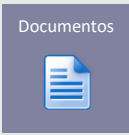
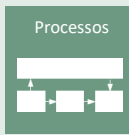
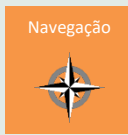


# Processos e portas de fase

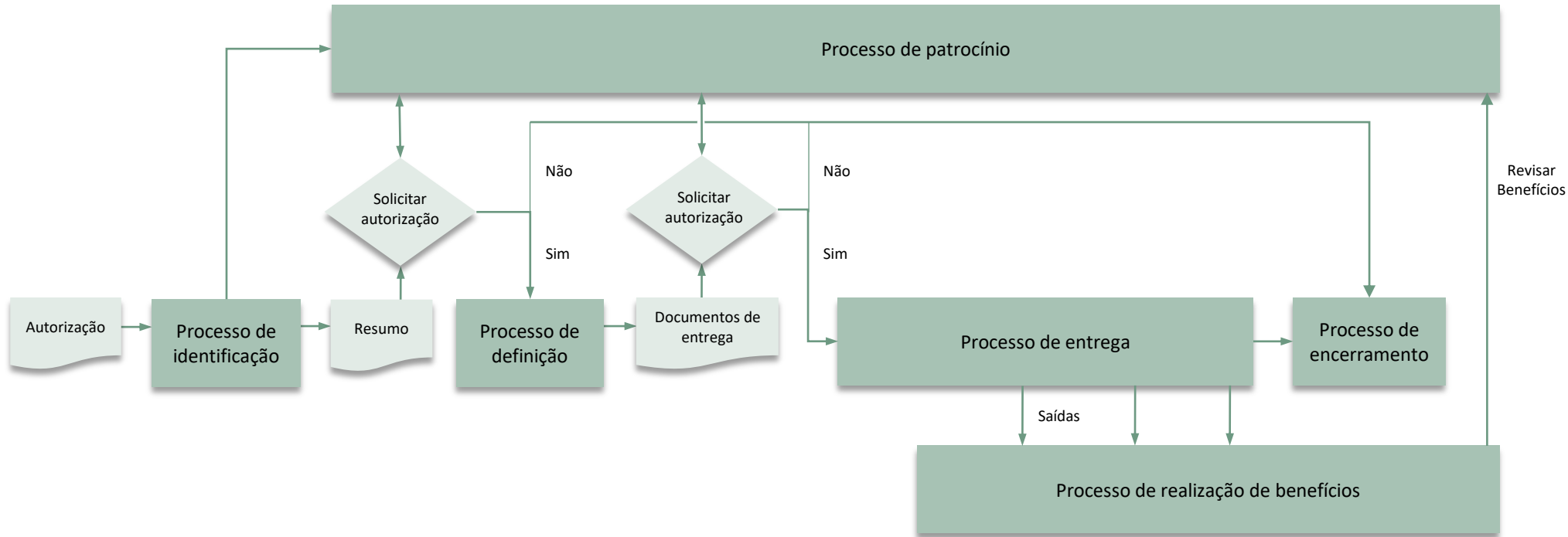


## Modelo de Processos

Com exceção da patronagem, cada um desses processos é projetado para gerenciar uma fase do projeto [ciclo de vida](#).

Embora todos os projetos e programas sigam amplamente o mesmo ciclo de vida, diferentes contextos exigem adaptação e adaptação dos processos básicos.

As páginas vinculadas a partir deste diagrama devem ser consideradas como pontos de partida a partir dos quais atividades e práticas específicas da organização podem ser desenvolvidas.



## Biblioteca

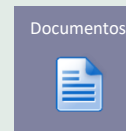
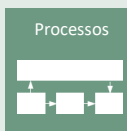
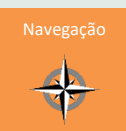
Navigating Praxis

Tailoring Praxis

## Aplicativo

Team Praxis (En)

# Processo de identificação



## Objetivos

Este processo gerencia a primeira fase do [ciclo de vida](#).

Seus objetivos são:

- desenvolver um esboço do projeto ou programa e avaliar se é provável que seja justificável;
- determinar qual esforço e investimento é necessário para definir o trabalho em detalhes;
- obter a autorização do patrocinador para a fase de definição.

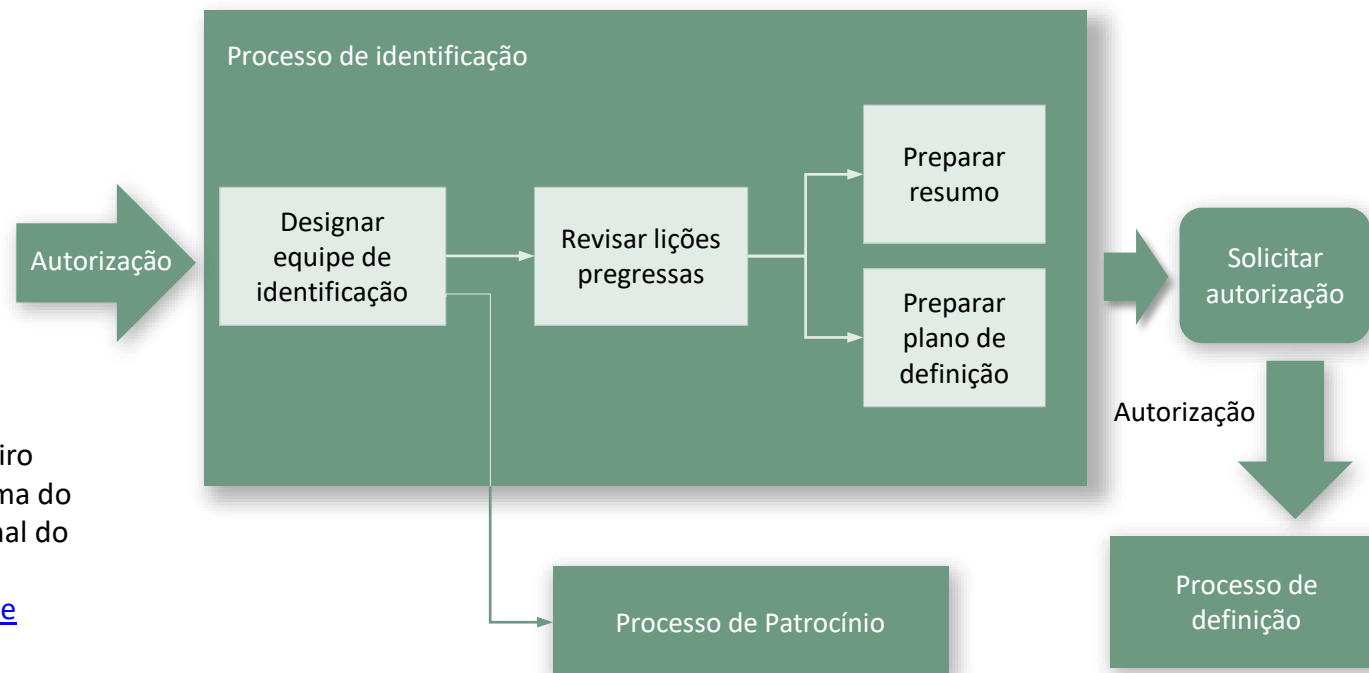
## Visão geral

Este processo será acionado por uma [autorização](#). O primeiro objetivo é tratado na forma do [resumo](#) e o segundo na forma do plano de definição (uma forma de [plano de entrega](#)). Ao final do processo esses dois documentos serão apresentados ao patrocinador com pedido de autorização para o [processo de definição](#).

A primeira atividade é a designar uma equipe de identificação. Isso incluirá no mínimo um gerente e patrocinador, além de tantos especialistas quantos forem necessários para corresponder ao escopo e complexidade do trabalho.

A equipe de identificação deve identificar quaisquer lições aprendidas que possam ser aplicadas de forma benéfica ao projeto ou programa atual.

A parte principal deste processo é então a preparação do resumo e do plano para completar a fase de definição. Esses dois documentos serão encaminhados ao patrocinador que decidirá se vale a pena investir na fase de definição.



## Principais funções

A maioria das funções será usada em um nível relativamente alto para produzir o briefing e o plano de definição. As principais funções utilizadas serão:

- [Gestão do cronograma](#)
- [Gestão da organização](#)
- [Gestão do escopo](#)
- [Gestão de risco](#)
- [Gestão das partes interessadas](#)

## Aplicativo

Competência

Maturidade

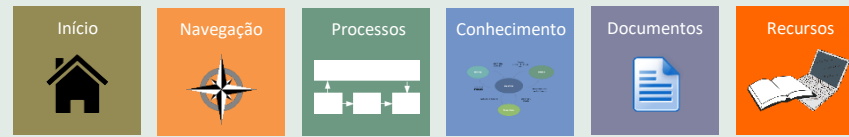
Assessment (En)

Resources (En)

Checklist (En)



# Processo de patrocínio



## Objetivos

Este processo é projetado para atingir os objetivos da função do patrono, ou seja, para:

- fornecer propriedade ao [caso de negócios](#);
- atuar como defensor dos objetivos do projeto;
- tomar decisões avançar ou não em pontos relevantes no [ciclo de vida](#);
- abordar assuntos fora do escopo da autoridade do gerente;
- supervisionar a garantia;
- dar apoio ad hoc à equipe de gerenciamento.

## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)

## Visão Geral

Este processo compreende cinco atividades independentes.

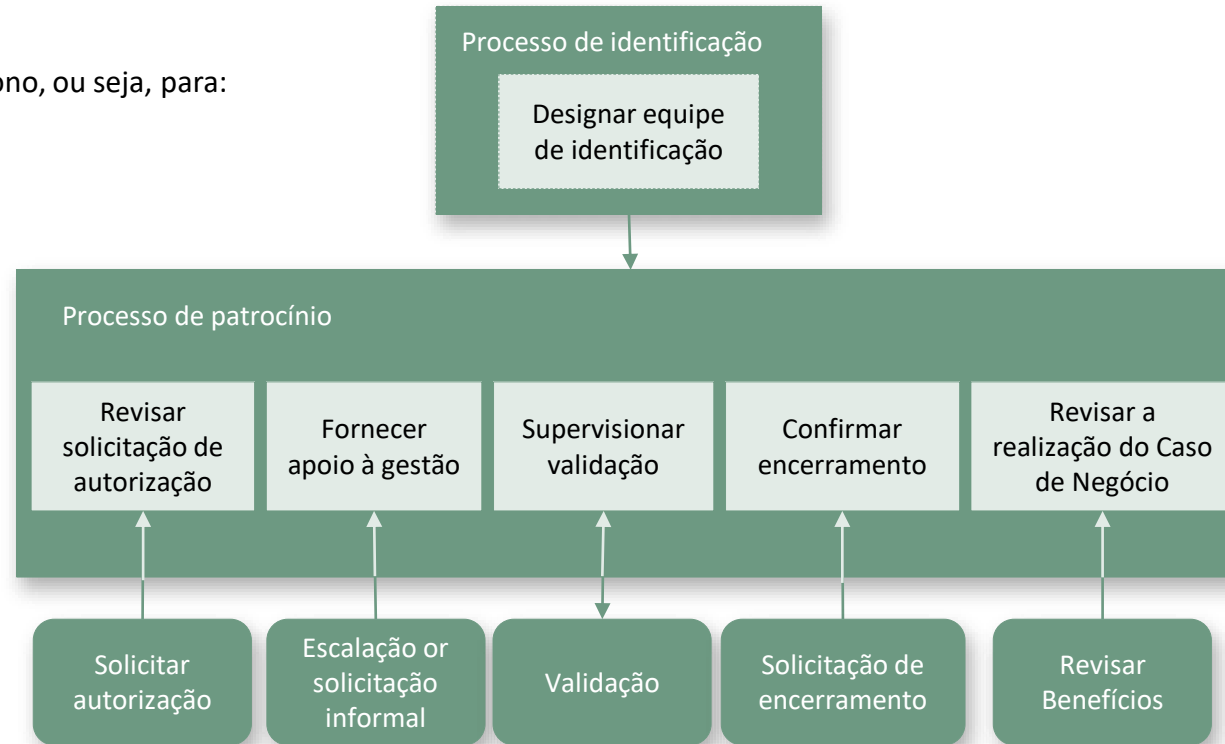
Os pedidos de autorização ocorrem ao final de uma fase ou etapa em que o patrocinador deve decidir se o trabalho continua valendo a pena.

As escalações surgem quando os problemas estão fora do escopo de autoridade do gerente e solicitações informais de ajuda podem surgir a qualquer momento.

A garantia de que o trabalho está sendo gerenciado com eficiência e eficácia é uma responsabilidade constante do patrocinador, embora os detalhes da condução das revisões de garantia sejam delegados.

Quando é apresentado um pedido de encerramento, o patrocinador deve confirmar que a infraestrutura de gestão pode ser desmobilizada.

Quando apropriado, após as mudanças terem sido incorporadas e os benefícios alcançados, o patrocinador deve supervisionar uma revisão dos benefícios reais em comparação com o caso de negócios acordado.

