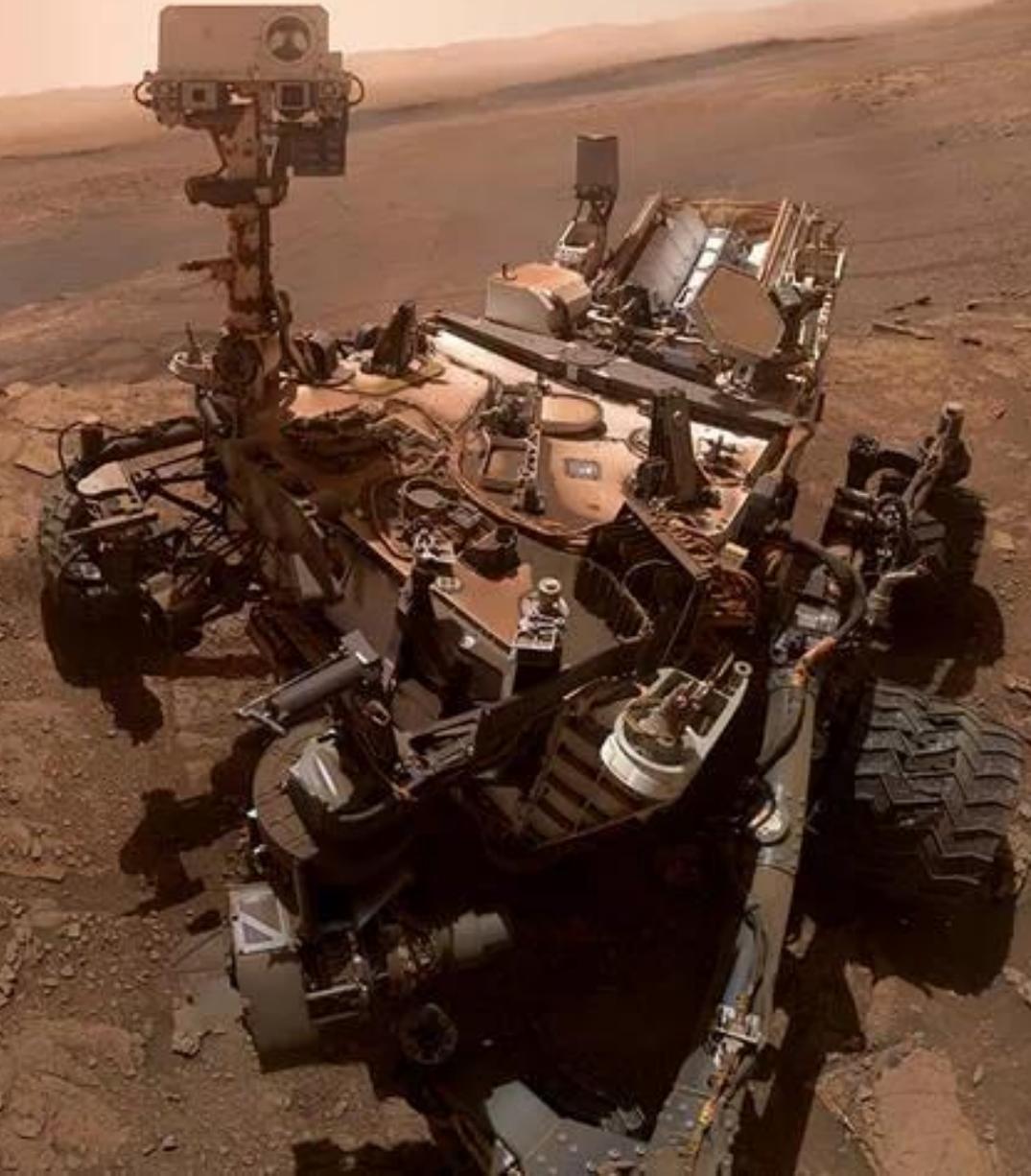


GUIA PMBOK 7

Sétima Edição

Prof. Luis Claudio, M.Sc., PMP®



O Guia PMBOK® e o Padrão PMBOK®

Um **padrão** é estabelecido por costume, consenso ou através da normatização realizada por um órgão ou autoridade a fim servir de modelo ou exemplo.

Nos EUA, existem os padrões gerados pela *American National Standards Institute* (**ANSI**). O PMBOK®, por exemplo, é um padrão ANSI. Aqui no Brasil, a Associação Brasileira de Normas e Técnicas (**ABNT**) é um exemplo de órgão padronizador.

