

Unidade 3

Planejamento do Projeto



Objetivos de aprendizagem

Ao final desta unidade, você terá subsídios para:

- transformar os tópicos macro citados nos documentos de iniciação em planejamento das próximas etapas do projeto.

Seções de estudo

Acompanhe, nesta unidade, o estudo das seguintes seções.

Seção 1 - Gerenciamento do escopo no planejamento do projeto

Seção 2 - Desenvolvimento de estimativas

Seção 3 - Planejamento de recursos humanos

Seção 4 - Planejamento de aquisições

Para iniciar

Nas unidades anteriores, você conheceu os principais termos e conceitos utilizados no gerenciamento de projetos, bem como os documentos e processos utilizados para a iniciação dos mesmos.

Agora, serão abordados os tópicos relacionados ao planejamento do projeto e os documentos que, de acordo com o PMI, auxiliam para que o mesmo tenha um bom desempenho. É no planejamento que são abordados e desdobrados (com maior ênfase) os tópicos descritos nos documentos de iniciação e são traçadas estratégias para desempenhar um bom andamento do projeto.

Como citado anteriormente, o grupo de processos de planejamento é o maior grupo descrito pelo PMBOK, portanto, quanto mais assertivas forem as decisões da equipe nesta fase, maiores as chances de sucesso para o projeto na fase de execução.

Então, para dar início aos seus estudos, reflita sobre as seguintes questões:

- sua empresa utiliza padrões de documentos para planejamento de projetos?
- nos projetos em que você trabalha, existe uma pessoa responsável por realizar as estimativas de custo, tempo e recurso do projeto? Ou fica a cargo do gerente de projetos?

- Geralmente os recursos de pessoas são compartilhados com outros projetos ou é feita contratação exclusiva para os novos projetos?
- Qual o principal motivo para realizar o planejamento do projeto?

Você tem respostas para essas questões? Não?

Não se preocupe! Com o estudo desta unidade você estará apto a aprofundar essas e outras questões importantes sobre o planejamento do projeto. Siga em frente, e bom estudo!

Seção 1

Gerenciamento do escopo no planejamento do projeto

Você consegue destacar os motivos pelos quais se desenvolve o planejamento?

Para começar este estudo, confira alguns destes motivos:

- orientar a equipe executora;
- avaliar e dar visibilidade sobre a situação do projeto;
- ter controle sobre a execução do projeto;
- gerar resultados mais próximos do esperado;
- promover melhorias contínuas, desde as estimativas até os processos de encerramento dos projetos.

Todas as áreas de conhecimento são planejadas para produzir um plano de projeto consistente, capaz de nortear o trabalho a ser realizado pela equipe e dar visibilidade perante as demais partes interessadas (*stakeholders*).

Os processos de planejamento detalham o escopo do projeto; estimam o esforço, a duração, os recursos e os custos necessários; identificam, analisam e planejam respostas aos riscos; organizam os recursos humanos e os processos de comunicação; identificam as necessidades de aquisições; determinam os padrões de qualidade a serem alcançados; desenvolvem os cronogramas físicos e financeiros; e, finalmente, desenham os processos necessários de gerenciamento. O produto final dos processos de planejamento é um “plano de projeto”.

É importante destacar que, em virtude do escopo deste curso, a abordagem do PMI foi resumida para não extrapolar a carga horária definida, sempre respeitando as boas práticas propostas pelo PMBOK.

O Escopo no planejamento

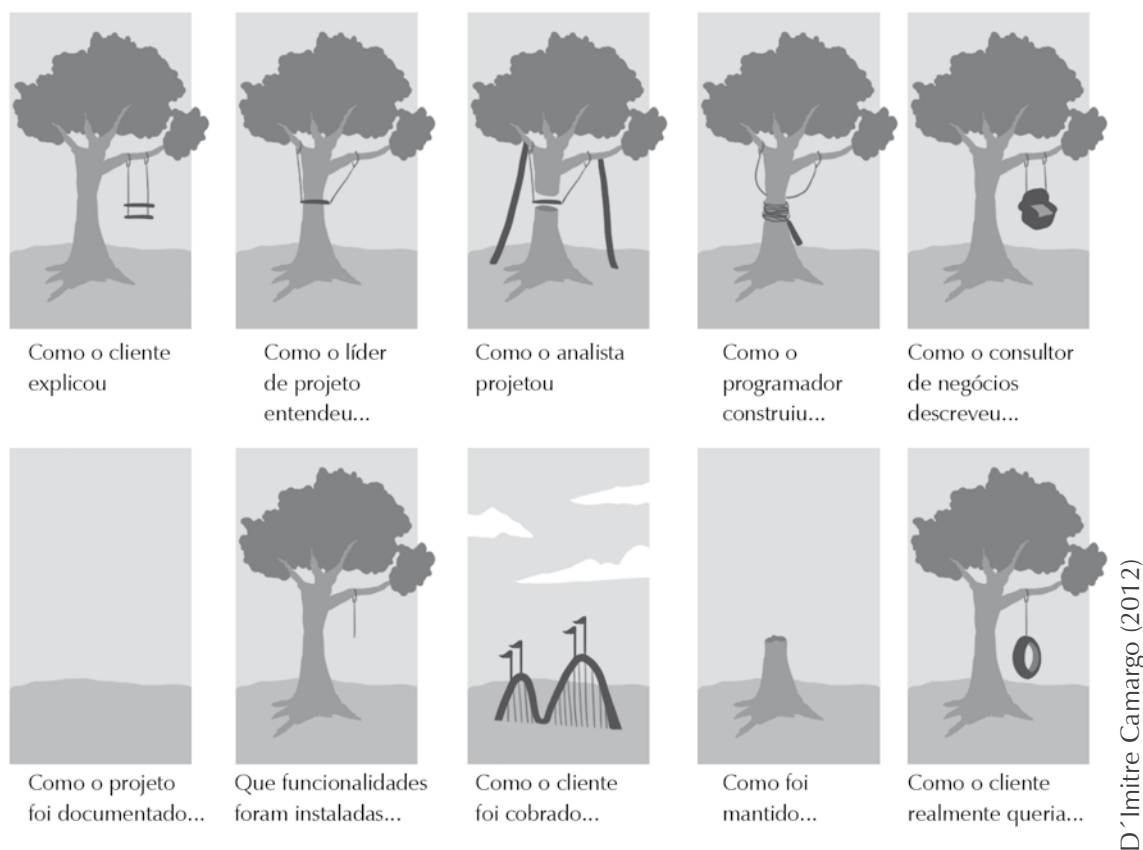
O PMBOK propõe três processos de gerenciamento do escopo no planejamento do projeto para assegurar que sejam incluídas todas as atividades necessárias, para que seja finalizado com sucesso. O detalhamento do escopo implica definir o que está incluído, ou não, no projeto e evitar o trabalho extra (*gold plating*).

Segundo a proposição do PMI, são três os processos de planejamento do escopo. Acompanhe.

- Coletar os requisitos.
- Definir o escopo.
- Criar a EAP.

O segundo e o terceiro processo serão estudados de forma conjunta, com o objetivo de detalhar suficientemente o escopo e oferecer segurança a todos os envolvidos no projeto. Pense na seguinte situação: de um lado, cliente, patrocinador e gerência sênior querem ter certeza se os objetivos do projeto foram entendidos e serão alcançados; do outro lado, a equipe executora também deseja um escopo bem definido para ser a base segura das estimativas realizadas no planejamento.