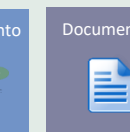
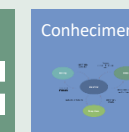
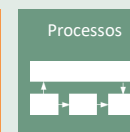
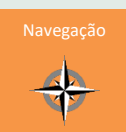


## Principais funções

- [Patrocínio](#)
- [Liderança](#)
- [Delegação](#)
- [Comunicação](#)
- [Gestão de Conflitos](#)
- [Influenciar](#)
- [Validação](#)
- [Gestão do Caso de Negócio](#)



# Processo de definição



## Objetivos

Este processo gerencia a fase de definição do [ciclo de vida](#) do projeto. Seus objetivos são:

- desenvolver um desenho detalhado do projeto;
- determinar se o trabalho é justificado;
- descrever as diretrizes de governança que descrevem como o trabalho será gerenciado;
- obter a autorização do patrocinador para a fase de entrega.

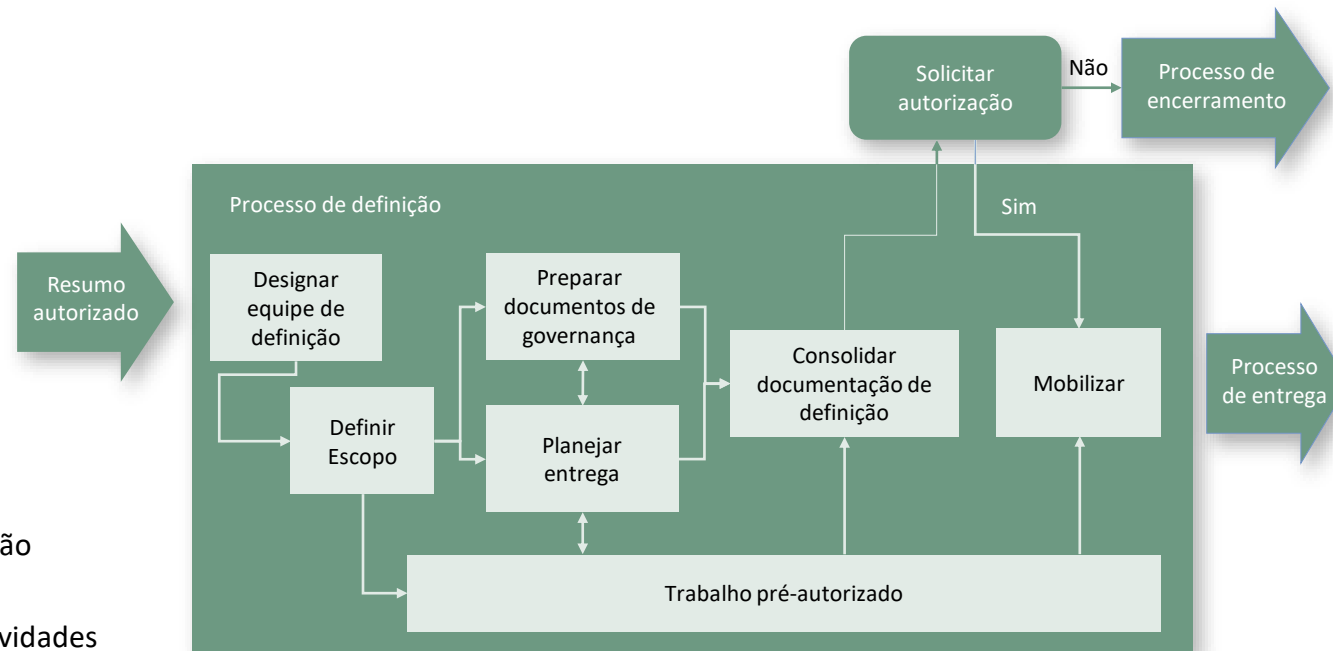
## Visão Geral

Este processo começa quando o resumo e o plano de definição produzidos pelo [processo de identificação](#) são aprovados.

A primeira atividade é montar a equipe que irá realizar as atividades de definição. Essa equipe começa definindo o escopo do trabalho, que informará as decisões sobre como ele deve ser gerenciado, por exemplo como projeto ou programa; usando abordagens preditivas ou ágeis.

Isso levará à preparação dos [documentos de governança](#) e planos de entrega de alto nível. Também pode haver algum trabalho preparatório que deve ser iniciado antecipadamente, aceitando o risco de que isso possa ser desperdiçado se a entrega do projeto ou programa não for aprovada.

A documentação de definição consolidada é submetida à aprovação do patrocinador e, caso haja autorização, os recursos são mobilizados para o primeiro estágio de entrega.



## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)

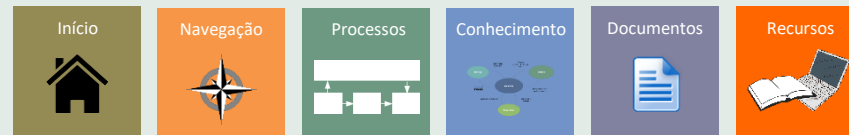
## Principais funções

A maioria das funções será usada em um nível relativamente alto para produzir o briefing e o plano de definição. As principais funções utilizadas serão:

- [Gestão do cronograma](#)
- [Gestão do escopo](#)
- [Gestão de risco](#)
- [Gestão de recursos](#)
- [Gestão da organização](#)
- [Gestão das partes interessadas](#)



# Processo de entrega



## Objetivos

Os objetivos da entrega de um projeto são:

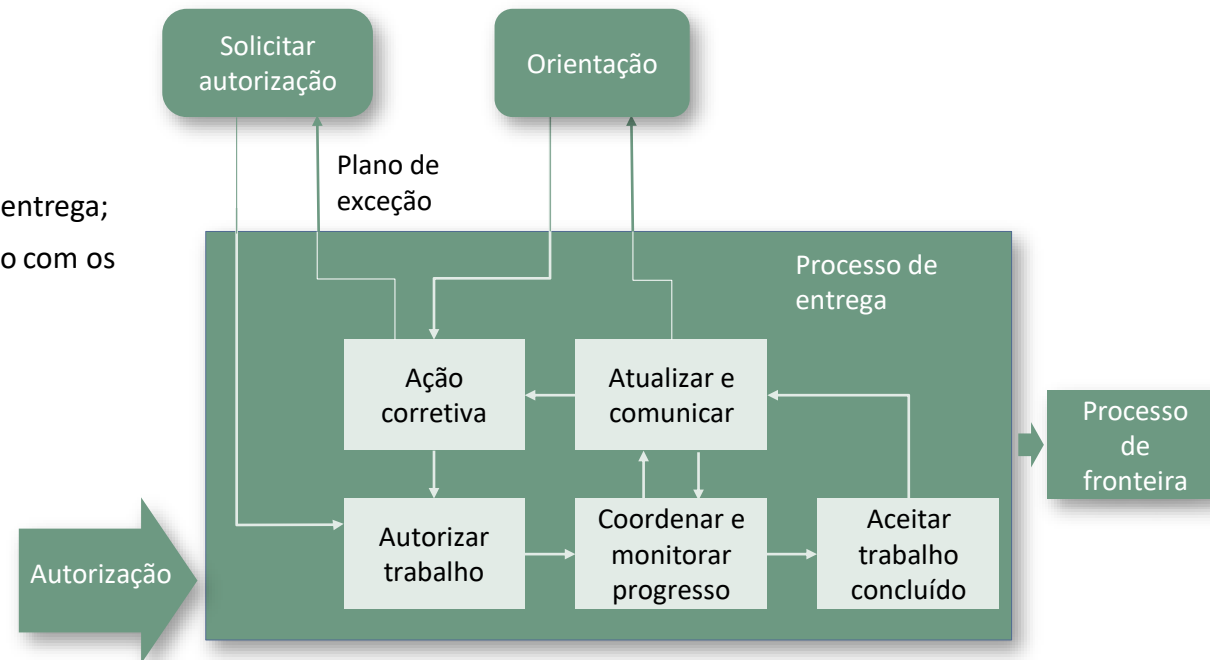
- delegar a responsabilidade pela produção de produtos;
- monitorar o desempenho do trabalho e acompanhar os planos de entrega;
- tomar medidas quando necessário para manter o trabalho alinhado com os planos;
- escalar problemas e replanejar, se necessário;
- aceitar o trabalho conforme ele é concluído;
- manter comunicações com todas as partes interessadas.

## Visão Geral

O processo de entrega é o que controla a criação dos produtos e entregas que coletivamente compõem o escopo do trabalho.

Uma vez autorizado o primeiro estágio do trabalho de entrega, o gerente de projeto identificará os pacotes de trabalho a serem executados. Isto será [delegado](#) para as equipes relevantes que irão relatar o progresso. O gerente de projeto coordenará as equipes e aceitará o trabalho concluído assim que atender aos padrões de controle de qualidade.

Ao longo do andamento do trabalho, os [documentos de entrega](#) serão atualizados, por exemplo cronogramas, orçamentos, registros de riscos etc. As comunicações com as partes interessadas e entre as equipes serão realizadas de acordo com o plano de comunicações.



À medida que o trabalho avança, podem ocorrer problemas que não podem ser facilmente resolvidos pelo gerente, que os encaminha ao patrocinador para resolução. Em alguns casos, um problema pode exigir a produção de um plano de exceção que demonstre como um problema será resolvido e como os cronogramas e orçamentos serão alterados. Um plano de exceção deve ser submetido ao patrocinador para autorização como parte do [processo de patronagem](#).

## Principais funções

- [Validação](#)
- [Comunicação](#)
- [Delegação](#)
- [Controle](#)

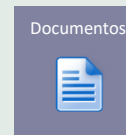
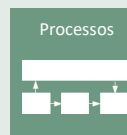
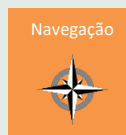
## Aplicativo

Competência  
Maturidade  
Assessment (En)  
Resources (En)  
Checklist (En)

## Mais detalhes

Processo de desenvolvimento  
Processo de fronteira





## Objetivos

Geralmente, a simples produção de uma saída não gera benefícios automaticamente. Na maioria dos casos, uma saída é usada para mudar algum aspecto do modo de operação ou ambiente de uma organização. Os objetivos desse processo são:

- estabelecer o estado atual do que está sendo alterado;
- coordenar a entrega dos produtos com a gestão da mudança;
- garantir que as mudanças sejam permanentes;
- determinar se os benefícios foram alcançados.

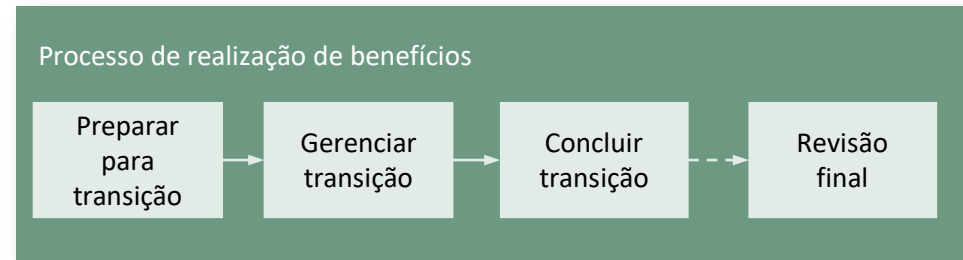
## Visão Geral

Os benefícios geralmente são alcançados por meio de mudanças organizacionais ou sociais. Este processo aborda a transição de um estado existente para um estado futuro que usa os produtos para entregar benefícios.

As atividades seguem um modelo simples e bem estabelecido para o [gestão de mudanças](#).

Em primeiro lugar, o trabalho de preparação deve ser feito para garantir que pessoas, processos e infraestrutura estejam prontos para fazer uso dos resultados do [processo de entrega](#). Isso também envolve lidar com qualquer resistência à mudança.

Em segundo lugar, os resultados são introduzidos, as pessoas são ajudadas e encorajadas a adotar novos comportamentos, atitudes e práticas de trabalho.



Em terceiro lugar, as mudanças são suportadas a longo prazo para garantir que se tornem “operações correntes”, ou seja, não sejam mais vistas como novas e sejam incorporadas à cultura.

Finalmente, no momento adequado, o efeito das mudanças é revisto e os benefícios resultantes são avaliados. Isso é comparado ao [caso de negócios](#) original para fornecer uma medida do sucesso do projeto.

## Principais funções

- [Gestão de Benefícios](#)
- [Gestão de mudanças](#)

## Aplicativo

Competência

Maturidade



## Objetivos

Os objetivos desse processo são:

- fechar um projeto que tenha entregue todos os seus produtos;
- fechar um projeto que deixou de ser justificável;
- rever a gestão do trabalho e as lições aprendidas.

