

Plano de Voo

- ☑ Introdução
 - ☑ Ciclo de Vida e Organização do Projeto
 - ☑ Os Processos do Gerenciamento do Projeto
 - ☑ Como Começar ? Iniciando um Projeto
 - ➡ A Fase de Planejamento
-

Gerenciamento de integração do projeto

- ☐ Processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar, e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos
 - ☐ Objetivo:
 - Atender com sucesso às necessidades do cliente e de outras partes interessadas
-

Gerenciamento de integração do projeto

- ☐ Escolhas sobre em que pontos concentrar recursos e esforços
 - ☐ Antecipar possíveis problemas
 - ☐ Compensações entre objetivos e alternativas conflitantes
 - ☐ Coordenação do trabalho visando o bem geral do projeto
-

Não existe uma maneira única de gerenciar um projeto.

O GP e sua equipe precisam abordar todos os processos e determinar quais deles, e em que nível de detalhamento, serão utilizados.

Principais documentos do projeto

- ☐ Termo de Abertura do Projeto
 - Autoriza formalmente o projeto
 - ☐ Declaração do Escopo do Projeto
 - Trabalho a ser realizado
 - Entregas a serem produzidas
 - ☐ Plano de Gerenciamento do Projeto
 - Determina como o trabalho será realizado
-

Destes documentos, dois deles são criados aqui (Termo de Abertura do Projeto e o Plano de Gerenciamento do Projeto), e o terceiro (Declaração de Escopo do Projeto) é delineado, por meio da Declaração do Escopo Preliminar do Projeto.

4.3 Desenv. o Plano De Gerenciam. do Projeto (Integração)

- ☐ Usado para:
 - Guiar a execução do projeto
 - Documentar as premissas
 - Documentar as decisões face às alternativas
 - Definir as revisões chave (conteúdo, âmbito e prazos)
 - Baseline para medida de progresso e controle do projeto
 - ☐ Define como o projeto é executado, monitorado, controlado e encerrado
-

Inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os demais planos, em um único plano de gerenciamento do projeto.

O conteúdo do Plano de Desenvolvimento do Projeto irá variar de pendendo da área de aplicação e da complexidade do projeto.

O plano, ao longo do projeto, será revisado e atualizado por meio do Controle Integrado de Mudanças.

Inclui:

- Processos de gerenciamento selecionados, com seus níveis de implementação;
- Descrições das ferramentas e técnicas a serem utilizadas;
- Como as mudanças serão controladas;
- Ciclo de vida do projeto selecionado;
- Principais revisões de gerenciamento;
- Resultados dos planos de gerenciamento das diversas áreas de conhecimento.

4.3 Desenvolver o Plano De Gerenciamento do Projeto

- ☐ Áreas de conhecimento, processos, ferramentas e técnicas selecionadas;
 - ☐ Níveis de implementação;
 - ☐ Como as mudanças serão controladas;
 - ☐ Planos de gerenciamento das áreas de conhecimento selecionadas;
 - ☐ Etc...
-

4.3 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

- ☐ Visão geral dos objetivos, metas e escopo, de maneira resumida;
 - ☐ Objetivo detalhado;
 - ☐ Nomes e responsabilidades dos componentes do time;
 - ☐ Estudo técnico da solução a ser adotada;
-

4.3 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

- ☐ Estrutura Analítica do Projeto (EAP, ou WBS);
 - ☐ Cronogramas;
 - ☐ Diagramas de Gantt e de rede;
 - ☐ Principais marcos com suas datas;
 - ☐ Utilização de recursos
 - ☐ Principais obstáculos, com possíveis soluções;
 - ☐ Lista de pendências;
-

4.3 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

- ☐ Plano de gerenciamento do cronograma;
 - ☐ Plano de gerenciamento da qualidade;
 - ☐ Plano de gerenciamento de riscos;
-

4.3 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

- ☐ Entradas

- Processos de gerenciamento de projetos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

- ☐ Ferramentas e técnicas

- Metodologia de gerenciamento de projetos
- Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- Opinião especializada

- ☐ Saídas

- Plano de gerenciamento do projeto
-

5.3 Criar EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

☐ Entradas

- Ativos de processos organizacionais
- Declaração de escopo do projeto
- Plano de gerenciamento do escopo do projeto

