

**UNIDADE 4 – INTRODUÇÃO AO GUIA PMBOK: COMUNICAÇÕES, RISCOS,
AQUISIÇÕES E PARTES INTERESSADAS**
**MÓDULO 1 – CONTINUAÇÃO DO ESTUDO DA ÁREA DE CONHECIMENTO:
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO**

01

1- O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO ALCANCE DOS RESULTADOS DO PROJETO

Prezado(a) aluno(a), seja bem-vindo a mais uma etapa do nosso estudo. Neste momento vamos estudar os processos da área de conhecimento que trata do gerenciamento das **comunicações do projeto**. Ao final do estudo módulo, estaremos aptos a responder a questionamentos do tipo:



Como o gerenciamento das comunicações pode minimizar as dificuldades das organizações em imprimir agilidade e eficiência na comunicação, uma vez, que os fatores de agilidade e eficiência na comunicação se tornaram primordiais para o sucesso de um projeto?

Segundo o Guia PMBOK, no processo de comunicação, o emissor e o receptor têm papéis bem definidos:

*“Como parte do processo de comunicações, o **emissor** é responsável por garantir que as informações estejam claras e completas, de forma que o receptor possa recebê-las corretamente, e pela confirmação de que elas são adequadamente entendidas. O **receptor** é responsável por garantir que as informações sejam recebidas completas e sejam entendidas corretamente.”*

02

Cada vez mais dentro das empresas, a **comunicação deve ser vista como uma estratégia de crescimento**. A intensidade do fluxo de informações que existe atualmente exige agilidade e eficiência na comunicação, que se tornou um dos fatores primordiais para o sucesso de um projeto.



Com os avanços tecnológicos que ampliaram a capacidade de troca de informação e a valorização do conhecimento, a gestão eficiente da comunicação no ambiente do projeto se tornou essencial para que os objetivos estabelecidos sejam plenamente alcançados.

Neste momento é importante enfatizar que a necessidade da comunicação é uma realidade entre os envolvidos num projeto, porém muitos ainda não percebem a importância de se preocupar com a qualidade da comunicação. Analisando a literatura estudada, podem-se perceber desvios entre a teoria e o que é praticado no dia a dia de várias empresas.

03

2 - ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os 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.



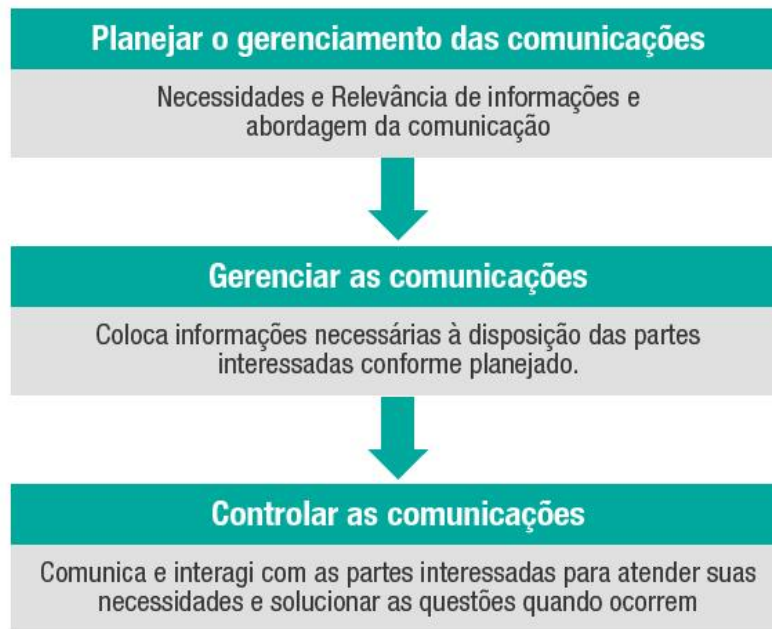
Seguindo o Guia PMBOK, temos que esta área de conhecimento tem como um dos principais **benefícios**:

- o planejamento,
- gerenciamento e
- controle da comunicação com eficiência e eficácia,

Incluindo a comunicação interna com a equipe, comunicação com o cliente, comunicação com outros *stakeholders* do projeto.

04

2.1- Visão geral da área de conhecimento: Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto



Os processos de gerenciamento das comunicações asseguram que as informações, incluindo planos, relatórios, reuniões e outros, serão documentadas, distribuídas e arquivadas de modo adequado, permitindo transparência e alinhamento das expectativas.

As informações relevantes devem ser distribuídas conforme seu público-alvo, considerando-se também a periodicidade desejada. Além disso, a organização, a indexação e o arquivamento dessas informações servirão para a base de dados de conhecimento da empresa.

05

3- O PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

No quadro abaixo estão elencados todos os processos que compõem o Gerenciamento das Comunicações.

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
	10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	

Processo do Grupo de Processos de Planejamento

- 10.1. Planejar o Gerenciamento das Comunicações

Processo do Grupo de Processos de Execução

- 10.2. Gerenciar as Comunicações.

Processo do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

- 10.3. Controlar as Comunicações.

10.1. Planejar o Gerenciamento das Comunicações

Este processo tem como objetivo desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis.

10.2. Gerenciar as Comunicações

Este processo tem como objetivo criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disponibilização das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

10.3. Controlar as Comunicações

Este processo tem como objetivo monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

06

3.1. O Processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações

Segundo o Guia PMBOK, o planejamento das comunicações do projeto é importante para alcançar o êxito final de qualquer projeto. O planejamento inadequado das comunicações pode causar problemas, tais como o atraso na entrega de mensagens, a comunicação de informações para o público incorreto ou a comunicação insuficiente para as partes interessadas e a má interpretação das mensagens comunicadas.

O processo 10.1 do Guia PMBOK - Planejar o gerenciamento das Comunicações tem como objetivo identificar, planejar, gerenciar e controlar as necessidades de informação das partes interessadas (*quem precisa saber de quê?*) e define os procedimentos e tecnologias de comunicação a serem utilizados no projeto (*como e quando as informações são distribuídas?*).

Assim, o processo de planejamento das comunicações dentro de um projeto tem como foco principal:

- identificar as necessidades de informações das partes interessadas e
- determinar uma forma adequada para atendê-las.

Esse planejamento precisa esclarecer questões como: quem precisará de qual informação? Quando precisarão dela? Como determinada informação será fornecida? Por quem será fornecida?

Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



07

3.1.1. O Processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações: entradas



A seguir estão descritas as entradas desse processo.

- Plano de Gerenciamento de Projeto.
- Registro das Partes Interessadas.
- Fatores Ambientais da Empresa.



- **Ativos dos Processos Organizacionais.**

Plano de Gerenciamento de Projeto

O plano de gerenciamento do projeto fornece informações sobre como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.

Registro das Partes Interessadas

O registro das partes interessadas fornece as informações necessárias para planejar a comunicação com as partes interessadas do projeto.

Fatores Ambientais da Empresa

Os fatores ambientais da empresa são fatores internos ou externos que podem influenciar o sucesso do projeto e que estão fora do escopo do projeto.

Ativos dos Processos Organizacionais

Todos os ativos de processos organizacionais são usados como entradas para o processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações. Entre eles, as lições aprendidas e as informações históricas são particularmente importantes porque podem fornecer uma visão melhor tanto das decisões tomadas em relação a questões de comunicação quanto dos resultados dessas decisões em projetos anteriores semelhantes. Elas podem ser usadas como orientações para planejar as atividades de comunicação para o projeto atual.

3.1.2. O Processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações: ferramentas e técnicas



A seguir estão descritas as ferramentas e técnicas do processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações.

- **Análise dos Requisitos de Comunicação:** Ao planejar o gerenciamento das comunicações, o gerente do projeto deve considerar o número de canais ou caminhos de comunicações em potencial como um indicador da complexidade das comunicações do projeto. Canais de comunicação são as possibilidades de comunicações entre as partes envolvidas no projeto. Se em um projeto existissem apenas 2 pessoas, existiria somente um canal de comunicação. Se entrassem mais 4 pessoas no projeto, existiriam 6 canais de comunicação adicionais e um total de 15 canais de comunicações. [Veja aqui](#) como é feito o cálculo.
- **Tecnologias da Comunicações.**

Veja aqui

O cálculo da quantidade de canais de comunicação pode ser feito pela fórmula: $N * (N-1)/2$, onde: N= número de participantes.

Agora vamos a um exemplo: Em um projeto com uma equipe formada por 5 pessoas, existem quantos canais de comunicação?

Aplicando a fórmula $N * (N-1)/2$

Conforme, informado no enunciado do exemplo, existem 5 pessoas na equipe, então temos que N = 5. Assim, $5 * (5 - 1) / 2 = 10$. Logo, para o referido projeto temos 10 canais de comunicação.

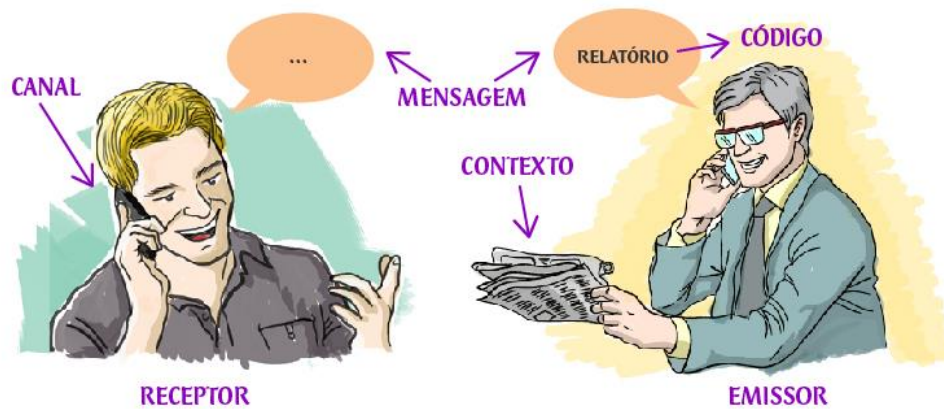
Tecnologias da Comunicações

As tecnologias das comunicações podem variar de forma significativa dependendo da:

- Urgência de informação: Informações atualizadas frequentemente ou relatórios emitidos periodicamente?
- Tecnologia disponível: Sistemas atuais são adequados ou exigem mudanças?
- Experiência da equipe: Necessário treinamento para adotar a tecnologia?
- Duração do projeto: A tecnologia adotada pode mudar antes do término do projeto?
- Ambiente do projeto: Presença física ou ambiente virtual?

- **Modelos de Comunicação:** Um modelo de comunicação possui os seguintes elementos:

- Emissor;
- Receptor;
- Mensagem;
- Código;
- Repertório;
- Veículo ou Canal;
- Ruídos.



- **Métodos de Comunicação.**
- **Reuniões.**

Emissor

Quem emite a mensagem, quem está enviando uma mensagem.

Receptor

Quem recebe a mensagem, sua audiência.

Mensagem

Aquilo que está comunicando.

Código

Programa ou instrução que cria e depois controla a relação entre significante (palavra) e significado (conteúdo).

Repertório

Cultura, valores, experiência, conhecimento.

Veículo

Todo elemento físico usado para transportar ou conduzir a mensagem até o receptor.

Ruídos

Interferência de ordem física, psicológica ou cultural.

Métodos de Comunicação

Existem inúmeros métodos de comunicação usados, o Guia PMBOK® sugere agrupá-los da seguinte forma:

- **Comunicação interativa**
 - Troca de informações multidirecional entre duas ou mais partes;
 - Forma mais eficiente de garantir entendimento comum por todos;
 - Reuniões, telefonemas, videoconferências, etc.
- **Comunicação ativa (*push*)**
 - Informações enviadas para destinatários específicos;
 - Garante distribuição das informações mas não verifica se chegaram ou foram compreendidas pelo público-alvo;
 - Cartas, memorandos, relatórios, e-mails, faxes, correio de voz.
- **Comunicação passiva (*pull*);**
 - Para volumes elevados de informações ou público muito grande;
 - Requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério
 - Intranet, *e-learning*, repositórios de conhecimentos.

Reuniões

Há vários tipos de reuniões de projetos em que as comunicações do projeto podem ocorrer. A maioria das reuniões de projetos é de partes interessadas que se reúnem para resolver problemas ou tomar decisões. Embora as discussões informais possam ser interpretadas como uma reunião, a maioria das reuniões de projeto são mais formais, com horário, local e agenda organizados previamente. As reuniões típicas começam com uma lista de questões a serem discutidas, que são circuladas com antecedência com minutas e outras informações documentadas especificamente para a reunião. As informações são então distribuídas entre as outras partes interessadas apropriadas, conforme necessário.

10**3.1.3. O Processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações: saídas**

Abaixo estão descritas as saídas desse processo.

• Plano de Gerenciamento das Comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. Ele é um dos planos auxiliares do plano de gerenciamento do projeto. Deve ser um documento de fácil entendimento.

[Veja aqui](#) algumas das informações mais comuns do plano.

• Atualizações do Documentos do projeto

Documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados a:

- Cronograma do projeto,
- Registro das partes interessadas.

Veja aqui

Abaixo algumas das informações mais comuns do plano:

- Requisitos de comunicação das partes interessadas;
- Relatório/Informação (formato, conteúdo, nível de detalhe, modelo);
- Propósito;
- Responsável;
- Destinatários;
- Meios de comunicação ou tecnologia;
- Frequência;
- Início e término;
- Critério para escalação;
- Método para atualização do plano;
- Glossário do projeto;
- Modelos e diretrizes para reuniões, e-mail etc.

11

3.2. O Processo Gerenciar as Comunicações

O processo 10.2 do Guia PMBOK - *Gerenciar as Comunicações* tem como objetivo coletar e disponibilizar as informações aos *stakeholders*, realizando as atividades de comunicação previstas conforme o plano de gerenciamento das comunicações.

Esse processo tem contribuição em todo o ciclo de vida da informação descrito no plano de gerenciamento da comunicação iniciando pela geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação, até o descarte final da informação.



É relevante enfatizar que esse processo vai além da distribuição de informações relevantes e procura assegurar que as informações sendo comunicadas para as partes interessadas do projeto sejam geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas. Ele também fornece oportunidades às partes interessadas de solicitar informações, esclarecimentos e discussões adicionais.

12

As técnicas e considerações para o gerenciamento eficaz das comunicações incluem, mas não se limitam, a:

- **Modelos de emissor-receptor.**
- **Escolha dos meios de comunicação.**
- **Estilo de redação.**
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões.**
- **Técnicas de apresentação.**
- **Técnicas de facilitação.**
- **Técnicas de escuta.**

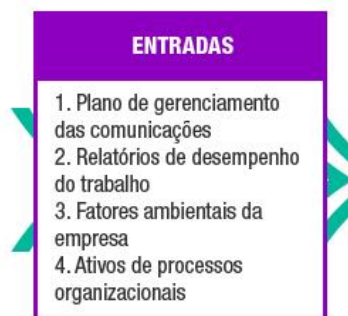
Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas do processo Gerenciar as Comunicações.



Modelos de emissor-receptor
A incorporação de ciclos de <i>feedback</i> para fornecer oportunidades de interação/participação e remover barreiras de comunicação.
Escolha dos meios de comunicação
Situações específicas de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando preparar um memorando informal ou um relatório formal, e quando se comunicar presencialmente ou por <i>e-mail</i> .
Estilo de redação
Uso adequado da voz ativa ou passiva, estrutura das frases, e escolha das palavras.
Técnicas de gerenciamento de reuniões
Preparação de uma agenda e administração de conflitos.
Técnicas de apresentação
Consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais.
Técnicas de facilitação
Obtenção de consenso e superação de obstáculos.
Técnicas de escuta
Escutar ativamente (confirmar, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão.

13

3.2.1. O Processo Gerenciar as Comunicações: entradas



Abaixo estão descritas as entradas desse processo.

- **O plano de gerenciamento das comunicações:** descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. [Saiba+](#)
- **Relatório de Desempenho do Trabalho:** Estes relatórios contêm informações de desempenho e evolução do projeto as quais exercem o papel de agente facilitador para a discussão e criação das comunicações do projeto.
- **Fatores Ambientais da Empresa.**
- **Ativos de Processos Organizacionais.**

Saiba+

O documento “plano de gerenciamento das comunicações” descreve como as comunicações serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas.

Fatores Ambientais da Empresa

Os fatores ambientais específicos da empresa que podem influenciar o processo gerenciar as comunicações incluem, mas não estão limitados, a:

- Cultura organizacional e estrutura,
- Padrões e regulamentos governamentais ou dos setores econômicos, e
- Sistema de informações de gerenciamento de projeto.

Ativos de Processos Organizacionais

Estes ativos incluem mas não se limitam a:

- Políticas, procedimentos, processos e diretrizes relativos ao gerenciamento das comunicações;
- Modelos;
- Informações históricas e lições aprendidas.

14**3.2.2. O Processo Gerenciar as Comunicações: ferramentas e técnicas**

A seguir estão descritas as ferramentas e técnicas desse processo.

