

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Minicurso Gestão de Projetos

Adilson Pize
PMP, CBPP, CSM, ITIL Foundations
PMI Leadership Master Class Alumnus



EXCE!!ENCE

1

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

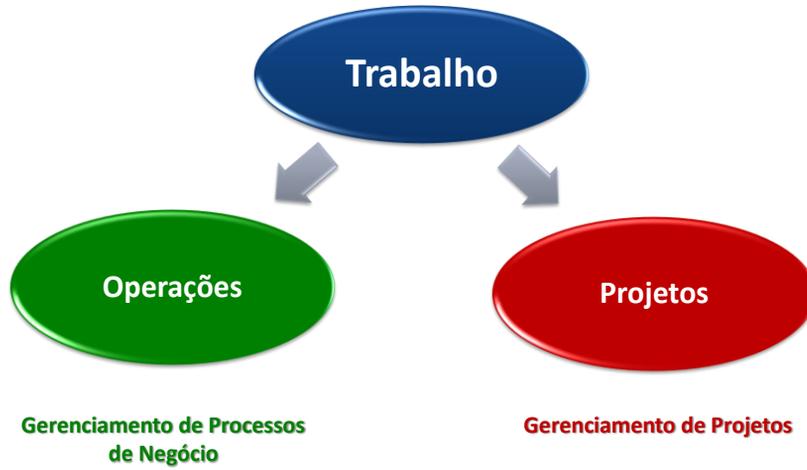


EXCE!!ENCE

2

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Organizações executam trabalho



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplos de Operações



EXCE!!ENCE

Exemplos de Projetos

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.



Expansão



Capacitação



Marketing



Meioria de Processos



PLAN

DO

CHECK

ACTION

Meioria Contínua

Inovação



Desenvolvimento de Produtos

EXCE!!ENCE

Características

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.



Operações



Projetos

São contínuas e repetitivas

São executados por pessoas

São restrigidos por recursos limitados

São planejados, executados e controlados

São temporários e únicos

EXCE!!ENCE

6

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Cada projeto tem um começo e um fim bem definidos.

“Um Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

o produto, serviço ou resultado produzido é, de alguma forma, diferente de todos os outros semelhantes

Fonte: Guia PMBOK® - 5ª Edição – PMJ®

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

História de um projeto...

Vamos debater um pouco sobre o que vimos nesta história?



www.pmstory.com.br

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Contexto onde estão inseridos os Projetos

Os projetos normalmente fazem parte de um contexto mais amplo que inclui:

Programas

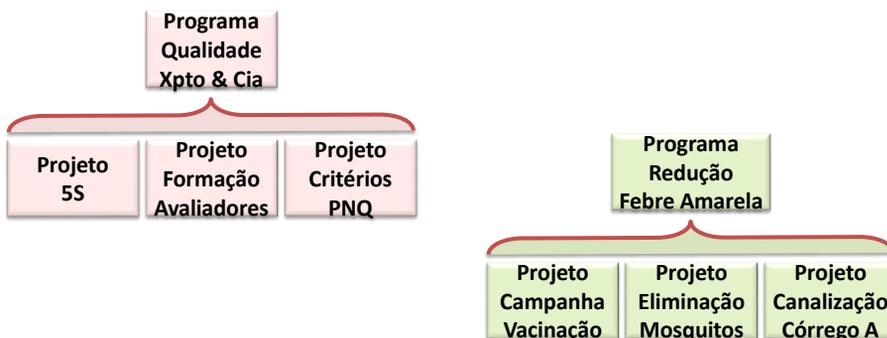
Portfólios

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Programas

“Grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.”



Fonte: The Standard for Program Management – 3rd Edition – PMI®

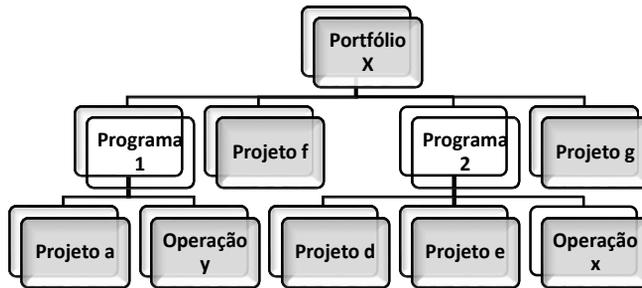
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Portfólio

“Coleção de componentes de programas, projetos, ou operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos.”

- Os componentes do portfólio
 - Não precisam necessariamente ser interdependentes ou ter objetivos relacionados.
 - São quantificáveis: podem ser medidos, classificados e priorizados.

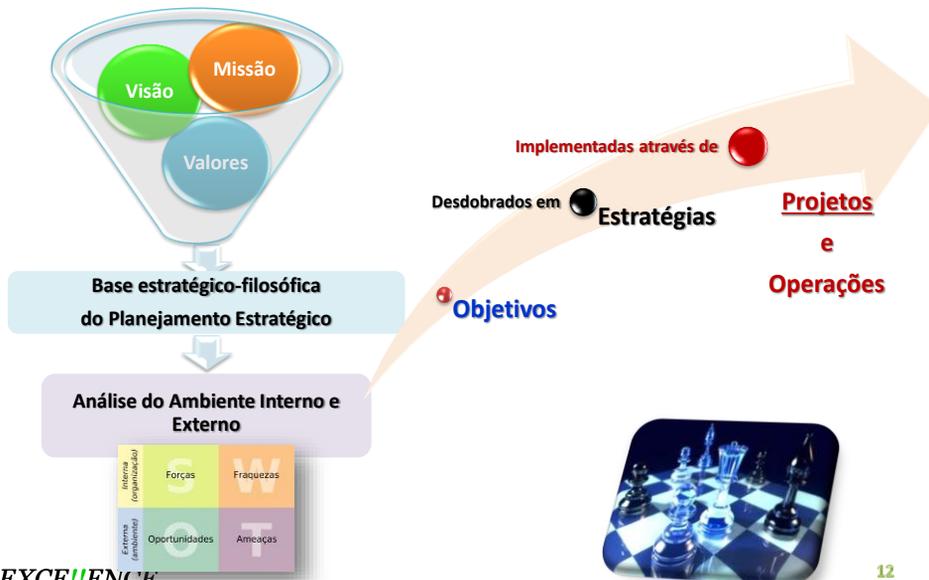


Fonte: The Standard for Portfolio Management – 3rd Edition – PMI®

EXCE!!ENCE

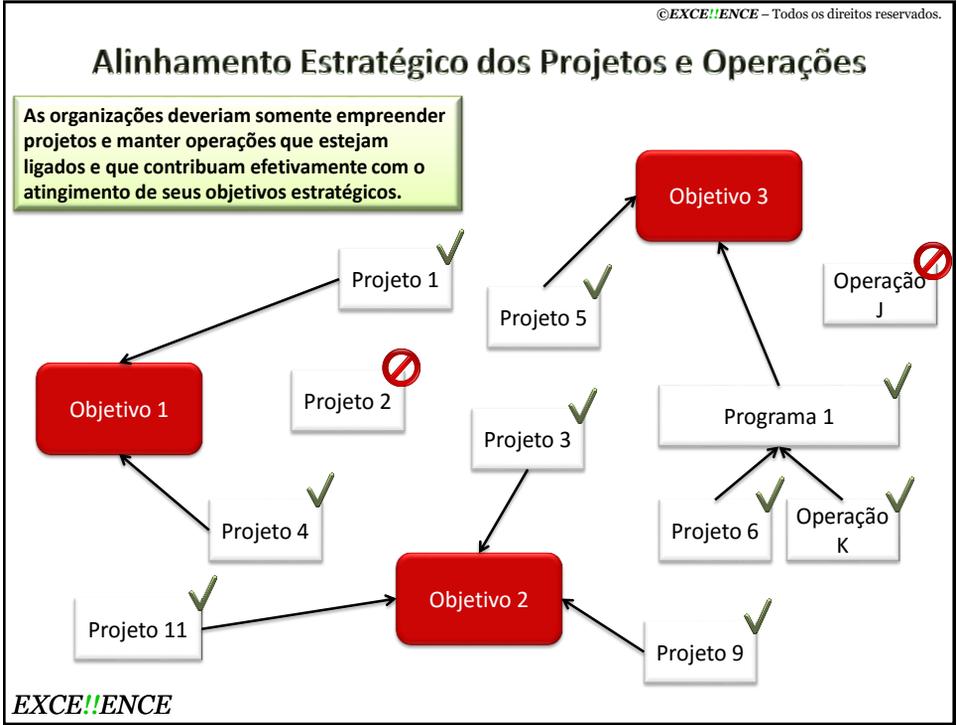
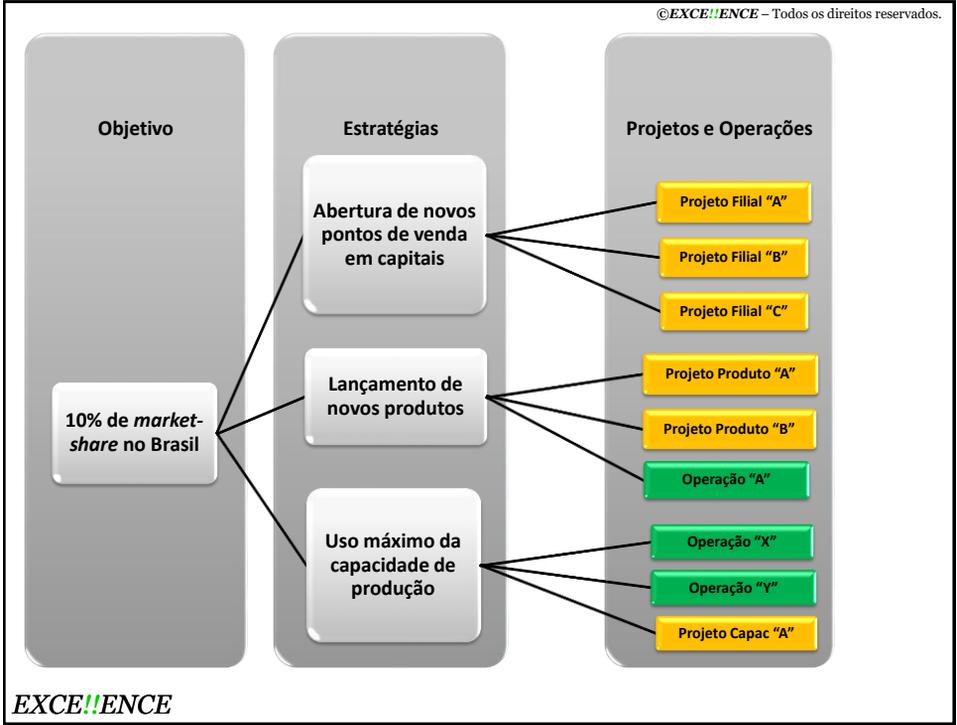
©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Papel estratégico dos projetos e operações



EXCE!!ENCE

12



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Base do Sucesso Organizacional



EXCE!!ENCE

15

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Influências organizacionais

Cultura e estilo organizacional	Inclui: visão, missão, valores, crenças e expectativas; tolerância a riscos; relações de liderança, hierarquia e autoridade; código de conduta, ética de trabalho; horas de trabalho; etc.
Comunicação organizacional	
Ativos de processos organizacionais	<p>Processos e procedimentos</p> <p>Base de conhecimento corporativa</p>
Fatores ambientais da empresa	Inclui: governança organizacional; distribuição geográfica; normas governamentais e/ou do setor; infraestrutura; recursos humanos existentes; condições de mercado; clima político; sistema de informação do gerenciamento de projetos; etc.
Estrutura organizacional	É um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar como os projetos são conduzidos (incluindo a autoridade do gerente do projeto).

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Partes Interessadas nos Projetos

“... indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada, ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.”

• Guia PMBOK® 5ª Edição

Podem:

- Estar ativamente envolvidas no projeto;
- Ter interesses que podem ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto;
- Ter expectativas antagônicas que podem entrar em conflito no âmbito do projeto;
- Exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Partes Interessadas nos projetos

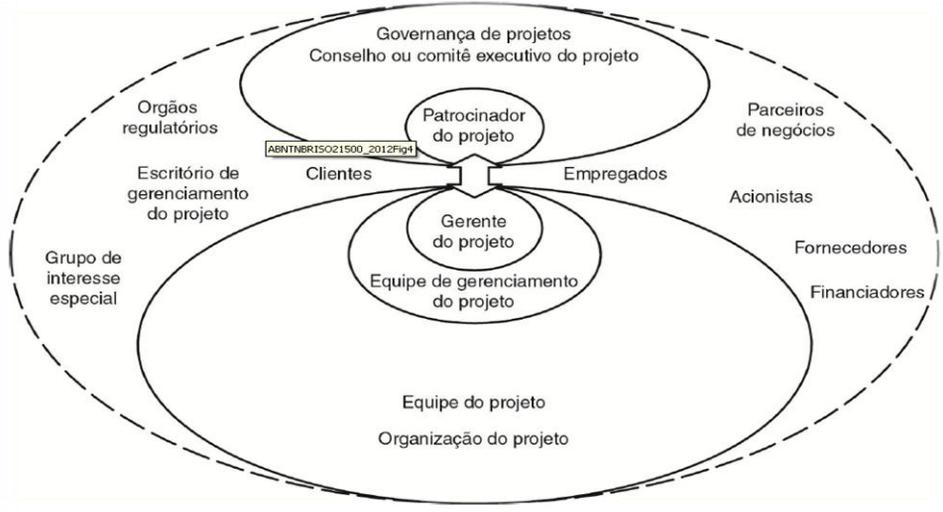


Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

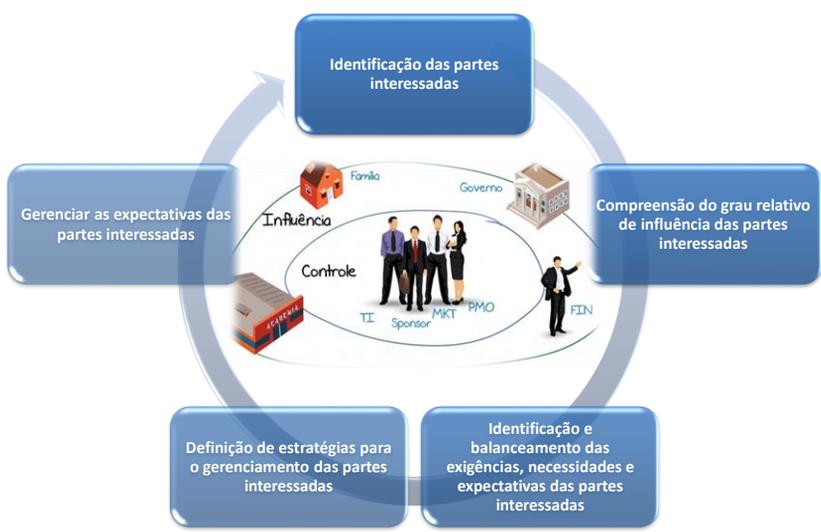
Partes interessadas no projeto segundo ISO 21500:2012



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Ações relacionadas às Partes Interessadas que são fundamentais para o sucesso dos projetos



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.



Patrocinador

Pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo seu sucesso

Pode ser externo ou interno à organização do gerente do projeto

Advoga em prol do projeto, incluindo ser porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados para obter o suporte de toda a organização e promover os benefícios que serão trazidos pelo projeto

Conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização e desempenha papel fundamental no desenvolvimento do escopo inicial e do Termo de Abertura

Decide sobre ou encaminha para níveis hierárquicos superiores questões que ultrapassem a autoridade do gerente do projeto

Pode envolver-se em: autorização de mudanças, análise de final de fase, decisões de continuação/cancelamento do projeto, etc.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Gerente de Projetos

Pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados com domínios específicos da Gestão de Projetos, Programas e Portfólio.

Conhecimento e experiência na indústria ou organização que melhora o desempenho e melhor proporciona resultados de negócios.