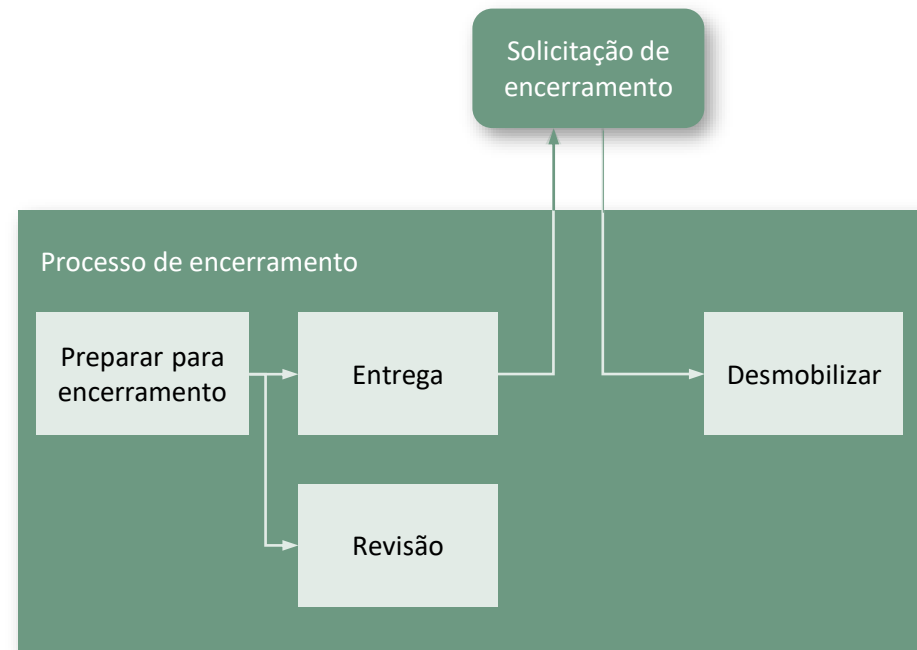
## Visão Geral

Este processo é onde a organização temporária criada para executar um projeto ou programa é encerrada e os produtos do processo de entrega são entregues aos seus proprietários de longo prazo.

Assim que estiver próximo do fim, a equipe do projeto se preparará para o encerramento. Isso pode envolver a notificação das partes interessadas, a venda de ativos e a desmobilização de pessoal. Incluirá também a finalização de eventuais contratos de arrendamento.

As entregas individuais podem ser entregues aos seus proprietários durante todo o processo de entrega. A entrega final confirma que o produto geral está completo e o novo proprietário assume total responsabilidade por sua operação.

A condução do projeto ou programa será revisada e as lições serão registradas para serem usadas ao estabelecer o próximo projeto ou programa. Observação: isso não é o mesmo que a revisão final no processo de realização de benefícios que analisa o sucesso do caso de negócios.



Antes da desmobilização final da organização do projeto ou programa, o patrocinador é solicitado a confirmar se isso pode ser feito. Esta atividade deve incluir também o fechamento de orçamentos e um cálculo final do custo da obra.

## Principais funções

- [Gestão dos recursos](#)

## Aplicativo

Competência

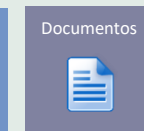
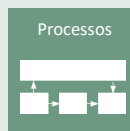
Maturidade

Assessment (En)

Checklist (En)







Os documentos se enquadram em três categorias: [governança](#), [escopo](#) e [entrega](#).

Os documentos de governança estabelecem políticas, normas e diretrizes para a gestão dos trabalhos. Alguns deles podem ser documentos especializados fornecidos pela organização anfitriã, um cliente ou um órgão regulador. A Praxis trata apenas dos planos de gestão que refletem como os elementos da gestão P3 serão geridos.

Os documentos de escopo descrevem os objetivos em termos de produtos, resultados e benefícios.

Documentos de entrega são o grupo maior e mais diversificado. Eles descrevem o que precisa ser feito, quando será feito e por quem. Eles também suportam os processos e procedimentos de gerenciamento.

## Principais funções

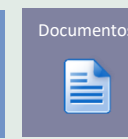
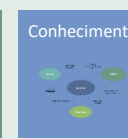
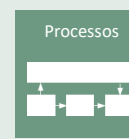
- [Gestão da informação](#)

## Mais detalhes

Gestão da configuração

## Biblioteca

Templates (En)



Esses documentos estabelecem a maneira como uma função será gerenciada. As duas seções principais cobrem a diretrizes e o procedimento da função, sendo os detalhes adaptados ao contexto do trabalho. Isso é diferente de um plano de entrega, que explica os detalhes de como um trabalho específico será entregue.

A política inclui seções sobre funções e responsabilidades, gerenciamento de informações, garantia, orçamento e interfaces com outras funções.

O procedimento começa com a definição das etapas a serem utilizadas no desempenho da função, seguidas de recomendações detalhadas sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas em cada etapa.

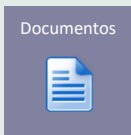
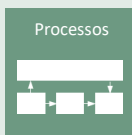
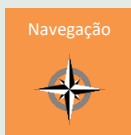
Os planos de gestão são elaborados de acordo com as necessidades do trabalho. Se apropriado, as funções podem ser mescladas em um plano ou uma função pode ser subdividida.

Existe o perigo de que a seguinte lista de planos de manejo pareça altamente burocrática e de preparação demorada. O princípio é simplesmente que existem muitas funções que precisam ser gerenciadas e é importante pensar em como isso será feito. A abrangência e o detalhamento dos planos de manejo devem ser consistentes com a complexidade do trabalho.

*Os links nesta tabela são para o site da Praxis Framework, onde modelos em branco e anotados estão disponíveis.*

<a href="#">Plano de gestão da organização</a>	<a href="#">Plano de gestão de benefícios</a>
<a href="#">Plano de gestão de partes interessada</a>	<a href="#">Plano de gestão do cronograma</a>
<a href="#">Plano de gestão do controle</a>	<a href="#">Plano de gestão de recursos</a>
<a href="#">Plano de gestão da informação</a>	<a href="#">Plano de gestão de risco</a>
<a href="#">Plano de gestão da validação</a>	<a href="#">Plano de gestão de mudanças</a>
<a href="#">Plano de gestão do escopo</a>	





Os documentos de escopo descrevem os objetivos do trabalho. Em muitos casos, é possível definir documentação padrão independente do ambiente, por exemplo, um caso de negócios ou perfil de benefícios. Em outros, o conteúdo depende inteiramente da natureza técnica do trabalho e, portanto, o Praxis simplesmente descreve o que deve ser alcançado pelo documento, mas não pode definir nenhum detalhe, por exemplo, uma especificação.

Os documentos de escopo padrão no Praxis são:

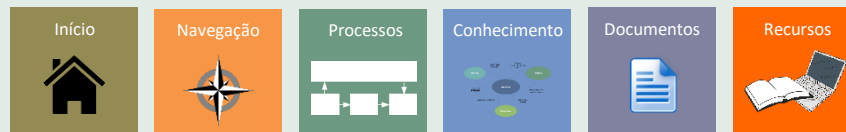
Título	Conteúdo
<a href="#">Autorização</a>	O mandato é o "documento" que aciona o início do <a href="#">processo de identificação</a> .
<a href="#">Declaração de visão</a>	A declaração de visão é um meio de comunicar a essência do trabalho às partes interessadas.
<a href="#">Especificação</a>	As especificações definem os resultados e são criadas pelo procedimento de desenvolvimento de soluções.
<a href="#">Documentos do produto</a>	<del>A extensão</del> O tamanho e os detalhes da documentação do produto dependem muito do contexto do trabalho. O Praxis fornece uma lista de campos a partir dos quais devem ser criados documentos adequados.
<a href="#">Modelo</a>	Um modelo é uma forma de especificação. Ele é aplicável a programas de mudança <b>de negócio comercial</b> em que o objetivo final é uma organização e métodos de trabalho alterados.

Os links na coluna 'Título' dessas tabelas são para o site da Praxis Framework.

Título	Conteúdo
<a href="#">Mapa de benefícios</a>	Um mapa de benefícios é necessário quando há relações complexas entre vários resultados, benefícios e objetivos estratégicos.
<a href="#">Perfil de benefício</a>	Um perfil de benefícios é usado para definir tanto os benefícios quanto os <b>efeitos colaterais</b> <del>benefícios negativos</del> .
<a href="#">Caso de negócio</a>	O <b>caso de negócio (business case)</b> é o documento central do ciclo de vida de um projeto. Ele descreve o valor esperado dos benefícios, e confirma <b>seu interesse sua conveniência</b> , possibilidade de alcance e viabilidade.
<a href="#">Resumo</a>	O resumo é criado pelo <a href="#">processo de identificação</a> e é um dos documentos apresentados ao <b>patrocinador patrocínio</b> para obter aprovação para iniciar o <a href="#">processo de definição</a> .



# Documentos de entrega



Embora os planos de gestão estabeleçam os princípios de governança de como o trabalho será gerenciado e a documentação do escopo defina o que deve ser alcançado, os documentos de entrega são o coração do trabalho a ser feito de verdade.

Quais documentos de entrega serão utilizados e qual será seu formato, é definido nos planos de gerenciamento. Eles são usados principalmente nos processos de entrega, desenvolvimento e limites.

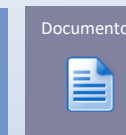
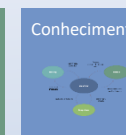
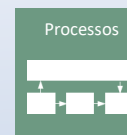
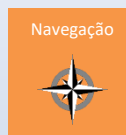
Os links na coluna 'Título' são para o site da Praxis Framework.

Título	Conteúdo
<a href="#">Plano de definição</a>	Juntamente com o <b>resumo briefing</b> , ele é enviado ao patrocinador para obter aprovação para o <a href="#">Processo de definição</a> .
<a href="#">Plano de comunicação</a>	Uma forma de plano de entrega focada na comunicação com as partes interessadas.
<a href="#">Registro de partes interessadas</a>	O registro de partes interessadas registra informações sobre indivíduos e grupos que têm interesse no trabalho que está sendo, <b>ou será</b> , realizado.
<a href="#">Registro de risco</a>	O registro de riscos registra informações sobre eventos de risco identificados.
<a href="#">Plano de entrega</a>	Os planos de entrega têm várias formas e tamanhos, por exemplo, um plano de definição ou um plano de comunicação. É útil que todos eles sigam um formato consistente.

Os documentos de entrega são os mais dinâmicos dos três grupos de documentação e devem ser mantidos de acordo com os princípios de gestão da informação e gestão da configuração.

Título	Conteúdo
<a href="#">Registro de ocorrência</a>	Esse registro registra todos os problemas que precisam ser escalados de um nível de gerenciamento para outro.
<a href="#">Registro de lições</a>	Um registro de lições captura as lições relevantes anteriormente aprendidas <del>lições anteriores relevantes aprendidas</del> e registra novas lições aprendidas.
<a href="#">Registro diário</a>	Um registro diário é um documento pessoal que registra informações informais não armazenadas em <del>nenhum dos outros documentos definidos. nenhuma das outras documentações definidas.</del>
<a href="#">Registro de mudanças</a>	O <del>registro log</del> de mudanças registra as solicitações de mudanças e seu progresso no procedimento de <a href="#">controle de mudanças</a> .
<a href="#">Relatório de progresso</a>	Relatórios sobre o progresso em intervalos regulares.
<a href="#">Relatório de Evento</a>	Relatórios sobre o progresso em eventos específicos.
<a href="#">Relatório de ações subsequentes</a>	Este relatório lista as ações que permanecem pendentes quando a equipe do projeto é <a href="#">desmobilizada</a> .





## Visão Geral

Esta seção tem esse nome porque se alinha com os guias que são frequentemente referidos como 'Corpos de conhecimento'. O objetivo é definir os blocos de construção da disciplina de gestão P3 e baseia-se no conceito de análise funcional. As funções descritas nesta seção são divididas entre contexto e gerenciamento.

As funções contextuais não são diretamente responsáveis por atingir os objetivos do projeto, mas fazem parte do contexto que apoia esse esforço. Apenas tópicos selecionados desta seção estão incluídos no Praxis Local.

As funções gerenciais são aquelas que são aplicadas na conclusão dos projetos.

A seção de conhecimento integra-se com todas as outras seções do Praxis. Cada função descreve os procedimentos, ferramentas e técnicas que podem ser usadas na gestão dos [processos](#). Por sua vez, a seção de método fornece uma estrutura para o uso das funções dentro do [ciclo de vida](#).