- **Tecnologias de Comunicações:** A escolha das tecnologias de comunicações é uma consideração importante no processo Gerenciar as Comunicações. Como isso pode variar de forma significativa de projeto para projeto e também no decorrer do ciclo de vida de um projeto, o importante é assegurar que a escolha é apropriada para as informações que estão sendo comunicadas.
- **Modelos de Comunicações:** A escolha eficiente dos métodos de comunicação é fundamental para o processo de gerenciar as comunicações. A utilização bem-sucedida de métodos de comunicação pode assegurar que as informações criadas e distribuídas foram recebidas e compreendidas propiciando a resposta e o *feedback*.

- **Sistemas Gerenciamento de informações.**
- **Relatórios de Desempenho.**

Sistemas Gerenciamento de informações

São sistemas e ferramentas utilizadas para gerenciar e distribuir as informações do projeto, tais como:

- Gerenciamento de documentos impressos: cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa;
- Gerenciamento de comunicações eletrônicas: *e-mail*, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e reunião pela *Internet*, *websites* e publicação na *web*;
- Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos: interfaces da *web* para *software* de agendamento e gerenciamento de projetos, *software* de apoio a reuniões e escritórios virtuais, portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

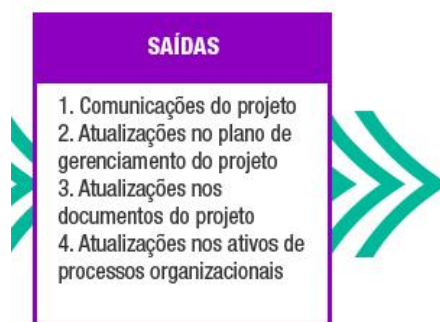
Relatórios de Desempenho

Estes relatórios têm como objetivos apresentar de forma sistemática o desempenho do projeto, tais como:

- Análise do desempenho anterior,
- Análise de previsões do projeto (incluindo tempo e custo),
- Situação atual dos riscos e questões,
- Trabalho concluído durante o período,
- Trabalho a ser concluído no próximo período,
- Resumo das mudanças aprovadas no período, e
- Outras informações relevantes que são analisadas e discutidas

15

3.2.3. O Processo Gerenciar as Comunicações: saídas



A seguir estão descritas as saídas desse processo.

- **Comunicações do Projeto:** As comunicações do projeto são as mais variadas possíveis e são essenciais para garantir o alinhamento entre as partes interessadas do projeto. As

comunicações do projeto envolvem as atividades requeridas para a criação, distribuição, recebimento, confirmação e compreensão das informações.

- **Atualização no Plano de Gerenciamento do Projeto:** A atualização do plano de gerenciamento do projeto tem como objetivo atualizar este documento com informações do desempenho atual do projeto em relação à linha de base de medição de desempenho do projeto. Esta linha de base em geral integra os parâmetros de escopo, cronograma e custos do projeto, mas também pode incluir parâmetros técnicos e de qualidade.
- **Atualização dos Documentos do Projeto.**
- **Atualização nos Ativos de Processos Organizacionais.**

Atualização dos Documentos do Projeto

Documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a:

- Registro das questões,
- Cronograma do projeto,
- Requisitos de recursos financeiros do projeto.

Atualização nos Ativos de Processos Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a:

- Notificação das partes interessadas,
- Relatórios do projeto,
- Apresentações do projeto;
- Registro do projeto;
- Feedback das partes interessadas;
- Documentação de lições aprendidas.

16

3.3. O Processo Controlar as Comunicações

O processo 10.3 do Guia PMBOK - *Realizar o Controlar as Comunicações* têm como objetivo controlar as comunicações do projeto a partir do Plano de Gerenciamento das Comunicações, identificando a necessidade de ações preventivas, corretivas e melhorias.

Trata-se de um processo que exige proatividade e atenção do gerente do projeto.

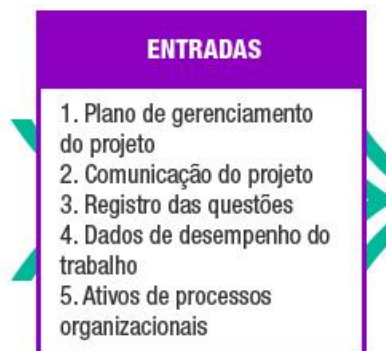


Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas do processo Controlar as Comunicações.



17

3.3.1. O Processo Controlar as Comunicações: entradas



A seguir estão descritas as entradas desse processo.

- **Plano de Gerenciamento do Projeto:** este documento descreve como as comunicações

- serão planejadas, estruturadas, monitoradas, controladas e encerradas;
- Requisitos de comunicações das partes interessadas,
 - Motivo da distribuição da informação,
 - Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias,
 - Indivíduo ou grupo responsável pela comunicação da informação,
 - Indivíduo ou grupo que recebe a informação.
- **Comunicações do Projeto:** As comunicações do projeto podem incluir, mas não estão limitadas a:
 - Andamento das entregas,
 - Progresso do cronograma,
 - Custos incorridos.
 - **Registro de Questões.**
 - **Dados de Desempenho do Trabalho.**
 - **Ativos de Processos Organizacionais.**

Registro de Questões

Este documento tem como objetivo a documentação e auxílio ao monitoramento do responsável pela resolução de questões específicas até um prazo definido.

Dados de Desempenho do Trabalho

Estes dados podem incluir detalhes sobre que comunicações foram realmente distribuídas, feedback sobre comunicações, resultados de pesquisas sobre a eficácia das comunicações ou outras observações brutas identificadas durante as atividades de comunicação.

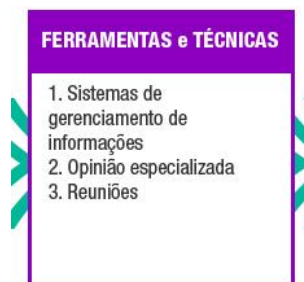
Ativos de Processos Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo controlar as comunicações incluem, mas não estão limitados a:

- Modelos de relatórios;
- Políticas, padrões e procedimentos que definem as comunicações;
- Tecnologias de comunicações específicas disponíveis;
- Meios de comunicação permitidos;
- Políticas de retenção de registros;
- Requisitos de segurança.

18

3.3.2. O Processo Controlar as Comunicações: ferramentas e técnicas



Abaixo estão descritas as ferramentas e técnicas desse processo.

- **Sistemas de Gerenciamento de Informações**

São sistemas que fornecem um conjunto de ferramentas padrão para que o gerente de projetos possa coletar, armazenar e distribuir as informações para as partes interessadas sobre os custos, o andamento do cronograma e o desempenho do projeto.

- **Opinião Especializada**

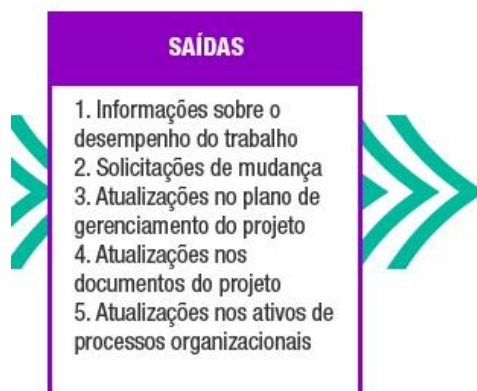
Esta ferramenta pode auxiliar a equipe do projeto na avaliação do impacto das comunicações do projeto, a necessidade de ação ou intervenção, as ações que devem ser tomadas, a responsabilidade pela tomada de tais ações e o período de tempo para a tomada das ações.

- **Reuniões**

São a discussão e o diálogo realizados pelo gerente de projetos com a equipe do projeto para determinar a maneira mais apropriada de atualizar e comunicar o desempenho e responder às solicitações de informações das partes interessadas.

19

3.3.3. O Processo Controlar as Comunicações: saídas



A seguir estão descritas as saídas desse processo.

- **Informações sobre o Desempenho do Trabalho:** Conjunto de informações organizadas e resumidas os dados de desempenho sobre a situação e o progresso do projeto no nível de detalhe requerido pelas várias partes interessadas. Essas informações são então comunicadas às partes interessadas apropriadas.
- **Atualizações em Fatores Ambientais da Empresa:** As atualizações nos fatores ambientais da empresa podem ser ocasionadas por solicitações de mudança geradas como resultado das ações executadas pelo processo controlar as comunicações, as quais, frequentemente, resulta na necessidade de ajuste, ação e intervenção podem suscitar atualizações nos fatores ambientais da empresa.
- **Atualização do Plano de Gerenciamento do Projeto.**
- **Atualizações nos Documentos do Projeto.**
- **Atualização nos Ativos de Processos Organizacionais.**

Atualização do Plano de Gerenciamento do Projeto

O processo controlar as comunicações pode acionar mudanças no plano de gerenciamento das comunicações assim como em outros componentes do plano de gerenciamento do projeto (por exemplo, planos de gerenciamento dos recursos humanos e das partes interessadas).

Atualizações nos Documentos do Projeto

Os documentos do projeto podem ser atualizados como resultado do processo controlar as comunicações. Essas atualizações podem incluir, mas não estão limitadas, a Previsões, Relatórios de desempenho, e Registro das questões.

Atualização nos Ativos de Processos Organizacionais.

Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a formatos de relatórios e documentação de lições aprendidas.

20

RESUMO

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os 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.

O processo Planejar o Gerenciamento das Comunicações tem como objetivo desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis.

O processo Gerenciar as Comunicações tem como objetivo criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disponibilização das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

O processo Controlar as Comunicações tem como objetivo monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

O planejamento das comunicações do projeto é importante para alcançar o êxito final de qualquer projeto. O planejamento inadequado das comunicações pode causar problemas, tais como o atraso na entrega de mensagens, a comunicação de informações para o público incorreto ou a comunicação insuficiente para as partes interessadas e a má interpretação das mensagens comunicadas.

O plano de gerenciamento das comunicações descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. Ele é um dos planos auxiliares do plano de gerenciamento do projeto. Deve ser um documento de fácil entendimento.

UNIDADE 4 – INTRODUÇÃO AO GUIA PMBOK: RISCOS, RISCOS, AQUISIÇÕES E PARTES INTERESSADAS

MÓDULO 2 – ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

01

1 - GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO E O ALCANCE DOS RESULTADOS DO PROJETO

Vamos estudar agora os processos da área de conhecimento que trata do gerenciamento dos riscos do projeto. Esta área de conhecimento é essencial para **aumentar os índices de sucesso dos projetos**, pois todos eles possuem riscos e precisam ser gerenciados, ou seja, saber o que pode causar um impacto no projeto e saber o que fazer com cada um deles.

Assim, ao final do estudo deste módulo, estaremos aptos a responder a questionamentos do tipo:



Como o gerenciamento dos riscos pode minimizar as dificuldades vivenciadas pelas organizações em identificar, gerenciar, responder e controlar os riscos do projeto?

Segundo o Guia PMBOK, o **risco** é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto.

Desta forma os processos desta área de conhecimento tratam de todos os aspectos relevantes em relação aos riscos que podem vir a acontecer em um projeto, seja ele positivo ou negativo.

O gerenciamento de riscos vem sendo considerado cada vez mais importante nas organizações. Utilizando essa ferramenta, elas possuem mais um meio de garantir a entrega do produto do projeto, conforme as especificações do cliente, respeitando o trinômio de custo, prazo e qualidade, fundamentais para o alcance da satisfação dos *stakeholders*.

Assim, vamos iniciar o nosso estudo, respondendo a alguns questionamentos:

- O que é risco no contexto de projeto?

- Todos os riscos identificados no projeto são negativos?

02

Um risco pode ser um evento positivo o qual chamamos de **oportunidade** ou um evento negativo, o qual chamamos de **ameaça**. A ideia do gerenciamento dos riscos do projeto é aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos (oportunidades) e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos (ameaças) do projeto. É um **gerenciamento proativo**.

Então, agora que já sabemos que um risco pode ser positivo quando está no contexto de um evento positivo e negativo quando está no contexto de uma ameaça ao projeto, é importante entendermos a **diferença entre incerteza e risco**.

Muitos confundem riscos com incertezas, já que estas são situações em que não se pode prever com exatidão o resultado de uma ação, mas diferente de riscos, nem todas as incertezas geram consequências para os projetos e nem todas podem ser identificadas.

Riscos são incertezas que podem ser identificadas, mensuradas e que geram impactos negativos ou positivos para os projetos.

Logo, todo risco é constituído de três **elementos essenciais**, são eles:

O evento de risco em si.

A probabilidade associada a esse evento.

O impacto desse evento sobre o projeto.

Diversos Gerentes de Projetos erram no gerenciamento de riscos, pois quando vão tomar decisões, analisam os riscos somente na perspectiva de um dos dois últimos elementos supracitados, gerando consequências negativas aos resultados do projeto. [Veja aqui](#) uma lista de riscos reutilizáveis que podem ocorrer em projetos da área de Tecnologia da Informação, agrupados por categoria

Veja aqui

50 Riscos Reutilizáveis 	
Arquitetura de Software	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falha na percepção de restrições tecnológicas 2. Componentes previstos podem não estar adequados/ajustados as necessidades do projeto 3. Solução técnica planejada parece não ser viável de ser implementada 4. Não validação por parte dos arquitetos dos padrões tecnológicos
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de Plano de Comunicação 2. Baixo engajamento por parte dos envolvidos no projeto 3. Atrasos em processos chave de comunicação 4. Partes envolvidas não cientes dos desafios do projeto 5. Falta de priorização das funcionalidades/necessidades/características do produto 6. Responsabilidades da equipe de projeto não delineadas. 7. Desconhecimento de algumas diretorias/unidades acerca da abrangência do projeto
Custo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cancelamento/Suspensão do projeto 2. Flutuações de câmbio 3. Redução de orçamento 4. Corte no orçamento do projeto devido a crise econômica
Escopo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas chave de negócio não envolvidas na definição do escopo do projeto 2. Escopo muda constantemente
Gestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complexidade do projeto não mensurada 2. Falta de coordenação entre projetos dependentes
Negócio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislação complexa
Gestão de Configuração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perda dos documentos de projeto (documentação, produto, fontes e subprodutos) 2. Perda/roubo/sabotagem no código-fonte
Político	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pressão política para antecipar a entrega do projeto antes do prazo acordado 2. Troca dos patrocinadores do projeto 3. Baixo comprometimento/envolvimento dos patrocinadores do projeto 4. Usuários da solução estão contra a implementação solução (Cultura da Instituição)
Prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Morosidade pode impactar na validação de produtos e subprodutos 2. Morosidade na definição do escopo 3. Atraso na completude dos marcos de projeto 4. Retrabalhos com produção de massa de dados 5. Infraestrutura frequentemente indisponível / Manutenções sem aviso 6. Atraso na disponibilização de recursos necessários a equipe de projeto
Qualidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defeitos no software (bugs) podem não ser detectados até a sua implementação. 2. Alta taxa de defeito encontrados durante a homologação do produto/subproduto pelo cliente 3. Qualidade dos produtos ou subprodutos não atingem expectativa do cliente
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de ruído devido a diferenças salariais/bonificação/remuneração 2. Indisponibilidade da equipe de projeto 3. Férias de pessoa chave na equipe do projeto 4. Saída de pessoa chave na equipe do projeto 5. Subestimar necessidade de algum tipo de treinamento necessário aos envolvidos no projeto 6. Detentor/Aprovador de negócio entra de recesso durante o projeto 7. Superalocação de algum integrante em atividades do projeto (excesso de horas extras) 8. Dificuldade na alocação ou contratação de recurso(s) necessário(s) ao projeto 9. Equipe inexperiente para o nível de complexidade do projeto. (Negócio, arquiteto, codificadores etc.) 10. Desentendimento entre membros chave da equipe 11. Equipe de projeto insatisfeita com remuneração desigual 12. Equipe de projeto dispersa / falta de entrosamento entre membros de equipe
Requisitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não avaliação de necessidade de migração de dados de sistema legado 2. Necessidades de Interface do sistema negligenciada 3. Hardware/equipamento disponível não está adequado as necessidades técnicas do projeto 4. Escopo não-funcional não foi documentado a contento

Fonte: <https://www.profissionaisti.com.br/2016/04/projetos-em-ti-50-riscos-reutilizaveis/>

03

2 - ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto.

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



Sendo uma área de conhecimento muito importante, o gerenciamento de riscos do projeto visa aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto de eventos adversos.

04

Então precisamos entender o porquê dos projetos serem tão sujeitos a riscos. A resposta a esta pergunta está fundamentada nas **características inerentes a um projeto**:

- **Unicidade.**
- **Temporalidade.**
- **Exigem equipe multidisciplinar.**

Já entendemos que os riscos, em geral, afetam três importantes variáveis relacionadas a projeto: escopo, prazo e custo. No caso de prazo e custos, os riscos negativos provocam a extrapolção dos valores planejados. Já o escopo varia, podendo diminuir ou aumentar em relação ao planejado.

