



Gestão Avançada de Projetos

1

Conceitos – Abordagens e Normalização – Grupos de Processos

José Magano

2025



CONCEITOS



Conceitos

- **Projeto:**
 - Um empreendimento temporário, conduzido com o objetivo de produzir um produto, serviço ou resultado único

PMBOK, *PMI*



Conceitos

- **Projeto:**
 - Um conjunto único de processos, de atividades coordenadas e controladas com datas de início e de fim, desenvolvidas para atingir um objetivo

Norma NP ISO 21500



Conceitos

- **Projeto:** conjunto de atividades (tarefas)
 - trabalho não repetitivo e planificado
 - realizadas de acordo com especificações técnicas pré-determinadas
 - visa atingir objetivos
 - ...sob especificações pré-fixadas de investimento, custos e prazos



Conceitos

- Exemplos de projetos
 - Desenvolvimento de um novo produto/serviço
 - Mudança organizacional
 - Desenvolvimento ou adaptação de um sistema de informação
 - Construção de uma infraestrutura
 - Ativação de um satélite
 - Implementação de um novo processo ou de novos procedimentos num negócio
 - ...



Conceitos

- Características de um projeto
 - Entidade, dimensão, âmbito
 - Meios importantes, variados e mutáveis
 - Descontinuidade
 - Dinamismo
 - Irreversibilidade
 - Influências externas
 - Risco

Conceitos



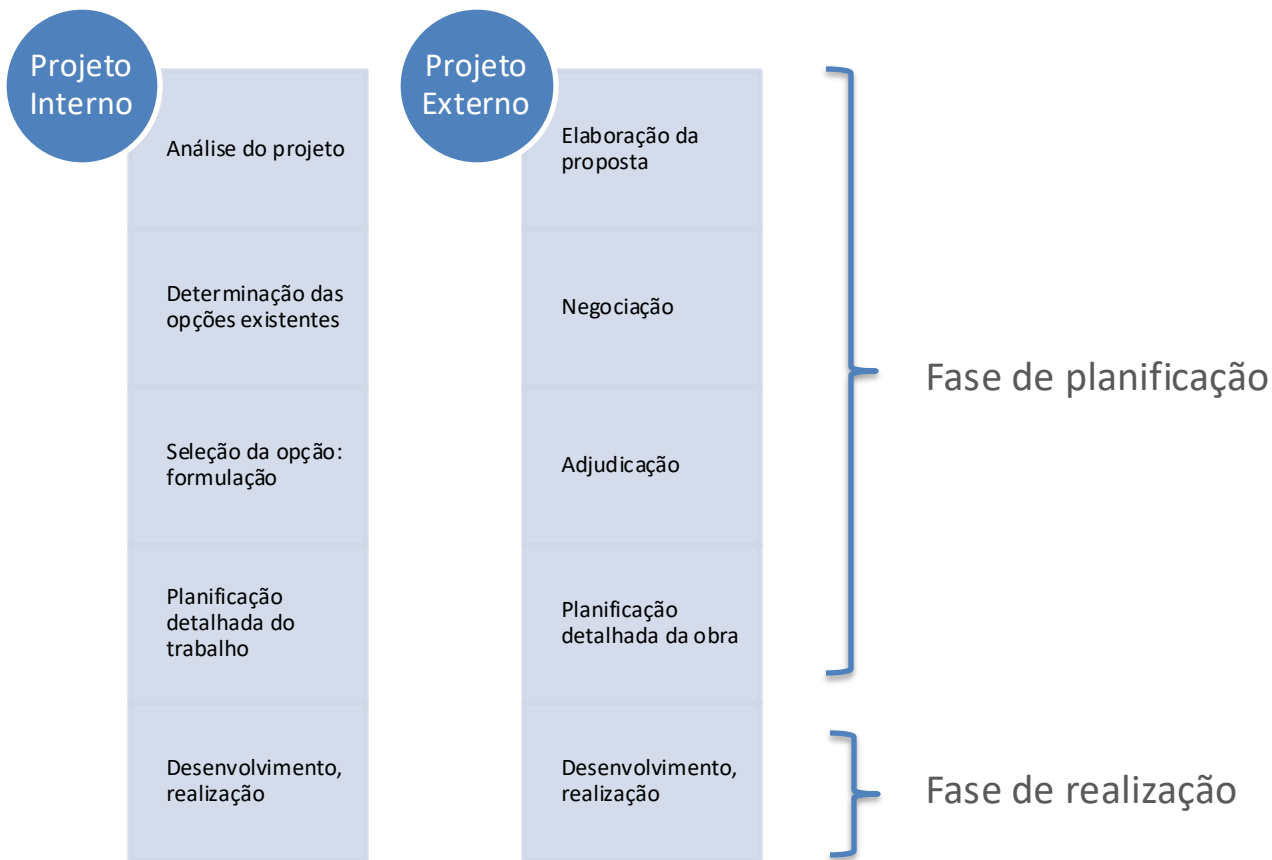
- Características de um projeto

Não Projeto	Projeto
Processo de realização repetitivo	Novo processo de realização
Processo contínuo	Ciclo de vida limitado
Equipa mais homogénea e definida	Equipa heterogénea e constituída especificamente para integrar esforços e competências
Pouca incerteza nas estimativas de desempenho, custos e tempo.	Grande incerteza nas estimativas de desempenho, custos e tempo.
Integrado na cadeia de operações	Externo à cadeia de operações

Conceitos



- **Classificação:** projetos internos /externos





Conceitos

- Gestão de projetos
 - A gestão de projetos consiste na aplicação de um conjunto de medidas, práticas, técnicas e conceitos, usados para desenvolver os projetos de modo a alcançar os objetivos definidos



Conceitos

- Dimensões da gestão de projetos

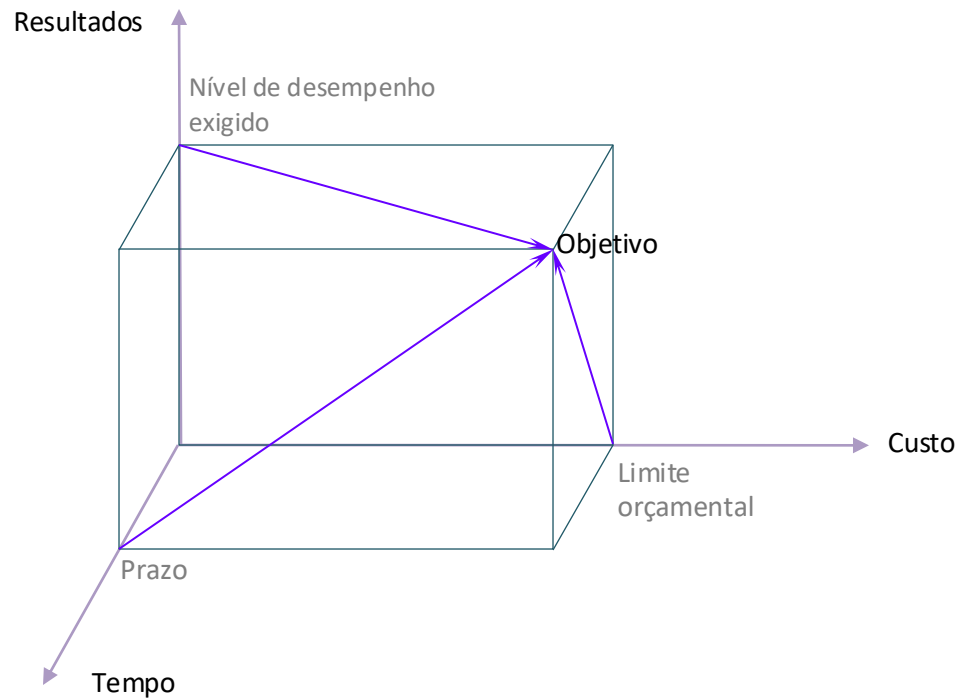


Iron triangle



Conceitos

- Dimensões da gestão de projetos





Conceitos

- Benefícios da gestão de projetos (1/2)
 - Atingir os objetivos do negócio;
 - Satisfazer as expectativas das partes interessadas no projeto;
 - Tornar os processos mais previsíveis;
 - Aumentar a probabilidade de sucesso do projeto;
 - Entregar os resultados certos no momento certo;
 - Resolver problemas e conflitos;
 - Responder eficazmente aos riscos;
 - Otimizar a utilização dos recursos organizacionais;
 - Tomar decisões corretas sobre projetos em dificuldades



Conceitos

- **Benefícios da gestão de projetos (2/2)**
 - Gerir melhor os constrangimentos de prazos, custos, recursos e âmbito;
 - Gerir melhor alterações ao projeto.
 - Ligar os resultados obtidos aos objetivos do negócio;
 - Aumentar a competitividade nos mercados;
 - Sustentar a organização
 - Reagir ao impacto das mudanças do ambiente competitivo, através da revisão e ajustamento do plano de gestão do projeto