### Funções contextuais selecionadas

[Ciclo de vida](#)

[Patrocínio](#)

[Apoio](#)

### Funções gerenciais de alto nível

[Gestão da organização](#)

[Gestão das partes interessadas](#)

[Gestão do caso de negócio](#)

[Planejamento](#)

[Controle](#)

[Gestão da informação](#)

[Gestão do escopo](#)

### [Gestão de Benefícios](#)

[Gestão do cronograma](#)

[Gestão financeira](#)

[Gerenciamento de risco](#)

[Gestão de mudanças](#)

[Gerenciamento dos recursos](#)

[Validação](#)

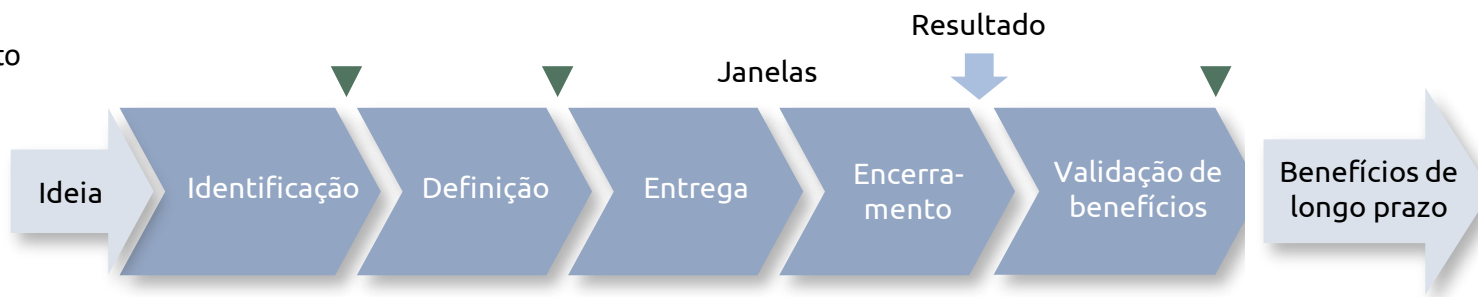
[Habilidades interpessoais](#)

## Objetivos

Um ciclo de vida P3 ilustra as fases distintas que levam a uma ideia inicial, capturam os requisitos das partes interessadas, desenvolvem um conjunto de objetivos e, em seguida, cumprem esses objetivos.

Os objetivos da gestão do ciclo de vida são:

- identificar as fases de um ciclo de vida que correspondem ao contexto do trabalho;
- estruturar as atividades de governança de acordo com as fases do ciclo de vida.



## Visão Geral

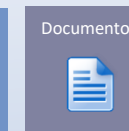
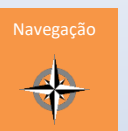
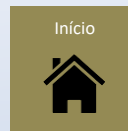
Tudo começa com alguém tendo uma ideia que vale a pena investigar. Isso aciona a gestão de requisitos de alto nível e a avaliação da viabilidade da ideia para criar um caso de negócios. No final da fase existe uma janela onde é tomada a decisão de avançar, ou não, para uma definição mais detalhada (e por isso dispendiosa) de trabalho.

Se a ideia for boa o suficiente, o trabalho continuará até uma definição detalhada que produza uma justificativa completa para o trabalho. Mais uma vez, isso termina em uma janela onde é tomada a decisão de prosseguir ou não para a fase de entrega. Uma vez que o produto tenha sido produzido, ela geralmente está sujeita a um processo de aceitação antes de ser formalmente entregue ao seu novo proprietário. O ciclo de vida chega ao fim com o encerramento do projeto.

Todos os produtos são destinados a fornecer benefícios e isso pode ser mostrado como uma fase final, embora muitas vezes funcione parcialmente em paralelo com a entrega.

A estrutura faseada dos ciclos de vida facilita a criação de mecanismos de governança, como:

- Processos definidos – a gestão de cada fase pode ser descrita como um processo composto por uma série de atividades relevantes.
- Estágios e parcelas – a fase de entrega pode ser subdividida em pacotes de trabalho, geralmente chamados de estágios em um projeto e parcelas em um programa.
- Janelas de revisão – são conduzidas no final de uma fase, estágio ou tranche. O patrocinador considerará o desempenho até o momento e os planos para a próxima fase, estágio ou tranche antes de decidir se o caso de negócios permanece viável, prático e alcançável.
- Pós-avaliações – aprender com a experiência é um fator chave na maturidade. As revisões pós-projeto documentam as lições aprendidas para uso no futuro.
- Revisões de benefícios – medem a obtenção de benefícios em relação ao caso de negócios.



A patronagem fornece propriedade e responsabilidade pelo [caso de negócio](#) e garante que o trabalho seja governado de forma eficaz.

Os objetivos da patronagem são:

- fornecer propriedade do caso de negócios;
- atuar como defensor dos objetivos do projeto;
- tomar decisões ir/não ir em pontos relevantes no [ciclo de vida](#);
- abordar assuntos fora do escopo da autoridade do gerente;
- supervisionar a validação;
- dar suporte ad hoc à equipe de gerenciamento.

Existem vários nomes dados à função que fornece patronagem, como: executivo, proprietário responsável sênior ou cliente. No Praxis, o papel é referido como o patrocinador.

Uma falha comum em organizações menos maduras ocorre quando o papel de patrocinador não é levado a sério. Deve ser um papel ativo desempenhado por alguém que se compromete a realizar as atividades previstas no [processo de patronagem](#).

Dependerá do contexto do trabalho se o patrocínio é fornecido por um indivíduo sozinho ou com o apoio de outros.

Quando um patrocinador é apoiado por outros gerentes, eles são comumente referidos como um conselho de projeto. Dentro de um conselho, o patrocinador mantém a propriedade e presta contas pelo caso de negócios.

Embora a função principal do patrocinador seja garantir que o caso de negócios continue a justificar o trabalho ao longo do ciclo de vida, isso não seria possível sem uma relação de trabalho eficaz com o gerente de projeto. Na medida em que, se o caso de negócios deixar de justificar o investimento contínuo, o patrocinador precisa trabalhar com o gerente para redefinir ou encerrar prematuramente o projeto.

O patrocinador geralmente tem responsabilidade perante outras pessoas dentro da organização anfitriã ou talvez um cliente externo. Essa responsabilidade inclui garantir que o trabalho está sendo gerenciado de forma eficaz. O patrocinador faz isso através da [validação](#), que é uma revisão independente da gestão do trabalho.

Um patrono deve ser alguém que:

- tenha credibilidade para fornecer liderança que ultrapassa as fronteiras corporativas e departamentais;
- esteja genuinamente entusiasmado com os objetivos do projeto;
- seja capaz e esteja disposto a dedicar tempo e energia para o cumprimento do papel.

## See also

- [Gestão da organização](#)
- [Gestão do caso de negócio](#)

## Aplicativo

Competência

Maturidade

Assessment (En)

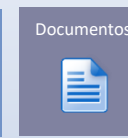
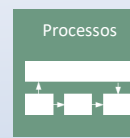
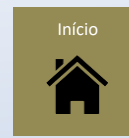
Resources (En)

Checklist (En)

Team Praxis (En)







O apoio é um conjunto de serviços especializados e administrativos realizados em nome dos gerentes de projeto. Uma infraestrutura de apoio pode ser constituída de muitas maneiras diferentes, com muitos papéis diferentes dentro do domínio do gerenciamento de P3, um conjunto definitivo de objetivos de apoio é impraticável, mas geralmente são extraídos da ampla lista mostrada abaixo:

- fornecer apoio administrativo aos gerentes P3;
- apoiar a governança da gestão P3;
- fornecer apoio técnico especializado;
- conduzir a [validação](#).

A administração de rotina é necessária em todos os projetos. Em pequenos projetos, isso pode ser executado pelo gerente de projeto, mas em projetos de médio a grande porte, um gerente precisa de apoio para lidar com a administração do dia-a-dia.

Uma função de apoio administrativo pode funcionar a diferentes níveis dependendo da forma como é constituída. Pode fornecer:

- ajuda administrativa em áreas como planejamento, gestão de riscos, etc.;
- o secretariado para reuniões e serviços logísticos;
- suporte técnico incluindo coleta, análise e apresentação de informações de progresso;
- validação de estruturas de governança e práticas de gerenciamento P3 padrões por meio de auditorias, verificações de saúde e revisões de final de fase.

Uma função de apoio mais sofisticada também pode abranger :

- fornecimento de conhecimento no assunto para garantir que haja acesso a todas as ferramentas e técnicas necessárias;
- treinamento, coaching e mentoria para a equipe do projeto;
- manter a infraestrutura, impulso e motivação para apoiar as comunidades de prática;
- melhorar, incorporar e medir capacidades para alcançar níveis mais altos de maturidade;
- possuir e implantar ferramentas e técnicas padrão.

A infraestrutura de apoio P3 pode variar de uma única pessoa a uma grande equipe contendo muitas funções e especialistas diferentes. A infraestrutura geral pode ser dividida em vários escritórios, alguns temporários e outros permanentes. Por exemplo, um escritório de suporte pode fornecer suporte administrativo para um projeto específico.

E então dissolvido assim que o trabalho for concluído. Por outro lado, um escritório de apoio em toda a organização tem um papel de apoio permanente, independente da criação e conclusão de qualquer trabalho individual.

## Veja também

- [Gestão da organização](#)

## Aplicativo

Maturidade

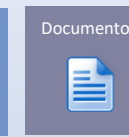
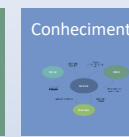
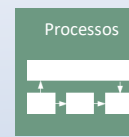
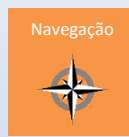
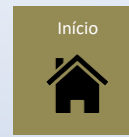
Assessment (En)

Resources (En)

Checklist (En)







## Objetivos

Gerenciar a organização preocupa-se em criar e manter uma estrutura de gerenciamento aplicável ao projeto e ao contexto em que ele opera. Seus objetivos são:

- projetar uma organização adequada ao escopo do trabalho a ser gerenciado;
- identificar e nomear membros da equipe de gerenciamento;
- manter e adaptar a organização durante todo o [ciclo de vida](#).

## Visão Geral

O planejamento do gerenciamento da organização inclui o desenho de uma estrutura organizacional que corresponda ao contexto e ao escopo do trabalho. Isso incluirá a descrição das políticas de nomeação de pessoal e a referência cruzada das políticas de RH relevantes da organização anfitriã.

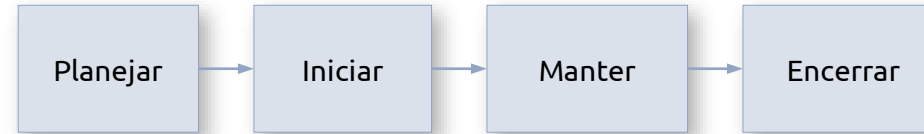
A etapa inicial envolve fazer nomeações e oferecer o treinamento necessário.

As demandas da estrutura organizacional geralmente mudam no decorrer do ciclo de vida do projeto. A organização deve ser alterada para levar em conta essas mudanças de requisitos.

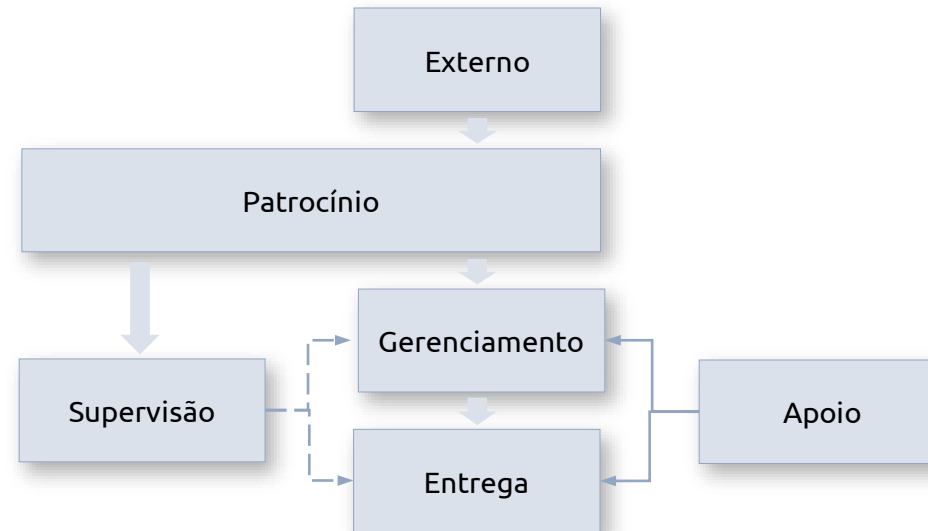
Por fim, a organização é fechada e dissolvida.

A estrutura organizacional de projetos individuais varia de acordo com o contexto e as necessidades específicas de cada situação. Em termos gerais, a organização sempre terá quatro níveis principais, conforme mostrado a seguir.

## Procedimento



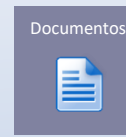
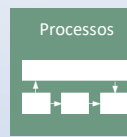
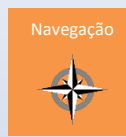
## Estrutura genérica



## Aplicativo

Competência  
Maturidade  
Assessment (En)  
Resources (En)  
Checklist (En)





## Objetivos

O gerenciar partes interessadas garante que elas estejam adequadamente envolvidas em todos os aspectos do projeto. Seus objetivos são:

- garantir que as opiniões e atitudes de todas as partes interessadas sejam compreendidas;
- influenciar as partes interessadas para que apoiem o trabalho sempre que possível;
- maximizar o impacto das partes interessadas que dão suporte;
- minimizar o impacto de partes interessadas que não dão apoio.