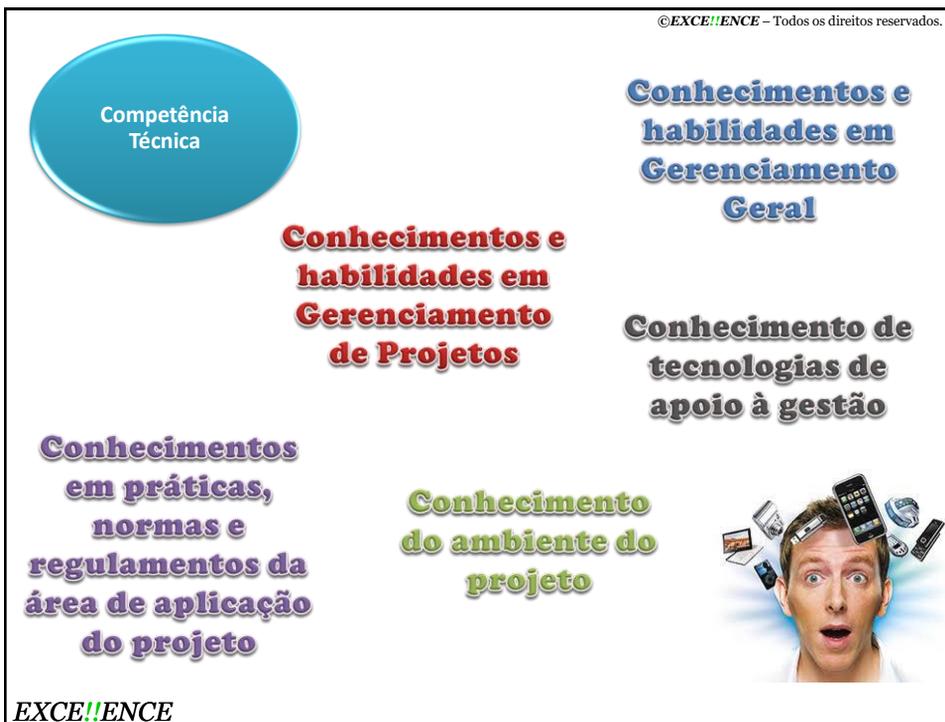
©2018 Project Management Institute. All rights reserved.

PMI Talent Triangle©



Conhecimentos, habilidades e comportamentos específicos de liderança orientada, habilidades transversais que ajudam uma organização a alcançar seus objetivos de negócios.

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Competência Comportamental

Influência

Liderança

Tomada de Decisões

Motivação

Comunicação

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Competência Comportamental

Ganho de confiança

Consciência política e cultural

Gerenciamento de conflitos

Negociação

Coaching

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Estrutura genérica do ciclo de vida dos projetos

Independente dos projetos serem grandes ou pequenos, simples ou complexos, todos podem ser mapeados para uma estrutura de ciclo de vida genérico como a seguir:



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Fases do Projeto

“... conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.”

• Guia PMBOK® 5ª Edição

Estruturar os projetos em fases:

- Segmenta os projetos em subconjuntos lógicos que facilitam o gerenciamento;
- Estabelece vínculos adequados do projeto com as operações contínuas da organização executora.

A necessidade de fases, o número de fases e o grau de controle depende do tamanho, complexidade e o impacto potencial do projeto.

Não existe um número ideal de fases, assim como uma estrutura ideal a ser aplicada a todos os projetos. Enquanto que algumas organizações possuem políticas que padronizam os projetos.

Normalmente os nomes das fases estão relacionados aos principais produtos ou resultados da mesma.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

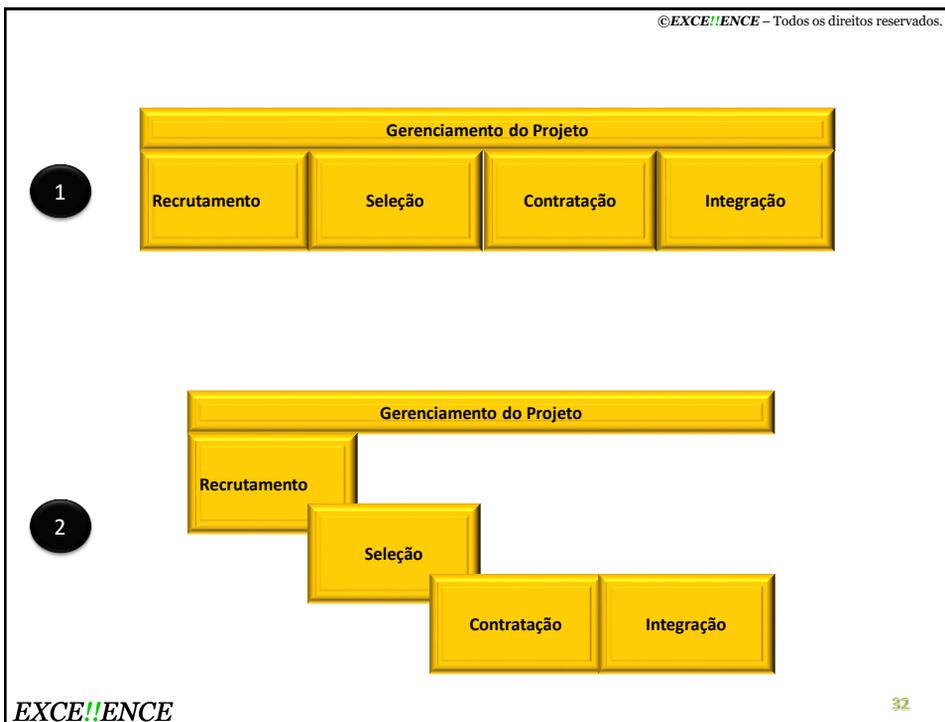
Encerramento das Fases

- Ocorre com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido.
- Representa um ponto natural de reavaliação das atividades em andamento e de modificação ou término do projeto.
- Também refere-se a este ponto como: ponto de verificação, marco, análise de fase, revisão de fase ou ponto de término.
- Muitas vezes exige-se aprovação formal para que uma fase seja considerada encerrada.



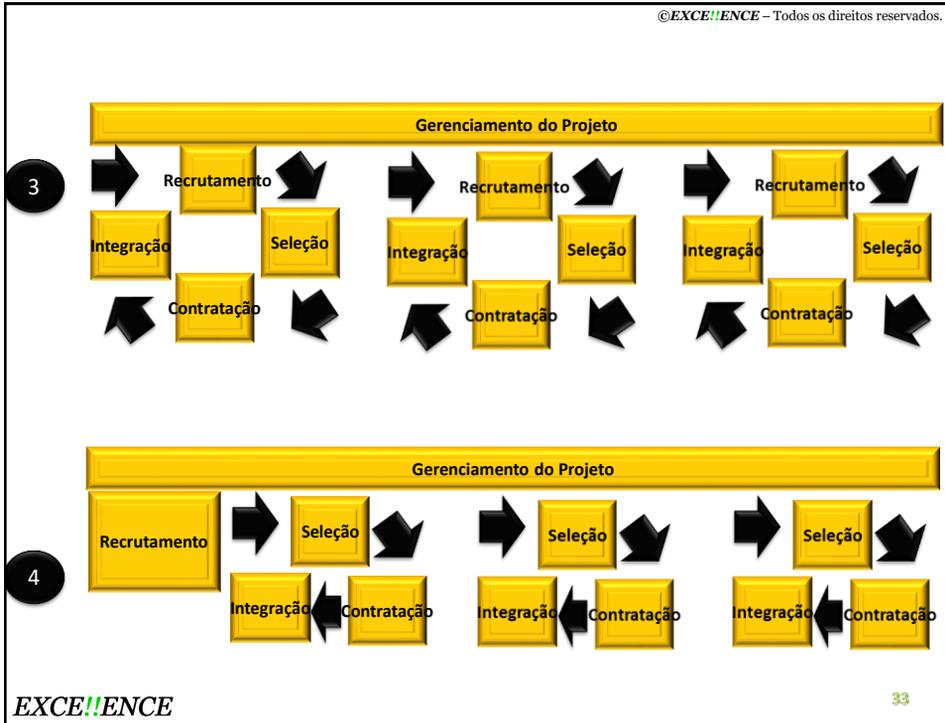
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.



EXCE!!ENCE

32



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Gerenciamento de Projetos

“Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projetos para atender aos seus requisitos.”

• Guia PMBOK® 5ª Edição

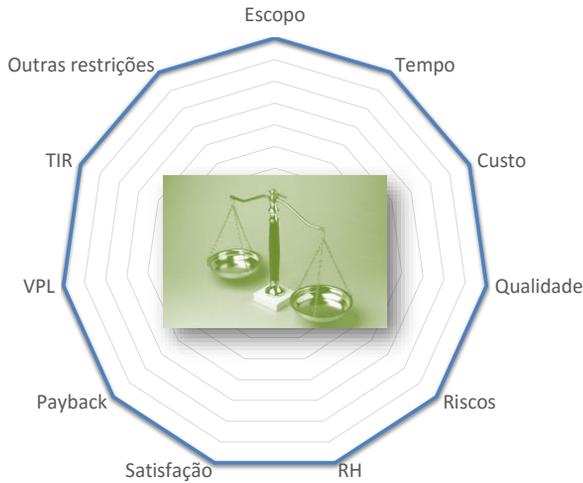
Envolve:

- Identificar requisitos;
- Abordar diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecer, manter e executar comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;
- Gerenciar as partes interessadas para atender aos requisitos do projeto e criar suas entregas;
- Balancear restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não limitam-se a:
 - Escopo;
 - Qualidade;
 - Cronograma;
 - Orçamento;
 - Recursos; e
 - Riscos.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Restrições conflitantes



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

O Gerenciamento de Projetos é efetuado por Processos

“O **gerenciamento de projetos** é realizado através da aplicação apropriada e integração de 47 **processos de gerenciamento de projetos** agrupados logicamente, os quais estão categorizados em cinco **Grupos de Processos**:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e Controle; e
- Encerramento.”

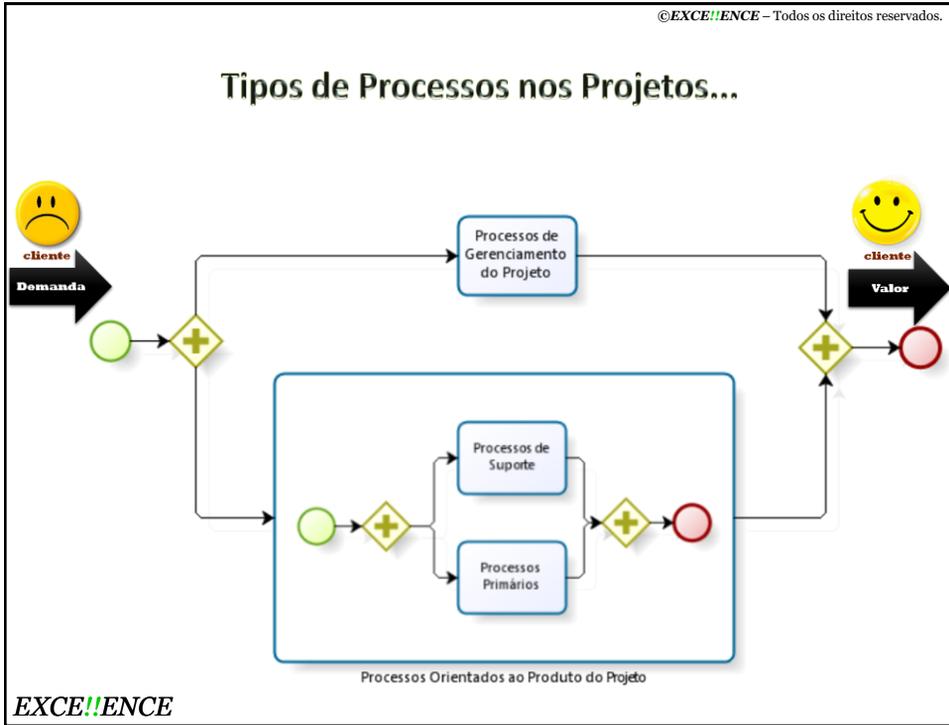
“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para satisfazer os requisitos do projeto. A aplicação de conhecimento requer o **gerenciamento efetivo** dos **processos de gerenciamento de projetos**”

“... a **aplicação** de conhecimentos, **processos**, habilidades, ferramentas e técnicas podem ter um impacto significativo no **sucesso** do projeto”



Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos de Gerenciamento de Projetos

<p>Aplicam-se globalmente para qualquer setor.</p>	<p>São reconhecidos como boas práticas (a aplicação desses processos aumenta as chances de sucesso dos projetos).</p>
<p>Não significa que estes processos devam ser aplicados sempre e uniformemente em todos os projetos.</p>	<p>O gerente, em colaboração com a equipe do projeto, é responsável pela definição dos processos adequados e do grau adequado de rigor de aplicação de cada processo em cada um dos projetos.</p>

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Iniciação

- Processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- 2 processos

Planejamento

- Processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- 24 processos

Execução

- Processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- 8 processos

Monitoramento e Controle

- Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- 11 processos

Encerramento

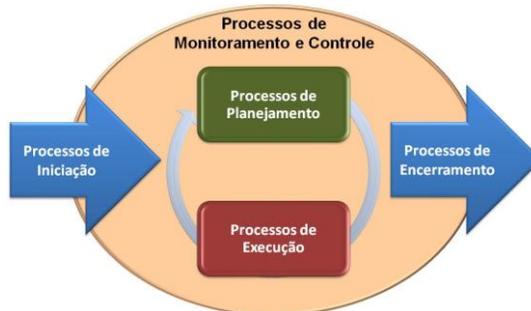
- Processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.
- 2 processos

EXCE!!ENCE

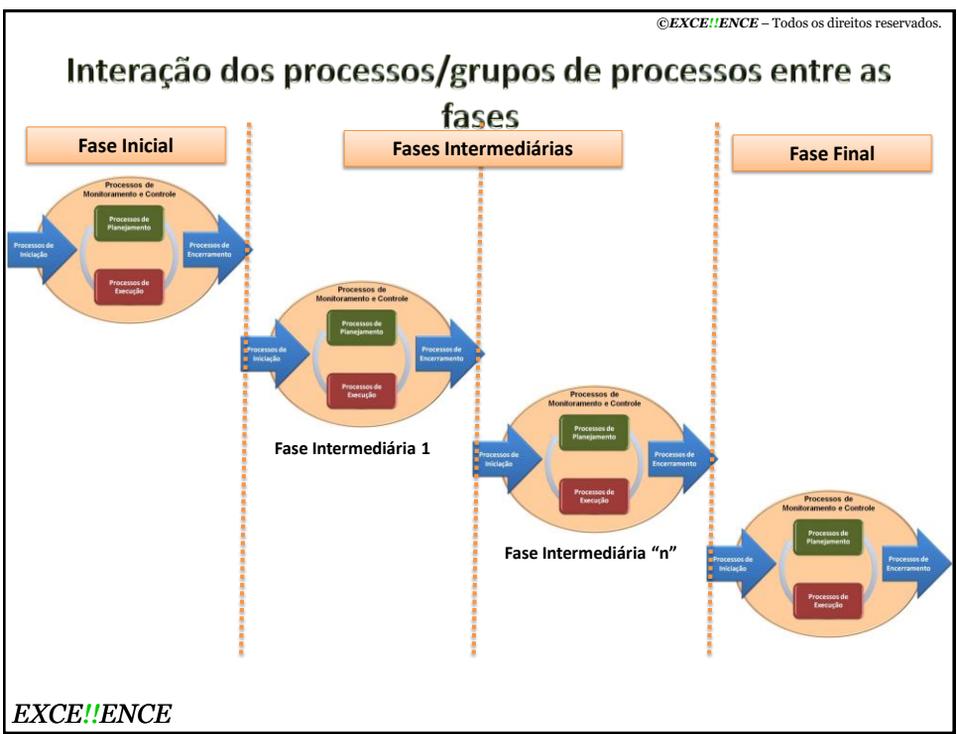
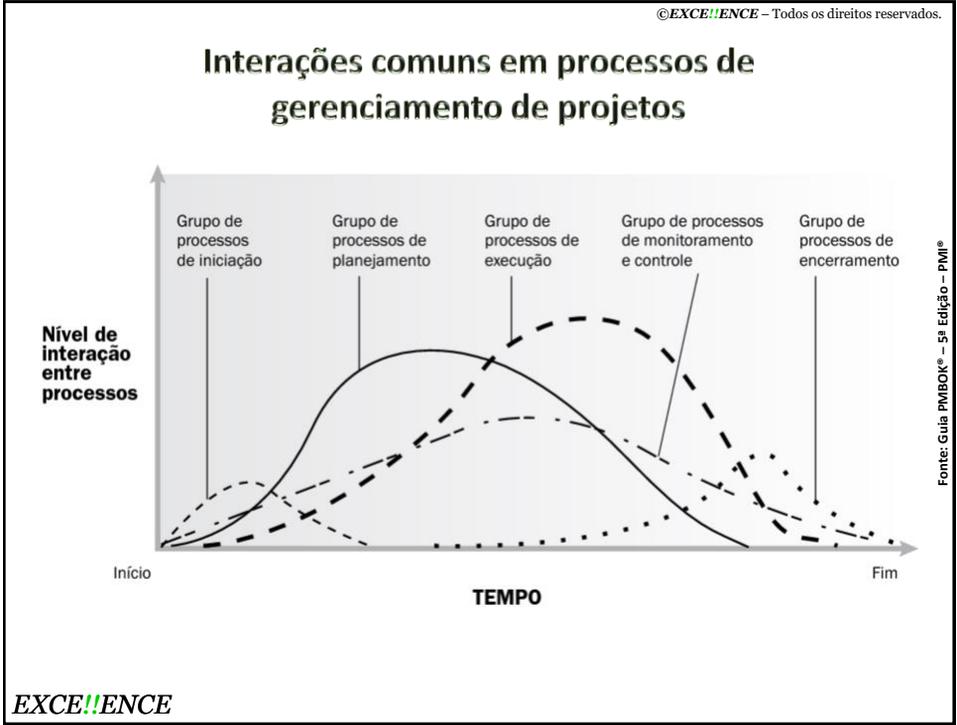
©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Interações comuns em processos de gerenciamento de projetos

- Apesar dos processos de gerenciamento de projetos serem apresentados de forma distinta, com interfaces bem definidas, na prática estes processos se sobrepõem e interagem de formas difíceis de ser detalhadas integralmente.
- A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é iterativa, e muitos dos processos são repetidos ao longo do projeto.



EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.



Os Grupos de Processos não são Fases do Projeto !

EXCE!!ENCE⁴³

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos

- Os processos de gerenciamento de projetos também são agrupados em Áreas de Conhecimento.



- Áreas de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo do gerenciamento de projetos.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Áreas de Conhecimento

4. Gerenciamento da Integração

- Processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de grupos de processos do gerenciamento do projeto.

5. Gerenciamento do Escopo

- Processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.

6. Gerenciamento do Tempo

- Processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

7. Gerenciamento dos Custos

- Processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

8. Gerenciamento da Qualidade

- Processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Áreas de Conhecimento

9. Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.

10. Gerenciamento das Comunicações

- Processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.

11. Gerenciamento dos Riscos

- Processos de identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto.

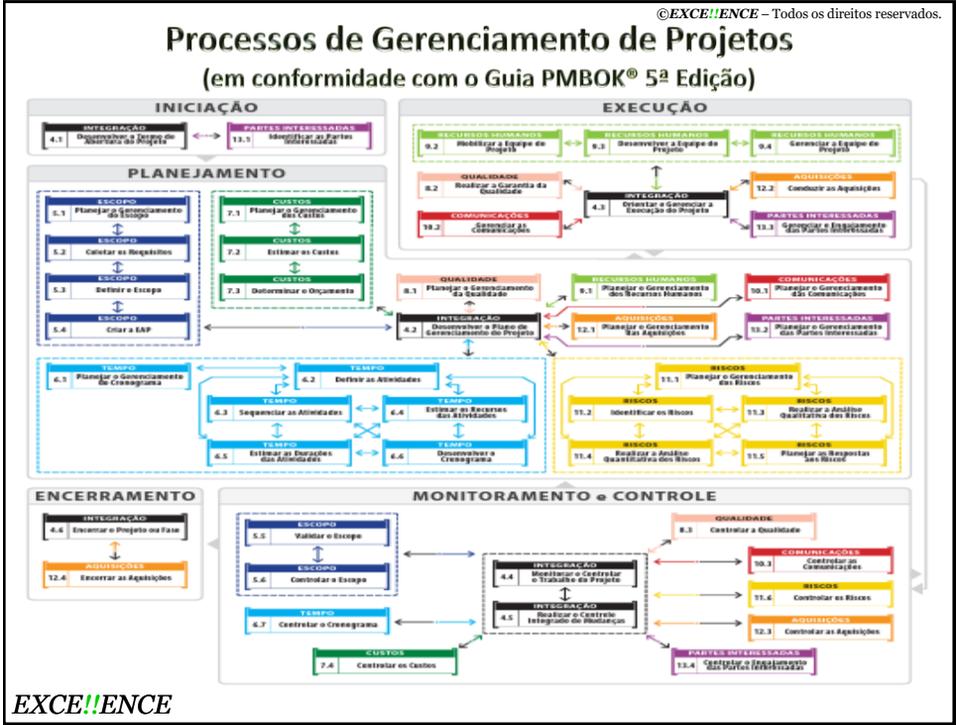
12. Gerenciamento das Aquisições

- Processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

13. Gerenciamento das Partes Interessadas

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

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos do Grupo de Processos de Iniciação
e seleção de boas práticas (ferramentas e técnicas)

INICIAÇÃO

EXCE!!ENCE



Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciament o da Integração

4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto: Desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.

Gerenciament o das Partes Interessadas

13.1 Identificar as Partes Interessadas: Identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE



Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Iniciação do Projeto

Limites do Projeto



The diagram illustrates the project initiation process. It starts with a 'Responsável Inicial / Patrocinador do Projeto' (Project Sponsor/Manager) represented by an icon of a person with a briefcase. An arrow labeled 'Entradas do Projeto' (Project Inputs) points into a large green arrow labeled 'Processos de Iniciação' (Initiation Processes). This leads into a large green oval representing the project lifecycle, which is bounded by a dashed orange line labeled 'Limites do Projeto' (Project Limits). Inside this oval, there are three sub-processes: 'Processos de Planejamento' (Planning Processes), 'Processos de Execução' (Execution Processes), and 'Processos de Monitoramento e Controle' (Monitoring and Control Processes). An arrow labeled 'Processos de Encerramento' (Closing Processes) points out of the oval. This leads to two final outputs: 'Entregas do Projeto' (Project Deliverables) which result in 'Usuários Finais' (End Users), and 'Registros do Projeto' (Project Records) which result in 'Ativos de Processos' (Process Assets).

- A avaliação e a aprovação (assim como o financiamento do Plano de Negócio) dos projetos são externos os limites dos mesmos (embora a equipe de gerenciamento do projeto possa auxiliar na elaboração do Termo de Abertura do Projeto);
- O responsável inicial, ou patrocinador, deve estar num nível que seja apropriado para financiá-lo (destinar recursos para o projeto);
- A assinatura de um Termo de Abertura do Projeto autoriza formalmente o início do projeto.

EXCE!!ENCE

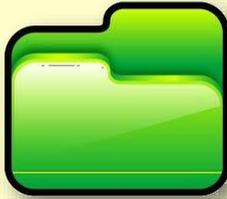
© EXCE!!ENCE Gestão Empresarial. Todos os direitos reservados.

25

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Termo de Abertura do Projeto

Documento que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.



É emitido por um responsável inicial ou um patrocinador externo aos limites do projeto, em um nível adequado para financiá-lo (obter e destinar recursos).



Documenta:

Necessidades do negócio;

Premissas e restrições;

Entendimento das necessidades e requisitos de alto nível do cliente;

Produto, serviço ou resultado que deve ser entregue pelo projeto.

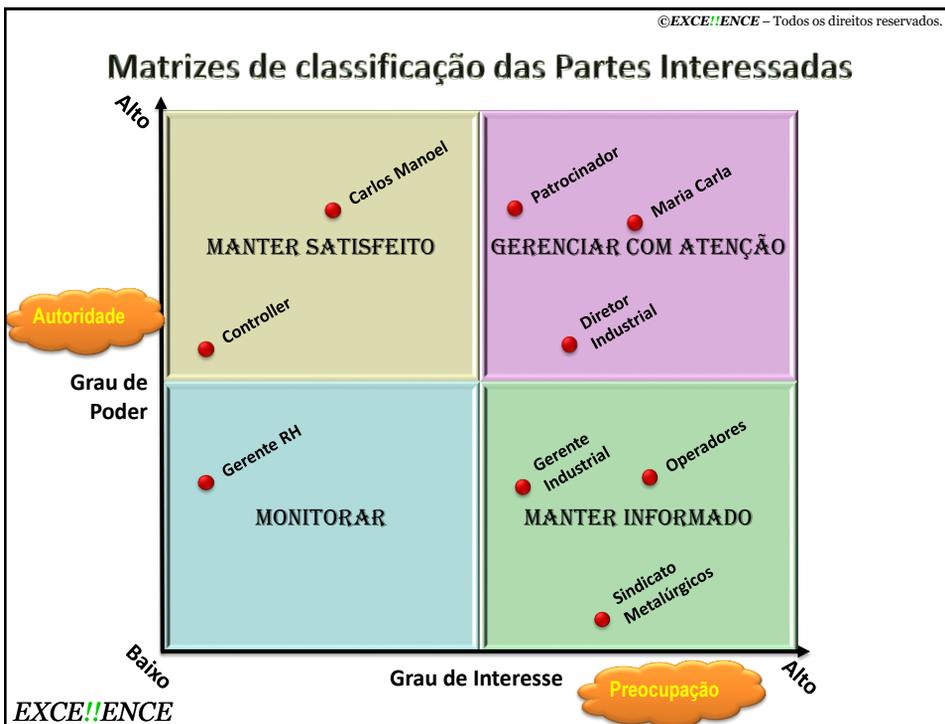
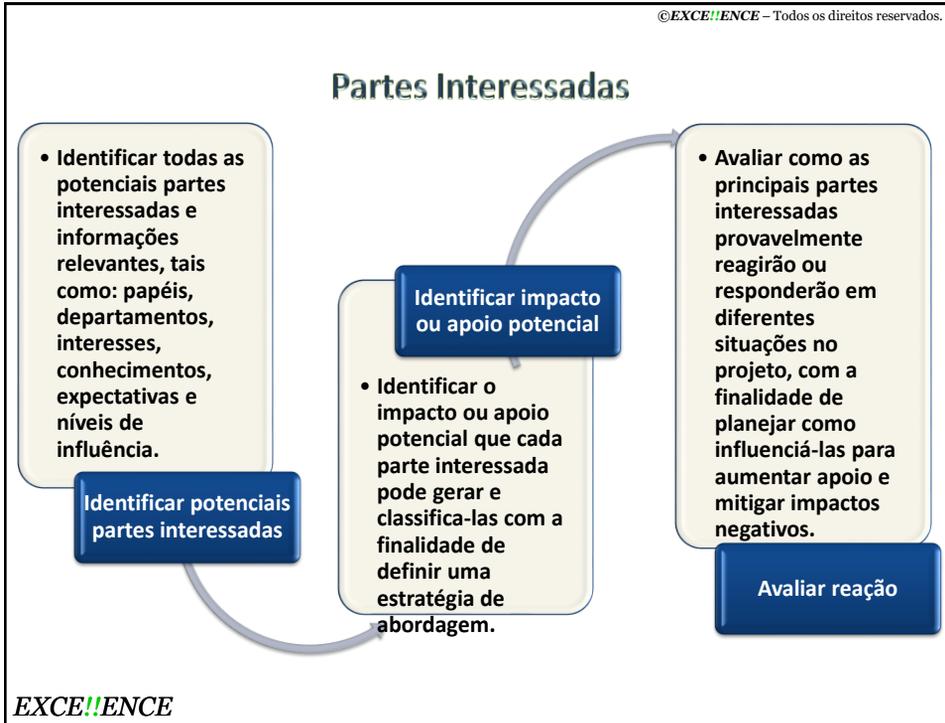
EXCE!!ENCE

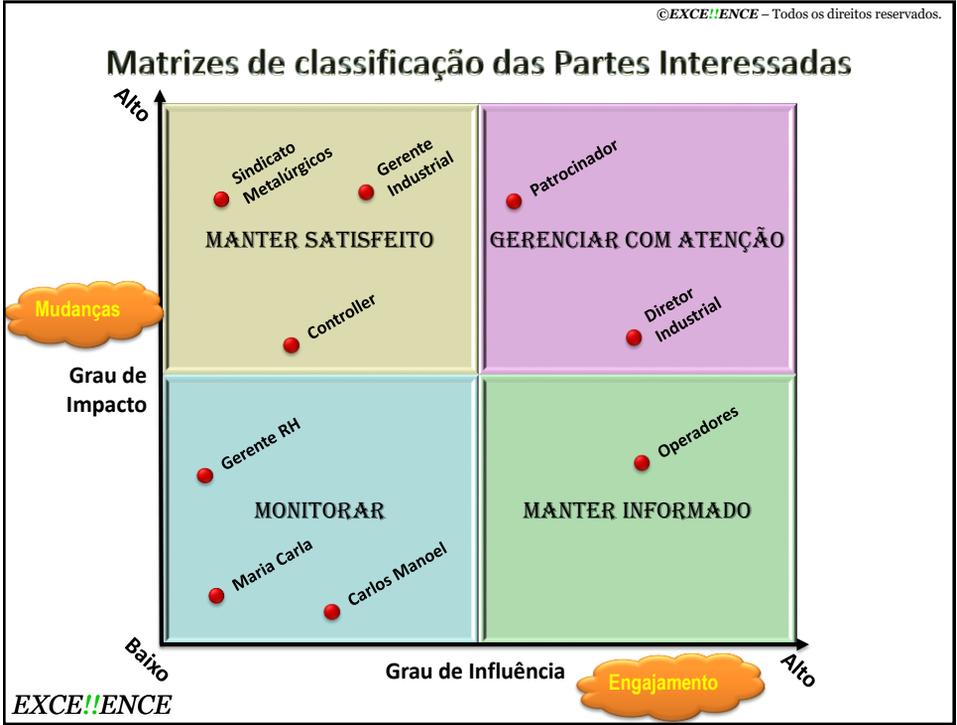
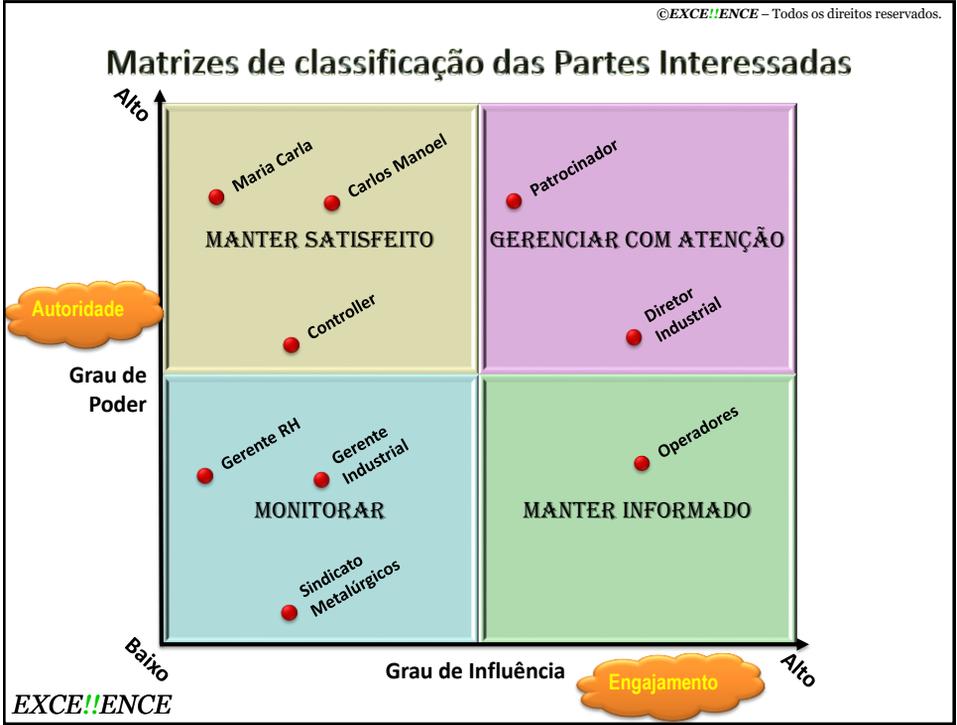
©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Conteúdo do Termo de Abertura do Projeto (inclui mas não se limita a)



EXCE!!ENCE





©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Registro das Partes Interessadas

Parte Interessada	Classificações	Posição na Organização	Papel no Projeto	Dados de Contato
XXXXXXXXXXXXXXXX	<input checked="" type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/> Externa <input type="checkbox"/> Apoia <input type="checkbox"/> Neutra <input checked="" type="checkbox"/> Resistente <input type="checkbox"/> Negativa	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX
	Requisitos essenciais	Expectativas	Impactos Potenciais Sofridos	Influência Potencial Exercida
	XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX	Positivos: XXXXXXXXXXXXXXXXX Negativos: XXXXXXXXXXXXXXXXX	Positiva: XXXXXXXXXXXXXXXXX Negativa: XXXXXXXXXXXXXXXXX

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Aplicação do PMCanvas na Iniciação de Projetos

PMCanvas

- Project Model Canvas
- Metodologia para concepção do planejamento do projeto (?) com participação das Partes Interessadas
- Desenvolvida pelo Prof. José Finocchio Jr.
- Inspirada no Business Model Canvas

José Finocchio Jr.



