

# Áreas de Conhecimento do PMBOK®

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®



# Áreas, Grupos e Fases

---

**Áreas de Processo** são áreas comuns a todo e qualquer projeto gerenciadas pelo Gerente de Projetos em conjunto com a Equipe Administrativa do Projeto.

**Grupos de Processo** são simples conjuntos de processos.

Iniciação	Planejamento	Execução	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 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
	5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
	6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
	7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os Custos	
	8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	



Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	9.1 Planejar o Gerenciamento de Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
	10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
	11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
	12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

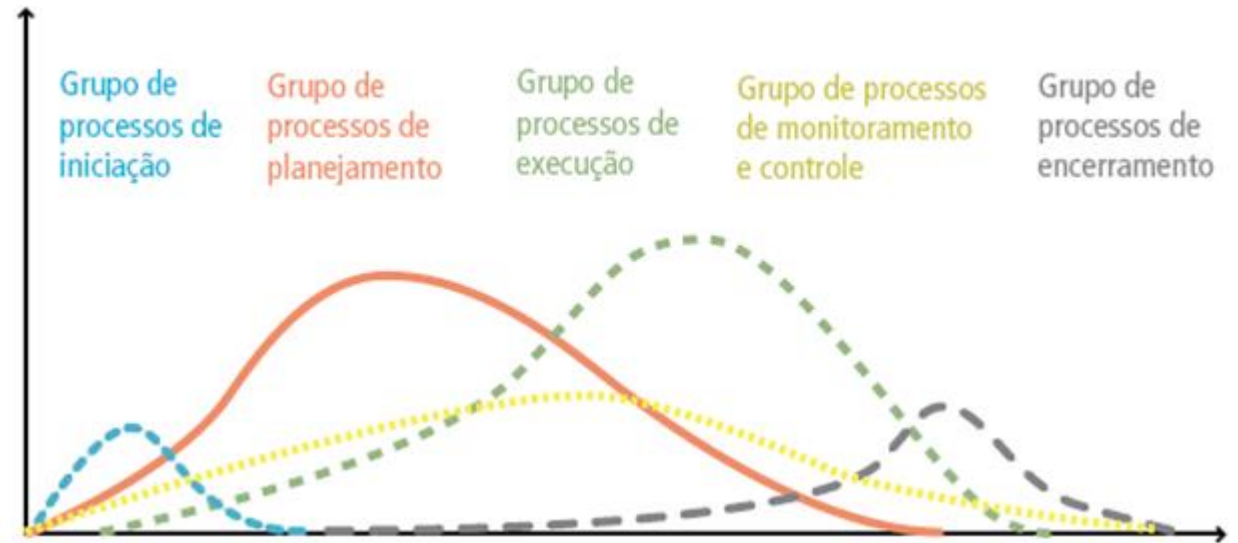
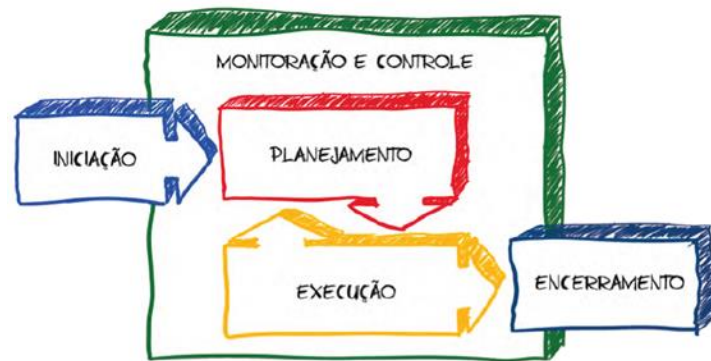
# Áreas, Grupos e Fases

Componentes-Chave	Descrição Breve
Ciclo de vida do projeto	Conjunto de fases, do início ao fim.
Fase do projeto	Conjunto de atividades que gera uma ou mais entregas.
Revisão de fase	Uma análise ao final de cada fase.
Processos de gerenciamento	Série de atividades direcionadas para alcançar resultados gerando saídas a partir de entradas.
Grupos de processos	Agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas. <b>Os grupos de processos não são fases.</b>
Áreas de conhecimento	Área identificada no gerenciamento de projetos descrita em termos dos processos que a compõem.

# Áreas, Grupos e Fases

Trabalho anterior ao projeto	Início do projeto	Organização e preparação	Execução do trabalho	Conclusão do projeto
---------------------------------	----------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------------------

# Áreas, Grupos e Fases



# Capítulo 4 - INTEGRAÇÃO

---

*“... inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro dos grupos de processos...”*

- Alocação de recursos
- Balanceamento de demandas concorrentes
- Exame de todas as abordagens alternativas
- Adaptação dos processos...
- Gerenciamento das interdependências



# Capítulo 4 - INTEGRAÇÃO

---

A Integração é uma atribuição **específica** dos gerentes do projeto.

Envolve:

- *Garantir que as datas finais de entrega estejam alinhadas com o plano de benefícios;*
- *Fornecer um plano de gerenciamento do projeto...;*
- *Assegurar a criação e o uso do conhecimento apropriado...;*
- *Gerenciar o desempenho e as mudanças...;*
- *Tomar decisões integradas em relação às mudanças chave...;*
- *Medir e monitorar o progresso do projeto...;*
- *Coletar e analisar dados sobre os resultados obtidos, obter informações e comunicar;*
- *Concluir o trabalho do projeto e encerrar formalmente cada fase, contrato e o projeto;*

## 4.1 Desenvolver o Termo de Abertura

É um processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece autoridade ao GP.

Os principais benefícios desse processo incluem o fornecimento de um vínculo direto entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização, criar um registro formal do projeto e demonstrar o compromisso da organização com o projeto.

É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

## 4.1 Desenvolver o Termo de Abertura

*O termo de abertura do projeto estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante.*

*Os projetos são iniciados por uma entidade externa ao projeto, tais como um patrocinador, programa, escritório de gerenciamento de projetos (EGP) ou dirigente do órgão diretivo do portfólio ou o seu representante*

*O gerente do projeto não atualiza nem modifica os documentos de negócio, uma vez que não são documentos de projeto.*

*É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.*

# 4.1 Desenvolver o Termo de Abertura

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
.1 Documentos de negócios <ul style="list-style-type: none"><li>• Business case</li></ul>	.1 Opinião especializada	.1 Termo de abertura do projeto
.2 Acordos	.2 Coleta de dados <ul style="list-style-type: none"><li>• Brainstorming</li><li>• Grupos de discussão</li><li>• Entrevistas</li></ul>	.2 Registro de premissas
.3 Fatores ambientais da empresa	.3 Habilidades interpessoais e de equipe <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerenciamento de conflitos</li><li>• Facilitação</li><li>• Gerenciamento de Reuniões</li></ul>	
.4 Ativos de processos organizacionais	.4 Reuniões	

## 4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento

*É o processo de definição, preparação e coordenação de todos os componentes do plano e a consolidação em um plano de gerenciamento integrado do projeto.*

*O principal benefício deste processo é a produção de um documento abrangente, que define a base de todo o trabalho do projeto e como o trabalho será realizado.*

*É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.*



## 4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento

### Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Saídas de outros processos
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

### Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
  - Brainstorming
  - Listas de verificação
  - Grupos de discussão
  - Entrevistas
- .3 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Gerenciamento de conflitos
  - Facilitação
  - Gerenciamento de Reuniões
- .4 Reuniões