Na figura a seguir, você perceberá que as falhas na etapa de definição ou no processo de gerenciamento do escopo são as grandes fontes de problemas em muitas organizações.



D'Imitri Camargo (2012)

Figura 12: O Problema do Gerenciamento do Escopo

Fonte: Tecnologia & Gestão

As dificuldades para se definir o escopo de um projeto são muitas. Observe alguns exemplos:

- pressão no detalhamento do escopo;
- discordância acerca dos objetivos do projeto;
- falha técnica no detalhamento do escopo;
- rotatividade de pessoal;
- cultura organizacional;
- linguagem utilizada;
- falta de conhecimento técnico na área de aplicação do projeto.



Mas então, como realizar o detalhamento do escopo?

A declaração do escopo fornece uma base documental para decisões futuras do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo entre os *stakeholders*.

Esse documento pode variar de acordo com a situação. Por exemplo, ele pode ser apresentado acompanhado do *project charter*¹, ou inserido no plano de projeto, ou ainda, iso-

¹ *Project charter* – termo de abertura do projeto.

lado. A linguagem, o detalhamento, o estilo de apresentação também podem variar de acordo com o ramo de atividade e o público.

Lembre-se também de que o escopo do projeto é mais abrangente que o escopo do produto do projeto, que é composto pelas entregas que serão realizadas para o cliente ou, em outras palavras, é aquilo que o cliente explicitamente compra. O escopo do projeto abrange todo trabalho necessário para realizar estas entregas citadas, e que, muitas vezes, o cliente não percebe. As próprias atividades de gerenciamento do projeto devem fazer parte do escopo do projeto, conforme você pode ver, na figura a seguir.



Paulo Cordeiro (2012)

Figura 13: Escopo do Projeto x Escopo do Produto

Confira, a seguir, algumas falhas que precisam ser evitadas no detalhamento do escopo.

- Uso de termos imprecisos (“aproximadamente”, “ótimo”, etc.).
- Falta de estruturação lógica.
- Grande variação na descrição dos detalhes do trabalho.
- Falta de envolvimento de outras pessoas na elaboração.
- Falta de revisões por terceiros.
- Ferramenta Estrutura Analítica do Projeto – EAP.

O termo Ferramenta Estrutura Analítica (EAP), derivado do inglês *Work Breakdown Structure* (WBS), é também traduzido para EDT – Estrutura de Decomposição do Trabalho.

A EAP é concebida pelo agrupamento dos produtos que compõem um projeto e representa todo o trabalho a ser executado. Para realizá-la, você pode usar uma abordagem *top-down*, na qual o projeto é quebrado em peças menores para ser melhor gerenciado. Ou você pode fazer o movimento inverso, *botton-up*, no qual os elementos mais detalhados são agrupados para melhorar a visualização e o gerenciamento.

Observe um exemplo de EAP.

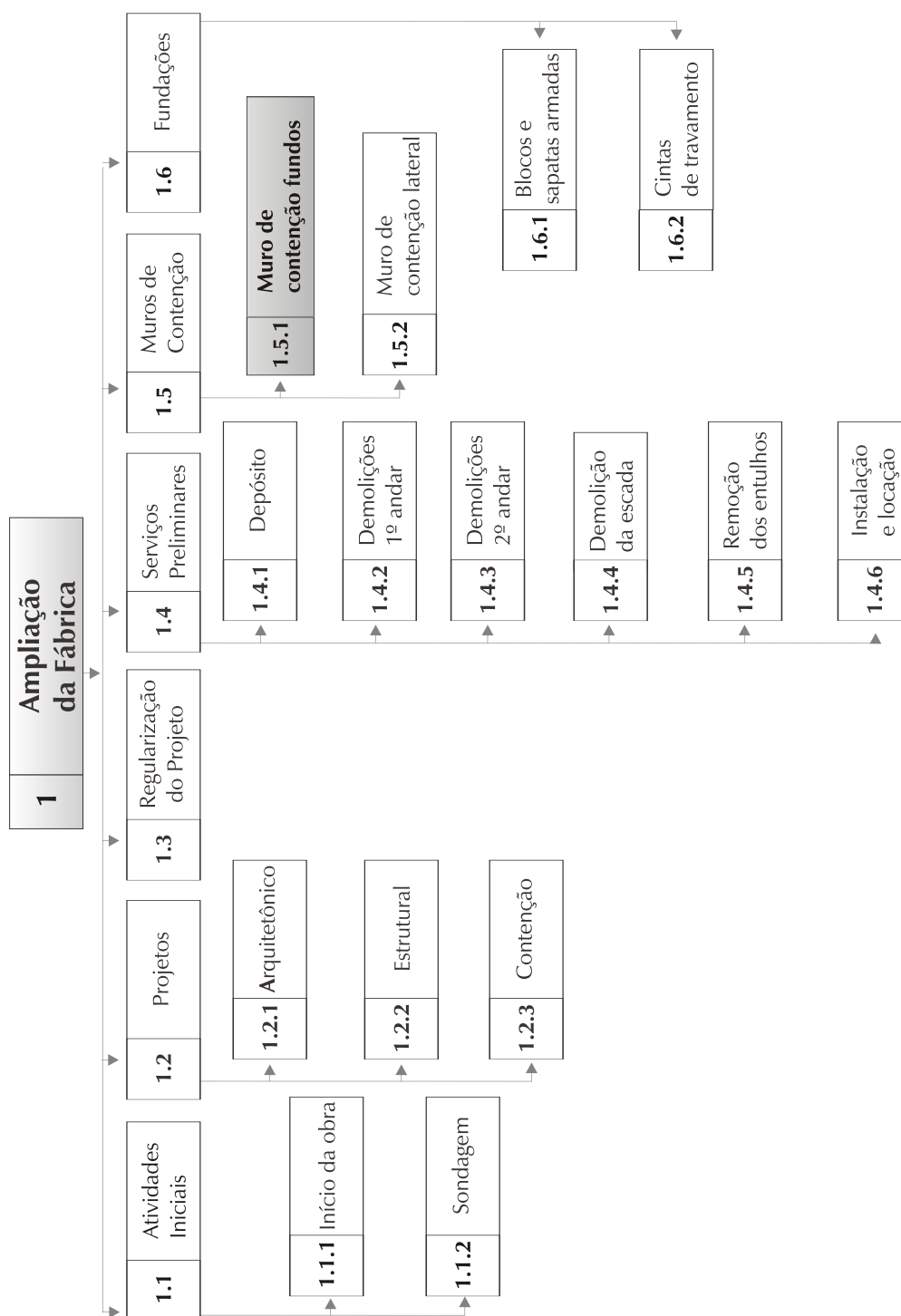


Figura 14: Exemplo de EAP

A EAP pode ser utilizada como uma ferramenta de acompanhamento do projeto. O exemplo a seguir permite uma visibilidade mais detalhada, com informações adicionais, como o percentual de conclusão da tarefa.