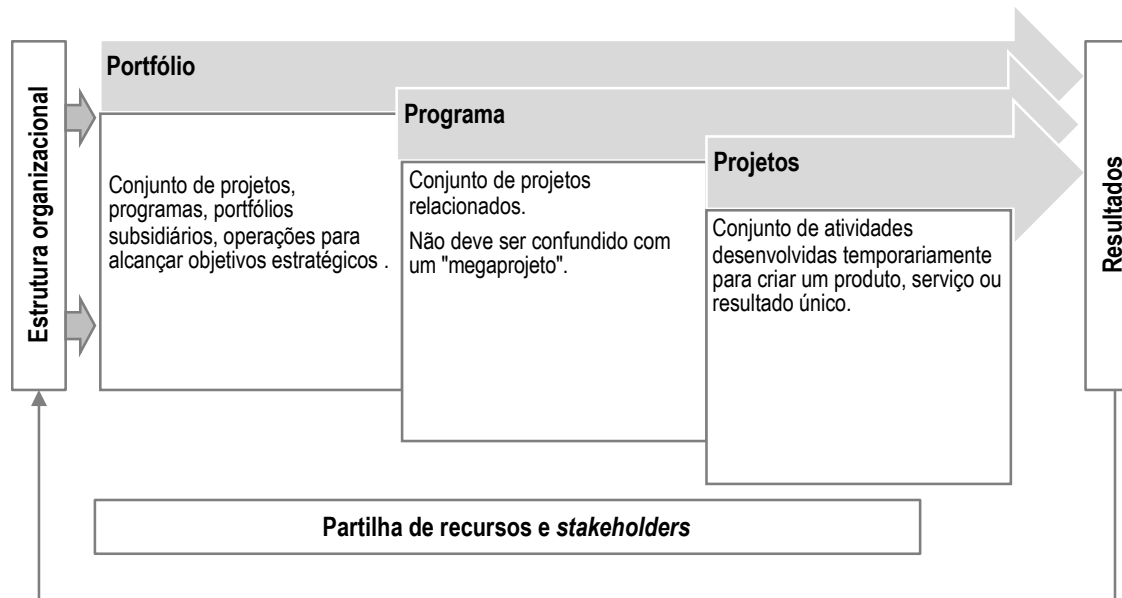
Conceitos

- **Projetos, programas e portfólios**
 - **Portfolio:** conjunto de programas ou projetos de uma organização.
 - Os programas e projetos não têm que estar relacionados
 - A gestão de portefólio visa cumprir objetivos estratégicos e envolve estabelecer prioridades, afetar fundos...
 - **Programa:** grupo de projetos relacionados
 - O objetivo é gerir de modo a criar sinergias
 - Partilha de gestão, otimização de recursos, ajustamentos estratégicos
 - Um projeto nem sempre pertence a um programa, mas um programa tem sempre projetos

Conceitos

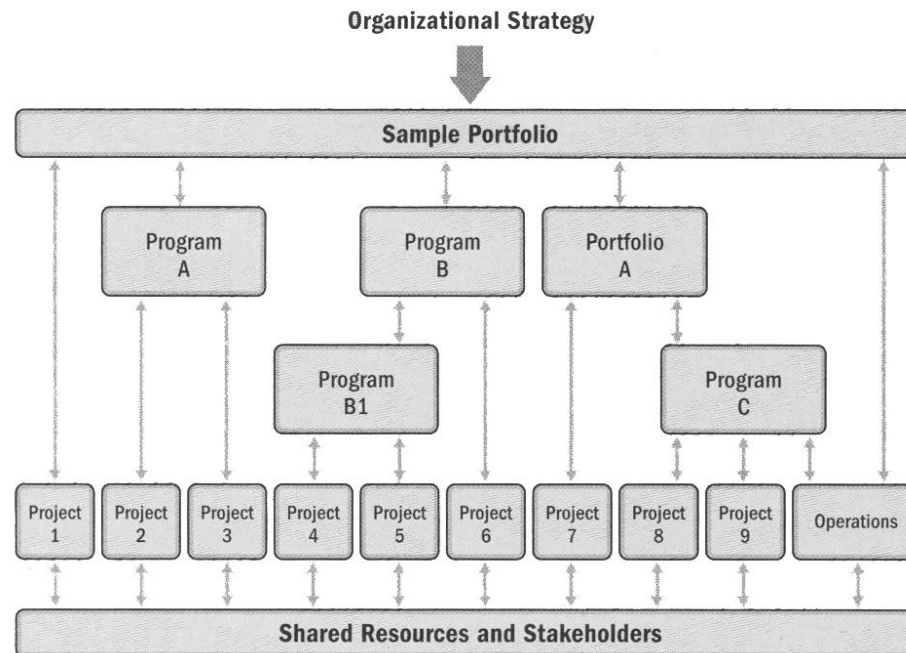


- Projetos, programas e portfólios





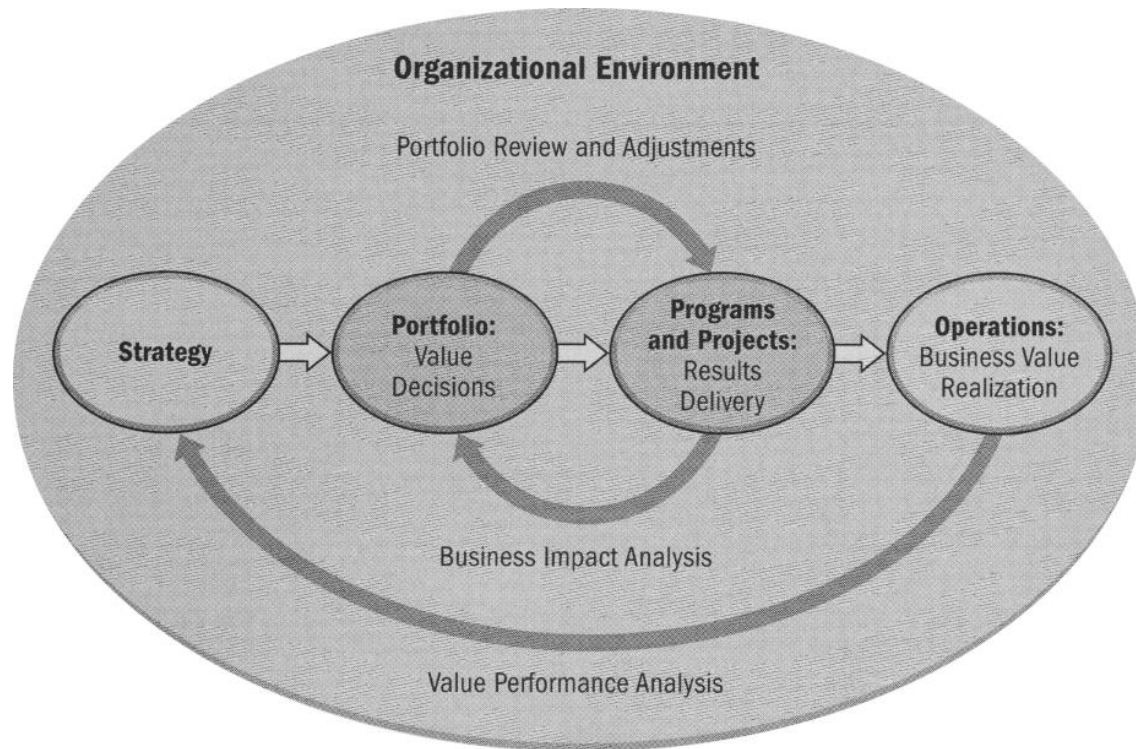
- Projetos, programas e portfólios



Conceitos



- Projetos, programas e portfólios



Conceitos



Projetos, programas e *portfolios*

	PROJECTS	PROGRAMS	PORTFOLIOS
Scope	Projects have defined objectives. Scope is progressively elaborated throughout the project life cycle.	Programs have a larger scope and provide more significant benefits.	Portfolios have a business scope that changes with the strategic goals of the organization.
Change	Project managers expect change and implement processes to keep change managed and controlled.	The program manager must expect change from both inside and outside the program and be prepared to manage it.	Portfolio managers continually monitor changes in the broad environment.
Planning	Project managers progressively elaborate high-level information into detailed plans throughout the project life cycle.	Program managers develop the overall program plan and create high-level plans to guide detailed planning at the component level.	Portfolio managers create and maintain necessary processes and communication relative to the aggregate portfolio.
Management	Project managers manage the project team to meet the project objectives.	Program managers manage the program staff and the project managers; they provide vision and overall leadership.	Portfolio managers may manage or coordinate portfolio management staff.
Success	Success is measured by product and project quality, timeliness, budget compliance, and degree of customer satisfaction.	Success is measured by the degree to which the program satisfies the needs and benefits for which it was undertaken.	Success is measured in terms of aggregate performance of portfolio components.
Monitoring	Project managers monitor and control the work of producing the products, services or results that the project was undertaken to produce.	Program managers monitor the progress of program components to ensure the overall goals, schedules, budget, and benefits of the program will be met.	Portfolio managers monitor aggregate performance and value indicators.

PMBOK, PMI



Conceitos

- O governo dos projetos
 - A organização de um projeto é a estrutura temporária que inclui papéis, responsabilidades e níveis de autoridade, e ainda as fronteiras que precisam de ser definidas e comunicadas a todas as partes interessadas no projeto. Normalmente, esta organização inclui o gestor de projeto e a equipa de projeto, que realizam as respetivas atividades.