Precisamos entender a partir de agora como segundo o Guia PMBOK a área de conhecimento gerenciamento dos riscos do projeto poderá ajudar a minimizar os impactos negativos sofridos pelo projeto causados pelos riscos negativos e como projeto pode se beneficiar dos riscos positivos quando concretizados.

Unicidade

O produto de um projeto precisa ser único e precisa atender aos requisitos definidos pelo cliente. Logo o projeto estará sempre exposto a riscos positivos e negativos.

- **Positivo:** o produto ou serviço entregue satisfaz o cliente e assim temos a oportunidade de ganhar a confiança deste cliente;
- **Negativo:** o produto ou serviço entregue não satisfazer o cliente e assim o cliente a organização poderá perder a confiança deste cliente.

Temporalidade

O projeto precisa iniciar e terminar cumprindo o prazo acordado com o cliente. Assim, podemos ter o risco de não terminar o projeto dentro deste prazo;

Exigem equipe multidisciplinar

Dependendo do tipo do produto ou serviço entregue pelo projeto poderá haver a necessidade de contratar profissionais muito especializados e raros os quais podem ser difíceis de serem encontrados o que pode representar um sério risco em termos de custos porque estes profissionais normalmente são caros, podendo sobrecarregar o orçamento ou até mesmo caso ele deixe o projeto, o gerente de projeto não tenha o tempo hábil para substituir a tempo de comprometer o prazo do projeto.

05

2.1- Processos de gerenciamento dos riscos do projeto

Os processos de gerenciamento dos riscos têm como objetivo garantir o atendimento dos requisitos básicos de qualquer projeto, ou seja, o atendimento do escopo, prazo, custo e qualidade especificados.



A aplicação na prática destes processos de gerenciamento de riscos em geral está em desenvolvimento, visto que a cultura de gerenciamento de riscos nas empresas é relativamente nova nas organizações. Por esta razão a importância do estudo acadêmico destes processos à luz do Guia PMBOK por ser este um dos guias de gerenciamento de projetos mais utilizados no mundo inteiro.

06

3 - ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS POR GRUPO DE PROCESSOS

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
	11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos		11.6 Controlar os riscos	
	11.2 Identificar os riscos			
	11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos			
	11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos			
	11.5 Planejar as respostas aos riscos			

A seguir estão descritos os processos do grupo de processos de **Planejamento**.

- 11.1. Planejar o Gerenciamento dos Riscos.
- 11.2. Identificar os Riscos.
- 11.3. Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos.
- 11.4. Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos.
- 11.5. Planejar as Resposta aos Riscos.

A seguir está descrito o processo do grupo de processos de **Monitoramento e Controle**

- 11.6. Controlar os Riscos.

11.1. Planejar o Gerenciamento dos Riscos

Este processo tem como objetivo definir como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos em um determinado projeto. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros processos desta área de conhecimento.

11.2. Identificar os Riscos

Este processo é responsável por determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar as suas características.

11.3. Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos

Este processo permite priorizar quais riscos devem ser tratados inicialmente. É um método subjetivo de priorização de riscos identificados que avalia a prioridade com base na probabilidade de ocorrerem e seu impacto nos objetivos do projeto.

11.4. Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos

Este processo tem como objetivo analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

11.5. Planejar as Resposta aos Riscos

Este processo tem como objetivo o desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Link11.6. Controlar os Riscos

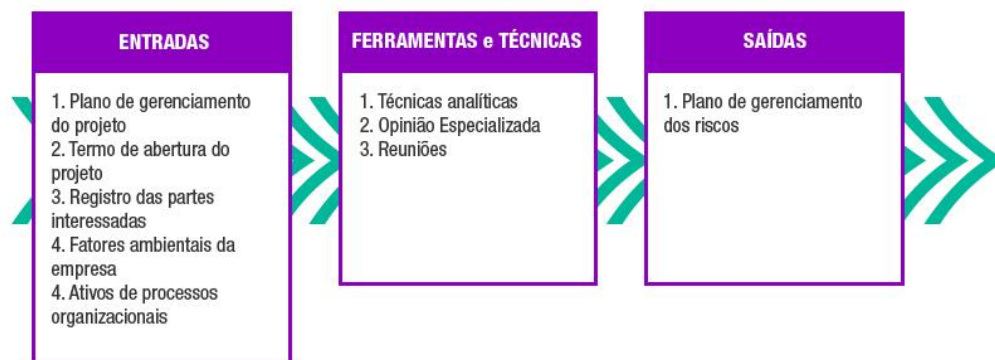
Este processo tem como objetivo a implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhando os riscos identificados, monitorando riscos residuais, identificando novos riscos e avaliando a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

07**3.1. O Processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos**

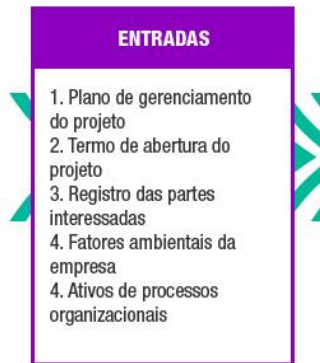
O processo 11.1 do Guia PMBOK - *Planejar o gerenciamento dos Riscos* tem como objetivo a definição de como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos em um determinado projeto. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros processos desta área de conhecimento.

Assim, o processo de planejamento dos riscos tem como principal benefício garantir que o grau, tipo, e visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos quanto à importância do projeto para a organização.

Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



3.1.1. O Processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos: entradas



Clique para ver a descrição das entradas desse processo.

- [Plano de Gerenciamento de Projeto.](#)
- [Termo de Abertura do Projeto.](#)
- [Registro das Partes Interessadas.](#)
- [Fatores Ambientais da Empresa.](#)
- [Ativos dos Processos Organizacionais.](#)

Plano de Gerenciamento de Projeto

O plano de gerenciamento de projetos e todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base aprovados devem servir como base para o plano de gerenciamento dos riscos do projeto.

Termo de Abertura do Projeto

Este documento pode fornecer várias entradas tais como riscos de alto nível, descrições de alto nível do projeto e requisitos de alto nível.

Registro das Partes Interessadas

Este documento contém todos os detalhes relacionados com as partes interessadas do projeto, fornece uma visão geral dos papéis.

Fatores Ambientais da Empresa

Os fatores ambientais da empresa são fatores internos ou externos que podem influenciar o processo planejar o gerenciamento dos riscos incluem, entre outros, as atitudes, limites e tolerâncias em relação aos riscos que descrevem o grau de risco que uma organização pode suportar.

Ativos dos Processos Organizacionais

Ativos de processos organizacionais são os ativos relacionados aos processos da empresa que contribuem para o sucesso do projeto. Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo planejar o gerenciamento dos riscos incluem, mas não estão limitados, a:

- categorias de riscos,
- definições comuns de conceitos e termos,
- formatos da especificação de riscos,
- modelos padrão,
- papéis e responsabilidades,
- níveis de autoridade para tomada de decisões,
- lições aprendidas.

09**3.1.2. O Processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos: ferramentas e técnicas**

A seguir estão descritas as ferramentas e técnicas desse processo.

- **Técnicas Analíticas**

As técnicas analíticas são usadas em gerenciamento de projeto para prever possíveis resultados simulando cenários e valores das variáveis do projeto. No contexto de gestão de riscos poderá ser realizada uma análise do perfil de risco das partes interessadas para classificar e qualificar seu apetite de risco e tolerância. A partir dos resultados dessas avaliações, a equipe do projeto poderá designar recursos apropriados e direcionar as atividades de gerenciamento dos riscos.

- Opinião Especializada

A opinião especializada diz respeito ao conhecimento de grupos ou pessoas que tenham treinamento ou conhecimento especializado na área de gestão de riscos que possam apoiar o gerente de projeto na elaboração do plano de gerenciamento de riscos, tais como: alta administração, partes interessadas do projeto, gerentes de projetos que trabalharam em projetos da mesma área (diretamente ou por meio de lições aprendidas), especialistas no assunto da área de grupos e consultores do setor, e associações profissionais e técnicas.

- Reuniões

Estas reuniões realizadas com o objetivo de elaborar o plano de gerenciamento dos riscos do projeto, as quais podem incluir o gerente de projetos, membros selecionados da equipe do projeto e das partes interessadas, qualquer pessoa da organização com responsabilidade de gerenciar o planejamento dos riscos e as atividades de execução e outros, conforme necessário.

10

3.1.3. O Processo Planejar o Gerenciamento dos Riscos: saídas



A seguir está descrita a saída desse processo.

- Plano de Gerenciamento dos Riscos

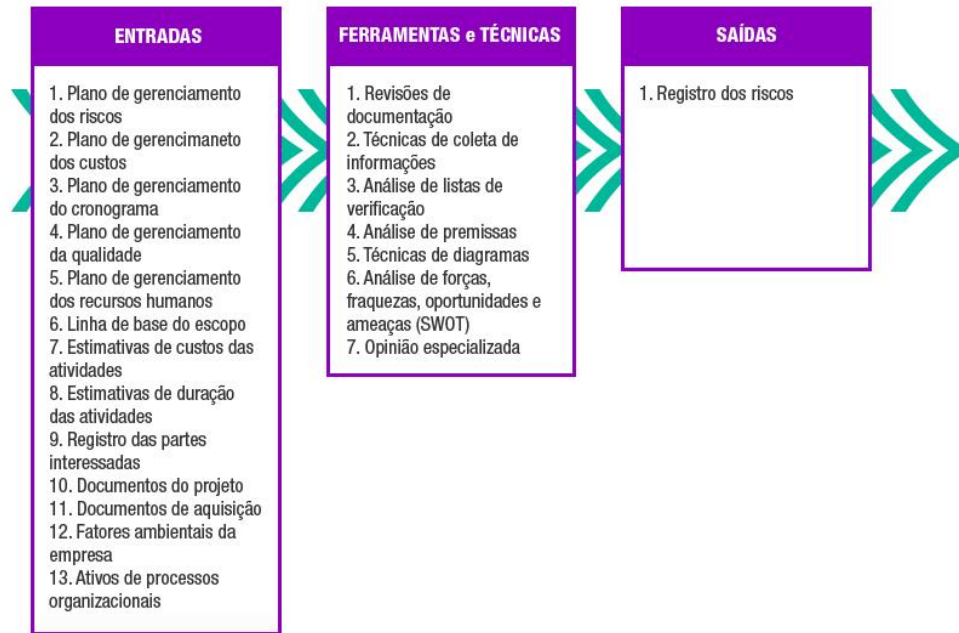
O plano de gerenciamento dos riscos é um componente do plano de gerenciamento do projeto, e descreve como as atividades de gerenciamento dos riscos serão estruturadas e executadas.

11

3.2. O Processo Identificar os Riscos

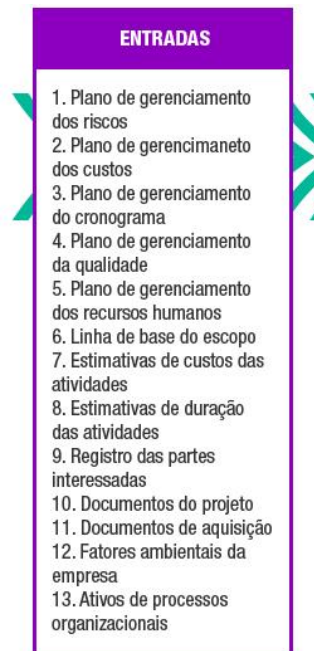
O processo 11.2 do Guia PMBOK - *Identificação dos riscos* tem como objetivo determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de que documentação de suas características. Este processo é iterativo e inicia-se logo no começo do projeto, pois alguns riscos são evidenciados durante a execução do projeto.

Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



12

3.2.1. O Processo Identificar os Riscos: entradas



Clique para ver a descrição das entradas desse processo.

- O plano de gerenciamento dos Riscos.
- Plano de Gerenciamento dos Custos.

- Plano de Gerenciamento do Cronograma.
- Plano de Gerenciamento da Qualidade.
- Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos.
- Linha de base de Escopo.
- Estimativas de Custos das Atividades.
- Estimativas de Duração das Atividades.
- Registro das Partes Interessadas.
- Documentos do Projeto.
- Documentos de Aquisições.
- Fatores Ambientais da Empresa.
- Ativos de Processos Organizacionais.

O plano de gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento dos riscos descreve como o gerenciamento de riscos será executado, monitorado e controlado.

Plano de Gerenciamento dos Custos

Este documento contém informações relativas a processos e controles que podem ser usados para identificar os riscos em todo o projeto.

Plano de Gerenciamento do Cronograma

Este documento contém informações relativas objetivos de prazo/cronograma os quais podem ser impactados pelos riscos conhecidos ou desconhecidos.

Plano de Gerenciamento da Qualidade

Este documento contém uma linha de base de medidas e métricas de qualidade as quais serão utilizadas na identificação dos riscos.

Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

Este documento contém informações sobre a maneira pela qual os recursos humanos do projeto serão identificados, mobilizados, monitorados, e por fim, liberados.

Linha de base de Escopo

Fornece dados relativos às premissas do projeto as quais são encontradas na especificação do escopo do projeto.

Estimativas de Custos das Atividades

Fornecem uma avaliação quantitativa do custo provável para concluir as atividades programadas.

Estimativas de Duração das Atividades

As análises das estimativas de duração das atividades são úteis na identificação dos riscos relacionados com as provisões de tempo para as atividades ou o projeto como um todo.

Registro das Partes Interessadas

As informações sobre as partes interessadas são úteis na solicitação de entradas para a identificação dos riscos.

Documentos do Projeto

Os documentos do projeto fornecem à equipe do projeto informações sobre decisões que ajudam a melhor identificar os riscos do projeto. Os documentos do projeto melhoram os Riscos entre os membros da equipe e com as partes interessadas.

Documentos de Aquisições

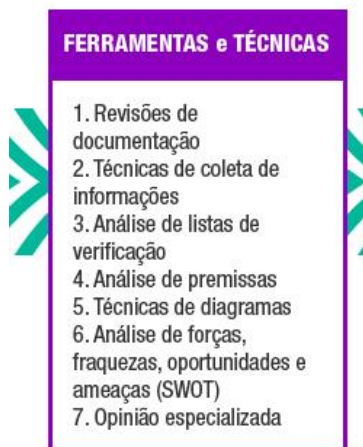
Os documentos de aquisições são usados em todos os processos de aquisições. Estes documentos tornam-se importantes para o processo de identificações dos riscos, caso o projeto venha demandar aquisições externas de recursos.

Fatores Ambientais da Empresa

Os fatores ambientais específicos da empresa que podem influenciar o processo de identificação dos riscos.

Ativos de Processos Organizacionais

Estes ativos incluem, mas não se limitam a: arquivos do projeto, incluindo dados reais controles organizacionais e de processo do projeto, modelos de especificação de riscos, e lições aprendidas.

13**3.2.2. O Processo Identificar os Riscos: ferramentas e técnicas**

Clique para ver a descrição das ferramentas e técnicas desse processo.

- [Revisões de Documentação.](#)
- [Técnicas de Coletas de Informações.](#)
- [Análise de lista de verificação.](#)
- [Análise de Premissas.](#)
- [Técnicas de Diagramas.](#)
- [Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças \(SWOT\).](#)
- [Opinião Especializada.](#)

Revisões de Documentação
Pode ser feita uma revisão estruturada da documentação do projeto, incluindo planos, premissas, arquivos de projetos anteriores, acordos e outras informações.
Técnicas de Coletas de Informações
Algumas das técnicas de coletas de informações são: <i>benchmarking</i> , técnica <i>delphi</i> , entrevistas e análise de causa principal.
Análise de lista de verificação
As listas de verificação de riscos são desenvolvidas com base nas informações históricas e no conhecimento acumulado, a partir de projetos anteriores semelhantes e outras fontes de informações.
Análise de Premissas
Explora a validade das premissas em relação ao projeto. Ela identifica os riscos do projeto decorrentes do caráter inexato, instável, inconsistente ou incompleto das premissas.
Técnicas de Diagramas
As técnicas de diagramas de riscos podem incluir: Diagramas de causa e efeito, Diagramas de sistema ou fluxogramas, e Diagramas de influência.
Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)
Esta técnica se encaixa muito bem como uma identificação de riscos. Por quê? Na visão moderna de riscos, eles podem ser positivos (forças, oportunidades) ou negativos (fraquezas, ameaças) e podem ser internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).
Opinião Especializada
Consiste na utilização de especialistas na identificação dos riscos.

14

3.2.3. O Processo Identificar os Riscos: saídas



Abaixo está descrita a saída desse processo.