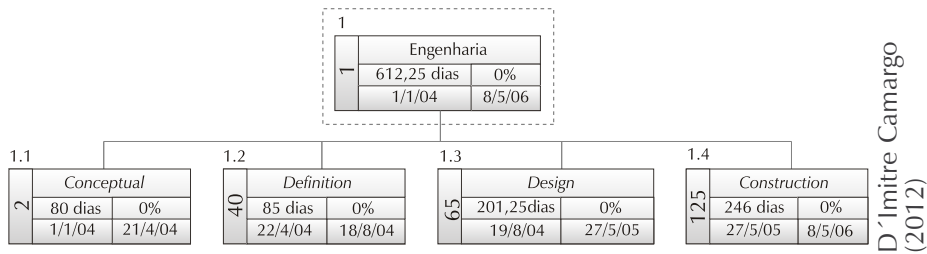
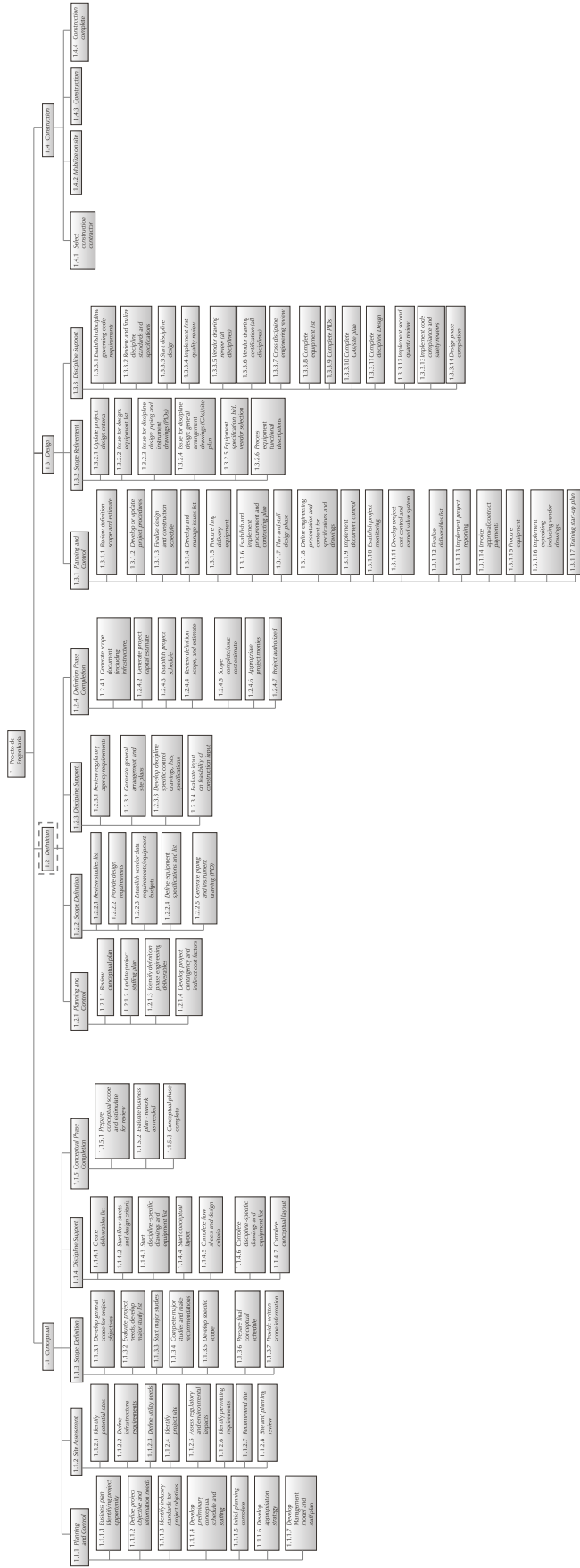


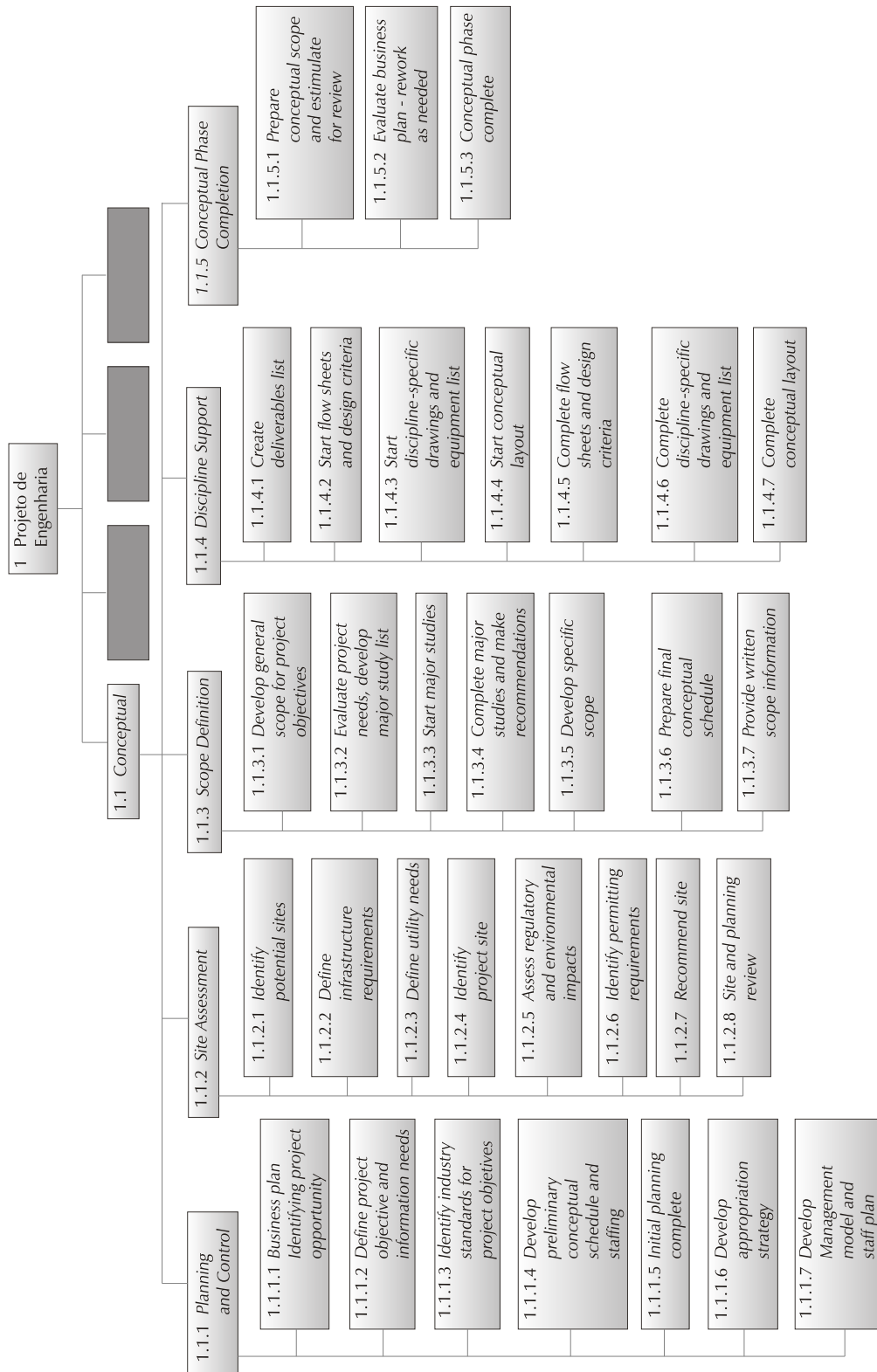
Figura 15: Exemplo de EAP detalhada

Uma EAP deve ser tão detalhada quanto necessário. As próximas cinco figuras representam o exemplo de um desdobramento da EAP da figura anterior, porém mais detalhado. Confira!



