

Gerência de Projetos - Teoria e Prática

Conteúdo para impressão

Módulo 4: Gerenciamento dos Riscos, das Aquisições, das Partes Interessadas e da Integração

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Cançado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Conteudista:

Nival Oliveira Lage (2008)

Carlos Eduardo Martins (2011)

Atualizações:

Carlos Eduardo Martins (2013)

Diagramação e revisão de texto realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Módulo 4: Gerenciamento dos Riscos, das Aquisições, das Partes Interessadas e da Integração.....	5
1. Objetivos do módulo	5
2. Introdução.....	5
11. Gerenciamento dos Riscos do Projeto	5
11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos	6
11.2 Identificar os riscos	8
11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos.....	10
11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos.....	11
11.5 Planejar as respostas aos riscos.....	12
11.6 Controlar os riscos	13
12. Gerenciamento das Aquisições do Projeto	14
12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	15
12.2 Conduzir as aquisições	16
12.3 Controlar as aquisições	17
12.4 Encerrar as aquisições.....	18
13. Gerenciamento das Partes Interessadas.....	19
13.1 Identificar as partes interessadas	20
13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas.....	21
13.3 Gerenciar o envolvimento das partes interessadas.....	22
13.4 Controlar o Nível de Comprometimento das Partes Interessadas	23
4. Gerenciamento da Integração do Projeto.....	24
4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	25
4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	26

4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto.....	27
4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto	28
4.5 Realizar o controle integrado de mudanças.....	30
4.6 Encerrar o projeto ou fase.....	31
Bibliografia.....	32
Encerramento do módulo.....	32

MÓDULO 4: Gerenciamento dos Riscos, das Aquisições, das Partes Interessadas e da Integração

1. Objetivos do módulo

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Entender as ações necessárias para minimizar os efeitos de um risco negativo e maximizar os efeitos de um risco positivo.
- Identificar e gerenciar as partes interessadas do projeto
- Compreender os processos de aquisições e integração de um projeto.

2. Introdução

Caro participante, neste módulo conheceremos as seguintes áreas do conhecimento: **Riscos, Aquisições, Partes Interessadas e Integração.**

11. Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto.

Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Os processos e principais resultados do Gerenciamento de Riscos são:

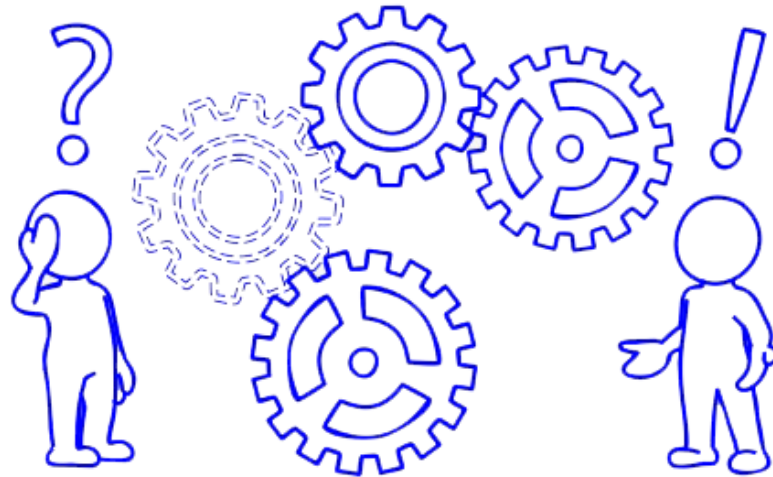
Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento dos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento dos riscos.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de riscos.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a análise qualitativa dos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação dos riscos.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a análise quantitativa dos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação quantitativa dos riscos.

<ul style="list-style-type: none"> Planejar as respostas aos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação numérica do impacto dos riscos.
<ul style="list-style-type: none"> Monitorar e controlar os riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de respostas aos riscos.
	<ul style="list-style-type: none"> Registro de novos riscos; Reclassificação dos riscos; Atualização do plano de respostas aos riscos.

11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

O planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros cinco processos de gerenciamento dos riscos.

O planejamento dos processos de gerenciamento dos riscos é importante para garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização.



O planejamento também é importante para fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de gerenciamento dos riscos e para estabelecer uma base acordada para a avaliação dos riscos.

O processo de Planejar o Gerenciamento dos Riscos deve começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto.

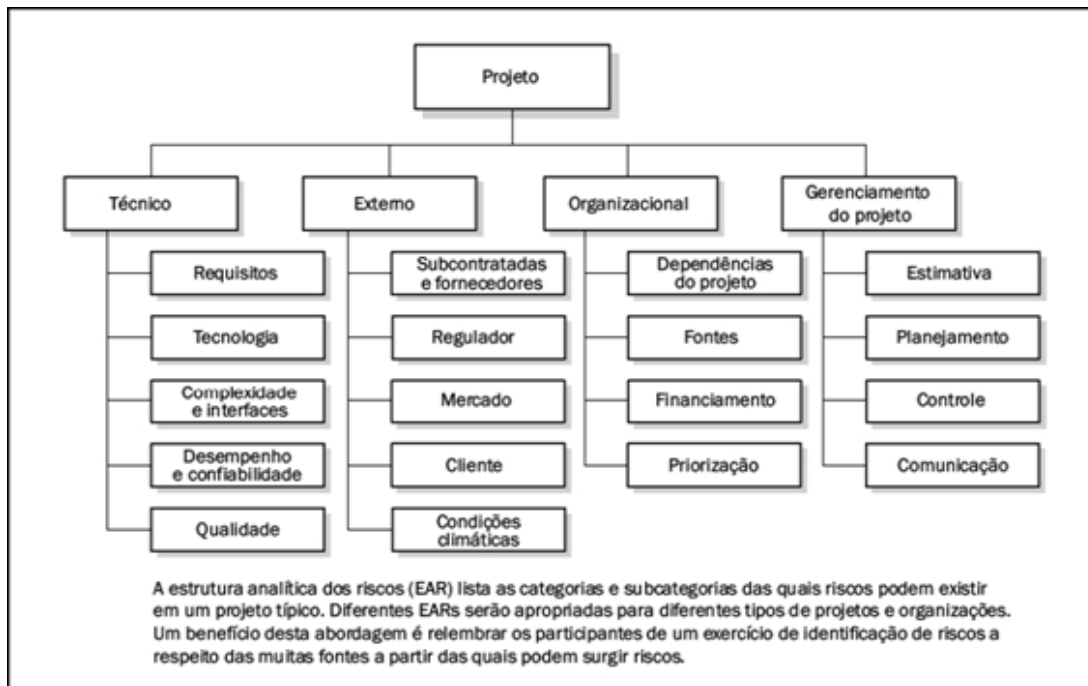
1 EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A estrutura analítica dos riscos (EAR) é uma representação, organizada hierarquicamente, dos riscos identificados do projeto, ordenados por categoria e subcategoria

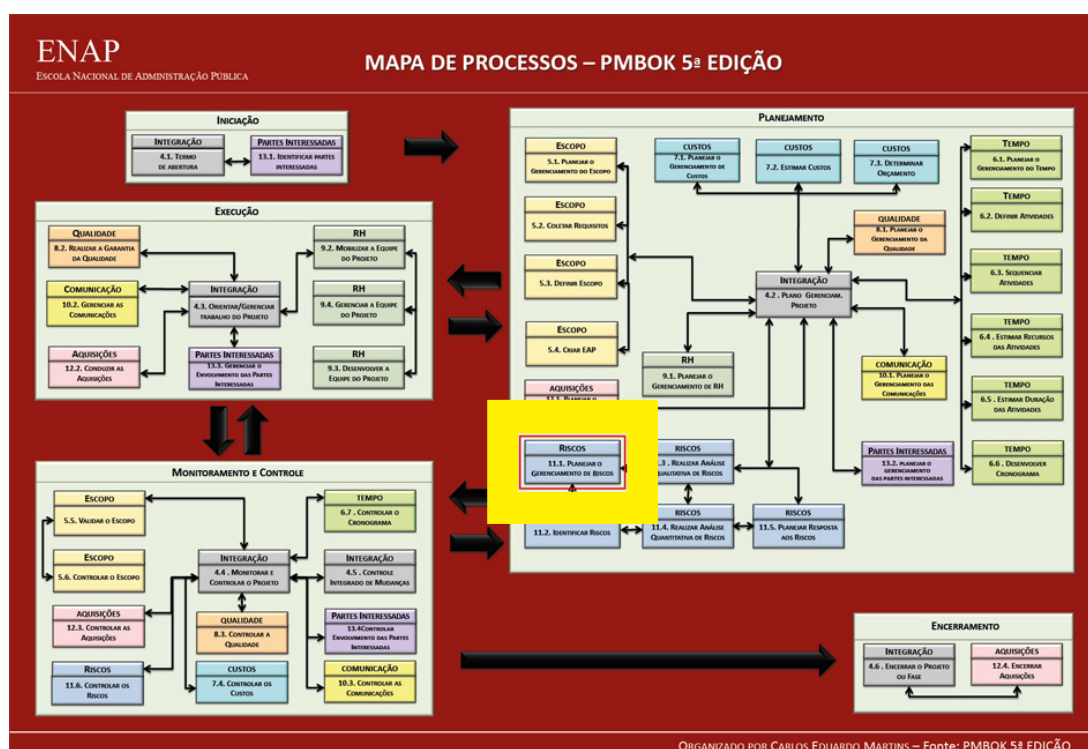
de risco, que identifica as diversas áreas e causas de riscos potenciais como demonstrado na figura abaixo:

Exemplo de uma Estrutura Analítica de Riscos (EAR):

Para visualizar a EAR abaixo ampliada, clique na imagem.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



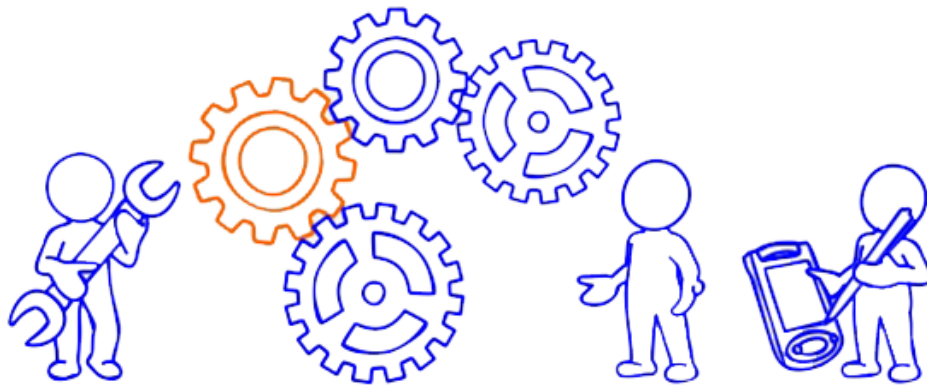
11.2 Identificar os riscos

Identificar os Riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características.