☐ Ferramentas e técnicas

- Modelos de estrutura analítica do projeto
- Decomposição

☐ Saídas

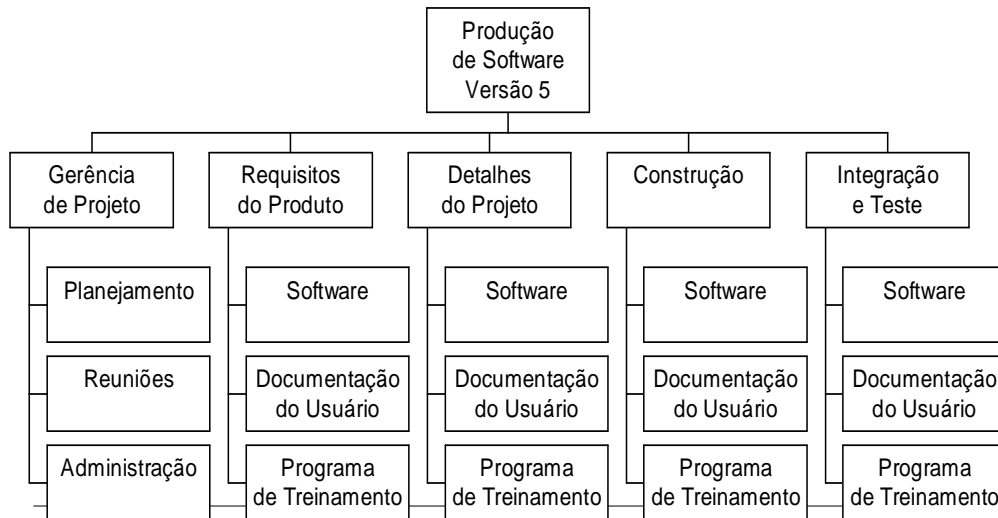
- EAP
 - Dicionário da EAP
-

EAP (WBS – Work Breakdown Structure): agrupamento de elementos componentes do projeto, orientado às entregas (subprodutos e resultados finais), que organiza e define o trabalho a ser feito. É uma lista organizada das atividades a serem executadas.

A EAP é utilizada pelo PMBOK como “entrada” para 3 processos:

- Definição de atividades (ger. de tempo)
- Estimativa de custos (ger. de custos)
- Planejar compras e aquisições (ger. de aquisições)

Estrutura Analítica do Projeto



Estrutura Analítica do Projeto

- 1. Projeto computador
 - 1.1 Hardware
 - 1.1.1 Placa-mãe
 - 1.1.2 Disco rígido
 - 1.1.3 Fonte
 - 1.1.4 Montagem
 - 1.2 Sistema operacional
 - 1.3 Documentação
 - 1.3.1 Técnica
 - 1.3.2 Do usuário
 - 1.4 Teste sistema
 - 1.5 Gerenciamento do projeto
-

Estrutura Analítica do Projeto

- ☐ 1 – Coloque no primeiro nível o nome do projeto
 - ☐ 2 – Segundo nível: fases que compõe o ciclo de vida do projeto
 - ☐ 3 – Segundo nível: acrescente as atividades de gerenciamento do projeto
 - ☐ 4 – Identifique subprodutos necessários para o sucesso do projeto em cada fase
 - ☐ 5 – Para cada subproduto, verifique se é possível identificar custos, prazo, riscos e responsabilidades
 - ☐ 6 – Rever e refinar a EAP
-

1 – 1. Projeto Bicicleta

2 – 1.1 Concepção

1.2 Pesquisa

1.3 Projeto

1.4 Contratação

1.5 Fabricação do protótipo

1.6 Homologação

3 – 1.7 Gerenciamento do projeto (atividades de planejamento, controle e encerramento)

A grande entrega do planejamento do projeto é o Plano do Projeto.

4 – Caso o número de subprodutos de uma fase qualquer seja maior que 7 ou 8, eles devem ser agrupados, formando mais um nível.

5 – Os elementos nos níveis mais baixos da EAP são chamados de *pacotes de trabalho*.

Os pacotes de trabalho são a base lógica para a definição de atividades, designação de responsabilidades, estimativa de custos, prazos e planejamento de riscos.

Ver exemplo completo do Projeto Bicicleta na página 83 do livro do Carlos Magno.

Os Dez “Mandamentos” da EAP

- ☐ I – Cobiçarás a EAP do próximo
 - ☐ II – Explicitarás todos os subprodutos
 - ☐ III - Não usarás os nomes em vão
 - ☐ IV – Guardarás a descrição dos pacotes de trabalho no Dicionário da EAP
 - ☐ V – Decomporás até o nível de detalhe que permita o planejamento e controle para a entrega do subproduto
-

I – Aprender com o passado. Verificar EAP’s de projetos anteriores similares

II – O subproduto que não estiver na EAP não faz parte do projeto.