### Saídas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto

## 4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento

Plano de gerenciamento do projeto	Documentos do projeto	
<p>1. Todos os planos auxiliares: Plano de gerenciamento do escopo, dos requisitos, do cronograma, dos custos, da qualidade, dos recursos, das comunicações, dos riscos, das aquisições, de engajamento das partes interessadas.</p> <p>2. As linhas de base: Do escopo, do cronograma e dos custos.</p> <p>3. Componentes adicionais: Plano de gerenciamento de mudanças, Plano de gerenciamento de configuração, Medição do desempenho de linha de base, Ciclo de vida do projeto, Abordagem de desenvolvimento e Revisões de gerenciamento.</p>	<p>1. Atributos das atividades</p> <p>2. Lista de atividades</p> <p>3. Registro de premissas</p> <p>4. Bases das estimativas</p> <p>5. Registro das mudanças</p> <p>6. Estimativa de custos</p> <p>7. Previsões de custos</p> <p>8. Estimativas de duração</p> <p>9. Registro das questões</p> <p>10. Registro das lições aprendidas</p> <p>11. Lista de marcos</p> <p>12. Designações de recursos físicos</p> <p>13. Calendários do projeto</p> <p>14. Comunicações do projeto</p> <p>15. Cronograma do projeto,</p> <p>16. Diagrama de rede do cronograma do projeto</p> <p>17. Especificação do escopo do projeto.</p> <p>18. Designações da equipe do projeto</p>	<p>19. Medições de controle da qualidade</p> <p>20. Métricas da qualidade</p> <p>21. Relatório de qualidade</p> <p>22. Documentação dos requisitos</p> <p>23. Matriz de rastreabilidade dos requisitos</p> <p>24. Estrutura analítica dos recursos</p> <p>25. Calendários dos recursos</p> <p>26. Requisitos de recursos</p> <p>27. Registro dos riscos</p> <p>28. Relatório de riscos</p> <p>29. Dados do cronograma</p> <p>30. Previsões do cronograma</p> <p>31. Registro das partes interessadas</p> <p>32. Termo de nomeação da equipe</p> <p>33. Documentos de teste e avaliação</p>

## 4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho

*É o processo de liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementar as mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo.*

*O principal benefício deste processo é fornecer o gerenciamento geral do trabalho do projeto e das entregas, aumentando a probabilidade de êxito do projeto.*

*É realizado ao longo do projeto.*

## 4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualquer componente</li></ul></li><li>.2 Documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro das mudanças</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Lista de marcos</li><li>• Comunicações do projeto</li><li>• Cronograma do projeto</li><li>• Matriz de rastreabilidade dos requisitos</li><li>• Registro dos riscos</li><li>• Relatório de riscos</li></ul></li><li>.3 Solicitações de mudança aprovadas</li><li>.4 FAE</li><li>.5 APO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos</li><li>.3 Reuniões</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Entrega</li><li>.2 Dados de desempenho do trabalho</li><li>.3 Registro das questões</li><li>.4 Solicitações de mudança</li><li>.5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualquer componente</li></ul></li><li>.6 Atualizações de documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Documentação dos requisitos</li><li>• Registro dos riscos</li><li>• Registro das partes interessadas</li></ul></li><li>.7 Atualizações dos APO</li></ul>

## 4.4 Gerenciar o Conhecimento

*É o processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional.*

*Os principais benefícios deste processo são que conhecimentos organizacionais anteriores são aproveitados para produzir ou aprimorar os resultados do projeto, e esse conhecimento criado pelo projeto fica disponível para apoiar as operações organizacionais e projetos ou fases futuros.*

*É realizado ao longo do projeto.*



## 4.4 Gerenciar o Conhecimento

### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Todos os componentes
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Designações da equipe do projeto
  - Estrutura analítica dos recursos
  - Registro das partes interessadas
- .3 Entregas
- .4 FAE
- .5 APO

### Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Gerenciamento de conhecimentos
- .3 Gerenciamento de informações
- .4 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Escuta ativa
  - Facilitação
  - Liderança
  - Rede de relacionamentos
  - Consciência política

### Saídas

- .1 Registro de lições aprendidas
- .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Qualquer componente
- .3 Atualizações dos APO

## 4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho

*É o processo de acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.*

*Os principais benefícios deste processo são permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, reconheçam as ações adotadas para abordar quaisquer problemas de desempenho e tenham visibilidade sobre a situação futura do projeto, com previsões de custos e prazos.*

*É realizado ao longo do projeto.*

# 4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho

## Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Qualquer componente
- .2 Documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Bases das estimativas
  - Previsões de custos
  - Registro das questões
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Relatórios de qualidade
  - Registro dos riscos
  - Relatório de riscos
  - Previsões do cronograma
- .3 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .4 Acordos
- .5 FAE
- .6 APO

## Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Análise de dados
  - Análise de alternativas
  - Análise de custo-benefício
  - Análise de valor agregado
  - Análise de causa-raiz
  - Análise de tendências
  - Análise de variação
- .3 Tomada de decisão
  - Votação
- .4 Reuniões

## Saídas

- .1 Relatórios de desempenho do trabalho
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Qualquer componente
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Previsões de custos
  - Registro das questões
  - Registro das lições aprendidas
  - Registro dos riscos
  - Previsões do cronograma

## 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças

*É o processo de revisar todas as solicitações de mudança; aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, nos documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto; e comunicar as decisões. Este processo revisa todas as solicitações de mudança em documentos do projeto, nas entregas ou no plano de gerenciamento do projeto e determina a resolução das solicitações de mudança.*

*O principal benefício deste processo é permitir que as mudanças documentadas no projeto sejam consideradas de forma integrada, abordando o risco geral do projeto, que frequentemente resulta de realizar mudanças sem considerar os objetivos ou planos gerais do projeto.*

*E realizado ao longo do projeto.*

# 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças

## Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento de mudanças
  - Plano de gerenciamento de configuração
  - Linha de base do escopo
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base dos custos
- .2 Documentos do projeto
  - Bases das estimativas
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
  - Relatório de riscos
- .3 Relatórios de desempenho do trabalho
- .4 Solicitações de mudança
- .5 FAE
- .6 APO

## Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Ferramentas de controle de mudanças
- .3 Análise de dados
  - Análise de alternativas
  - Análise de custo-benefício
- .4 Tomada de decisão
  - Votação
  - Tomada de decisão autocrática
  - Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos
- .5 Reuniões

## Saídas

- .1 Solicitações de mudança aprovadas
- .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Qualquer componente
- .3 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das mudanças



## 4.7 Encerrar Projeto ou Fase

*É o processo de finalização de todas as atividades do projeto, da fase ou do contrato.*

*Os principais benefícios deste processo são o arquivamento das informações do projeto ou da fase, a conclusão do trabalho planejado e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos.*

*É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.*

# 4.7 Encerrar Projeto ou Fase

## Entradas

- .1 TAP
- .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - Todos os componentes
- .3 Documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das mudanças
  - Registro das lições aprendidas
  - Lista de marcos
  - Relatórios de qualidade
  - Documentação dos requisitos
- ...
- .4 Entregas aceitas
- .5 Documentos de negócios
  - Business case
  - Plano de gerenciamento de benefícios
- .6 Acordos
- .7 Documentação de aquisições
- .8 APO

## Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Análise de dados
  - Análise de documentos
  - Análise de documentos
  - Análise de tendências
  - Análise de variação
- .3 Reuniões

## Saídas

- .1 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
- .2 Transição do produto, serviço ou resultado final
- .3 Relatório final
- .4 Atualizações dos APO

# Capítulo 5 – ESCOPO

*“... inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso...”*

- Planejar o gerenciamento do escopo
- Coletar os requisitos
- Definir o escopo
- Criar a EAP
- Validar o escopo
- Controlar o escopo

# Capítulo 5 – ESCOPO – Conceitos essenciais

## Considerações sobre os tipos de escopo:

Escopo do **produto** é o “produto, serviço ou resultado” em si; escopo do **projeto** é o “trabalho necessário para gerar o produto”.

## Considerações sobre o encerramento do escopo:

A conclusão do escopo do projeto é medida em relação ao **plano** de gerenciamento do projeto. A conclusão do escopo do produto é medida em relação aos **requisitos**.

# Capítulo 5 – ESCOPO – Conceitos essenciais

## Considerações sobre os tipos de ciclo:

No **preditivo**, as entregas são definidas no início e as mudanças são gerenciadas progressivamente.

No **adaptativo**, as entregas são desenvolvidas em iterações e o escopo detalhado é definido e aprovado para cada iteração.

Neste caso, os processos Coletar os Requisitos, Definir o Escopo e Criar EAP são repetidos para cada iteração! Do mesmo modo, Validar o Escopo e Controlar o Escopo acontecem a cada iteração.



# Capítulo 5 – ESCOPO – Conceitos essenciais

## Considerações sobre a linha de base do escopo:

Em ciclos preditivos, a linha de base do escopo é a versão aprovada da **especificação do escopo**, a **EAP** e o seu respectivo **dicionário**. Esta linha de base só pode ser alterada através de procedimentos formais.

Já nos ciclos adaptativos, são usados **backlogs** para refletir as necessidades atuais do projeto.

## 5.1 Planejar o gerenciamento do escopo

É o processo de criar um plano que documenta como o escopo do projeto e do produto será definido, validado e controlado.