A diferença entre o Guia PMBOK® e o Padrão PMBOK® está no maior *detalhamento* de alguns conceitos, na abordagem de tendências emergentes, nas informações sobre ferramentas e técnicas etc.



O GUIA PMBOK®

SÉTIMA EDIÇÃO

GUIA PMBOK®

Sétima Edição

Cap. 01

Introdução

Introdução

Esta edição está muito diferente das entradas, ferramentas/técnicas e saídas (**ITTOs** – *inputs, tools/techniques and outputs*) das edições anteriores do Guia PMBOK®.

A mudança de um padrão baseado em processo para outro, baseado em princípios, necessita de uma **abordagem diferente**.

Assim, os domínios de desempenho de projetos representam um grupo de atividades relacionadas, essenciais para a entrega eficaz dos resultados do projeto. Neste guia existem **oito domínios de desempenho** de projetos.

Estrutura

Além da introdução, o Guia PMBOK® v7 contém três seções:

- **Seção 2 - Domínios de desempenho de projetos**
Identifica e descreve **08 domínios** de desempenho de projetos que compõem um sistema integrado para viabilizar a entrega do projeto e os resultados pretendidos.
- **Seção 3 - Tailoring**
Descreve o significado de tailoring e apresenta uma visão geral do que pode ser classificado como tailoring e como fazer o tailoring em cada projeto.
- **Seção 4 - Modelos, métodos e artefatos**
Apresenta uma descrição sucinta dos modelos, métodos e artefatos mais comuns que ilustram a gama de opções à disposição das equipes para produzir entregas, organizar o trabalho, viabilizando a comunicação e a colaboração.

Relação entre o Guia e o Padrão

O trabalho nos domínios de desempenho de projetos é orientado pelos princípios.

Um princípio é uma verdade (ou valores fundamentais) que oferecem orientação para o comportamento das pessoas envolvidas em projetos, pois influenciam e moldam os domínios de desempenho para produzir os resultados pretendidos.

Embora haja **sobreposição conceitual** entre os princípios e os domínios de desempenho, **os princípios orientam** o comportamento enquanto os domínios de desempenho demonstram este comportamento.