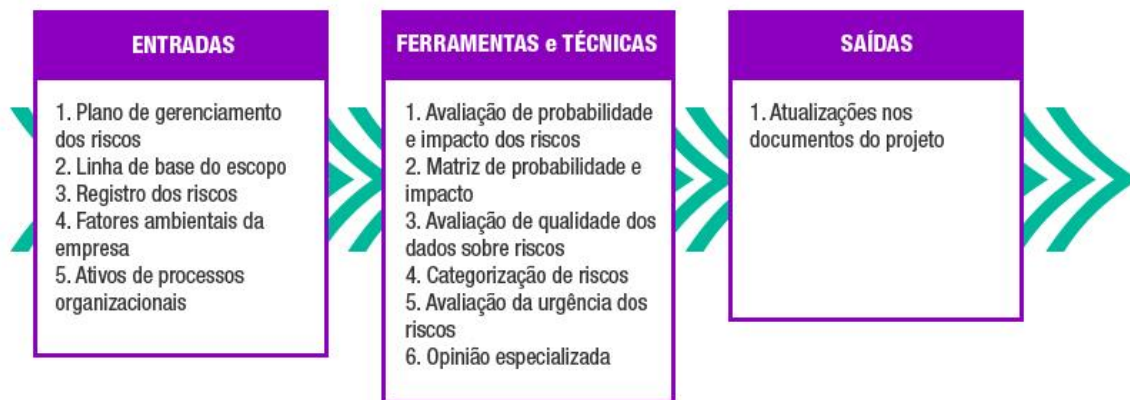
- **Registros dos Riscos:** documento em que os resultados da análise dos riscos e o planejamento das respostas aos riscos são registrados. Ele contém os resultados dos outros processos de gerenciamento dos riscos, conforme são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo.

15

3.3. O Processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos

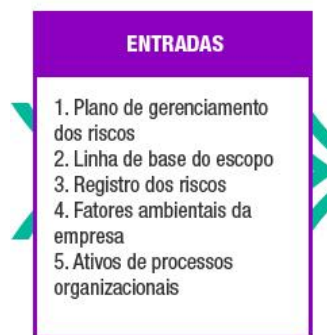
O processo 11.3 do Guia PMBOK - *Análise qualitativa dos riscos* tem como objetivo a priorização de quais riscos devem ser tratados inicialmente. Neste momento é importante enfatizar que o método de priorização utilizado por este processo é subjetivo.

Este método se baseia na priorização de quais riscos identificados de acordo com a probabilidade de ocorrência e seu impacto nos objetivos do projeto.



16

3.3.1. O Processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: entradas



Abaixo estão descritas as entradas desse processo.

- **Plano de Gerenciamento dos Riscos:** este documento descreve os papéis e responsabilidades para conduzir o gerenciamento dos riscos, orçamentos, atividades do cronograma para gerenciamento dos riscos, categorias de riscos, definições de probabilidade e impacto, a matriz de probabilidade e impacto e a revisão das tolerâncias a riscos das partes interessadas.

- **Linha de base de Escopo:** Fornece dados relativos às premissas do projeto as quais são encontradas na especificação do escopo do projeto.
- **Registros dos Riscos.**
- **Fatores Ambientais da Empresa.**
- **Ativos de Processos Organizacionais.**

Registros dos Riscos

Documento que contém os resultados da análise dos riscos e o planejamento das respostas aos riscos são registrados. Ele contém os resultados dos outros processos de gerenciamento dos riscos, conforme são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo.

Fatores Ambientais da Empresa

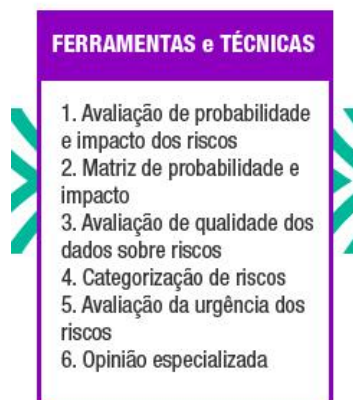
Estes fatores podem fornecer a visão e o contexto para a avaliação dos riscos, tais como: estudos do setor de projetos semelhantes por especialistas em riscos, e bancos de dados de riscos disponibilizados pelo setor ou por fontes proprietárias.

Ativos de Processos Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo realizar a análise qualitativa dos riscos incluem, informações de projetos semelhantes concluídos anteriormente.

17

3.3.2. O Processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: ferramentas e técnicas



Veja abaixo a descrição das ferramentas e técnicas desse processo.

- **Avaliação da probabilidade e impacto dos riscos:** A avaliação de probabilidade e impacto é feita para cada risco identificado através de entrevistas, reuniões ou outras técnicas.
- **Matriz de probabilidade e impacto:** A matriz de probabilidade e impacto tem como principal objetivo priorizar o tratamento dos riscos.

	Matriz de Probabilidade x Impacto				
Probabilidade					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

- **Avaliação qualitativa dos dados sobre riscos.**
- **Categorização dos Riscos.**
- **Avaliação da Urgência dos Riscos.**
- **Opinião Especializada.**

Avaliação qualitativa dos dados sobre riscos

A avaliação da qualidade dos dados usados para analisar os riscos é primordial para garantir que o planejamento feito em relação aos riscos seja efetivo.

Categorização dos Riscos

A categorização de riscos ajuda na otimização dos esforços, principalmente, relacionados aos planos de respostas.

Avaliação da Urgência dos Riscos

A urgência do risco pode ser analisada com sua probabilidade e seu impacto para determinar a priorização em relação ao plano de respostas.

Opinião Especializada

A opinião especializada é necessária para avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco a fim de determinar sua localização na matriz de probabilidade e impacto.

18

3.3.3. O Processo Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: saídas



Abaixo está descrita a saída desse processo.

- **Atualização dos Documentos do Projeto: Documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não se limitam a:**

- atualizações nos registros dos riscos,
- atualizações nos registros das premissas.

19

3.4. O Processo Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos

O processo 11.4 do Guia PMBOK - *Análise qualitativa dos riscos* têm como objetivo analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

Neste momento é importante enfatizar que este processo, por ser mais complicado de executar, deve ser feito com os riscos que foram priorizados pela análise qualitativa de riscos. Utiliza-se de técnicas como **simulação de Monte Carlo** e **análise da árvore de decisão** para avaliar a probabilidade de atingir objetivos específicos e identificar os riscos que exigem mais atenção e sua contribuição relativa para o risco total do projeto.

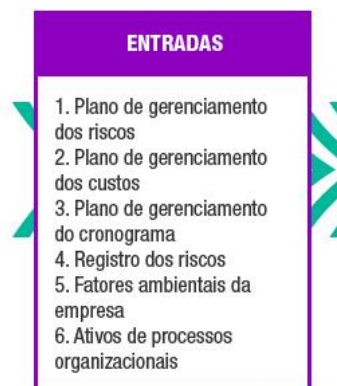
A simulação de Monte Carlo é feita por meio de *softwares* especializados e deve ser utilizado quando se tem um número maior de riscos e o efeito deles é cumulativo. Já a árvore de decisão deve ser utilizada quando se tem poucos riscos e se deseja tomar uma decisão específica.

Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



20

3.4.1. O Processo Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: entradas



Clique nos links para ver a descrição das **entradas** desse processo.

- [Plano de Gerenciamento dos Riscos.](#)
- [Plano de Gerenciamento dos Custos.](#)
- [Plano de Gerenciamento do Cronograma.](#)
- [Registros dos Riscos.](#)
- [Fatores Ambientais da Empresa.](#)
- [Os ativos de processos organizacionais.](#)

Plano de Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento de riscos tem como objetivo a documentação de papéis e responsabilidades, definições de análise de riscos, intervalos de tempo para revisões (e para eliminar riscos da revisão) e limites para riscos baixos, moderados e altos. Os limites ajudam a identificar os riscos para os quais são necessárias respostas específicas.

Plano de Gerenciamento dos Custos

Este documento fornece diretrizes sobre o estabelecimento e gerenciamento das reservas de riscos.

Plano de Gerenciamento do Cronograma

O plano de gerenciamento do cronograma fornece diretrizes para o estabelecimento e gerenciamento das reservas de riscos.

Registros dos Riscos

Documento que contém os resultados da análise dos riscos e o planejamento das respostas aos riscos são registrados. Ele contém os resultados dos outros processos de gerenciamento dos riscos, conforme são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo.

Fatores Ambientais da Empresa

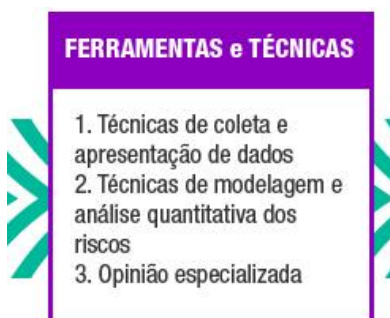
Os fatores ambientais da empresa podem fornecer a percepção e o contexto para a análise dos riscos, tais como estudos do setor de projetos semelhantes por especialistas em riscos, e bancos de dados de riscos disponibilizados pelo setor ou por fontes proprietárias.

Os ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos Organizacionais que podem influenciar o processo realizar a análise quantitativa dos riscos incluem, informações de projetos semelhantes concluídos anteriormente.

21

3.4.2. O Processo Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: ferramentas e técnicas



Veja abaixo a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

- **Técnicas de coleta e apresentação dos dados:**
 - **Entrevistas:** As técnicas de entrevistas se baseiam na experiência e em dados históricos para quantificar a probabilidade e o impacto dos riscos nos objetivos do projeto. As informações necessárias dependem dos tipos de distribuições de probabilidade que serão usados.
 - **Distribuições de produtividade:** As distribuições de probabilidades contínuas, amplamente usadas em modelagem e simulação, representam a incerteza em valores tais como durações de atividades do cronograma e custos de componentes do projeto.
- **Técnicas de modelagem e análise qualitativa dos riscos.**
- **Opinião Especializada.**

Técnicas de modelagem e análise qualitativa dos riscos

As técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos mais usadas são:

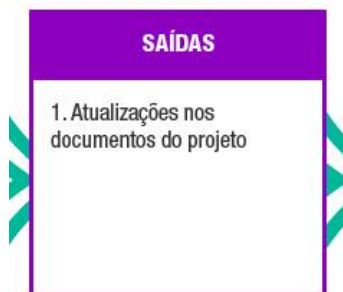
- Análise de sensibilidade;
- Análise do valor monetário esperado;
- Modelagem e simulação: A simulação mais conhecida e usada no mercado é a Simulação Monte Carlo.

Opinião Especializada

A opinião especializada (idealmente de especialistas com experiência relevante e recente) é necessária para identificar os impactos potenciais no custo e no cronograma, avaliar a probabilidade e para definir entradas, tais como distribuições de probabilidades, para as ferramentas.

22

3.4.3. O Processo Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: saídas



A seguir está listada a saída desse processo.

- **Atualização dos Documentos do Projeto:** Os documentos do projeto são atualizados com as informações resultantes da análise quantitativa dos Riscos.

23

3.5. O Processo Planejar Resposta aos Riscos

O processo 11.5 do Guia PMBOK – *Planejar Resposta aos Riscos* tem como objetivo desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Abaixo estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



24

3.5.1. O Processo Planejar as Respostas aos Riscos: entradas



Clique nos links para ver a descrição das **entradas** desse processo.

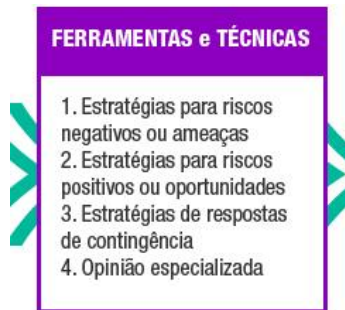
• Plano de Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento dos riscos fornece diretrizes, métodos e ferramentas para serem usados na análise quantitativa dos riscos.

• Registros dos Riscos

Documento em que contém os resultados da análise dos riscos e o planejamento das respostas aos riscos são registrados. Ele contém os resultados dos outros processos de gerenciamento dos riscos, conforme são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo.

3.5.2. O Processo Planejar as Respostas aos Riscos: ferramentas e técnicas



Veja a seguir a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

- **Estratégias para riscos negativos ou ameaças:** Estratégias para riscos negativos ou ameaças:
 - Eliminar.
 - Transferir.
 - Mitigar.
 - Aceitar.
 -
- **Estratégia de Resposta de Contingência:** Respostas para serem usadas somente caso o evento ocorra. Exemplo: Planos de contingência.
- **Opinião Especializada:** idealmente é a opinião de especialistas com experiência relevante e recente. É necessária para identificar os impactos potenciais no custo e no cronograma, avaliar a probabilidade e para definir entradas, tais como distribuições de probabilidades, para as ferramentas.

Eliminar

Remover em 100% a probabilidade que a ameaça ocorra. Exemplo: cancelar o projeto.

Transferir

Transferir total ou parcial o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro. Exemplo: fazer um seguro.

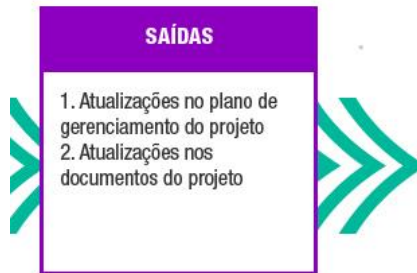
Mitigar

Reduzir a probabilidade e/ou impacto de um risco. Exemplo: Redundância de recursos.

Aceitar

Aceitar de forma ativa, estabelecendo plano de contingência caso o evento ocorra, ou de forma passiva, o risco será tratado quando ocorrer.

3.5.3. O Processo Planejar as Respostas aos Riscos: saídas



Clique nos links para conhecer as **saídas** desse processo.

- Atualizações no Plano de Gerenciamento de Projeto

Elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados como resultado da execução desse processo

- Atualização dos Documentos do Projeto

Os documentos do projeto são atualizados com as informações resultantes da análise quantitativa dos Riscos

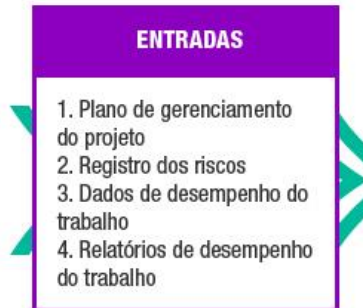
3.6. O Processo Controlar os Riscos

O processo 11.6 do Guia PMBOK – *Controlar os Riscos* é responsável pela implementação dos planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.

Abaixo estão listadas as entradas, ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



3.6.1. O Processo Controlar os Riscos: entradas



Clique para ver a descrição das **entradas** desse processo.

• Plano de Gerenciamento do Projeto

O plano de gerenciamento do projeto, que inclui o plano de gerenciamento dos riscos, fornece orientação para o monitoramento e controle dos riscos. Indivíduo ou grupo responsável pela comunicação da informação, e Indivíduo ou grupo que recebe a informação.

• Registros dos Riscos

Documento em que contém os resultados da análise dos riscos e o planejamento das respostas aos riscos são registrados. Ele contém os resultados dos outros processos de gerenciamento dos riscos, conforme são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo.

• Dados de Desempenho do Trabalho

Os dados de desempenho do trabalho são os valores das métricas e observações geradas na execução das atividades do projeto.

• Relatório de Desempenho do Trabalho

Organizam e resumem as informações sobre o desempenho do trabalho e apresentam análises comparando o realizado com o planejado (linha de base).

3.6.2. O Processo Controlar os Riscos: ferramentas e técnicas



Veja a seguir a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

- **Reavaliação dos Riscos:** A reavaliação de riscos pode resultar em:
 - Identificação de novos riscos,
 - Reavaliação dos riscos atuais e
 - Encerramento dos riscos que não estão mais vigentes.
- **Auditoria dos Riscos:** A auditoria é uma ferramenta usada para avaliar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos.
- **Análise de Variação e Tendências.**
- **Medição de Desempenho Técnico.**
- **Análise de Reservas.**
- **Reuniões.**

Análise de Variação e Tendências

A análise de variação é usada para comparar o real x o planejado. Para controlar os riscos de forma efetiva é necessário simular como o projeto se comportará baseado na tendência atual.

Medição de Desempenho Técnico

A medição de desempenho técnico é a medida dos indicadores associados ao desempenho técnico. Exemplo: Número de defeitos entregues.

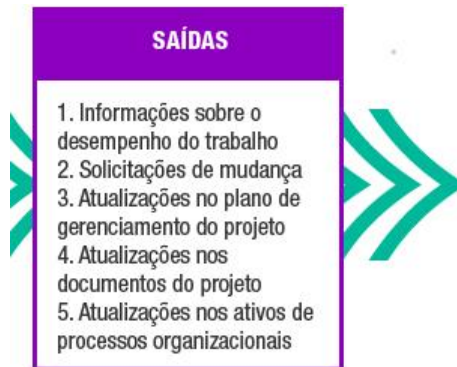
Análise de Reservas

É a análise das reservas de contingência de custos e prazos feitas. Ela compara a quantidade residual de reservas com a quantidade de risco restante a fim de determinar se as reservas restantes são suficientes.

Reuniões

O gerenciamento dos riscos do projeto deve ser um item da agenda nas reuniões periódicas de andamento do projeto. O tempo necessário para esse item variará, dependendo dos riscos identificados, da sua prioridade e da dificuldade de resposta.