O principal benefício é fornecer orientações e instruções sobre como o escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto.

É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

# 5.1 Planejar o gerenciamento do escopo

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Termo de abertura do projeto</li><li>.2 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento da qualidade</li><li>• Descrição do ciclo de vida do projeto</li><li>• Abordagem de desenvolvimento</li></ul></li><li>.3 FAE</li><li>.4 APO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de alternativas</li></ul></li><li>.3 Reuniões</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de gerenciamento de escopo</li><li>.2 Plano de gerenciamento dos requisitos</li></ul>

## 5.2 Coletar os requisitos

É o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de cumprir os objetivos.

O principal benefício é fornecer a base para definição e gerenciamento do escopo do produto e do projeto.

É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto

“O Guia PMBOK® não aborda especificamente os requisitos de produto, porque são específicas de cada setor.”  
PMBOK v6 (Seção 5.2)

## 5.2 Coletar os requisitos

### Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do escopo
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de engajamento das partes interessadas
- .3 Documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das lições aprendidas
  - Registro das partes interessadas
- .4 Documentos de negócios
  - Business case
- .5 Acordos
- .6 FAE
- .7 APO

### Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
  - Brainstorming • Entrevistas • Grupos de discussão • Questionários e pesquisas • Benchmarking
- .3 Análise de dados
  - Análise de documentos
- .4 Tomada de decisão
  - Votação • Decisão autocrática
  - Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos
- .5 Representação de dados
  - Diagramas de afinidades
  - Mapeamento mental
- .6 Habilidades interpessoais e de equipe
  - Grupo nominal • Observação / conversação • Facilitação
- .7 Diagramas de contexto
- .8 Protótipos

### Saídas

- .1 Documentação dos requisitos
- .2 Matriz de rastreabilidade dos requisitos

## 5.3 Definir o escopo

É o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto.

O principal benefício desse processo é que ele descreve os limites do produto, serviço ou resultado e os critérios para aceitação.

Já que alguns dos requisitos podem não estar incluídos no projeto, o processo Definir o Escopo seleciona os requisitos finais do projeto a partir da sua documentação desenvolvida durante o processo Coletar Requisitos. Em seguida, define uma descrição detalhada do projeto e produto, serviço ou resultado.

PMBOK v6 (Seção 5.2)

## 5.3 Definir o escopo

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Termo de abertura do projeto</li><li>.2 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do escopo</li></ul></li><li>.3 Documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de premissas</li><li>• Documentação dos requisitos</li><li>• Registro dos riscos</li></ul></li><li>.4 Fatores ambientais da empresa</li><li>.5 Ativos de processos organizacionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de alternativas</li></ul></li><li>.3 Tomada de decisão<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos</li></ul></li><li>.4 Habilidades interpessoais e de equipe<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitação</li></ul></li><li>.5 Análise de produto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Especificação do escopo do projeto</li><li>.2 Atualizações de documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de premissas</li><li>• Documentação dos requisitos</li><li>• Matriz de rastreabilidade de requisitos</li><li>• Registro das partes interessadas</li></ul></li></ul>



## 5.4 Criar a EAP

É o processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

O principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser entregue.

É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

## 5.4 Criar a EAP

### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do escopo
- .2 Documentos do projeto
  - Especificação do escopo do projeto
  - Documentação dos requisitos
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

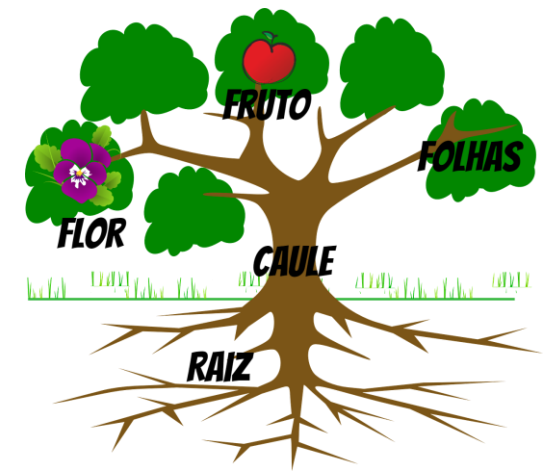
### Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Decomposição

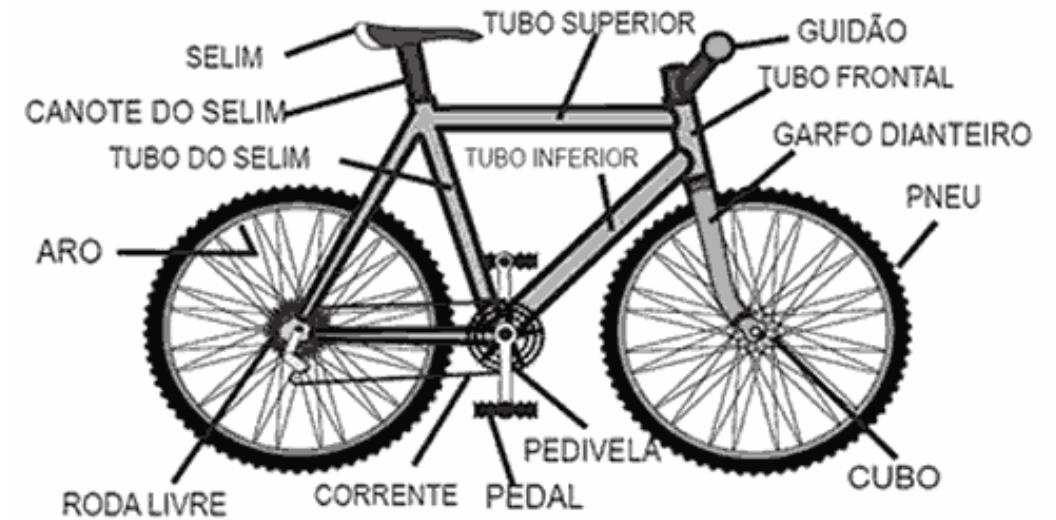
### Saídas

- .1 Linha de base do escopo
- .2 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Documentação dos requisitos

## 5.4 Criar a EAP



## 5.4 Criar a EAP



## 5.6 Controlar o escopo

É monitoramento do progresso do escopo do projeto e do escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

O principal benefício deste processo é que a linha de base do escopo é mantida ao longo de todo o projeto.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

# 5.6 Controlar o escopo

## Entradas

### .1 Plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento do escopo
- Plano de gerenciamento dos requisitos
- Plano de gerenciamento de mudanças
- Plano de gerenciamento de configuração
- Linha de base do escopo
- Linha de base da medição do desempenho

### .2 Documentos do projeto

- Registro das lições aprendidas
- Documentação dos requisitos
- Matriz de rastreabilidade dos requisitos

### .3 Dados de desempenho do trabalho

### .4 Ativos de processos organizacionais

## Ferramentas e Técnicas

### .1 Análise de dados

- Análise de variação
- Análise de tendência

## Saídas

### .1 Informações sobre o desempenho do trabalho

### .2 Solicitações de mudança

### .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento do escopo
- Linha de base do escopo
- Linha de base do cronograma
- Linha de base dos custos
- Linha de base da medição do desempenho

### .4 Atualizações de documentos do projeto

- Registro das lições aprendidas
- Documentação dos requisitos
- Matriz de rastreabilidade dos requisitos

## 5.5 Validar o escopo

É o processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto.

O principal benefício deste processo é proporcionar objetividade ao processo de aceitação e aumentar a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado, através da validação de cada entrega.

É realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.

# 5.5 Validar o escopo

## Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do escopo
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Linha de base do escopo
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Relatórios de qualidade
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos
- .3 Entregas verificadas
- .4 Dados de desempenho do trabalho

## Ferramentas e Técnicas

- .1 Inspeção
- .2 Tomada de decisão
  - Votação

## Saídas

- .1 Entregas aceitas
- .2 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .3 Solicitações de mudança
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Documentação dos requisitos
  - Matriz de rastreabilidade dos requisitos



# Capítulo 6 – CRONOGRAMA

*“... inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto....”*

- Planejar o gerenciamento do cronograma
- Definir as atividades
- Sequenciar as atividades
- Estimar durações das atividades
- Desenvolver o cronograma
- Controlar o cronograma



“Em projetos menores, a definição, o sequenciamento, a estimativa das durações das atividades e o desenvolvimento do modelo de cronograma estão tão estreitamente conectados que são vistos como um único processo...”

