeto**, compondo as pessoas necessárias para o projeto;
- É **responsável** pela **integração** do projeto;
- Mantém a **equipe focada** no projeto e toma as **decisões** necessárias durante a execução do projeto;
- Considera os **pontos de interface do projeto** atendendo as necessidades do projeto.





Processo 4.1

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

- ✓ **Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto** é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao Gerente de Projetos a autoridade necessária para aplicar os recursos organizacionais às atividades do projeto.

PMBOK – Quinta Edição



Qual o Benefício do Processo 4.1 ?

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

- ✓ O principal benefício deste processo é um **início de projeto e limites bem definidos;**
- ✓ A criação de um **registro formal do projeto;**
- ✓ Uma maneira direta da **direção executiva aceitar** e se **comprometer formalmente com o projeto.**

PMBOK – Quinta Edição



Processo 4.1

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

Entradas

- .1 Especificação do trabalho do projeto
- .2 Business case
- .3 Acordos
- .4 Fatores ambientais da empresa
- .5 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Técnicas de facilitação

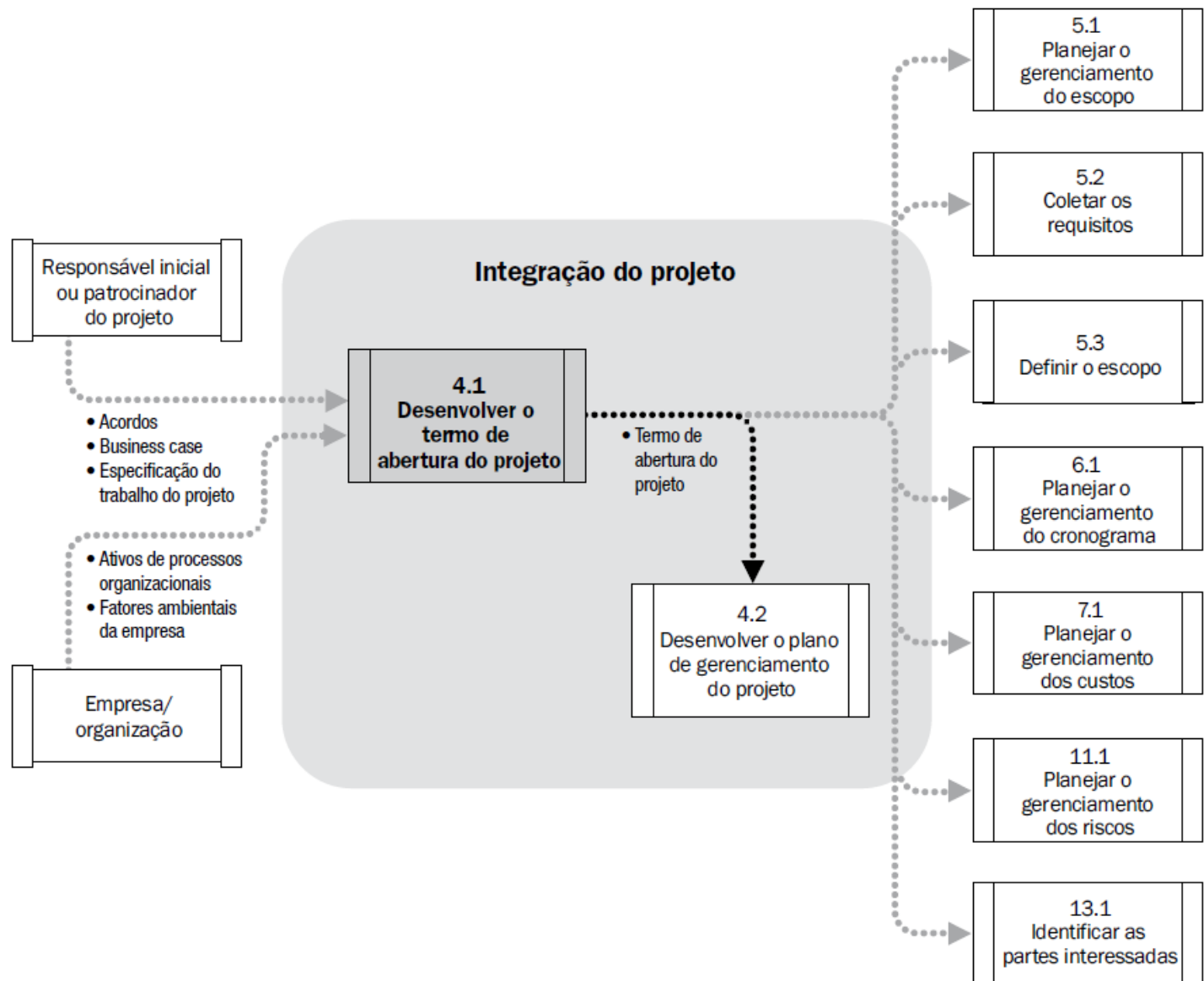
Saídas

- .1 Termo de abertura do projeto



DFD do Processo 4.1

PMBOK – Quinta Edição





Características do Termo de Abertura do Projeto

- Reconhece e **admite oficialmente** que um Projeto existe na Organização;
- **Aloca** um Gerente de Projetos e o autoriza a usar e alocar recursos no projeto;
- **Conecta** o projeto à **estratégia** e às operações da Organização;
- Deve ser **aprovado** e emitido por alguém **externo** ao projeto (Sponsor, PMO, Gerente de Programa, Comitê diretivo de Portfólio);
- O **Gerente de Projetos não assina** o Termo de Abertura do Projeto, mas pode participar de sua elaboração;
- É um dos poucos documentos que **não deve se alterar ao longo do projeto**, por isso deve ser escrito em alto nível;
- É importante que seja um **documento**;
- Pode ser usado para iniciar cada **fase** em um projeto de longa duração.