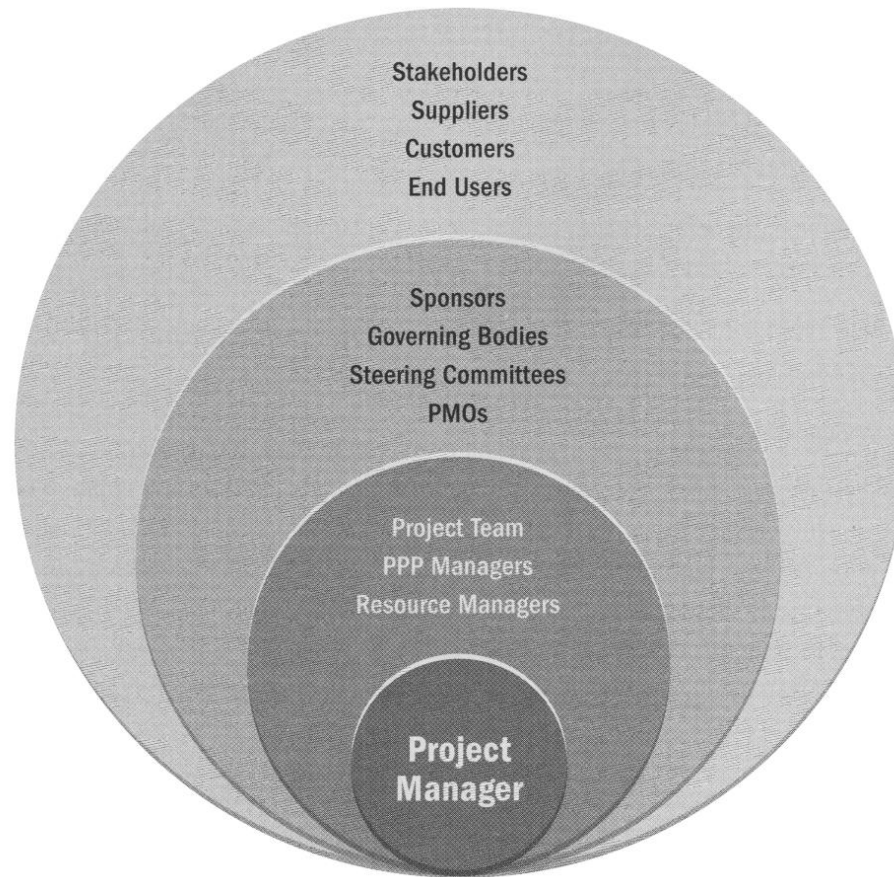
Norma NP ISO 21500

- Estrutura
- Pessoas
- Informação

Conceitos



- O governo dos projetos





Conceitos

- *Sponsor* do projeto

- Pessoa com a responsabilidade assegurar e manter uma comunicação efetiva entre o cliente, a gestão de topo e o gestor de projeto, transmitindo informação sobre os custos, progressos e resultados inerentes ao projeto.
- O nível de envolvimento do *sponsor* varia de acordo com as etapas de desenvolvimento do projeto, tendo um papel mais ativo na fase de iniciação, fase em que lidera efetivamente o projeto, e até que esteja formalmente autorizado e em funcionamento. Assume, também, um papel chave pela sua intervenção na resolução de conflitos que possam surgir na equipa de projeto.



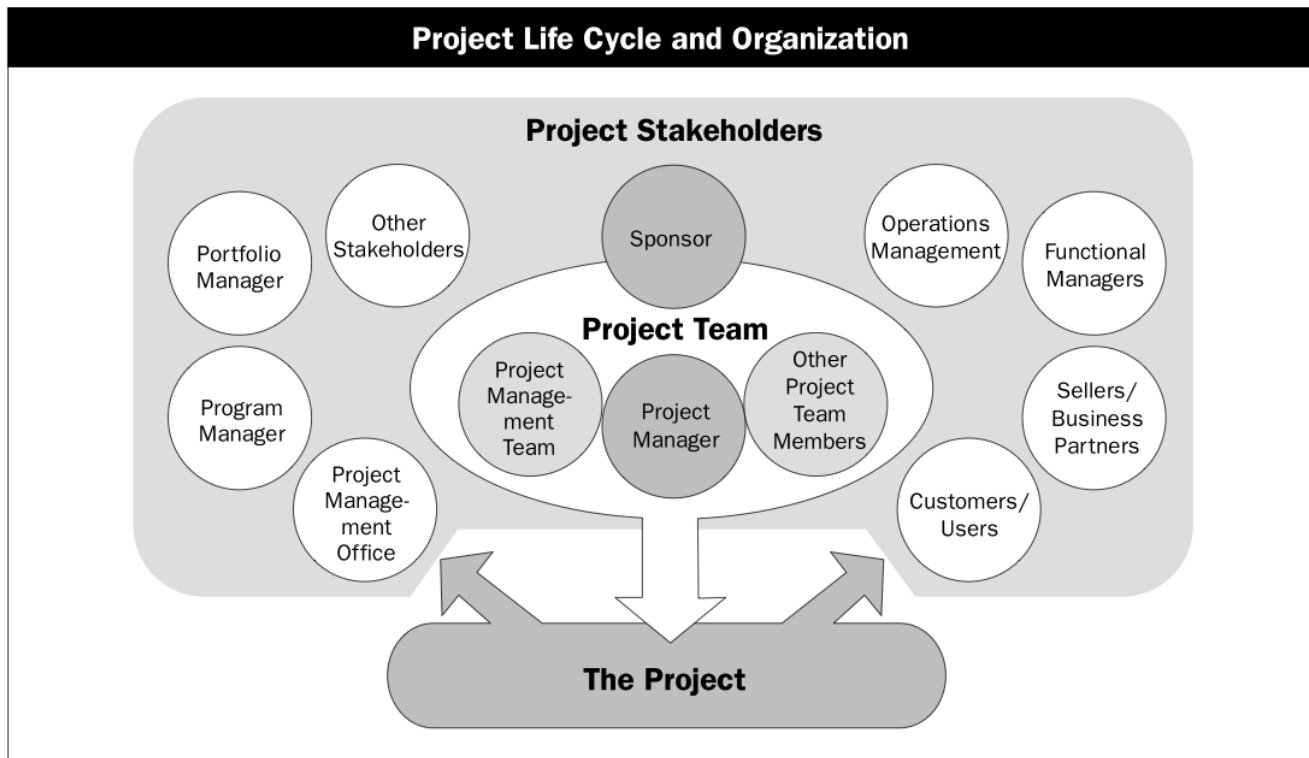
Conceitos

- *Stakeholders* (Partes interessadas)
 - São indivíduos e organizações ativamente envolvidos no projeto e cujos interesses podem ser afectados — positiva ou negativamente — pela realização do projeto
 - A equipa de gestão do projeto deve procurar
 - identificar os interessados no projeto (internos e externos) e identificar as suas expectativas e necessidades
 - gerir e influenciar essas expectativas tendo em vista o sucesso do projeto
 - Gestor do projeto; Clientes; Executores; Patrocinadores; *Lobbies*; Fornecedores; Financiadores; ... a sociedade, numa perspectiva lata

Conceitos



- *Stakeholders*

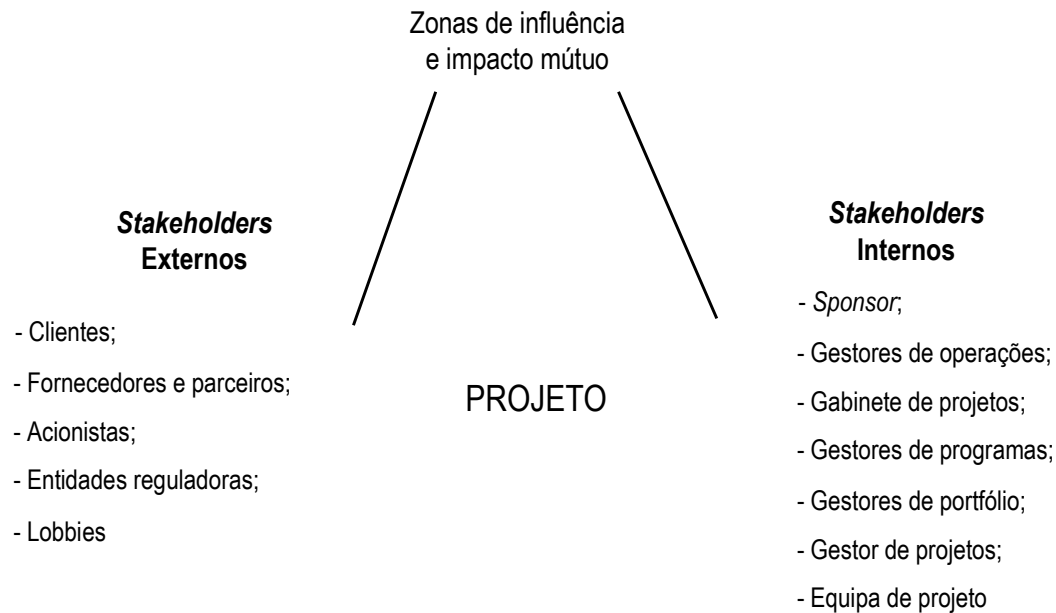


Gestão de projetos

Conceitos



- *Stakeholders*





Conceitos

- O gestor de projeto: competências essenciais
 - Finanças e contabilidade, vendas e marketing, investigação e desenvolvimento, produção e distribuição
 - Planeamento estratégico, tático e operacional
 - Estruturas organizacionais, comportamento organizacional, gestão de pessoas, mecanismos de compensação, benefícios e carreiras
 - Capacidade de gerir relações através da motivação, delegação, supervisão, gestão de equipas, gestão de conflitos e outras técnicas
 - Autogestão: gestão do tempo, do *stress* e outras técnicas



Conceitos

- O gestor de projeto: competências essenciais
 - Liderança
 - Estabelecer caminhos
 - Mobilizar as pessoas
 - Motivar e inspirar
 - Comunicação
 - Negociação
 - Resolução de problemas
 - Influenciar a organização: capacidade de fazer as coisas acontecerem
- ... [Profissionalização da gestão de projetos!](#)

Conceitos





Conceitos

- O papel do gestor de projeto





Conceitos

- *Project Management Office (PMO)*
 - Estrutura organizacional constituída por gestores de projetos, orientada para apoiar e gerir os diversos projetos que possa empreender
 - estrutura facilitadora
 - tarefas técnicas e administrativas dos projetos
 - sistematizar e partilhar procedimentos e metodologias de organização e gestão de projetos
 - formação e treino em gestão de projetos
 - pode incorporar gestores de projetos profissionais, que depois serão alocados aos diferentes projetos da organização
 - facilita a criação e manutenção de um repositório de informação
 - mais adequado a estruturas organizacionais matriciais fortes e por projeto



Conceitos

- **Ciclo de vida de um projeto**
 - Normalmente um projeto é dividido em várias fases, o que permite melhor controlo de gestão e uma melhor ligação às operações da organização. O conjunto de fases é normalmente referido como **ciclo de vida do projeto**.
 - Cada fase de um projeto é assinalada pela entrega de um resultado (**entregável** ou *deliverable*), isto é, um resultado/produto tangível (verificável), como um estudo de viabilidade, um protótipo, etc..