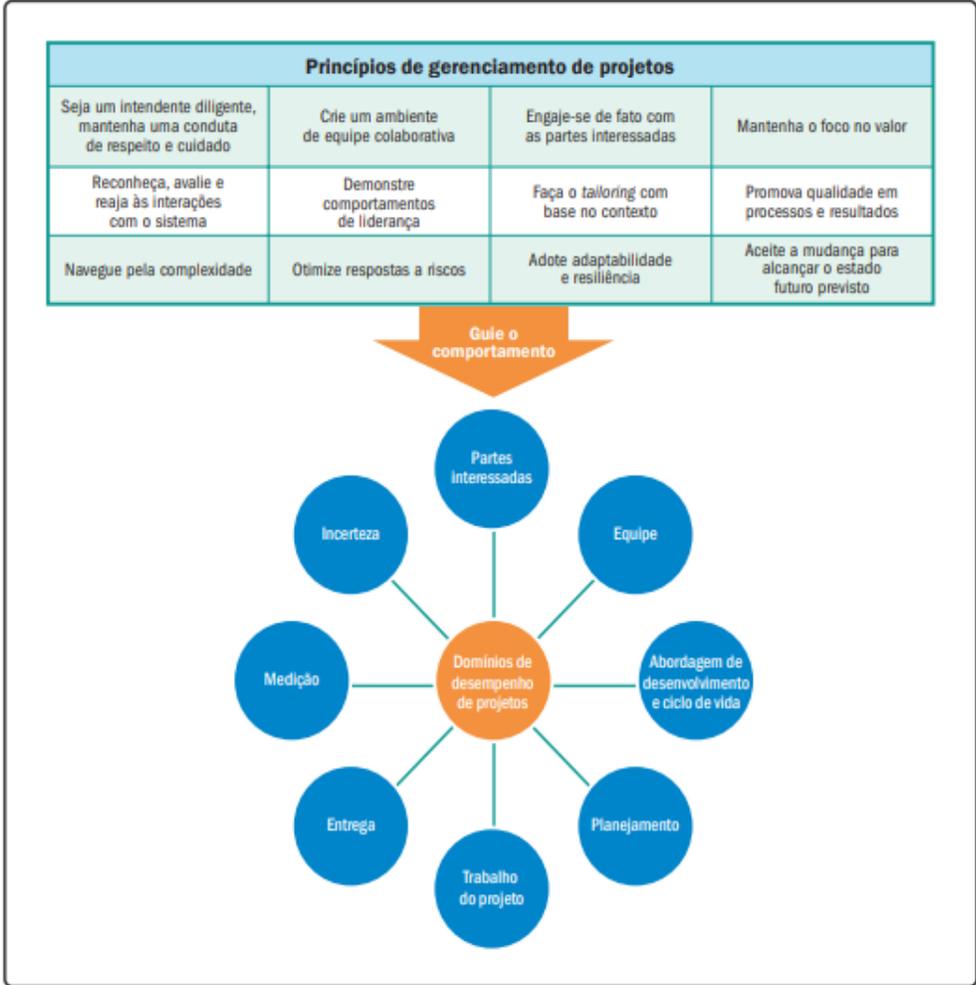


Figura 1-1. Relação entre os princípios de gerenciamento de projetos e os domínios de desempenho de projetos

GUIA PMBOK®

Sétima Edição

Cap. 02

Domínios

Domínios de Desempenho

É grupo de **atividades relacionadas** e **críticas** para o projeto. São **áreas de foco** interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono.

- Partes interessadas
- Equipe
- Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida
- Planejamento
- Trabalho do projeto
- Entrega
- Medição
- Incerteza

Partes Interessadas

RESULTADOS	VERIFICAÇÃO
Relação de trabalho mais produtiva.	O movimento das partes interessadas ao longo do engajamento pode indicar o nível relativo de satisfação com o projeto.
Acordo com os objetivos do projeto.	O fato de haver muitas mudanças no projeto e produto pode indicar que as partes interessadas não estejam alinhadas.
As partes beneficiárias apoiam e estão satisfeitas; as partes que podem se opor não afetam os resultados do projeto.	Pesquisas, entrevistas e grupos de discussão também são maneiras eficazes de determinar se as partes interessadas estão satisfeitas e apoiam ou se opõem ao projeto e suas entregas. Uma revisão do registro de questões do projeto e do registro dos riscos pode identificar desafios associados.

Definições Relevantes

Parte interessada

Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado pelo projeto, programa ou portfólio.

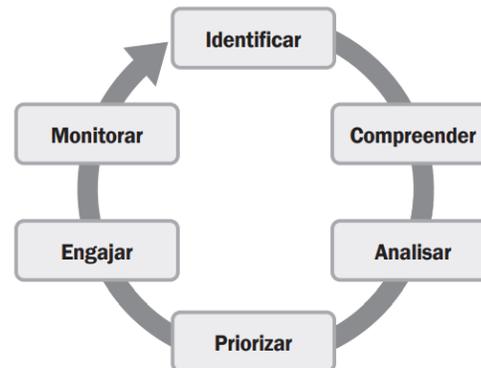
Análise das partes interessadas

Um método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados.

Engajamento das Partes Interessadas

Identificar é uma atividade contínua. Algumas partes interessadas são fáceis de identificar (cliente, patrocinador, equipe...), outras não.

As análises podem ficar desatualizadas ao longo do projeto. O **monitoramento visam** obter feedback contínuo.



Compreender e analisar é entender sentimentos, crenças e valores. A **análise** foca em aspectos como poder, impacto, influência, crenças, interesse, expectativa etc. e é **contínua**.

Engajar envolve trabalhar de forma colaborativa com as partes interessadas para apresentar o projeto, coletar requisitos, gerenciar expectativas, lidar com questões, negociar, priorizar, resolver problemas e tomar decisões.

A equipe pode ter que **priorizar** algumas partes interessadas em detrimento de outras. Posso focar nas partes interessadas com **mais poder e interesse** como forma de priorizar o engajamento.

Engajamento das Partes Interessadas

Métodos de comunicação (ativa, passiva e interativa):

Ativa (comunicação “enviada”)

É usada para comunicações unilaterais com as partes interessadas.

Exemplo: memorandos, e-mails, relatórios de status, correio de voz etc.

Passiva (informações “buscadas”)

São dados e informações disponibilizados para as partes interessadas.

Exemplo: modelos armazenados na intranet, internet, repositórios on-line etc.

Interativa (seria a via de “mão dupla”)

O engajamento é **interativo**. Inclui a troca de informações com uma ou mais partes interessadas, como: conversas, telefonemas, reuniões, sessões de brainstorm, demonstrações de produtos e assim por diante.