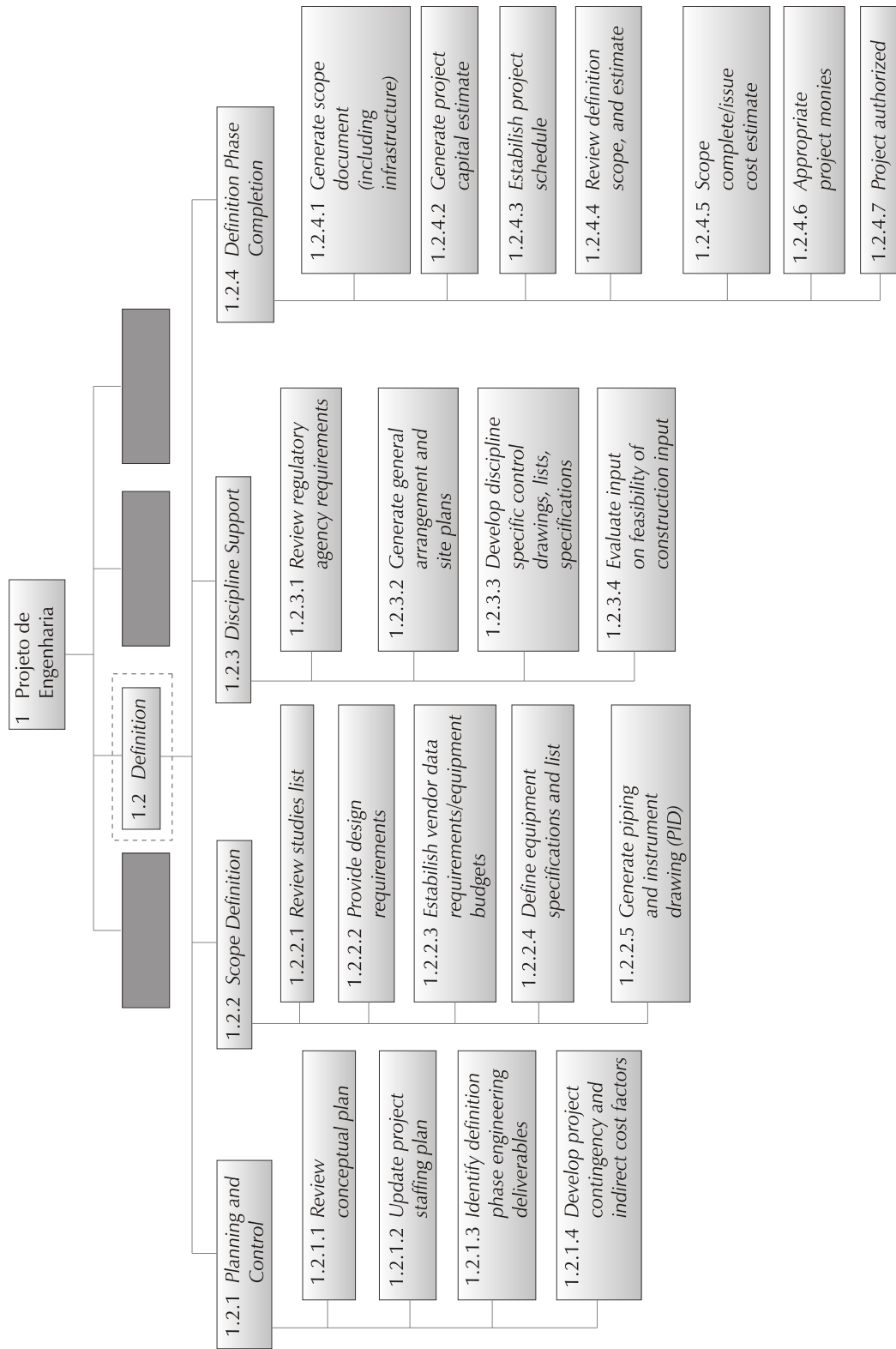
D’Mitre Camargo (2012)

Figura 16: Exemplo de EAP



Paulo Cordeiro (2012)

Figura 17: Exemplo de EAP



Paulo Cordeiro (2012)

Figura 18: Exemplo de EAP

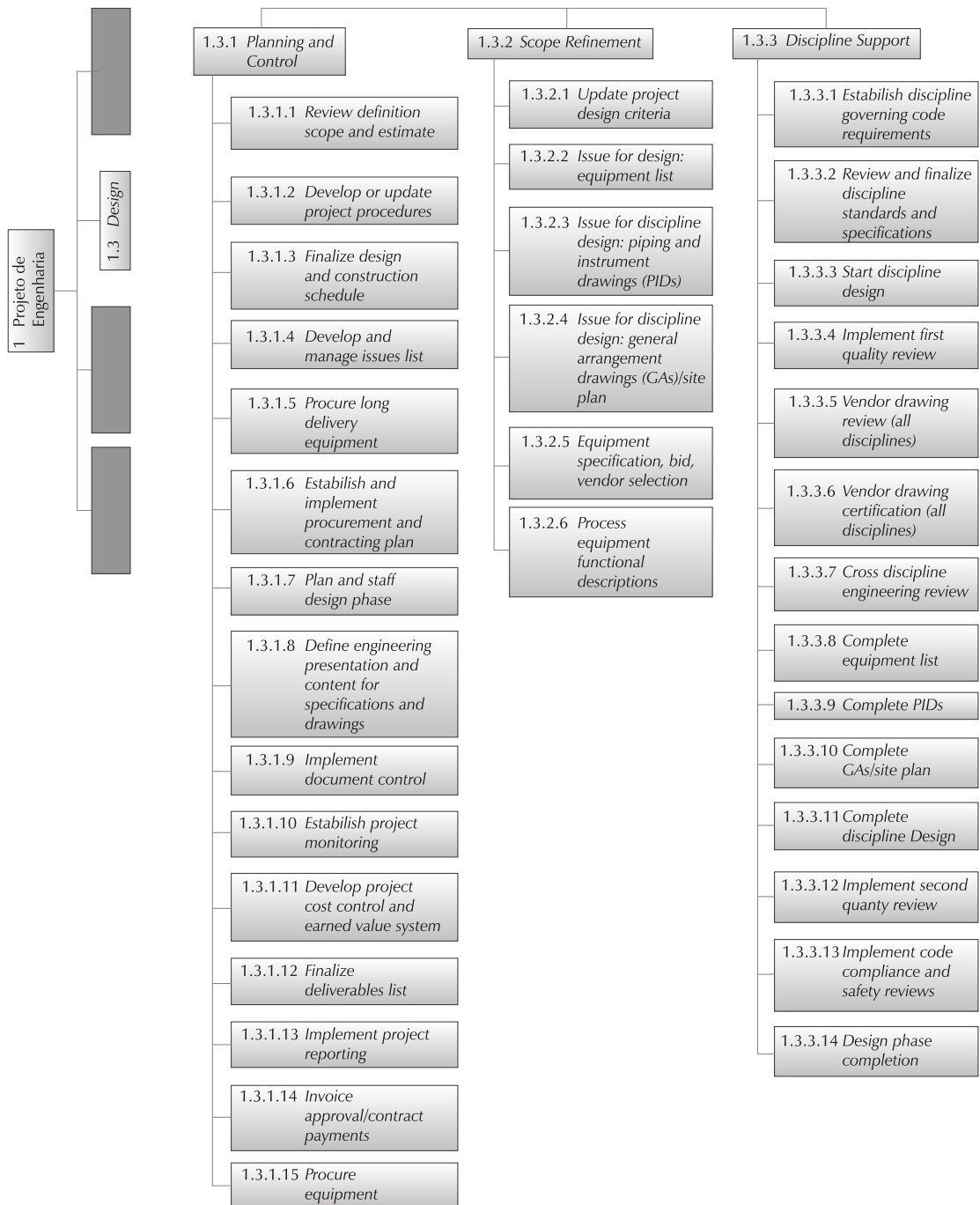
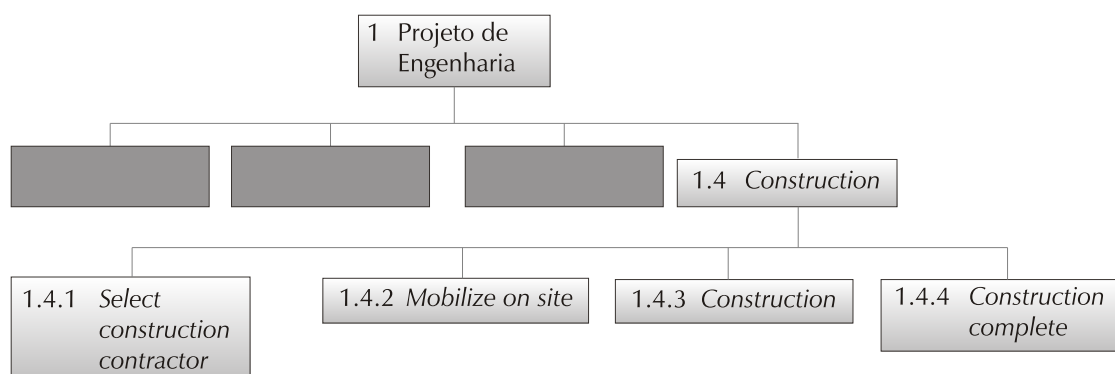


