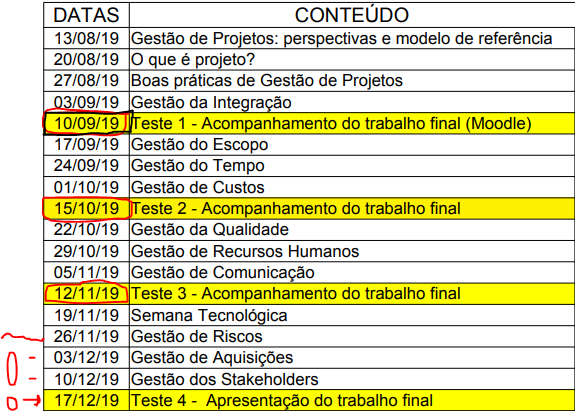
**Entregar o projeto até 22:55**

**Entregar último questionário até 23:59**

****

**Aula dia 20/08**

PMBOK (patrocinado pelo PMI) - Body of Knowledge de gerência de projetos

é o princípio dessa matéria

É dividido em subáreas (círculo) e cada um é um capítulo do livro

Eficiência é fazer bem feito

Eficácia é fazer a coisa certa

Projeto: é feito das 2 coisas seguintes:

* Temporalidade: Tem início e fim definidos;
* Singularidade: Todo projeto é diferente, único;

Tipificação de projetos:

* **Complexidade do Projeto (desenho do quadrado)**
  + Simples
    - I -> Simples ou Rotina
  + Complexo
    - II -> Ambiente Técnico -> Desafiador tecnicamente, ambiente de negócio simples
    - III -> Ambiente de Negócios -> Ambiente técnico rotineiro, ambiente de negócio desafiador
  + Muito Complexo - IV
* **Diamante - 4 eixos**
  + Tecnologia
    - Baixa; Média; Alta; Super Alta.
  + Novidade
    - Derivativo; Plataforma; Inédito.
  + Passo
    - Regular; Rápido/Competitivo; Tempo Crítico; Urgente.
  + Complexidade
    - Conjunto; Sistema; Grupo.
* **Segundo a Organização (quadro de projeto/programa)**
* **Hard vs Soft**
  + Clareza do objetivo
    - Metas/objetivos claramente definidos =/= Metas/objetivos ambiguamente definidos.
  + Tangibilidade do objetivo
    - Artefato físico =/= Conceito abstrato
  + Medidas de sucesso
    - Somente medidas quantitativas =/= Somente medidas qualitativas
  + Permeabilidade do projeto
    - Não sujeito a influências externas =/= Altamente sujeito a influências externas
  + Número de opções de solução
    - Refinamento de uma solução única =/= Exploração de muitas alternativas de solução
  + Grau de participação
    - Participação mais rígida sem participação dos stakeholders =/= Participação mais liberal/alto envolvimento dos stakeholders
  + Expectativas dos *stakeholders*
    - Valorização da técnica, performance e eficiência gerenciada por controle =/= Valoriza o relacionamento cultura e significado, gerenciamento por negociação
* **Modelo I4**
  + Integração
  + Inovação
  + Impacto - A importância para a empresa
  + Imediato
    - Dependendo de qual tem mais peso, terá mais atenção.

**Aula dia 27/08**

**Boas Práticas de Gestão de Projetos**

O **gerenciamento de projetos** **é** aplicação de métodos, ferramentas, técnicas para atender aos **requisitos do projeto**.

O gerenciamento do projeto é **realizado** através da aplicação e integração apropriadas dos **processos de gerenciamento de projetos** (coisas que tem de ser feitas para gerenciar bem o projeto).

**BoKs: (\*GP=gestão de processos)**

1. Áreas de conhecimento em GP
   1. Integração
   2. Escopo
   3. Cronograma
   4. Custos
   5. Qualidade
   6. Recursos
   7. Comunicações
   8. Riscos
   9. Aquisições
   10. Partes Interessadas (Gestão de Stakeholders)
2. Ciclo de vida em GP
3. Grupo de processos em GP

Tabela XXX(Chater?) - mostram os processos que ocorrem em cada uma das fases abaixo, posicionados nas áreas de conhecimento a qual estão relacionadas.