3.6.3. O Processo Controlar os Riscos: saídas



Veja a seguir a descrição das saídas desse processo.

- **Informações sobre o Desempenho do Trabalho:** As informações sobre o desempenho do trabalho, como um resultado do processo Controlar os Riscos, fornecem um mecanismo para comunicar e apoiar o processo decisório do projeto.
- **Solicitações de Mudança:** A implementação de planos de contingência ou soluções alternativas às vezes resulta em uma solicitação de mudança.
- **Atualização do Plano de Gerenciamento do Projeto:** O processo controlar os riscos pode acionar mudanças no plano de gerenciamento dos Riscos assim como em outros componentes do plano de gerenciamento do projeto.
- **Atualizações nos Documentos do Projeto.**
- **Atualizações nos Ativos de Processos Organizacionais.**

Atualizações nos Documentos do Projeto

Os documentos do projeto podem ser atualizados como resultado do processo controlar os riscos. Essas atualizações podem incluir, mas não estão limitadas, a: Previsões, Relatórios de desempenho, e Registro das questões.

Atualizações nos Ativos de Processos Organizacionais

Os processos de gerenciamento dos riscos do projeto produzem informações que podem ser usadas para projetos futuros e devem ser capturadas nos ativos de processos organizacionais. Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- Modelos do plano de gerenciamento dos riscos, incluindo a matriz de probabilidade e impacto e o registro dos riscos,
- Estrutura analítica dos riscos, e
- Lições aprendidas nas atividades de gerenciamento dos riscos do projeto.

31

Para compreender melhor o processo de gerenciamento dos riscos do projeto, assista ao vídeo a seguir, que aborda o significado de risco para a organização, bem como os aspectos que o contornam.

https://www.youtube.com/watch?v=7O_LSoPASFw

32

RESUMO

O risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto. Desta forma os processos desta área de conhecimento tratam de todos os aspectos relevantes em relação aos riscos que podem vir a acontecer em um projeto, seja ele positivo ou negativo.

O Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Os processos do grupo de Processos de Planejamento são:

- **Planejar o Gerenciamento dos Riscos** – tem como objetivo definir como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos em um determinado projeto. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros processos desta área de conhecimento;
- **Identificar os Riscos** – é responsável por determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar as suas características. O processo de identificação de riscos deve ser feito de forma iterativa e pode se valer de várias formas de informação, como por exemplo: informações históricas, técnica de brainstorming, método de Delphi, entrevistas etc.;
- **Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos** – permite priorizar quais riscos devem ser tratados inicialmente. É um método subjetivo de priorização de riscos identificados que avalia a prioridade com base na probabilidade de ocorrerem e seu impacto nos objetivos do projeto;
- **Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos** – tem como objetivo analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

O processo Planejar as Resposta aos Riscos tem como objetivo o desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

O processo Controlar os Riscos tem como objetivo a implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhando os riscos identificados, monitorando riscos residuais, identificando novos riscos e avaliando a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

UNIDADE 4 – INTRODUÇÃO AO GUIA PMBOK: AQUISIÇÕES, COMUNICAÇÕES, RISCOS E PARTES INTERESSADAS

MÓDULO 3 – ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

01

1 - ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

Bem-vindos a mais uma etapa do nosso estudo. Vamos estudar agora os processos da área de conhecimento que trata do gerenciamento das Aquisições do projeto. Esta área de conhecimento visa propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor. Assim ao final do estudo deste módulo, estaremos aptos a responder a questionamentos do tipo:



Como o gerenciamento das aquisições pode minimizar as dificuldades vivenciadas pelas organizações em identificar, gerenciar, responder e controlar as aquisições do projeto?

Segundo o Guia PMBOK, 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 quanto o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.



02

O **gerenciamento de aquisições** é uma das áreas de conhecimento do Guia PMBOK® frequentemente empregada no gerenciamento de projetos, seja o projeto de pequeno, médio ou de grande porte, porquanto esta área de conhecimento e seus processos, boas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas podem apoiar decisões importantes relacionadas ao cotidiano dos processos de aquisições das organizações, tais como:

- comprar ou terceirizar;
- avaliar que tipo de contratação atende de forma eficaz e eficientes as necessidades da organização;
- planejar, conduzir e controlar as aquisições.

Assim, uma das razões que tem fomentado o interesse das organizações em investir nas boas práticas de gerenciamento das aquisições do projeto está relacionada ao **aumento da prática da terceirização** pelas organizações. Neste cenário, a figura do fornecedor tem sido vista como um personagem importante para a realização do projeto, seja este fornecedor de recursos ou serviços. Em muitos casos o fracasso de fornecedores de materiais, equipamentos ou serviços durante o andamento do projeto poderá trazer impactos significativos ao cumprimento do projeto, ou mesmo comprometer a sua realização. Para poder alcançar os objetivos do projeto, o gerente de projeto deve conhecer e estar alinhado às boas práticas da gestão de aquisições.



Vale enfatizar que o gerenciamento de aquisições é extremamente importante, não só pela redução de custos, orçamentos com maiores precisões e sim também por uma melhor administração de contratos durante o projeto, garantindo assim que o fornecedor cumpra com o que foi acordado, além de documentar e alimentar um banco de dados com os melhores fornecedores garantindo assim o sucesso nas aquisições dos próximos projetos.

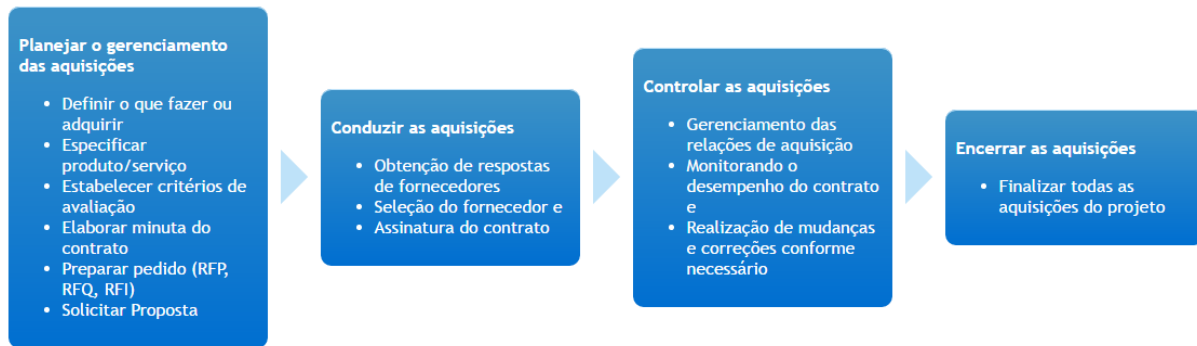
03

2 - VISÃO GERAL DA ÁREA DE CONHECIMENTO: 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.

Compreende 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.

Abrange também a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.



Esses processos interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento. De acordo com os requisitos do projeto, cada processo pode envolver o esforço de um grupo ou de uma pessoa. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e em uma ou mais fases do projeto, caso o projeto seja dividido em fases.

04

3 - PROCESSOS QUE ENVOLVEM O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

No quadro abaixo estão elencados todos os processos que compõem o Gerenciamento das Aquisições.

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
	12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições

Processo do Grupo de Processos de Planejamento

12.1. Planejar o Gerenciamento das Aquisições.

Processo do Grupo de Processos de Execução

12.2. Conduzir as Aquisições.

Processo do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

12.3. Controlar as Aquisições.

Processo do Grupo de Processos de Encerramento

12.4. Encerrar as Aquisições.

12.1. Planejar o Gerenciamento das Aquisições

Este processo tem como insumo a documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

12.2. Conduzir as Aquisições

Este processo é responsável pela obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

12.3. Controlar as Aquisições

Este processo tem como objetivo permite o gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário.

12.4. Encerrar as Aquisições

Este processo tem como objetivo a finalização de cada uma das aquisições do projeto.

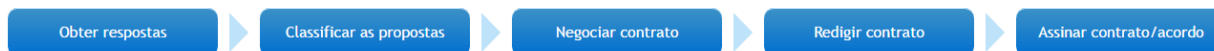
05**3.1. O Processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições**

O processo 12.1 do Guia PMBOK - *Planejar o gerenciamento das aquisições* tem como objetivo a documentação das decisões de compra do projeto, especificando a abordagem e identificando potenciais fornecedores, identificar as necessidades que podem / devem ser mais bem atendidas, escopo identificar quais componentes da EAP serão realizados e quais serão fornecidos por terceiros.

Resumidamente, as principais etapas do processo planejar aquisições são:

- Selecionar quais pacotes de trabalho serão adquiridos externamente;
- Especificar os itens a serem adquiridos com base na declaração de trabalho;
- Estabelecer critérios de avaliação, requisitos contratuais e cria-se a solicitação da proposta (RFP);
- Enviar a RFP para os fornecedores qualificados.

Assim, a condução das aquisições inicia após o envio da RFP e tem como principais etapas:

**RFP**

O termo RFP vem do inglês “Request for Proposal”, em tradução livre “Solicitação de Propostas”. Essa solicitação de proposta é fundamental para a gestão de fornecedores, pois estabelece o ambiente para uma concorrência, definindo os alicerces para a negociação, como: escopo, condições e responsabilidades. A RFP é utilizada quando se precisa pedir o orçamento de um projeto complexo, com diferentes cenários a várias empresas.

Obter respostas

A obtenção de respostas das solicitações (RFP, RFQ, RFI) envolve:

- Reuniões com licitantes para garantir que o fornecedor entenda corretamente sua necessidade.
- Publicidade para ampliar sua lista de fornecedores em potencial.
- Pesquisa na internet principalmente para aquisição de produtos. Sites de comparação de preços ajudam a comprar pelo melhor preço com menor esforço.
- Saída: Propostas/Cotações Recebidas

Classificar as propostas

A classificação de propostas e seleção de fornecedor(es) envolve:

- Critérios para seleção de fontes para classificar as propostas.
- Para aquisições mais complexas, Técnicas de avaliação de propostas, como a criação de um comitê de avaliação pode evitar uma seleção indevida.
- Para validar os valores das propostas, o uso de estimativas independentes. Caso existam grandes diferenças, pode ter sido gerada por uma declaração de trabalho mal redigida e com ambiguidades.
- A opinião especializada é muito usada para validar o conteúdo das propostas recebidas, principalmente, nas áreas que sua empresa conhece mesmo.
- Saída: Proposta Classificada / Fornecedor selecionado.

Negociar contrato

- Negociações das aquisições.

Redigir contrato

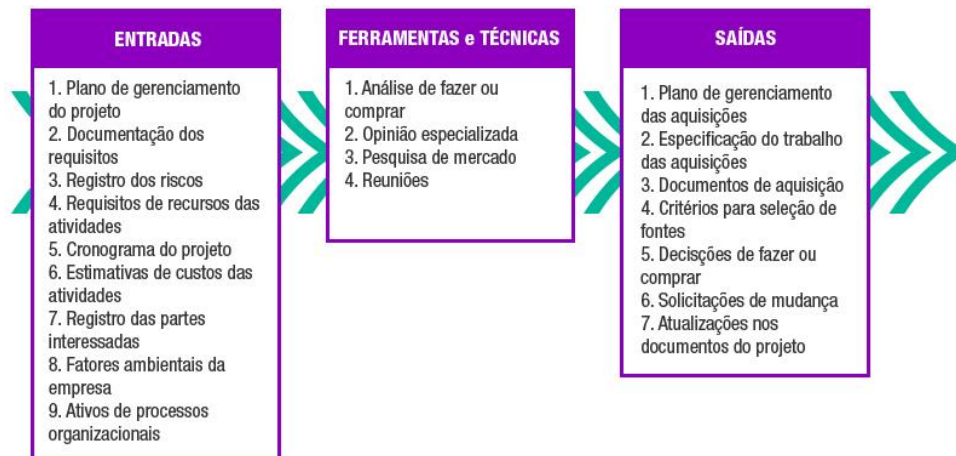
- Opinião especializada.

Assinar contrato/acordo

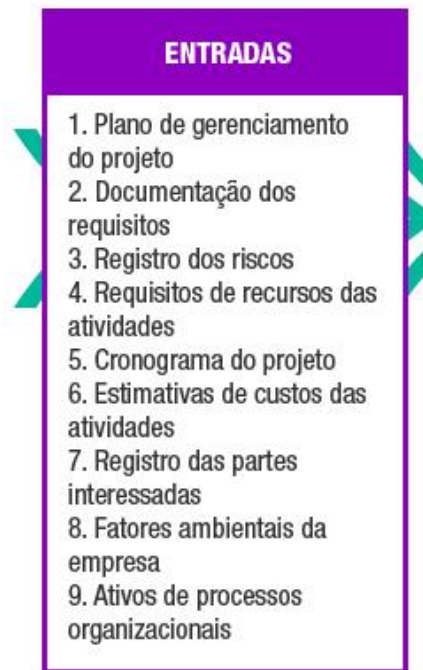
- Saída: Assinatura do contrato de aquisição.

06

Abaixo estão listadas as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições.



3.1.1. O Processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições: entradas



Clique nos links a seguir para ver a descrição das **entradas** desse processo.

- [Plano de Gerenciamento de Projeto.](#)
- [Documentação dos Requisitos.](#)
- [Registro dos Riscos.](#)
- [Requisitos de Recurso das Atividades.](#)
- [Cronograma do Projeto.](#)
- [Estimativa dos Custos das Atividades.](#)
- [Registro das Partes Interessadas.](#)
- [Fatores Ambientais da Empresa.](#)
- [Ativos de Processos Organizacionais.](#)

Plano de Gerenciamento de Projeto

Este documento descreve a necessidade, a justificativa, os requisitos e os limites atuais do projeto.

Documentação dos Requisitos

Este documento descreve como cada requisito deve ser atendido pelo projeto para satisfazer a(s) necessidade(s) do negócio.

Registro das Riscos

Este documento contém a lista de riscos, juntamente com os resultados da análise dos riscos e o planejamento das respostas aos riscos.

Requisitos de Recurso das Atividades

Os requisitos de recursos das atividades contêm informações sobre necessidades específicas como pessoal, equipamentos ou localização.

Cronograma do Projeto

O cronograma do projeto contém informações sobre prazos requeridos ou datas estabelecidas para resultados.

Estimativa dos Custos das Atividades

Este documento contém as estimativas de custos da atividade de aquisição. Estas informações podem ser utilizadas para avaliar se as licitações ou propostas recebidas de fornecedores potenciais.

Registro das Partes Interessadas

Este documento fornece detalhes sobre os participantes no projeto e seus interesses no projeto.

Fatores Ambientais da Empresa

Os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo Planejar o gerenciamento das aquisições incluem, mas não estão limitados, a:

- Condições do mercado;
- Produtos, serviços e resultados disponíveis no mercado;
- Fornecedores, incluindo desempenho anterior ou reputação;
- Termos e condições usuais para produtos, serviços e resultados ou para o setor específico;
- Requisitos locais exclusivos.

Ativos de Processos Organizacionais

São os ativos relacionados aos processos da empresa que contribuem para o sucesso do projeto. Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de planejar o gerenciamento das aquisições incluem, mas estão limitados a: acordos, contratos, sistemas de gerenciamento, e Políticas, procedimentos e diretrizes formais de aquisições. Todas as relações contratuais legais geralmente se encaixam em uma de duas famílias genéricas: de preço fixo ou de custos reembolsáveis. Além disso, existe um terceiro tipo híbrido comumente em uso chamado de contrato por tempo e materiais. Os tipos de contratos mais populares em uso são discutidos a seguir como tipos distintos, mas na prática não é incomum combinar um ou mais tipos em uma única aquisição. Existem basicamente três tipos de contratos, conforme definidos a seguir:

- **Contratos de PREÇO FIXO.**
- **Contratos de CUSTOS REEMBOLSÁVEIS.**
- **Contratos de TEMPO E MATERIAL.**

Contratos de PREÇO FIXO

Preço fixo total para determinado produto ou serviço a ser fornecido, podendo incorporar incentivos e penalidades. Nos contratos de preço fixo, os compradores devem especificar detalhadamente os produtos ou serviços a serem adquiridos, uma vez que mudanças de escopo acarretam aumentos no preço do contrato.

- Contratos de Preço Fixo Garantido (PFG)
- Contrato de Preço Fixo com Remuneração de Incentivo (PFRI)
- Contratos de Preço Fixo com Ajuste Econômico do Preço (PFAEP)

Contratos de CUSTOS REEMBOLSÁVEIS

Envolve o reembolso dos custos incorridos, acrescidos de uma remuneração que corresponde ao lucro do fornecedor. Também podem incluir cláusulas de incentivos e penalidades. É uma modalidade de contratação mais flexível, não exigindo a definição detalhada de todo o escopo do produto ou serviço contratado.