O principal benefício desse processo é a documentação dos riscos existentes e o conhecimento e a capacidade que ele fornece à equipe do projeto de antecipar os eventos.

Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir: gerente do projeto, membros da equipe, equipe de gerenciamento dos riscos (se for designada), clientes, especialistas no assunto externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projetos, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos. Embora essas pessoas em geral sejam os principais participantes da identificação dos riscos, todo o pessoal do projeto deve ser estimulado a identificar riscos.

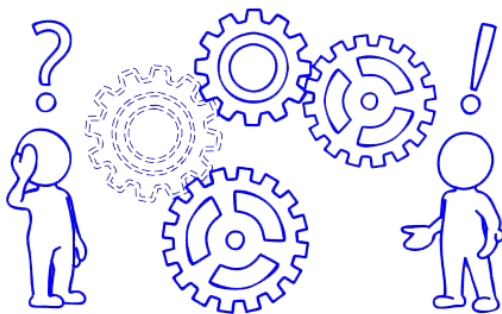
Identificar os riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto. A frequência da iteração e os participantes de cada ciclo variam de acordo com a situação.



O processo deve envolver a equipe do projeto de modo que possa desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos e pelas ações associadas de resposta a riscos.

Técnicas de Identificação de Riscos:

Brainstorming

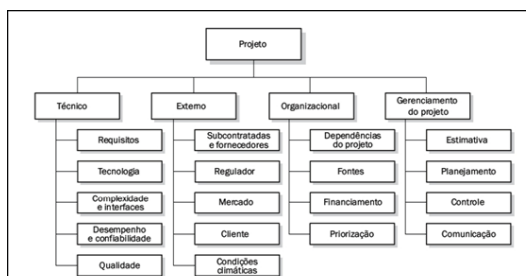


1 - O objetivo do brainstorming é obter uma lista completa dos riscos do projeto. A equipe do projeto normalmente realiza um brainstorming, frequentemente com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe. As ideias sobre os riscos no projeto são geradas sob a liderança de um facilitador, seja em uma sessão tradicional de brainstorming de forma livre, com ideias forne-

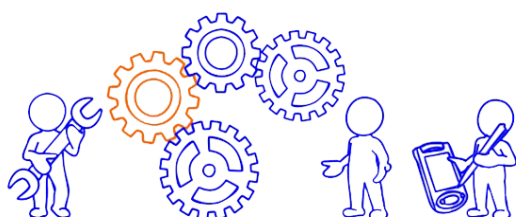
cidas pelos participantes ou estruturada, usando técnicas de entrevista em grupo. As categorias de riscos, como uma estrutura analítica dos riscos, podem ser usadas como uma estrutura. Os riscos são então identificados e categorizados de acordo com o tipo e suas definições são refinadas.

Delphi

2 - A técnica Delphi é uma maneira de obter um consenso de especialistas. Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica. O facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser obtido após algumas rodadas desse processo. A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado.



Entrevistas



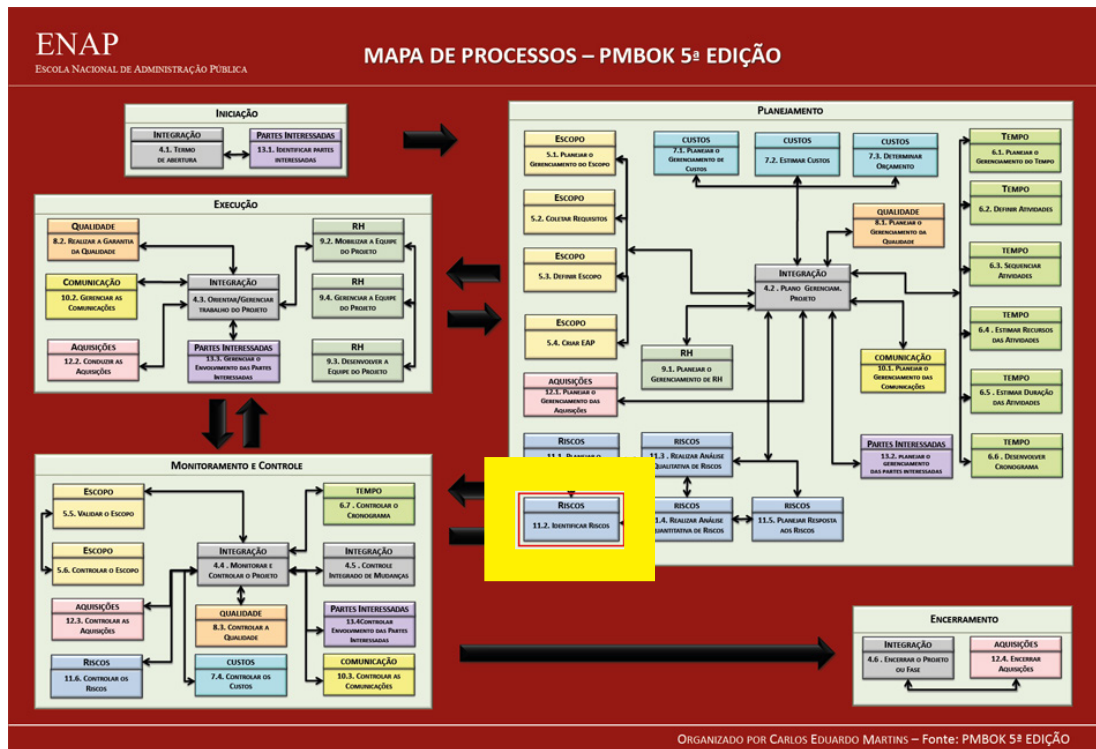
3 - Entrevistar participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto pode identificar riscos.

Diagrama de Causa e Efeito

4 - Também são conhecidos como diagramas de Ishikawa ou de espinha de peixe e são úteis para identificar as causas dos riscos.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



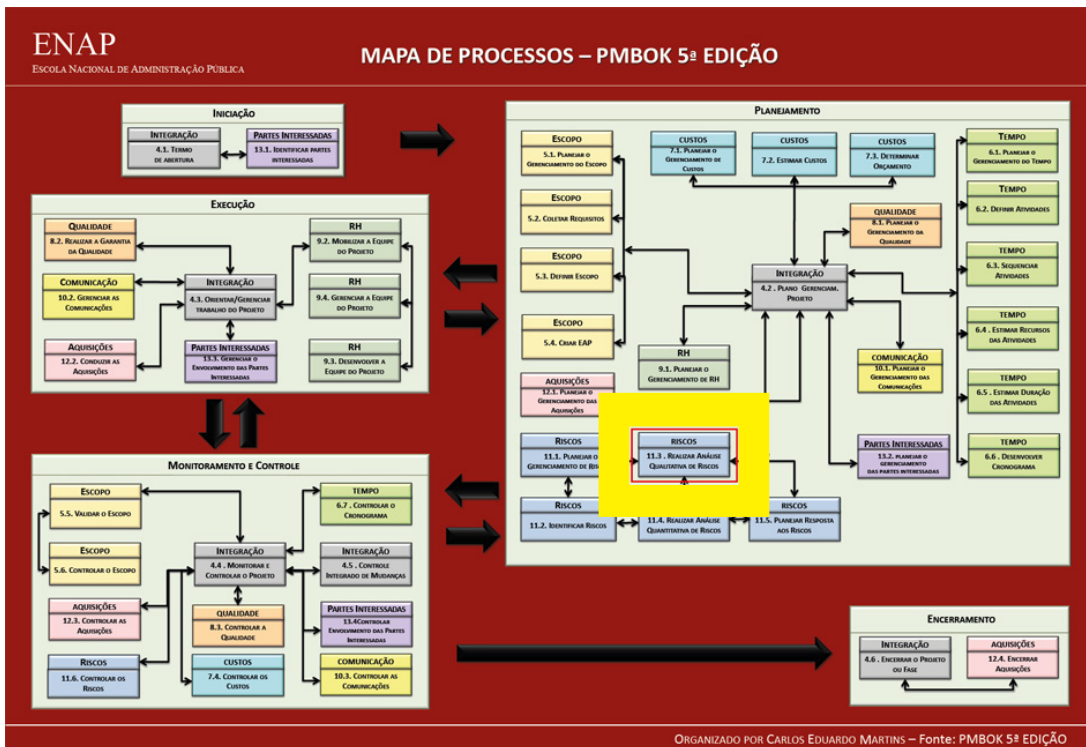
11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos

Realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional por meio da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

As organizações podem aumentar o desempenho do projeto se concentrando nos riscos de alta prioridade. O processo de Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos visa à detecção do impacto dos riscos identificados sobre os objetivos do projeto, sua probabilidade de ocorrência e a tolerância a riscos da organização associada com as restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto. Portanto, uma avaliação eficaz requer a identificação explícita e o gerenciamento das atitudes em relação ao risco dos principais participantes no processo de Realizar a análise qualitativa dos riscos.

Caso essas atitudes em relação ao risco gerem parcialidade na avaliação dos riscos identificados, deve-se avaliá-las e corrigi-las com atenção.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.