Equipe

RESULTADOS	VERIFICAÇÃO
Propriedade compartilhada.	Todos os membros da equipe do projeto conhecem a visão e os objetivos. A equipe é proprietária das entregas e dos resultados do projeto.
Uma equipe de alto desempenho.	A equipe tem confiança, colabora, se adapta e é resiliente diante de situações de mudança e desafios. Ela se fortalece, capacita e reconhece os membros.
Habilidades interpessoais demonstradas por todos os membros da equipe.	Os membros da equipe do projeto aplicam o pensamento crítico e as habilidades interpessoais. Os estilos de liderança dos membros da equipe do projeto são adequados ao contexto e ao ambiente do projeto.

Definições Relevantes

Estabelecer a cultura e o ambiente para que um grupo de indivíduos evolua para uma equipe. Inclui encorajar o comportamento de liderança de todos na equipe.

Gerente do projeto - A pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Equipe de gerenciamento - Os membros da equipe diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento do projeto.

Equipe - Grupo de indivíduos que executa o trabalho para alcançar os objetivos do projeto. Equipes que se formam em diferentes organizações (contrato, parceria etc.), geralmente requerem um trabalho prévio para estabelecer uma "mentalidade de equipe" e estabelecer facilitadores de habilidades, capacidades e processos.

Gerenciamento e Liderança

Gerenciamento tem como foco no projeto (processos, planejamento etc.).

Liderança tem foco nas pessoas (influenciar, motivar, ouvir, capacitar etc.).

As atividades de liderança devem ser praticadas por todos os membros da equipe; as atividades de gerenciamento podem ser centralizadas ou distribuídas.

As atividades de gerenciamento podem ser compartilhadas entre uma equipe de gerenciamento de projetos ou, até mesmo, entre a própria equipe de projeto (equipes auto-organizadas).

Em vez de ter um gerente de projeto designado, alguém da equipe do projeto pode servir como facilitador para permitir a comunicação, colaboração e o engajamento. Essa função pode mudar entre os membros da equipe do projeto.

Desenvolvimento da Equipe

Aspectos comuns ao desenvolvimento da equipe:

Visão e objetivos comunicados ao longo do projeto, definição de **papéis e responsabilidades** (incluindo treinamento, orientação, coaching etc.), estabelecimento de diretrizes e normas de **operação da equipe** (comunicação, a resolução de problemas, consenso etc.), **orientação** para manter todos na direção certa, identificar as **áreas de crescimento** onde a equipe do projeto pode melhorar, ajudam-na a crescer e melhorar.

Desenvolvimento da Equipe

Equipe de Alto Desempenho

Alguns fatores que contribuem para equipes de alto desempenho são: **comunicação aberta, compreensão** compartilhada, **propriedade** compartilhada, **confiança, colaboração, adaptabilidade, resiliência, capacitação, reconhecimento** etc.

Cada equipe desenvolve sua **cultura formal** ou informalmente por meio dos comportamentos e ações dos seus membros. A cultura da equipe do projeto opera dentro da cultura da organização, mas reflete as formas de ser de seus membros.

Habilidade Liderança

Habilidades de liderança são úteis para todos os membros da equipe, seja em um ambiente com autoridade centralizada, seja em um ambiente com liderança compartilhada.

- **Estabelecendo e mantendo a visão**

- A visão do projeto resume o propósito do projeto de forma clara e sucinta.

- **Pensamento crítico**

- Reconhecer o preconceito, identificar a causa raiz dos problemas e considerar questões desafiadoras, como ambiguidade, complexidade e assim por diante.

- **Motivação**

- Entender o que motiva o desempenho dos membros da equipe e trabalhar com os membros da equipe de forma que permaneçam comprometidos.

- **Habilidades interpessoais**

- Usadas com frequência em projetos incluem inteligência emocional, tomada de decisões e resolução de conflitos, entre outras.

Habilidades Interpessoais - Emocional

Os modelos para explicar a **Inteligência Emocional** convergem para:

- **Autoconsciência** - capacidade de realizar uma autoavaliação realista, compreensão das próprias emoções, objetivos, motivações etc.
- **Autogerenciamento** - capacidade de controlar sentimentos e impulsos, pensar antes de agir, evitar decisões impulsivas etc.
- **Consciência social** - envolve a capacidade de ter empatia, compreensão e consideração pelos sentimentos das outros.
- **Habilidade social** - é a culminação das outras dimensões da inteligência emocional no gerenciamento de grupos, equipes, construção de redes, encontrar um terreno comum com várias partes interessadas e construir relacionamentos.