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Princípios do PMCanvas



Visual



Agrupamentos



Simplificações



Estabelecer base com stakeholders



Sequência

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Metodologia PMCanvas



Compartilhar
Comunicação das informações do projeto (em grupos)



Resolver
Encomenda de ações de balanceamento do projeto para equipe, clientes e patrocinadores



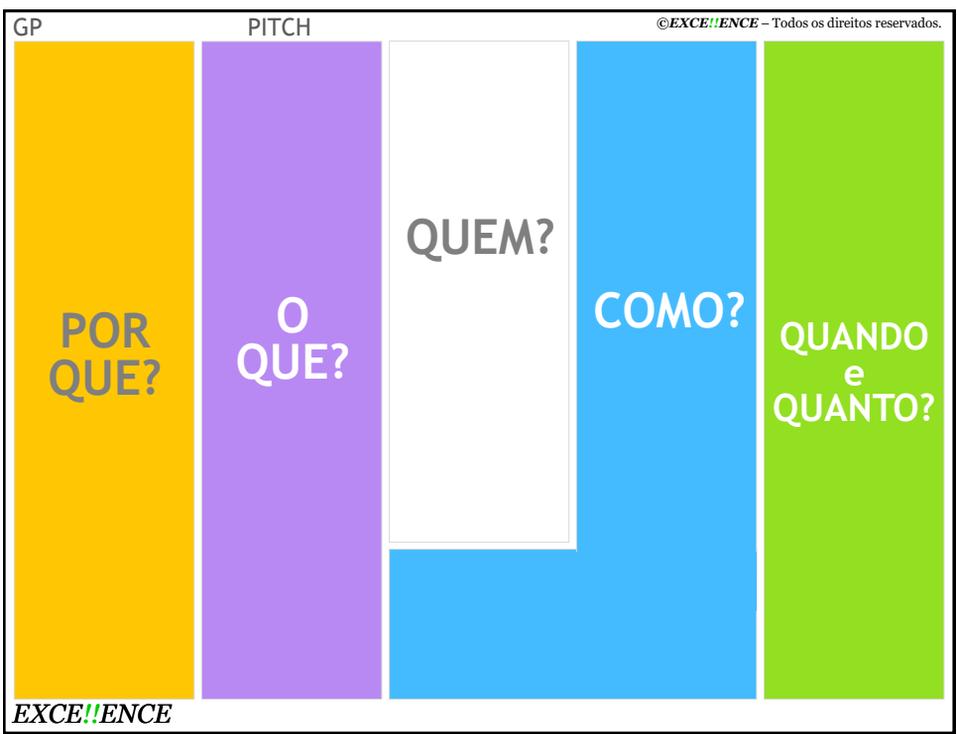
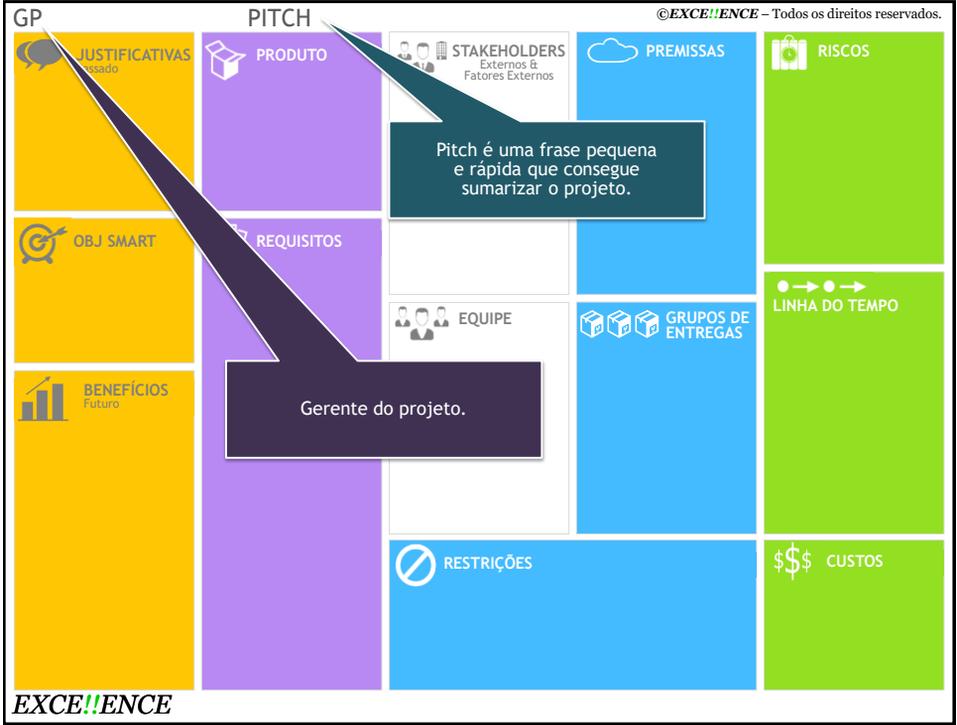
Integrar
Agrupamento dos blocos para fazer as amarrações necessárias

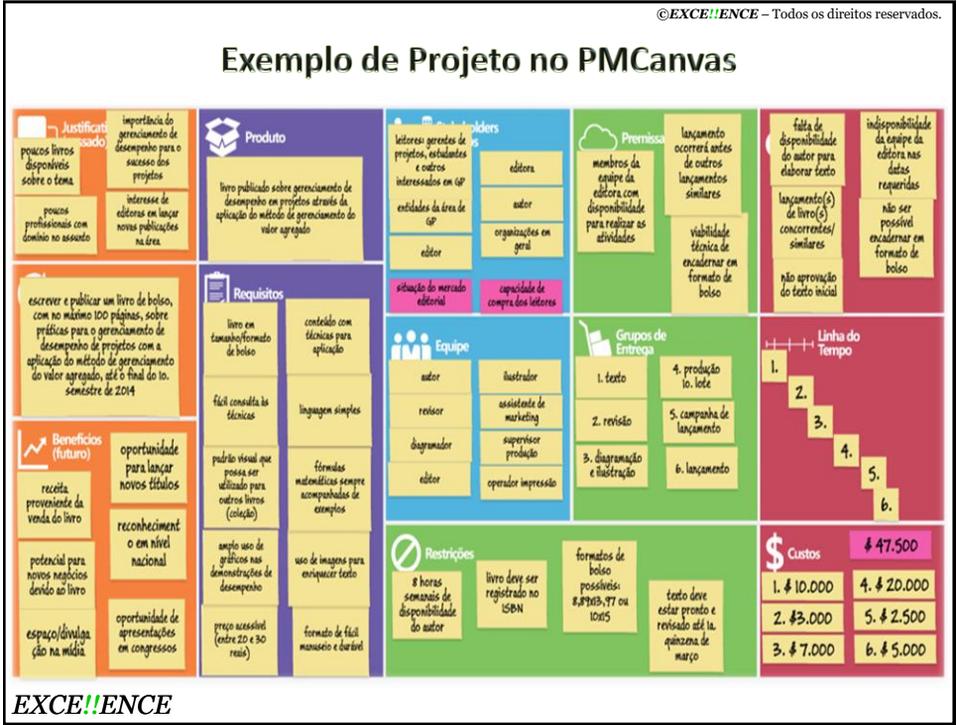
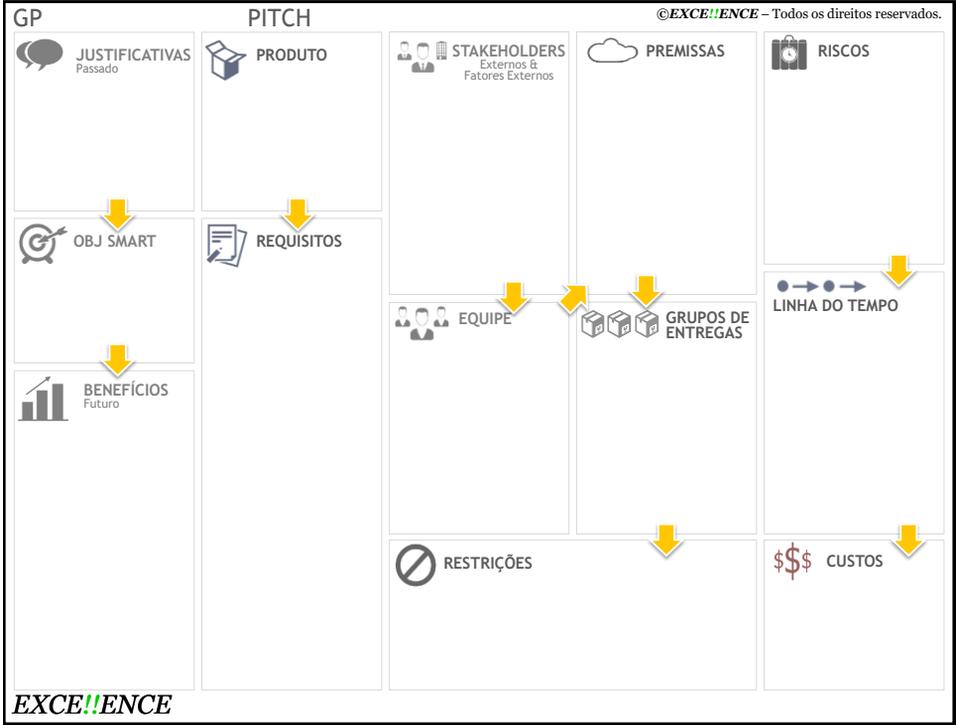


Conceber
Definição do projeto por meio de um fluxo de trabalho de 13 passos



EXCE!!ENCE





©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.



Processos do Grupo de Processos de Planejamento e seleção de boas práticas (ferramentas e técnicas)

PLANEJAMENTO

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Planejar



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Equipe de planejamento



EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciament o da Integração

4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto: Definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento do projeto abrangente.



Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento do Escopo do Projeto

5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo: Criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado.

5.2 Coletar os Requisitos: Determinar, documentar e gerenciar as necessidades e os requisitos das partes interessadas a fim de atender os objetivos do projeto.

5.3 Definir o Escopo: Desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto.

5.4 Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP): Subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento do Tempo

6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma: Estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

6.2 Definir as Atividades: Identificar e documentar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

6.3 Sequenciar as Atividades: Identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades do projeto.

6.4 Estimar os Recursos das Atividades: Estimar os tipos e as quantidades de material, recursos humanos, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.

6.5 Estimar as Durações das Atividades: Estimar o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.

6.6 Desenvolver o Cronograma: Analisar o sequenciamento das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento dos Custos	<p>7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos: Estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessários para o planejamento, gerenciamento, desembolso e controle dos custos do projeto.</p> <hr/> <p>7.2 Estimar os Custos: Desenvolver uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.</p> <hr/> <p>7.3 Determinar o Orçamento: Agregar os custos estimados das atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base de custos autorizada.</p>
---------------------------------	--

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento da Qualidade	<p>8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade: Identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, além da documentação de como o projeto demonstrará conformidade com os requisitos de qualidade relevantes.</p>
Gerenciamento dos Recursos Humanos	<p>9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos: Identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal.</p>
Gerenciamento das Comunicações	<p>10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações: Desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos da partes interessadas, e nos ativos de processos organizacionais disponíveis.</p>

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento dos Riscos

11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos: Definir como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

11.2 Identificar os Riscos: Determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar suas características.

11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: Priorizar os riscos para posterior análise ou ação através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: Analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

11.5 Planejar as Respostas aos Riscos: Desenvolver opções e ações para melhorar as oportunidades e reduzir ameaças aos objetivos do projeto.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento das Aquisições

12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições: Documentar as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

Gerenciamento das Partes Interessadas

13.1 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas: Desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise de suas necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Plano de Gerenciamento do Projeto

Documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado, e que consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento



Uma vez aprovado, somente pode ser modificado quando uma solicitação de mudança for gerada e aprovada pelo processo Realizar o Controle Integrado de Mudanças.

O Plano de Gerenciamento do Projeto pode ser em um nível resumido ou detalhado, e ser composto de um ou mais planos auxiliares, que são detalhados até o nível necessário e adequado ao projeto;

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Plano de Gerenciamento X Documentos do Projeto

Plano de gerenciamento do projeto	Documentos do projeto	
Plano de gerenciamento de mudanças	Atributos da atividade	Designações do pessoal do projeto
Plano de gerenciamento das comunicações	Estimativas dos custos das atividades	Especificação do trabalho do projeto
Plano de gerenciamento da configuração	Estimativas das durações das atividades	Listas de verificação da qualidade
Linha de base dos custos	Lista de atividades	Medições do controle da qualidade
Plano de gerenciamento dos custos	Requisitos dos recursos das atividades	Métricas da qualidade
Plano de gerenciamento dos recursos humanos	Acordos	Documentação dos requisitos
Plano de melhorias no processo	Bases das estimativas	Matriz de rastreabilidade dos requisitos
Plano de gerenciamento das aquisições	Registro das mudanças	Estrutura analítica dos recursos
Linha de base do escopo <ul style="list-style-type: none"> • Declaração do escopo do projeto • EAP • Dicionário da EAP 	Solicitações de mudança	Calendários dos recursos
Plano de gerenciamento da qualidade	Previsões <ul style="list-style-type: none"> • Previsão de custos • Previsão de cronograma 	Registro dos riscos
Plano de gerenciamento dos requisitos	Registro das questões	Dados do cronograma
Plano de gerenciamento dos riscos	Lista dos marcos	Propostas de fornecedores
Linha de base do cronograma	Documentos de aquisição	Critérios para seleção de fontes
Plano de gerenciamento do cronograma	Especificação do trabalho das aquisições	Registro das partes interessadas
Plano de gerenciamento do escopo	Calendários do projeto	Avaliações do desempenho da equipe
Plano de gerenciamento das partes interessadas	Termo de abertura do projeto Requisitos de recursos financeiros do projeto Cronograma do projeto Diagramas de rede do cronograma do projeto	Dados de desempenho do trabalho Informações sobre o desempenho do trabalho Relatórios de desempenho do trabalho

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Requisitos nos Projetos

Incluem condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto ou estar presentes no produto, serviço ou resultado para cumprir um acordo ou outra especificação formalmente imposta.

- Necessidades quantificadas e documentadas;
- Expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas.



Devem ser obtidos, analisados e registrados com detalhes suficientes para ser incluídos no escopo do projeto e serem medidos ao longo da execução do projeto.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

(Alguns) Tipos de Requisitos

Necessidades de negócios

- Necessidades de alto nível na organização como um todo, tais como: questões ou oportunidades de negócio e razões pelas quais projeto foi empreendido.

Requisitos das partes interessadas

- Necessidades individuais ou de grupos de partes interessadas.

Requisitos da solução

- Atributos, funções e características do produto, serviço ou resultado que atenderão aos requisitos de negócio e das partes interessadas. Podem ser:
 - Funcionais: Comportamentos do produto;
 - Não-funcionais: Condições ou qualidades ambientais para que o produto seja eficaz (Ex: confiabilidade, segurança, desempenho, cuidados, nível de serviço, suportabilidade, retenção/descarte, etc.).

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

(Alguns) Tipos de Requisitos

Requisitos do Projeto

- Ações, processos ou outras condições que devem ser cumpridas pelo projeto (atenção para requisitos de comunicação).

Requisitos de Transição

- Capacidades temporárias para a transição de um estado atual para um estado futuro (Ex: Treinamento, conversões, etc.).