# Capítulo 6 – CRONOGRAMA

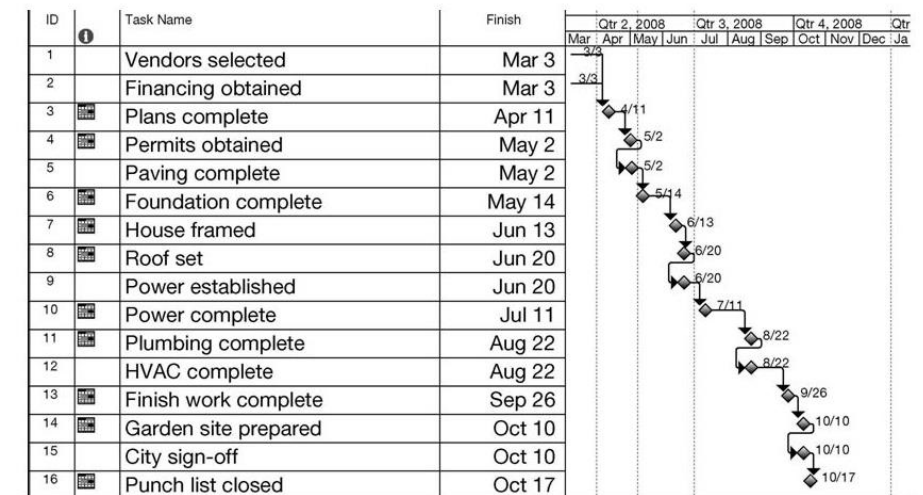
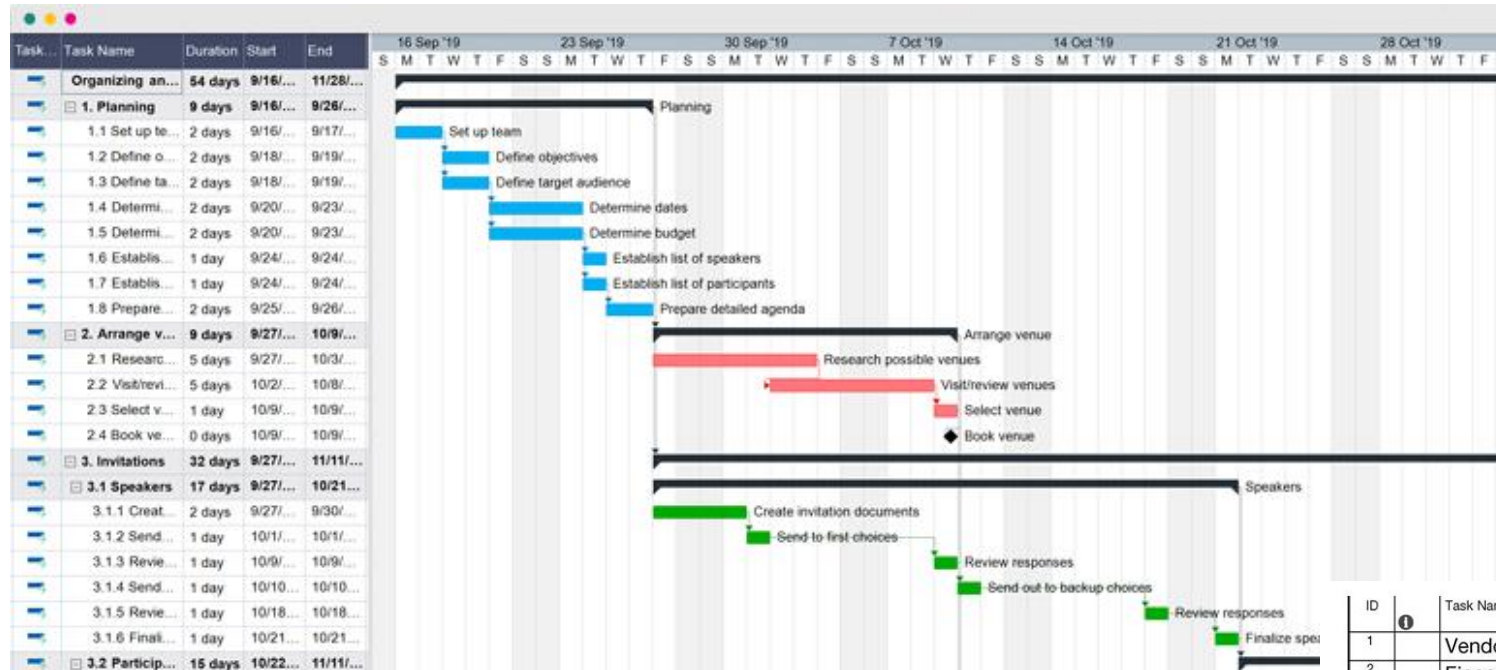
A equipe de gerenciamento seleciona um método de elaboração de cronograma, como **caminho crítico** ou **abordagem ágil**.

O PMBOK vê como método “emergente” para elaboração de cronograma a “lista de pendências” (***backlogs***) que é “uma forma de planejamento em ondas sucessivas, baseado em ciclos de vida adaptativos, como a abordagem ágil para desenvolvimento de produtos”.

# Capítulo 6 – CRONOGRAMA

		EDT	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessor	Nomes dos
1		1	<input type="checkbox"/> Projeto Treinamento Gerenci	22 dias	Seg 01/08/11	Ter 30/08/11		
2		1.1	<input type="checkbox"/> Gerenciamento do Projeto	4 dias	Seg 01/08/11	Qui 04/08/11		
3		1.1.1	Reunião de Partida do Proje	1 dia	Seg 01/08/11	Seg 01/08/11		GP
4		1.1.2	Plano do Projeto	2 dias	Ter 02/08/11	Qua 03/08/11	3	GP
5		1.1.3	Reuniões de Acompanham	2 dias	Ter 02/08/11	Qui 04/08/11	3	GP; Instrut
6		1.2	<input type="checkbox"/> Preparação	6 dias	Qui 04/08/11	Qui 11/08/11		
7		1.2.1	Verificação e Reserva da	1 dia	Qui 04/08/11	Qui 04/08/11	4	Apoio Acc
8		1.2.2	<input type="checkbox"/> Material Didático	6 dias	Qui 04/08/11	Qui 11/08/11		
9		1.2.2.1	Apostila	2 dias	Qui 04/08/11	Sex 05/08/11	4	Instrutor
10		1.2.2.2	Slides	1 dia	Seg 08/08/11	Seg 08/08/11	9	Instrutor
11		1.2.2.3	Exercício prático	1 dia	Ter 09/08/11	Ter 09/08/11	10	Instrutor
12		1.2.2.4	Prova	1 dia	Qua 10/08/11	Qua 10/08/11	11	Instrutor
13		1.2.2.5	Reprodução e montage	1 dia	Qui 11/08/11	Qui 11/08/11	12	Apoio Acc
14		1.2.3	Contratação coffee break	1 dia	Sex 05/08/11	Sex 05/08/11	7	GP
15		1.2.4	Questionário de avaliação	1 dia	Sex 05/08/11	Sex 05/08/11	4	Apoio Acc
16		1.2.5	Fase de Preparação Concluída	0 dias	Qui 11/08/11	Qui 11/08/11	7;13;14;15	
17		1.3	<input type="checkbox"/> Treinamento	4 dias	Seg 15/08/11	Qui 18/08/11		
18		1.3.1	Aulas	4 dias	Seg 15/08/11	Qui 18/08/11	16	Instrutor;S
19		1.3.2	Coffee break	4 dias	Seg 15/08/11	Qui 18/08/11	18I	Buffet[1]
20		1.3.3	Avaliação do treinamento p	1 dia	Qui 18/08/11	Qui 18/08/11	18TT	Apoio Acc
21		1.3.4	Treinamento concluído	0 dias	Qui 18/08/11	Qui 18/08/11	19;20	
22		1.4	<input type="checkbox"/> Fechamento do Projeto	3 dias	Sex 26/08/11	Ter 30/08/11		

# Capítulo 6 – CRONOGRAMA



## 6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

É o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

O principal benefício deste processo é fornecer orientação e instruções sobre como o cronograma do projeto será gerenciado ao longo de todo o projeto.

Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

# 6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Termo de abertura do projeto</li><li>.2 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do escopo</li><li>• Abordagem de desenvolvimento</li></ul></li><li>.3 Fatores ambientais da empresa</li><li>.4 Ativos de processos organizacionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de alternativas</li></ul></li><li>.3 Reuniões</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de gerenciamento do cronograma</li></ul>

## 6.2 Definir as Atividades

É o processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

O principal benefício deste processo é a divisão dos pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

## 6.2 Definir as Atividades

### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento do cronograma
  - Linha de base do escopo
- .2 Fatores ambientais da empresa
- .3 Ativos de processos organizacionais

### Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Decomposição
- .3 Planejamento em ondas sucessivas
- .4 Reuniões

### Saídas

- .1 Lista de atividades
- .2 Atributos das atividades
- .3 Lista de marcos
- .4 Solicitações de mudança
- .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Linha de base do cronograma
  - Linha de base dos custos



## 6.3 Sequenciar as Atividades

É o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto.

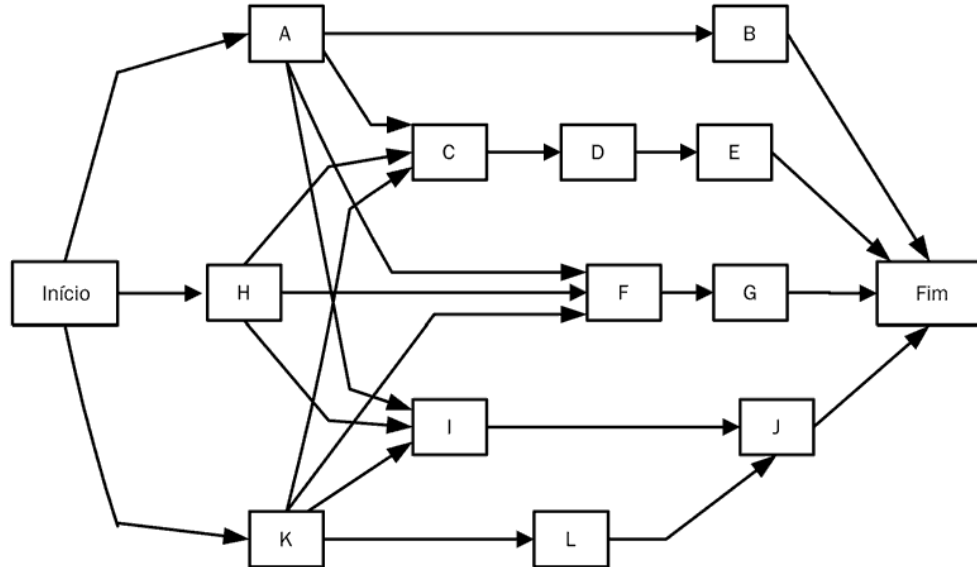
Este processo é realizado ao longo do projeto.

## 6.3 Sequenciar as Atividades

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<p>.1 Plano de gerenciamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do cronograma</li><li>• Linha de base do escopo</li></ul> <p>.2 Documentos do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos das atividades</li><li>• Lista de atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Lista de marcos</li></ul> <p>.3 Fatores ambientais da empresa</p> <p>.4 Ativos de processos organizacionais</p>	<p>.1 Método do diagrama de precedência</p> <p>.2 Integração e determinação de dependência</p> <p>.3 Antecipações e esperas</p> <p>.4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos</p>	<p>.1 Diagrama de rede do cronograma do projeto</p> <p>.2 Atualizações de documentos do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos das atividades</li><li>• Lista de atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Lista de marcos</li></ul>

## 6.3 Sequenciar as Atividades

Diagrama de Rede



Os tipos de dependências são:

TI – Término p/ Início

TT – Término p/ Término

II – Início p/ Início

IT - Início p/ Término

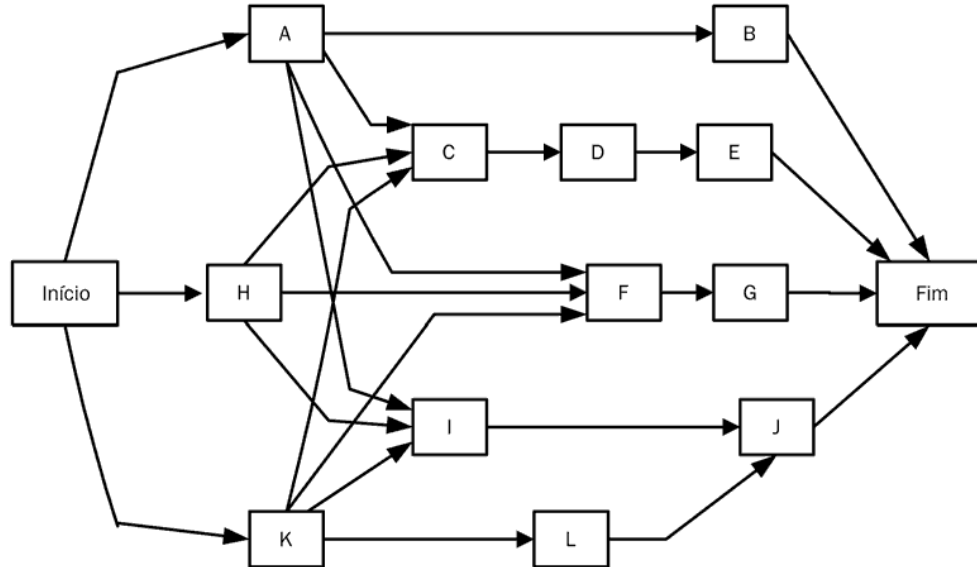
## 6.4 Estimar as Durações das Atividades

É o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados.

O principal benefício deste processo é fornecer a quantidade de tempo necessária para concluir cada atividade.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

## 6.4 Estimar as Durações das Atividades



# 6.4 Estimar as Durações das Atividades

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do cronograma</li><li>• Linha de base do escopo</li></ul></li><li>.2 Documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos das atividades</li><li>• Lista de atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Lista de marcos</li><li>• Designações da equipe do projeto</li><li>• Estrutura analítica dos recursos</li><li>• Calendários dos recursos</li><li>• Requisitos de recursos</li><li>• Registro dos riscos</li></ul></li><li>.3 FAE</li><li>.4 APO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Estimativa análoga</li><li>.3 Estimativa paramétrica</li><li>.4 Estimativa de três pontos</li><li>.5 Estimativa bottom-up</li><li>.6 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de alternativas</li><li>• Análise de reservas</li></ul></li><li>.7 Tomada de decisão<ul style="list-style-type: none"><li>• Votação</li></ul></li><li>.8 Reuniões</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Estimativas de duração</li><li>.2 Bases das estimativas</li><li>.3 Atualizações de documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos das atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Registro das lições aprendidas</li></ul></li></ul>

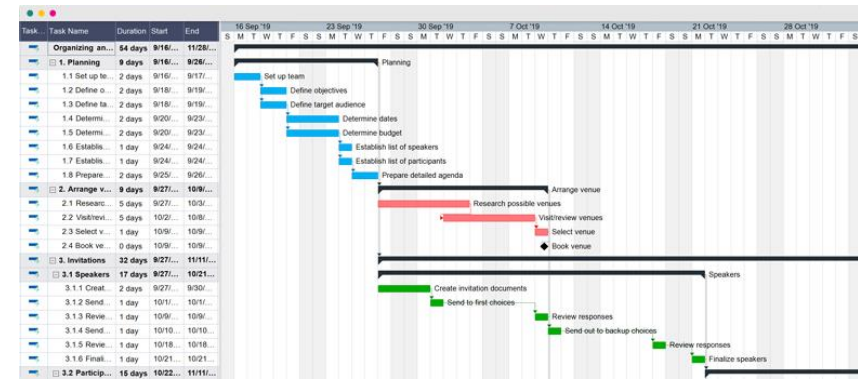
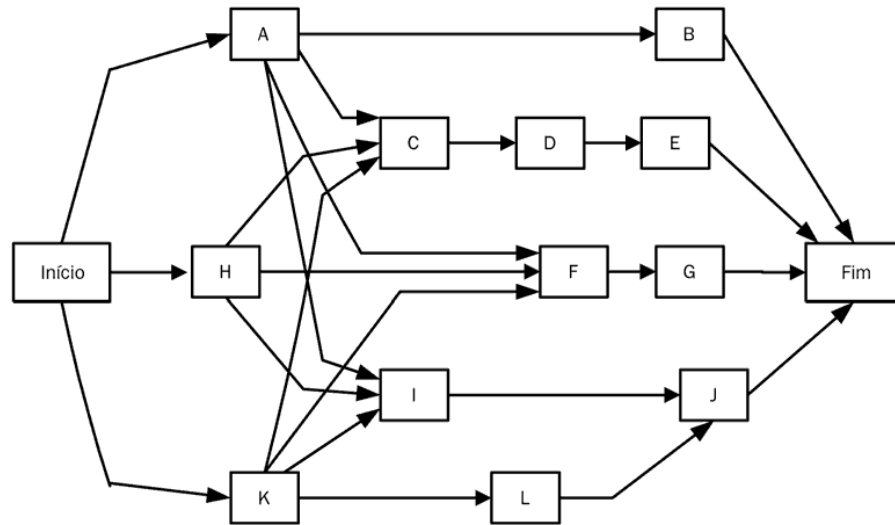
## 6.5 Desenvolver o Cronograma

É o processo de analisar sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma para execução, monitoramento e controle do projeto.