Habilidades Interpessoais - Decisão

Os modelos para explicar a **Tomada de Decisão** convergem para:

- Os gerentes e as equipes de projeto tomam muitas decisões diariamente (irrelevantes e outras terão muito impacto).
- As decisões podem ser tomadas **unilateralmente** ou em **grupo**.
- A tomada de decisão da equipe geralmente segue um padrão **divergente/convergente**.
- Para decisões além da autoridade de decisão da equipe, a equipe pode **escalar** a decisão para alguém com a autoridade adequada.

Habilidades Interpessoais - Conflitos

O conflito acontece em todos os projetos, pois eles operam em ambientes dinâmicos e enfrentam muitas restrições mutuamente exclusivas (orçamento, escopo, cronograma etc.). Nem todos os conflitos são negativos.

- **Mantenha as comunicações abertas e respeitosas**
As palavras, o tom de voz e a linguagem corporal não devem ser ameaçadores.
- **Concentre-se nas questões, não nas pessoas**
O conflito acontece quando pessoas percebem as situações de forma diferente. Não deve ser pessoal. O foco deve ser resolver, não encontrar um culpado.
- **Concentre-se no presente**
Trazer o passado não resolverá a situação atual (pode até piorar o conflito).
- **Procure alternativas juntos**
Mova o conflito para um ambiente em que as pessoas possam trabalhar juntas.

Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo

RESULTADOS	VERIFICAÇÃO
Abordagens de desenvolvimento consistentes com as entregas do projeto.	A abordagem de desenvolvimento (preditiva, híbrida ou adaptativa) reflete as variáveis do produto e é apropriada ao projeto e à organização.
Um ciclo de vida é um conjunto de fases que conectam a entrega de valor ao negócio e às partes interessadas, do início ao fim do projeto.	O trabalho do projeto do lançamento ao encerramento está representado nas fases do projeto. As fases incluem critérios de saída apropriados.
Fases do ciclo de vida do projeto que facilitam a cadência de entrega e a abordagem de desenvolvimento necessárias para produzir as entregas.	A cadência de desenvolvimento, teste e implantação está representada nas fases do ciclo de vida. Projetos com várias entregas com cadências de entrega e métodos de desenvolvimento diferentes são representados por fases sobrepostas ou repetições de fases, conforme necessário.

Definições Relevantes

Envolve o estabelecimento da abordagem de desenvolvimento, cadência de entrega e ciclo de vida do projeto necessários para otimizar os resultados.

Entrega - Qualquer produto, capacidade ou resultado, únicos e verificáveis, para executar um serviço necessário para produzir ou concluir um processo, fase ou projeto.

Abordagem de desenvolvimento - Um método usado para criar e desenvolver o produto, serviço ou resultado durante o ciclo de vida do projeto, como os métodos: **preditivos**, iterativos, incrementais, **adaptativos** ou **híbridos**.

Cadência - Um ritmo de atividades realizadas ao longo do projeto.

Fase - Uma coleção de atividades de projeto logicamente relacionadas que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.

Ciclo de vida - A série de fases pelas quais um projeto passa do início até a conclusão.

Cadência

A cadência de entrega se refere ao tempo e à frequência das entregas do projeto.

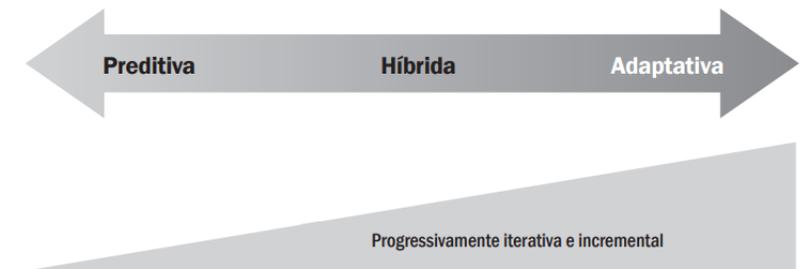
- **Única entrega** - Entregue no final do projeto.
- **Entregas múltiplas** - Vários componentes entregues em momentos diferentes (um novo medicamento pode ter várias entregas, como submissões pré-clínicas, estudos clínicos de fase 1, estudos clínicos de fase 2, estudos clínicos de fase 3, registro e lançamento).
- **Entregas periódicas** - São como entregas múltiplas, mas têm uma programação de entrega fixa, por exemplo, mensal ou bimestral (um novo aplicativo de software pode ter entregas internas a cada duas semanas).