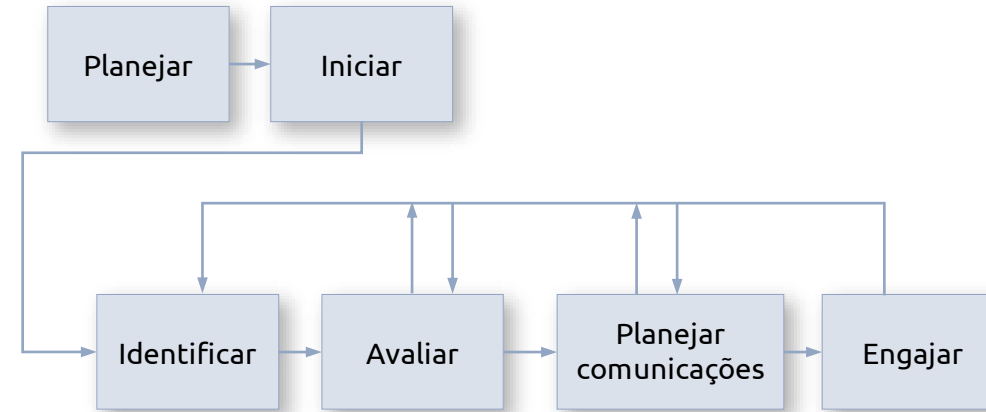
## Visão Geral

As partes interessadas são indivíduos ou grupos com interesse no projeto porque estão envolvidos no trabalho ou afetados pelos resultados.

A maioria dos projetos terá uma variedade de partes interessadas com interesses diferentes e às vezes conflitantes. Esses indivíduos e grupos podem ter influência significativa sobre o eventual sucesso ou fracasso do trabalho.

Trabalhar com as partes interessadas é um componente vital de muitos procedimentos funcionais. Por exemplo, o gerenciamento de requisitos é baseado nos desejos e necessidades das partes interessadas e no contexto de risco (e, portanto, [gerenciamento de riscos](#)) baseia-se na compreensão do apetite e da atitude das partes interessadas em relação ao risco.

A identificação das partes interessadas e a compreensão das relações entre suas diferentes áreas de interesse geralmente são alcançadas por meio do mapeamento das partes interessadas.



Mapas detalhados das partes interessadas avaliarão cada parte interessada em termos de interesse no trabalho e influência sobre a forma como ele é executado.

Uma vez que as partes interessadas tenham sido avaliadas, os planos podem ser colocados em prática para [comunicar](#) com eles com o objetivo de influenciar seus interesses e influência.

Os planos de comunicação com as partes interessadas que têm altos níveis de interesse e influência serão diferentes daqueles que têm baixos níveis de interesse e influência.

O planejamento de comunicações identifica as pessoas ideais para se envolver com cada parte interessada.

O gerenciamento das partes interessadas torna-se mais complexa quando as opiniões, papéis ou lealdades das partes interessadas, etc., mudam ao longo do ciclo de vida. Por esse motivo, as etapas de gerenciamento dos stakeholders devem ser repetidas ao longo do ciclo de vida.

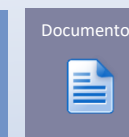
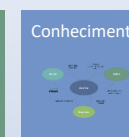
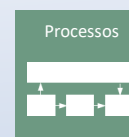
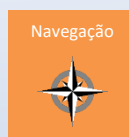
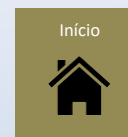
## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)
- Team Praxis (En)

## Biblioteca

Mapeamento das partes interessadas





## Objetivos

O gerenciar o caso de negócios é a função relacionada ao desenvolvimento, comunicação e manutenção do caso de negócios. Seus objetivos são:

- resumir contexto e a entrega em um único documento;
- explicar a desejabilidade, exequibilidade e viabilidade do trabalho proposto;
- desenvolver o documento principal que será usado para dar suporte a uma decisão de 'seguir/não seguir' em todas as janelas do [ciclo de vida](#);
- atualizar e manter o caso de negócios durante todo o ciclo de vida.

## Visão Geral

Todos os projetos devem ter um caso de negócios que demonstre o valor de seus objetivos.

No [processo de identificação](#) um esboço do caso de negócios é incorporado ao resumo do projeto que é usado pelo gerente sênior para avaliar se deve dar sinal verde para o [processo de definição](#) do projeto. Um caso de negócios detalhado é preparado durante o último processo e, em seguida, usado para decidir se a aprovação total do trabalho deve ser concedida.

Uma vez aprovado, o business case deve ser mantido atualizado, refletindo as mudanças aprovadas. Desta forma, pode ser usado como o documento principal nas revisões de portão (por exemplo, no final de uma parcela ou estágio) para determinar se o trabalho deve continuar.

Um caso de negócios geralmente inclui três seções:

- contexto – os antecedentes do projeto e por que ele é necessário;
- resumo de entrega – uma visão de alto nível das partes interessadas, escopo, cronograma, finanças, risco, recurso e mudança envolvidos;
- justificativa - uma explicação de por que o trabalho deve ser realizado.

Ao contrário da maioria das outras funções de entrega, não existe um procedimento para descrever o desenvolvimento do business case. Sua sequência de desenvolvimento é adequadamente coberta pelas atividades do modelo de processo Praxis.

A justificação compreende três testes, ou seja, o trabalho é:

- Desejável: é determinado a partir do gerenciamento de requisitos que demonstra que os objetivos do trabalho são requeridos pelas partes interessadas.
- Exequível: [gerenciamento de benefícios](#) define benefícios alcançáveis, o desenvolvimento de soluções especifica resultados alcançáveis e o [planejamento](#) estabelece a praticidade do trabalho (dentro de quaisquer restrições de tempo e recursos).
- Viável: a avaliação de investimento avalia o retorno financeiro do investimento e o [gerenciamento de riscos](#) avalia a exposição ao risco na execução do trabalho.

O caso de negócios é de propriedade do patrocinador, que tem a responsabilidade final de garantir que os benefícios sejam alcançados.

## Aplicativo

Competência  
Maturidade  
Assessment (En)  
Resources (En)  
Checklist (En)  
Team Praxis (En)

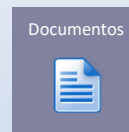
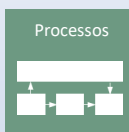
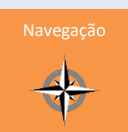
## Mais detalhes

Análise de investimento  
Gestão de requisitos  
Desenvolvimento de soluções

## Biblioteca

Método de retorno do investimento  
Fluxo de caixa descontado  
Gestão do valor





## Objetivos

O planejamento ocorre amplamente em dois níveis: governança e entrega.

Os objetivos dos planos de gerenciamento usados na governança são:

- descrever os princípios que devem ser usados para gerenciar o trabalho;
- fornecer consistência com flexibilidade em vários projetos.

Os objetivos do planejamento de entrega são:

- descrever os objetivos do projeto;
- definir o trabalho necessário para atingir os objetivos e descrever como será realizado
- estimar os recursos e finanças necessários para executar o trabalho;
- documentar os planos e atualizá-los ao longo do [ciclo de vida](#).

## Visão Geral

Ao nível de governança, uma série de [planos de gerenciamento](#) estabelece os princípios de como cada aspecto do trabalho será gerenciado. Esses planos incluem documentos como o plano de gerenciamento de riscos, o plano de gerenciamento do escopo e o plano de gerenciamento financeiro.

Esses planos de nível de governança estabelecem políticas e procedimentos para cada aspecto da gestão. Eles listam as técnicas preferidas, incluindo modelos para documentação e responsabilidades definidas.

Esses planos garantem a qualidade dos processos e entregas de gerenciamento do P3. Portanto, o desenvolvimento dos planos de nível de governança também pode ser denominado "planejamento de qualidade".

Os planos de entrega abordam sete questões:

- **Por quê?** Todos os envolvidos ou afetados pelo trabalho devem entender por que ele está sendo feito.
- **O quê?** O trabalho será descrito como produtos, resultados e/ou benefícios em documentos como uma especificação, "blueprint" ou perfil de benefício.
- **Como?** A melhor maneira de entregar os objetivos está incorporada em muitos planos de entrega detalhados.
- **Quem?** Isso abrange a administração da organização e os recursos de entrega, conforme definido em [gestão da organização](#) e [gestão de recursos](#) respectivamente.
- **Quando?** O [Gerenciamento do cronograma](#) determina o calendário de marcos, estágios, parcelas, pacotes de trabalho e atividades individuais.
- **Onde?** Enquanto muitos projetos estão localizados em um local físico, projetos mais complexos estão espalhados por muitos locais e, muitas vezes, fusos horários.
- **Quanto?** Naturalmente, o custo do trabalho é um componente essencial do caso de negócios. A [gestão de custos](#) determina quanto custará o trabalho e como será financiado.

### Principais processos

- Os planos de gerenciamento são produzidos no [processo de definição](#).
- Os planos de entrega são produzidos primeiro no processo de definição e depois mantidos durante todo o ciclo de vida.

## Aplicativo

Competência (governança)

Competência (entrega)

Resources (En)

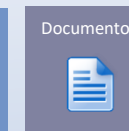
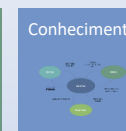
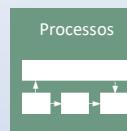
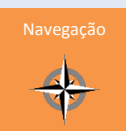
Team Praxis (En)

## Biblioteca

Técnicas de estimativa

Gestão do valor





## Objetivos

O controle envolve monitorar o desempenho em relação às linhas de base aprovadas, atualizar os documentos de entrega e tomar ações corretivas conforme necessário. O controle é necessário em todo o [ciclo de vida](#) mas os objetivos visam principalmente o controle do processo de entrega.

Os objetivos do controle são:

- avaliar o desempenho em relação às linhas de base;
- avaliar o efeito do desempenho real em relação aos planos futuros;
- tomar as medidas necessárias para atingir as metas de planejamento ou concordar com as metas revisadas.

## Visão Geral

As técnicas de controle se enquadram em uma das três grandes categorias: Cibernético, Seguir / Não Seguir ir e Posterior (pós).

O elemento-chave do controle cibernético é o feedback. Um sistema é monitorado, o feedback é fornecido e comparado a uma norma. Ação é tomada para alinhar o sistema à norma.

Na gerência P3, os planos básicos são a norma; o monitoramento fornece feedback sobre o desempenho e o gerente P3 toma medidas para aderir aos planos de linha de base. Tolerâncias são desvios aceitáveis das linhas de base.

Se o desempenho estiver fora, ou for previsto estar fora das tolerâncias acordadas, isso é classificado como um problema que deve ser escalado para o patrocinador. O patrocinador e o gerente concordarão com a ação corretiva apropriada.

O controle Seguir/Não Seguir é usado em pontos chave de decisão (janelas) incorporados ao ciclo de vida. Estes são normalmente encontrados no final de uma fase, estágio ou parcela do trabalho e envolvem uma revisão importante do que foi entregue.

Nesses pontos de decisão, o patrocinador considera as informações disponíveis e decide se deve prosseguir com o trabalho restante. Em casos extremos, um projeto pode ser encerrado porque não é mais justificável.

O pós-controle é totalmente retrospectivo. Preocupa-se em aprender com a experiência por meio, por exemplo, de revisões pós-projeto.

### Principais processos

- O [processo de definição](#) é gerenciado por meio de controle cibernético.
- As solicitações de aprovação no processo de patrocínio são um exemplo de controle go/no-go.
- As revisões realizadas no [processo de encerramento](#) são um exemplo de pós-controle.

## Aplicativo

Competência

Maturidade

Assessment (En)

Resources (En)

Checklist (En)

Team Praxis (En)

## Biblioteca

Controle cibernético



## Aplicativo

Competência

Maturidade

Assessment (En)

Resources (En)

Checklist (En)

## Mais detalhes

Gestão da  
configuração



## Objetivos

O gerenciamento de informações é a coleta, armazenamento, disseminação, arquivamento e eventual destruição de informações. Seus objetivos são:

- capturar dados com precisão e consistência;
- desenvolver informações utilizáveis a partir de dados brutos;
- manter as informações seguras e acessíveis durante sua vida útil;
- apoiar a tomada de decisão e a comunicação eficazes.

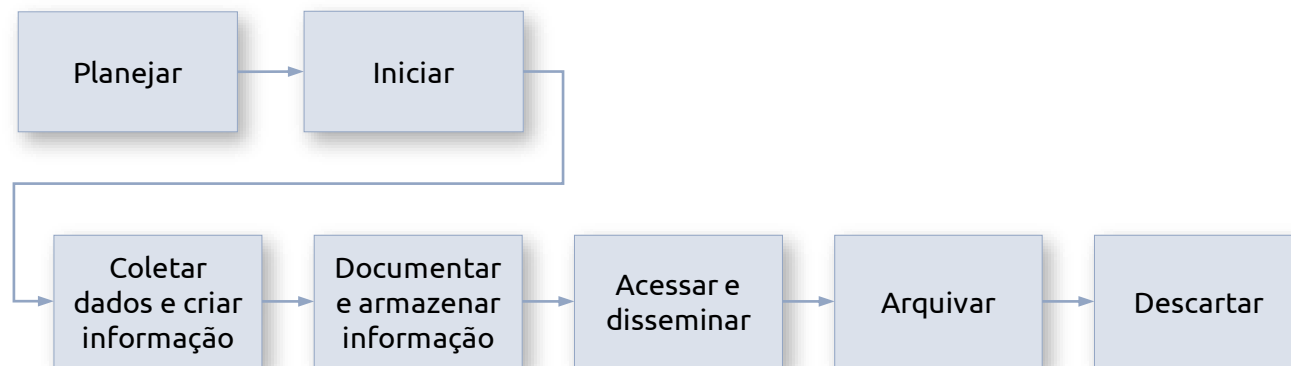
## Visão Geral

Grandes quantidades de dados serão coletadas durante o curso de um projeto. As equipes de gerenciamento precisam pegar os dados brutos e gerar informações por meio de análise e interpretação.