Termo de Abertura de Projeto

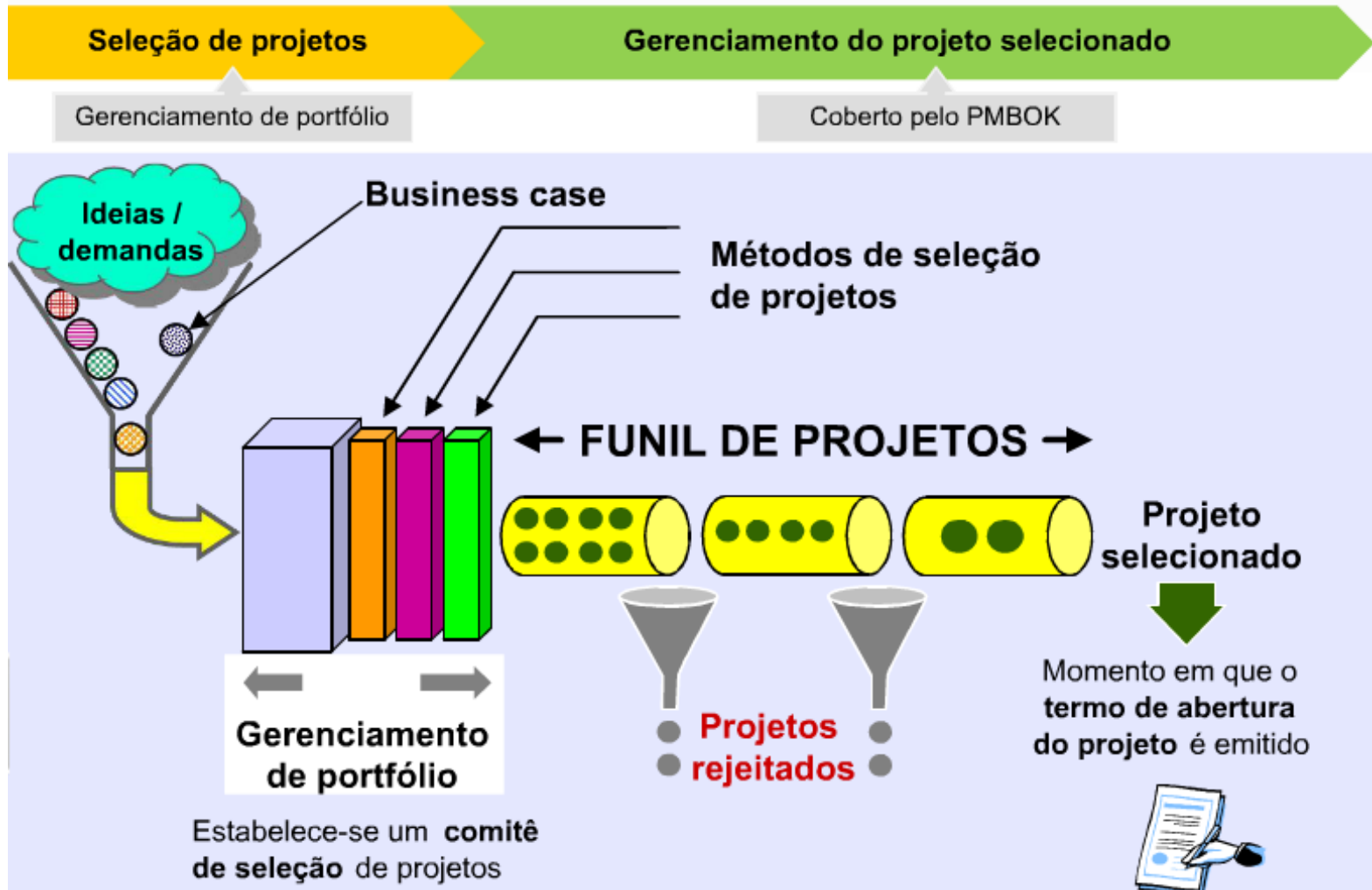
- ✓ De acordo com o PMBOK, o Termo de Abertura de Projeto estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante;
- ✓ Em caso de projetos externos à organização, um **CONTRATO FORMAL** é normalmente a forma preferida de estabelecer um acordo;





Seleção de Projetos

A Seleção de Projetos é um processo do Gerenciamento de Portfólio e ocorre antes da processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (da área de integração).