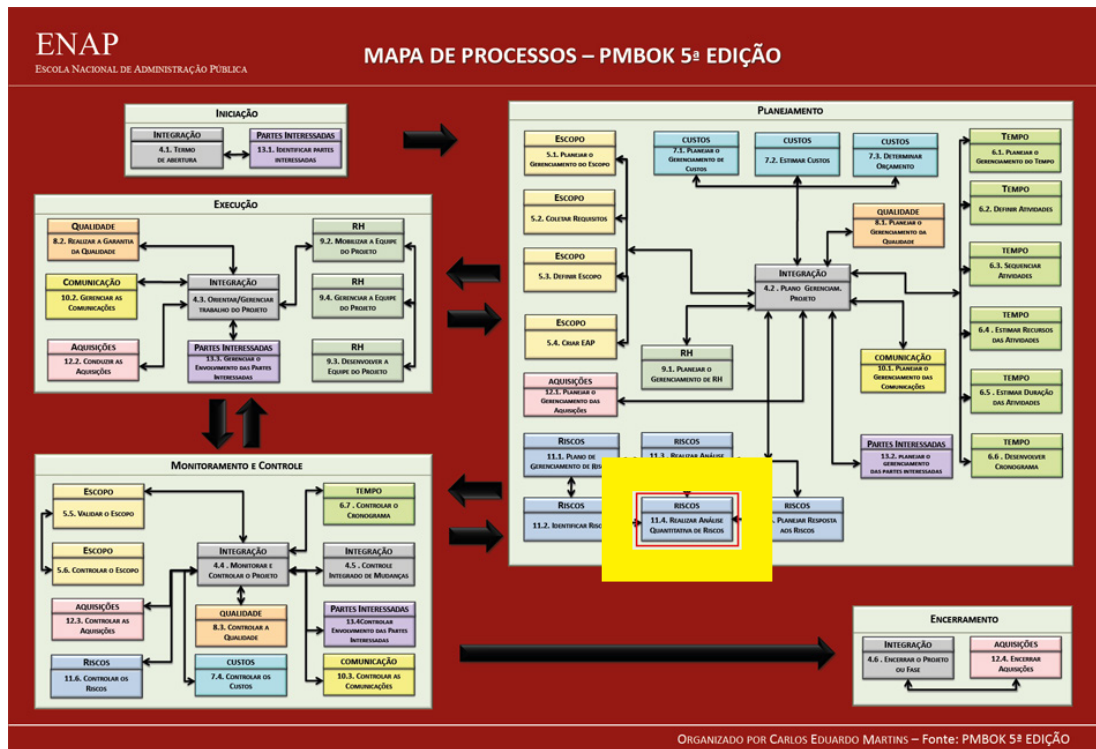


11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos

O processo Realizar a análise quantitativa dos riscos é executado nos riscos que foram priorizados pelo processo Realizar a análise qualitativa dos riscos como tendo impacto potencial e substancial nas demandas concorrentes do projeto. Esse processo analisa o efeito desses riscos nos objetivos do projeto.

Em alguns casos, realizar a análise quantitativa pode não ser necessária para desenvolver respostas eficazes a riscos. A disponibilidade de tempo e orçamento e a necessidade de declarações qualitativas ou quantitativas sobre os riscos e impactos vão determinar o(s) método(s) a ser(em) usado(s) em qualquer projeto específico. O processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos deve ser repetido depois de Planejar as respostas aos riscos e também como parte do processo Controlar os Riscos para determinar se o risco geral do projeto diminuiu satisfatoriamente.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



11.5 Planejar as respostas aos riscos

O processo de planejar resposta aos riscos, posterior aos processos de Realizar a análise qualitativa dos riscos e Realizar a análise quantitativa dos riscos (se for utilizado), engloba a identificação e a designação de uma pessoa - o “responsável pela(s) resposta(s) ao risco” - para assumir a responsabilidade por cada resposta ao risco acordada e financiada.

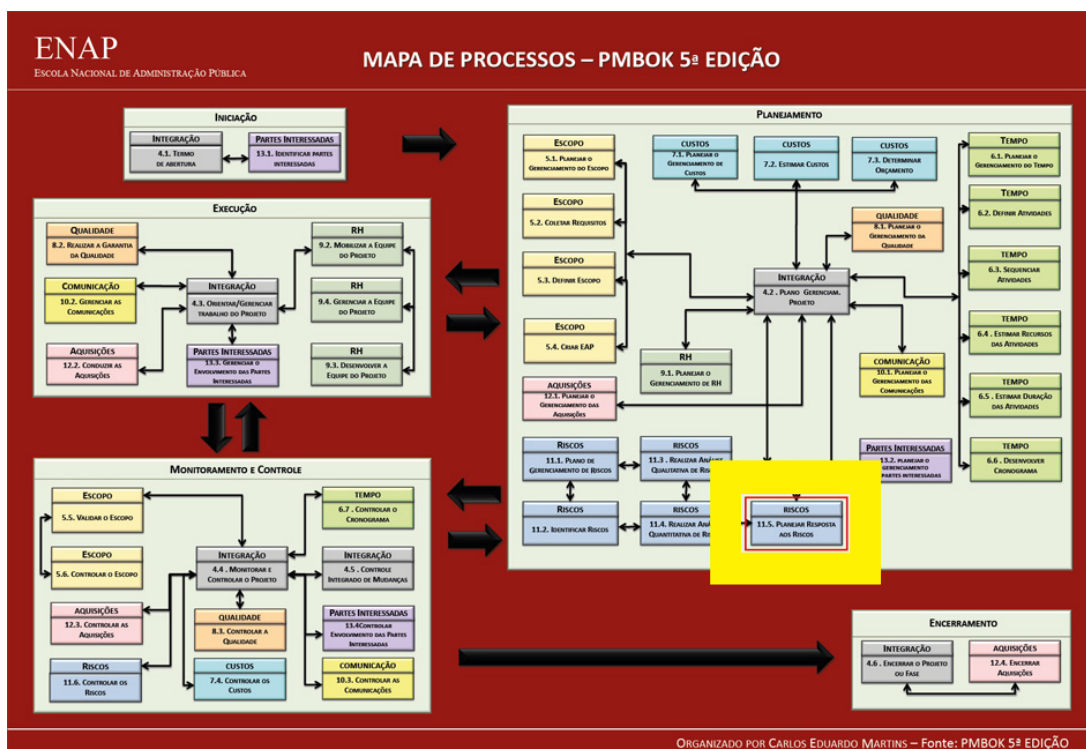
O principal benefício deste processo é a abordagem dos riscos por prioridades, injetando recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio e serem realistas dentro do contexto do projeto, acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado.



Também devem ser oportunas. Em geral é necessário selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



11.6 Controlar os riscos

As respostas planejadas aos riscos que são incluídas no plano de gerenciamento do projeto são executadas durante o ciclo de vida do projeto, mas o trabalho do projeto deve ser continuamente monitorado em busca de riscos novos, modificados e desatualizados.

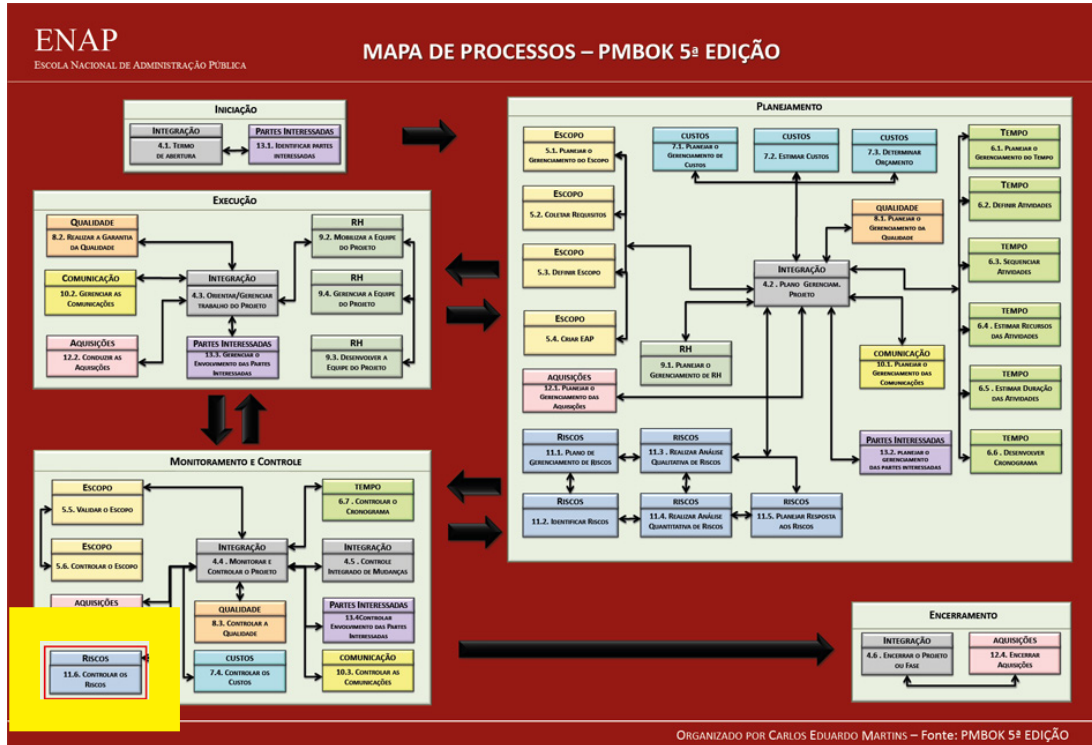
O processo de Controlar os riscos utiliza técnicas, como análises de variações e tendências que são possíveis desvios do projeto no término em relação ao cronograma e custos planejados, que requerem o uso das informações de desempenho geradas durante a execução do projeto.

Outras finalidades do processo de Controlar os riscos determinam se:

- As premissas do projeto ainda são válidas.
- A análise mostra um risco avaliado que foi modificado ou que pode ser desativado.
- As políticas e os procedimentos de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos.
- As reservas para contingências de custo ou cronograma devem ser modificadas de acordo com a avaliação atual dos riscos.