Nas primeiras fases do [ciclo de vida](#), a coleta de dados terá como foco o gerenciamento de requisitos e o desenvolvimento de soluções.

Em seguida, passará para a criação de [planos de gerenciamento](#) e de [entrega](#) mostrando como a solução será entregue. À medida que o trabalho avança, os dados de desempenho serão coletados para apoiar o controle.

Os métodos de gerenciamento P3, como os descritos pela Praxis, definem um conjunto de documentos padrão e muitas organizações desenvolvem modelos eletrônicos para garantir a consistência.



Os principais documentos estarão sujeitos ao gerenciamento de configuração e o plano de gerenciamento de informações definirá como as informações são classificadas e armazenadas. O armazenamento deve ser projetado com acessibilidade, segurança e confidencialidade em mente.

A distribuição esperada de documentos será definida em muitos planos de gestão relevantes, sendo o plano de gestão das partes interessadas de particular importância. O tempo de distribuição pode ser definido em um plano de comunicação e o sistema de gerenciamento de informações deve ser capaz de suportar isso.

A maioria das informações sobre um projeto é transitória, ou seja, é substituída com o tempo. Isso não significa que deva ser destruído. Certamente, durante o ciclo de vida, as informações substituídas devem ser arquivadas caso sejam necessárias no futuro. Isso é particularmente relevante no caso de documentação contratual que pode ser solicitada em caso de disputa.



## Objetivos

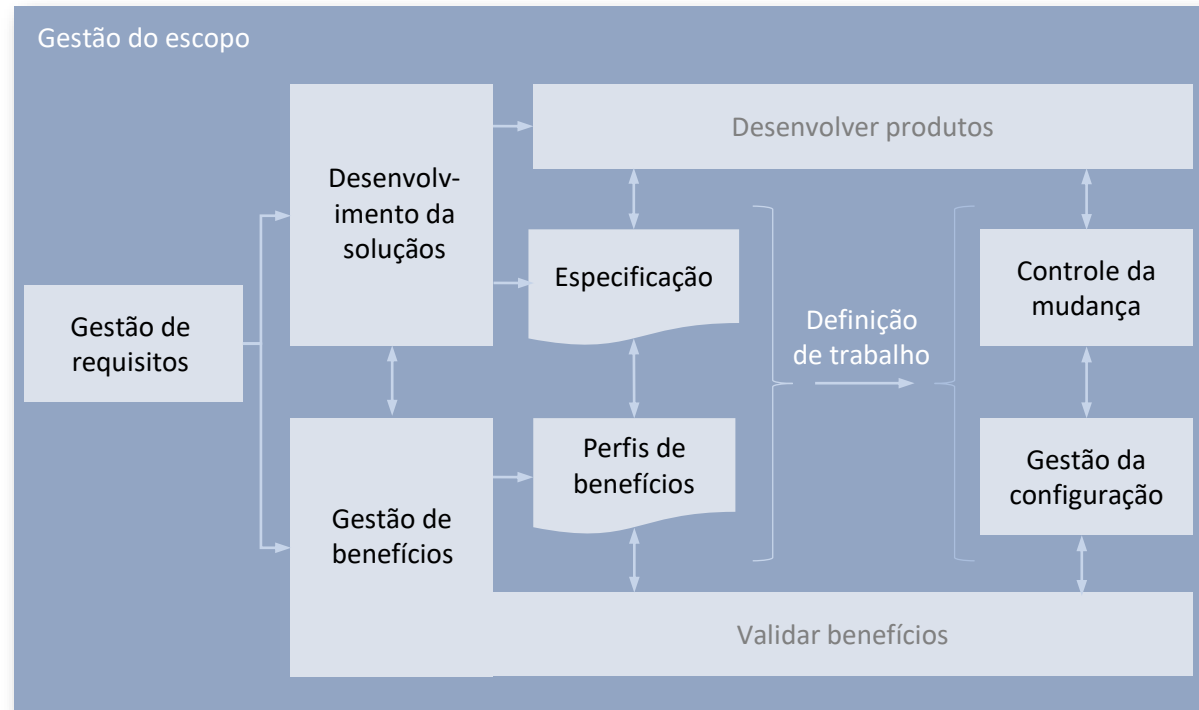
O gerenciamento do escopo identifica, define e controla os objetivos, na forma de produtos, resultados e benefícios. Seus objetivos são:

- identificar desejos e necessidades das partes interessadas;
- especificar produtos, resultados e benefícios que atendam aos requisitos acordados;
- manter o escopo em todo o [ciclo de vida](#).

## Visão Geral

A gestão do escopo é composta por cinco áreas principais que trabalham em uníssono para identificar, definir e controlar o escopo:

1. **Gerenciamento de requisitos** captura e analisa as visões das partes interessadas sobre os objetivos do trabalho. Os requisitos são "sem solução", ou seja, eles descrevem os desejos e necessidades das partes interessadas, mas não determinam os resultados necessários para atendê-los.
2. **Desenvolvimento de soluções** usa os requisitos e os investiga para saber como eles podem ser atendidos, proporcionando o melhor retorno sobre o investimento.
3. **Gerenciamento de Benefícios** usa os requisitos que foram expressos em termos de benefícios e os gerencia até sua entrega final. O gerenciamento de benefícios geralmente depende do gerenciamento de mudanças para converter saídas em resultados e obter benefícios dos resultados.



4. **Controle de mudança** é um procedimento que captura e avalia possíveis mudanças no escopo. Garante que apenas mudanças desejáveis, alcançáveis e viáveis sejam feitas.
5. **Gerenciamento de configurações** monitora e documenta o desenvolvimento de produtos. Ele registra alterações aprovadas e arquivamento de versões substituídas. As informações em um sistema de gerenciamento de configuração ajudarão nas solicitações de mudança de avaliação

## Aplicativo

Competência  
Maturidade  
Assessment (En)  
Resources (En)  
Checklist (En)  
Team Praxis (En)

## Mais detalhes

Gestão de requisitos  
Desenvolvimento de soluções  
Gestão de Benefícios  
Controle de mudanças  
Gestão da configuração



## Objetivos

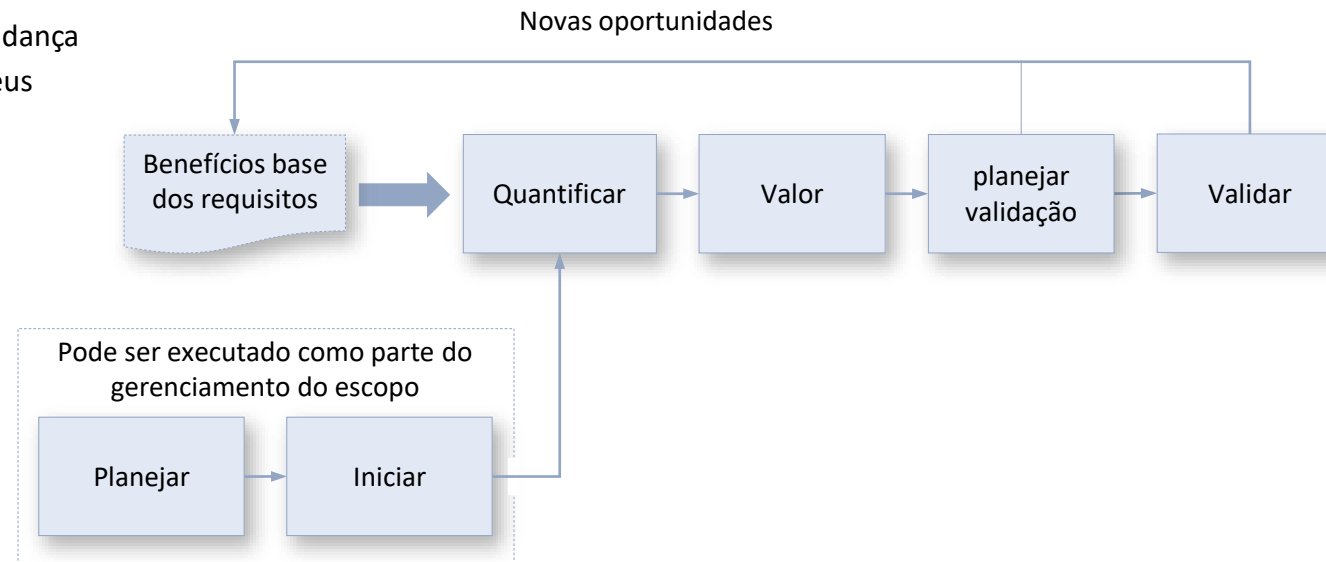
A gestão de benefícios define benefícios, implementa a mudança necessária e garante que os benefícios sejam realizados. Seus objetivos são:

- definir vantagens e desvantagens do trabalho proposto;
- estabelecer mecanismos de medição;
- implementar qualquer mudança necessária para obter benefícios;
- medir a melhoria e comparar com o [caso de negócios](#).

## Visão Geral

A [realização de benefícios](#) é a força motriz por trás de qualquer projeto, programa ou portfólio. A definição de um benefício é ampla – é simplesmente um impacto positivo da mudança. Uma vez que qualquer mudança tem o potencial de ter um impacto negativo, a gestão de benefícios também abrange a gestão de malefícios. Esses são os efeitos negativos da mudança que a organização anfitriã está disposta a aceitar como parte do custo de obtenção dos benefícios positivos.

Quantificar e avaliar os benefícios pode ser difícil. Alguns benefícios são tangíveis e outros não. Exemplos de benefícios tangíveis são "custos reduzidos" ou "empregos criados". Benefícios intangíveis são coisas como "reputação corporativa melhorada" ou "risco reduzido".



Apesar disso, os benefícios devem ser quantificados sempre que possível, pois o valor dos benefícios é uma entrada vital para a avaliação do investimento no caso de negócios. O caso de negócios é de propriedade do patrocinador que é, portanto, o responsável final pela realização dos benefícios no caso de negócios.

Ao planejar a realização de benefícios, pode ser possível identificar benefícios novos e inéditos. Estes devem ser adicionados à linha de base para melhorar o caso de negócios.

A efetiva realização dos benefícios geralmente dependerá da efetiva [Gestão de Mudanças](#). O gerenciamento de benefícios e o gerenciamento de mudanças são reunidos no processo de realização de benefícios.

## Aplicativo

Competência  
Maturidade  
Assessment (En)  
Resources (En)  
Checklist (En)  
Team Praxis (En)

## Mais detalhes

Análise de investimento





## Objetivos

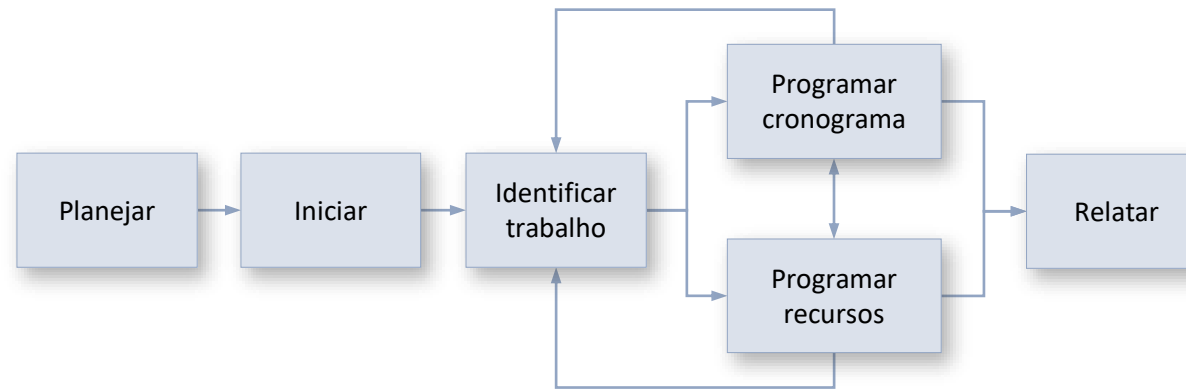
- determinar prazos para o trabalho;
- Estimar os perfis e demanda de recursos;
- apresentar relatórios de cronograma em um formato adequado para diferentes partes interessadas.

## Visão Geral

Um cronograma é um calendário que mostra o trabalho envolvido em um projeto. É um documento dinâmico que é criado e mantido durante todo o [ciclo de vida](#). Os cronogramas podem ser criados para diferentes aspectos do trabalho e são um importante meio de comunicação com todos os membros da equipe e partes interessadas.