O principal benefício deste processo é a geração de um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto.

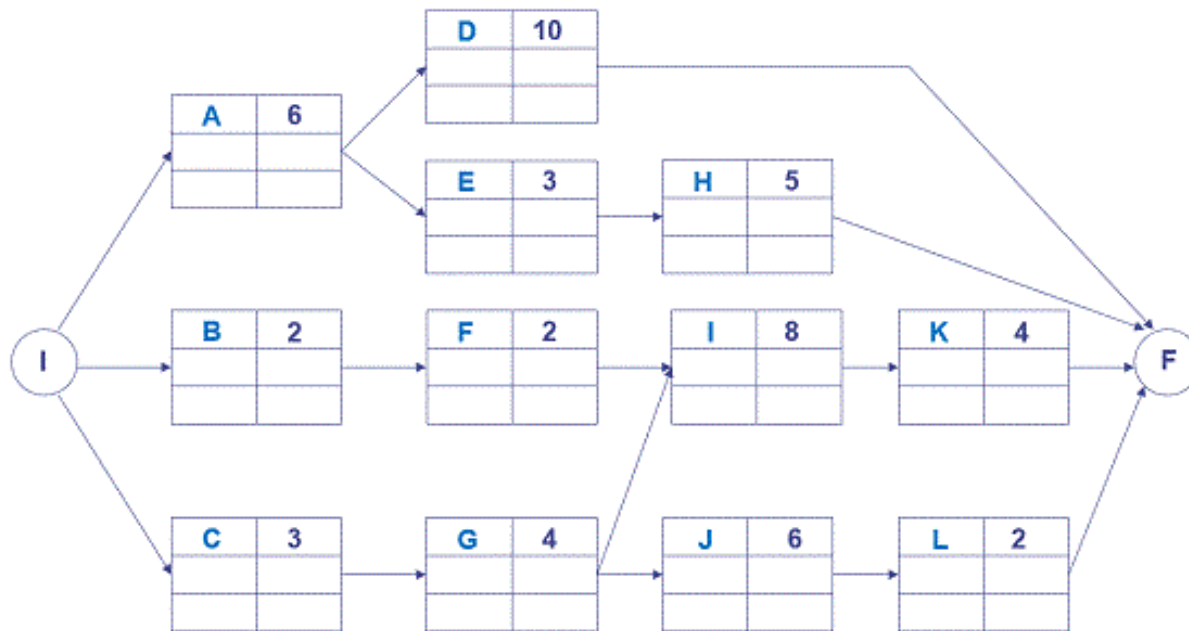
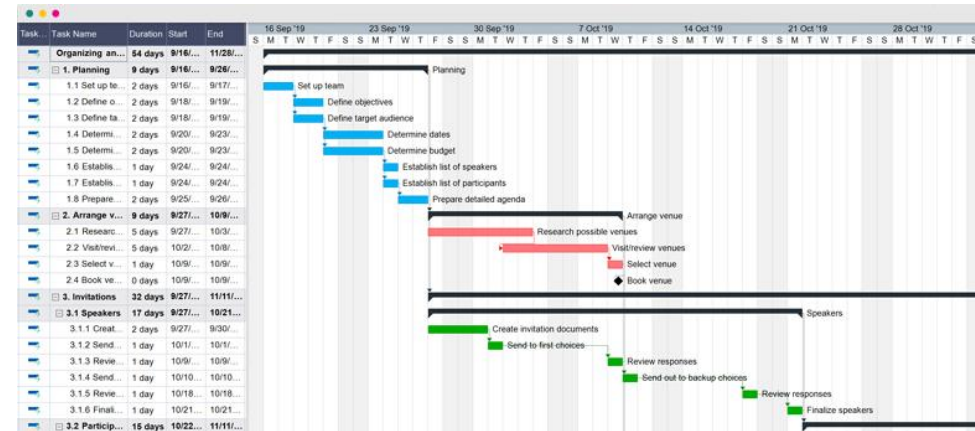
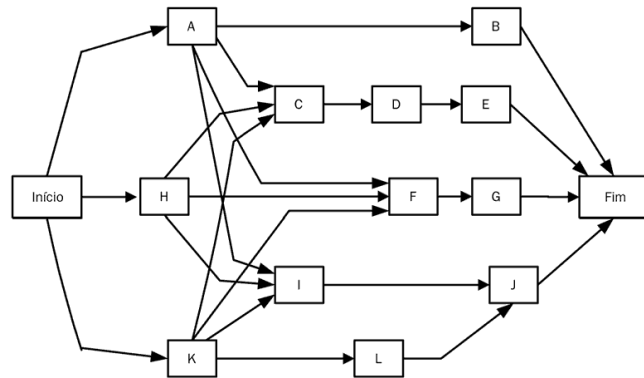
Este processo é realizado ao longo do projeto.

## 6.5 Desenvolver o Cronograma





# 6.5 Desenvolver o Cronograma



# 6.5 Desenvolver o Cronograma

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<p>.1 Plano de gerenciamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do cronograma</li><li>• Linha de base do escopo</li></ul> <p>.2 Documentos do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos das atividades</li><li>• Lista de atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Bases das estimativas</li><li>• Estimativas de duração</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Lista de marcos</li><li>• Diagrama de rede do cronograma do projeto</li><li>• Designações da equipe do projeto</li><li>• Calendários dos recursos</li><li>• Requisitos de recursos</li><li>• Registro dos riscos</li></ul> <p>.3 Acordos</p> <p>.4 FAE</p> <p>.5 APO</p>	<p>.1 Análise de rede do cronograma</p> <p>.2 Método do caminho crítico</p> <p>.3 Otimização de recursos</p> <p>.4 Análise de dados</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de cenário “E-se”</li><li>• Simulação</li></ul> <p>.5 Antecipações e esperas</p> <p>.6 Compressão do cronograma</p> <p>.7 Sistema de informações de gerenciamento de projetos</p> <p>.8 Planejamento ágil de grandes entregas</p>	<p>.1 Linha de base do cronograma</p> <p>.2 Cronograma do projeto</p> <p>.3 Dados do cronograma</p> <p>.4 Calendários do projeto</p> <p>.5 Solicitações de mudança</p> <p>.6 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do cronograma</li><li>• Linha de base dos custos</li></ul> <p>.7 Atualizações de documentos do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos das atividades</li><li>• Registro de premissas</li><li>• Estimativas de duração</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Requisitos de recursos</li><li>• Registro dos riscos</li></ul>

## 6.6 Controlar o Cronograma

É o processo de monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo.

O principal benefício deste processo é que a linha de base do cronograma é mantida ao longo de todo o projeto.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

# 6.6 Controlar o Cronograma

## Entradas

### .1 Plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento do cronograma
- Linha de base do cronograma
- Linha de base do escopo
- Linha de base da medição do desempenho

### .2 Documentos do projeto

- Registro das lições aprendidas
- Calendários do projeto
- Cronograma do projeto
- Calendários dos recursos
- Dados do cronograma

### .3 Dados de desempenho do trabalho

### .4 Ativos de processos organizacionais

## Ferramentas e Técnicas

### .1 Análise de dados

- Análise de valor agregado
- Gráfico de evolução regressiva (*burndown*) de iteração
- Análises de desempenho
- Análise de tendências
- Análise de variação
- Análise de cenário “E-se”

### .2 Método do caminho crítico

### .3 Sistema de informações de gerenciamento de projetos

### .4 Otimização de recursos

### .5 Antecipações e esperas

### .6 Compressão do cronograma

## Saídas

### .1 Informações sobre o desempenho do trabalho

### .2 Previsões do cronograma

### .3 Solicitações de mudança

### .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento do cronograma
- Linha de base do cronograma
- Linha de base dos custos
- Linha de base da medição do desempenho

### .5 Atualizações de documentos do projeto

- Registro de premissas
- Bases das estimativas
- Registro das lições aprendidas
- Cronograma do projeto
- Calendários dos recursos
- Registro dos riscos
- Dados do cronograma

# Capítulo 7 – CUSTOS

*“...inclui os processos usados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado...”*

- Planejar o Gerenciamento dos Custos
- Estimar os Custos
- Determinar o Orçamento
- Controlar os Custos

“Em alguns projetos, especialmente aqueles com menor escopo, a estimativa e orçamento de custos estão tão firmemente interligados que podem ser vistos como um processo único, que pode ser realizado por uma pessoa num período de tempo relativamente curto...”