O processo Controlar os riscos pode envolver a escolha de estratégias alternativas, a execução de um plano de contingência ou alternativo, a adoção de ações corretivas e a modificação do plano de gerenciamento do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



12. Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

O gerenciamento das aquisições do projeto abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

Os processos e principais produtos de Gerenciamento de Aquisições do Projeto são:

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento das aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de gerenciamento das aquisições; Decisão de comprar ou fazer.
<ul style="list-style-type: none"> Conduzir as aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores selecionados; Contratos; Plano de gerenciamento de contratos.
<ul style="list-style-type: none"> Controlar as aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentação do contrato.
<ul style="list-style-type: none"> Encerrar as aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisições encerradas.

12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições

Planejar o Gerenciamento das Aquisições é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

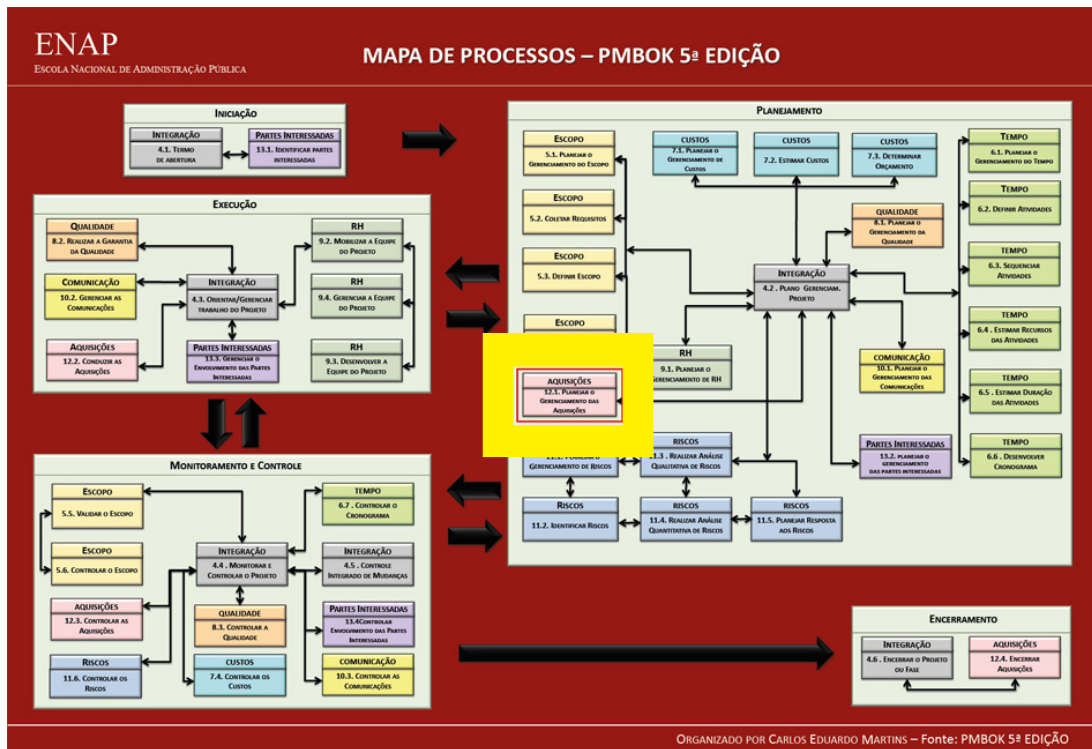
Lista de compras p/ pintura da sala

- Massa corrida
- Tinta branca
- Tinta azul escuro
- Pincéis e trinchas
- Lixa de parede: grossa e fina
- Conjunto de rolo de pintura completo
- Solvente
- Jornal
- Novas tomadas e interruptor
- Fita crepe
- Estopa

Identifica também as necessidades do projeto que podem, ou devem, ser melhor atendidas com a aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto, em comparação com as necessidades que podem ser efetuadas pela equipe do projeto.

Esse processo envolve determinar se será contratado apoio externo e, em caso afirmativo, o que e como será contratado, o quanto é necessário e quando deverá ser realizado.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.

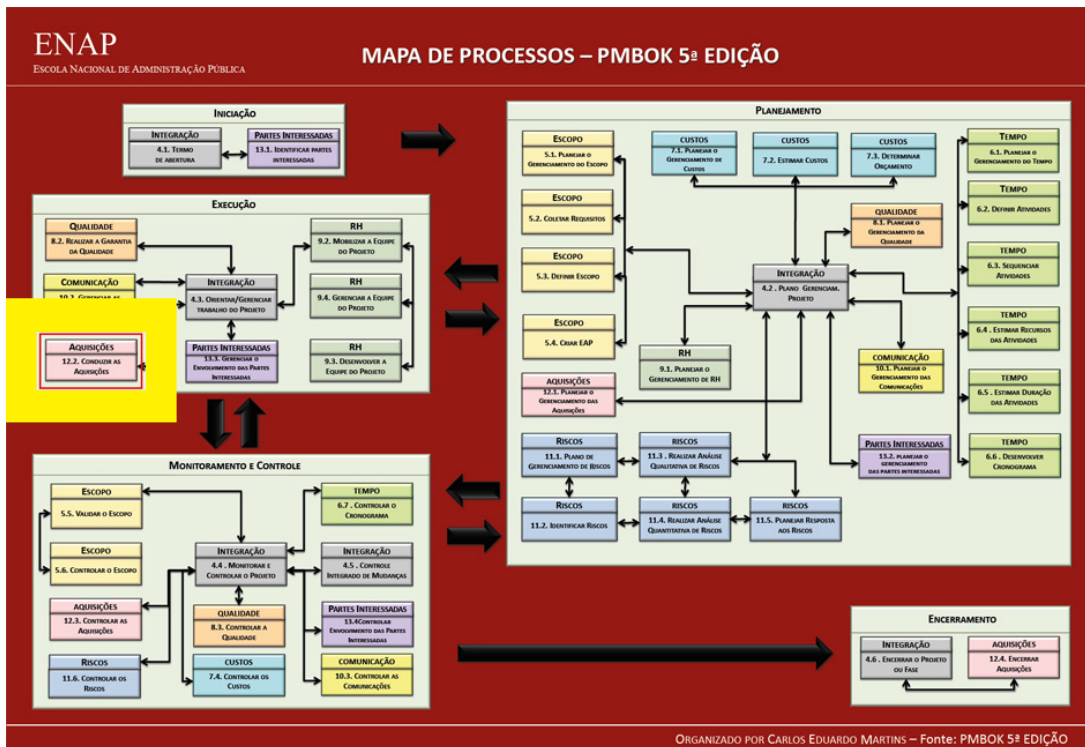


12.2 Conduzir as aquisições

Conduzir as aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. Nesse processo, a equipe receberá licitações ou propostas e aplicará critérios de seleção previamente definidos para escolher um ou mais fornecedores que sejam qualificados para realizar o trabalho e que sejam aceitáveis como fornecedores.

Uma avaliação mais detalhada poderá então ser realizada de acordo com um documento de requisitos mais específicos e abrangentes, solicitado aos fornecedores da lista resumida.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



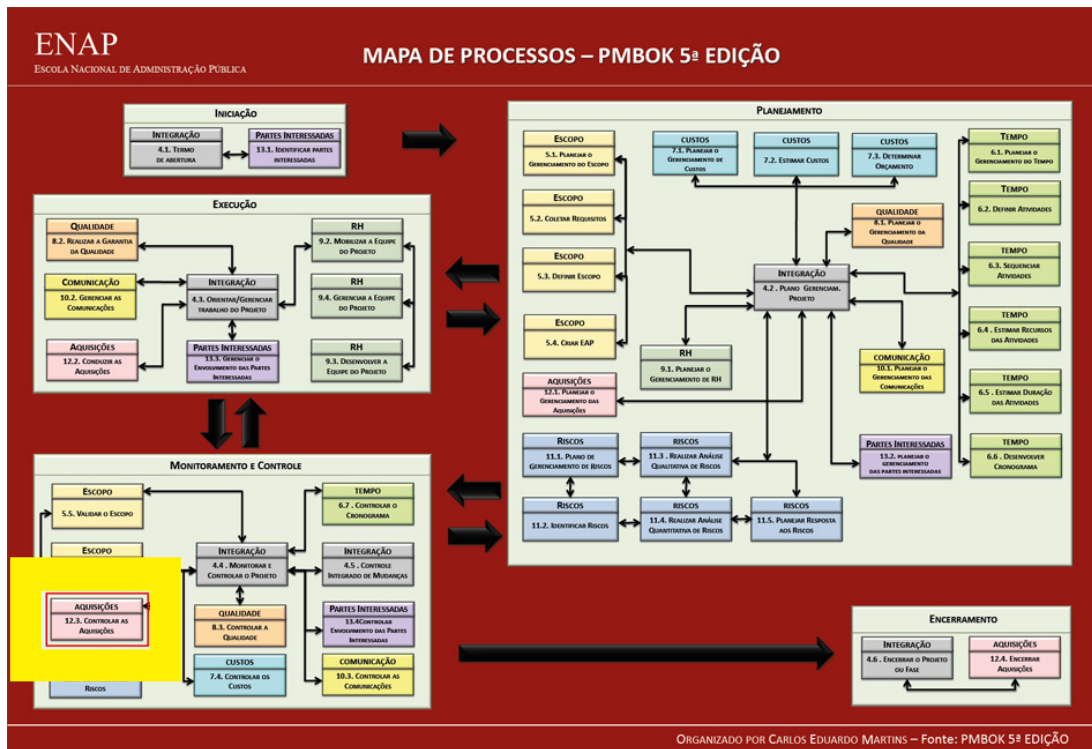
12.3 Controlar as aquisições

Controlar as aquisições é o processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos de acordo com a necessidade. Tanto o comprador como o fornecedor administram o contrato de aquisição para objetivos semelhantes. Cada um precisa assegurar que as duas partes cumpram suas obrigações contratuais e que seus próprios direitos legais sejam protegidos.

O processo de administração das aquisições garante que o desempenho do fornecedor cumpra os requisitos da aquisição e que o comprador cumpra os termos do contrato legal.