Requisitos de Qualidade

- Condições ou critérios necessários para validar a conclusão bem sucedida de uma entrega do projeto ou o cumprimento de outros requisitos.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de modelo para Documentação de Requisitos

DOCUMENTAÇÃO DOS REQUISITOS

Nome do projeto: _____ Elaborado em: _____

Requisito	Tipo	Prioridade	Parte Interessada	Critério de Aceitação

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos

Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos

Nome do projeto: _____ Elaborado em: _____

Informação dos Requisitos					Rastreabilidade dos Relacionamentos			
ID	Requisito	Prioridade	Tipo	Fonte / Parte Interessada	Requisito de negócio	Objetivo do projeto	Entregue pelo pacote de trabalho	Verificação / Validação

- Liga os requisitos de produto desde as suas origens até as entregas que os satisfazem.
- Ajuda a garantir que cada requisito adiciona valor de negócio através de sua ligação aos objetivos de negócio e do projeto.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

(Outro) Exemplo de Matriz de Rastreabilidade

Matriz de Inter-Rastreabilidade dos Requisitos

Nome do projeto: _____ Elaborado em: _____

ID	Requisito de Negócio	Prioridade	Fonte / Parte Interessada	ID	Requisito Técnico	Prioridade	Fonte / Parte Interessada

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Escopo do Produto

Características e funções que caracterizam o produto, serviço ou resultado a ser entregue pelo projeto.

Sua conclusão é medida em relação aos requisitos do produto.

Os processos e técnicas para gerenciar o escopo do produto variam de acordo com a área de aplicação e são definidos geralmente como parte do ciclo de vida do projeto.

Um projeto resulta em um produto único, mas que pode possuir componentes secundários, cada um com seus próprios escopos de produto separados, porém interdependentes.



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Escopo do Projeto

Trabalho que deve ser realizado para gerar o produto com as características e funções especificados.

Sua conclusão é medida em relação ao Plano de Gerenciamento do projeto.

- Elaborar e aprovar a planta
- Preparar o terreno, incluindo drenagem
- Construir a casa
- Decorar a casa

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Declaração do Escopo do Projeto

Descrição do escopo do projeto, de suas principais entregas, premissas e restrições.

- Descreve em detalhes as entregas do projeto (escopo do produto) e o trabalho necessário para criá-las (escopo do projeto).
- Fornece um entendimento comum do escopo do projeto entre as partes interessadas.
- Faz parte da linha base de referência para realizar medidas de verificação e avaliar se solicitações de mudança ou trabalho adicional estão contidos no escopo ou são externos ao limite do projeto.
- Com o progresso do projeto, a declaração do escopo pode necessitar ser revisada ou refinada para refletir as mudanças aprovadas no escopo do projeto.



EXCE!!ENCE

Inclui diretamente ou através de referência a outros documentos...

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Descrição do escopo do projeto (progressivamente elaborado)

- Elabora progressivamente as características do produto, serviço ou resultado, e o trabalho necessário para produzi-lo, descritos no termo de abertura e na documentação dos requisitos.

Critérios de aceitação

- Conjunto de condições a serem satisfeitas antes da aceitação das entregas.

Entregas

- Entregas, final e intermediárias, descritas em nível conciso ou detalhado.

Exclusão do projeto

- Declaração explícita do que está fora do escopo do projeto.

Restrições

- Fator limitador que afeta as decisões e/ou a execução do projeto.

Premissas

- Um fator de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração.

O Termo de Abertura e a Declaração do Escopo não são redundantes!

A Declaração do Escopo detalha elementos preliminarmente descritos no Termo de Abertura.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Descrição do Escopo do Produto e do Projeto

Escopo do produto

Website de e-commerce em tecnologia PHP com suporte aos bancos de dados Oracle, SQL Server, DB2 e Postgres, que possibilite o cadastramento de produtos e serviços para venda (incluindo imagens) e com a funcionalidade de “carrinho de compras” para a seleção de múltiplos produtos e serviços e posterior fechamento da compra.

Website dotado da capacidade de processar até 2000 pedidos por minuto, com funcionamento garantido de 24X7, e com integração com meios de pagamento por bloqueto bancário e cartões de crédito de diversas bandeiras.

Escopo do projeto

Seleção e contratação de consultoria especializada em e-commerce para a definição do website e infraestrutura necessária, e seleção e contratação de fornecedores de desenvolvimento, softwares básicos e hardware.

Desenvolvimento do website, implantação da infraestrutura e do website.

Testes de homologação do website e integrações com banco e operadoras de cartão de crédito.

Acompanhamento em produção e manutenção ao longo de 3 meses.

EXCE!!ENCE

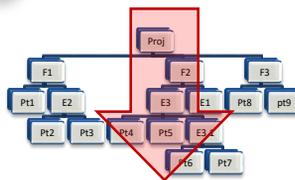
©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

A descrição do escopo não é suficiente para compreender todo o trabalho envolvido no projeto

Declaração do Escopo

Produto
xxxxxxx
Projeto
xxxxxxx

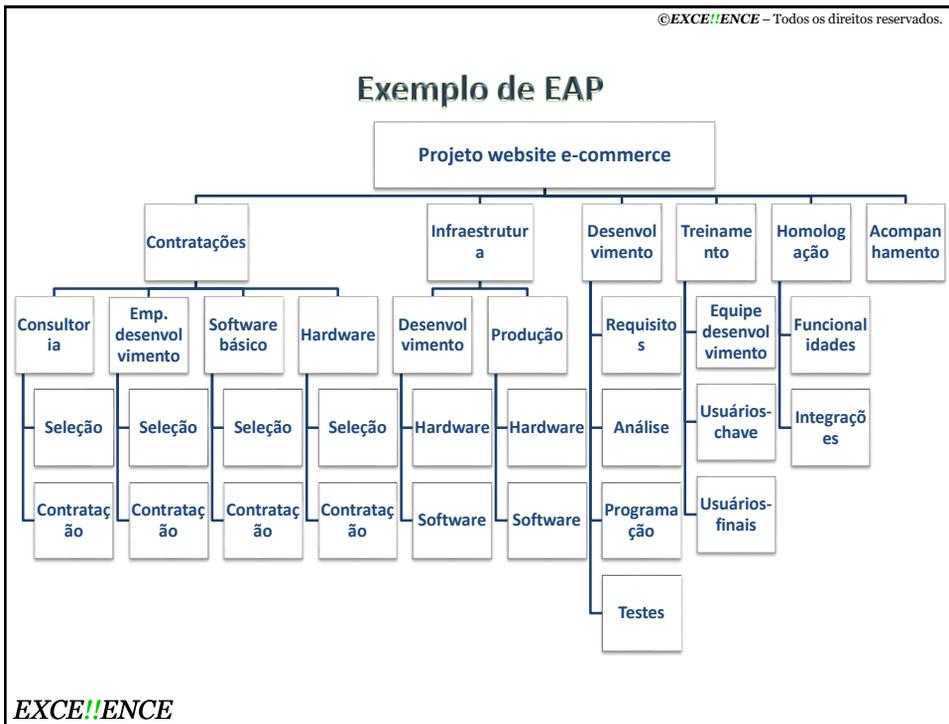
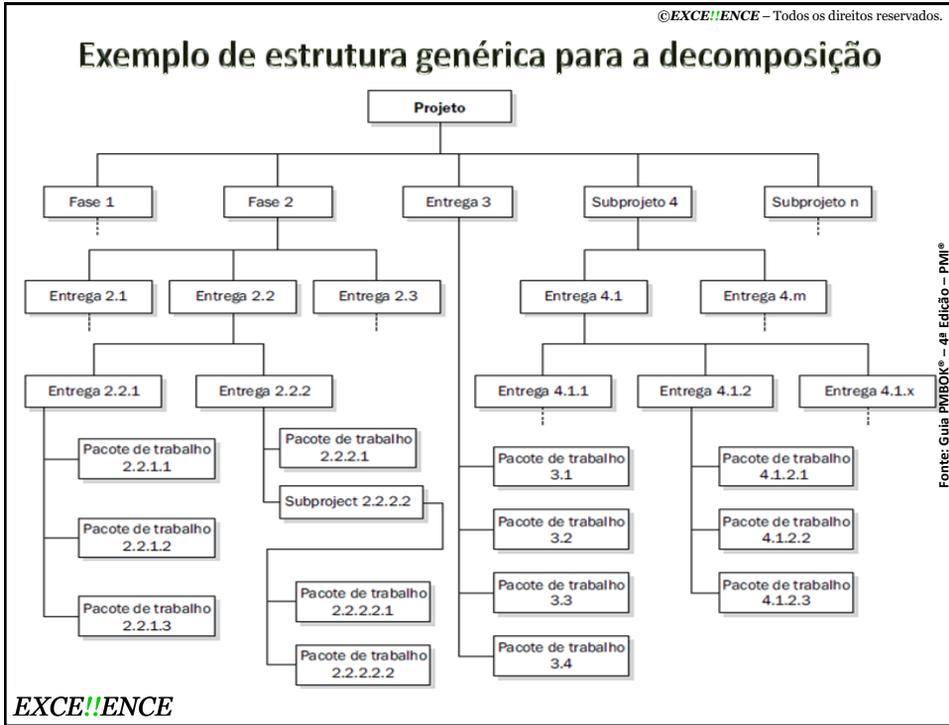
Então vamos dividir e subdividir (decompor) o escopo do projeto (trabalho) e suas entregas em partes menores e mais facilmente gerenciáveis.



EAP (ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO)

Decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar suas entregas

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

A linha de base do escopo não é suficiente para compreender as ações específicas para produzir as entregas do projeto

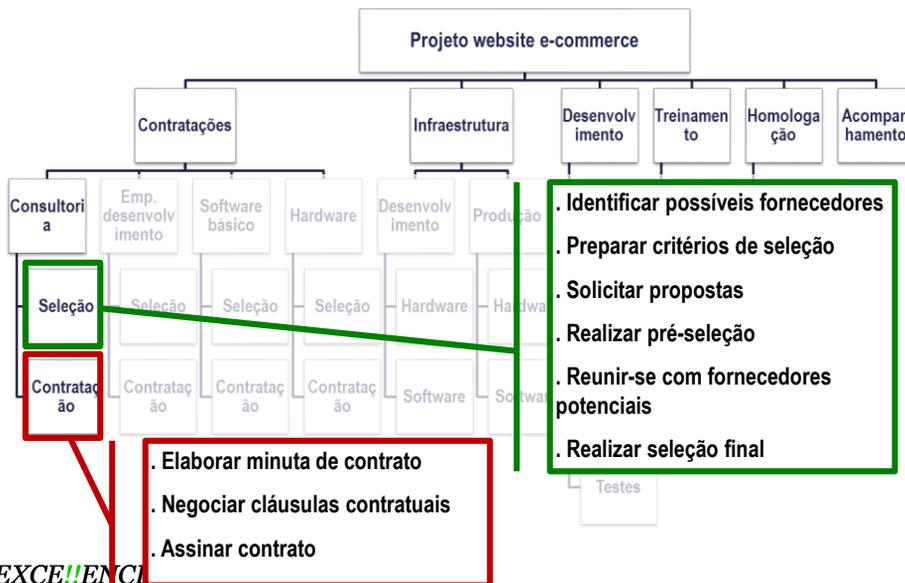


Então vamos dividir os pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de pacotes de trabalho decompostos em atividades



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Estimativas

Recursos das atividades

- Estimar os tipos e quantidades de recursos (material, pessoas, equipamentos, suprimentos, instalações, etc.) necessários para realizar cada atividade.



EXCE!!ENCE

Duração das atividades

- Estimar o número de períodos de trabalho necessários para terminar cada atividade com os recursos estimados para a mesma.

Atividade	Duração
Preparar convites	3 horas
Desenvolver apostila	1 semana
Revisar apostila	2 dias
Conduzir treinamento	8 horas

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo Estimativas de Duração e Recursos

Tarefa	Duração	Recursos
Consultoria		
Seleção		
Identificar possíveis fornecedores	2 dias	Assistente de Compras 8hs; Telefonema 120minutos
Preparar critérios de seleção	5 dias	Comprador Sr. 40hs; Gerente TI 8hs
Solicitar propostas	2 dias	Postagens 10un; Telefonema 60minutos; Comprador Jr. 8hs
Realizar pré-seleção	1 dia	Comprador Sr. 4hs; Gerente TI 4hs; Comprador Jr. 2hs
Reunir-se com fornecedores potenciais	3 dias	Comprador Sr. 6hs; Gerente TI 6hs; Comprador Jr. 6hs; Repres. Fornec. 18hs; Sala Reunião 3turnos; Coffee-break 12pessoas
Realizar seleção final	1 dia	Gerente TI 2hs; Comprador Sr. 2hs; Comprador Jr. 1h
Contratação		
Elaborar minuta de contrato	3 dias	Advogado 8hs; Motoboy 2viagens
Negociar cláusulas contratuais	1 dia	Comprador Sr. 4hs; Gerente TI 4hs; Repres. Fornec.4hs; Sala Reunião 1turno; Coffee-break 4pessoas; Advogado 4hs; Deslocamentos 20km
Assinar contrato	1 dia	Diretor Adm. 2hs; Gerente TI 2hs; Comprador Sr. 2hs; Repres. Fornec.2hs; Sala Reunião 1 turno; Coffee-break 4pessoas

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Sequência de execução das atividades

Pacote de Trabalho / Atividade	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Construção								
Construir alicerce	█							
Construir estrutura		█						
Construir paredes			█	█				
Preparar aberturas				█	█			
Cobrir construção					█	█		
Instalar rede hidráulica						█	█	
Instalar rede elétrica						█	█	
Fazer acabamento							█	█

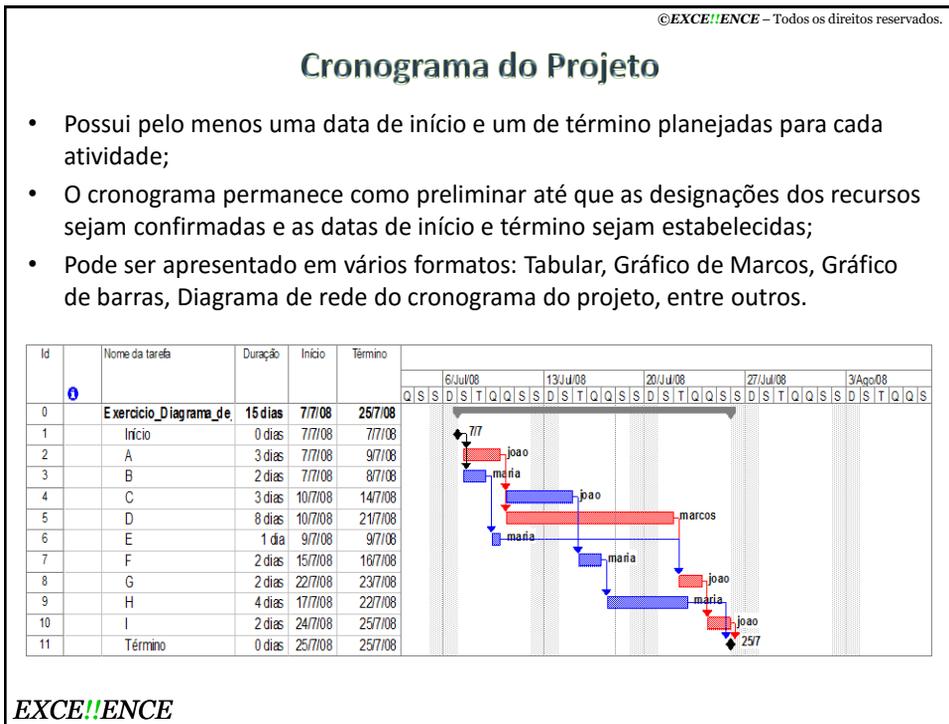
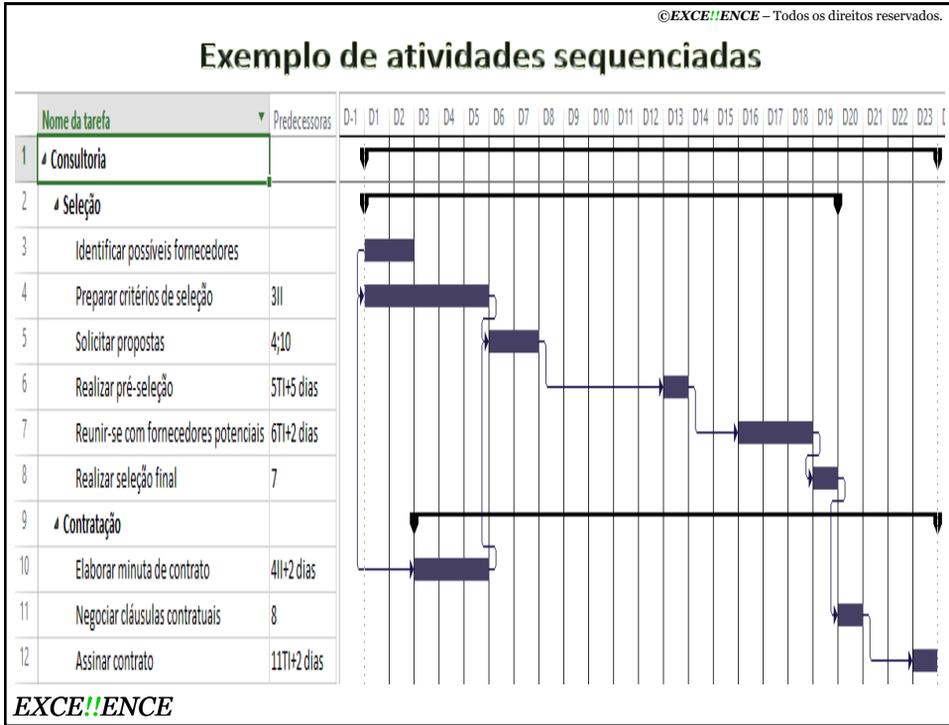
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Há outra sequencia possível para executar as atividades?