Entrega contínua - Entrega contínua é a prática de entregar incrementos de funcionalidades **imediatamente** aos clientes. Funciona melhor com equipes de projeto que sejam estáveis. Isso permite que a equipe responda rapidamente às tendências do mercado. Esta prática aparece em abordagens como: DevOps, #noprojects e Continuous Digital.

Abordagem de Desenvolvimento

A três abordagens comumente usadas são: preditiva, híbrida e adaptativa.

- **Abordagem preditiva** - Quando os requisitos podem ser definidos, coletados e analisados no **início do projeto**. O escopo, o cronograma, o custo, as necessidades de recursos e os riscos podem ser definidos nas **fases iniciais** e são “estáveis”.
- **Abordagem adaptativa** - São úteis quando os requisitos estiverem sujeitos a **muita incerteza e volatilidade**, podendo mudar ao longo do projeto.
- **Abordagem híbrida** - É uma combinação de abordagens adaptativas e preditivas.



Ciclo de Vida e Fases

O tipo e o número de fases do projeto em um ciclo de vida dependem de muitas variáveis, principalmente da **cadência** e da **abordagem de desenvolvimento**.

Exemplos de fases podem ser...

- **Viabilidade** - Determina se o business case é válido, se há capacidade de entrega etc.
- **Design** - O planejamento e a análise levam ao design da entrega do projeto.
- **Construção** - A construção da entrega é conduzida através das atividades.
- **Teste** - A revisão final da qualidade e a inspeção das entregas são realizadas antes da transição, entrada em operação ou aceitação pelo cliente.
- **Implantação** - As entregas são colocadas em uso e as atividades de transição para sustentação, percepção de benefícios e mudanças organizacionais são concluídas.
- **Encerramento** - O projeto é encerrado, o conhecimento e os artefatos do projeto são arquivados, os membros da equipe são liberados e os contratos são encerrados.

Ciclo de Vida e Fases

O tipo e o número de fases do projeto em um ciclo de vida dependem de muitas variáveis, principalmente da **cadência** e da **abordagem de desenvolvimento**.

Exemplos de fases podem ser...

- Viabilidade
- Design
- Construção
- Teste
- Implantação
- Encerramento

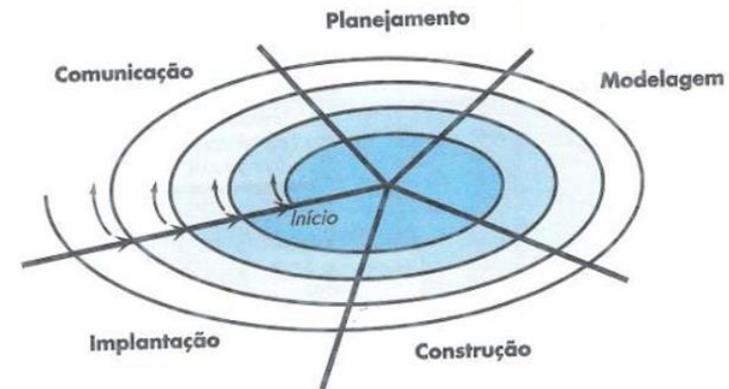


Tabela 1-4. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos do Escopo 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

Planejamento

RESULTADOS	VERIFICAÇÃO
O projeto avança de maneira organizada, coordenada e deliberada.	Uma análise de desempenho dos resultados do projeto em relação às linhas de base e outras métricas de medição demonstra que o projeto está progredindo conforme planejado.
Existe uma abordagem holística para entregar os resultados do projeto.	O cronograma de entrega, financiamento, disponibilidade de recursos, aquisições, etc., demonstram que o projeto é planejado de maneira holística, sem lacunas ou áreas de desalinhamento.
As informações em evolução são elaboradas para produzir as entregas e os resultados para os quais o projeto foi realizado.	As informações atuais, se comparadas com o business case, indicam que o projeto produzirá as entregas e os resultados que se comprometeu a entregar.

Planejamento

RESULTADOS	VERIFICAÇÃO
O tempo gasto no planejamento é apropriado para a situação.	Os planos e os documentos do projeto demonstram que o nível de planejamento é apropriado para o projeto.
As informações de planejamento são suficientes para gerenciar as expectativas.	O plano de gerenciamento das comunicações indica que as comunicações são suficientes para gerenciar as expectativas.
Há um processo de adaptação dos planos ao longo do projeto com base nas necessidades ou condições emergentes e variáveis.	Os projetos que utilizam backlog mostram a adaptação dos planos ao longo do projeto. Os projetos que usam um processo de controle de mudanças têm registros de mudanças e documentação de reuniões do conselho de controle de mudanças que demonstram que o processo de controle de mudanças está sendo aplicado.