A natureza legal da relação contratual torna imperativo que a equipe de gerenciamento do projeto esteja ciente das implicações legais de ações adotadas na administração de qualquer aquisição. Em projetos maiores, com vários fornecedores, um aspecto fundamental da administração de contratos é gerenciar as interfaces entre os diversos fornecedores.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



12.4 Encerrar as aquisições

Consiste no processo de finalização de cada aquisição do projeto. Envolve verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis, assim como também serve de apoio ao processo de encerramento do projeto ou a fase.

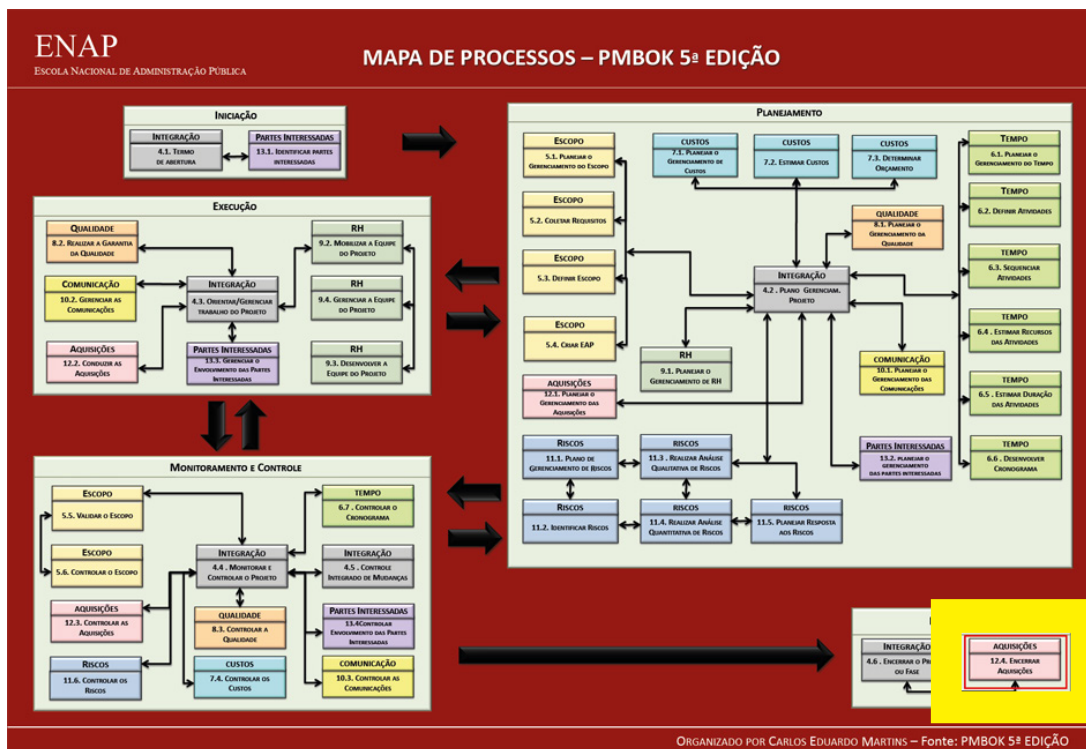
Lista de compras p/ pintura da sala

- ✗ Massa corrida
- ✓ Tinta branca
- ~~Tinta azul escuro~~
- ✓ Pincéis e trinchas
- ✓ Lixa de parede: grossa e fina
- ✓ Conjunto de rolo de pintura completo
- ~~Solvente~~
- ✓ Jornal
- ~~Novas tomadas e interruptor~~
- ✓ Fita crepe
- ✓ Estopa

O processo de encerramento das aquisições também envolve atividades administrativas como finalização das reivindicações em aberto, atualização dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento dessas informações para uso futuro.

Em projetos com várias fases, a vigência de um contrato pode se aplicar somente a uma determinada fase do projeto. Nesses casos, o processo de encerramento de aquisições encerra as aquisições aplicáveis àquela fase do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



13. Gerenciamento das Partes Interessadas

O Gerenciamento das partes interessadas do projeto 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 e seu impacto no projeto, além de desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o envolvimento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto.

Os processos e principais produtos de Gerenciamento das partes interessadas são:

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias para gerenciamento das partes interessadas.
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de gerenciamento das partes interessadas.
<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar o envolvimento das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de informações gerenciais.
<ul style="list-style-type: none"> Controlar o envolvimento das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia e planos para o envolvimento das partes interessadas.

13.1 Identificar as partes interessadas

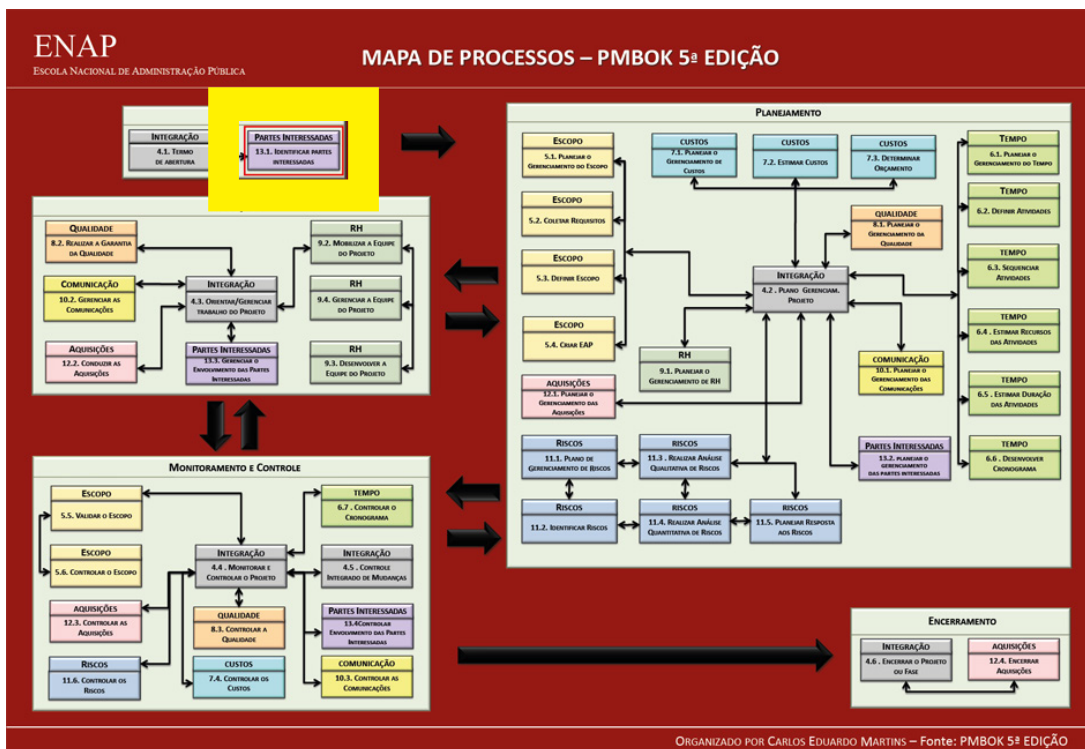
As partes interessadas são pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto.

Envolver as partes interessadas no início do projeto aumenta a probabilidade de aceitação das entregas do projeto, haja vista que as partes interessadas são utilizadas para mapear o escopo do projeto e os requisitos do produto.

A maioria dos projetos tem um grande número de partes interessadas. Como o tempo do gerente de projetos é limitado e precisa ser usado com a maior eficiência possível, essas partes interessadas devem ser classificadas de acordo com o interesse, a influência e o envolvimento no projeto. Isso permite que o gerente de projetos se concentre nos relacionamentos necessários para garantir o sucesso do projeto.

Também podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas. As partes interessadas podem estar em diversos níveis da organização e ter diferentes níveis de autoridade, ou ser externas à organização executora do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas

Planejar o gerenciamento das partes interessadas é o processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para envolver as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no êxito do projeto.

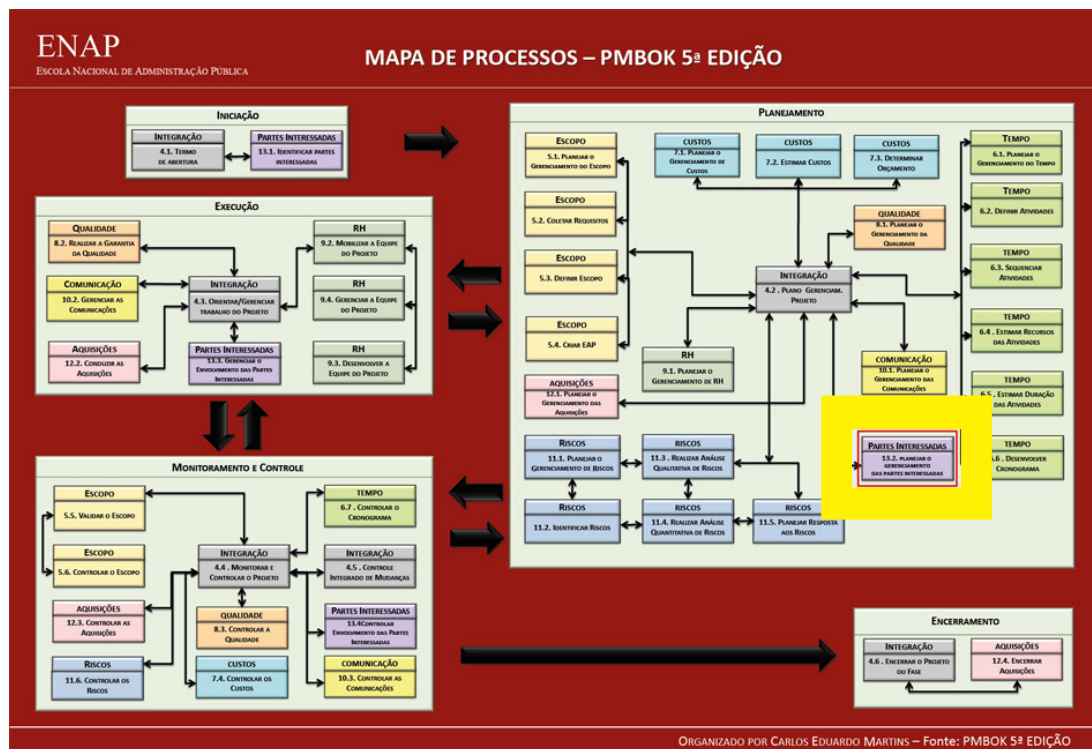
O gerenciamento das partes interessadas significa mais do que melhorar as comunicações e requer mais do que gerenciar uma equipe, envolve a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de satisfazer suas respectivas necessidades e requisitos dentro dos limites do projeto.