III – Evite nomes vagos para os elementos da EAP. Utilize substantivos para representar os produtos e serviços. Indique o resultado do processo, e não o processo de geração (Testar o equipamento ➔ Teste do equipamento)

IV – O Dicionário da EAP é o documento que define e/ou descreve o trabalho a ser realizado em cada pacote de trabalho.

V – Planejamento e controle: tempo, custo, risco, responsabilidade.

Os Dez “Mandamentos” da EAP

- ☐ VI – Não decomporás em demasia
 - ☐ VII – Honrarás o pai
 - ☐ VIII – Decomporás de forma que a soma dos subprodutos dos componentes (filhos) corresponda ao subproduto do elemento pai
 - ☐ IX – Não decomporás em somente um subproduto
 - ☐ X – Não repetirás o mesmo elemento como componente de mais de um subproduto
-

VI – Planejar e controlar tem o seu custo e demandam tempo. Os riscos e custos envolvidos determinam o rigor do detalhe.

VII – Cada elemento da EAP deve ser um componente do subproduto do componente pai.

VIII – Ao decompor um subproduto, nenhuma parte dele deve ser esquecida.

IX – Se um elemento tem somente um componente, ele é igual ao pai.

X – Se para ministrarmos dois treinamentos utilizarmos a mesma apostila, não devemos colocá-la como subproduto dos dois treinamentos.

Dicionário da EAP

- ☐ Documento complementar da EAP
 - ☐ Para cada componente:
 - Código identificador da conta
 - Declaração do trabalho a ser feito
 - Responsável
 - Lista de marcos do cronograma
 - ☐ Adicionalmente:
 - Lista de atividades de cada pacote de trabalho
 - Recursos necessários
 - Estimativa de custos
 - Informações de contrato
-

Exercício (em grupos):

□ Criar uma Estrutura Analítica de Projeto para:

- Festa de 15 anos
 - Montagem de uma peça teatral
 - Produção de um livro técnico
 - Evento esportivo (Corrida de São Silvestre)
 - Trabalho de Conclusão de Curso
 - Reforma de uma casa
 - Lançamento de um produto
 - Viagem de negócios
-

[Digite nome do projeto]		
PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO SCHEDULE MANAGEMENT PLAN		
Preparado por:	[Nome do responsável - Cargo]	Versão: [Versão]
Aprovado por:	[Digite nome - Cargo]	Data: [Data]

I - Descrição dos processos de gerenciamento de tempo

[Descreva um processo de gerenciamento de tempo]

[Descreva um processo de gerenciamento de tempo]

[Descreva um processo de gerenciamento de tempo]

II - Priorização das mudanças nos prazos

[Apresente e explique como as mudanças serão priorizadas - prioridade zero, 1, 2, etc.]

III - Sistema de controle de mudanças de prazos (Schedule Change Control System)

[Descreva o sistema de controle de mudanças de prazos - fluxograma]

IV - Mecanismo adotado para o conciliamento de recursos

[Descreva o mecanismo adotado para o conciliamento de recursos do projeto, apresentando a estratégia e o fluxo de procedimentos e testes a serem adotados quando um recurso está alocado em uma quantidade superior à sua disponibilidade]

V - Buffer de tempo do projeto

[Descreva se o projeto conterà uma reserva/Buffer de tempo e, caso exista uma reserva, descreva como ela será utilizada]

VI - Frequência de avaliação dos prazos do projeto

[Descreva a frequência de avaliação dos prazos do projeto]

VII - Alocação financeira para o gerenciamento de tempo

[Descreva a alocação financeira para o gerenciamento de tempo]

VIII - Administração do plano de gerenciamento de tempo

1. Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de tempo

[Descreva a frequência de atualização do plano de Gerenciamento de tempo]

IX - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de tempo do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].
APROVAÇÕES		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	Data [Data]

6.1 Definição Das Atividades (Tempo)



- ☐ Entradas
 - Declaração do escopo do projeto
 - Estrutura Analítica do Projeto
 - Dicionário da EAP
 - Plano de gerenciamento do projeto
- ☐ Ferramentas e técnicas
 - Decomposição
 - Modelos
- ☐ Saídas
 - Lista de atividades
 - Atributos das atividades
 - Lista de marcos

Identifica as entregas no nível mais baixo da EAP (pacotes de trabalho).

Declaração de escopo do projeto: contém as entregas, restrições e premissas.