Definições Relevantes

O planejamento organiza, elabora e coordena o trabalho do projeto, durante todo o projeto.

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

Exatidão - Uma estimativa no início do projeto terá menos exatidão do que se for elaborada na metade do projeto.

Precisão - Uma estimativa de dois dias é mais precisa do que “em algum momento da semana”. A precisão das estimativas deve ser compatível com a exatidão desejada.

Compressão - Um método usado para reduzir a duração do cronograma para o menor custo incremental mediante a adição de recursos.

Paralelismo - Um método de compressão do cronograma em que as atividades ou fases normalmente sequenciais são executadas em paralelo (total ou parcialmente).

Orçamento - A estimativa aprovada para o projeto ou qualquer componente de estrutura analítica do projeto (EAP) ou qualquer atividade do cronograma.

Variáveis de Planejamento

Cada projeto é único, a quantidade, o prazo e a frequência do planejamento variam. Alguns fatores que influenciam no planejamento são a **abordagem de desenvolvimento** (influencia como planejamento é conduzido), as **entregas do projeto** (possuem características próprias), o tipo de **estrutura organizacional** (governança, políticas, cultura etc.), as condições do **mercado** (podem exigir ora planejamento mais detalhado, ora planejamento mais simples), restrições **legais** ou **regulamentares** (alguns setores podem exigir tipos e quantidades de documentos de planejamento específicos).

Estimativa

O planejamento envolve o desenvolvimento de estimativas de esforço, duração, custos, pessoas e recursos físicos. As estimativas são uma avaliação quantitativa do valor provável ou resultado de uma variável.

Aspectos associados à estimativa:

Intervalo - As estimativas tendem a ser amplas no início do projeto (-25% a +75%), quando não há muitas informações, e menores conforme ele avança (-5% a +10%).

Exatidão - Mostra que o valor da medida está próximo do valor real.

Precisão - Indica o quanto as medidas repetidas estão próximas umas das outras.

Confiança - A confiança aumenta com a experiência.

Entrega

O planejamento começa com a **compreensão do business case**, dos **requisitos das partes interessadas** e do **escopo do projeto** e do **produto**.

- As abordagens de planejamento **preditivas** começam com as entregas do projeto de alto nível e em seguida as decompõem em mais detalhes. Essa abordagem pode empregar uma declaração de escopo ou uma estrutura analítica do projeto (EAP).
- Os projetos que usam abordagens **iterativas ou incrementais** podem ter temas ou “épicos” de alto nível, que são decompostos em funcionalidades e posteriormente em *user stories* e outros itens de *backlog*. O trabalho que é único, significativo, arriscado ou novo pode ser priorizado para o início do projeto, para reduzir a incerteza associada.

Cronograma

Um cronograma é um modelo para a execução das atividades do projeto, incluindo durações, dependências e outras informações de planejamento.

As abordagens **predictivas** seguem os PASSOS (:o) abaixo:

- 01 - Decompor o escopo do projeto em atividades específicas.
- 02 - Sequenciar as atividades relacionadas.
- 03 - Estimar o esforço, a duração, as pessoas e os recursos físicos necessários.
- 04 - Alocar pessoas e recursos para as atividades com base na disponibilidade.
- 05 - Ajustar a sequência, as estimativas e os recursos até um acordo.

"Ao **comprimir** o cronograma, é importante determinar a natureza das dependências entre as atividades. Algumas atividades não podem ser colocadas em **paralelismo** devido à natureza do trabalho, outras podem."

Cronograma

Um cronograma é um modelo para a execução das atividades do projeto, incluindo durações, dependências e outras informações de planejamento.

O planejamento **adaptativo** do cronograma usa o planejamento incremental.

Uma dessas abordagens de elaboração de cronogramas é baseada em **iterações e liberações**. É desenvolvido um **plano de liberação** de alto nível que indica as características e as funcionalidades básicas a serem incluídas em cada liberação. Dentro de cada liberação, haverá **duas ou mais iterações**. Cada iteração agrega valor ao negócio. O valor pode incluir funcionalidades, redução de risco ou outras formas de entregar ou proteger valor.