Introdução?  
Planejamento

Execução

Monitoramento e controle

Mais um

**Ciclo de Vida**

Define as fases que conectam o início ao fim do projeto.

**Aula dia 03/09**

Modelos de Project Charter -> Entregar até o dia 10 (entreue)

Conhecimento Explícito é o que está escrito.

Conhecimento Tácito é o que está na cabeça (não formalizado).

**Aula dia 17/09 - Capítulo 5 - Ninguém veio**

**Gerência do Escopo**

**Aula dia 24/09 - Capítulo 6**

**Gerência do Cronograma (tempo)**

**Definição de atividade:**

Unidade de trabalho indivisível, com recursos, métodos de execução e tempos conhecidos.

Permite uma base para estimativas e para a elaboração de cronogramas, execução, monitoramento e controle do trabalho do projeto.

WBS? - limite entre wbs e cronograma (capítulo 5)

**Projeto**

**Produto**

**Pacote de Trabalho** - WBS vai até aqui

**Atividade** - as inter-relações existem entre Atividades, nao pacotes de trabalho.

Relaciona atividades com recursos necessários, etc.

“Criar banco de dados” - “Fazer o protótipo da interface”

* Se você mexe na WBS (escopo do projeto), provavelmente deve precisar mexer nas atividades

**Sequenciamento:**

* Qual a relação entre as atividades do projeto?
* Há dependência entre as atividades?
* Qual é o tipo de dependência?
* Análise crítica dos relacionamentos lógicos entre as atividades (pode-se fazer estas atividades em paralelo?)
* Estudo das precedências
  + Precedências mandatórias (lógica rígida)
  + Precedências arbitradas (lógica preferencial ou fina)
  + Precedências externas
  + Marcos do projeto

**Tipos de precedências:**

* Término/Início: (terminar para começar)
* Término/término;
* Início/Início:
* Início/Término:

PDM - Preceding Diagramming Method (as atividades são os nós)

Rede de Atividades

ADM - Arrow Diagramming Method (as atividades são as arestas)

Rede de Eventos

**Programação de Projetos:**

**Gráfico de Gantt:**

* Alocação das atividades no cronograma;
* Considera durações estimadas e precedências;

**Diagrama de Marcos:**

* Mostra os pontos notáveis no tempo;
* Compara-se o planejado com o realizado;

**PERT e CPM:**

* Técnicas de programação em rede;
* Considera relações de dependência;
* Diferenciam-se quanto às estimativas de tempo das atividades;
* 3 estimativas:
  + Otimista (a)
  + Mais provável (m)
  + Pessimista (b)

**Aula dia 01/10 - Capítulo 7**

**Gerência de Custos**

**Orçamentação do Projeto**

Agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma……

**Linha de Base - *Baseline* (Curva S)**

1. Definir WBS
2. Definir o cronograma
3. Alocar o Orçamento

**Earned Value Analysis - EVA**

O Planned Value - **PV** (Valor Orçado - VO) é o valor total orçado para ser gasto em uma determinada atividade, pacote ou projeto, isto , em um determinado ponto de verificação do projeto. ( o quanto foi **efetivamente planejado**).

O Actual Cost - **AC** é o custo total incorrido em um determinado período de tempo. O AC é o custo real, aquele desembolsado pela empresa no período (os boletos, cupons fiscais, recibos) ( o quanto foi **efetivamente gasto**).

O Earned Value- **EV** é o montante orçado para o trabalho efetivamente realizado no período. Para determinar este valor é preciso conhecer qual foi a porcentagem do trabalho planejado para o período que foi de fato executada. ( o quanto foi **efetivamente feito**).