Decomposição: subdivisão dos pacotes de trabalho em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (atividades do cronograma).

Atributos das atividades:

- Identificador da atividade;
- Descrição;
- Atividades predecessoras e sucessoras;
- Recursos necessários;
- Restrições e premissas;
- Pessoas responsáveis;
- Etc...

Lista de marcos: identifica todos os marcos e indica se ele é obrigatório (exigido pelo contrato) ou opcional (com base em requisitos do projeto).

Projeto XPTO

ATIV.				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

6.2 Seqüenciamento Das Atividades

☐ Saídas

- Diagrama de rede do cronograma do projeto
 - Atualizações em
 - ☐ Lista de atividades
 - ☐ Atributos de atividades
 - Mudanças solicitadas
-

6.2 Seqüenciamento Das Atividades

- Entradas
 - Termo de Abertura do projeto
 - Lista de atividades
 - Atributos das atividades
 - Lista de marcos
 - Ferramentas e Técnicas
 - Método do Diagrama de Precedência
 - Modelos de rede do cronograma
 - Determinação da dependência
 - Aplicação de antecipações e atrasos
-

Diagrama de precedência: os nós representam as atividades, e as setas, as dependências.

Relações de precedência: $T \rightarrow I$

$T \rightarrow T$

$I \rightarrow I$

$I \rightarrow T$

Diagrama de Setas: setas representam as atividades. Nós mostram as dependências. Menos utilizado.

Tipos de dependência:

•**Obrigatórias:** inerentes à natureza do trabalho. Lógica rígida (hard logic)

•**Arbitradas:** estabelecidas com base no conhecimento das melhores práticas dentro de uma área específica, mesmo que existam outras seqüências aceitáveis. Devem ser totalmente documentadas. Lógica preferida ou lógica fina (soft logic).

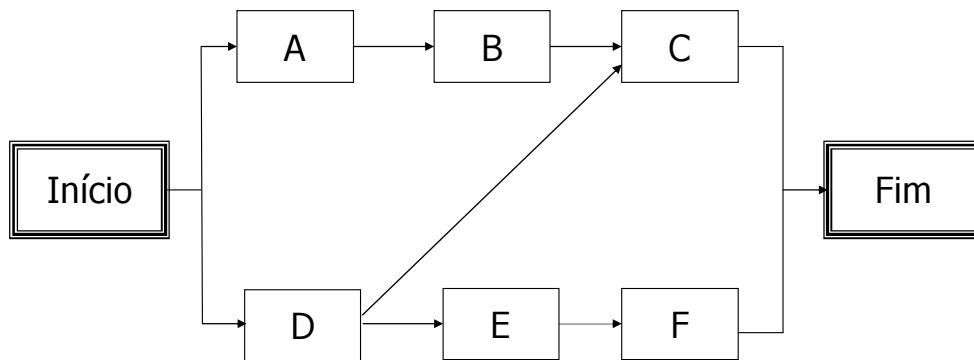
•**Externas:** envolvem um relacionamento entre as atividades do projeto e as que não são do projeto.

Antecipações ou atrasos: relacionamento $T \rightarrow I$, com antecipação (rejunte de piso, por exemplo) ou atraso de tempo (cura de concreto, por exemplo). Pode ser indicado no Project.

Projeto XPTO

ATIV.	DEPEND.			
1	-			
2	1			
3	1			
4	3			
5	2			
6	3			
7	4, 5, 6			

Diagrama De Rede Lógica Usando Diagrama De Precedência



6.4 Estimativa da Duração das Atividades

☐ Saídas

- Estimativas da duração da atividade
- Atributos das atividades (atualizações)

Avaliações quantitativas do número provável de períodos de trabalho que serão necessários para terminar uma atividade do cronograma. Pode indicar uma variação, do tipo: duas semanas +- 2 dias.

Recursos necessários: em números absolutos, ou na forma de esforço a ser aplicado, pela fórmula: $\text{Duração} = \text{Recursos Necessários} / \text{Recursos Aplicados}$

6.4 Estimativa da Duração das Atividades

- Entradas
 - Fatores ambientais da empresa
 - Ativos de processos organizacionais
 - Termo de Abertura do projeto
 - Lista de atividades
 - Atributos das atividades
 - Ferramentas e Técnicas
 - Opinião especializada
 - Estimativa análoga
 - Estimativa paramétrica
 - Estimativas de três pontos
-

Fatores ambientais: bancos de dados de estimativas de duração, dados históricos, etc..