Figura 19: Exemplo de EAP



D'Imitre Camargo (2012)

Figura 20: Exemplo de EAP

Alguns benefícios se tornam muito claros quando se usa uma EAP (WBS). Acompanhe!

- Facilita a comunicação com o time e com os *stakeholders*.
- Auxilia na avaliação do impacto do trabalho realizado em cada pacote de trabalho.
- Ajuda a prevenir mudanças desnecessárias.
- É a base para a estimativa de custos, recursos e tempo.
- Ajuda novos membros do projeto a integrem-se ao trabalho.

No começo você pode ter alguma dificuldade para organizar as ideias em uma EAP. Para isso, existem algumas dicas que podem ajudar nessa elaboração. Apenas observe que elas não representam regra, e sim, devem ser utilizadas apenas se agregarem valor ao seu trabalho.

Veja algumas orientações sobre os níveis da EAP.

- O primeiro nível corresponde aos principais produtos (entregas) ou ao ciclo de vida do projeto. Naturalmente, é o mais básico, e o primeiro a ser elaborado. O exercício de tentar elaborar as EAPs orientadas pelas principais entregas é uma boa prática, porque normalmente é o que o “cliente” do projeto deseja enxergar.
- Cada subnível da EAP é uma parte menor do nível anterior. É importante lembrar que se trata de um detalhamento do escopo, e não de uma sequência. É comum que as pessoas confundam com um fluxograma ou comecem a fazer sequenciamento de atividades.
- Não se preocupe com a forma da EAP: algumas atividades podem ser mais detalhadas que outras, desde que elas precisem ser detalhadas.
- Seja organizado: o trabalho que não está descrito na EAP também não está no projeto.
- Utilize um sistema único de numeração. Isso fornece uma estrutura para a totalização hierárquica de recursos e custos.
- As atividades da EAP não devem ser pequenas demais, a fim de não encarecer o custo da sua criação. Uma boa dica para saber até quando você deve detalhar é perceber se a equipe consegue estimar custos, prazos e recursos. Em caso negativo, deve-se detalhar mais. A opinião de especialistas e terceiros pode ajudar nessa avaliação.