A diferença entre o EV - AC = Variância de Custo ( **CV** cost variance)

A diferença entre o EV - PV = **SV** Schedule Variance

**CPI** = EV / AC Se abaixo de 1, custo acima do que foi feito(?)

**SPI** = EV / PV Se abaixo de 1, custo acima do orçamento(?)

**Controle de Custo**

Influenciar os fatores geradores de custos adicionais e controlar as mudanças no orçamento ao longo da evolução do projeto

Influencia os fatores que criam mudanças na baseline de custo para garantir que essas mudanças sejam benéficas

Determina se a baseline de custo foi alterada. Caso afirmativo ver o impacto da nova baseline de plano de projeto (controle integrado)

Gerenciar as mudanças quando elas surgirem.

Identificar as causas das variações positivas ou negativas.

cai na prova o que é uma baseline de custos (curva S?)

eh uma linha construída a partir de todas as atividades desde o começo até o final do projeto já levando em conta este extra(gordurinha) do projeto

compara o projetado com o executado (baseline -> um screenshot do estado do projeto)

**Aula dia 22/10 - Capítulo 8**

**Gerência da Qualidade**

****

**tamo ferrado!!!!**

**3 etapas/;**

-> Planejamento da qualidade;

Filosofia:

Análise custo/benefício;

Benchmarking;

Mapa dos processos;

Projeto de experimentos;

Custos de qualidade.

-> Garantia da qualidade;

Gerencial:

-ferramentas e técnicas de qualidade.

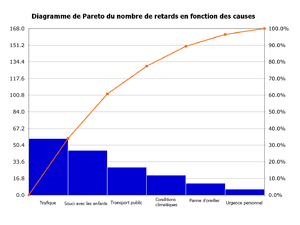
-Auditorias de qualidade.

-> Monitoramento & Controle da qualidade.

Técnico

Inspeção;

Gráficos de controle;

Diagrama de pareto:

Amostragem estatística;

Mapa do Processo;

Análise de tendências.

**Gestão da Qualidade e GP**

A equipe de gerência de projeto deve estar atenta a:

* satisfação do cliente - entender, gerenciar e influenciar necessidades de forma que as expectativas do cliente sejam satisfeitas ou excedidas.
* Prevenção ao invés de inspeção.
* Responsabilidade da gerência - o sucesso exige a participação de todos os membros da equipe, mas permanece a responsabilidade da gerência em fornecer os recursos necessários para se ter êxito.
* Ao ciclo repetitivo de planejar, fazer, checar e agir (plan-do-check-act PDCA).
* Custos da qualidade.

**Qualidade em Projetos**

Quem é o cliente em projetos? -> Stakeholders

**Qualidade**

* **Definição:**

O grau com que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos.

Chave para o sucesso é satisfazer de forma negociada as expectativas e requisitos dos stakeholders (ótimo global e não local) ( a melhor respsota possibvel)

* **Ferramentas:**

Várias ferramentas de qualidade são passíveis de utilização: CEP, inspeção, sete novas e velhas ferramentas, SIPOC…

As ferramentas utilizadas no controle da qualidade off-line podem ser mais relevantes: benchmarking, focus group, QFD, DOE…

**QFD: Quality / Function / Deployment**

**Desdobramento da função qualidade**

**QBS - Quality Breakdown Structure**

**É uma espécie de inversão da WBS**

**WBS = QBS**

**Fase = Atributo**

**Critério = Deliverable**

**Aula dia 29/10 - Capítulo 9**

**Gerência de Recursos**

**Lógica do Planejamento e Alocação de Recursos para o Projeto**

Identificação do trabalho (o quê) -----\ Lógica Temporal

Identificação dos recursos (Quem) -----/

**Gestão de custos - Estimativas**

**Estimativas por analogia ou Proxy(up-down):** uso das informações de projetos anteriores e similares

Especialistas, dados históricos, **parametrização (PROVA**)

**eSTIMATIVAS BOttom-up:** estimativas ……

**Bottom-Up Ex:**

Sabe-se(descobre-se) o custo das atividades e cada unidade, para saber o do todo.

Montagem da Equipe:

Organograma da hierarquia

Gráfico de responsabilidades matricial

Formato orientado a texto

**Plano de Gestão de recursos**

Recrutamento e seleção

Cronograma e nivelamento (histograma de recursos e calendário)

Critérios de liberação (método para aceitação/finalização e marcos de liberação dos membro de equipe).