PMBOK v6 (Capítulo 7 – Seção “0”)

## 7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos

É o processo de definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados.

O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientações e instruções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto.

É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

# 7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Termo de abertura do projeto</li><li>.2 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento do cronograma</li><li>• Plano de gerenciamento dos riscos</li></ul></li><li>.3 Fatores ambientais da empresa</li><li>.4 Ativos de processos organizacionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de alternativas</li></ul></li><li>.3 Reuniões</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de gerenciamento dos custos</li></ul>

## 7.2 Estimar os custos

Processo pelo qual se desenvolve uma estimativa dos custos dos recursos necessários para executar o trabalho do projeto.

O principal benefício deste processo é que define os recursos monetários necessários para o projeto.

É realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.



## 7.2 Estimar os custos

### Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos custos
  - Plano de gerenciamento da qualidade
  - Linha de base do escopo
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
  - Cronograma do projeto
  - Requisitos de recursos
  - Registro dos riscos
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

### Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Estimativa análoga
- .3 Estimativa paramétrica
- .4 Estimativa bottom-up
- .5 Estimativa de três pontos
- .6 Análise de dados
  - Análise de alternativas
  - Análise de reservas
  - Custo da qualidade
- .7 Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- .8 Tomada de decisão
  - Votação

### Saídas

- .1 Estimativa de custos
- .2 Bases das estimativas
- .3 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das lições aprendidas
  - Registro dos riscos

## 7.3 Determinar o orçamento

É o processo de agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

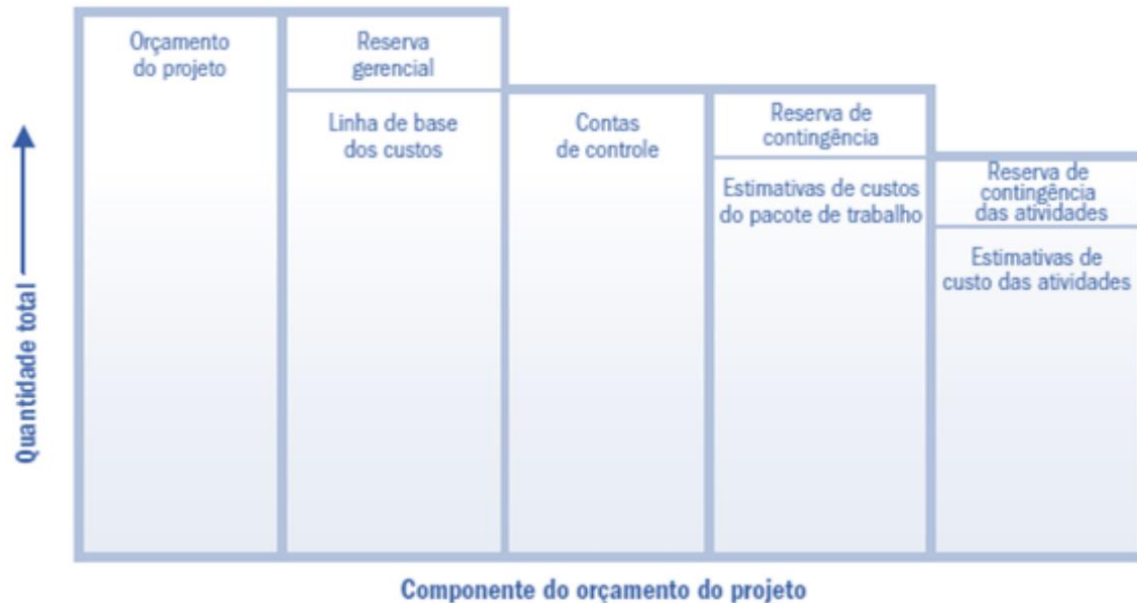
O principal benefício deste processo é a determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e o controle do desempenho do projeto.

É realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto.

## 7.3 Determinar o orçamento

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento dos custos</li><li>• Plano de gerenciamento dos recursos</li><li>• Linha de base do escopo</li></ul></li><li>.2 Documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Bases das estimativas</li><li>• Estimativa de custos</li><li>• Cronograma do projeto</li><li>• Registro dos riscos</li></ul></li><li>.3 Documentos de negócios<ul style="list-style-type: none"><li>• Business case</li><li>• Plano de gerenciamento de benefícios</li></ul></li><li>.4 Acordos</li><li>.5 FAE</li><li>.6 APO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Agregação de custos</li><li>.3 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de reservas</li></ul></li><li>.4 Revisão de informações históricas</li><li>.5 Reconciliação dos limites de recursos financeiros</li><li>.6 Financiamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Linha de base dos custos</li><li>.2 Requisitos de recursos financeiros do projeto</li><li>.3 Atualizações de documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimativa de custos</li><li>• Cronograma do projeto</li><li>• Registro dos riscos</li></ul></li></ul>

## 7.3 Determinar o orçamento



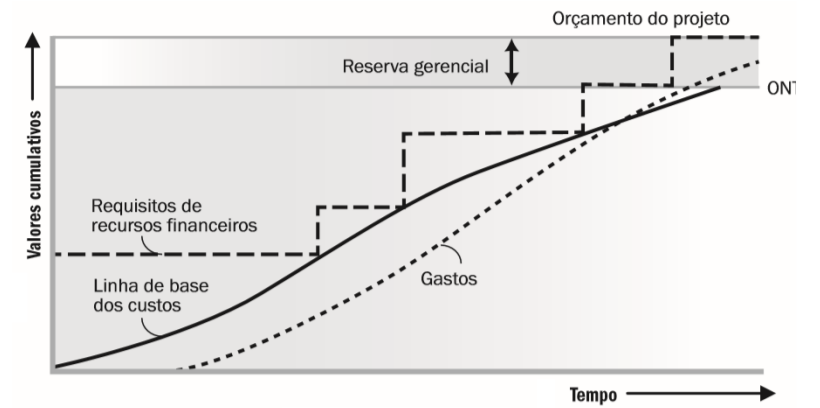
“O orçamento do projeto inclui todas as verbas autorizadas para executar o projeto. A linha de base dos custos é a versão aprovada do orçamento do projeto ao longo do tempo, que inclui as reservas de contingência mas exclui as reservas gerenciais.”

PMBOK v6 (Capítulo 7 – Seção 7.3)

“A reserva gerencial não está incluída na linha de base dos custos mas faz parte do orçamento geral do projeto e dos requisitos de financiamento.”

PMBOK v6 (Capítulo 7 – Seção 7.3.2.3)

## 7.3 Determinar o orçamento



## 7.4 Controlar os custos

Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.

O principal benefício deste processo é manter a linha de base dos custos atualizada ao longo de todo o projeto.

Este processo é realizado ao longo do projeto.