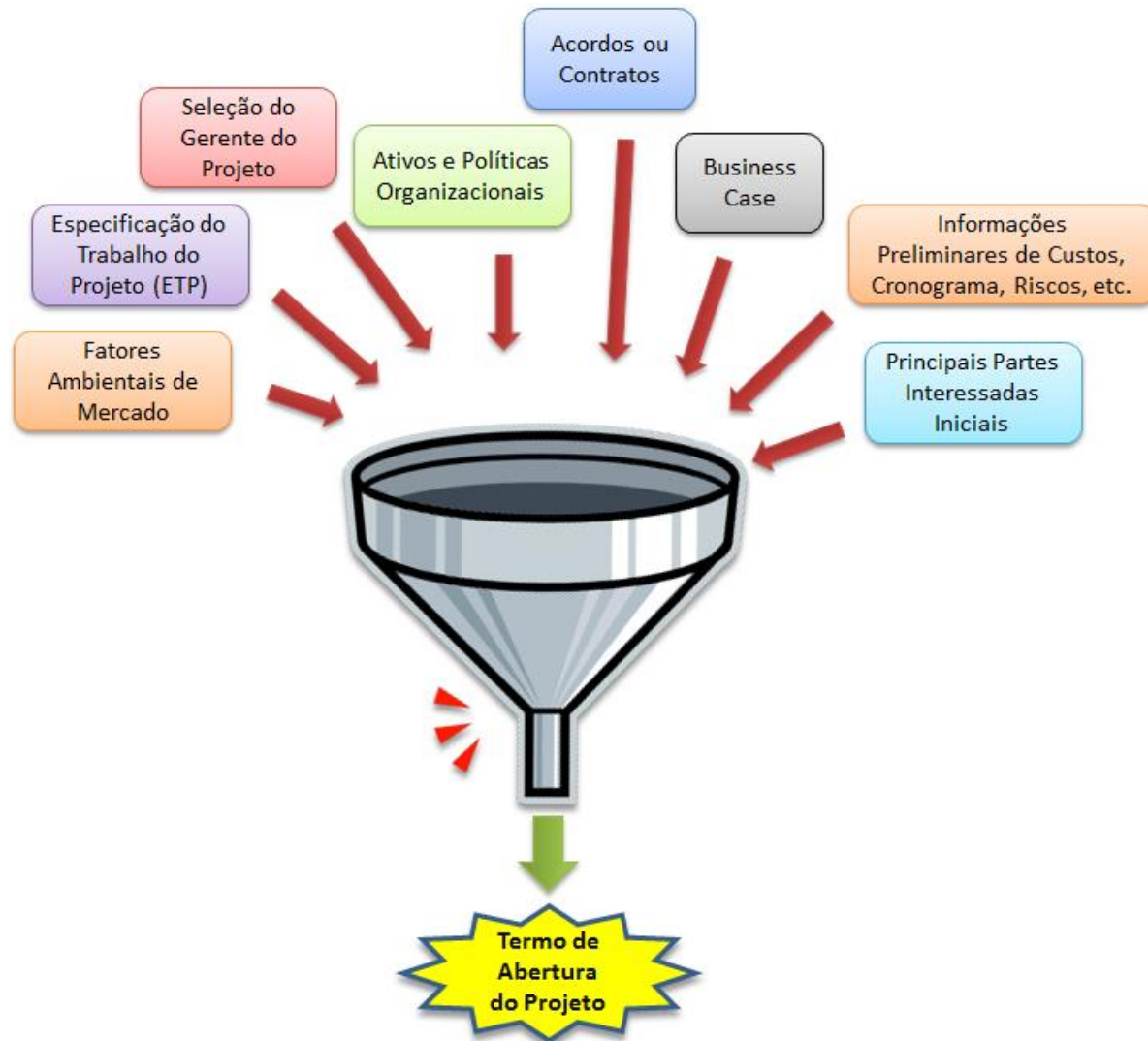
Métodos de Seleção de Projetos

- Os principais métodos de seleção de projetos estão associados à mensuração dos benefícios do projeto.
 - ✓ Análises de Custo Benefício;
 - ✓ Modelos Econômicos:
 - Tempo de Retorno (**payback period**)
 - Valor Presente Líquido (**VPL**)
 - Taxa Interna de Retorno (**TIR**)





Termo de Abertura do Projeto





4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto – Entradas



Especificação do Trabalho do Projeto (Statement of Work – SOW)

- A **Especificação do Trabalho do Projeto (ETP)** é uma descrição narrativa dos produtos, serviços ou resultados a serem entregues por um projeto;
- Pode ser criada internamente, para projetos internos;
- Pode ser criada externamente (parte de um contrato ou licitação);
- Pode descrever:
 - ✓ As necessidades do projeto;
 - ✓ A descrição do Escopo do Produto;
 - ✓ O vínculo com Plano Estratégico.





4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto – Entradas



Caso de Negócio (Business Case)

- Documento que descreve as informações necessárias do ponto de vista de negócios, para determinar se o projeto justifica ou não o seu investimento;
- Comumente usado no processo decisório pelos gerentes ou executivos acima do nível do projeto;
- Geralmente contém a necessidade de negócios e a Análise de Custo Benefício;
- É criado como um resultado de um ou mais dos seguintes fatores:
 - ✓ Demanda de mercado;
 - ✓ Necessidade organizacional (redução de custos);
 - ✓ Solicitação do Cliente;
 - ✓ Avanço Tecnológico;
 - ✓ Um requisito legal;
 - ✓ Impactos Ambientais;
 - ✓ Uma necessidade social.



BUSINESS CASE



4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Outras Entradas

- **Acordos** – Cartas de Intenção, Acordo de Nível de Serviço, Cartas de Acordo, Acordos Verbais, ou outros tipos de acordo por escrito;
- **Fatores ambientais da Empresa** – Padrões industriais, Regulamentos, Códigos de Conduta, Condições de Mercado, Padrões de Qualidade;
- **Ativos de Processos Organizacionais** – Políticas e Definições de Processos, Modelos, Informações Históricas e Base de Conhecimento de Lições Aprendidas e de Projetos Anteriores.



4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Ferramentas e Técnicas – Opinião Especializada

- A **opinião especializada** é frequentemente utilizada para avaliar as entradas usadas para desenvolver o Termo de Abertura do Projeto;
- É fornecida por qualquer grupo ou pessoa com conhecimento ou treinamento especializado e está disponível a partir de diversas fontes, inclusive:
 - ✓ Outras unidades dentro da Organização;
 - ✓ Consultores;
 - ✓ Partes interessadas, inclusive clientes ou patrocinadores;
 - ✓ Associações Profissionais e Técnicas;
 - ✓ Setores Econômicos;
 - ✓ Especialistas na área do projeto;
 - ✓ Escritório de Projetos.





4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Ferramentas e Técnicas – Técnicas de Facilitação

- As técnicas de Facilitação têm ampla aplicação dentro dos processos de Gerenciamento de Projetos e orientam o desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto;
 - ✓ Brainstorming;
 - ✓ Resolução de Conflitos;
 - ✓ Gerenciamento de Reuniões.





4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Ferramentas e Técnicas – Saídas

- Termo de Abertura do Projeto;
- Fornece uma visão geral do Projeto
- Principais elementos:
 - ✓ Finalidade ou Justificativa do Projeto;
 - ✓ Objetivos Mensuráveis do Projeto;
 - ✓ Requisitos de alto nível;
 - ✓ Premissas e Restrições;
 - ✓ Descrição de alto nível do projeto e seus limites;
 - ✓ Riscos de alto nível;
 - ✓ Resumo do cronograma de marcos;
 - ✓ Resumo do orçamento;
 - ✓ Lista das partes interessadas;
 - ✓ Requisitos para aprovação do projeto (quem assina o projeto e quem decide se o projeto é bem sucedido);
 - ✓ Nome do Gerente do Projeto;
 - ✓ Nome e autoridade do Patrocinador ou outras pessoas que autorizam o Termo de Abertura do Projeto.