Para serem realistas, os cronogramas devem refletir o impacto da disponibilidade de recursos, risco e estimativa de precisão no desempenho do trabalho.

Os modelos mais detalhados descritos em escalonamento de tempo e escalonamento de recursos podem ser usados para testar diferentes cenários. Durante o [processo de definição](#) estes podem estar relacionados a soluções alternativas, com o objetivo de entender as consequências do cronograma de atingir os objetivos de maneiras diferentes.



Durante o [processo de definição](#) diferentes cenários podem testar formas alternativas de criar uma saída ou responder à ocorrência de um evento de risco. Testar cenários teóricos dessa maneira é comumente chamado de agendamento "e se?".

Os fatores que afetam a forma como os cronogramas são apresentados normalmente incluem:

- o nível de detalhamento do cronograma necessário;
- se as informações de cronograma precisam ser combinadas com informações de recursos e/ou escopo;
- o contexto do trabalho;
- o público para as informações.

## Aplicativo

Competência  
Maturidade  
Assessment (En)  
Resources (En)  
Checklist (En)  
Team Praxis (En)

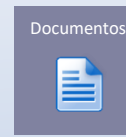
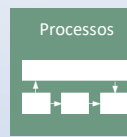
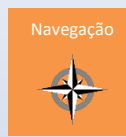
## Mais detalhes

Programação do tempo  
Programação de recursos

## Biblioteca

Estrutura analítica  
Caminho crítico  
Gráfico de Gantt  
Programação com recursos limitados  
Cadeia Crítica





## Objetivos

A gestão financeira abrange todos os aspectos da obtenção, implantação e controle de recursos financeiros.

Os objetivos da gestão financeira são:

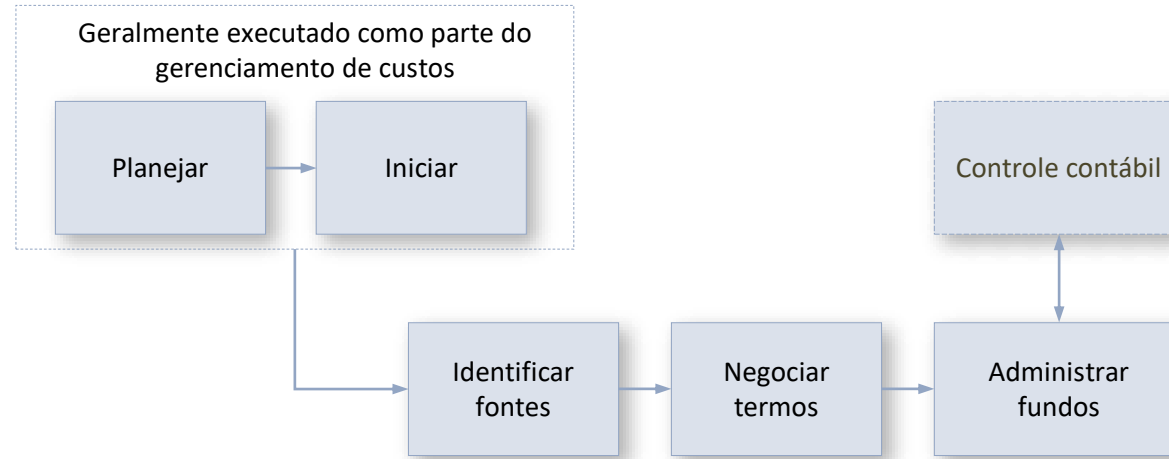
- estimar o custo de atingir os objetivos;
- avaliar a viabilidade de atingir os objetivos;
- garantir fundos e gerenciar sua liberação em todo o [ciclo de vida](#);
- estabelecer e administrar sistemas financeiros;
- acompanhar e controlar as despesas.

## Visão Geral

A gestão financeira é composta por três áreas principais:

- A **avaliação de investimentos** é o procedimento pelo qual se avalia a viabilidade dos trabalhos. Esta é uma das principais entradas para o [caso de negócios](#).
- O **financiamento** está preocupado em garantir o investimento necessário para concluir o trabalho e garantir que ele suporte o fluxo de caixa.
- **Orçamento e controle de custos** estima custos, prevê o fluxo de caixa e aplica controles para monitorar o fluxo de caixa.

Os custos estimados são contrabalançados com o valor dos benefícios (conforme calculado no procedimento de [gerenciamento de benefícios](#)) em uma avaliação de investimento e documentado no caso de negócios. O trabalho é aprovado se puder ser demonstrado não apenas que os benefícios superam os custos, mas também que a organização não pode obter um retorno melhor investindo os mesmos fundos em outro lugar.



Os custos estimados serão agrupados em orçamentos para diferentes aspectos do trabalho. Estes são combinados com a programação de entrega para criar informações de fluxo de caixa. Orçamentos adicionais podem ser criados para fazer face à contingência e uma reserva a ser mantida pelo patrocinador.

O exercício de captação de recursos continua em paralelo com essas etapas e com as diferentes fases do ciclo de vida. Por exemplo, quando um mandato desencadeia a fase de identificação de um projeto, deve vir com financiamento suficiente para concluir o processo de identificação.

À medida que o trabalho avança e a quantidade de dinheiro envolvida aumenta, sistemas de controle financeiro precisam ser implementados de acordo com o volume e a natureza das transações financeiras. Esses sistemas funcionarão em conjunto com os sistemas de gerenciamento de cronograma para prever o fluxo de caixa e rastrear as despesas reais em relação ao orçamento.

## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)
- Team Praxis (En)

## Mais detalhes

- Análise de investimento
- Financiamento
- Orçamento e controle dos custos

## Biblioteca

Kurva-S



## Objetivos

O gerenciamento de riscos permite que eventos de risco individuais e riscos gerais sejam compreendidos e gerenciados de forma proativa, otimizando o sucesso ao minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades. Seus objetivos são :

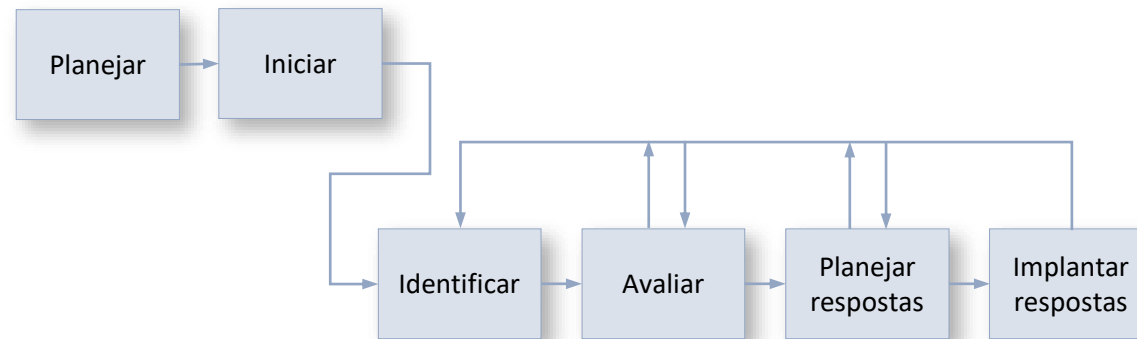
- garantir que os níveis de risco geral dentro de um projeto, programa ou portfólio sejam compatíveis com os objetivos organizacionais;
- assegurar que riscos e respostas individuais sejam identificados;
- minimizar o impacto das ameaças aos objetivos;
- otimizar oportunidades dentro do escopo de trabalho

## Visão Geral

O risco é inerente a todos os projetos, programas e portfólios porque cada um é uma combinação única de objetivos, soluções, pessoas e contexto. Cada projeto, programa e portfólio terá um nível inerente de risco geral. Este risco global tem dois componentes: eventos de risco e incerteza.

Um evento de risco é um evento identificável que, se ocorrer, terá impacto nos objetivos. A frase-chave aqui é “se ocorrer”. O gerenciamento de riscos trata de lidar com coisas que podem ou não acontecer.

A incerteza refere-se a uma forma de risco que não pode ser identificada como um evento de risco específico. Por exemplo, no uso de tecnologia inovadora pode haver incerteza sobre o desempenho ou a confiabilidade de alguns componentes. Em um nível mais mundano, todo conjunto de planos tem um grau de incerteza porque se baseia em estimativas de precisão variável.



Os eventos de risco são vistos como positivos ou negativos. Um risco negativo (ameaça) é aquele com o qual a maioria das pessoas está mais familiarizada. É algo que terá um efeito adverso nos objetivos se ocorrer. Um risco positivo (oportunidade) é algo que pode aumentar o valor do trabalho se ocorrer.

Uma vez identificados os eventos de risco, eles são avaliados quanto à sua probabilidade e impacto. As respostas serão identificadas e registradas em um [registro de riscos](#).

As respostas planejadas serão implementadas ao longo do [processo de entrega](#).

O procedimento mantém todos os riscos sob revisão e se repete regularmente para identificar novos eventos de risco e respostas planejadas.

## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)
- Team Praxis (En)

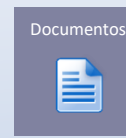
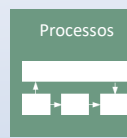
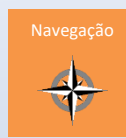
## Mais detalhes

- Contexto e risco
- Técnicas de risco

## Biblioteca

- Respostas ao risco
- Análise de Monte Carlo
- Árvore de decisão





## Objetivos

A alcance dos benefícios do [caso de negócios](#) muitas vezes requer mudanças nas práticas de trabalho da organização anfitriã. Essas práticas alteradas são conhecidas como resultados e a mudança da prática atual para o resultado desejado é alcançada por meio do gerenciamento de mudanças.

Os resultados geralmente incluem uma seção da organização adotando e utilizando os resultados de um ou mais projetos.

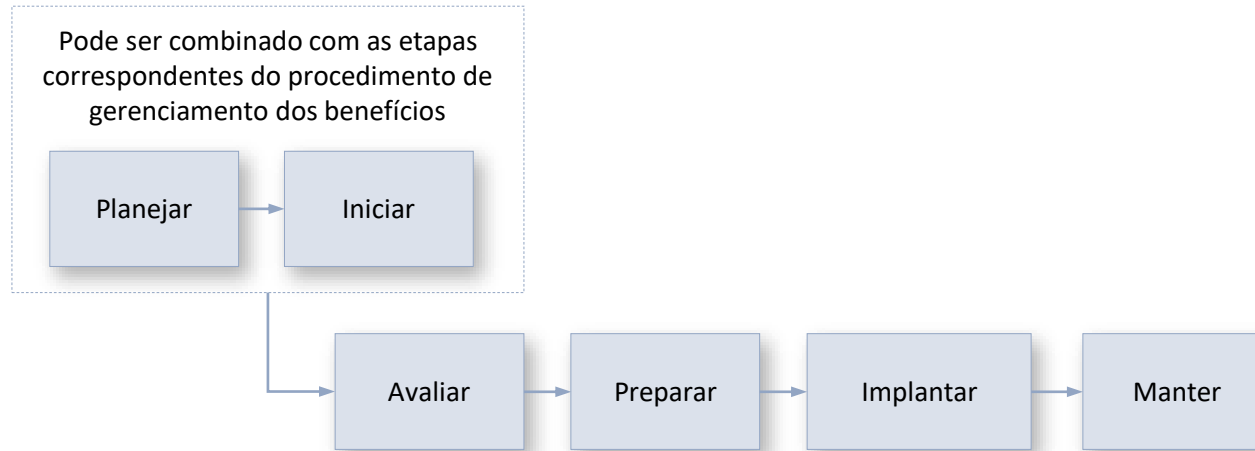
Os objetivos da gestão de mudanças são:

- definir a mudança organizacional necessária para converter resultados em benefícios;
- garantir que a organização esteja preparada para implementar a mudança;
- implementar a mudança e incorporá-la na prática organizacional.

## Visão Geral

Organizações e indivíduos respondem à mudança de muitas maneiras diferentes. A resistência à mudança é um fenômeno natural e gerenciar a mudança de maneira controlada é essencial para que os benefícios em um caso de negócios sejam percebidos.

A mudança necessária para alcançar os benefícios estabelecidos no caso de negócios será avaliada. Isso geralmente envolve muitas pessoas diferentes com perspectivas e consequências diferentes. A preparação completa é essencial para minimizar a oposição e desenvolver apoio para a mudança.



Os planos serão constantemente revisados enquanto a mudança é implementada e, finalmente, as ações devem garantir que a mudança seja incorporada e sustentada para que se torne uma parte natural dos negócios como sempre.

Existem muitos modelos diferentes de gerenciamento de mudanças, como os desenvolvidos por Kotter, Carnall e Lewin. A maioria delas pode ser identificada como apropriada para uma ou mais metáforas (como mostrado por Morgan).

Gestão de mudanças e [gestão de benefícios](#) são reunidos no [processo de realização de benefícios](#).