Contratos de Custo mais Remuneração Fixa (CMRF)

Contratos de Custo mais Remuneração de Incentivo (CMRF)

Contratos de Custo mais Remuneração Concedida (CMRC)

Contratos de TEMPO E MATERIAL

Tipo de contrato híbrido que contém aspectos tanto de contratos de custos reembolsáveis quanto de contratos de preço fixo, geralmente utilizados para aquisições menores. Neste tipo de contrato, o fornecedor oferece uma cotação de seus produtos e serviços, enquanto o comprador pode adquiri-los na medida de sua necessidade.

08**3.1.2. O Processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições: ferramentas e técnicas**

Veja a seguir a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

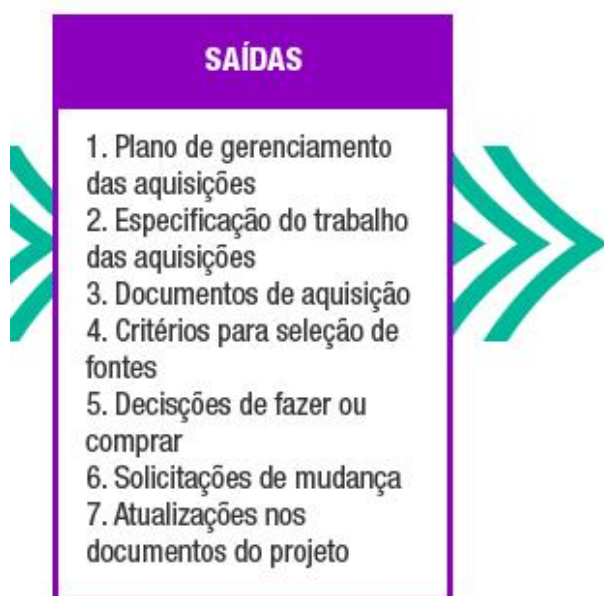
- **Análise de Fazer ou Comprar:** Esta é uma técnica geral de gerenciamento usada para determinar se um trabalho específico pode ser mais bem realizado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas.
- **Opinião Especializada:** A opinião técnica especializada é usada com frequência para avaliar as entradas e saídas desse processo. A opinião especializada também pode ser usada para desenvolver ou modificar os critérios que serão usados para avaliar as propostas dos fornecedores. A opinião legal especializada pode envolver os serviços de pessoal da área jurídica para fornecer auxílio em questões, termos e condições exclusivos de aquisições.
- **Pesquisa de Mercado.**
- **Reuniões.**

Pesquisa de Mercado

Estas pesquisas de mercado têm como objetivo a análise das capacidades dos setores e vendedores específicos.

Reuniões

Segundo o Guia PMBOK, a pesquisa apenas pode não fornecer informações específicas suficientes para formular uma estratégia de aquisições sem reuniões adicionais de troca de informações com os licitantes potenciais. Ao colaborar com os potenciais licitantes, a organização que está adquirindo o material ou serviço pode se beneficiar, enquanto o fornecedor pode influenciar numa abordagem ou num produto mutualmente benéfico.

09**3.1.3. O Processo Planejar o Gerenciamento das Aquisições: saídas**

Clique nos links a seguir para ver a descrição das **saídas** desse processo.

- [Plano de Gerenciamento das Aquisições.](#)
- [Especificação do Trabalho das Aquisições.](#)
- [Documento de Aquisição.](#)
- [Critérios de Seleção de Fontes.](#)
- [Decisão de Fazer ou Comprar.](#)
- [Solicitações de Mudança.](#)
- [Atualizações de Documentos do Projeto.](#)

Plano de Gerenciamento das Aquisições Este documento é um componente do plano de gerenciamento do projeto que descreve como a equipe do projeto adquirirá produtos e serviços fora da organização executora. Ele descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, do desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.
Especificação do Trabalho das Aquisições Este documento descreve, do ponto de vista do fornecedor sendo contratado, todo o trabalho a ser entregue pelo mesmo.
Documento de Aquisição Os documentos de aquisição são usados para solicitar propostas dos fornecedores em potencial.
CrITÉrios de Seleção de Fontes Estes critérios são usados para medir, comparar e/ou pontuar as propostas dos fornecedores.
Decisão de Fazer ou Comprar Este documento apresenta as conclusões obtidas em relação aos produtos, serviços ou resultados do projeto adquiridos fora da organização do projeto ou realizados internamente pela equipe do projeto. Também podem incluir decisões de exigir apólices de seguros ou contratos de bônus de desempenho para abordar alguns dos riscos identificados.
Solicitações de Mudança Este documento descreve solicitações de mudança decorrentes de decisões envolvendo a aquisição de mercadorias, serviços ou recursos.
Atualizações de Documentos do Projeto Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a: documentação dos requisitos, matriz de rastreabilidade dos requisitos, e registro dos riscos.

10

3.2. O Processo Conduzir as Aquisições

O processo 12.2 do Guia PMBOK - *Conduzir as Aquisições* tem como objetivo a determinação das Aquisições que podem afetar o projeto e de que documentação de suas características.

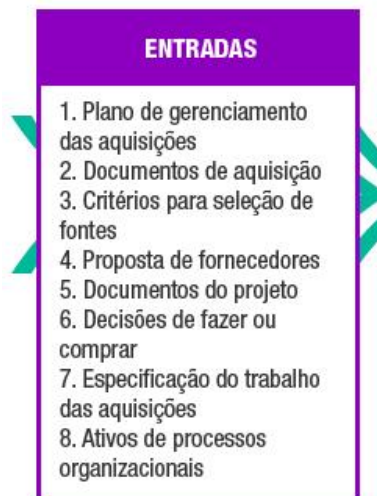
Este processo é iterativo e inicia-se logo no começo do projeto, pois algumas Aquisições são evidenciadas durante a execução do projeto.

A imagem abaixo apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo.



11

3.2.1. O Processo Conduzir as Aquisições: entradas



Clique nos links abaixo para ver a descrição das **entradas** desse processo.

- [O plano de gerenciamento das Aquisições.](#)
- [Documentos das Aquisições.](#)
- [Critérios para Seleção de fontes.](#)
- [Propostas dos Fornecedores.](#)
- [Documentos do projeto.](#)
- [Decisões de Fazer ou Comprar.](#)
- [Especificação do Trabalho das Aquisições.](#)
- [Ativos de Processos Organizacionais.](#)

O plano de gerenciamento das Aquisições

Este documento descreve como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato.

Documentos das Aquisições

Estes documentos fornecem um registro de atividades para contratos e outros acordos.

Critérios para Seleção de fontes

Estes critérios para seleção de fontes podem incluir informações sobre a competência, capacidade, datas de entrega, custo dos produtos, custo do ciclo de vida, conhecimentos técnicos e abordagem do contrato exigidos do fornecedor.

Propostas dos Fornecedores

Estes documentos são preparados em resposta aos documentos de aquisição (RFP, RFI, RFQ) e são a principal referência para selecionar o melhor fornecedor.

Documentos do projeto

São documentos que podem incluir as decisões contratuais relacionadas com o risco incluídas no registro dos riscos.

Decisões de Fazer ou Comprar

Este documento descreve as conclusões obtidas em relação aos produtos, serviços ou resultados do projeto adquiridos fora da organização do projeto ou realizados internamente pela equipe do projeto. Neste contexto, este documento pode incluir decisões relativas a apólices de seguros ou contratos de bônus de desempenho para abordar alguns dos riscos identificados. O documento das decisões de fazer ou comprar pode ser simples; por exemplo, apenas uma lista contendo uma breve justificativa para as decisões.

Especificação do Trabalho das Aquisições

Este documento descreve do ponto de vista do fornecedor sendo contratado todo o trabalho a ser entregue pelo mesmo. As especificações do trabalho podem incluir, mas não estão limitadas a: especificações, quantidade desejada, níveis de qualidade, dados de desempenho, período de desempenho, local de trabalho.

Ativos de Processos Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Conduzir as aquisições incluem, entre outros: listas de fornecedores em potencial e previamente qualificados, informações sobre experiências passadas relevantes com os fornecedores, tanto positivas quanto negativas, e acordos anteriores.

3.2.2. O Processo Conduzir as Aquisições ferramentas e técnicas



Veja a seguir a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

- **Reuniões com Licitantes:** Estas reuniões têm como objetivo assegurar que todos os fornecedores em potencial tenham um entendimento claro e comum da aquisição (tanto dos requisitos técnicos quanto dos contratuais) e que nenhum licitante receba um tratamento preferencial. Para serem justos, os compradores devem ter muito cuidado para assegurar que todos os fornecedores em potencial ouçam todas as perguntas de cada fornecedor em potencial e todas as respostas do comprador.
- **Técnicas de Avaliação de Propostas:** Estas técnicas têm como objetivo definir o processo formal de revisão da avaliação conforme políticas de aquisição do comprador.
- **Estimativas Independentes:** Estas estimativas são usadas para verificar as respostas propostas. Caso existam grandes diferenças entre as propostas.
- **Opinião Especializada.**
- **Publicidade.**
- **Técnicas Analíticas.**
- **Negociações das aquisições.**

Opinião Especializada

A opinião especializada pode ser usada na avaliação das propostas dos fornecedores. A avaliação das propostas pode ser realizada por uma equipe multidisciplinar de revisão com experiência em cada uma das áreas cobertas pelos documentos de aquisição e o contrato proposto. Isso pode incluir conhecimentos de disciplinas funcionais, como contratos, direito, finanças, contabilidade, engenharia, planejamento, pesquisa, desenvolvimento, vendas e fabricação.

Publicidade

Mecanismo utilizado para divulgação de anúncio em publicações de grande circulação, como em jornais selecionados ou em publicações comerciais especializadas, com o objetivo de ampliar a lista de fornecedores em potencial.

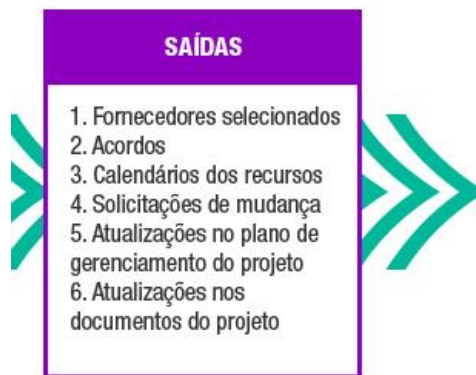
Técnicas Analíticas

Estas técnicas são utilizadas para ajudar as organizações a identificar o preparo do vendedor para fornecer o resultado final pretendido, determinar o custo esperado para suportar o orçamento, e evitar os excessos de custos decorrentes de mudanças.

Negociações das Aquisições

Mecanismo utilizado para obter acordo mútuo antes da assinatura o contrato e para detalhar os requisitos e outros termos como:

- Responsabilidades
- Ajustes de cláusulas do contrato
- Multas e penalidades para as partes
- Autoridade para fazer mudanças
- Legislação e termos aplicáveis
- Abordagens de gerenciamento
- Direitos de propriedade
- Soluções técnicas
- Cronograma
- Pagamentos
- Preços

13**3.2.3. O Processo Conduzir as Aquisições saídas**

Veja a seguir a descrição das **saídas** desse processo.

- **Fornecedores Selecionados:** Lista de fornecedores considerados como estando em uma faixa competitiva de acordo com o resultado da avaliação da proposta ou da licitação, e que negociaram uma minuta do contrato que se tornará o contrato real quando for feita a adjudicação.
- **Acordos:** Este documento contém os termos e condições do item produto ou serviço a ser adquirido.
- **Calendário de Recursos:** Os calendários dos recursos contêm a quantidade e a disponibilidade dos recursos do projeto.

- **Solicitações de Mudança.**
- **Atualizações do Plano de Gerenciamento de Projeto.**
- **Atualizações dos Documentos de Projeto.**

Solicitações de Mudança

As solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes são processadas para revisão e disposição por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças.

Atualizações do Plano de Gerenciamento de Projeto

Atualização do plano de gerenciamento de projeto para refletir as definições do processo conduzir as aquisições.

Atualizações dos Documentos de Projeto

Atualização de documentos do projeto para refletir as definições do processo conduzir as aquisições, tais como:

- documentação dos requisitos,
- matriz de rastreabilidade de requisitos,
- registro dos riscos, e
- registro das partes interessadas.

14

3.3. O Processo Controlar as Aquisições

O processo 12.3 do Guia PMBOK - *Controlar as aquisições* tem como objetivo o gerenciamento das relações de aquisição, por meio do monitoramento do desempenho do contrato e da realização de mudanças e correções conforme necessário, com vistas a garantir que o desempenho do fornecedor esteja adequado aos requisitos contratuais.

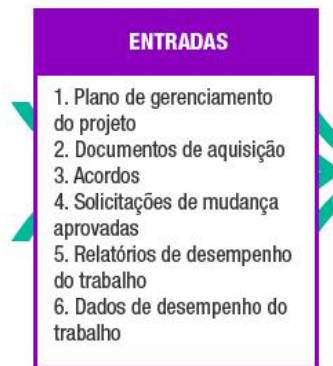
É importante enfatizar que o processo *Controlar as aquisições* analisa e documenta como o fornecedor está se desempenhando ou se desempenhou com base no contrato, e estabelece ações corretivas quando necessário. Essa revisão do desempenho pode ser usada como uma medida da competência do fornecedor para realizar trabalhos similares em projetos futuros. Avaliações semelhantes também são realizadas quando é necessário confirmar que um fornecedor não está cumprindo as obrigações contratuais e quando o comprador precisa considerar ações corretivas. O processo Controlar as aquisições captura os detalhes necessários para o gerenciamento de quaisquer cancelamentos antes do tempo do trabalho contratado (por justa causa, conveniência ou inadimplência) de acordo com a cláusula de rescisão do acordo. Esses detalhes são usados no processo Encerrar as aquisições para cancelar o acordo.

A imagem abaixo apresenta as entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo.



15

3.3.1. O Processo Controlar as Aquisições: entradas



Abaixo estão descritas as **entradas** desse processo.

- **Plano de Gerenciamento de Projeto:** este documento tem como objetivo descrever como os processos de aquisição serão gerenciados, do desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.
- **Documentos de Aquisição:** Contêm registros completos de apoio para a administração dos processos de aquisição; isso inclui adjudicações de contratos de aquisição e a especificação do trabalho.
- **Acordos:** Documento que contém os acordos e entendimentos entre as partes, incluindo o entendimento dos deveres de cada parte.
- **Solicitações de Mudanças Aprovadas.**
- **Relatórios de Desempenho de Trabalho.**
- **Dados de Desempenho do Trabalho.**

Solicitações de Mudanças Aprovadas

Estas solicitações podem incluir modificações nos termos e condições do contrato, incluindo a especificação do trabalho da aquisição, a definição de preços e as descrições dos produtos, serviços ou resultados a serem fornecidos.

Relatórios de Desempenho de Trabalho

Estes relatórios contêm a documentação técnica desenvolvida pelo fornecedor e outras informações fornecidas de acordo com os termos do contrato e a informações de desempenho do trabalho, as quais indicam os resultados que foram concluídos ou que não foram.

Dados de Desempenho do Trabalho

As informações sobre o desempenho do trabalho incluem:

- grau de conformidade com os padrões de qualidade;
- custos realizados ou comprometidos, e
- identificação das faturas do fornecedor que foram pagas.

16**3.3.2. O Processo Controlar as Aquisições: ferramentas e técnicas**

Abaixo estão descritas as **ferramentas e técnicas** desse processo.

- **Sistema de Controle de Mudanças ou Contrato:** Este sistema tem como objetivo definir o processo pelo qual as aquisições podem ser modificadas. Ele inclui os documentos, sistemas de acompanhamento, procedimentos de resolução de disputas e os níveis de aprovação necessários para autorizar as mudanças. O sistema de controle de mudanças no contrato está integrado ao sistema de controle integrado de mudanças.
- **Análise de Desempenho das Aquisições:** A matriz de probabilidade e impacto tem como principal objetivo priorizar o tratamento das Aquisições.
- **Inspeções e Auditorias:** **Inspeções e auditorias solicitadas pelo comprador e apoiadas pelo fornecedor, conforme especificado no** contrato de aquisição, podem ser conduzidas durante a execução do projeto para verificar a conformidade nos processos de trabalho ou nos resultados do fornecedor. Se for autorizado por contrato, algumas equipes de inspeção e auditoria podem incluir pessoal de aquisições do comprador.
- **Relatórios de Desempenho.**
- **Sistemas de Pagamento.**
- **Administração de Reivindicações.**
- **Sistema de Gerenciamento de Registros.**

Relatórios de Desempenho

Estes relatórios documentam as informações de desempenho do trabalho resultantes dessa avaliação, são em seguida relatadas, como apropriado. Os relatórios de desempenho proporcionam à gerência informações sobre a eficácia com que o fornecedor está atingindo os objetivos contratuais.

Sistemas de Pagamento

Estes sistemas têm como objetivo apoiar a equipe do projeto no controle de pagamento de fornecedores.