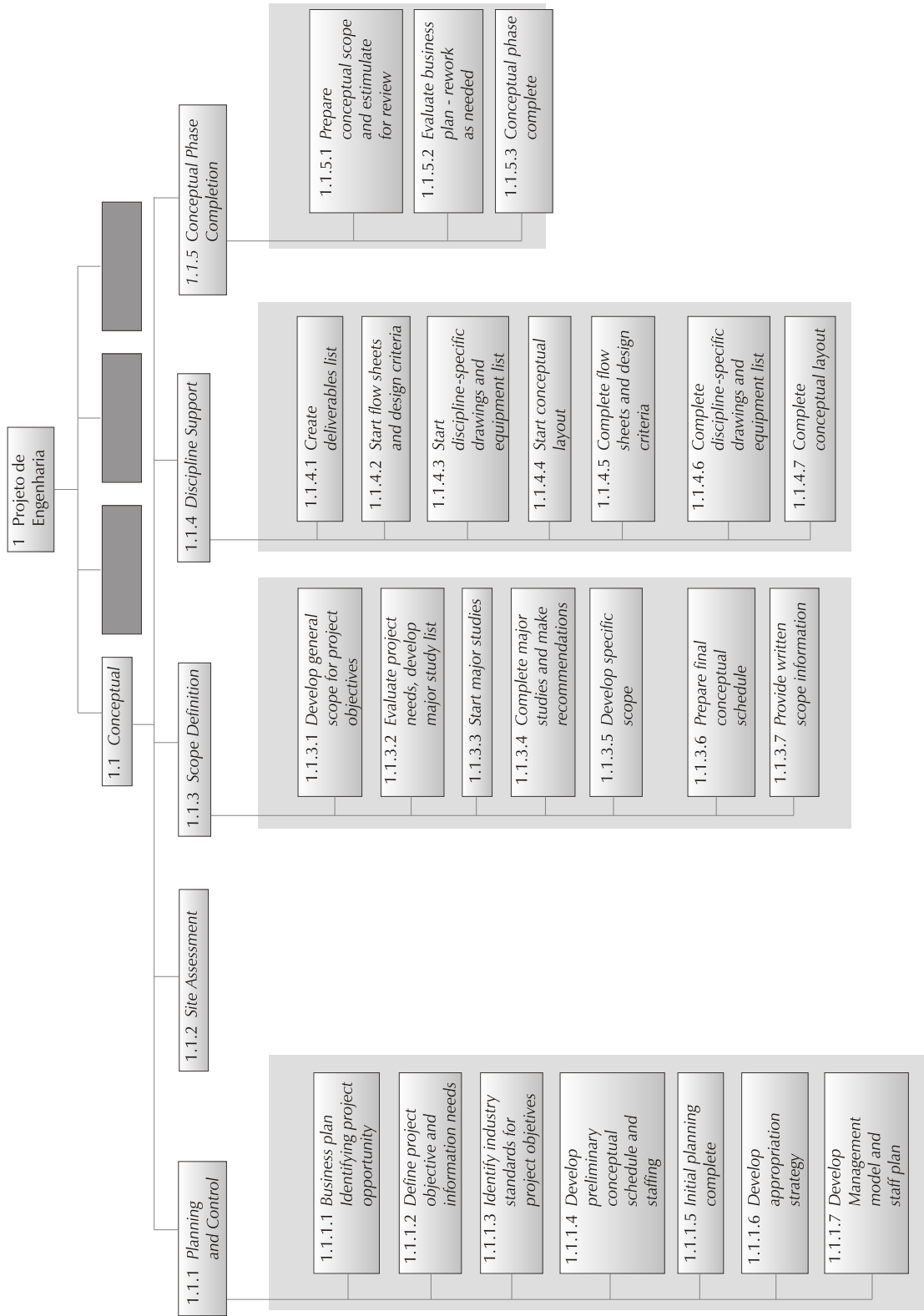
Pacotes de trabalho

Vale a pena esclarecer esse termo, que é tão usado em gerenciamento de projetos. Os pacotes de trabalho estão no nível mais detalhado da EAP (folhas das ramificações da árvore).



Para esclarecer e não deixar dúvidas quanto aos pacotes de trabalho, pode ser criado (para alguns ou todos) um dicionário da EAP. Isso serve para garantir a transmissão da mensagem proposta e, além disso, pode conter: os critérios de aceitação das atividades; os recursos que estão designados para cada tarefa; as informações sobre custos, prazos, datas de entrega; as informações sobre interdependências; dentre outras.

Veja, a seguir, uma figura que representa os pacotes de trabalho de EAP.



D'Imitre Camargo (2012)

Figura 21: EAP e seus pacotes de trabalho

Você conheceu os processos de planejamento e pôde perceber que o PMI tem motivos suficientes para dar tamanha importância ao assunto. A seguir, você conhecerá algumas estimativas propostas pelo PMI, porém, apresentadas em formato resumido. Siga em frente!

Seção 2

Desenvolvimento de estimativas

Estes processos dependem do detalhamento do escopo: quanto mais detalhado o escopo, mais preciso será o processo. Para cada projeto, a equipe terá que avaliar até quanto vale a pena esse detalhamento. Se for economicamente viável decompor os pacotes de trabalho em atividades antes de realizar as estimativas, isto será muito bom.

No entanto, se o processo de estimativa requer velocidade para sua conclusão, a equipe deverá abrir mão da precisão em favor da urgência, utilizando técnicas específicas para isso. É importante ressaltar que essas estimativas podem sofrer alterações durante a execução do projeto, bem como, durante o próprio planejamento.



Essa possibilidade de mudar as estimativas se explica também porque as várias estimativas citadas são interdependentes (geram ciclos) e sofrem influência de diversos fatores, alguns deles expostos nas premissas e restrições do projeto. Se, por exemplo, você contava com a dedicação integral da equipe e esta premissa mudou em virtude de outros projetos que surgiram, com certeza haverá alguma mudança nas estimativas.

A avaliação especializada sempre é aconselhada pelo PM-BOK nesses processos de estimativas. É fornecida por um indivíduo ou um grupo com conhecimento especializado (consultores, associações profissionais e técnicas, e outras unidades dentro da organização).

Outras técnicas que podem ser usadas independentemente do que se está prevendo (tempo, custos, recursos) são as estimativas por analogia, nas quais utilizam-se informações reais de projetos similares como base para novas estimativas; e as estimativas por parametrização (paramétricas), nas quais determinados parâmetros permitem o cálculo das variáveis a serem estimadas (recursos, tempo e custo por metro quadrado, por exemplo).

Também é importante reconhecer o valor das informações históricas que formam os “ativos dos processos organizacionais”. Tal base de conhecimento pode ser muito útil para os processos de estimativas, bem como para todo o planejamento do projeto.



Para não gerar confusão: duração é quanto uma atividade irá usar do calendário. Isto é o que normalmente mais interessa para os clientes. Já o esforço representa a carga de trabalho que é utilizada na tarefa, normalmente expresso em horas. Para exemplificar, posso executar uma atividade em cinco dias (duração), usando uma carga de trabalho de dez horas (esforço de duas horas por dia).

O ideal é que essas estimativas incluam indicação da faixa de variação dos possíveis resultados, como as destacadas a seguir.

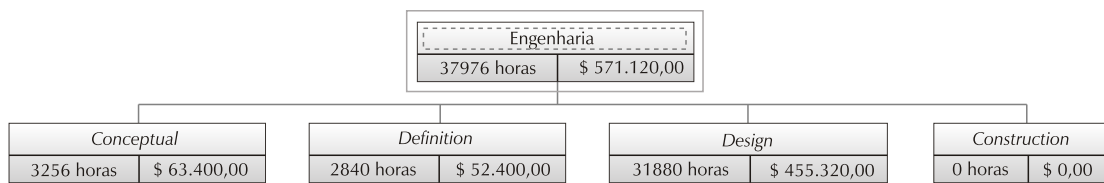
- Duas semanas \pm dois dias para indicar que a atividade levará no mínimo oito dias e não mais que 12 dias para ser concluída.
- 15% de probabilidade de exceder três semanas.
- 85% de certeza que a atividade levará três semanas ou menos.

Na prática, o mercado, muitas vezes, não aceita essa incerteza nas estimativas. Isso obriga os especialistas a utilizarem uma reserva de contingência.



Mas como estimar a duração se nessa etapa você ainda não desenvolveu o cronograma do projeto?

Como nessa etapa você ainda não desenvolveu o cronograma do projeto, uma boa alternativa é usar a EAP, ou o desdobramento desta em atividades, para estimar as durações. Isso torna fácil o entendimento para todas as partes interessadas no projeto, conforme a figura a seguir.



D'Imitre Camargo
(2012)

Figura 22: Exemplo de EAP

Estimativa dos recursos

O planejamento dos recursos tem o objetivo de determinar quais os recursos físicos (pessoas, equipamentos e materiais), quais as quantidades e em que momento estes serão necessários para a realização das atividades do projeto.

A estimativa de recursos precisa ser bem coordenada com a estimativa de custos, de forma que as informações de ambos os processos estejam consistentes.



Lembre-se sempre de que estes processos de estimativas deverão sofrer aprovação ao final do planejamento! Caso não sejam aprovados, os processos podem sofrer revisão, o que gera um ciclo.

Estimativa dos custos

O objetivo da estimativa de custos é desenvolver um orçamento aproximado dos gastos com os recursos necessários ao projeto. É baseada nas estimativas dos prováveis custos para realização das atividades do projeto, e pode ser apresentada de forma resumida ou detalhada.

A pessoa (ou equipe) que estima, considera as causas das variações da estimativa final. Isso tem o objetivo de ter melhor controle e gerência do projeto.

Em projetos executados sob contrato, é muito importante cuidar para não confundir custo com preço.

Nessa fase de estimar preços é preciso considerar alternativas de custo do projeto e tudo que gera custo. As principais fontes de custo são:

- mão de obra;
- materiais;
- suprimentos;
- categorias especiais como efeitos inflacionários;
- reservas de custos (planos de resposta aos riscos).