Ativos: informações históricas de projetos anteriores

Estimativa análoga: usar a duração real de uma atividade anterior semelhante como base. Verificar o real grau de semelhança.

Estimativa paramétrica: tempo necessário para se desenhar uma tela, multiplicado pela quantidade de telas.

Estimativa de três pontos: calcula-se a média ponderada de três estimativas: a mais provável, a otimista e a pessimista. Por exemplo: $Te = (Eot + 4 \times Epr + Epe) / 6$

Projeto XPTO

ATIV.	DEPEND.	DUR.		
1	-	6		
2	1	14		
3	1	7		
4	3	21		
5	2	13		
6	3	6		
7	4, 5, 6	11		

6.5 Desenvolvimento do Cronograma

☐ Saídas

- Cronograma do projeto
 - Linha de base do cronograma
 - Atualizações em
 - ☐ Recursos necessários
 - ☐ Atributos das atividades
 - ☐ Calendário do projeto
 - ☐ Plano de gerenciamento do cronograma
-

Cronograma: Determina as datas de início e término planejadas das atividades do projeto e, portanto, do próprio projeto.

Formatos:

- Diagramas de rede do cronograma (Diagrama de precedência);
- Gráficos de barras (Gantt);
- Gráficos de marcos: gráficos de barras indicando apenas as principais entregas.

Linha de base: versão do cronograma aprovada, e vai servir como base para verificação (controle) do andamento do projeto.

6.5 Desenvolvimento do Cronograma

- ❑ Entradas
 - Termo de Abertura do projeto
 - Diagrama de rede do cronograma do projeto
 - Estimativas de duração das atividades
 - ❑ Ferramentas e Técnicas
 - Análise da rede do cronograma
 - Método do caminho crítico
 - Compressão do cronograma
 - Análise de cenário do tipo "e se ?"
 - Softwares de gerência de projetos
 - Ajuste de antecipações e atrasos
-

Declaração do escopo: contém premissas e restrições que podem afetar o cronograma:

Datas impostas nos inícios ou términos. "Não começar antes de", ou "Não terminar após". Podem vir de datas acordadas por contrato, restrições de clima, entrega de fornecedores,...

O patrocinador pode estabelecer eventos importantes ou marcos principais em datas específicas.

CPM (Critical Path Method): uma única data para o início e outra para o fim da atividade. Foco: cálculo da flutuação, para se determinar as atividades com folga (com maior flexibilidade).

PERT (Program Evaluation and Review Technique): média ponderada das estimativas otimista, mais provável e pessimista das durações das atividades. Menos utilizado.

Compressão: análise das compensações entre custo e prazo, sem mudar o escopo do projeto, para se obter o menor custo incremental.

E se ?: avaliação do comportamento do cronograma em situações possíveis diversas. Envolve o cálculo de várias durações do projeto com conjuntos diferentes de premissas das atividades.

Simulação de Monte Carlo: a cada variável é atribuída uma probabilidade, e calculada uma distribuição de probabilidades para o custo e/ou para o prazo, por exemplo.

Nivelamento de recursos: análise de uma redistribuição dos recursos alocados nas atividades não-críticas para as críticas, para permitir um término mais cedo, ou o atendimento de uma demanda de recursos maior do que a existente, durante um certo período do projeto.

SW's: MS/Project, On Target e Time Line (Symantec), Primavera.

Projeto XPTO

ATIV.	DEPEND.	DUR.	INÍCIO	FIM
1	-	6		
2	1	14		
3	1	7		
4	3	21		
5	2	13		
6	3	6		
7	4, 5, 6	11		

Exercício 1 - Em Grupo

ATIV.	DEPEND.	DUR.	INÍCIO	FIM
1		5	28/jun	
2	1	5		
3	1	2		
4	1	4		
5	2	7		
6	3	3		
7	3,4	1		
8	5	10		
9	5, 6	12		
10	6, 7	14		
11	8, 9, 10	11		
12	9, 10	12		
13	11	9		
14	11, 12	8		
15	12	2		
16	13, 14, 15	8		

QUALIDADE

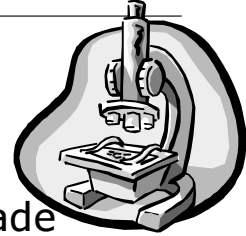
□ É a Totalidade das Características de uma Entidade que a Torna Capaz de Satisfazer Necessidades Declaradas ou Implícitas

Aspecto crítico: necessidade de traduzir as necessidades implícitas em necessidades declaradas (requisitos), através do gerenciamento do escopo do projeto.