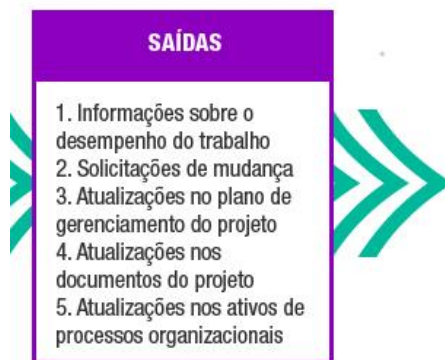
Administração de Reivindicações

Mecanismo que tem como objetivo Administração de reivindicações tem como objetivo solucionar as reivindicações de forma adequada e justa para ambas as partes.

Sistema de Gerenciamento de Registros

Este sistema é usado pelo gerente de projetos para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição.

17

3.3.3. O Processo Controlar as Aquisições: saídas

Abaixo estão descritas as **saídas** desse processo.

Informações sobre Desempenho do Trabalho

Este documento é utilizado como base para a identificação de problemas atuais em potencial a fim de apoiar reivindicações futuras ou novas aquisições.

Solicitações de Mudança

Este documento fornece um panorama das solicitações de mudança no plano de gerenciamento do projeto, nos planos auxiliares e em outros componentes, resultantes das atividades do processo controlar as aquisições.

Atualizações no Plano de Gerenciamento de Projetos

O plano de gerenciamento do projeto que pode ser atualizado no que diz respeito, a: plano de gerenciamento de aquisições, linha de base do cronograma e dos custos.

Atualização dos Documentos do Projeto

A documentação da aquisição inclui, mas não se limita ao contrato de aquisição com todos os cronogramas de apoio, as mudanças no contrato solicitadas mas não aprovadas, e as solicitações de mudança aprovadas.

Atualização dos Ativos de Processos Organizacionais

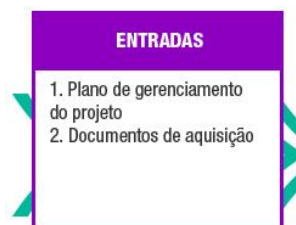
Os elementos dos ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros: cronograma e solicitações de pagamento; documentação da avaliação do desempenho do fornecedor.

18**3.4. O Processo Encerrar as Aquisições**

O processo 12.4 do Guia PMBOK - *Encerrar as aquisições* tem como objetivo a finalização de todas as atividades e de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Neste momento o gerente deverá revisar todas as informações prévias dos encerramentos anteriores, conferindo e assegurando que todo o trabalho do projeto está completo e que o mesmo atingiu seus objetivos.

A imagem abaixo apresenta as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.

**19****3.4.1. O Processo Encerrar as Aquisições: entradas**

Clique a seguir para ver a descrição das **entradas** desse processo.

Plano de Gerenciamento de Projeto

O plano de gerenciamento do projeto contém o plano de gerenciamento das aquisições que fornece os detalhes e diretrizes para o encerramento das aquisições.

Documentos de Aquisições

Documentos contendo informações sobre o cronograma do contrato, escopo, qualidade e desempenho de custos, bem como toda a documentação das mudanças no contrato, registros de pagamento e resultados de inspeções, são catalogadas. Essas informações podem ser usadas como informações de lições aprendidas e como uma base para avaliar contratados para contratos futuros.

20

3.4.2. O Processo Encerrar as Aquisições: ferramentas e técnicas



Clique a seguir para ver a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

Auditorias de Aquisições

A auditoria de aquisições é uma análise estruturada de todos os processos de aquisições, que inicia com as decisões de comprar e finaliza com o encerramento das aquisições.

Seu principal objetivo é identificar as lições aprendidas que possam ser usados na preparação ou na administração de contratos futuros.

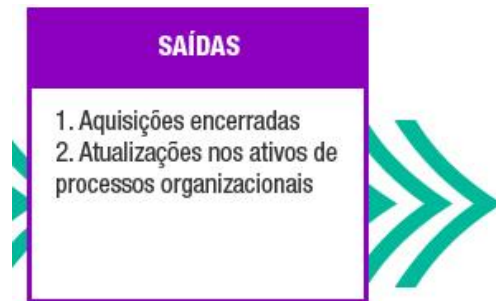
Negociações das Aquisições

Tem como objetivo o acerto final justo de todas as questões, reivindicações e disputas pendentes. Assim, caso possível o acordo por meio de negociação direta, deve-se explorar alguma forma de resolução alternativa de disputas, incluindo mediação ou arbitragem.

Sistema de Gerenciamento de Registros

O sistema de gerenciamento de registros é usado pelo gerente de projetos para gerenciar os registros e a documentação do contrato e da aquisição. Os documentos e correspondência do contrato são arquivados através do sistema de gerenciamento de registros como parte do processo Encerrar as aquisições.

3.4.3. O Processo Encerrar as Aquisições: saídas



Veja a seguir a descrição das **saídas** desse processo.

- **Aquisições Encerradas:** Segundo o Guia PMBOK as aquisições são dadas como encerradas quando o comprador, em geral por meio do administrador de aquisições autorizado, envia ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato foi concluído. Os requisitos de encerramento formal das aquisições em geral são definidos nos termos e condições do contrato e são incluídos no plano de gerenciamento das aquisições.
- **Atualização de Ativos de Processos Organizacionais:** Os elementos dos ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:
 - Arquivo de aquisições.
 - Aceitação da entrega.
 - Documentação de lições aprendidas.

Arquivo de aquisições

Um conjunto completo de documentos indexados do contrato, incluindo o contrato encerrado, é preparado para inclusão com os arquivos finais do projeto.

Aceitação da entrega

A documentação da aceitação formal das saídas fornecidas pelo fornecedor poderá ser retida pela organização. O processo Encerrar as aquisições garante o cumprimento desse requisito de documentação. Os requisitos para a aceitação formal das saídas e o modo como tratar as saídas que não estão em conformidade são normalmente definidos no contrato.

Documentação de lições aprendidas

As lições aprendidas, a experiência adquirida e as recomendações de melhoria dos processos devem ser incluídas nos arquivos do projeto para melhorar as aquisições futuras.

RESUMO

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 quanto o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

Processo do Grupo de Processos de Planejamento:

- **Planejar o Gerenciamento das Aquisições** – tem como a documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

Processo do Grupo de Processos de Execução:

- **Conduzir as Aquisições** – é responsável pela obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

Processo do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle:

- **Controlar as Aquisições** – tem como objetivo o gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário.

Processo do Grupo de Processos de Encerramento:

- **Encerrar as Aquisições** – Este processo tem como objetivo a finalização de cada uma das aquisições do projeto.

O Plano de Gerenciamento de Aquisições é um componente do plano de gerenciamento do projeto que descreve como a equipe do projeto adquirirá produtos e serviços fora da organização executora. Ele descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, do desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.

UNIDADE 4 – INTRODUÇÃO AO GUIA PMBOK: AQUISIÇÕES, COMUNICAÇÕES, RISCOS E PARTES INTERESSADAS

MÓDULO 4 – ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

01

1- GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Bem-vindos à última etapa da nossa disciplina. Vamos estudar agora os processos da área de conhecimento que trata do **Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto**. Esta área de conhecimento é essencial para aumentar os índices de sucesso dos projetos, pois todos eles possuem partes interessadas e precisam ser gerenciados, ou seja, é importante saber o que pode causar um impacto no projeto e saber o que fazer com cada um deles.

Assim, ao final desta etapa, estaremos aptos a responder a questionamentos do tipo:



Quais são as principais dificuldades no gerenciamento das partes interessadas?

Segundo o Guia PMBOK, o Gerenciamento das Partes Interessadas do projeto inclui os processos necessários para **identificar as pessoas, grupos ou organizações** que possam afetar ou ser afetado pelo projeto, para analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto sobre o projeto e para **desenvolver estratégias de gerenciamento adequadas** para efetivamente **engajar as partes interessadas nas decisões e na execução do projeto**.

Importante enfatizar que o gerenciamento das partes interessadas tem entre os seus objetivos trabalhar na comunicação contínua com as partes interessadas, visando o entendimento das 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.

02

Sendo uma área de conhecimento muito importante, o gerenciamento de partes interessadas do projeto visa aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto de eventos adversos.



Respondendo à pergunta feita no início desta etapa, dentre as principais dificuldades encontradas no gerenciamento das partes interessadas, podemos citar as seguintes:

- identificar as partes interessadas;
- entender as expectativas das partes interessadas;
- Incorporar ao escopo do projeto o que é preciso para atender às expectativas e necessidades das partes interessadas;
- gerenciar as expectativas e necessidades de comunicação das partes interessadas ao longo do projeto;
- gerenciar as mudanças de expectativas das partes interessadas;

Assim, o gerenciamento das partes interessadas é fundamental para o sucesso ou fracasso de um projeto. Neste processo, o **envolvimento da equipe do projeto** é uma ferramenta importante para garantir a identificação e gerenciamento das demais partes interessadas no projeto e ainda promover a colaboração entre as partes interessadas. É também um meio de coletar *feedback* permanente, o que poderá minimizar o nível de risco do projeto. Mais importante ainda, pode representar um agente facilitador no gerenciamento das partes interessadas de forma efetiva e eficiente, desta forma as partes interessadas deverão estar incluídas no ciclo de vida do projeto.

03

2- VISÃO GERAL DA ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Abaixo estão listados os principais processos que envolvem o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.



04

3- PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

No quadro a seguir é possível ver a organização do gerenciamento das partes interessadas por grupo de processos, os quais estão descritos adiante.

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Processo do Grupo de Processos de Iniciação

- 13.1. Identificar as Partes Interessadas.

Processo do Grupo de Processos de Planejamento

- 13.2. Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas.

Processo do Grupo de Processos de Execução

- 13.3. Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas.

Processo do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

- 13.4. Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.

Identificar as Partes Interessadas

Este processo tem como objetivo definir como abordar e executar as atividades de gerenciamento de Partes Interessadas em um determinado projeto. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros processos desta área de conhecimento.

Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas

Este processo é responsável por determinar os Partes Interessadas que podem afetar o projeto e documentar as suas características.

Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas

Este processo permite priorizar quais Partes Interessadas devem ser tratados inicialmente. É um método subjetivo de priorização de Partes Interessadas identificados que avalia a prioridade com base na probabilidade de ocorrerem e avalia seu impacto nos objetivos do projeto.

Controlar o Engajamento das Partes Interessadas

Este processo tem como objetivo analisar numericamente o efeito das Partes Interessadas identificados nos objetivos gerais do projeto.

05**3.1. O Processo Identificar as Partes Interessadas**

O processo 13.1 do Guia PMBOK - *Identificar Partes Interessadas* tem como objetivo a definição de como abordar e executar as atividades de gerenciamento de Partes Interessadas em um determinado projeto. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros processos desta área de conhecimento.

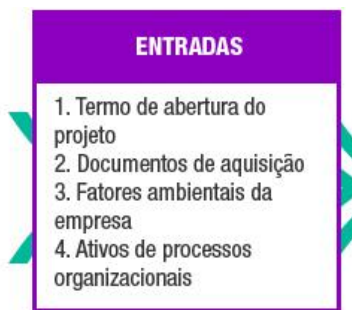
O gerenciamento das partes interessadas representa mais do que melhorar as comunicações e requer mais do que gerenciar uma equipe, compreende a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o intuito de satisfazer suas respectivas necessidades e requisitos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

Abaixo estão listadas as entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo Identificar as Partes Interessadas.



06

3.1.1. O Processo Identificar as Partes Interessadas: entradas



Clique nos links a seguir para ver a descrição das **entradas** desse processo.

Termo de Abertura do Projeto

Este documento pode conter informações sobre as partes internas e externas relacionadas e afetadas pelo resultado ou a execução do projeto, tais como patrocinador (es), clientes, membros da equipe, grupos e departamentos que participam do projeto, e outras pessoas ou organizações afetadas pelo projeto.

Documentos das Aquisições

Este documento contém as informações relacionados às aquisições e as partes interessadas do projeto interessadas nestas aquisições

Ativos dos Processos Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo identificar as partes interessadas incluem, mas não estão limitados, a: Modelos para registro das partes interessadas, lições aprendidas em projetos e fases anteriores, e registros das partes interessadas de projetos anteriores.

Fatores Ambientais da Empresa

Os fatores ambientais da empresa são fatores internos ou externos que podem influenciar o processo identificar as partes interessadas incluem, entre outros, cultura e estrutura da organização; padrões governamentais ou do setor (por exemplo, regulamentos, padrões dos produtos); e tendências globais, regionais ou locais, e práticas ou hábitos.

07

3.1.2. O Processo Identificar as Partes Interessadas: ferramentas e técnicas



Clique nos links a seguir para ver a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

Análise das Partes Interessadas

A análise das partes interessadas identifica a influência e os interesses das diversas partes interessadas e documenta suas necessidades, desejos e expectativas. A análise então seleciona, prioriza e quantifica as necessidades, desejos e expectativas para criar os requisitos. As expectativas que não podem ser quantificadas, como a satisfação do cliente, são subjetivas e envolvem um alto risco de não serem realizadas com sucesso.

Opinião Especializada

A opinião especializada diz respeito ao conhecimento de grupos ou pessoas que tenham treinamento ou conhecimento especializado na área de gestão de Partes Interessadas que possam apoiar o gerente de projeto na elaboração do plano de gerenciamento de Partes Interessadas, tais como: alta administração, partes interessadas do projeto, gerentes de projetos que trabalharam em projetos da mesma área (diretamente ou por meio de lições aprendidas), especialistas no assunto da área de grupos e consultores do setor, e associações profissionais e técnicas.

Reuniões

Estas reuniões têm como objetivo a análise de perfis das principais partes interessadas do projeto, e podem ser usadas para a troca ou análise de informações sobre papéis, interesses, conhecimentos de cada parte interessada do projeto.

3.1.3. O Processo Identificar as Partes Interessadas: saídas



Clique nos links a seguir para ver a descrição das **saídas** desse processo.

- **Registro das Partes Interessadas:** documento que contém todas informações coletadas sobre as partes interessadas, tais como:

Informações de identificação.

Nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato.

Informações de avaliação

Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida.

Classificação das partes interessadas

Interna/externa, de apoio/neutra/resistente etc.

3.2. O Processo Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas

O processo 13.2 do Guia PMBOK - *Planejar o gerenciamento das partes interessadas* tem como objetivo determinação das partes interessadas que podem afetar o projeto e a documentação de suas características.

Este processo é iterativo e inicia-se logo no começo do projeto, pois alguns componentes das Partes Interessadas são evidenciados durante a execução do projeto.

Na imagem estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



10

3.2.1. O Processo Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas: entradas



A seguir estão descritas as **entradas** desse processo.

- **O Plano de gerenciamento de Projeto:** Este documento contém informações importantes para a construção do plano de gerenciamento das partes interessadas. [Veja aqui](#) alguns exemplos.
- **Registro das Partes Interessadas:** O registro das partes interessadas fornece as informações necessárias ao planejamento de como conduzir de forma eficiente o engajamento das partes interessadas do projeto.
- **Fatores Ambientais da Empresa:** Os fatores ambientais específicos da empresa que podem influenciar o processo de identificação das partes interessadas, tais como: cultura, a estrutura e o ambiente da organização.
- **Ativos de Processos Organizacionais.**

Veja aqui

Algumas informações que podem constar no Plano de Gerenciamento de Projeto são:

- O ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase;
- Descrição de como o trabalho será executado para alcançar os objetivos do projeto;

- Descrição de como os requisitos de recursos humanos serão cumpridos e como os papéis e responsabilidades serão abordados e estruturados para o projeto;
- Informações contidas no plano de gerenciamento de mudanças que define como monitorar e controlar mudanças no âmbito do projeto; e
- Mapa das necessidades de comunicação e as técnicas a serem utilizadas para realização da comunicação entre as partes interessadas.

Ativos de Processos Organizacionais

Estes ativos incluem, mas não se limitam a: banco de dados das lições aprendidas e informações históricas

11

3.2.2. O Processo Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas ferramentas e técnicas



Clique a seguir para ver a descrição das **ferramentas e técnicas** desse processo.

- **Opinião Especializada.**
- **Reuniões.**
- **Técnicas Analíticas.**

O nível de engajamento das partes interessadas pode ser classificado como se segue:

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.
---	--	---	--	--

Opinião Especializada

Utilização da opinião especializada para auxiliar na decisão do nível de engajamento que deve ser alcançado de cada parte interessada, em cada fase do projeto.

Reuniões

As reuniões devem ser feitas com especialistas e a equipe do projeto para definir os níveis de engajamento requeridos de todas as partes interessadas. Essas informações podem ser usadas na preparação do plano de gerenciamento das partes interessadas.

Técnicas Analíticas

O nível de engajamento atual de todas as partes interessadas deve ser comparado com os níveis de envolvimento planejados requeridos para a conclusão bem-sucedida do projeto. O engajamento das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto é essencial para o êxito do projeto.