Demanda por treinamento (desenvolvimento de competências)

Reconhecimento e premiações

Normas e regulamentações trabalhistas e políticas organizacionais

Ergonomia e segurança

**Nivelamento de Recursos**

O nivelamento de recursos tem como objetivo eliminar picos de utilização e vales de ociosidade de recursos, suavizando sua flutuação no tempo. para tal, as folgas associadas às tarefas não críticas são utilizadas. (suavização do gráfico de recursos. É não deixar ninguém ocioso).

**Nível ideal de Recursos**

Q\* = S/D

Q\* -> nível ótimo de utilização

S = área

D = duração do projeto

Q1 e Q2 -> limites

**Aula dia 05/11 - Capítulo 10**

**Gerência de Comunicações**

GANHEI UM PONTO CARALHO

Codificar -----------------------> Decodificar

(Mensagem) (Ruídos)

Decodificar---------------------> Codificar

(Ruídos) (Retorno/Feedback)

**Modelo Básico**

**Emissor:** Elemento que codifica a mensagem

**Codificar**: traduzir pensamentos ou ideias para uma linguagem que seja entendida pelas pessoas

**Mensagem**: Pensamentos sentimentos e ideias para que o comunicador deseja passa a saida da comunicação

**Meio/Canal**: o método usado para transmitir a mensagem.

**Receptor**: elemento que recebe a mensagem.

**Decodificar**: traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou ideais significativos

**Feedback**: é o ato de enviar um sinal ao emissor garantido a recepção de mensagem - reversão de papéis entre o comunicador e receptor.

**Ruído**: tudo que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem.

**Barreiras:**

**-Ambiente:** desconforto físico, barulho

**-Verbal:** expressão oral

**-Interpessoal:** diferenças de nível hierárquico e de formação

**-Reações emocionais/temperamento:** agressividade, autodefesa

**-Organização:** tipos de organização, equipes dispersas fisicamente

**-Distância do projeto no tempo:** fases de um projeto

**Canais de comunicação:**

* Quanto maior o número de pessoas envolvidas na comunicação, maior o número de canais de comunicação, de maneira geométrica
* Para determinar o número de canais de comunicação de um determinado grupo de indivíduos temos:

-> (n(n-1))/2

**Redes sociais**

-> redes sociais se formam da interação direta, indireta e experiência comum.

- estruturas de rede:

Ênfase no motivo da conexão

Análise dos resultados

**-> análise de resultado**s

Como a informação circula no projeto?

**Plano de comunicações:**

**Determinar as necessidades de informação e comunicação por categoria de stakeholders:**

**Quem** precisa de **qual** informação: relatórios de desempenho, documentação técnica, laudos etc.

**Quando** ele precisarão?

**Como** ela será fornecida: métodos utilizados para coletar, armazenar e distribuir e atualizar as informações.

Por **quem**?

Balancear os *trade offs* entre excesso e falta de informação

**Relatório de desempenho**

* Quais deliverables foram concluídos?
* Quais deliverables não foram concluídos?
* Até que ponto alguma coisa não deu tempo de anotar
* Qual foi o prazo de execução, comparado com a baseline? (eva)

**Aula dia 26/11 - Capítulo 11**

**Gerência de Riscos**

**Planejamento**

1. Planejar o gerenciamento do risco;
2. Identificar os riscos;
3. Realizar a análise qualitativa dos riscos;
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos;
5. Planejar as respostas aos riscos.

**Execução**

1. Implementar respostas aos riscos.

**Risco: Conceito**

Risco tem uma causa, e se ela ocorrer, uma consequência.

* **Probabilidade** que a causa venha a ocorrer.
* **Impacto**: consequências desta ocorrência nos objetivos do projeto.

*Risco do projeto é um evento incerto ou condição que, se vier a ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre um objetivo do projeto.*

Risco ou Incerteza?

***Riscos*** são eventos sujeitos a probabilidade conhecida e impacto estimável.

**Incerteza** é uma situação para qual não é possível especificar probabilidade.

Quanto mais informação a gente dispõe, vamos da análise da incerteza para a análise de riscos.