À medida em que o projeto avança, a comunidade das partes interessadas e o nível exigido de envolvimento podem mudar.

O nível de envolvimento das partes interessadas pode ser classificado como:

- **Desinformado:** sem conhecimento do projeto e impactos potenciais.
- **Resistente:** ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente à mudança.
- **Neutro:** ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste.
- **Dá apoio:** ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança.
- **Lidera:** ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



13.3 Gerenciar o envolvimento das partes interessadas

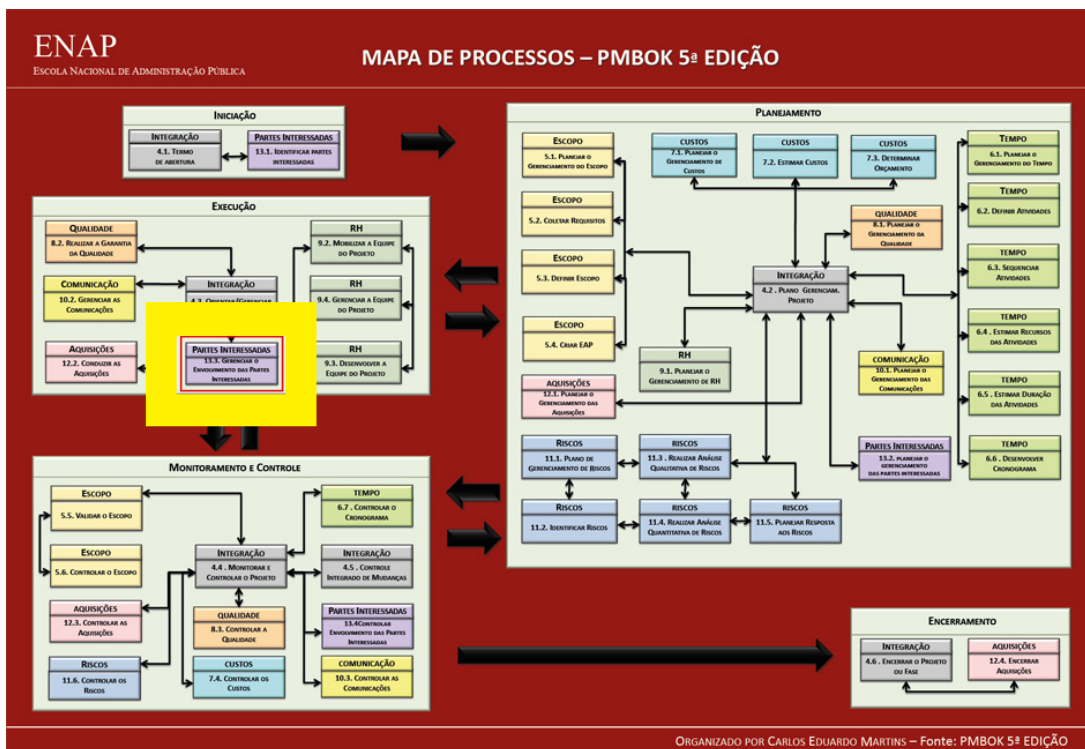
O processo Gerenciar o envolvimento das partes interessadas envolve as atividades de comunicação dirigidas às partes interessadas para influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e solucionar as questões, tais como:

- Gerenciar ativamente as expectativas das partes interessadas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto.
- Envolver as partes interessadas nas etapas apropriadas do projeto para obter ou confirmar seu compromisso continuado com o êxito do projeto.
- Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas. Essas preocupações precisam ser reveladas e analisadas e os riscos precisam ser avaliados.
- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. A solução pode resultar em uma solicitação de mudança ou pode ser tratada fora do projeto como, por exemplo, ser adiada para outro projeto ou fase, ou transferida para outra entidade organizacional.

O gerenciamento do envolvimento das partes interessadas ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto.

Em geral, o gerente de projetos é responsável pelo gerenciamento das partes interessadas.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



13.4 Controlar o Nível de Comprometimento das Partes Interessadas

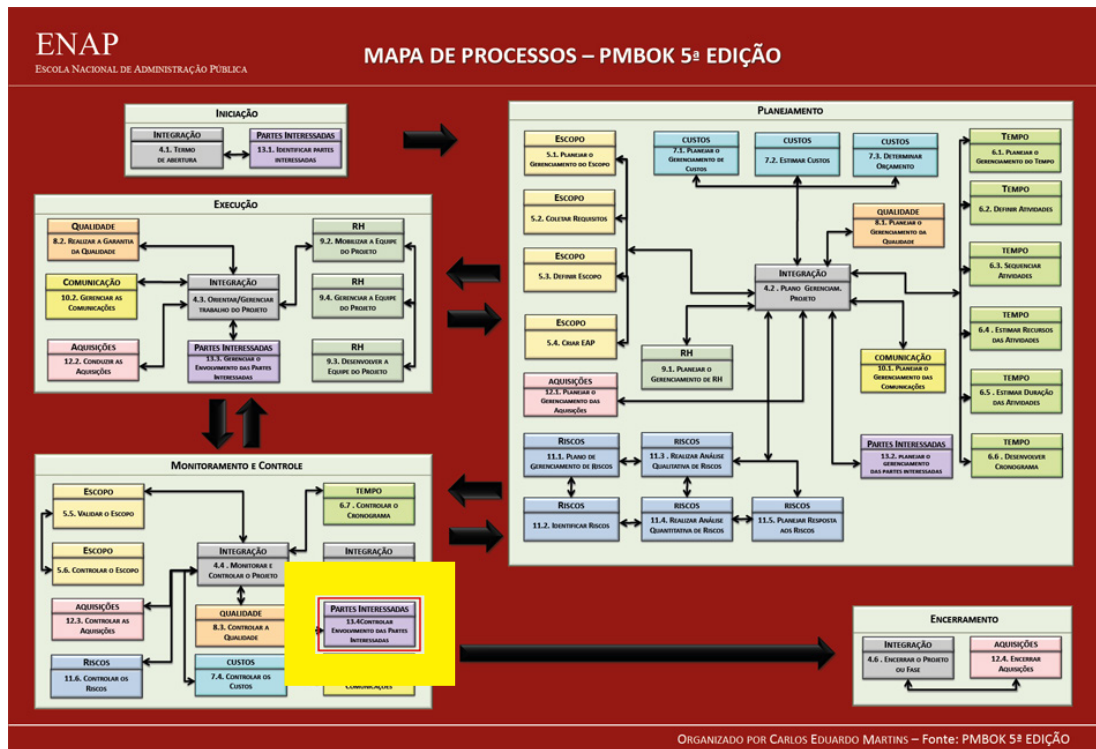
Controlar o nível de comprometimento das partes interessadas é o processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das mesmas.

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

As informações usadas no processo Controlar o nível de comprometimento das partes interessadas incluem, entre outras:

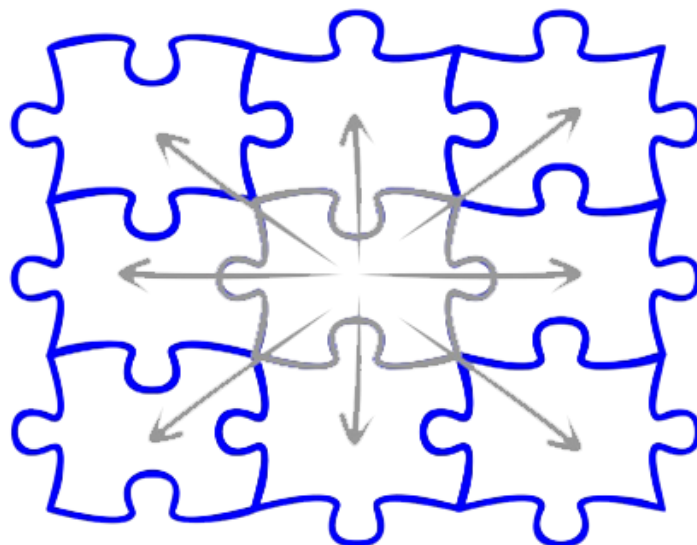
- Como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto.
- Como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos, como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados para o projeto.
- Um plano de gerenciamento de mudanças que documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas.
- Necessidades e técnicas para a comunicação entre as partes.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



4. Gerenciamento da Integração do Projeto

O Gerenciamento da integração do projeto trata da coordenação de todos os processos das Dez Áreas de Conhecimento (vistas desde o módulo 2) e das atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. Ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos.



Os processos e principais produtos de gerenciamento de integração são:

Processo	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o termo de abertura do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Termo de abertura do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de gerenciamento do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Orientar e gerenciar a execução do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informações sobre o desempenho do trabalho; Mudanças implementadas; Ações corretivas implementadas.
<ul style="list-style-type: none"> Monitorar e controlar o trabalho do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de desempenho do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Controle integrado de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização do plano de gerenciamento do projeto; Solicitação de mudanças aprovadas; Ações corretivas aprovadas.
<ul style="list-style-type: none"> Encerrar o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Produto, serviço ou resultado final; Avaliação final do projeto.