A qualidade é planejada, projetada e incorporada – não, inspecionada.

O custo destinado a evitar erros é sem dúvida muito menor que o custo para corrigí-los (Prevenção x Inspeção).

8.1 Planejamento Da Qualidade



☐ Saídas

- Plano de gerenciamento da qualidade
 - Métricas de qualidade
 - Listas de verificação de qualidade (checklists)
-

[Digite nome do projeto]		
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE QUALITY MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	[Nome do responsável - Cargo]	Versão [Versão]
Aprovado por	[Digite nome - Cargo]	[Data]

I - Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade

[Descreva um processo do gerenciamento da qualidade]

[Descreva um processo do gerenciamento da qualidade]

[Descreva um processo do gerenciamento da qualidade]

II - Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade e respostas

[Apresente e explique como as mudanças nos requisitos de qualidade serão priorizadas - prioridade zero, 1, 2, etc.]

III - Sistema de controle de mudanças da qualidade (Quality change control system)

[Explique o processo de gerenciamento das mudanças dos requisitos da qualidade - fluxograma é o ideal]

IV - Frequência de avaliação dos requisitos de qualidade do projeto

[Descreva de frequência de avaliação dos requisitos de qualidade do projeto]

V - Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade

[Descreva alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade]

VI - Administração do plano de gerenciamento da qualidade

1. Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

[Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade]

VII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento da qualidade do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].
APROVAÇÕES		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	Data [Data]

8.1 Planejamento Da Qualidade

- Entradas
 - Fatores ambientais da empresa
 - Ativos de processos organizacionais
 - Termo de Abertura do projeto
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - Ferramentas e Técnicas
 - Análise de custo/benefício
 - Benchmarking
 - Projeto de experimentos
-

Fatores ambientais: regras, normas e diretrizes de agências governamentais.

Ativos: políticas, procedimentos, e diretrizes de qualidade da empresa, bancos de dados históricos e lições apreendidas de projetos anteriores.

Declaração de escopo: documenta as principais entregas dos projetos, limites e critérios de aceitação.

Análise de custo-benefício: o principal benefício de atender aos requisitos de qualidade é o menor retrabalho, o que significa maior produtividade, menores custos e maior satisfação do cliente. O principal custo de atender aos requisitos de qualidade é a despesa associada às atividades de gerenciamento da qualidade do projeto.

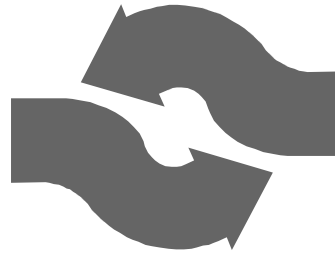
Benchmarking: comparação de práticas de projetos reais ou planejadas às de outros projetos, para gerar idéias de melhorias e para fornecer uma base pela qual deve ser medido o desempenho.

Projeto de experimentos (DOE, design of experiments): método estatístico que ajuda a identificar quais fatores podem influenciar variáveis específicas de um produto ou processo em desenvolvimento ou produção. Qual a melhor combinação de profissionais Senior, Pleno ou Júnior que proporcionará a melhor solução em termos de qualidade x custo x prazo ?

Custo da qualidade: custos totais incorridos pelo investimento em prevenção de não conformidade com os requisitos, avaliação do produto ou serviço em relação à conformidade ou não conformidade dos requisitos.

A Qualidade é Proporcionada por um Conjunto de Fatores

- Técnicas
- Ferramentas
- Processos
- Organização
- Capacitação
- Motivação



10.1 Planejamento das Comunicações



- ☐ Entradas
 - Fatores ambientais da empresa
 - Ativos de processos organizacionais
 - Termo de Abertura do projeto
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - ☐ Ferramentas e Técnicas
 - Análises dos requisitos de comunicações
 - Tecnologia das comunicações
 - ☐ Saídas
 - Plano de gerenciamento das comunicações
-

[Digite o nome do Projeto]		
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	[Nome do responsável pelo documento]	Versão [Versão]
Aprovado por	[Nome do responsável pela aprovação]	[Data]

I - Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

[Descreva, através de marcadores, os principais elementos/considerações do gerenciamento das comunicações]

II - Eventos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação

1. [Digite o nome do evento de comunicação]
 - a. Objetivo – [Digite o objetivo do evento de comunicação]
 - b. Metodologia – [Digite a metodologia do evento de comunicação]
 - c. Responsável - [Digite o nome do responsável pelo evento]
 - d. Envolvidos – [Relacione os participantes do evento]
 - e. Data e Horário – [Insira a data e o horário].
 - f. Duração – [Digite a duração].
 - g. Local – [Digite o local do evento].
 - h. Outros – [Descreva outros fatores, se necessário]

III - Cronograma dos eventos de comunicação

[Insira imagem com o cronograma do projeto]

IV - Atas de reunião

[Explique a necessidade a ata de reunião e seu conteúdo]

V - Exemplo de relatórios do projeto

Os principais relatórios a serem publicados no sistema de informações do projeto são apresentados a seguir.