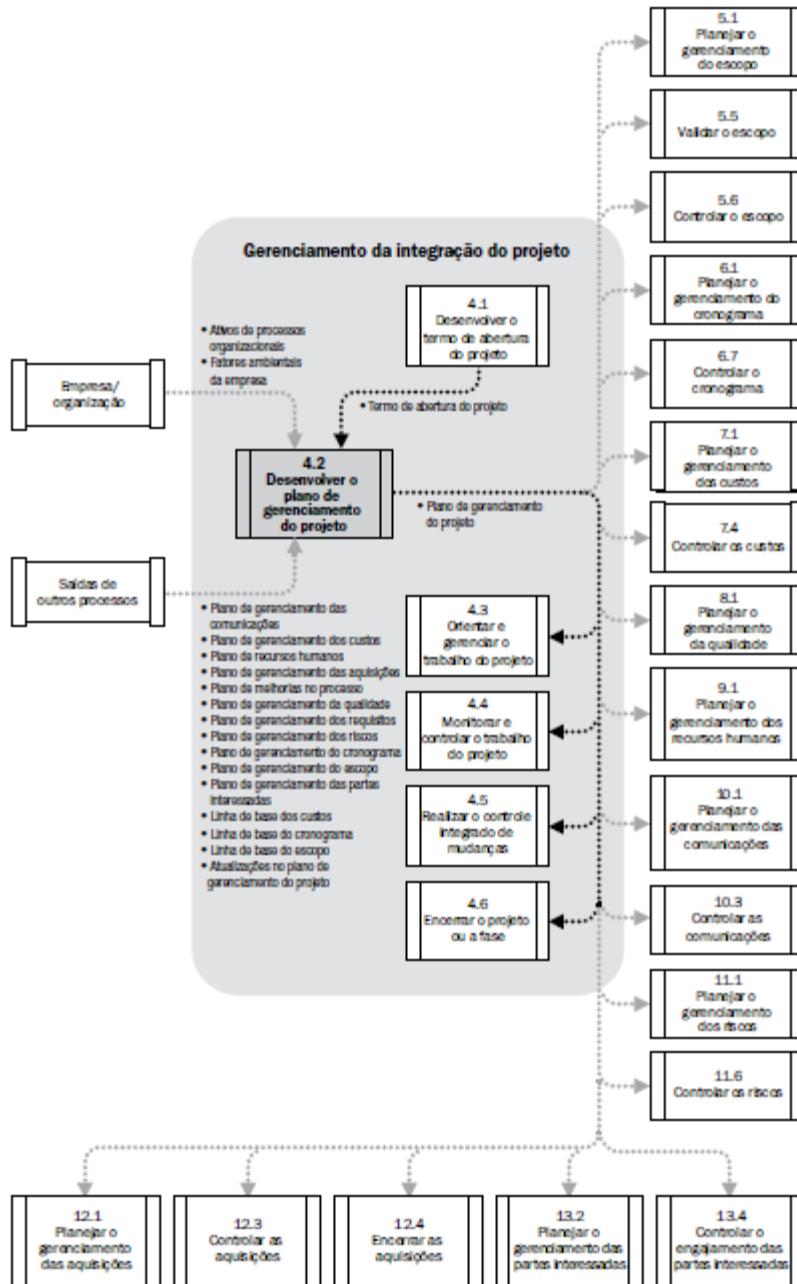
Processo 4.2

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

- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto é o processo de definir, preparar e **coordenar todos os planos auxiliares** e **integrá-los** a um plano de gerenciamento de projeto abrangente.
- O principal benefício deste processo é um documento central que define a base de todo trabalho do projeto.

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição



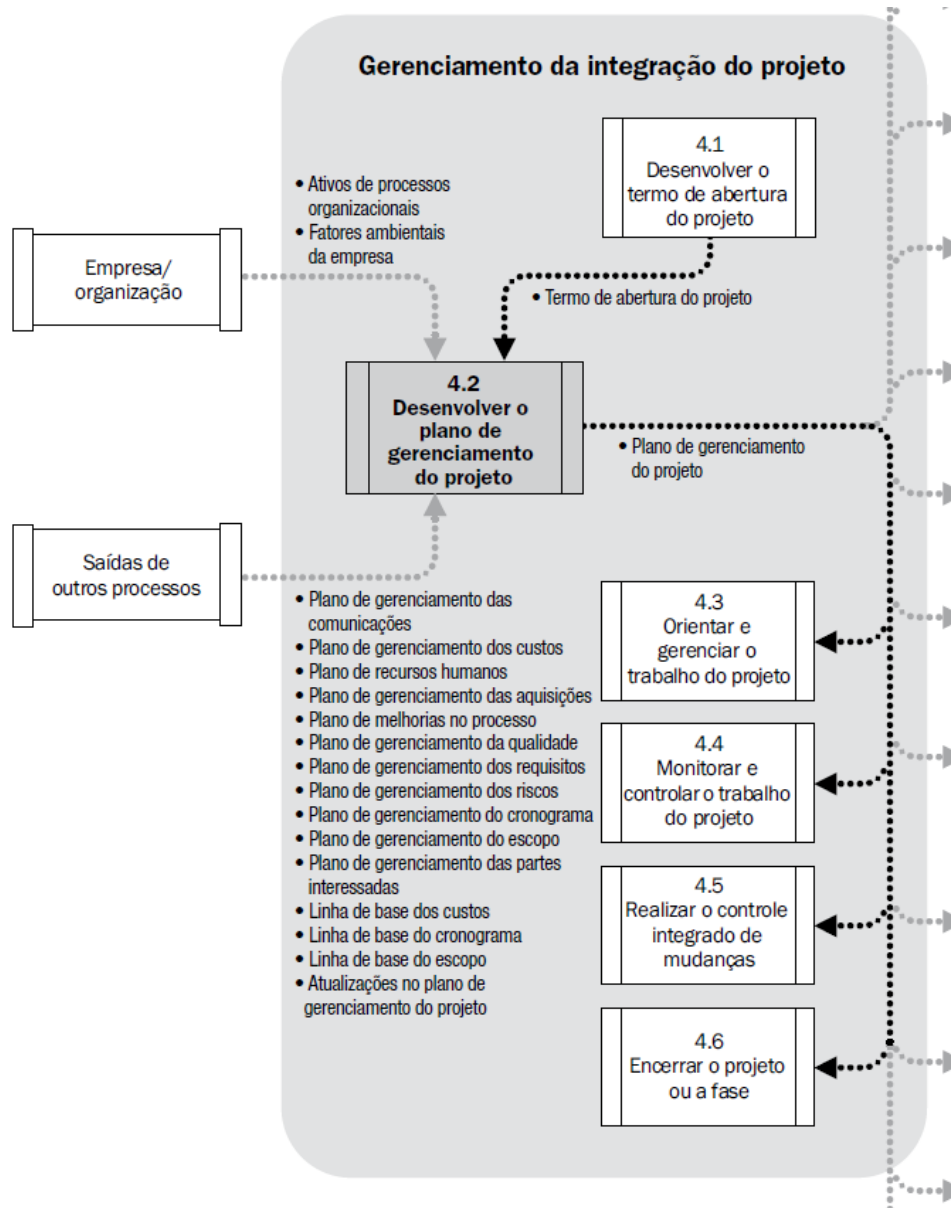


Processo 4.2

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Processo 4.2

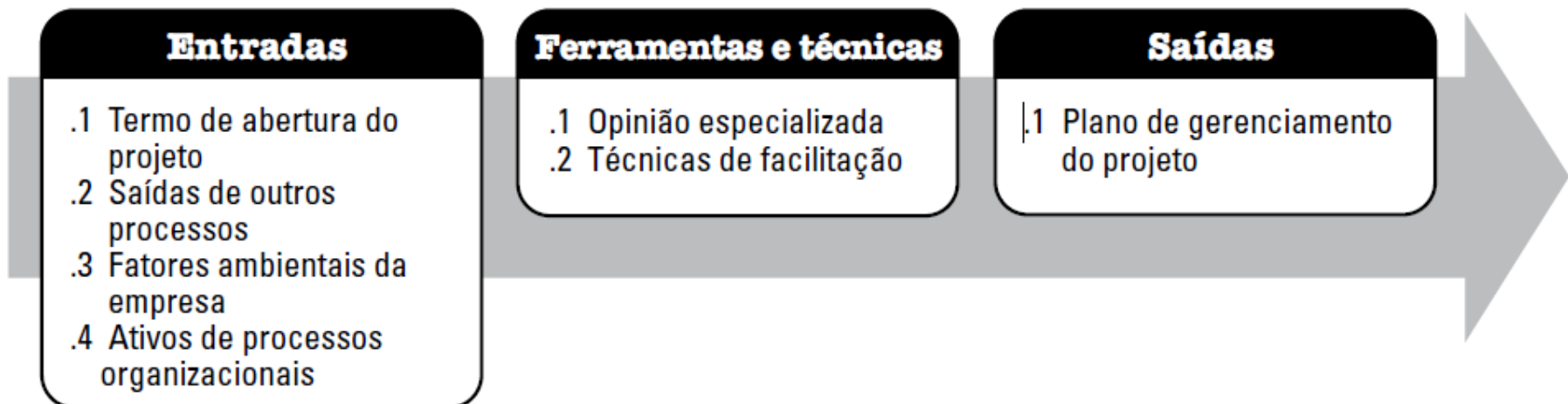
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto





4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

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





4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

- Este processo estabelece orientações iniciais para as demais áreas de conhecimento;
- Sua principal saída será o Plano de Gerenciamento do Projeto, que é o resultado da integração dos planos auxiliares;
- Cada área de conhecimento irá gerar um Plano Auxiliar que é integrado nesse processo.





Principais componentes do Plano de Gerenciamento do Projeto





Plano de Gerenciamento do Projeto – Considerações

- Define como o projeto será executado, monitorado e controlado e encerrado;
- Também é conhecido como Plano do Projeto;
- Define quais processos de gerenciamento serão usados para realizar o projeto;
- O nível de detalhes depende do projeto;
- É criado pelo Gerente do Projeto com o apoio das partes interessadas, incluindo o time de projeto;
- Convém que seja aprovado pelo patrocinador e partes interessadas;
- Uma vez aprovado, alterações vão requerer a aprovação pelo processo “Realizar o controle integrado de mudanças”;
- Deve ser distribuído conforme o que foi definido no Plano de Gerenciamento de Comunicações;
- Convém que seja realizada uma reunião de kick-off com as partes interessadas antes do início da execução do trabalho.





4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

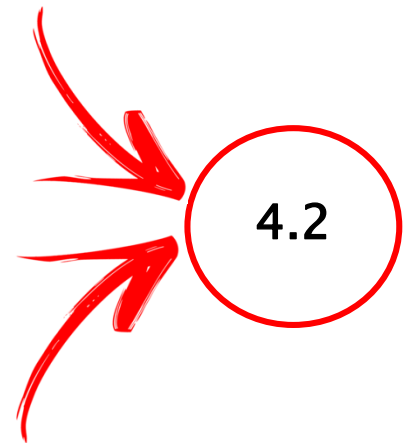
Entradas

■ Termo de Abertura do Projeto;

- ✓ É usado como ponto de partida para o Planejamento Inicial;

■ Saídas de outros processos;

- ✓ Plano de Gerenciamento de Escopo;
- ✓ Plano de Gerenciamento dos Requisitos;
- ✓ Linha de Base do Escopo;
- ✓ Linha de Base do Cronograma;
- ✓ Plano de Gerenciamento dos Custos;
- ✓ Linha de Base dos Custos;
- ✓ Plano de Gerenciamento de Qualidade;
- ✓ Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos;
- ✓ Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- ✓ Plano de Gerenciamento dos Riscos;
- ✓ Plano de Gerenciamento das Aquisições;
- ✓ Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.



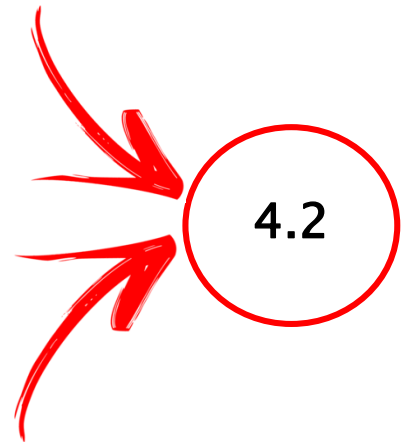


4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Entradas

■ Fatores ambientais da Empresa;

- ✓ Padrões governamentais ou industriais;
- ✓ Conhecimento em gerenciamento de projetos no mercado;
- ✓ Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos;
- ✓ Estrutura e Cultura organizacionais;
- ✓ Infraestrutura (recursos disponíveis para uso no projeto);
- ✓ Administração de pessoal



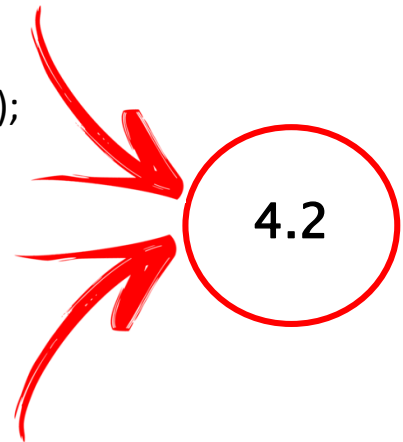


4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Entradas

■ Ativos de Processos Organizacionais;

- ✓ **Templates** (modelos de documentos);
- ✓ Planos de Gerenciamento de Projetos anteriores;
- ✓ Lições Aprendidas (o que deu certo ou errado em projetos anteriores);
- ✓ Procedimentos de Controle de Mudanças;
- ✓ Procedimentos de Gerenciamento de Configuração;
- ✓ Outras políticas e Procedimentos





4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

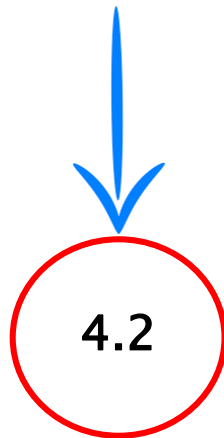
Ferramentas e Técnicas

■ Técnicas de Facilitação

- ✓ Usadas para orientar o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto;
- ✓ Brainstorming, resolução de conflitos, solução de problemas e gerenciamento de reuniões são técnicas-chave usadas.

■ Opinião especializada;

- ✓ Membros da equipe, gerente do projeto e outros especialistas no assunto podem ser usados para adaptar os processos e definir a abordagem para gerenciar, controlar e documentar o projeto;

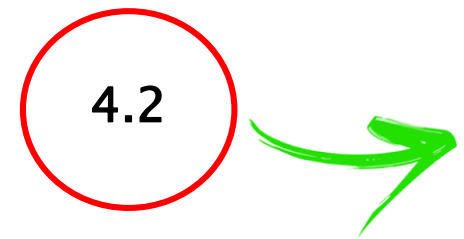




4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Saídas

- A única saída do processo é **Plano de Gerenciamento do Projeto**, mas ele inclui os planos auxiliares e linhas de base;
- Planos auxiliares incluem:
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Escopo;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Requisitos;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Cronograma;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Custos;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Qualidade;
 - ✓ Planos de Melhoria no Processo;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos;
 - ✓ Plano de Gerenciamento das Comunicações;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Riscos;
 - ✓ Plano de Gerenciamento das Aquisições;
 - ✓ Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.