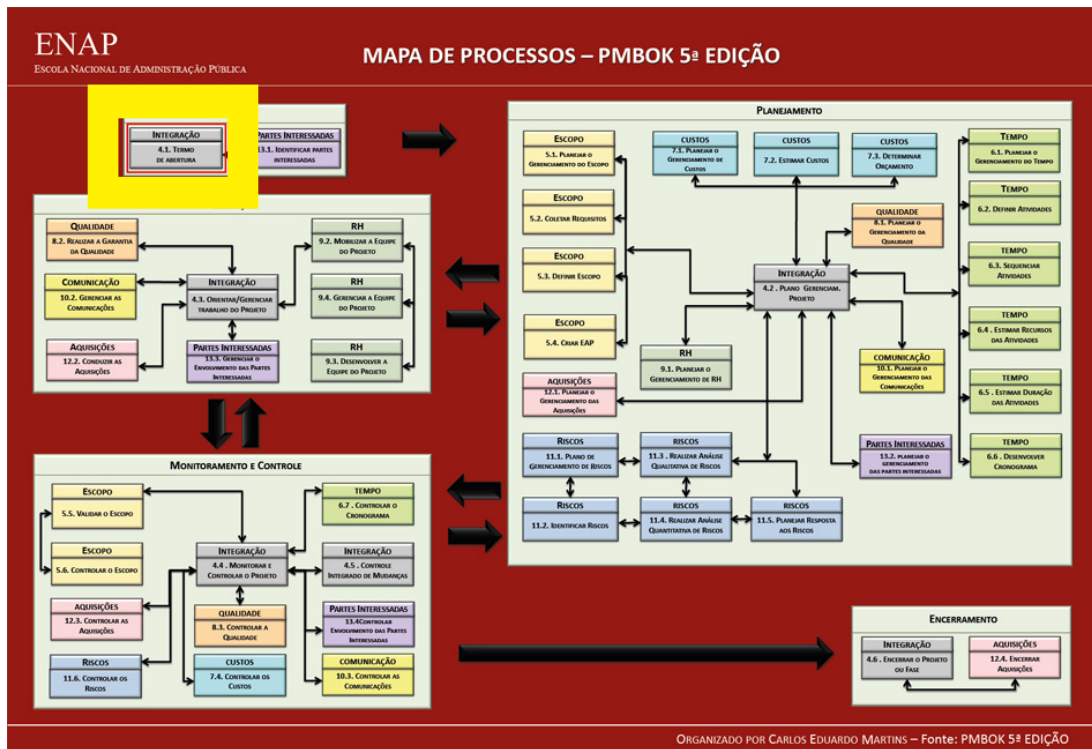
4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

Desenvolver o termo de abertura do projeto é o processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e a documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas. Estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante.

O termo de abertura do projeto formalmente o inicia. Um gerente de projetos é identificado, selecionado e designado o mais cedo possível, preferivelmente enquanto o termo de abertura está sendo desenvolvido e sempre antes do início do planejamento.

É recomendado que o gerente de projetos participe do desenvolvimento do termo de abertura, uma vez que este supre o gerente com a autoridade para usar recursos nas atividades do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.

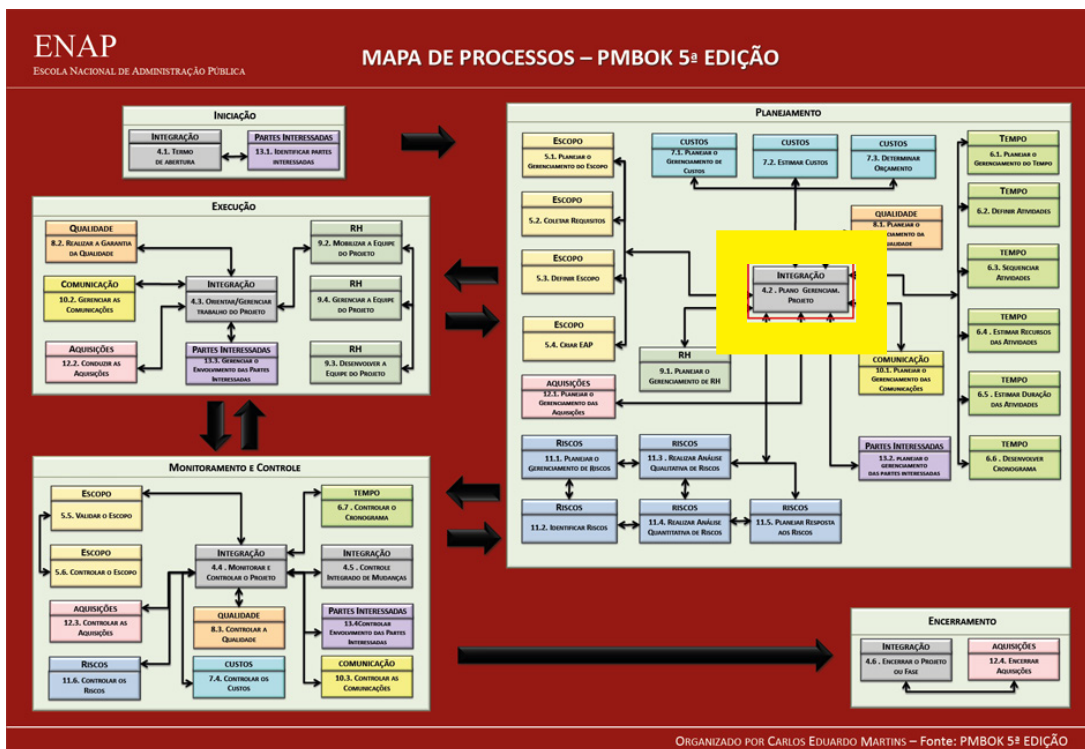


4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto é o processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares. O plano de gerenciamento do projeto define como o mesmo é executado, monitorado e controlado e encerrado. O conteúdo do plano de gerenciamento do projeto variará dependendo da área de aplicação e complexidade do mesmo. O plano de gerenciamento é desenvolvido por meio de uma série de processos integrados até o encerramento do projeto.

Esse processo resulta num plano de gerenciamento do projeto que é progressivamente elaborado por meio de atualizações, controladas e aprovadas pelo processo Realizar o controle integrado de mudanças.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



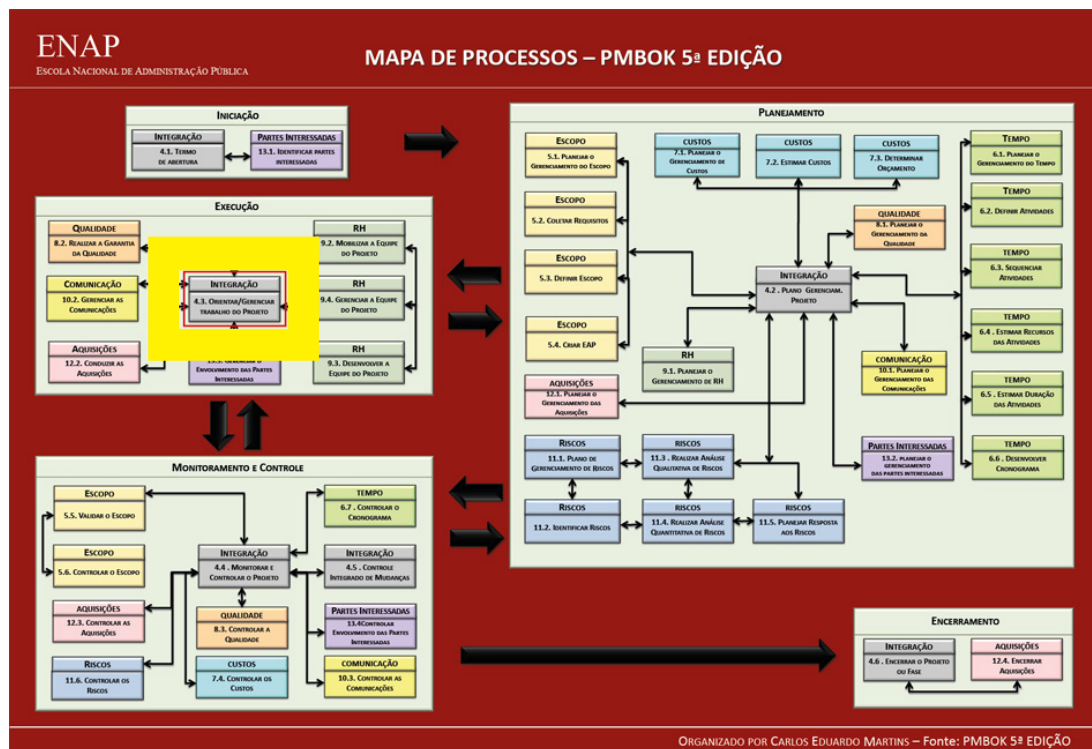
4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto

Orientar e gerenciar a execução do projeto é o processo de liderança e realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo. Essas atividades incluem:

- Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto.
- Criar as entregas do projeto.
- Formar, treinar e gerenciar os recursos humanos alocados para o projeto.
- Obter, gerenciar e usar recursos, inclusive materiais, ferramentas, equipamentos e instalações.
- Definir e gerenciar os canais de comunicação internos e externos do projeto.
- Gerar relatórios gerenciais.
- Gerenciar mudanças.
- Gerenciar riscos e definir atividades de resposta a riscos.
- Gerenciar contratos com fornecedores.
- Documentar lições aprendidas e atividades de melhorias nos processos aprovados.

O principal benefício deste processo é o fornecimento do gerenciamento geral do trabalho do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Monitorar e controlar o trabalho do projeto é o processo de acompanhamento, análise e registro do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.