Pacote de Trabalho / Atividade	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Construção								
Construir alicerce	█							
Construir estrutura		█						
Construir paredes			█	█				
Preparar aberturas				█	█			
Cobrir construção			█	█				
Instalar rede hidráulica				█	█			
Instalar rede elétrica				█	█			
Fazer acabamento					█	█		

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Cronograma do Projeto

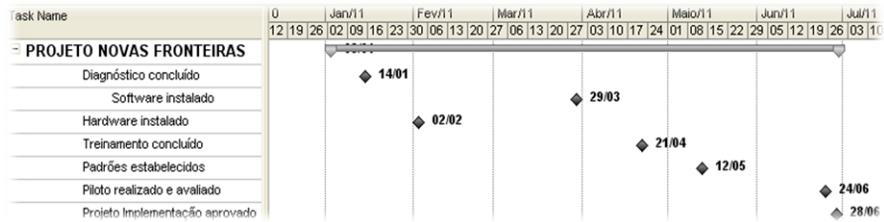
Task Name	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos
PROJETO NOVAS FRENTEIRAS	128 dias	Seg 03/01/11	Qua 29/06/11		
DIAGNÓSTICO	10 dias	Seg 03/01/11	Sex 14/01/11		
Realizar o Kick-off Meeting do projeto	1 dia	Seg 03/01/11	Seg 03/01/11		Alan Carlos Poderino - Consultor;Ricardo Viana
Reunir a equipe do projeto e definir o comitê	2 dias	Ter 04/01/11	Qua 05/01/11	2	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador[20%];João
Criar o escopo dos trabalhos	3 dias	Qui 06/01/11	Seg 10/01/11	3	João Rosa da Motta - TI[50%];Alan Carlos Poda
Criar o comitê responsável	2 dias	Ter 11/01/11	Qua 12/01/11	4	João Rosa da Motta - TI[50%];Rodrigo Mendes
Aprovar o comitê	1 dia	Qui 13/01/11	Qui 13/01/11	5	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador[20%];Roi
Aprovar o escopo dos trabalhos	1 dia	Sex 14/01/11	Sex 14/01/11	6	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador[20%];Roi
Diagnóstico concluído	0 dias	Sex 14/01/11	Sex 14/01/11	7	Rodrigo Mendes Lemos - GP
SOFTWARE	52 dias	Seg 17/01/11	Ter 29/03/11	1	
SISTEMA OPERACIONAL	19 dias	Seg 17/01/11	Qui 10/02/11		
Cotar o sistema operacional (Windows Vista)	2 dias	Seg 17/01/11	Ter 18/01/11		Márcio Silva Valente Pereira - Compr[20%]
Comprar o software (sistema operacional)	2 dias	Qua 19/01/11	Qui 20/01/11	11	Márcio Silva Valente Pereira - Compr[20%];M
Instalar o sistema operacional	4 dias	Qui 03/02/11	Ter 08/02/11	12,42,46	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI;Luiz Carlos
Testar o sistema operacional	2 dias	Qua 09/02/11	Qui 10/02/11	13	Juliano Palácios Medeiros - Membro;Márcia Ma
BAINCO DE DADOS	27 dias	Seg 17/01/11	Ter 22/02/11		
Cotar o Microsoft SQL Server	2 dias	Seg 17/01/11	Ter 18/01/11		Márcio Silva Valente Pereira - Compr[20%]
Comprar o software (banco de dados)	2 dias	Qua 19/01/11	Qui 20/01/11	16	Márcio Silva Valente Pereira - Compr[20%];M
Instalar o banco de dados	4 dias	Sex 11/02/11	Qua 16/02/11	14,17	Márcia Maria Silva - TI;Luiz Carlos Paula Pena
Preparar a tabela de dados de projetos	2 dias	Qui 17/02/11	Sex 18/02/11	18	Márcia Maria Silva - TI
Testar o banco de dados	2 dias	Seg 21/02/11	Ter 22/02/11	19	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	44 dias	Seg 17/01/11	Qui 17/03/11		
Cotar o Microsoft Office Project	2 dias	Seg 17/01/11	Ter 18/01/11		Márcio Silva Valente Pereira - Compr[20%]
Comprar o software (ger. projetos)	2 dias	Qua 19/01/11	Qui 20/01/11	22	Márcio Silva Valente Pereira - Compr[20%];M
Instalar o Microsoft Office Project no servidor e nos usuários	4 dias	Sex 11/03/11	Qua 16/03/11	14,23,71	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI
Testar o software (ger. projetos)	1 dia	Qui 17/03/11	Qui 17/03/11	24	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI
GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS (GED)	32 dias	Seg 17/01/11	Ter 01/03/11		

Cronograma formato tabular

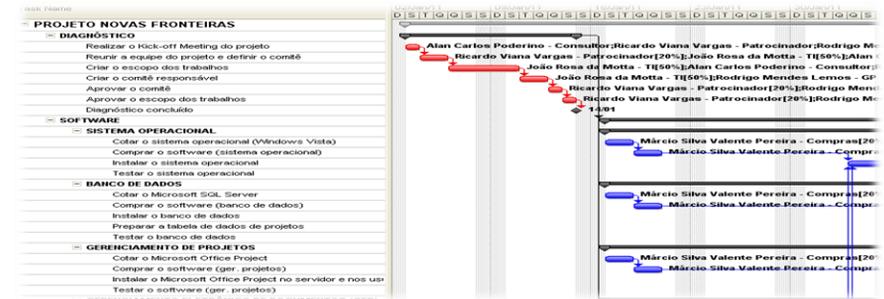
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Cronograma do Projeto

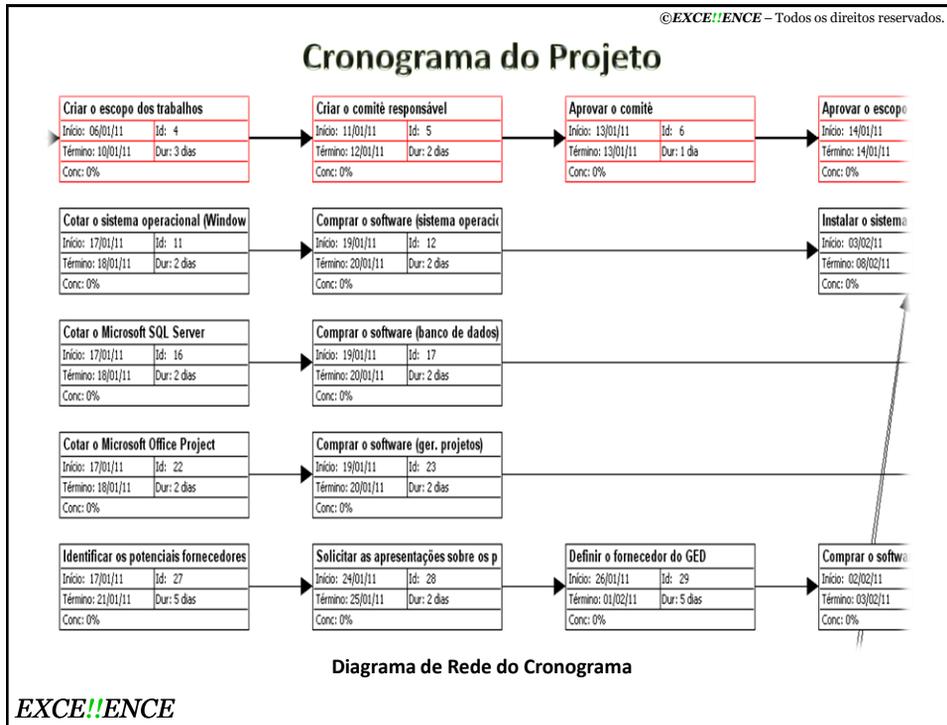


Cronograma Gráfico de Marcos



Cronograma Gráfico de Barras

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Cronograma

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nome dos recursos
1	Consultoria	23 dias	05/05/14	27/05/14		
2	Seleção	19 dias	05/05/14	23/05/14		
3	Identificar possíveis fornecedores	2 dias	05/05/14	06/05/14		Assistente de Compras[50%];Telefonema[120 minuto(s)]
4	Preparar critérios de seleção	5 dias	05/05/14	09/05/14	3	Comprador Sr.;Gerente TI[20%]
5	Solicitar propostas	2 dias	10/05/14	11/05/14	4;10	Postagens[10 Un];Telefonema[60 minuto(s)];Comprador Jr.[50%]
6	Realizar pré-seleção	1 dia	17/05/14	17/05/14	5TI+5 dias	Comprador Sr.[50%];Gerente TI[50%];Comprador Jr.[25%]
7	Reunir-se com fornecedores potenciais	3 dias	20/05/14	22/05/14	6TI+2 dias	Comprador Sr.[25%];Gerente TI[25%];Comprador Jr.[25%];Repres. Fomec.[75%];Sala Reunião[3]
8	Realizar seleção final	1 dia	23/05/14	23/05/14	7	Gerente TI[25%];Comprador Sr.[25%];Comprador Jr.[13%]
9	Contratação	21 dias	07/05/14	27/05/14		
10	Elaborar minuta de contrato	3 dias	07/05/14	09/05/14	4 +2 dias	Advogado[33%];Motoboy[2 Viagem(ns)]
11	Negociar cláusulas contratuais	1 dia	24/05/14	24/05/14	8	Comprador Sr.[50%];Gerente TI[50%];Repres. Fomec.[50%];Sala Reunião[1 turno(s)];Coffee-break[4 pessoa(s)];Advogado[50%];Deslocamentos[20 Km]
12	Assinar contrato	1 dia	27/05/14	27/05/14	11TI+2 dias	Diretor Adm.[25%];Gerente TI[25%];Comprador Sr.[25%];Repres. Fomec.[25%];Sala Reunião[1 turno(s)];Coffee-break[4 pessoa(s)]

EXCE!!ENCE

Custos

Estimar os custos

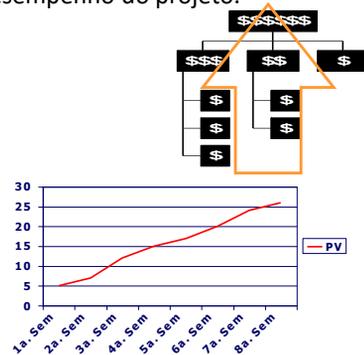
- Desenvolver uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto, definindo-se os custos exigidos para concluir os trabalhos do projeto.



EXCE!!ENCE

Determinar o orçamento

- Agregar os custos das atividades individuais ou pacotes de trabalho do projeto, determinando uma linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto.



Exemplo – Custos unitários

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Taxa padrão	Taxa h. extra	Custo/uso
Grupo: Alimentação					R\$ 20,00
Coffee-break	Material	pessoa(s)	R\$ 15,00		R\$ 20,00
Grupo: Comunicação					R\$ 0,00
Postagens	Material	Un	R\$ 5,00		R\$ 0,00
Telefônema	Material	minuto(s)	R\$ 2,00		R\$ 0,00
Grupo: Externo					R\$ 0,00
Repres. Fornec.	Trabalho		R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00
Grupo: Instalações					R\$ 0,00
Sala Reunião	Material	turno(s)	R\$ 300,00		R\$ 0,00
Grupo: RH					R\$ 0,00
Assistente de Compras	Trabalho		R\$ 40,00/hr	R\$ 80,00/hr	R\$ 0,00
Comprador Jr.	Trabalho		R\$ 50,00/hr	R\$ 100,00/hr	R\$ 0,00
Comprador Sr.	Trabalho		R\$ 60,00/hr	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00
Diretor Adm.	Trabalho		R\$ 120,00/hr	R\$ 200,00/hr	R\$ 0,00
Gerente TI	Trabalho		R\$ 80,00/hr	R\$ 160,00/hr	R\$ 0,00
Grupo: Terceiros					R\$ 0,00
Advogado	Trabalho		R\$ 100,00/hr	R\$ 100,00/hr	R\$ 0,00
Grupo: Transporte					R\$ 0,00
Deslocamentos	Material	Km	R\$ 0,70		R\$ 0,00
Motoboy	Material	Viagem(ns)	R\$ 10,00		R\$ 0,00

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

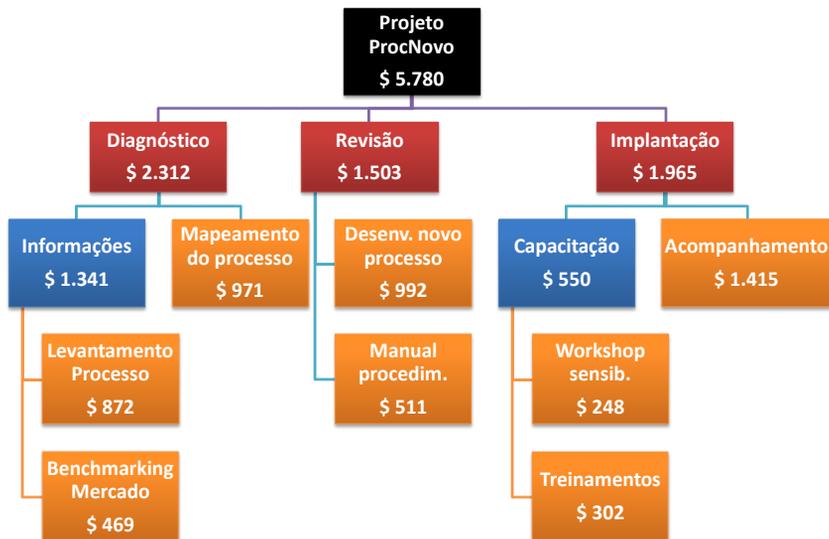
Exemplo – Custos das atividades

Nome da tarefa	Trabalho	Custo
Consultoria	147 hrs	R\$ 10.474,00
Seleção	115 hrs	R\$ 7.400,00
Identificar possíveis fornecedores	8 hrs	R\$ 560,00
<i>Telefonomia</i>	120 minuto(s)	R\$ 240,00
<i>Assistente de Compras</i>	8 hrs	R\$ 320,00
Preparar critérios de seleção	48 hrs	R\$ 3.040,00
<i>Comprador Sr.</i>	40 hrs	R\$ 2.400,00
<i>Gerente TI</i>	8 hrs	R\$ 640,00
Solicitar propostas	8 hrs	R\$ 570,00
<i>Postagens</i>	10 Un	R\$ 50,00
<i>Telefonomia</i>	60 minuto(s)	R\$ 120,00
<i>Comprador Jr.</i>	8 hrs	R\$ 400,00
Realizar pré-seleção	10 hrs	R\$ 660,00
<i>Comprador Jr.</i>	2 hrs	R\$ 100,00
<i>Comprador Sr.</i>	4 hrs	R\$ 240,00
<i>Gerente TI</i>	4 hrs	R\$ 320,00
Reunir-se com fornecedores potenciais	36 hrs	R\$ 2.240,00
<i>Coffee-break</i>	12 pessoa(s)	R\$ 200,00
<i>Repres. Fornec.</i>	18 hrs	R\$ 0,00
<i>Sala Reunião</i>	3 turno(s)	R\$ 900,00
<i>Comprador Jr.</i>	6 hrs	R\$ 300,00
<i>Comprador Sr.</i>	6 hrs	R\$ 360,00
<i>Gerente TI</i>	6 hrs	R\$ 480,00
Realizar seleção final	5 hrs	R\$ 330,00
<i>Comprador Jr.</i>	1 hr	R\$ 50,00
<i>Comprador Sr.</i>	2 hrs	R\$ 120,00
<i>Gerente TI</i>	2 hrs	R\$ 160,00