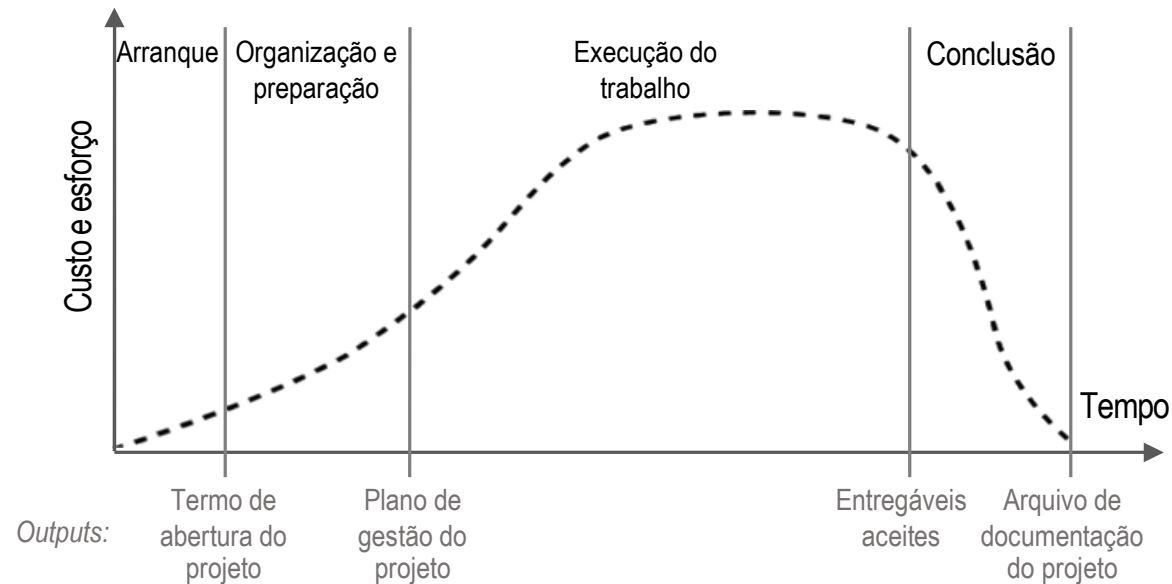
Conceitos

- Ciclo de vida de um projeto
 - A conclusão de uma fase é normalmente associada a uma revisão/avaliação sobre os entregáveis e o desempenho, de modo a :
 - Avaliar se o projeto deve prosseguir para a fase seguinte
 - Detetar e corrigir erros de forma económica e tecnicamente eficiente. As revisões de fim de fase são normalmente designadas por ***phase exits, stage gates, ou kill points***.

Conceitos



- Ciclo de vida de um projeto



Ciclo de vida “típico”



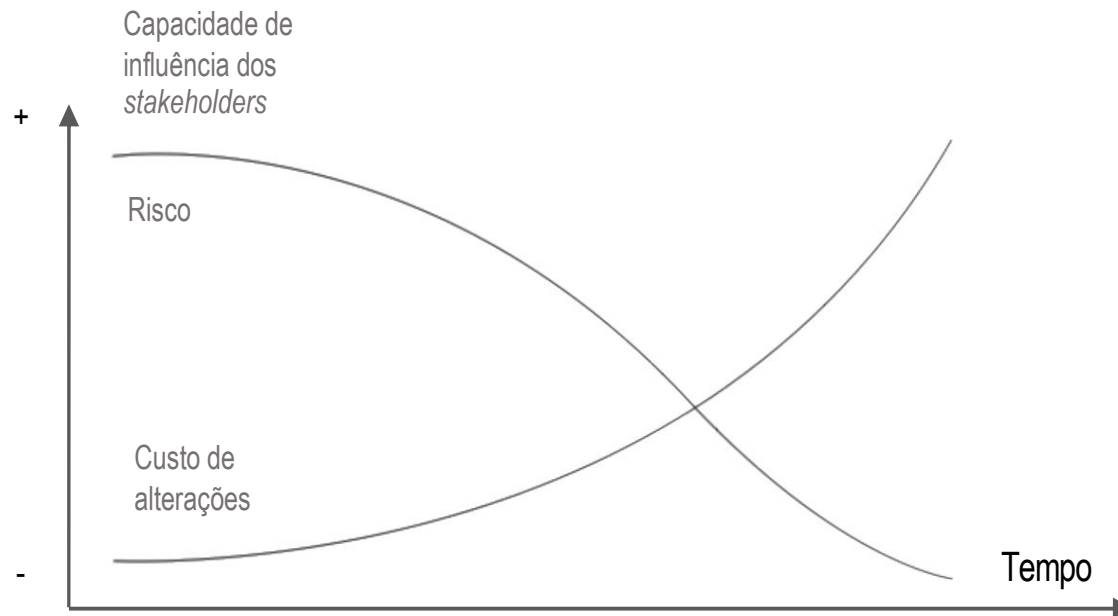
Conceitos

- Ciclo de vida de um projeto
 - A maior parte dos modelos de ciclo de vida têm em comum algumas características:
 - Os níveis de envolvimento de pessoas e custos são baixos no início, mais elevados em fases mais avançadas e decaem abruptamente na fase final;
 - A probabilidade de concluir o projeto com êxito aumenta consideravelmente à medida que o projeto se desenvolve...
 - A capacidade de os *stakeholders* influenciarem as características finais do produto e os custo final do projeto é maior no início e diminui à medida que o projeto se realiza (o custo das mudanças e da correcção de erros é geralmente maior à medida que o projeto avança)



Conceitos

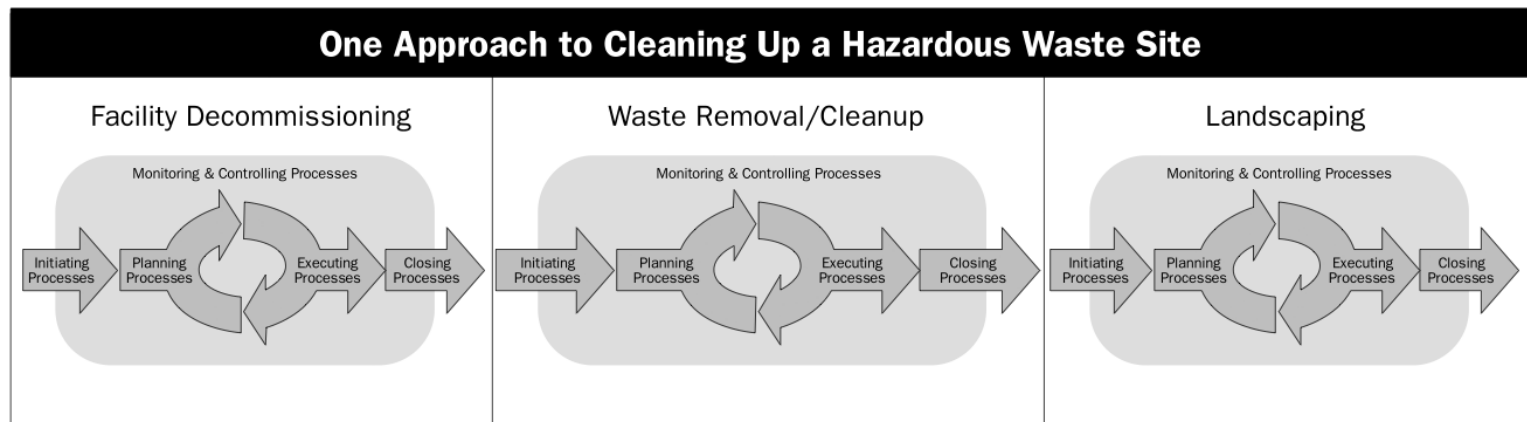
- Ciclo de vida de um projeto





Conceitos

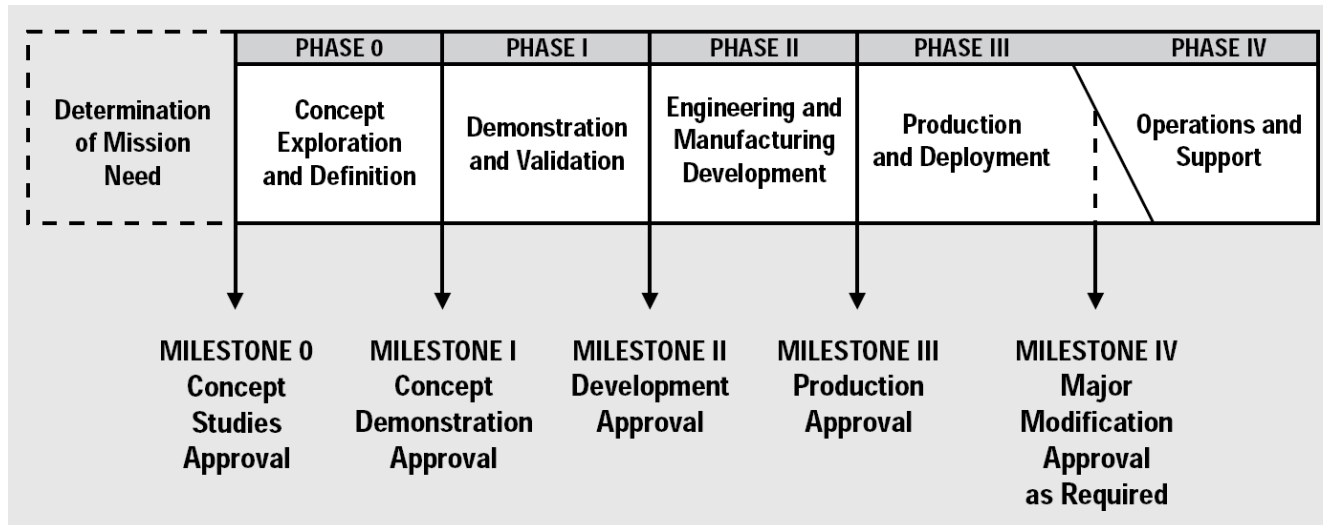
- Ciclo de vida de um projeto
 - **Fases** de um projeto: são divisões de um projeto, no qual é importante um controlo extra para gerir eficazmente