# 7.4 Controlar os custos

## Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos custos
  - Linha de base dos custos
  - Linha de base da medição do desempenho
- .2 Documentos do projeto
  - Registro das lições aprendidas
- .3 Requisitos de recursos financeiros do projeto
- .4 Dados de desempenho do trabalho
- .5 Ativos de processos organizacionais

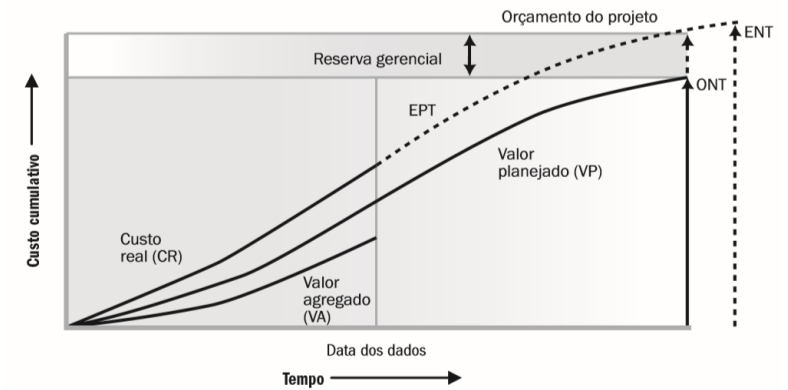
## Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Análise de dados
  - Análise de valor agregado
  - Análise de variação
  - Análise de tendências
  - Análise de reservas
- .3 Índice de desempenho para término
- .4 Sistema de informações de gerenciamento de projetos

## Saídas

- .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .2 Previsões de custos
- .3 Solicitações de mudança
- .4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos custos
  - Linha de base dos custos
  - Linha de base da medição do desempenho
- .5 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Bases das estimativas
  - Estimativa de custos
  - Registro das lições aprendidas
  - Registro dos riscos

## 7.4 Controlar os custos





# Capítulo 13 – Partes Interessadas

*“...inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto...”*

- Identificar as Partes Interessadas
- Planejar o engajamento das Partes Interessadas
- Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas
- Monitorar o engajamento das Partes Interessadas

# Capítulo 13 – Partes Interessadas

A identificação e engajamento das partes interessadas deve começar assim que possível **depois que o termo de abertura** tiver sido aprovado, **o gerente tiver sido designado** e a **equipe começar a ser formada**.

A **satisfação** das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto.

A chave para um engajamento eficaz das partes interessadas é o foco na comunicação contínua com **todas** as partes interessadas...

# Capítulo 13 – Partes Interessadas

O plano de engajamento das partes interessadas identifica as estratégias e ações de gerenciamento necessárias para engajá-las com eficácia. (PMBOK v6 13.1.1.3)

Classificar as partes interessadas ajuda a equipe a desenvolver relacionamentos com as partes interessadas do projeto identificadas. (PMBOK v6 13.1.2.4)

O principal benefício é que fornece um plano acionável para interagir com eficácia com as partes interessadas. (PMBOK v6 13.2)

O principal benefício deste processo é permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio das partes interessadas e minimize a sua resistência. (PMBOK v6 13.3)

# Capítulo 13 – Partes Interessadas

Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas envolve atividades tais como: ... Gerenciar as expectativas das partes interessadas através de negociação e comunicação. (PMBOK v6 13.3)

Qualquer parte interessada do projeto pode solicitar uma mudança. (PMBOK v6 4.3.3.4)

As mudanças podem ser solicitadas por qualquer parte interessada envolvida com o projeto e podem ocorrer a qualquer momento ao longo do ciclo de vida do projeto. (PMBOK v6 4.6)

A chave para o engajamento efetivo das partes interessadas é o foco na comunicação constante com todas as partes interessadas. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto. (PMBOK v6 Apêndice X4.10)

# Capítulo 13 – Partes Interessadas

## TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Definições mais abrangentes de partes interessadas estão sendo desenvolvidas e expandem as categorias tradicionais (funcionários, fornecedores e acionistas) para incluir grupos como reguladores, lobistas, ambientalistas, organizações financeiras, meios de comunicação e pessoas que simplesmente acreditam que são partes interessadas, pois consideram que serão afetadas pelo trabalho ou pelos re

## 13.1 Identificar as Partes Interessadas

É o processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.

O principal benefício deste processo é que permite que a equipe do projeto identifique o direcionamento apropriado para engajamento de cada parte interessada ou grupo de partes interessadas.

# 13.1 Identificar as Partes Interessadas

## Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Documentos de negócios
  - Business case
  - Plano de gerenciamento de benefícios
- .3 Plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Documentos do projeto
  - Registro das mudanças
  - Registro das questões
  - Documentação dos requisitos
- .5 Acordos
- .6 FAE
- .7 APO

## Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
  - Questionários e pesquisas
  - Brainstorming
- .3 Análise de dados
  - Análise das partes interessadas
  - Análise de documentos
- .4 Representação de dados
  - Representação/mapeamento das partes interessadas
- .5 Reuniões

## Saídas

- .1 Registro das Partes Interessadas
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
  - Plano de gerenciamento dos requisitos
  - Plano de gerenciamento das comunicações
  - Plano de gerenciamento dos riscos
  - Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Atualizações de documentos do projeto
  - Registro de premissas
  - Registro das questões
  - Registro dos risco

## 13.2 Planejar o Engajamento das Partes

É o processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto.

O principal benefício é que fornece um plano acionável para interagir com eficácia com as partes interessadas.



# 13.2 Planejar o Engajamento das Partes

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Termo de abertura do projeto</li><li>.2 Plano de gerenciamento do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento dos recursos</li><li>• Plano de gerenciamento das comunicações</li><li>• Plano de gerenciamento dos riscos</li></ul></li><li>.3 Documentos do projeto<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de premissas</li><li>• Registro das mudanças</li><li>• Registro das questões</li><li>• Cronograma do projeto</li><li>• Registro dos riscos</li><li>• Registro das partes interessadas</li></ul></li><li>.4 Acordos</li><li>.5 FAE</li><li>.6 APO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Opinião especializada</li><li>.2 Coleta de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Benchmarking</li></ul></li><li>.3 Análise de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de premissas e restrições</li><li>• Análise de causa-raiz</li></ul></li><li>.4 Tomada de decisão<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorização/classificação</li></ul></li><li>.5 Representação de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapeamento mental</li><li>• Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas</li></ul></li><li>.6 Reuniões</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Plano de engajamento das partes interessadas</li></ul>

## 13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes

É o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover a participação das partes interessadas adequadas.

O principal benefício deste processo é permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio das partes interessadas e minimize a sua resistência.

# 13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
<p>.1 Plano de gerenciamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de gerenciamento das comunicações</li><li>• Plano de gerenciamento dos riscos</li><li>• Plano de engajamento das partes interessadas</li><li>• Plano de gerenciamento de mudanças</li></ul> <p>.2 Documentos do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Registro das mudanças</li><li>• Registro das questões</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Registro das partes interessadas</li></ul> <p>.3 FAE</p> <p>.4 APO</p>	<p>.1 Opinião especializada</p> <p>.2 Habilidades de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback</li></ul> <p>.3 Habilidades interpessoais e de equipe</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerenciamento de conflitos</li><li>• Consciência cultural</li><li>• Negociação</li><li>• Observação/conversação</li><li>• Consciência política</li></ul> <p>.4 Regras básicas</p> <p>.5 Reuniões</p>	<p>.1 Solicitações de mudança</p> <p>.2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de Gerenciamento das comunicações</li><li>• Plano de engajamento das partes interessadas</li></ul> <p>.3 Atualizações de documentos do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Registro das mudanças</li><li>• Registro das questões</li><li>• Registro das lições aprendidas</li><li>• Registro das partes interessadas</li></ul>

## 13.4 Monitorar o Engajamento das Partes

É o processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajá-las através da modificação de planos e estratégias de engajamento.

O principal benefício desse processo é que mantém ou incrementa a eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda.

# 13.4 Monitorar o Engajamento das Partes

## Entradas

### .1 Plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento dos recursos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de engajamento das partes interessadas

### .2 Documentos do projeto

- Registro das questões
- Registro das lições aprendidas
- Comunicações do projeto
- Registro dos riscos
- Registro das partes interessadas

### .3 Dados de desempenho do trabalho

### .4 FAE

### .5 APO

## Ferramentas e Técnicas

### .1 Análise de dados

- Análise de alternativas
- Análise de causa-raiz
- Análise das partes interessadas

### .2 Tomada de decisão

- Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos • Votação

### .3 Representação de dados

- Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

### .4 Habilidades de comunicação

- Feedback • Apresentações

### .5 Habilidades interpessoais e de equipe

- Escuta ativa • Consciência cultural
- Liderança • Rede de relacionamentos • Consciência política

### .6 Reuniões

## Saídas

### .1 Informações sobre o desempenho do trabalho

### .2 Solicitações de mudança

### .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto

- Plano de gerenciamento dos recursos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de engajamento das partes interessadas

### .4 Atualizações de documentos do projeto

- Registro das questões
- Registro das lições aprendidas
- Registro dos riscos
- Registro das partes interessadas

# CanalGovTI.com.br

---

Nas redes sociais

**@CanalGovTI**