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Orçamento - Agregação de Custos na EAP



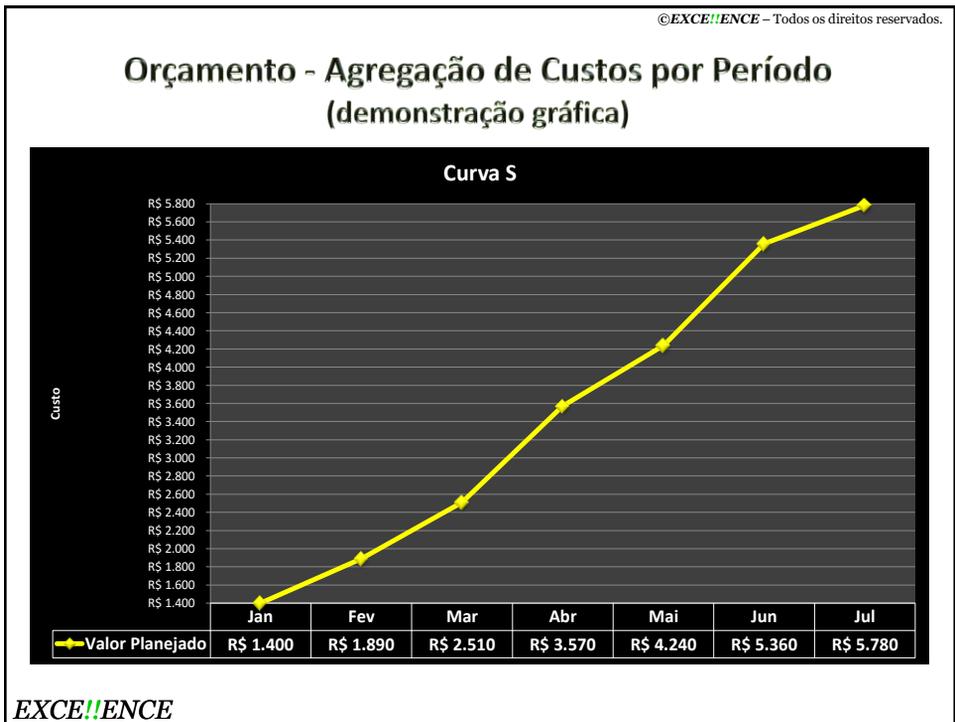
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Orçamento - Agregação de Custos por Período

Descrição	Custo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
1. Diagnóstico	R\$ 2.312	R\$ 1.400	R\$ 490	R\$ 422				
1.1. Informações	R\$ 1.341	R\$ 860	R\$ 220	R\$ 261				
1.1.1. Levantamento processo	R\$ 872	R\$ 571	R\$ 200	R\$ 101				
1.1.1.1. Reunir-se com gerentes	R\$ 371	R\$ 371						
1.1.1.2. Reunir-se com operadores	R\$ 501	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 101				
1.1.2. Benchmarking mercado	R\$ 469	R\$ 289	R\$ 20	R\$ 160				
1.1.2.1. Agendar visitas	R\$ 69	R\$ 69						
1.1.2.2. Realizar visita empresa 1	R\$ 220	R\$ 220						
1.1.2.3. Realizar visita empresa 2	R\$ 180		R\$ 20	R\$ 160				
1.2. Mapeamento do processo	R\$ 971	R\$ 540	R\$ 270	R\$ 161				
2. Revisão	R\$ 1.503	R\$ -	R\$ -	R\$ 198	R\$ 1.010	R\$ 295		
2.1. Desenv. novo processo	R\$ 992			R\$ 198	R\$ 794			
2.2. Manual procedim.	R\$ 511				R\$ 216	R\$ 295		
3. Implantação	R\$ 1.965				R\$ 50	R\$ 375	R\$ 1.120	R\$ 420
3.1. Capacitação	R\$ 550				R\$ 50	R\$ 375	R\$ 125	
3.1.1. Workshop sensib.	R\$ 248				R\$ 50	R\$ 198		
3.1.2. Treinamentos	R\$ 302					R\$ 177	R\$ 125	
3.2. Acompanhamento	R\$ 1.415						R\$ 995	420
Custo Mensal	R\$ 5.780	R\$ 1.400	R\$ 490	R\$ 620	R\$ 1.060	R\$ 670	R\$ 1.120	R\$ 420
Custo Acumulado (VP=Valor Planejado)		R\$ 1.400	R\$ 1.890	R\$ 2.510	R\$ 3.570	R\$ 4.240	R\$ 5.360	R\$ 5.780

EXCE!!ENCE

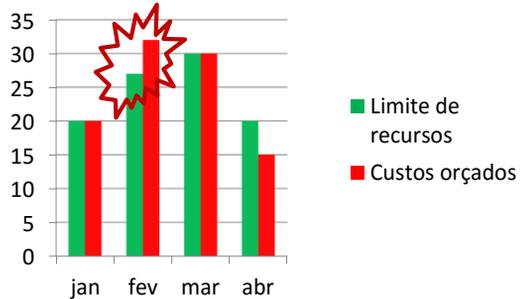


©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Reconciliação dos limites de recursos financeiros

Reconciliação dos gastos de recursos financeiros com os limites de financiamento definidos para desembolso de fundos para o projeto.

- Uma variação entre os custos orçados planejados e os limites de recursos exigirá que os cronogramas do trabalho sejam ajustados para nivelar as taxas de gastos, o que será poder ser realizado colocando restrições de datas impostas para o trabalho no cronograma do projeto.



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo: Padrões de qualidade para o projeto

Objetivo	Métrica	Meta	Tolerância	Método	Frequência
Cumprimento de prazo	Índice de desempenho de prazo	1,0	0,9 a 1,2	Valor agregado calculado do projeto até a data / Valor planejado do projeto até a data	Semanal
	Dias de variação nas entregas intermediárias	0	+5 dias	Número de dias úteis entre a data da entrega e a data planejada	Medição a cada entrega
	Dias de variação na entrega final	0	+2 dias	Número de dias úteis entre a data da entrega e a data planejada	Medição na entrega final
Produtividade	Nível de retrabalho	3%	1%	Horas trabalhadas em retrabalho / Horas totais trabalhadas * 100	Semanal

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo: Padrões de qualidade para o projeto

Objetivo	Métrica	Meta	Tolerância	Método	Frequência
Cumprimento do orçamento	Índice de desempenho dos custos	1,0	0,95 a 1,25	Valor agregado calculado do projeto até a data / Custo real do projeto até a data	Semanal
	Variação do custo total do projeto	Até +3%	+1%	(Custo total real do projeto – Custo total orçado) / Custo total orçado * 100	Final do projeto
	Variação do orçamento mensal	0%	1%	(Custo real do projeto no mês – Custo orçado para o mês) / Custo orçado para o mês * 100	Mensal

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo: Padrões de qualidade para o projeto

Objetivo	Métrica	Meta	Tolerância	Método	Frequência
Satisfação das partes interessadas	Satisfação do patrocinador do projeto	80%	-5%	Média das notas dos itens da avaliação de satisfação	Bimestral
	Satisfação da equipe do projeto	80%	-10%	Média das notas dos itens da avaliação de satisfação	Mensal
	Satisfação do cliente	90%	-5%	Média das notas dos itens da avaliação de satisfação	Bimestral e no final do projeto
Equipe capacitada	Grau de escolaridade	90% com curso superior		Número de membros da equipe com grau superior / número total de membros da equipe * 100	No início de cada fase do projeto

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo: Padrões de qualidade para o produto do projeto

Objetivo	Métrica	Meta	Tolerância	Método	Frequência
Estabilidade dos requisitos do software	Novos requisitos do identificados ou requisitos do alterados após aprovação dos requisitos	0%	3%	Quantidade de requisitos novos ou alterados / Quantidade total de requisitos * 100	Quinzenal após a término da fase de requisitos
Treinamentos com qualidade	Satisfação dos participantes do treinamento	80%	-5%	Média da nota geral da avaliação de satisfação de todos os participantes	Após cada treinamento
	Desempenho dos participantes	8	-1	Nota média dos participantes na avaliação final do treinamento	Após cada treinamento

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo: Padrões de qualidade para o produto do projeto

Objetivo	Métrica	Meta	Tolerância	Método	Frequência
Portabilidade do software	Sistemas operacionais suportados (servidor de aplicação)	Windows Linux		Teste do software em cada um dos ambientes	Conforme cronograma de testes
	Bancos de dados suportados	Oracle SQL Server Postgres	Não atender SQL Server	Teste do software em cada um dos bancos de dados	Conforme cronograma de testes
Velocidade no processamento dos pedidos	Tempo de processamento de cada pedido	3 segundos	0,5 segundos	Cronometragem automática do tempo de processamento em ambiente de teste com base de dados completa	No teste de stress, conforme cronograma

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Listas de Verificação da Qualidade (Checklists)

Ferramenta estruturada, com itens específicos, utilizada para verificar se os passos necessários foram seguidos

Relação de itens a serem verificados, coletados e/ou exibidos, que deve incluir os critérios de aceitação incluídos na linha de base do escopo

Geralmente utilizam imperativos (“Faça isto!”) ou interrogações (“Você já fez isto?”)



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Fábula

Haviam 4 pessoas: **Todo mundo**, **Alguém**, **Qualquer Um** e **Ninguém**.

Era um importante trabalho e **Todo Mundo** foi designado para fazê-lo. **Todo Mundo** tinha certeza que **Alguém** ia fazê-lo.

Qualquer Um poderia tê-lo feito, mas **Ninguém** o fez.

Alguém ficou furioso pois o trabalho era de **Todo Mundo**.

Todo Mundo pensou que **Qualquer Um** poderia tê-lo feito, mas **Ninguém** percebeu que **Todo Mundo** não o faria.

No final, **Todo Mundo** culpou **Alguém** quando **Ninguém** fez o que **Qualquer Um** poderia ter feito.



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Organograma



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Papéis e Responsabilidades

Formato de texto

Papel _____

Responsabilidades _____

Autoridade _____

Habilidades e Competências _____

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Papéis e Responsabilidades

Matriz de Responsabilidades

Papel ou Pessoa	Papel 1	Papel 2	Papel 3	Papel "n"	Pessoa 1	Pessoa "n"
Fase ou entrega						
Fase a	R		A		R	I
Fase b	A	R	I	R	C	
Entrega x	R	A/R		C		
Fase c	R	R	A	I	C	C
Entrega y	A	R	R	C	I	

R = Responsible A = Accountable C = Consult I = Inform

Responsible	Pessoa que trabalha na atividade
Accountable	Pessoa com autoridade de decisão (presta contas sobre a atividade)
Consult	Parte interessada chave que deve ser incluída nas decisão e antes de ação ser tomada
Inform	Necessita saber de decisão ou ação tomada

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Matriz de Responsabilidade

Matriz RACIS		Papéis						
		Gerente do Projeto	Analista de processos	Analista de sistemas	Programador	Testador	Patrocinador	Cliente
Fases ou Entregas	Requisitos	C	A/R				C/I	R/I/S
	Definição funcional	C		A/R				
	Definição técnica	C		A/R				
	Codificação			C	A/R	R		
	Testes	S		A	R	R		
	Planejamento do projeto	A/R	R	R			C/S	C/I

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Matriz de Informações

Informação	Geração			Distribuição		Partes interessadas	Observações
	Responsável	Método	Frequência	Responsável	Meio / Método		
Situação do projeto	Gerente do projeto	Emissão do relatório de situação do projeto no Sistema de Controle	Semanal	Assistente do PMO	Disponibilização do relatório no website do projeto e envio de e-mail de alerta	Gerentes de departamento , Cliente, Patrocinador, coordenadores das equipes do projeto	
				Gerente do Projeto	Reunião quinzenal de situação	Gerentes de departamento , Patrocinador	
Fluxo de caixa previsto	Coordenador financeiro do projeto	Relatório fluxo de caixa	Semanal	Coordenador financeiro do projeto	E-mail	Gerente Financeiro	Horizonte de 1 mês

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de planejamento de eventos de comunicação

Evento	1.Reunião de kick-off do projeto
Objetivo	Oficializar o início da execução e integrar os participantes do projeto
Responsável	Gerente do projeto
Participantes	Patrocinador, gerente do projeto, coordenadores de equipe, membros de equipe e outros interessados convidados
Método	Reunião com a participação dos principais interessados no projeto, incluindo recursos internos e externos à organização, com realização de uma confraternização festiva ao término da reunião
Frequência	Imediatamente após o encerramento da elaboração do planejamento do projeto
Convocação	1 semana antes da reunião
Duração	2 horas
Local	Salão nobre Dr. Vitor Massi
Observações	É requerida uma lista de presença assinada pelos participantes

Evento 2	2.Reunião Situação do projeto
Objetivo	Divulgar informações do projeto
Responsável	Gerente do projeto
Participantes	Patrocinador, gerente de diretores e gerentes de projeto
Método	Apresentação de indicadores do projeto, questões per críticas e sugestões p
Frequência	Quinzenal – Sextas-fe
Convocação	Envio de calendário d antecedência de dois
Duração	1 hora
Local	Sala de reunião da dir
Observações	Requerida ata de reunião com assinatura dos participantes

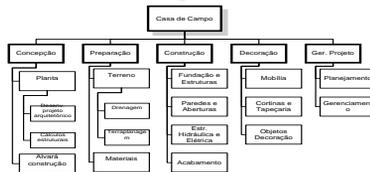
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

“Dicas” para identificar os riscos

Quem participa ?