Conceitos



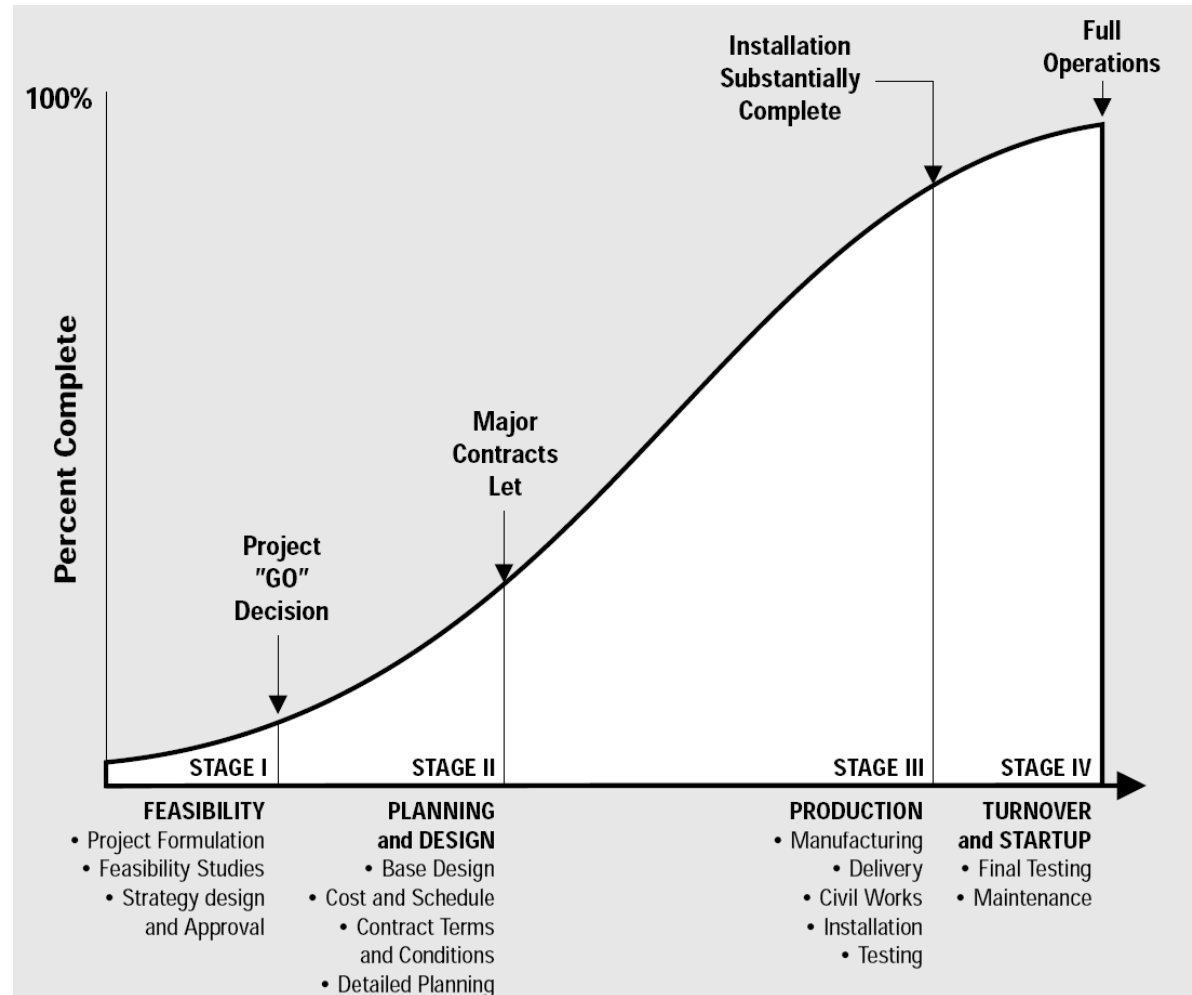
- Ciclo de vida de um projeto





Conceitos

- Ciclo de vida





Conceitos

Os projetos no contexto organizacional

Fatores Internos	Fatores Externos
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura e a cultura organizacional;• Distribuição geográfica das instalações e dos recursos (por exemplo: equipas virtuais);• Infraestruturas;• Tecnologias de informação;• Disponibilidade e competências dos recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Condições do mercado;• Influências sociais e culturais;• Restrições legais;• Questões financeiras;• Normas regulamentares específicas dos setores (por exemplo: acordos coletivos de trabalho);• Estado da arte da investigação científica e do desenvolvimento tecnológico do setor de atividade.



Conceitos

Organização do projeto

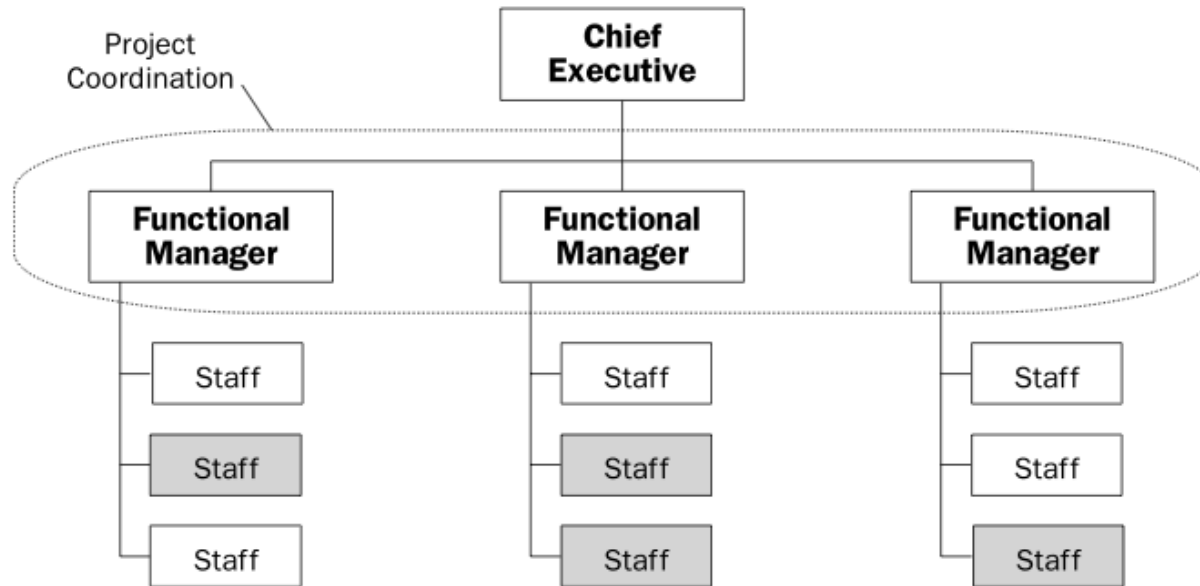
- Estruturas:





Conceitos

- Funcional

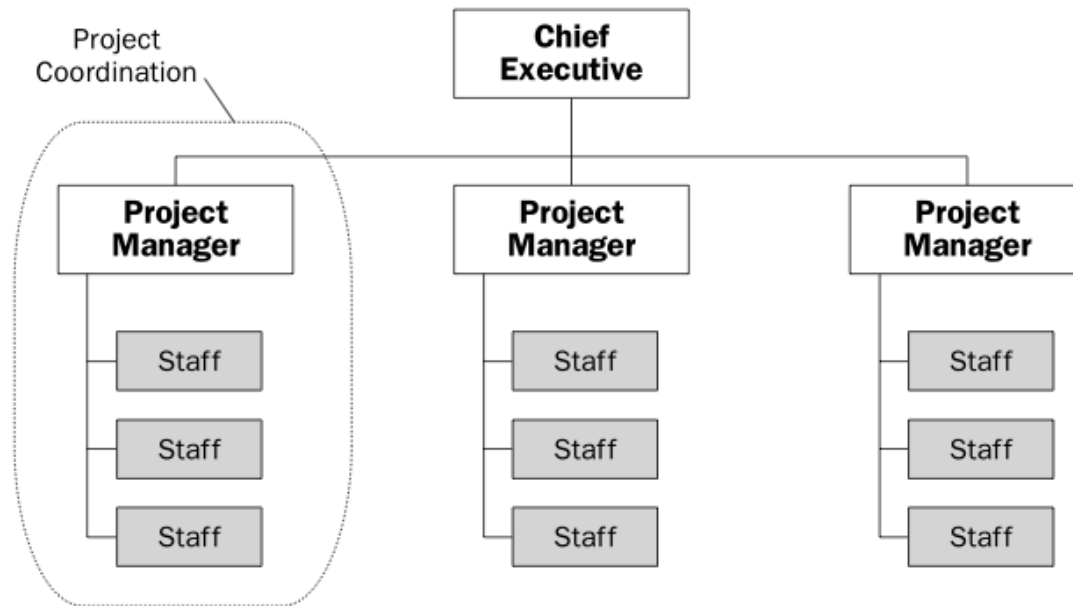


(Gray boxes represent staff engaged in project activities.)