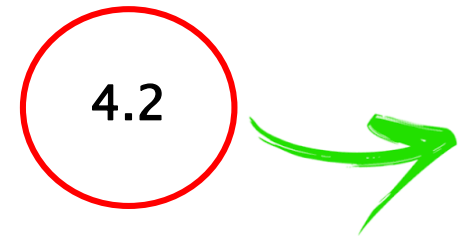




4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Saídas

- O plano de gerenciamento do projeto é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento;
- Linhas de Base incluem:
 - ✓ Linha de Base do Escopo;
 - ✓ Linha de Base do Cronograma;
 - ✓ Linha de Base dos Custos.

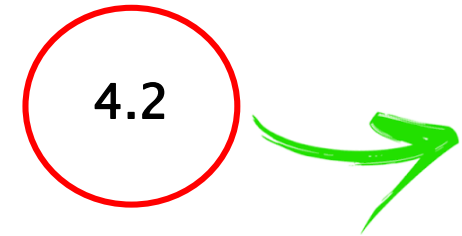




4.2 – Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

Saídas

- Entre outras coisas, o plano de gerenciamento de projetos pode também incluir o seguinte;
- Informações adicionais:
 - ✓ Ciclo de Vida do Projeto;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Mudanças;
 - ✓ Plano de Gerenciamento de Configuração;
 - ✓ Como manter a integridade das Linhas de Base;
 - ✓ Decisões de adequações para processos de Gerenciamento de Projetos;
 - ✓ Necessidades e técnicas para comunicação entre as Partes Interessadas;
 - ✓ Revisões-chave de gerenciamento





Plano de Gerenciamento do Projeto x Documentos do Projeto

- Embora o plano de gerenciamento de projetos seja um dos principais documentos usados para gerenciar o projeto, outros documentos são também utilizados.
- Esses outros documentos **não** são parte do plano de gerenciamento do projeto.

Documentos do projeto	
Atributos da atividade	Designações do pessoal do projeto
Estimativas dos custos das atividades	Especificação do trabalho do projeto
Estimativas das durações das atividades	Listas de verificação da qualidade
Lista de atividades	Medições do controle da qualidade
Requisitos dos recursos das atividades	Métricas da qualidade
Acordos	Documentação dos requisitos
Bases das estimativas	Matriz de rastreabilidade dos requisitos
Registro das mudanças	Estrutura analítica dos recursos
Solicitações de mudança	Calendários dos recursos
Previsões <ul style="list-style-type: none"> • Previsão de custos • Previsão de cronograma 	Registro dos riscos
Registro das questões	Dados do cronograma
Lista dos marcos	Propostas de fornecedores
Documentos de aquisição	Critérios para seleção de fontes
Especificação do trabalho das aquisições	Registro das partes interessadas
Calendários do projeto	Avaliações do desempenho da equipe
Termo de abertura do projeto	Dados de desempenho do trabalho
Requisitos de recursos financeiros do projeto	Informações sobre o desempenho do trabalho
Cronograma do projeto	Relatórios de desempenho do trabalho
Diagramas de rede do cronograma do projeto	

✓ Esses documentos auxiliam a gerenciar o projeto, mas **NÃO** fazem parte do Plano de Gerenciamento do Projeto.

✓ Exemplo: **Lista de Atividades**

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição



4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

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

- “Orientar e gerenciar o trabalho do projeto” é o processo de **liderança** e realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo.
- O principal benefício deste processo é o fornecimento do **gerenciamento geral do trabalho do projeto**.



4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

- **Integra** todos os outros processos do grupo de processos de execução;
- Principais atividades:
 - ✓ **Fornecer**, **treinar** e **gerenciar** os **membros** da **equipe** alocados no projeto;
 - ✓ **Obter**, gerenciar e usar **recursos**, inclusive materiais, ferramentas, equipamentos e instalações;
 - ✓ Gerar dados de **desempenho** do trabalho;
 - ✓ Gerenciar **riscos** e implementar atividades de resposta a riscos;
 - ✓ Gerenciar as partes interessadas e seu **engajamento**;
 - ✓ Coletar e documentar **lições aprendidas**;
 - ✓ Gerenciar **fornecedores** e **contratos**;
 - ✓ Gerenciar as **comunicações**;
 - ✓ Criar as **entregas** do projeto para atender o trabalho planejado do projeto.

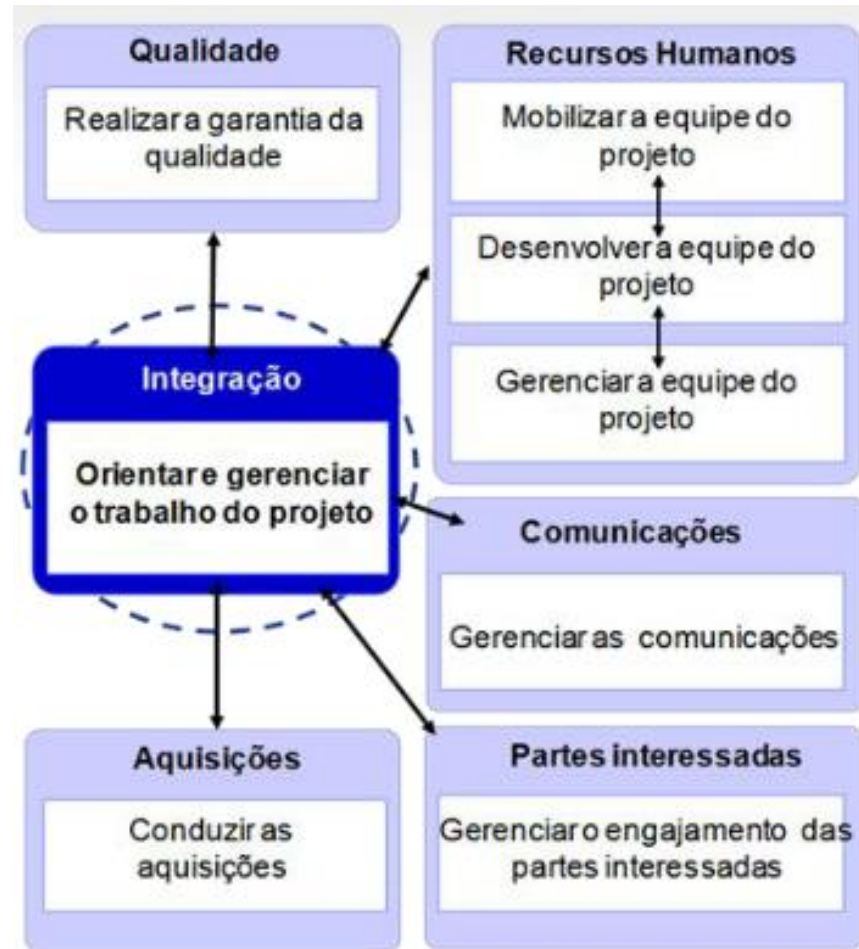
Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição





4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

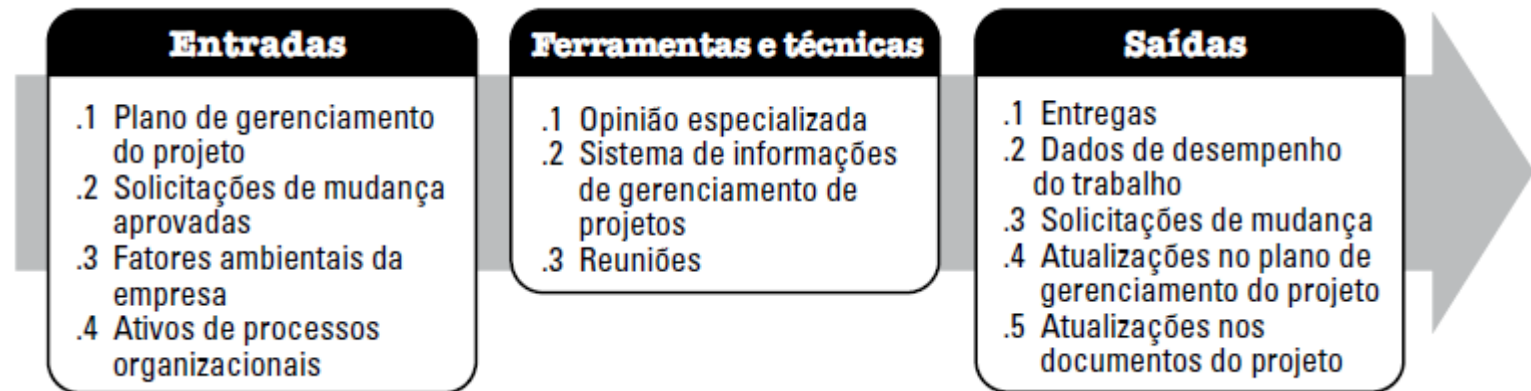
- **Integra** todos os outros processos do grupo de processos de execução.





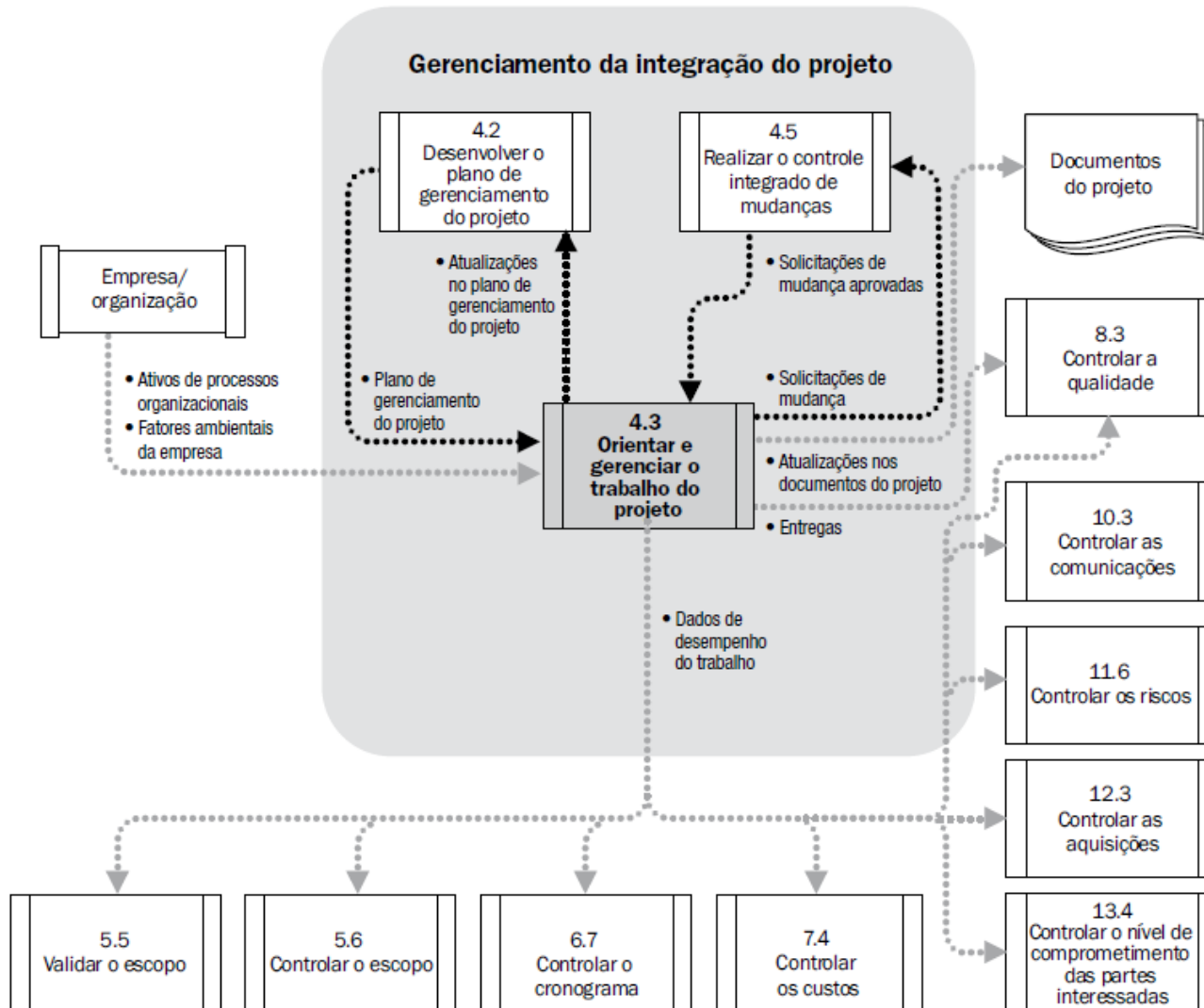
4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

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





4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto





4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

Entradas

■ Plano de Gerenciamento do Projeto;

- ✓ Guia a execução do trabalho;

■ Solicitação de Mudanças Aprovadas;