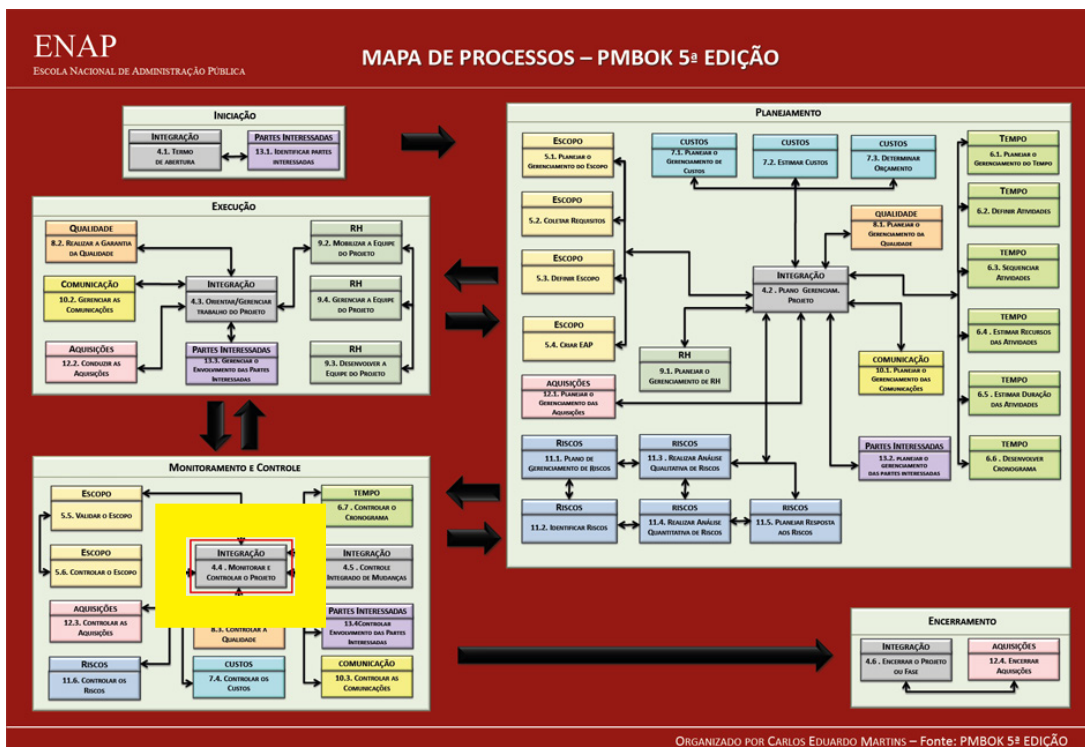
O monitoramento contínuo das atividades do projeto fornece à equipe de gerenciamento uma visão clara de sua saúde, identificando quais áreas que necessitam de atenção especial e intervenção.

O processo Monitorar e Controlar o Trabalho do projeto concerne à(ao):

- Comparação do desempenho real do projeto com o planejado no plano de gerenciamento do projeto.
- Avaliação do desempenho para determinar se são necessárias ações corretivas ou preventivas.
- Identificação, análise e acompanhamento de novos riscos e o monitoramento de riscos existentes.
- Disponibilizar informações para geração de relatórios de desempenho e acompanhamento do projeto.
- Acompanhamento das ações corretivas implantadas.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



4.5 Realizar o controle integrado de mudanças

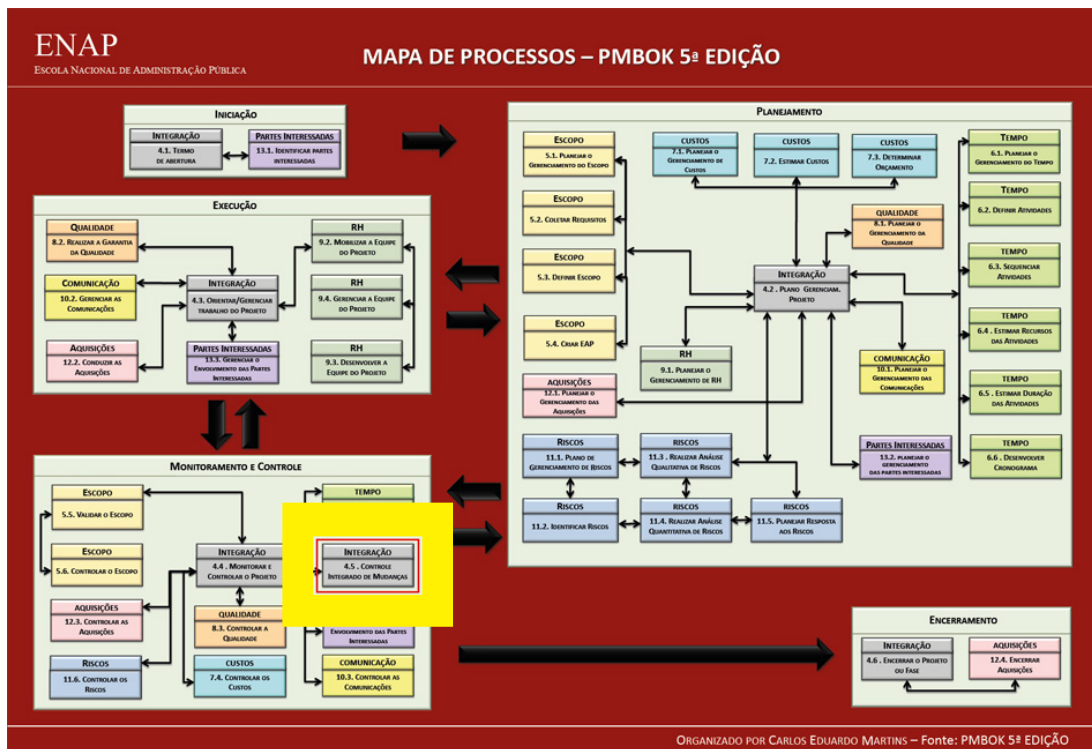
Realizar o controle integrado de mudanças é o processo de revisão de todas as solicitações, aprovações e gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto.

O plano de gerenciamento do projeto, a declaração do escopo e outras entregas são mantidas atualizadas por meio do gerenciamento cuidadoso e contínuo das mudanças, ou por meio da rejeição ou da aprovação das mesmas. Somente as mudanças aprovadas são incorporadas à linha de base revisada.

O processo Realizar o controle integrado de mudanças inclui as seguintes atividades:

- Implementar as ações aprovadas no plano de gerenciamento de projetos.
- Revisar, aprovar ou rejeitar ações corretivas em tempo hábil para não impactar as atividades do projeto.
- Gerenciar as mudanças aprovadas.
- Manter o projeto conforme a linha de base desenvolvida no início do projeto.
- Revisar, aprovar ou rejeitar todas as ações corretivas e preventivas recomendadas.
- Coordenar as mudanças do projeto respeitando o balanceamento das restrições conflitantes do projeto.
- Documentar o impacto completo das solicitações de mudança.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



4.6 Encerrar o projeto ou fase

Encerrar o projeto ou fase é o processo de formalização de todas as atividades de todos os Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

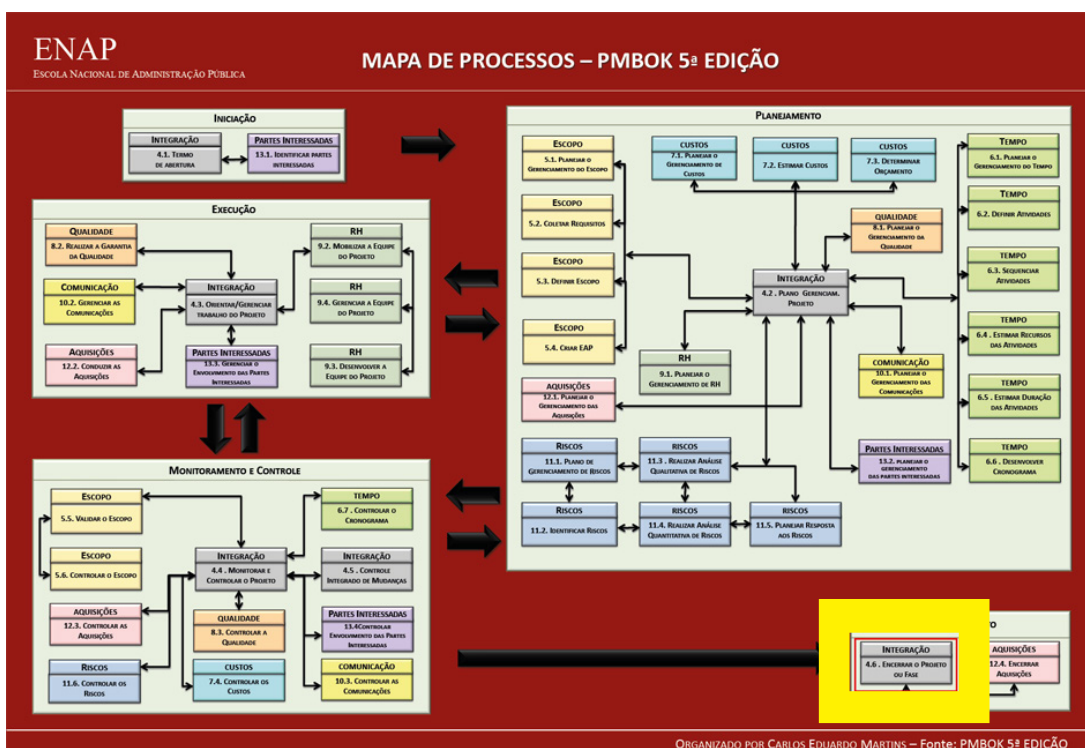
Durante o encerramento do projeto, o gerente revisará todas as informações prévias dos encerramentos de todas as fases, assegurando que todo o trabalho esteja completo e que os objetivos tenham sido atingidos.

Ao final do projeto, o gerente e sua equipe devem documentar as lições aprendidas e, só após esta atividade, os colaboradores devem ser dispensados.

O processo Encerrar o projeto ou fase também estabelece os procedimentos para investigar e documentar os motivos de ações realizadas se o projeto for encerrado antes da sua conclusão. Para que isso seja conseguido com sucesso, o gerente do projeto precisa envolver todas as partes interessadas apropriadas no processo.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



Bibliografia

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK*. 5ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2013.

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK*. 4ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2008.

Encerramento do módulo

Finalizamos o Módulo 4 e as Dez Áreas do Conhecimento de um projeto.

Volte à página inicial do curso e realize o Exercício Prático - Etapa 3. Nesta Etapa, você deverá descrever os subprodutos que contemplam as fases do projeto selecionado na Etapa anterior.

Para ajudá-lo, disponibilizamos um arquivo de áudio sobre como elaborar uma EAP.

Esta tarefa também correspondem a 20 pontos na sua nota final do curso.

Em caso de dúvida, contate o seu tutor.