Conceitos



- Por projeto

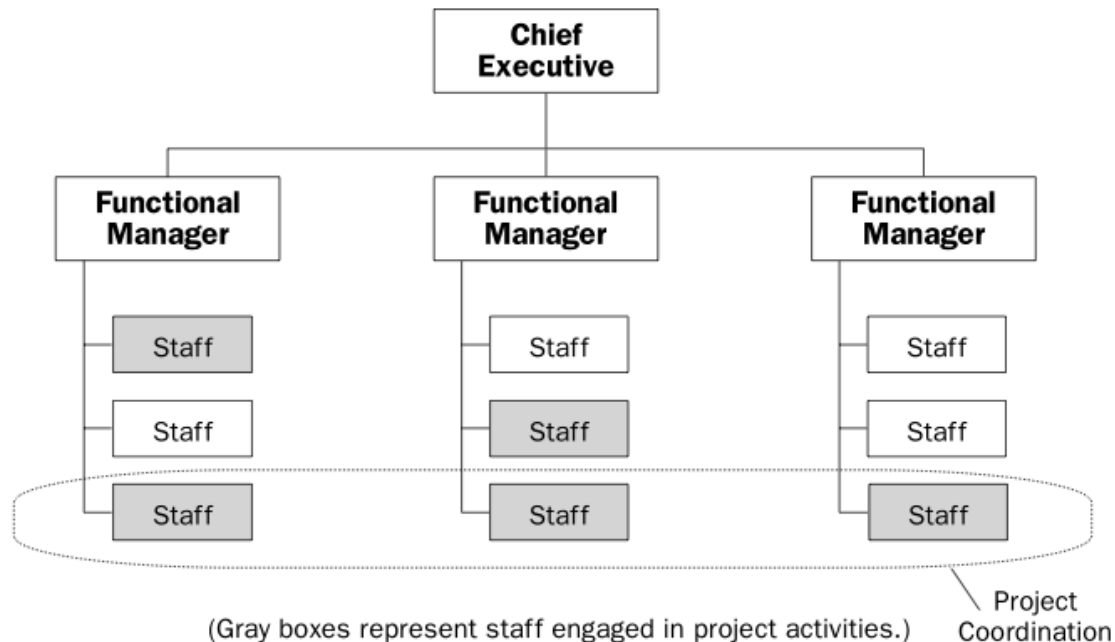


(Gray boxes represent staff engaged in project activities.)



Conceitos

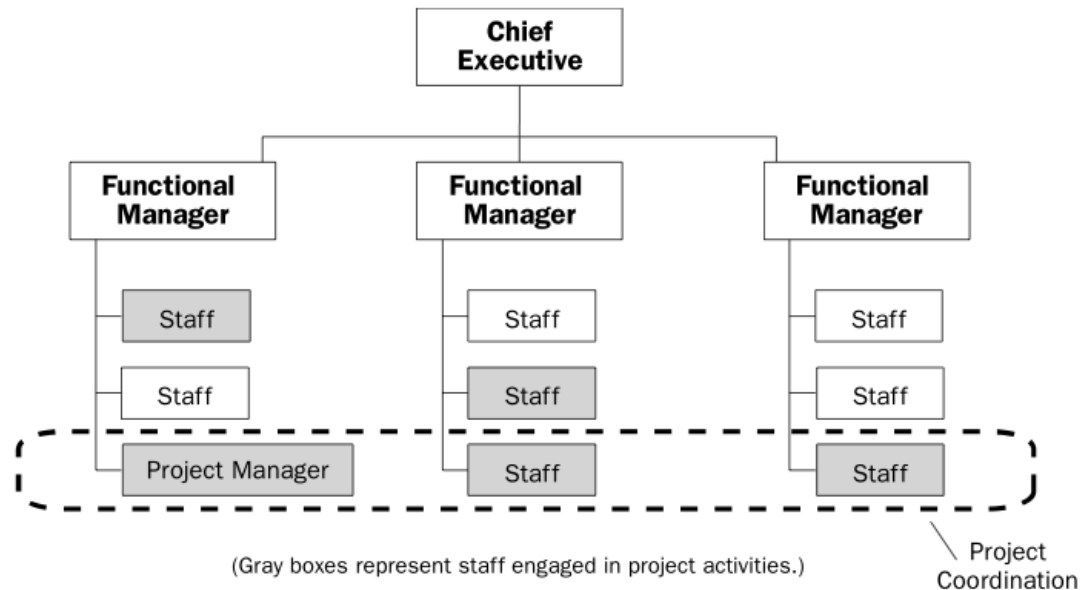
- Matricial (fraca)



Conceitos



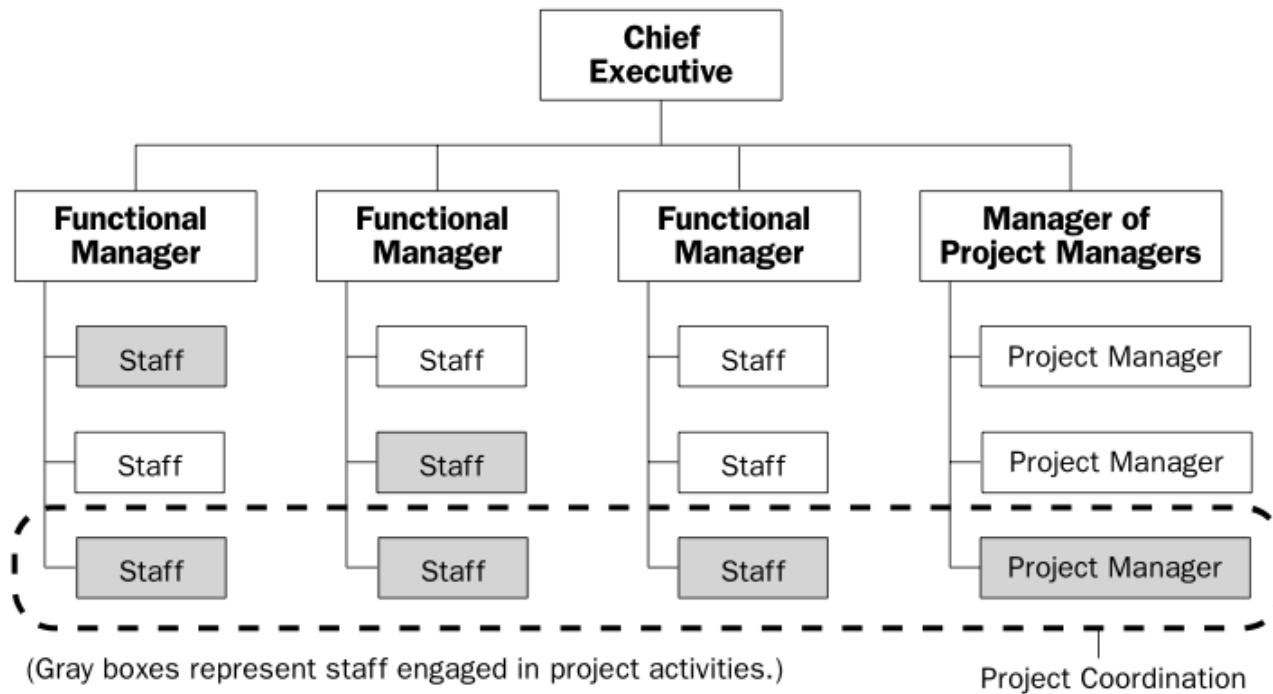
- Matricial (balanceada)





Conceitos

- Matricial (forte)





Conceitos

- Estruturas organizacionais

Organizational Structure Type	Project Characteristics					
	Work Groups Arranged by:	Project Manager's Authority	Project Manager's Role	Resource Availability	Who Manages the Project Budget?	Project Management Administrative Staff
Organic or Simple	Flexible; people working side-by-side	Little or none	Part-time; may or may not be a designated job role like coordinator	Little or none	Owner or operator	Little or none
Functional (centralized)	Job being done (e.g., engineering, manufacturing)	Little or none	Part-time; may or may not be a designated job role like coordinator	Little or none	Functional manager	Part-time
Multi-divisional (may replicate functions for each division with little centralization)	One of: product; production processes; portfolio; program; geographic region; customer type	Little or none	Part-time; may or may not be a designated job role like coordinator	Little or none	Functional manager	Part-time



Conceitos

- Estruturas organizacionais

Organizational Structure Type	Project Characteristics					
	Work Groups Arranged by:	Project Manager's Authority	Project Manager's Role	Resource Availability	Who Manages the Project Budget?	Project Management Administrative Staff
Matrix – strong	By job function, with project manager as a function	Moderate to high	Full-time designated job role	Moderate to high	Project manager	Full-time
Matrix – weak	Job function	Low	Part-time; done as part of another job and not a designated job role like coordinator	Low	Functional manager	Part-time
Matrix – balanced	Job function	Low to moderate	Part-time; embedded in the functions as a skill and may not be a designated job role like coordinator	Low to moderate	Mixed	Part-time
Project-oriented (composite, hybrid)	Project	High to almost total	Full-time designated job role	High to almost total	Project manager	Full-time
Virtual	Network structure with nodes at points of contact with other people	Low to moderate	Full-time or part-time	Low to moderate	Mixed	Could be full-time or part-time
Hybrid	Mix of other types	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
PMO*	Mix of other types	High to almost total	Full-time designated job role	High to almost total	Project manager	Full-time

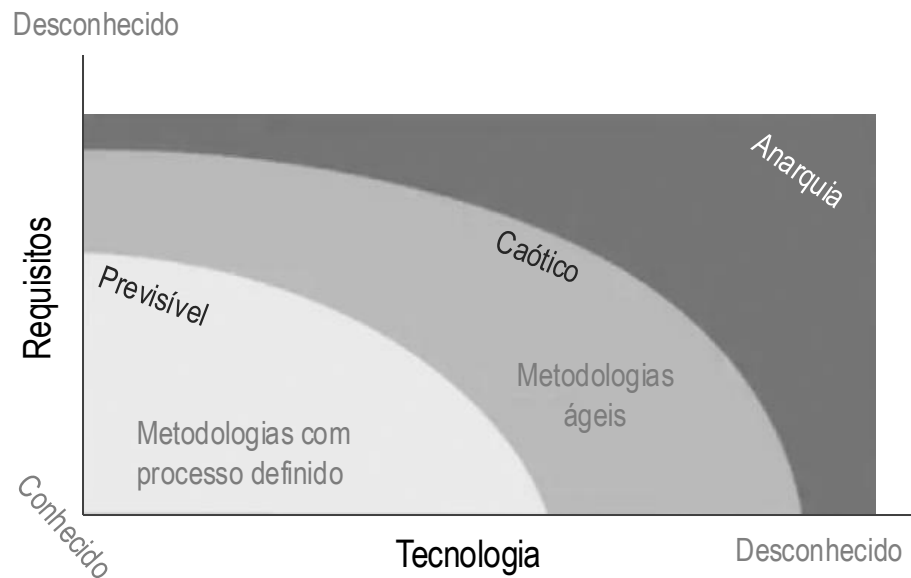


Abordagens e Normas em Gestão de Projetos



Abordagens e Normas em gestão de projetos

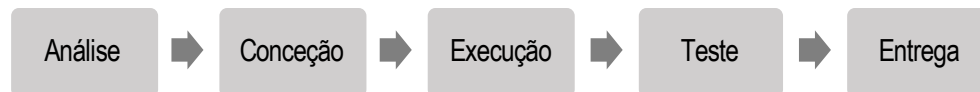
- Metodologias de gestão de projetos





Abordagens e Normas em gestão de projetos

- Metodologias de gestão de projetos
 - Preditiva (em cascata ou *waterfall*)
 - O planeamento é realizado globalmente e executado seguindo um conjunto de processos sequenciais
 - Recomendada quando os requisitos do projeto se encontram bem definidos, não havendo grande necessidade de mudanças e de repetição da realização das atividades
 - O foco da gestão encontra-se no controlo do planeamento e consequentemente dos custos