- Gerente do projeto
- Equipe de Gerenciamento
- Membros da equipe
- Clientes
- Especialistas
- Partes interessadas



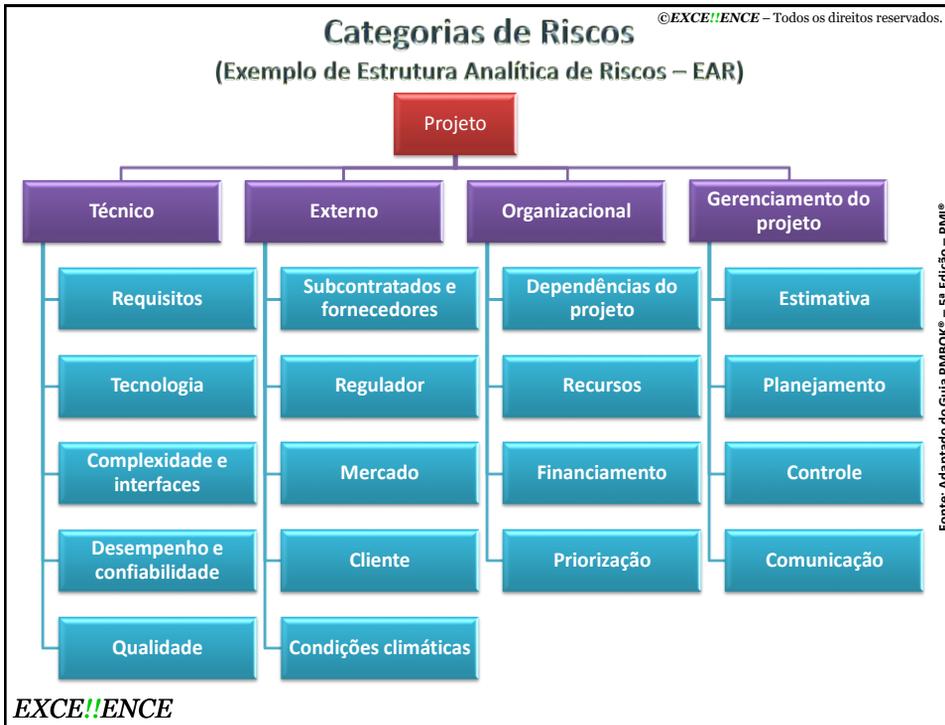
EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Análise Qualitativa dos Riscos

Seq.	Descrição	Categoria	Probabilidade	Impacto	Escala do Risco	Estratégia de Respostas
01	Perda de componentes da equipe do projeto por demissão	Recursos	Moderada	Moderado	Moderado	Aceitação Ativa
02	Atraso na confecção dos templates	Cronograma	Alta	Muito Alto	Alto	Mitigação
03	Projetos sobreporem-se em prioridade a este projeto	Organizacional	Baixa	Alto	Moderado	Mitigação
04	Alteração na legislação que compreende projetos da área de aplicação da XPTO	Externo	Baixa	Baixo	Baixo	Aceitação Passiva

EXCE!!ENCE



©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Escala de Probabilidade e Impacto

(Exemplo de escala para ameaças)

Escala	Probabilidade	Impacto			
		Escopo	Tempo	Custo	Qualidade
Muito Alto(a)	Acima de 70%	Produto final efetivamente inútil	Aumento acima de 20%	Aumento acima de 30%	Produto final efetivamente inútil
Alto(a)	Entre 50% e 70%	Redução escopo inaceitável	Aumento entre 10% e 20%	Aumento entre 15% e 30%	Redução qualidade inaceitável
Moderado(a)	Entre 30% e 49%	Pontos principais afetados	Aumento entre 5% e 9%	Aumento entre 10% e 14%	Redução qualidade requer aprovação
Baixo(a)	Entre 10% e 29%	Pontos secundários afetados	Aumento entre 3% e 4%	Aumento entre 5% e 9%	Redução qualidade pontual
Muito Baixo(a)	Até 9%	Diminuição pouco notável	Aumento até 2%	Aumento até 4%	Redução pouco notável

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Escala de Probabilidade e Impacto (Exemplo de escala para oportunidades)

Escala	Probabilidade	Impacto			
		Escopo	Tempo	Custo	Qualidade
Muito Alto(a)	Acima de 50%	Escopo final c/ grande aumento útil	Redução acima de 20%	Redução acima de 20%	Produto final efetivamente útil
Alto(a)	Entre 30% e 50%	Aumento escopo notável	Redução entre 10% e 20%	Redução entre 10% e 20%	Aumento qualidade notável
Moderado(a)	Entre 15% e 29%	Pontos principais aumentados	Redução entre 5% e 9%	Redução entre 5% e 9%	Pontos principais afetados
Baixo(a)	Entre 5% e 14%	Pontos secundários aumentados	Redução entre 3% e 4%	Redução entre 2% e 4%	Aumento qualidade pontual
Muito Baixo(a)	Até 5%	Aumento pouco notável	Redução até 2%	Redução até 1%	Aumento pouco notável

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Matriz de Probabilidade e Impacto (Exemplo de matriz para ameaças)

Matriz de Probabilidade e Impacto						
Probabilidade		Probabilidade X Impacto				
Muito Alta	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
Alta	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Moderada	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Baixa	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Muito Baixa	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
		Impacto				

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Matriz de Probabilidade e Impacto (Exemplo de matriz para oportunidades)

Matriz de Probabilidade e Impacto						
Probabilidade		Probabilidade X Impacto				
Muito Alta	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
Alta	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Moderada	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Baixa	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Muito Baixa	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
		Impacto				

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Análise Quantitativa dos Riscos Método do Valor Monetário Esperado (VME)

Risco	% Probabilidade	Valor Impacto	Valor Monetário Esperado (VME)
Perda do analista de negócios sênior da equipe do projeto	30%	R\$ -3.000,00	R\$ -900,00
Alteração na legislação correspondente	50%	R\$ -1.000,00	R\$ -500,00
Entrega antecipada da obra civil	10%	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
Desvalorização do dólar	30%	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
Valor Monetário Esperado (VME) Total			R\$ -900,00

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Estratégias de respostas para riscos negativos ou ameaças

Prevenir

- Envolve mudar o plano de gerenciamento do projeto para eliminar a ameaça apresentada por um risco adverso, para isolar os objetivos do projeto do impacto do risco ou para flexibilizar o objetivo que está sendo ameaçado.

Transferir

- Passagem do impacto negativo de uma ameaça para terceiros. Confere a uma outra parte a responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos, mas não os elimina. É mais eficaz quando está relacionada à exposição a riscos financeiros.

Mitigar

- Exige a redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso até um limite aceitável.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Estratégias de respostas para riscos positivos ou oportunidades

Explorar

- Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo específico, fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça.

Compartilhar

- O compartilhamento de um risco positivo envolve a atribuição da propriedade a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade em benefício do projeto.

Melhorar

- Tem como objetivo modificar o “tamanho” de uma oportunidade através do aumento da probabilidade e/ou dos impactos positivos e pela identificação e maximização dos principais acionadores desses riscos de impacto positivo.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Estratégias de respostas para riscos negativos ou ameaças e para riscos positivos ou oportunidades

Aceitação

Adotada tanto para ameaças como para oportunidades, visto que raramente é possível eliminar todos os riscos do projeto. Pode ser:

Aceitação passiva: Não exige nenhuma ação, deixando a equipe do projeto tratar as ameaças ou oportunidades conforme ocorrem.

Aceitação ativa: Mais comum é estabelecer um plano de contingência ou alternativo e reserva para contingências, inclusive as quantidades de tempo, dinheiro ou recursos para tratar as ameaças ou oportunidades.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de Registro de Riscos

Ameaça / Oportun.	Risco	Categoria	Causas	Responsável	Situação	Data	Análise Qualitativa			Análise Quantitativa			Resposta		
							Probab.	Impacto	Gravidade	% Probab.	Valor Impacto	VME	Estratégia	Responsável	Situação
A	Perda Engenheiro Sênior	Recursos	1. Demanda mercado	Pedro Quem	Ativo	01/10/2011	Moderada	Alto	Alta	40%	R\$ (10.000,00)	R\$ (4.000,00)	Mitigação	Jacó Schneider	Realizada
			2. Salário			15/10/2011	Baixa	Alto	Moderada	20%	R\$ (10.000,00)	R\$ (2.000,00)	Aceitação ativa	Pedro Quem	Monitoramento
O	Entrega Antecipada Obra Civil	Estimativa	1. Estimativa incorreta	Maria Augusta	Ativo	01/10/2011	Baixa	Muito Alto	Moderada	10%	R\$ 30.000,00	R\$ 3.000,00	Explorar	Marta Maria	Planejada
			2. Aumento Produtividade			15/10/2011	Baixa	Muito Alto	Moderada	10%	R\$ 30.000,00	R\$ 3.000,00	Explorar	Marta Maria	Planejada
A	Atraso na licença ambiental	Regulador	1. Documentação inadequada	Pedro Quem	Ativo	01/10/2011	Moderada	Muito Alto	Alta	30%	R\$ (50.000,00)	R\$ (15.000,00)	Transferir	Carlos Prestes	Planejada
						15/10/2011	Moderada	Muito Alto	Alta	30%	R\$ (50.000,00)	R\$ (15.000,00)	Transferir	Carlos Prestes	Planejada
						01/10/2011				R\$ (16.000,00)					
						15/10/2011				R\$ (14.000,00)					

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Exemplo de relação de aquisições

Item	Período da aquisição	Tipo de Contrato	Critérios de Seleção		Fornecedores potenciais	Obs.
			Critério	Peso		
Consultoria especializada em e-commerce	Jun/14	Valor fixo	<u>Experiências anteriores</u> Atestados – mínimo 1: 3 ou += 10 pontos 2 = 5 pontos 1 = 1 ponto	4	- Excellenc e - KPC - Master - Corp X - Must	Em torno de 3 meses de contrato conforme cronogr. do projeto
			<u>Consultores certificados</u> Certificados solicitados – mínimo 1: Todos = 10 pontos > 1 = 5 pontos 1 = 1	4		
			<u>Preço</u> Menor = 10 pontos Até 10% maior = 7 pontos Até 20% maior = 5 pontos Maior que 20% = 1 ponto	2		
• • •						

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Análise do Nível de Engajamento das Partes Interessadas

Partes interessadas	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Parte 1	Atual			Desejado	
Parte 2					Atual / Desejado
Parte 3			Atual		Desejado
Parte 4		Atual	Desejado		

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Registro das Partes Interessadas

Parte Interessada	Classificações	Posição na Organização	Papel no Projeto	Dados de Contato
XXXXXXXXXXXXXXXX	(X) Interna () Externa () Apoia () Neutra (X) Resistente () Negativa	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX
	Requisitos essenciais	Expectativas	Impactos Potenciais Sofridos	Influência Potencial Exercida
	XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXX	Positivos: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Negativos: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Positiva: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Negativa: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	Estratégia			
	XXXXXXXXXXXXXX XXXXXX XXXXX XXXXXX XXXXXX XXXXXXXX XXX XXXXXX XX XXXXXXXX XXXX XXXXXXXX XXXXX			
⋮				

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Planejamento OK!

Lembre-se: a qualidade da execução e do monitoramento e controle do projeto é diretamente proporcional à qualidade do planejamento!



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos do Grupo de Processos de Execução

EXECUÇÃO

EXCE!!ENCE

Área de
Conheci-
mento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

**Gerenciament
o da
Integração**

4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto: Liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementar as mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto.

**Gerenciament
o da Qualidade**

8.2 Realizar a Garantia da Qualidade: Auditar os requisitos de qualidade e os resultados das medições de controle de qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados.

**Gerenciament
o dos Recursos
Humanos**

9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto: Confirmar a disponibilidade dos recursos humanos e obter a equipe necessária para terminar as atividades do projeto.

9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto: Melhorar as competências, a interação da equipe e o ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto: Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações: Criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, realizar a disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.
Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições: Obter respostas de fornecedores, selecionar um fornecedor e adjudicar um contrato.
Gerenciamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: Comunicar-se e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades e expectativas, abordar as questões na medida em que elas ocorrem, e promover o engajamento apropriado das partes interessadas do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do mesmo.

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

MONITORAMENTO E CONTROLE

EXCE!!ENCE

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento da Integração	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto: Acompanhar, analisar e relatar o progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
	4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças: Analisar todas as solicitações de mudança, aprovar mudanças e gerenciar as mudanças aprovadas nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto, e comunicar sobre sua abordagem.
Gerenciamento do Escopo	5.5 Validar o Escopo: Formalizar a aceitação das entregas terminadas do projeto.
	5.6 Controlar o Escopo: Monitorar o progresso do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo.
Gerenciamento do Tempo	6.7 Controlar o Cronograma: Monitorar o andamento das atividades do projeto para atualizar o seu progresso e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciamento dos Custos	7.4 Controlar os Custos: Monitorar o andamento do projeto para atualizar seu orçamento e gerenciar as mudanças feitas na linha de base de custos.
Gerenciamento da Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade: Monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.
Gerenciamento das Comunicações	10.3 Controlar as Comunicações: Monitorar e controlar a comunicação no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas no projeto sejam atendidas.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®



Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

Gerenciament o dos Riscos	11.6 Controlar os Riscos: Implementar as respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento de riscos durante todo o projeto.
Gerenciament o das Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições: Gerenciar as relações de aquisições, monitorar o desempenho do contrato e realizar mudanças e correções nos contratos conforme necessário.
Gerenciament o das Partes Interessadas	13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: Monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das mesmas.

EXCE!!ENCE

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMJ®



Área de Conhecimento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Controle integrado de mudanças

Realizado durante todo o projeto para a revisão de todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de mudanças em entregas, plano de gerenciamento do projeto, documentos de projeto e ativos de processos organizacionais;

O gerenciamento contínuo e cuidadoso das mudanças, através da rejeição ou aprovação das mesmas, mantém a integridade do plano de gerenciamento do projeto, da declaração do escopo e de outras entregas, assegurando que somente mudanças aprovadas são incorporadas à linha de base revisada.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Mudanças



Podem ser solicitadas por qualquer parte interessada envolvida no projeto.

Toda solicitação de mudança deve ser aprovada ou rejeitada dentro da equipe de gerenciamento do projeto ou organização externa. Em muitos projetos o Gerente do Projeto tem autoridade para aprovar certos tipos de solicitações.

Podem ser iniciadas verbalmente, mas devem ser registradas por escrito e introduzidas no processo de controle de mudanças e/ou no sistema de gerenciamento de configurações.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Comitê de Controle de Mudanças



Sempre que necessário o projeto pode incluir um Comitê de Controle de Mudanças;

Grupo com autoridade definida pela organização executora para aprovar ou rejeitar as solicitações de mudanças nos projetos;

Os papéis, responsabilidades e autoridade devem ser claramente definidos nos procedimentos de controle de configuração e mudanças e são aceitos pelas partes interessadas;

Organizações de grande porte podem possuir uma estrutura de comitês em vários níveis, dividindo as responsabilidades;

Observação: Em projetos fornecidos por meios de contratos, algumas mudanças podem precisar de aprovação do cliente de acordo com o contrato.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos do Grupo de Processos de Encerramento
e seleção de boas práticas (ferramentas e técnicas)

ENCERRAMENTO

EXCE!!ENCE

Área de
Conheci-
mento

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Processos

**Gerenciament
o da
Integração**

4.6 Encerrar o Projeto ou Fase: Finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para terminar formalmente o projeto ou a fase.

**Gerenciament
o das
Aquisições**

12.4 Encerrar as Aquisições: Finalizar todas as aquisições do projeto.

Fonte: Guia PMBOK® – 5ª Edição – PMI®

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Boa prática: Lições Aprendidas

Conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como eventos (erros e acertos) do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho de projetos futuros.



- Estes erros e acertos devem ser documentados juntamente com causas de desvios e raciocínio por detrás das ações corretivas e/ou preventivas adotadas.
- Participam do exercício de lições aprendidas a equipe e o gerente do projeto, podendo também participar outras partes interessadas, como o patrocinador, o fornecedor e até mesmo o cliente.
- Devem ser documentadas como informação histórica do projeto e divulgadas para a organização, compondo a base de gerenciamento do conhecimento.

EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Boa prática: Documento de encerramento de fase ou do projeto

- Documentação formal indicando a conclusão do projeto ou fase e a transferência das entregas do projeto concluído ou fase concluída para outros, tais como um grupo de operações ou para a próxima fase.



EXCE!!ENCE

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Obrigado e Sucesso a todos !!!



Website: www.excellencegestao.com.br
 E-mail: adilson@excellencegestao.com.br
ad.pize@terra.com.br
 Skype: [adilson_pize](https://www.skype.com/user/adilson_pize)
 Blog: <http://excellencegestao.blogspot.com/>
 Twitter: <http://twitter.com/adilsonpize>
<http://twitter.com/excellencegesta>
 LinkedIn: <http://br.linkedin.com/in/adilsonpize>
 Facebook: <http://www.facebook.com/adilsonpize>
 WhatsApp: +55 (54) 9972-9753



baguete

Portal de Notícias sobre
Tecnologia e Negócios

Coluna

www.baguete.com.br/colunistas/todos

Project **PM** powered by
Management.com

Blog *Strategy, Portfolio,
Programs and Projects Best
Practices and Experiences*

www.projectmanagement.com

EXCE!!ENCE

153

©EXCE!!ENCE – Todos os direitos reservados.

Adilson Pize



Graduação em processamento de dados
Pós-graduação em Qualidade Total e Reengenharia

Certificações: PMP, CBPP, ScrumMaster e ITIL Foundations

Graduado no programa internacional de capacitação em liderança "PMI Leadership Institute Master Class" (turma 2013)

Criador dos modelos *SP*Canvas (Strategic Planning Canvas) e *PSA*Canvas (Project Strategic Alignment Canvas), para o desenvolvimento interativo e colaborativo de planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos

Diretor da Seção Rio Grande do Sul do PMI entre 2005 e 2012. Atual Membro do Conselho Consultivo.

Membro do PMI Technology Member Advisory Group (PMI TechMAG)

Coordenador Geral do Grupo de Usuários de Gerenciamento de Projetos da SUCESU-RS

Sócio-diretor da *EXCE!!ENCE Gestão Empresarial*, especializada em gerenciamento de projetos, gestão empresarial e tecnologia da informação

Professor convidado em MBAs/Pós-Graduações na PUC-RS, UNISINOS, UCS, Faculdades SENAC (RS e SC), IMED, UNISC, UNIVATES, UNIT e FAE

EXCE!!ENCE

154