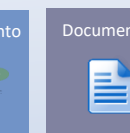
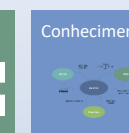
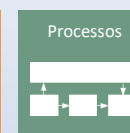
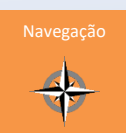
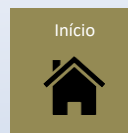
## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)
- Team Praxis (En)

## Biblioteca

- Morgan
- Kotter
- Carnall
- Lewin

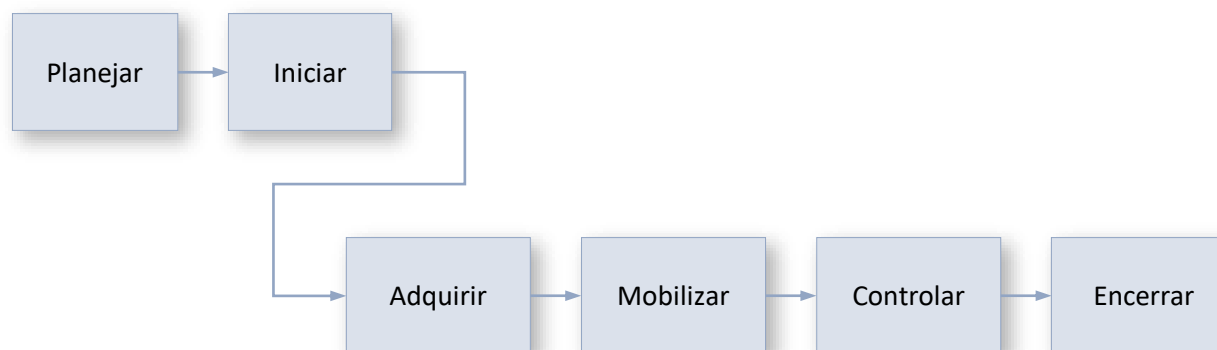




## Objetivos

O gerenciamento de recursos abrange todos os aspectos da implantação de recursos que entregam o projeto, programa ou portfólio. Seus objetivos são:

- determinar a melhor forma de recursos para o trabalho;
- adquirir e mobilizar os recursos necessários;
- controlar os recursos em todo o [ciclo de vida](#);
- desmobilizar recursos no final do ciclo de vida;
- finalizar todos os acordos contratuais.



## Visão Geral

Os recursos necessários em um projeto, programa ou portfólio incluem pessoas, máquinas, materiais, tecnologia, propriedade e qualquer outra coisa necessária para entregar o trabalho. Os recursos podem ser obtidos internamente da organização anfitriã ou adquiridos de fontes externas.

Os três principais componentes do gerenciamento de recursos são :

- **Aquisições** preocupa-se principalmente com a identificação e seleção de fornecedores externos, mas muitos dos princípios podem ser aplicados para garantir fornecedores internos. O grau de formalidade exigido dependerá da complexidade da cadeia de abastecimento e do risco associado.
- **Gestão de contratos** lida com o relacionamento contínuo entre a equipe de gerenciamento e os fornecedores. Isso pode girar em torno dos termos de um contrato legal, um acordo de nível de serviço interno ou talvez simples acordos documentados para fornecimento.

- **Mobilização** é colocar os recursos certos no lugar certo na hora certa. Abrange também o exercício inverso da desmobilização quando os recursos não são mais necessários.

Uma vez que os recursos tenham sido adquiridos e mobilizados, sua contribuição para a criação de produtos e benefícios será monitorada e coordenada ao longo do processo de entrega.

À medida que o trabalho chega ao fim, os contratos precisarão ser fechados e os recursos desmobilizados.

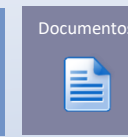
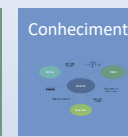
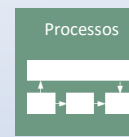
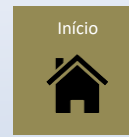
## Aplicativo

- Competência
- Maturidade
- Assessment (En)
- Resources (En)
- Checklist (En)
- Team Praxis (En)

## Mais detalhes

- Aquisição
- Gerenciamento de Contratos
- Mobilização





## Objetivos

Validação é o conjunto de atividades sistemáticas destinadas a garantir que os objetivos e processos de gerenciamento de um projeto sejam adequados ao propósito.

Os objetivos da garantia são:

- revisar o planejamento do gerenciamento;
- monitorar a eficácia das funções e processos;
- dar às partes interessadas a confiança de que o trabalho está sendo gerenciado de forma eficaz e eficiente.

## Visão Geral

As metas de validação podem ser divididas em duas categorias simples: os objetivos do trabalho (produtos, resultados ou benefícios) e os processos (projeto) concebidos para alcançá-los.

Os objetivos serão geralmente objeto de técnicas de controle de qualidade, que serão definidas nos documentos [planos de gerenciamento](#) apropriados. A função da garantia é auditar os planos de gestão para garantir que foram estabelecidos padrões apropriados e verificar se os resultados do controle de qualidade foram aplicados.

Os processos e procedimentos também devem ser definidos nos planos de gestão. A função de garantia deve verificar se os planos de gestão adequados estão implementados, se os processos e procedimentos são adequados à finalidade e se os recursos competentes os estão a aplicar.

A validação é de responsabilidade do patrocinador P3. Qualquer pessoa que realize a garantia deve ser independente das equipes de gestão e entrega e reportar-se diretamente ao patrocinador.

Os recursos de validação geralmente virão de uma organização de suporte dedicada ou de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO). É responsabilidade do patrocinador usar os resultados da garantia para resolver quaisquer problemas e inspirar confiança na equipe de gestão.

O patrocinador tem a responsabilidade não apenas de garantir que a garantia aconteça, mas também de que ela dê uma contribuição positiva visivelmente. Por exemplo:

- A garantia deve ser baseada no risco. Isto significa que se concentra nas áreas mais arriscadas do que está sendo assegurado.
- A garantia deve ajudar e também verificar. A função de garantia deve ser de assistência e aconselhamento, bem como de revisão.
- A garantia deve ser vista como um sinal do compromisso da organização em desenvolver a disciplina e a profissão de gestão P3.

### See also

- [Patrocínio](#)
- [Gestão da organização](#)

## Aplicativo

Competência

Maturidade

Assessment (En)

Resources (En)

Checklist (En)

Team Praxis (En)





Quando as complexidades do comportamento humano são subdivididas em funções distintas, ele pode inevitavelmente tornar-se um tanto artificial e teórico. Mas os patronos, gestores e membros da equipa P3 precisam de compreender os mecanismos pelos quais as pessoas se relacionam e interagem com outras pessoas. Modelos simples como os mencionados nesta seção são um ponto de partida útil para cada indivíduo à medida que ele constrói seu próprio conjunto de habilidades interpessoais.

O círculo as 7 habilidades interpessoais abordadas pelo Praxis. Eles podem ser organizados livremente entre aqueles que são principalmente orientados para a equipe e aqueles que são principalmente orientados para as partes interessadas.

O círculo tem como ponto de partida o gestor P3, daí a liderança aparecer no topo.

Um gerente precisa liderar e motivar sua equipe de gestão e equipes de entrega. Isto será feito através de liderança visionária (garantir que as pessoas estejam comprometidas com os objetivos do trabalho) e liderança gerencial (delegar trabalho e desenvolver trabalho em equipe).

O gestor também deve liderar a comunidade de partes interessadas, que não formam coletivamente uma equipe e para quem a delegação raramente é apropriada.

Ao lidar com as partes interessadas, a influência e a negociação são mais relevantes. Se as partes interessadas forem particularmente seniores ou vitais para a consecução dos objetivos, o gestor P3 irá inevitavelmente recorrer ao apoio do patrocinador.

Seja delegando trabalho a uma equipe ou influenciando as partes interessadas, o conflito surgirá inevitavelmente de alguma forma. O gerente precisará ter habilidades de gerenciamento de conflitos, não importa quão bem aprimoradas estejam suas outras habilidades interpessoais.

Naturalmente, no centro de todas as interações humanas está a comunicação.

Se um gestor conseguir aplicar estas competências com profissionalismo e dentro de um quadro ético, elas gerarão confiança e respeito.

Os princípios fundamentais das habilidades interpessoais não variam entre os projetos.

No entanto, o contexto e as estruturas organizacionais mudam e isto leva a diferentes desafios e diferentes ênfases na sua aplicação.



## Mais detalhes

- Liderança
- Persuasão
- Delegação
- Comunicação
- Negociação
- Trabalho em equipe
- Gestão de conflitos
- Profissionalismo
- Team Praxis (En)



# Navegando no Praxis Local



Clicar no logotipo da Praxis no canto superior direito leva você à página correspondente no site da Praxis.

Se você é novo em um tópico, recomendamos sempre que verifique a página da web – depois disso, o Praxis Local atua como um lembrete útil dos pontos principais.

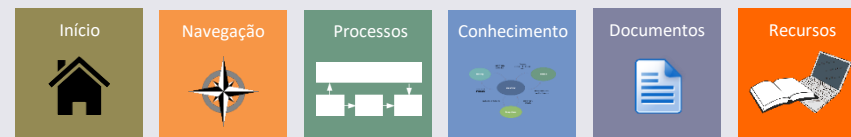


Salvo indicação em contrário (por exemplo, em documentos), qualquer [hiperlink](#) dentro da área branca de uma página é interno ao Praxis Local.

\* Links para entradas relevantes da enciclopédia são técnicas selecionadas. Eles não constituem uma lista completa de todas as entradas relevantes da enciclopédia.



O Praxis Framework e o Praxis Local são cobertos por uma licença Creative Commons BY-SA. Isso significa que você é livre para distribuir essas informações, desde que indique a fonte.



Ir para a página inicial do Praxis Local

Esta página

Ir para as páginas iniciais das seções

Clique aqui para acessar a página correspondente no site da Praxis

Ir para a página seguinte ou anterior - ou retornar ao nível acima.

## Aplicativo

Esses links são para seções relacionadas do site do Praxis que ajudam na aplicação prática de conhecimentos e processos.

## Mais detalhes

Os links aqui levam a tópicos que são componentes mais detalhados do tópico atual.

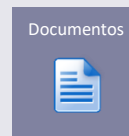
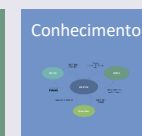
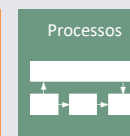
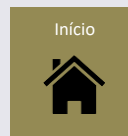
## Biblioteca

Os links aqui levam a entradas da biblioteca que são relevantes\* para o tópico atual.

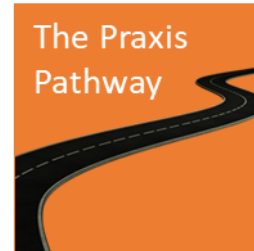




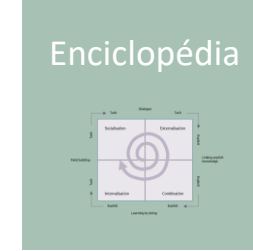
# Additional resources



A página inicial do Praxis Local, onde versões alternativas e atualizações são publicadas.



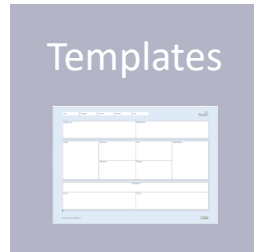
Uma rota integrada para entrega de projetos eficiente e eficaz que funciona nos níveis pessoal, de equipe e organizacional.



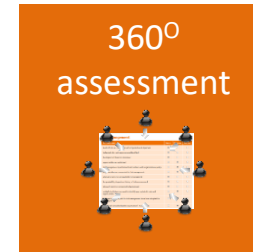
A enciclopédia Praxis completa de ferramentas, técnicas e modelos para gerenciamento de projetos, programas e portfólio.



Artigos e blogs organizados por autor.



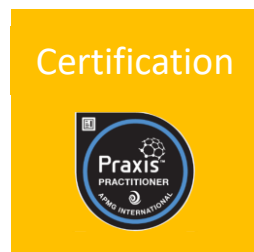
Modelos em branco e anotados para todos os principais documentos utilizados no Praxis



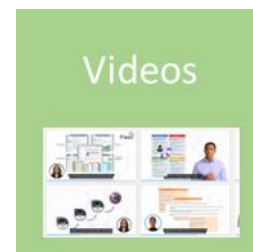
Explicações sobre como as listas de verificação e avaliações 360º podem ajudar a implementar boas práticas e desenvolver a maturidade de capacidades.



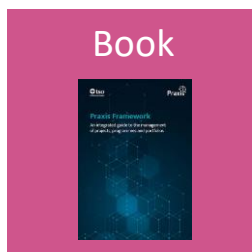
Um glossário comparativo com termos de todos os principais guias explicados e comparados



Informações sobre treinamento e certificação Praxis fornecidas pela APMG International.



Uma nova e crescente série de vídeos que incluirá explicadores, processos e tópicos de enciclopédia do Praxis.



Compre o livro Praxis no The Stationery Office. Disponível em livro impresso ou pdf.



Entenda como pessoas com diferentes estilos de comunicação percebem funções e processos de diferentes maneiras.



Descubra como as pessoas usaram o Praxis Framework.