**Processos de gestão de riscos:**

planejamento

identificação

análise de risco

planejamento de resposta de risco

monitoramento e controle

**soft skills**

resiliência

improviso

gestão de conhecimento

métodos ágeis

gerenciamentos de crises

gestão de conhecimento

**Risco: Conceito Tradicional**

Risco é sinônimo de consequências adversas(perdas, perigos..)

Risco também traz oportunidade

**Análise SWOT**

pontos fracos -> swot -> ameaças e

e fortes oportunidades

/\ /\

| Estratégia |

| Competitiva |

\/ \/

expectativas mais

**Planejamento da gestão de risco**

escopo - cronograma - orçamento

**Plano de Gestão de Risco (pode incluir)**

* Metodologia
* Papéis e responsabilidades
* Orçamento
* Escalas de risco e interpretação
* Limiar de risco
* Formatos de relatórios
* Rastreamento
* Propensão x Aversão ao risco

**Gestão do Risco**

**Planejamento da gestão de risco**

Análise do risco (

Identificação do risco

Algo do risco (

Análise quantitativa do risco

qualitativa do risco

Planejamento da resposta ao risco

))

Monitoração e controle

**Identificação dos riscos**

* Identificação dos riscos do projeto, que deve ocorrer ao longo de todo ciclo de vida.
* Descrição do risco: inclui uma ou mais causas, suas probabilidades de ocorrência e suas possíveis consequências nos objetivos do projeto.

**RBS** - Risk Breakdown Structure.

**Planejamento da resposta**

* Plano de ação para reforçar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto:
  + Priorizar riscos;
  + Definir a estratégia de resposta aos riscos;
  + Alocar recursos para implementação do plano de resposta;
  + Identificar os responsáveis pela condução do plano.

**Estratégias de resposta aos riscos:**

**Negativos Positivos**

Escalar Escala

Prevenir Explorar

Transferir Compartilhar

Mitigar Melhorar

Prevenir o Risco

* A equipe do projeto age para eliminar a ameaça ou proteger o projeto contra o seu impacto. Ela envolve a alteração do plano de gerenciamento do projeto para eliminar totalmente a ameaça.
* Pode levar a estratégias conservadoras:
  + Redução do escopo para evitar tarefas de alto risco.
  + Optar por uma abordagem tradicional em vez de uma inovadora.

**Explorar** elimina a incerteza;

**Transferir**

* Transferir o impacto de um risco para terceiros, juntamente com a responsabilidade pela resposta.
* A transferência do risco quase sempre envolve o pagamento de em prêmio para os terceiros que assumem o risco

do outro lado: **Compartilhar**

**Mitigar**

* Ações para diminuir a probabilidade e/ou o impacto do risco para abaixo de um limiar aceitável.

do outro lado: **Melhorar**.

**Aceitar**

* A aceitação passiva não exige nenhuma providência, deixando a equipe do projeto lidar com o risco quando ele ocorrer. Geralmente são iscos de pequena severidade e facilmente controláveis.
* A aceitação ativa desenvolve um plano de contingência para ser executado se o risco vier……

**Escalar**

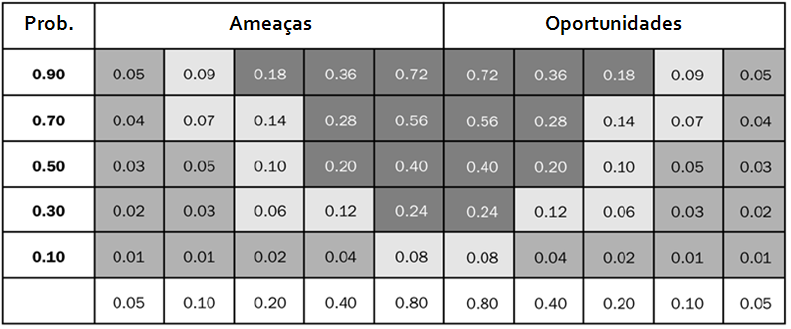
* Na estratégia escalar, considera-se que o risco (ameaça ou oportunidade) está fora das fronteiras do projeto, portanto não fazendo parte de seu escopo.
* Assim, o risco escala para esferas mais estratégicas de programa e portfólio.
* Vale lembrar que o risco escalado não deve ser esquecido, mas sim tratado de forma apropriada pelos mecanismo de governança em projeto.
* É fundamental, nesse sentido, ter uma gestão integrada de riscos na organização.