"O planejamento do trabalho em versões futuras é mantido em alto nível, para que a equipe do projeto não se engaje em planejamentos que possam mudar com base no feedback de versões anteriores."

Orçamento

O orçamento do projeto evolui das estimativas que são agregadas para desenvolver a linha de base dos custos (frequentemente **alocada ao longo do cronograma**).

- O orçamento deve incluir fundos de **reserva de contingência** para considerar a incerteza. As reservas de contingência são provisionadas para implementar uma **resposta ao risco** ou para **reagir aos eventos de risco**, caso ocorram.
- As **reservas de gerenciamento** são provisionadas para atividades **inesperadas** relacionadas ao trabalho dentro do escopo. Dependendo das políticas e da estrutura da organização, as reservas de gerenciamento podem ser gerenciadas pelo projeto, o patrocinador, o dono do produto ou o EGP, no nível de programa e portfólio.

Composição e Estrutura da Equipe

O planejamento da composição da equipe do projeto começa com a **identificação das habilidades** necessárias para realizar o trabalho do projeto.

A equipe do projeto pode trabalhar no **mesmo local** (equipes pequenas podem trabalhar na mesma sala e tirar vantagem da comunicação osmótica).

Algumas equipes do projeto estão **fisicamente dispersas** (diferentes cidades, fusos horários ou países) ou **trabalhar virtualmente**.

Recursos Físicos

São quaisquer outros **recursos que não sejam pessoas** (ou seja, materiais, equipamentos, software, ambientes, licenças etc.).

O **planejamento de recursos físicos** inclui levar em consideração tempo de entrega, movimentação, armazenamento e disposição de materiais, bem como um meio de controlar o estoque de materiais, desde a chegada no local até a entrega.

Isso pode incluir avaliação de pedidos em massa *versus* custo de armazenamento, logística global, sustentabilidade e integração do gerenciamento de ativos físicos com o resto do projeto.

Comunicação

O planejamento da comunicação se **sobrepe** à identificação, análise, priorização e engajamento das partes interessadas, como descrito no domínio de desempenho das partes interessadas. A **comunicação é o fator mais importante** para um engajamento eficaz com as partes interessadas.

A comunicação implica considerar:

- Quem precisa de informações?
- Quem tem as informações necessárias?
- Quais informações são necessárias para cada parte interessada?
- Como as informações devem ser compartilhadas?
- Como elas devem ser classificadas?
- Quando e com que frequência as informações são necessárias?

Aquisições

As aquisições podem acontecer a qualquer momento durante um projeto. No entanto, o **planejamento** inicial ajuda a definir as expectativas que garantem que o processo de aquisição seja executado sem problemas.

Uma vez que o escopo de alto nível é conhecido, as equipes de projeto conduzem uma análise de **fazer ou comprar**.

Os profissionais de aquisições precisam de informações antecipadas sobre o tipo de bens necessários, quando serão necessários e quaisquer especificações técnicas exigidas para os bens ou serviços a serem adquiridos.

Mudanças

Haverá mudanças ao longo do projeto.

Algumas serão resultantes dos riscos, ou de mudança no ambiente do projeto, algumas se baseiam no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda dos requisitos, outras são devidas a solicitações do cliente ou outros motivos.

Portanto, as equipes devem preparar um **processo para adaptar os planos** ao longo do projeto. Isso pode assumir a forma de um processo de controle de mudanças, priorização do backlog ou reformulação das linhas de base. Os projetos que possuem um elemento contratual podem precisar seguir um **processo mais formal**.

Métricas

A métrica é a **ligação natural** entre planejamento, entrega e medição.

As métricas definem os limites que indicam se o desempenho está “*conforme o esperado*”, ou com “*tendências positivas/negativas*”, “*longe do esperado*”, ou “*inaceitável*”.

Métricas associadas ao produto são mais específicas. Métricas associadas ao trabalho do projeto estão relacionadas às linhas de base.

Meça apenas o que importa (estabeleça o que e quando medir...).

Alinhamento

As atividades e os artefatos de planejamento **precisam permanecer integrados**.

O trabalho em um projeto geralmente ocorre em **paralelo com outros projetos**. Ele deve estar alinhado às necessidades do trabalho em **projetos relacionados** e com o trabalho **operacional** da organização.

Grandes projetos podem combinar os artefatos de planejamento em um plano de gerenciamento integrado. Para **projetos menores**, um plano de gerenciamento do projeto detalhado será **ineficiente**.