[Faça considerações sobre os exemplos de projeto listados - frequência de atualização, utilização, responsável, etc]

1. [Digite o nome do relatório]

[Descreva o relatório]

Responsável: [Insira o nome do responsável pelo relatório]

[Insira a imagem do relatório]

VI - Ambiente técnico e estrutura de armazenamento e distribuição da informação (EPM)

[Descreva a arquitetura técnica do sistema de informação/comunicação a ser utilizado]

VII - Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

[Descreva os aspectos financeiros relativos ao processo de comunicações, tais como o pagamento por um evento não previsto, centros de custo etc]

VIII - Administração do plano de gerenciamento das comunicações

1. Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano]

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano]

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

[Insira informações sobre a periodicidade da atualização do plano de comunicação]

IX - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].

APROVAÇÕES		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	Data [Data]

11.1 Planejamento do Gerenciamento de Riscos

- ☐ Entradas

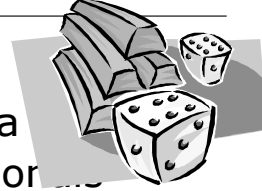
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais
- Declaração do escopo do projeto

- ☐ Ferramentas e técnicas

- Análise e reuniões de planejamento

- ☐ Saídas

- Plano de gerenciamento de riscos
-



[Digite nome do projeto]		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AOS RISCOS RISK MANAGEMENT PLAN AND RISK RESPONSE MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	[Nome do responsável pelo documento]	Versão [Versão]
Aprovado por	[Nome do responsável pela aprovação]	[Data]

I - Descrição dos processos de gerenciamento de riscos

[Digite o descritivo dos processos de gerenciamento de riscos]

[Digite o descritivo dos processos de gerenciamento de riscos]

II - RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos

[Descreva o RBS com todas as áreas onde o risco será identificado e contextualizado]

III - Riscos identificados

Os riscos identificados no projeto, segundo o WBS do projeto e a RBS anteriormente apresentada estão apresentados na estrutura a seguir.

[Apresente sob a forma de uma EAP - WBS os principais riscos identificados em cada elemento do escopo do projeto]

[Descreva a forma que foram identificados os riscos listados anteriormente]

IV - Qualificação dos riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e gravidade dos resultados, conforme tabela a seguir:

Probabilidade:

[Nível] – [Descreva as características observadas nesse nível de probabilidade]

[Nível] – [Descreva as características observadas nesse nível de probabilidade]

Gravidade:

[Nível] – [Descreva as características observadas nesse nível de gravidade]

[Nível] – [Descreva as características observadas nesse nível de gravidade]

[Apresente graficamente os riscos listados em um gráfico da probabilidade e gravidade para todos os riscos identificados]

[Descreva como foram classificados os riscos citados acima]

[Opcional - Descreva os riscos também através do mapa mental dos riscos com probabilidade e gravidade]

V - Quantificação dos riscos

[Descreva o mecanismo e o processo a ser utilizado na quantificação dos riscos, caso seja utilizada]

VI - Sistema de controle de mudanças de riscos (Risk change control system)

[Descreva o sistema de controle de mudanças nos riscos do projeto]

VII - Respostas planejadas aos riscos

— Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme quadro a seguir.

Item	Fase	Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição	Custo	Com o tempo
[WBS]	[Fase do Projeto]	[Risco identificado]	[Valor qualitativo da probabilidade]	[Valor qualitativo da gravidade]	[Resposta prevista]	[Descrição da resposta]	[Custo]	[Agrava, atenua, etc.]
[WBS]	[Fase do Projeto]	[Risco identificado]	[Valor qualitativo da probabilidade]	[Valor qualitativo da gravidade]	[Resposta prevista]	[Descrição da resposta]	[Custo]	[Agrava, atenua, etc.]