- ✓ As solicitações aprovadas pelo processo 4.5 “**Realizar o controle integrado de mudanças**” são agendadas para implementação pela equipe de projeto;
- ✓ Podem ser:
 - » Ações corretivas
 - » Ações preventivas
 - » Reparos de defeitos





4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

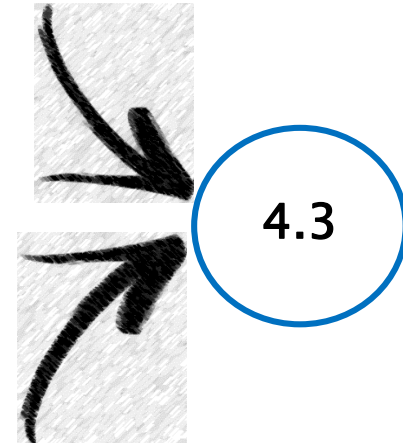
Entradas

■ Fatores ambientais da empresa;

- ✓ Cultura e estrutura organizacional;
- ✓ Administração de pessoal;
- ✓ Infraestrutura;
- ✓ Tolerância a riscos das partes interessadas;
- ✓ Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos.

■ Ativos de Processos Organizacionais;

- ✓ Diretrizes e instruções de trabalho;
- ✓ Requisitos de Comunicação;
- ✓ Procedimentos de Gerenciamento de questões e defeitos;
- ✓ Banco de dados para medição de processos;
- ✓ Arquivos de projetos passados;
- ✓ Banco de dados para gerenciamento de questões e defeitos.





4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

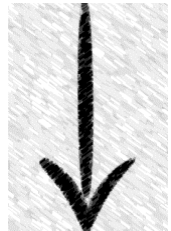
Ferramentas e Técnicas

■ Opinião Especializada

- ✓ É usada para avaliar as entradas necessárias para orientar e gerenciar a execução do Plano de Gerenciamento do Projeto;

■ Inclui;

- ✓ Outras unidades dentro da organização;
- ✓ Consultores e outros especialistas no assunto (interno e externo);
- ✓ Partes interessadas, inclusive usuários, clientes, fornecedores ou patrocinadores;
- ✓ Associações profissionais e técnicas.



4.3



4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

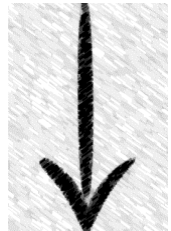
Ferramentas e Técnicas

■ Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos (SIGP)

- ✓ É também um fator ambiental da empresa;
- ✓ Inclui sistemas manuais ou automatizados para coletar, integrar e disseminar informações do projeto.

■ Podem incluir:

- ✓ Softwares para gerenciamento de cronograma;
- ✓ Sistema de Gerenciamento de Configuração;
- ✓ Software para Geração de Relatórios.



4.3

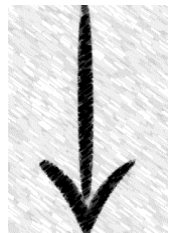


4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

Ferramentas e Técnicas

■ Reuniões

- ✓ São realizadas para troca de informações, tomada de decisão e criação de informações;
- ✓ Podem ser presenciais ou virtuais;
- ✓ As atas de reuniões documentam as decisões.



4.3

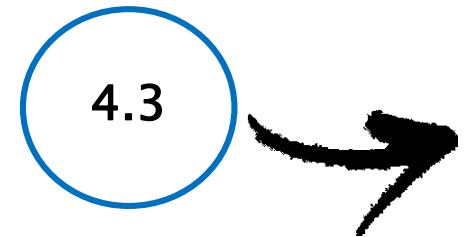


4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

Saídas

■ Entregas

- ✓ Uma entrega é qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e verificável e que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto;
- ✓ Usadas para verificar se uma fase ou projeto está completo;
- ✓ Foram definidas no início do projeto.



As entregas são normalmente componentes tangíveis realizados para cumprir os objetivos do projeto e podem incluir elementos do plano de gerenciamento do projeto.

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição





4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

Saídas

■ Dados de desempenho do trabalho ;

- ✓ São dados coletados durante a execução do trabalho;
- ✓ Exemplos incluem:
 - Datas de início e fim das atividades;
 - Medições de desempenho;
 - Número de solicitações de mudança, defeitos, atividades atrasadas, etc.



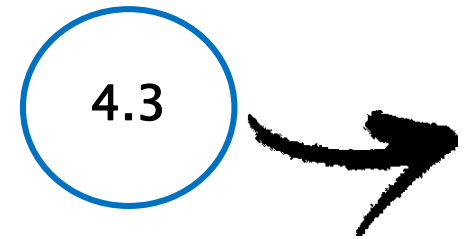


4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

Saídas

■ Solicitações de mudança;

- ✓ Solicitações documentadas para algo que será feito de forma diferente do que foi planejado;
- ✓ Podem afetar:
 - Plano de Gerenciamento do Projeto;
 - Linhas de base;
 - Documentos do projeto
- ✓ Tipos de solicitação incluem:
 - Ações corretivas;
 - Ações preventivas;
 - Reparo de defeitos;
 - Atualizações



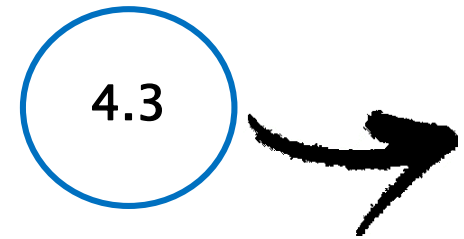


4.3 – Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

Saídas

- **Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto;**
 - ✓ Modificações em qualquer parte de um plano auxiliar ou linha de base;

- **Atualizações dos Documentos do Projeto;**
 - ✓ Exemplos incluem:
 - Registro das partes interessadas;
 - Registro dos riscos;
 - Registro das questões;
 - Documentação dos requisitos.





4.4 – Monitorar e Controlar o trabalho do projeto

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

- Monitorar e controlar o trabalho do projeto é o processo de **acompanhamento**, **análise** e **registro** do **progresso** para atender aos objetivos de **desempenho** definidos no plano de gerenciamento do projeto.
- O principal **benefício** deste processo é permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, os passos tomados, e as previsões do orçamento, cronograma e escopo.

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição





4.5 – Realizar o Controle Integrado de Mudanças

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

- É o processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças sendo feitas nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de Gerenciamento do Projeto e comunicar a disposição dos mesmo

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição





4.5 – Realizar o Controle Integrado de Mudanças

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

- É o processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças sendo feitas nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de Gerenciamento do Projeto e comunicar a disposição dos mesmos.

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição





4.6 – Encerrar o projeto ou fase

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

- É o processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de Gerenciamento de Projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Fonte: Guia PMBOK – Quinta Edição