**Análise Qualitativa x Quantitativa**

XX

XXX

**Matriz de probabilidade/Impacto**

* Matriz que avalia a severidade do risco, baseada na combinação das escalas de probabilidade e impacto.
* Em geral, essas matrizes são divididas em zonas que representam a criticidade do risco. O tamanho dessas zonas traduzem o limiar de risco da corporação.
* limiar de risco: propensão X aversão ao risco

Simulação de Monte Carlo

Distribuição normal?????

**Aula dia 03/12 - Capítulo 12**

**Gerência das Aquisições**

**\*Caso não forem feitas nenhuma aquisição, coloca isso nos pressupostos\***

**Planejamento**

Planejar a gestão das aquisições

**Execução**

Gerenciar as aquisições

**Monitoramento e Controle**

Controlar as aquisições

**Principais Documentos:**

* **Especificação do trabalho das aquisições (ET) (Procurement Statement of work - SOW):** a especificação do trabalho descreve o tempo de aquisição em detalhes suficientes para permitir produtos, serviços ou resultados.
* **Solicitação de Informação (SDI) (Request of Information - RFI):** Informações sobre o fornecedor e idoneidade
* **Solicitação de Proposta (SDP) (Request for Proposal):** Informações sobre o produto ou serviço.
* **Solicitação de Orçamentos:** proposta comercial, valores, condições de pagamento...
* **Convite para licitação (CPL) (Invitation for Bid - IFB):** Geralmente, este termo equivale à solicitação de proposta e de orçamento. No entanto, em algumas áreas de aplicação, ele pode ter um significado mais restrito ou mais específico. (exemplo: licitações públicas - Lei 8.666)
* **Outros documentos** que os fornecedores em potencial determinem se são capazes de fornecer: Solicitação de Cotação (SDC) (Request for Quotation - RFQ), aviso de oferta e convite para negociação e resposta inicial do vendedor

**Obtenção de Informações**

**Critérios para pré-qualificação de fornecedores:**

* Histórico de fornecimentos executados;
* Atestado/Comprovação de fornecimentos similares (Capacidade Técnica);
* Instalações e recursos;
* Corpo técnico e administrativo;
* Balanços contábeis;
* Atestados jurídicos-financeiros.

**Para os pré-qualificados:**

* Visita às instalações do fornecedor;
* Contato com clientes atuais e outros já atendidos;
* Contato com subfornecedores;
* Referências financeiras.

**Tipos de Contrato**

* **Contratos de preço fixo (fixed-price contract):** envolve um preço total fixo para um produto bem definido.
  + Pode prever ajuste de preço (FP Economic Price Adjustment, ex.: variação de inflação ou dólar) ou remuneração de incentivo (FP - Incentive Fee, ex.: bônus por atender aos critérios de desempenho definidos).
* **Custo de contratos reembolsáveis(cost-reimbursable contract):** envolve o pagamento ao fornecedor pelos custos reais, mais frequentemente uma taxa correspondente ao lucro do vendedor.
* **Contratos de tempo e recursos (T§M - time § material contract):** categoria híbrida que contém aspectos dos anteriores. O valor total não é definido no momento da contratação, mas pode ter disposições de contratos de preço fixo ou preço fechado quanto a taxas unitárias pré-fixadas pelo comprador/fornecedor.

**Seleção do Tipo de Contrato**

< Risco da contratante

PREÇO ------------>

Administração Preços Unitários Preço Fixo Chave na mão

Cost plus Unit Prices Lump sum Turn-key

Risco da contratada >

**Seleção dos Fornecedores Ferramentas e técnicas**

**-Entradas -Negociação contratual**

**-Propostas -Sistemas de ponderação**

**\*Critérios de Avaliação -AHP**

**-Políticas organizacionais -Sistema de Triagem**

**-Parcerias -Cadastro de fornecedores**

**-Avaliação de proposta**

* O menor preço nem sempre corresponde à melhor solução.
* As propostas devem ser separadas em duas seções: técnica (quanto à abordagem) e comercial (quanto ao preço).