VIII - Reservas de contingência

[Descreva as reservas de contingência]

	Reservas de Contingência
[Digite cargo]	[valor]
[Digite cargo]	[valor]

[Descreva o porquê de cada autonomia]

IX - Frequência de avaliação dos riscos do projeto

[Descreva a frequência de avaliação dos riscos do projeto]

X - Alocação financeira para o gerenciamento de riscos

[Descreva a alocação financeira para o gerenciamento de projetos]

XI - Administração do plano de gerenciamento de riscos

1. Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

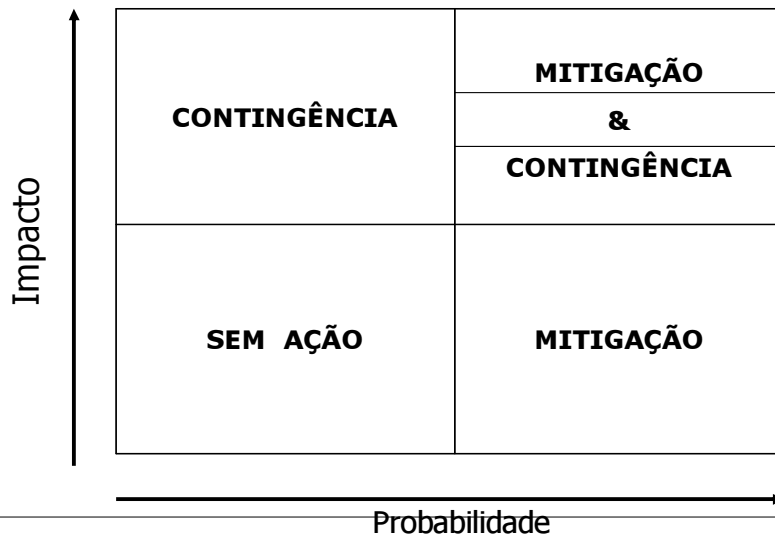
[Descreva a frequência de atualização do plano de Gerenciamento de riscos]

XII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos do projeto não previstos neste plano

[Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo]

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].
APROVAÇÕES		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	Data [Data]

Matriz de Probabilidade e Impacto



11.2 Identificação dos Riscos

- ❑ Entradas
 - Fatores ambientais da empresa
 - Ativos de processos organizacionais
 - Termo de Abertura do projeto
 - Plano de gerenciamento de riscos
 - Plano de gerenciamento do projeto
 - ❑ Ferramentas e Técnicas
 - Revisões da documentação
 - Técnicas de coleta de informações
 - Análise da lista de verificação
 - Análise das premissas
 - ❑ Saídas
 - Registro de riscos
-

Tipos de Riscos

☐ Riscos do negócio:

- Inadequação ao mercado
 - Estratégia global de produtos da empresa
 - Estratégia de vendas
 - Mudança de enfoque ou de prioridades
 - Compromissos quanto ao custo ou prazo
-

Tipos de Riscos

☐ Riscos de projeto:

- Cronograma
 - Pessoal
 - Recursos
 - Clientes
 - Requisitos
-

Tipos de Riscos

☐ Riscos técnicos:

- Ambigüidade de especificação
 - Incerteza técnica
 - Projeto
 - Implementação
 - Interfaces
 - Testes
 - Manutenção
-

11.3 Análise Qualitativa de Riscos

- Entradas
 - Ativos de processos organizacionais
 - Termo de Abertura do projeto
 - Plano de gerenciamento de riscos
 - Registro de riscos
 - Ferramentas e técnicas
 - Avaliação de probabilidade e impacto de riscos
 - Matriz de probabilidade e impacto
 - Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos
 - Categorização de riscos
 - Avaliação da urgência do risco
 - Saídas
 - Registro de riscos (atualizações)
-

11.5 Planejamento de Respostas a Riscos

☐ Saídas

- Registro de riscos (atualizações)
 - Plano de gerenciamento do projeto (atualizações)
-

Tipos de Respostas a Riscos

- ☐ Planos de Contenção (Mitigação)
 - Diminuição da probabilidade de ocorrência
 - ☐ Planos de Contingência
 - Minimização do impacto (plano "B")
 - Correção de um problema real
 - Transferência
 - ☐ Aceitação
 - Assumir o risco e monitorar sua ocorrência
-

11.5 Planejamento de Respostas a Riscos

☐ Entradas

- Plano de gerenciamento de riscos
- Registros de riscos

☐ Ferramentas e Técnicas

- Estratégias para riscos negativos ou ameaças
 - Estratégia para respostas contingenciadas
-

知己知彼，百戰百勝