Novamente, usar a EAP para apresentar os custos do projeto pode ser bem intuitivo para os *stakeholders*. Verifique o exemplo a seguir.

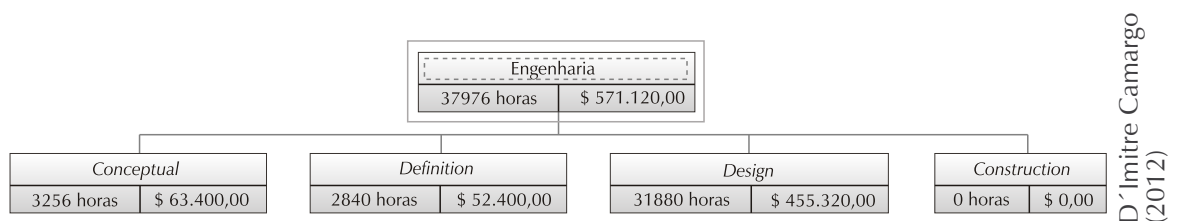


Figura 23: Exemplo de EAP

Reserva para contingências

O aumento das estimativas como reconhecimento de risco identificado pode ser feito por meio de uma porcentagem das estimativas de duração ou um número fixado de períodos de trabalho, valor monetário ou recursos extras.



Lembre-se de que essa reserva pode ser reduzida ou eliminada, dependendo da precisão e disponibilidade das informações sobre o projeto. No entanto, isso deve ser documentado junto com outros dados e premissas.

Viu só como é possível desenvolver estimativas sem mesmo ter um cronograma pronto? Agora, veja como é feito o planejamento de recursos humanos, outro item importante no gerenciamento de projetos.

Seção 3

Planejamento de recursos humanos

O planejamento dos recursos humanos dos projetos, por meio do Plano de Recursos Humanos, serve para definir como tais recursos serão alocados e retirados da equipe do projeto. Uma boa forma de organizar esse processo é elaborar um organograma do projeto e uma matriz (ou similar) de responsabilidades.

Acompanhe como realizar esse planejamento.

Desenho do organograma do projeto

O organograma do projeto deixa clara a estrutura da equipe envolvida. Em alguns casos, segue-se a mesma estrutura da organização, mas nem sempre isso vai ocorrer – pode-se criar uma estrutura de projeto diferente, ou mesmo um projeto pode envolver mais de uma empresa. Ou seja, é muito importante esclarecer esse ponto ainda no início do projeto, para evitar confusões na sequência.

Uma alternativa para ajudar a não causar confusão com o termo organograma pode ser a utilização do termo EAR – Estrutura Analítica dos Recursos. O tamanho desse diagrama não é importante desde que ele reflita a realidade. Acompanhe o exemplo abaixo.

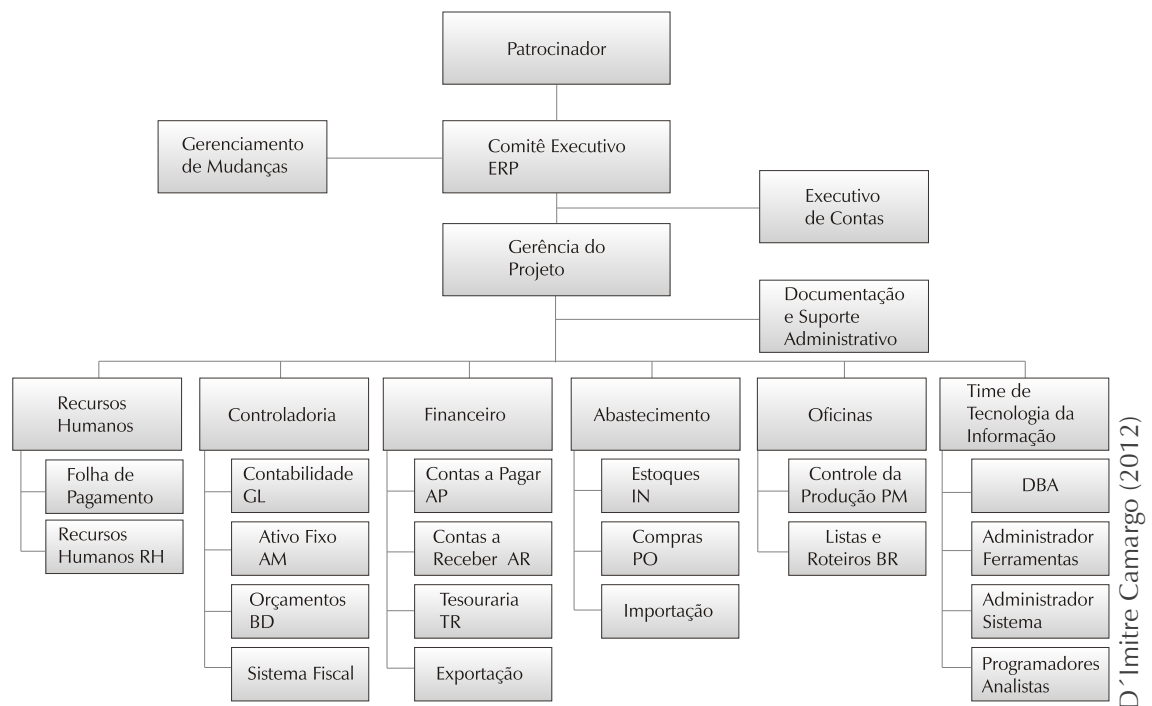


Figura 24: EAR – Estrutura Analítica dos Recursos

Definição de papéis e responsabilidades

Além do reporte do projeto, essa etapa envolve identificar, documentar e designar os papéis e as responsabilidades. Para a atribuição de funções e responsabilidades é comumente utilizada a **matriz de designação de responsabilidades**, também conhecida como *responsability assigned matrix* (RAM), conforme exemplo a seguir.

Gráfico RACI	Pessoa				
Atividade	Ana	Beto	Carlos	Dina	Edu
Definir	A	R	I	I	I
Projetar	I	A	R	C	C
Desenvolver	I	A	R	C	C
Testar	A	I	I	R	I

R = Responsável A = Reportar-se

C = Consultoria I = Informar

Quadro 3: Matriz de Responsabilidades (MR) usando o formato RACI

Fonte: PMBOK

Alguns profissionais preferem representar essas responsabilidades por meio de tabelas, como no exemplo a seguir.

Papel	Nome	Responsabilidades	Dedicação ao projeto
Patrocinador	André	<p>Promover o projeto, garantindo a prioridade e o comprometimento de toda a empresa.</p> <p>Atuar no sentido de garantir a aderência da solução implementada às necessidades da empresa.</p> <p>Assegurar a disponibilidade de recursos necessários para o bom andamento do Projeto.</p> <p>Definir e aprovar o <i>project charter</i>.</p> <p>Garantir a resolução de grandes questões, assegurando agilidade no processo decisório e, conseqüentemente, evitar impactos no cronograma.</p> <p>Identificar objetos de negócio e fatores críticos para o sucesso.</p> <p>Aprovar o plano de implementação.</p> <p>Aprovar o processo de auditoria.</p> <p>Aprovar soluções para itens sem aderência.</p> <p>Aprovar alterações de escopo do projeto.</p>	Parcial

Comitê Execu- tivo	Para ERP e BI Fernando Eduardo Tarcisio Marina Francisco Mariane Roberta Renato Saulo	Tomar decisões de alto nível no projeto. Assegurar, do ponto de vista funcional e estratégico, que o projeto vá ao encontro dos objetivos estabelecidos e valores reais de negócio, deliberando sobre todas as questões que envolvam escopo, mudanças na organização, custos e recursos para o projeto.	Parcial
	Para ERP Mateus	Estabelecer o escopo do projeto.	
	Para BI Fabiano Adelmo	Estabelecer os objetivos do projeto. Aprovar plano e cronograma de trabalho. Aprovar plano de qualidade. Aprovar plano de comunicação. Aprovar ações necessárias para a preparação do ambiente de mudanças. Reportar ao patrocinador do projeto.	