**AHP - Analytical Hierarchic Process**

* **Foi desenvolvido em 1970 pelo Dr. Thomas Saaty, visando imitar a maneira que as pessoas pensam.**
* **Cria-se uma estrutura hierárquica para a decisão com objetivos no nível mais alto, seguido dos critérios e das alternativas.**
* **A comparação é feita por julgamentos**

**Encerramento de Contratos**

* **Supervisão de instalação (bens);**
* **Desmobilização (serviços);**
* **Entrega final dos bens e serviços;**
* **Entrega dos documentos técnicos e fiscais;**
* **Acerto de todas as pendências;**
* **Validação das garantias e início do prazo de garantia;**
* **Quitação de resíduos xxxxxxx;**
* **xxxxxx;**
* **xxxxxxxxx;**

**AHP - Material do Professor**

* **Três locais possíveis (L1, L2, L3) e quatro critérios para a escolha:**
  + **Preço da propriedade;**
  + **Distância aos fornecedores;**
  + **Qualidade dos técnicos;**
  + **Custo do trabalho.**
* **Árvore hierárquica:**
  + **Melhor escolha de local**
    - **Preço prop**
      * **L1, L2, L3**
    - **Distância**
      * **L1, L2, L3**
    - **Qual. Técnicos**
      * **L1, L2, L3**
    - **Custo trabalho**
      * **L1, L2, L3**
* **Matriz de Comparação**
  + **Entre os critérios:**
    - **1 1/X 1/X X**
    - **X 1 1/X 1/X**
    - **X X 1 1/X**
    - **1/X X X 1**
* **Matriz Normalizada**
  + **Matriz de comparação + somas Abaixo e somas à direita d pesos (soma abaixo/pelo valor)**
* **Matrizes com critérios e preferências**
  + **Uma matriz de comparação para cada Local, para cada critério.**
* **Matriz Normalizada dessas novas matrizes**
* **Prioridades Globais**
  + **Localização vs critérios (pesos)**
* **Teste de Consistência < 0,1**

**Aula dia 10/12 - Capítulo 13**

**Gerência dos Stakeholders**

**Inicialização**

1. Identificar as partes interessadas

**Planejamento**

1. Planejar o engajamento das partes interessadas

**Execução**

1. Gerenciar o engajamento das partes interessadas

**Monitoramento e Controle**

1. Monitorar o engajamento das partes interessadas

**Stakeholders**

* Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2017).
* Stakeholders têm vários níveis de responsabilidade e autoridade, que podem variar de uma contribuição ocasional, em surveys e grupos focais, até o fornecimento de suporte financeiro e político.
* Stakeholders são indivíduos/organizações que afetam ou são afetados pelos resultados do projeto.

**Stakeholders - chave**

* Gerente de projeto
* Consumidor/Usuário
* Membros da equipe de projeto
* Patrocinador(sponsor)
* Influenciadores
* Escritório de Gestão de Projetos (PMO)

**Como mapear os principais stakeholders e seu campo de influência?**

**Modelo da Saliência**

**Os stakeholders podem ser identificados pela posse dos seguintes atributos**

* **Poder:** tem acesso a meios coercivos e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.
* **Legitimidade:** aqueles cujas reivindicações o time entende que sejam justas e procedentes. (“Legitimidade” pode ser entendida como a percepção de que as ações de uma pessoa são desejáveis ou apropriadas, dentro de um sistema social com normas, valores, crenças e definições.)
* **Urgência:** o grau com que o stakeholder reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.

Esse processo é contínuo, pois, com o passar do tempo, a composição dos stakeholders pode mudar, ou seja, novos stakeholders podem ser incluídos enquanto outros podem sair.

**Modelo arco-íris -> de acordo com a influência**

**Gestão de Stakeholders**

**Gestão de engajamento dos Stakeholders**