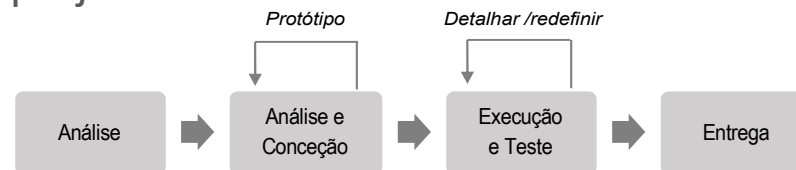


Abordagens e Normas em gestão de projetos

- Metodologias de gestão de projetos

- Iterativa (*rolling wave planning*)

- Aposta na obtenção de *feedback* que suporte o desenvolvimento do trabalho ainda a concluir, permitindo a sua modificação e melhoria, se necessário
- Os requisitos são dinâmicos, exigindo que as atividades sejam repetidas até à sua aprovação
- A gestão é orientada para o fornecimento de uma solução correta
- Adequada na fase em que ainda existem interpretações e pontos de vista distintos entre os diferentes *stakeholders*, contribuindo para reduzir a incerteza do projeto



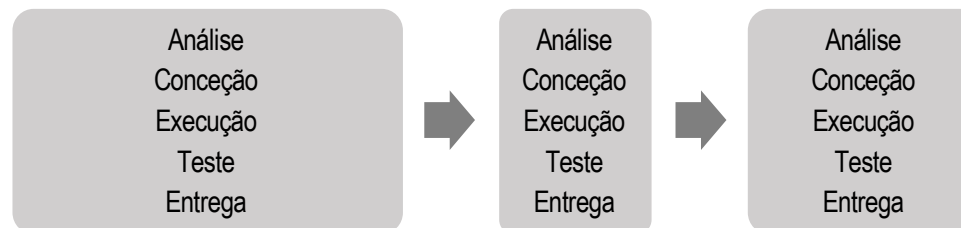


Abordagens e Normas em gestão de projetos

- Metodologias de gestão de projetos

- Incremental

- Os entregáveis são fornecidos ao cliente parceladamente, no curto prazo
- Os requisitos são dinâmicos, sendo as atividades realizadas de forma incremental, para que possam ser feitas pequenas entregas rapidamente
- Adequada quando é prioritário o cumprimento de prazos e o o cliente tem urgência em receber partes do produto ou serviço a fornecer





Abordagens e Normas em gestão de projetos

- Metodologias de gestão de projetos
 - Metodologias ágeis
 - Reúne as características das abordagens iterativa e incremental, permitindo que o trabalho seja desenvolvido com entregas parcelares frequentes.
 - Na abordagem ágil também existe planeamento. A grande diferença relativamente à abordagem preditiva é a sua permeabilidade às informações que chegam das constantes revisões das entregas realizadas
 - A equipa faz a gestão das mudanças necessárias, sendo o grau de alteração menos importante que a capacidade de assegurar o valor acrescentado das entregas ao longo do ciclo de vida do projeto
 - Este tipo de abordagem permite reduzir o número de re-trabalhos e aumentar o nível de satisfação dos clientes



Abordagens e Normas em gestão de projetos

- Metodologias de gestão de projetos
 - Híbrida
 - Combina várias abordagens
 - Pode-se adotar a metodologia ágil em etapas em que a incerteza e a complexidade é dominante, transitando posteriormente para uma abordagem preditiva numa fase em que o controlo das mudanças e dos custos começam a ser dominantes
 - As abordagens preditiva e ágil podem coexistir em simultâneo durante todo o ciclo de vida do projeto, devido à necessidade de aplicar ciclos de iteração, retrospectivas e revisão em determinados pontos do projeto
 - Os modelos híbridos podem ser predominantemente preditivos, ou predominantemente ágeis



Abordagens e Normas em gestão de projetos

- **Normalização da gestão de projetos**

- Primeira norma internacional para a gestão de projetos em 2012, a ISO 21500 – *Guidance on Project Management*, cuja equivalente portuguesa é a NP ISO 21500.
- O esforço de normalização tem sido protagonizado ao longo de décadas por associações profissionais:
 1. **International Project Management Association (IPMA)** - fundada em 1965 na Suíça (em Portugal é representada pela APOGEP). A IPMA promove a certificação de profissionais de gestão de projetos, baseada no conceito de competência, e define normas para medir o desempenho em gestão de projetos. O documento que constitui a base para a certificação IPMA é o ICB (*IPMA Competence Baseline*), atualmente na versão ICB4



Abordagens e Normas em gestão de projetos

- Normalização da gestão de projetos

2. **Office of Government Commerce / Axelos** – A Agência Governamental do Reino Unido (*Office of Government Commerce*), inicialmente orientada para melhoria da gestão de projetos no setor público, desenvolveu (1996) um método de gestão de projetos designado por *Projects in a Controlled Environment*, Prince2.

A norma Prince2® assenta em sete princípios: revisão sistemática do business case, aprendizagem pela experiência, definição de papéis e de responsabilidades, gestão por etapas, gestão por exceção, enfoque nos resultados, adaptabilidade ao contexto do projeto.

3. **Project Management Institute (PMI)** - fundado em 1969, sendo certamente a maior organização a atuar na promoção, na normalização e na certificação da gestão de projetos. O PMI propõe diversas normas, sendo o *PMBOK® Guide* a mais amplamente divulgada, e oferece oito certificações, de que é mais popular o *Project Management Professional (PMP)®*.

O PMBOK® Guide é a norma desenvolvida pelo PMI, sendo um standard da ANSI – American National Standards Institute desde 2008. O documento foi publicado pela primeira vez em 1996, tendo subsequentes edições em 2000, 2004, 2008, 2013 e 2017. O PMBOK® Guide identifica e descreve um conjunto de boas práticas de gestão de projetos individuais, traduzidas em processos, organizados em grupos de processos



Processos da Gestão de Projetos



Processos da gestão de projetos

- **Processos**

- Um processo é um conjunto de acções e atividades realizadas com vista a obter um produto, serviço ou resultado





Processos da gestão de projetos

- **Processos**

- 2 categorias de processos:

- **Processos de gestão de projetos:** processos que asseguram o desenvolvimento do projeto, aplicando técnicas e ferramentas de GP (por exemplo, gestão do tempo, de custos, de risco...)
 - **Processos orientados ao produto:** definidos no ciclo de vida do projeto, dependem da área em causa e envolvem técnicas específicas (por exemplo, de construção civil tratando-se da construção de um edifício)



Processos da gestão de projetos

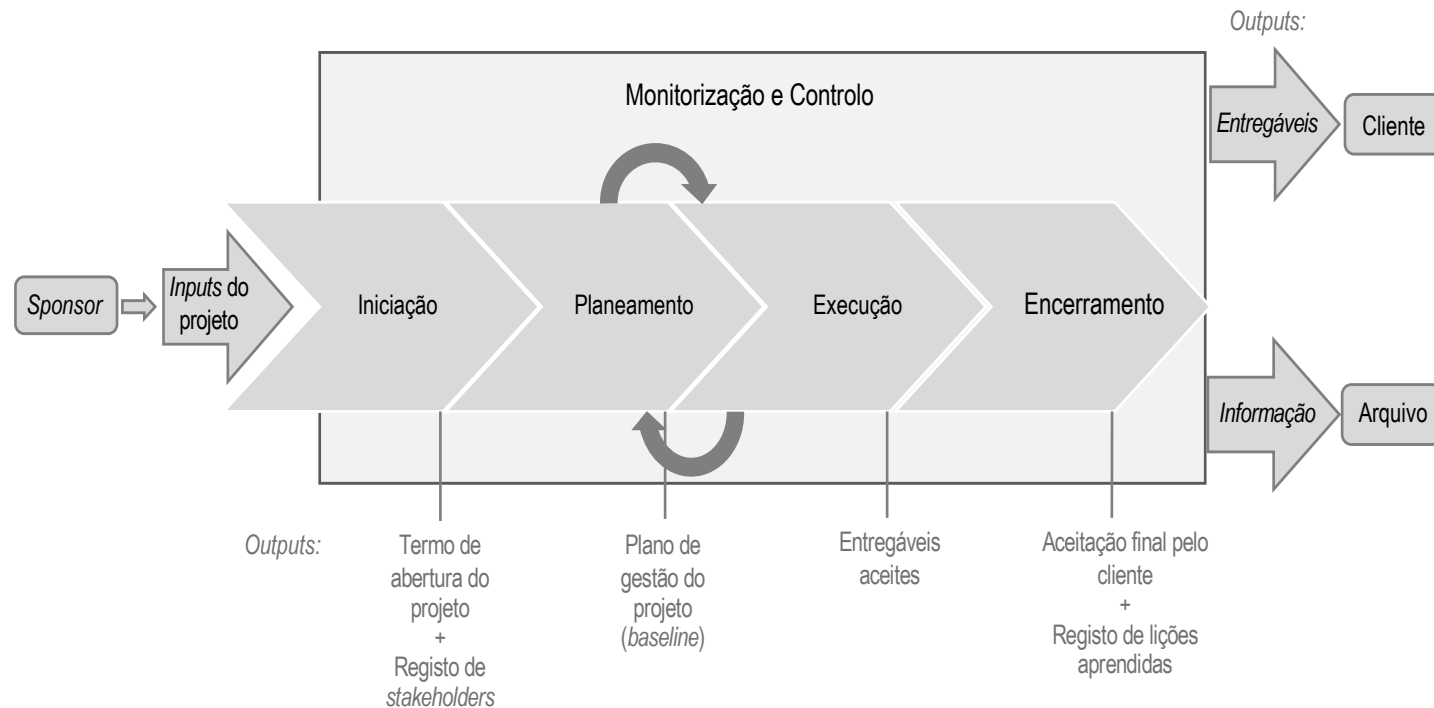
- **Processos**

- **5 Grupos** (*PMBOK® Guide*)