Gerência do Projeto	Cassandra Anselma	Administrar a implementação da solução <i>people soft</i> , garantindo o escopo, gerindo os prazos de cronograma e certificando o atendimento aos padrões de qualidade para o projeto. Desenvolver, manter, distribuir e detalhar o Plano de trabalho, que inclui cronogramas e orçamentos.	100%
---------------------	-------------------	--	------

Quadro 4: Matriz em formato de texto



Perceba que, além de importante, esse processo é muito simples de ser desenvolvido. Pode envolver alguma negociação, mas nada que algumas poucas horas de trabalho não resolvam. E, sem dúvida, ajuda a evitar questões como “eu não sabia que isto era minha responsabilidade”, entre outras... Após utilizar esses processos em dois ou três projetos, a organização começa a ter em suas mãos padrões que podem ser reaproveitados para os próximos.

O PMI considera a montagem da equipe como um processo de execução, e este é um exemplo muito forte de sobreposição dos grupos de processos. Isso porque parte da montagem da equipe pode ser feita no planejamento e, em alguns casos específicos, até na iniciação do projeto. Essa montagem consiste em definir e viabilizar a equipe que trabalhará efetivamente no projeto. Trata-se de um processo que novamente exigirá muita habilidade de negociação, para conduzir as conversas com os gestores de outras áreas para liberar pessoas, contratações e demais decorrências do planejamento de recursos.

Agora que você já sabe sobre a importância da equipe e como planejar os recursos humanos para o seu projeto, confira como planejar as aquisições. Esse é o assunto da próxima seção. Acompanhe!

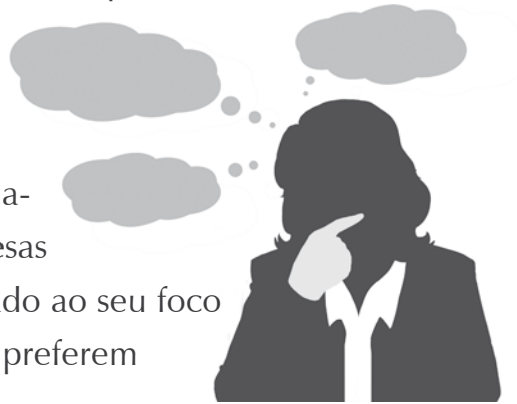
Seção 4

Planejamento de aquisições

O gerenciamento de aquisições e contratos inclui os processos para adquirir bens e serviços externos à empresa executora do projeto, aplicando-se também para outras áreas da organização.

O planejamento das aquisições envolve decisões sobre o que “fazer ou comprar”, a “seleção do tipo de contrato”, entre outras decisões.

A análise fazer-ou-comprar (*make-or-buy*) é uma técnica para decidir o que é mais efetivo para o projeto no que diz respeito a custos, tempo e outras determinantes. Trata-se de decidir entre alternativas como fazer ou comprar, contratar em *leasing* ou em aluguel. Essa decisão é muito influenciada pela cultura organizacional, pois há empresas acostumadas a terceirizar tudo que esteja ligado ao seu foco principal (*core business*). Outras, no entanto, preferem desenvolver tudo dentro de casa.



Paulo Cordeiro (2012)



Para cada projeto é interessante, no mínimo, vislumbrar as opções de aquisição e estudar os seus efeitos nas diversas dimensões do projeto: custos, qualidade e prazos, por exemplo. Isso porque o gerente de projetos tem por obrigação promover as melhores práticas de gerenciamento e provocar melhorias nas organizações, sempre que perceber esta oportunidade.

Também faz parte desse processo a seleção do tipo de contrato, que envolve fatores como, por exemplo:

- a quanto está ou pode ser a definição do escopo de trabalho;
- quais frequências de mudanças são esperadas;
- qual o esforço ou *expertise* do contratante para gerenciar o fornecedor;
- que tipos de contrato são utilizados em determinado setor de atuação/ segmento de mercado.

Ao final, você terá o plano de gerenciamento das aquisições, que deve descrever como os processos de aquisição remanescentes serão gerenciados. Entre a descrição, devem aparecer as informações a seguir:

1. tipos de contratos a serem usados;
2. orçamento prévio, quem e quando preparar;
3. responsabilidades da equipe do projeto x departamento de compras.



Em muitas empresas, é comum encontrar setores como o de compras ou licitações, que são especializados nessa área de conhecimento. Nesse caso, existe o risco desses setores não estarem verdadeiramente alinhados com os objetivos do projeto. O gerente de projetos não pode se omitir de participar desses processos, porque deve garantir que os objetivos sejam alcançados, além de ter a tarefa de influenciar a organização neste sentido.

Articulando conceitos e práticas

Chegou o momento de aplicar os conceitos aprendidos nesta etapa do aprendizado. Portanto, responda aos seguintes questionamentos.

1. Seguindo o que você estudou nesta unidade, por que, normalmente, os projetos atrasam?

2. Qual o papel da EAP no projeto?
- a. Servir como cronograma do projeto.
 - b. Organizar e definir o escopo total do projeto, representando o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto que foi aprovada.
 - c. Guardar algumas atividades do projeto.
 - d. Informar somente as novas atividades que surgirem no decorrer do projeto.
 - e. Relatório de status do projeto.

Resumindo

Você está encerrando mais uma unidade de estudo. Nesta etapa do curso, você conheceu as ferramentas e os processos básicos de planejamento, e aprendeu onde aplicá-los.

É nesta fase que você deve detalhar tudo o que irá acontecer no projeto, quanto mais detalhado for, menor será o risco de acontecerem imprevistos durante o processo de execução do projeto. À medida que se avançam as etapas do planejamento, diminui-se o percentual de incertezas, bem como o percentual de alterações futuras.

A ideia desta fase é fornecer informações necessárias para executar o projeto sem dificuldades ou imprevistos de última hora, que podem causar o insucesso do mesmo. Por isso, esta fase é formada pela junção de vários planos auxiliares, que devem sempre ser disseminados entre as partes envolvidas.

Depois desse período de planejamento, a etapa seguinte é desenvolver o plano propriamente dito, da forma mais adequada à sua necessidade. Até a próxima unidade!



Saiba mais

Para conhecer novas fontes de informação e aprofundar seus conhecimentos na área, confira essas duas sugestões de literatura:

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK. 4. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, c2008. xxvi, 459 p.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 + 4 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2010. xx, 253 p.



Hora da pausa

Que tal fazer uma pausa agora? Feche os olhos e espreguice! Estique seu corpo em todas as direções e mantenha por 10 segundos em cada posição. Caminhe um pouco e retorne às atividades somente após 10 minutos de pausa.