12

Assim uma das técnicas que podem ser utilizadas para documentar o engajamento atual das partes interessadas é a **matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas**, conforme ilustrado a seguir:

Stakeholder	Poder	Interesse	Não informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
Stake 1				A	D		
Stake 2					A	D	
Stake 3							D

A= Nível atual D= Nível Desejado

Neste momento, é importante enfatizar que através desse processo analítico, podem ser identificadas **lacunas** entre os níveis de engajamento atual e desejado. As ações e comunicações necessárias para fechar essas lacunas podem ser identificadas pela equipe do projeto usando a **opinião especializada**.

13

3.2.3. O Processo Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas: saídas



A seguir estão descritas as **saídas** desse processo.

Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Este documento tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o comprometimento, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

Atualizações no Documentos do Projeto

Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a:

- Cronograma do projeto,
- Registro das partes interessadas.

14

3.3. O Processo Gerenciar o Engajamento Partes Interessadas

O processo 13.3 do Guia PMBOK – *Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas* tem como objetivo permitir priorizar quais partes interessadas devem ser tratados inicialmente. É um método subjetivo de priorização de partes interessadas identificadas que avalia a prioridade com base na probabilidade de ocorrerem e seu impacto nos objetivos do projeto.

Existe uma série de métodos que um gerente de projetos pode utilizar para influenciar as partes interessadas e garantir a suas participações bem-sucedidas que, na maioria das vezes, dependem de dois conjuntos de fatores concorrentes:



Desta forma, ao usar a interação individual, o gerente do projeto deve planejar estratégias para interagir individualmente com cada parte interessada e, em seguida, encontrar métodos para alcançar e se

comunicar com essas partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto. Estas estratégias devem ser suficientemente individualizadas, para que representem estilos de comunicação, bem como questões individuais e agendas.

15



É relevante enfatizar que o melhor método para obter o compromisso das partes interessadas no projeto é através da **colaboração**. Neste caso, o gerente do projeto deve usar de recompensa ou fontes inteligentes de poder.

Dizer à parte interessada que “o sucesso deste projeto significaria um ganho de 20% de eficiência para o seu departamento” e “eu fui capaz de entregar esta mesma funcionalidade com sucesso em trabalhos anteriores, são argumentos mais propensos a se tornar a base para o aumento do compromisso da parte interessada com o projeto.

Nestes casos, torna-se evidente que a parte interessada irá se beneficiar diretamente, fornecendo os recursos e esforços necessários para a equipe do projeto.

Na imagem estão listadas as entradas, as ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.



16

3.3.1. O Processo Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: entradas



A seguir estão descritas as **entradas** desse processo.

- **Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas:** Este documento fornece orientação sobre a melhor maneira de alcançar o envolvimento das partes interessadas com o projeto. Para tanto este plano descreve os métodos e as tecnologias usados para estabelecimento de uma comunicação efetiva entre as partes interessadas.
- **Plano de Gerenciamento das Comunicações:** Este documento fornece orientação e informações sobre o gerenciamento das expectativas das partes interessadas. [Veja aqui](#) exemplos de informações.
- [Registros das Mudanças.](#)
- [Ativos de Processos Organizacionais.](#)

Veja aqui

As informações utilizadas incluem, mas não estão limitadas a:

- Requisitos de comunicações das partes interessadas;
- Informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
- Motivo da distribuição da informação;
- Pessoa ou grupos que receberão as informações; e
- Processo de encaminhamento.

Registros das Mudanças

O registro das mudanças é usado para documentar as mudanças que ocorrem durante o projeto. Essas mudanças e seu impacto no projeto em termos de tempo, custo e risco são comunicados às partes interessadas apropriadas.

Ativos de Processos Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo gerenciar o engajamento das partes interessadas incluem,

- requisitos de comunicação da organização,
- procedimentos de gerenciamento das questões,
- procedimentos de controle das mudanças, e
- informações históricas sobre projetos anteriores.

17

3.3.2. O Processo Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: ferramentas e técnicas



A seguir estão descritas as **ferramentas e técnicas** desse processo.

• Métodos de Comunicação

Estes métodos são indicados no plano de gerenciamento das comunicações e devem ser usados durante o gerenciamento do engajamento das partes interessadas. Com base nos requisitos de comunicações das partes interessadas, o gerente de projetos decide como, quando e quais desses métodos de comunicações serão usados no projeto.

• Habilidades Interpessoais

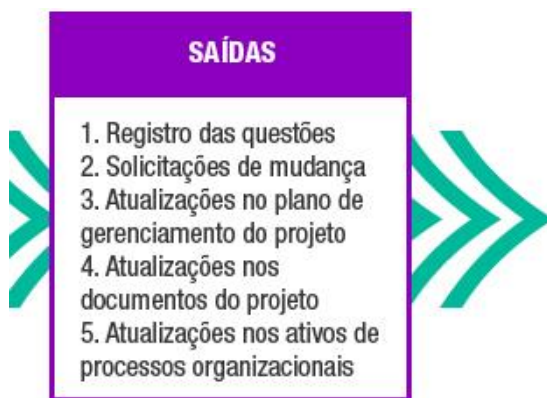
O gerente de projetos se utiliza de habilidades interpessoais para gerenciar as expectativas das partes interessadas.

• Habilidades de Gerenciamento.

O gerente de projetos utiliza habilidades de gerenciamento para coordenar e harmonizar o grupo a fim de cumprir os objetivos do projeto.

18

3.3.3. O Processo Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: saídas



A seguir estão descritas as **saídas** desse processo.

- **Registro das Questões:** O registro das questões é atualizado quando são identificadas novas questões relacionadas ao projeto e suas partes interessadas e as questões atuais são resolvidas.
- **Solicitações e Mudanças:** Estas solicitações podem incluir ações corretivas ou preventivas no projeto propriamente dito ou na interação com as partes interessadas impactadas, conforme necessário.

- **Atualizações no Plano de Gerenciamento de Projeto.**
- **Atualização dos Documentos do Projeto.**
- **Atualizações nos Ativos de Processo Organizacionais.**

Atualizações no Plano de Gerenciamento de Projeto

Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros, o plano de gerenciamento das partes interessadas. Esse plano é atualizado quando são identificados requisitos de comunicação novos ou modificados. Por exemplo, algumas comunicações podem não ser mais necessárias, um método de comunicação ineficaz pode ser substituído por outro, ou um novo requisito de comunicação pode ser identificado.

Atualização dos Documentos do Projeto

Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não se limitam, ao registro das partes interessadas. Este é atualizado quando há mudanças nas informações sobre as partes interessadas, quando são identificadas novas partes interessadas, ou se partes interessadas registradas não estiverem mais envolvidas ou não forem mais afetadas pelo projeto, ou se forem necessárias outras atualizações para partes interessadas específicas.

Atualizações nos Ativos de Processo Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- **Notificações das partes interessadas.** Podem ser fornecidas informações às partes interessadas sobre questões solucionadas, mudanças aprovadas e a situação geral do projeto.
- **Relatórios do projeto.** Os relatórios formais e informais do projeto descrevem o andamento do projeto e incluem lições aprendidas, registros de questões, relatórios de encerramento do projeto e resultados de outras áreas de conhecimento;
- **Apresentações do projeto.** Informações formal ou informalmente fornecidas pela equipe do projeto a qualquer ou a todas as partes interessadas do projeto.
- **Registros do projeto.** Os registros do projeto podem incluir correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevam o projeto.
- **Feedback das partes interessadas.** As informações recebidas das partes interessadas relacionadas com as operações do projeto podem ser distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto.
- **Documentação de lições aprendidas.** A documentação inclui a análise das causas principais dos problemas enfrentados, o motivo que ocasionou a ação corretiva escolhida, e outros tipos de lições aprendidas sobre o gerenciamento das partes interessadas. As lições aprendidas são documentadas e distribuídas para que façam parte do banco de dados histórico tanto do projeto quanto da organização executora.

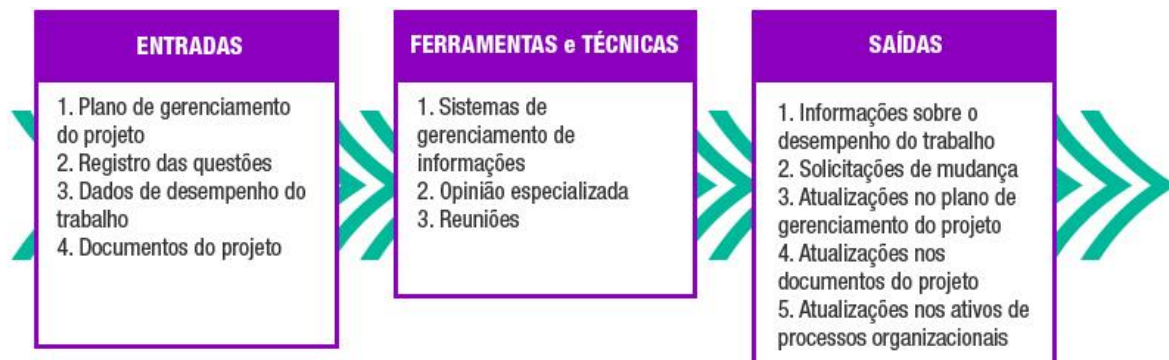
3.4. O Processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas

O processo 13.4 do Guia PMBOK – *Controlar o Engajamento das Partes Interessadas* tem como objetivo analisar numericamente o efeito das Partes Interessadas identificados nos objetivos gerais do projeto.

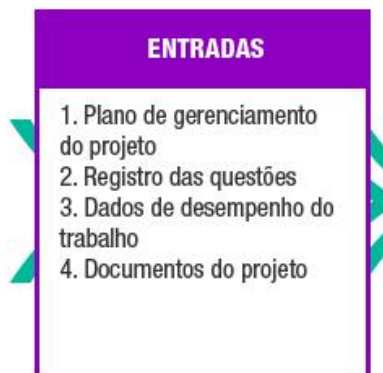
É importante enfatizar que este processo, por ser mais complicado de executar, deve ser feito com os itens Partes Interessadas que foram priorizados pela análise qualitativa de Partes Interessadas. Utiliza-se de técnicas como simulação de Monte Carlo e análise da árvore de decisão para avaliar a probabilidade de atingir objetivos específicos e identificar as Partes Interessadas que exigem mais atenção e sua contribuição relativa para o risco total do projeto.

A simulação de Monte Carlo é feita por meio de *softwares* especializados e deve ser utilizada quando se tem um número maior de Partes Interessadas e o efeito deles é cumulativo. Já a árvore de decisão deve ser utilizada quando se tem poucas Partes Interessadas e se deseja tomar uma decisão específica.

Na imagem a seguir estão listadas as **entradas**, as **ferramentas e técnicas** e as **saídas** desse processo.



3.4.1. O Processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: entradas



A seguir estão descritas as **entradas** desse processo.

- **Plano de Gerenciamento de Projeto:** O plano de gerenciamento do projeto é usado para desenvolver o plano de gerenciamento das partes interessadas. [Veja aqui](#) as informações usadas nesse processo.
- **Registro das Questões:** O registro das questões é atualizado quando são identificadas novas questões relacionadas ao projeto e suas partes interessadas e as questões atuais são resolvidas.

• Dados de Desempenho do Trabalho

Os dados de desempenho do trabalho são as observações e medições básicas identificadas durante a execução das atividades realizadas para finalizar os trabalhos do projeto.

• Documentos do Projeto

Muitos documentos do projeto resultantes dos processos de iniciação, planejamento, execução ou controle podem ser usados como entradas de apoio para o controle do engajamento das partes interessadas.

Veja aqui

As informações usadas no processo Controlar o engajamento das partes interessadas incluem, entre outras:

- Ciclo de vida selecionado para o projeto e os processos que serão aplicados a cada fase;
- 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 interessadas.

3.4.2. O Processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: ferramentas e técnicas



A seguir estão descritas as **ferramentas e técnicas** desse processo.

- Sistema de Gerenciamento de informações

O sistema de distribuição de informações fornece uma ferramenta padrão para que o gerente de projetos possa coletar, armazenar e distribuir as informações para as partes interessadas sobre os custos, o andamento e o desempenho do projeto.

- Opinião Especializada

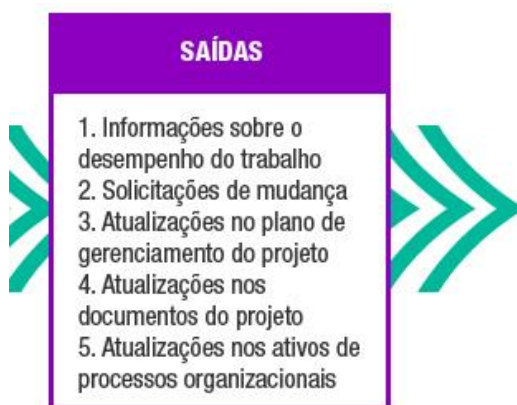
A opinião especializada pode ser utilizada para assegurar a identificação abrangente e a listagem de novas partes interessadas, uma nova avaliação das atuais partes interessadas pode ser realizada.

- Reuniões

As reuniões de avaliação do andamento são usadas para trocar e analisar informações sobre o nível de comprometimento das partes interessadas.

22

3.4.3. O Processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: saídas



A seguir estão descritas as **saídas** desse processo.

- **Informações sobre o Desempenho do Trabalho:** São dados de desempenho coletados de vários processos de controle, analisados em contexto e integrados baseados nos relacionamentos entre as áreas. [Saiba+](#)
- **Solicitações de Mudança:** A análise do desempenho e das interações com as partes interessadas do projeto muitas vezes gera solicitações de mudança. [Veja aqui](#) algumas dessas solicitações.
- **Atualizações no Plano de Gerenciamento de Projeto:** Estas atualizações são decorrentes das mudanças na condução ou estratégias identificadas, podendo haver necessidade de atualizações nas seções afetadas do plano de gerenciamento do projeto para refletir essas mudanças.
- **Atualização dos Documentos do Projeto.**
- **Atualizações nos Ativos de Processo Organizacionais.**

Saiba+

Os dados sobre o desempenho do trabalho foram transformados em informações de desempenho do trabalho. Os dados por si mesmos não são usados no processo decisório, porque seu significado pode ser interpretado de modo incorreto.

Veja aqui

Essas solicitações de mudança são processadas por meio do processo Realizar o controle integrado de mudanças (Seção 4.5) do seguinte modo:

- **As ações corretivas** recomendadas incluem mudanças que alinhem o desempenho futuro esperado com o plano de gerenciamento do projeto.
- **As ações preventivas** recomendadas podem reduzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo futuro para o projeto.

Atualização dos Documentos do Projeto

Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a:

- **Registro das partes interessadas.** Este é atualizado quando há mudanças nas informações sobre as partes interessadas, quando são identificadas novas partes interessadas, ou se partes interessadas registradas não estiverem mais envolvidas ou não forem mais afetadas pelo projeto, ou se forem necessárias outras atualizações para partes interessadas específicas.
- **Registro das questões.** Ele é atualizado quando são identificadas novas questões e as questões atuais são resolvidas.

Atualizações nos Ativos de Processo Organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- **Notificações das partes interessadas.** Podem ser fornecidas informações às partes interessadas sobre questões solucionadas, mudanças aprovadas e a situação geral do projeto.
- **Relatórios do projeto.** Os relatórios formais e informais do projeto descrevem o andamento do projeto e incluem lições aprendidas, registros de questões, relatórios de encerramento do projeto e resultados de outras áreas de conhecimento;
- **Apresentações do projeto.** Informações formal ou informalmente fornecidas pela equipe do projeto a qualquer ou a todas as partes interessadas do projeto.

- **Registros do projeto.** Os registros do projeto podem incluir correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevam o projeto.
- **Feedback das partes interessadas.** As informações recebidas das partes interessadas relacionadas com as operações do projeto podem ser distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto.

23

Assista ao vídeo a seguir para compreender bem a importância do gerenciamento das partes interessadas para o sucesso do projeto.

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=uMrczmQYy54>

24

RESUMO

As partes interessadas são as pessoas, grupos ou organizações que possam afetar ou serem afetados por uma decisão, atividade, ou resultado do projeto.

O Gerenciamento das Partes Interessadas do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de Partes Interessadas de um projeto. Os objetivos do gerenciamento das Partes Interessadas do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Processo do grupo de Processos de Iniciação: Identificar Partes Interessadas – tem como objetivo definir como abordar e executar as atividades de gerenciamento de Partes Interessadas em um determinado projeto. Um planejamento cuidadoso e explícito aumenta a possibilidade de sucesso dos outros processos desta área de conhecimento.

Processo do Grupo de Processos de Planejamento: Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas – é responsável por determinar as Partes Interessadas que podem afetar o projeto e documentar as suas características.

Processo do Grupo de Processos de Execução: Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas – permite priorizar quais Partes Interessadas devem ser tratados inicialmente. É um método subjetivo de priorização de Partes Interessadas identificados que avalia a prioridade com base na probabilidade de ocorrerem e seu impacto nos objetivos do projeto.

Processo do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle: Controlar o Engajamento das Partes Interessadas – tem como objetivo analisar numericamente o efeito das Partes Interessadas identificados nos objetivos gerais do projeto.