- Iniciação
 - Planeamento
 - Execução
 - Monitorização e controlo
 - Conclusão ou encerramento

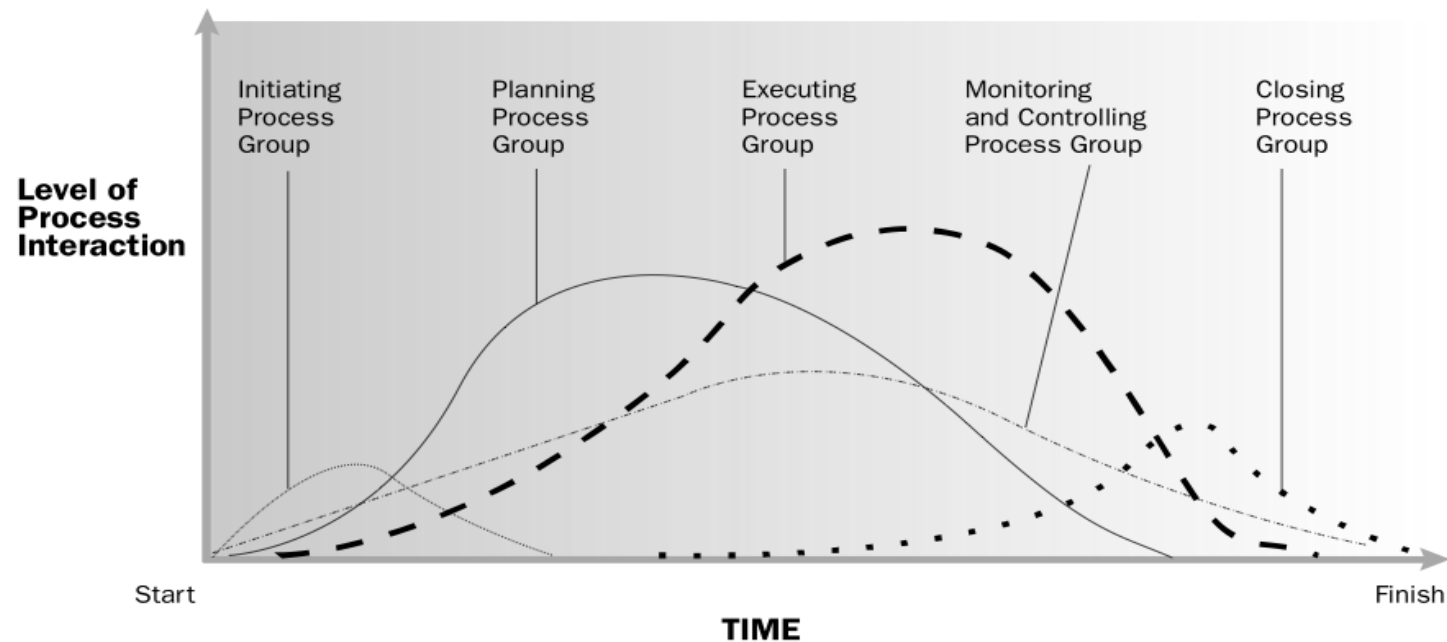


- Processos





- Processos





Processos da gestão de projetos

- **Áreas de conhecimento** (*PMBOK® Guide*)
 - Uma área de conhecimento é um domínio da gestão de projetos definido pelos seus requisitos de conhecimento e descrito em termos das componentes de processos, práticas, inputs, outputs, ferramentas e técnicas.



• Processos / Áreas de conhecimento *(PMBOK® Guide)*

Áreas de conhecimento	Grupos de processos				
	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da integração	- produzir o Termo de Abertura	- produzir o Plano de Gestão do Projeto	- gerir o trabalho do projeto - gerir o conhecimento do projeto	- monitorizar e controlar o trabalho - realizar o controlo integrado de alterações	- encerrar o projeto ou a fase
Gestão do Âmbito		- planejar a gestão do âmbito - recolher requisitos - definir o âmbito - construir a WBS		- validar o âmbito - controlar o âmbito	
Gestão do Tempo		- planejar a gestão do tempo - definir as atividades - sequenciar as atividades - estimar a duração das atividades - definir o cronograma		- controlar o cronograma	
Gestão dos Custos		- planejar a gestão dos custos - estimar os custos - definir o orçamento		- controlar os custos	
Gestão da Qualidade		- planejar a gestão da qualidade	- gerir a qualidade	- controlar a qualidade	



- Processos / Áreas de conhecimento *(PMBOK® Guide)*

Áreas de conhecimento	Grupos de processos				
	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão de Recursos		- planear a gestão de recursos - estimar os recursos para as atividades	- adquirir os recursos - desenvolver a equipa - gerir a equipa	- controlar os recursos	
Gestão da Comunicação		- planear a gestão da comunicação	- gerir a comunicação	- monitorizar a comunicação	
Gestão do Risco		- planear a gestão do risco - identificar os riscos - análise qualitativa do risco - análise quantitativa do risco - planear a resposta aos riscos	- implementar as respostas aos riscos	- monitorizar os riscos	
Gestão das Aquisições		- planear a gestão das aquisições	- realizar as aquisições	- controlar as aquisições	
Gestão dos Stakeholders	- identificar os stakeholders	- planear o envolvimento /compromisso dos stakeholders	- gerir o compromisso dos stakeholders com o projeto	- monitorizar o compromisso dos stakeholders com o projeto	



Processos da gestão de projetos

- **Iniciação**

- Definição de um novo projeto, ou de uma nova fase de um projeto em curso, incluindo a autorização para lhes dar início
- Na **iniciação**:
 - é definido o **âmbito** do projeto e comprometidos os **recursos financeiros** necessários
 - os *stakeholders* e os clientes são identificados
 - é definido o **gestor do projeto**
- A iniciação pode ser complexa e envolver estudos de viabilidade/outros de suporte à tomada de decisão



Processos da gestão de projetos

- **Iniciação**

- Processo: formular o dossiê do projeto
 - desenvolver o documento (***projeto charter*** ou **termo de abertura**) que autoriza o projeto, e que inclui os requisitos iniciais que satisfazem as necessidades e expectativas dos *stakeholders*
- Processo: identificar *stakeholders*
 - identificar *stakeholders* e documentar informação relevante sobre estes



Gestão de projetos

Processos da gestão de projetos

PROJECT CHARTER

Nome /Departamento

Data

Designação do projeto

Gestor do projeto

Nível de autoridade

Justificação do projeto (necessidade/problema)

Descrição do produto/deliverable

Especificações

Interdependência com outros projetos

Business case / ROI

Pressupostos e restrições

Orçamento preliminar

Stakeholders

Marcos

Data

Recursos

Designação	Departamento	Horas	Para acordo, Resp. Dpt.
Total:			

Sponsor

Nome, departamento

Assinatura



Processos da gestão de projetos

- **Planeamento**

- Grupo de processos que define o **âmbito** do esforço a realizar, define/redefine objetivos, e estabelece as ações a desenvolver para os atingir
- O resultado destes processo é o **plano do projeto** e todos os documentos necessários à sua execução
- O planeamento deve tratar especificamente cada uma das áreas de conhecimento



Gestão de projetos

Processos da gestão de projetos





Gestão de projetos

Processos da gestão de projetos

PROJECT MANAGEMENT PLAN

Name / Department

Date

Project name

Project manager: Name

SCOPE

Justification: Need/ problem

Product description / Project deliverable

Deliverables

Description

Interdependency with other projects

	Work cost	Material cost
Budget	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Deadline	<input type="text"/>	
Required quality	<input type="text"/>	

Milestones

Date

Resources

Name	Department	Hours	Work period	For agreement, Head of dept.
Total:		<input type="text"/>		

Documents

o	Projeto charter
o	Work breakdown structure
o	Schedule
o	Cost performance measurement baseline
o	Schedule performance measurement baseline
o	Responsability matrix
o	Risk management plan
o	Scope management plan
o	Schedule management plan
o	Quality management plan
o	Communication management plan
o	Change management plan

Open issues / Pending decisions



- **Execução**

- Processos que visam implementar e concluir o plano do projeto, satisfazendo as suas especificações
 - Gerir a execução das atividades
 - Gerir a qualidade
 - Criar, desenvolver e gerir a equipa de projeto
 - Distribuir informação
 - Gerir as expectativas dos *stakeholders*
 - Efetuar e gerir compras



- **Monitorização e Controlo**

- Processos necessários para monitorizar, rever e regular o progresso e o desempenho do projeto, e para identificar as áreas em que possa ser preciso introduzir alterações (e produzir essas alterações)
 - Monitorizar, antecipar problemas e sugerir soluções
 - Comparar sistematicamente o que está realizado com o que está planeado
 - Influenciar os factores que condicionam as alterações
 - Garantir que só as mudanças consentidas são implementadas



- **Encerramento / Conclusão**

Processos necessários à finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos do projeto, de modo a formalmente terminá-lo (ou a uma fase) e às inerentes obrigações contratuais:

- Aceitação pelos clientes e patrocinadores
- Revisão pós-projeto
- Registo dos impactes dos processos
- Documentação de lições tiradas do projeto
- Introdução de *updates* nos “ativos” históricos e bases de dados dos projetos
- Concluir processos de compras