

Estrutura Hierárquica de Planejamento e Controle da Produção – Estratégico				
	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Estratégico	Mercados e demandas de longo prazo. Competidores. Fatores econômicos, sociais e políticos. Fatores tecnológicos. Linhas de financiamento. Custos globais. Aspectos culturais da empresa.	Estratégias de Negócio. Planejamento de recursos de grande porte.	Novos produtos. Mercados de interesse. Objetivos de produção agregados anuais. Investimentos de grande porte. Competências e Fraquezas. Sistemas, Processos e Tecnologia. Planos em Geral.	SOUZA, 1999. GAITHER E FRAZIER, P. 39
Previsão do Negócio	Objetivos da previsão. Condições do mercado (concorrentes, clientes, produtos). Panorama econômico (indicadores, ciclos). Fatores legais, políticos, culturais, sociais.	Coleta e análise de dados. Seleção da técnica de previsão. Previsão de demanda. Capacidade de produção. Métodos/Modelos de previsão.	Previsões de demanda. Monitoração da previsão. Previsões de recursos de produção. Demanda estimada por produto e tempo.	TUBINO, P. 65 GAITHER E FRAZIER P. 56
Planejamento Estratégico	Escopo e essência do negócio. Sentido e intensidade de crescimento. Atender necessidades dos clientes. Áreas e mercado para onde ir. Benefícios para clientes + Custos para a empresa = Margem de lucro e volume de vendas.	Missão. Estratégia Corporativa. Estratégia Competitiva.	Estratégia Funcional (<i>Marketing</i> , Finanças, Produção). Táticas Operacionais (<i>Marketing</i> , Finanças, Produção).	TUBINO, P. 34
Planejamento Financeiro	Dados de mercado e produção.	Análise de viabilidade.	Planejamento de recursos financeiros no tempo.	DAVIS, AQUILANO E CHASE, P.440
Planejamento de Produto e de Mercado	Necessidades de clientes. Pesquisa e desenvolvimento. Estudos de viabilidade técnica e econômica.	Análise de ciclo de vida do produto. Definição de características. Projeto/Protótipo.	Posicionamento do sistema de produção. Análise/testes de mercado. Processo de produção. Modelo de comercialização e distribuição.	GAITHER E FRAZIER, P. 42 E 99
Planejamento de Recursos (Capacidade)	Previsões de demanda. Disponibilidade financeira. Disponibilidade de empregados. Disponibilidade de estoque de material. Restrições de capacidade.	Programação e planejamento grosseiro de produção.	Necessidades de empregados. Necessidades de engenharia. Capacidade de produção. Necessidades financeiras e de estoque. Restrições de produção.	GAITHER E FRAZIER, P. 310

Estrutura Hierárquica de Planejamento e Controle da Produção – Tático				
	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Tático	Novos produtos. Mercados de interesse. Objetivos de produção agregados anuais. Investimentos de grande porte. Pedidos firmes.	Planejamento de recursos de médio porte. Plano Bruto de Capacidade. Plano Bruto de Produção.	Previsões de compra de médio porte. Planos de estoque. Níveis de mão-de-obra. Alterações de capacidade. Plano Mestre de Produção.	SOUZA, 1999.
Planejamento Agregado da Produção	Demanda prevista. Disponibilidade de mão-de-obra. Disponibilidade de estoque. Capacidade instalada.	Estratégia de planejamento da produção (acompanhamento da demanda, mão-de-obra estável, capacidade constante ou estratégia mista).	Taxa de produção. Nível de mão-de-obra. Nível de estoque. Capacidade.	DAVIS, AQUILANO E CHASE, P. 444
Previsão de Vendas por Item	Medidas da demanda no tempo. Identificação de fatores (econômicos, sazonalidade)	Escolha da técnica de previsão (causais, não causais, objetivas, subjetivas). Elaboração do modelo.	Previsões de vendas de itens ou grupos por período de tempo.	SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, P. 717
Planejamento Grosseiro da Capacidade (RCP)	Estratégia de produção. Nível de mão-de-obra. Nível de estoque. Demanda prevista.	Carga por centros de trabalho. Tempos de produção por tarefa. Tempos de configuração.	Planejamento de capacidade. Planejamento de mão-de-obra. Planejamento de estoques.	DAVIS, AQUILANO E CHASE, P. 513 SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, P. 372
Programa Mestre da Produção (PMP)	Demanda efetiva + prevista. Capacidade instalada. Nível de mão-de-obra. Nível de estoques. Estratégia de produção.	Processo de produção. Tempos de produção e configuração. Previsões de entrega. Taxa de produção por grupo/item.	Lote econômico. Previsão de alocação de mão-de-obra. Previsões de entrega. Planejamento de compras e estoque.	DAVIS, AQUILANO E CHASE, P. 515 EM DIANTE

Estrutura Hierárquica de Planejamento e Controle da Produção – Operacional				
	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Operacional	Previsões de compra de médio porte. Planos de estoque. Níveis de mão-de-obra. Alterações de capacidade. Plano Mestre de Produção.	Planejamento Detalhado de Capacidade. Planejamento Fino de Produção ou MRP.	Ordens de compra. Ordens de fabricação. Sequenciamento de produção. Sincronização de produção. Pequenas alterações de capacidade.	SOUZA, 1999.
Programação da Montagem Final	Planejamento de estoques. Seqüenciamento. Emissão e liberação de ordens.	Programação de ordens de compras. Programação de ordens de fabricação. Programação de ordens de montagem.	Pedidos de Compras. Fabricação. Montagem.	DAVIS, AQUILANO E CHASE TUBINO
Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP)	Pedidos. Previsão de vendas. Registros de estoque. Lista de materiais.	Nivelamento de estoques. Análise histórica de consumo. Restrições de capacidade. Estrutura dos produtos.	Ordens de compra. Ordens de trabalho. Planos de materiais.	SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, P. 451
Planejamento da Necessidade de Capacidade (CRP)	Pedidos planejados. Pedidos abertos. Comprometimento de máquinas. Comprometimento de pessoas. Roteiro de produção.	Análise de capacidade. Análise de estoque.	Controle de capacidade. Replanejamento de estoques. Replanejamento de capacidade. Replanejamento de produção. Reprogramação de ordens.	RUSSOMANO, P. 200
Controle das Atividades de Produção (PAC)	Carregamento dos centros de trabalho. Seqüenciamento das tarefas. Restrições físicas. Prioridades de produção. Prazos de entrega.	Teoria de filas. Tipo de produção (empurrado X puxado).	Gráficos de entrega. Gráficos de tarefas. Prazos de pedidos. Roteiro de produção. Ordens de movimentação. Ordens de compras.	SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, P. 323 DAVIS, AQUILANO E CHASE.
Controle e Planejamento de Compras	Ordens de produção. Ordens de compras. Lista de materiais.	Aquisição e controle de estoques.	Fluxos sincronizados. Fornecedores integrados. Ordens de Compra on-line.	SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, P. 507

Estrutura Hierárquica de Gestão de Serviços – Estratégico				
Estratégico	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Estratégia Corporativa	Tendências e condicionantes do ambiente (oportunidades e riscos). Recursos da organização (pontos fortes e fracos).	Análise de todas as combinações. Avaliação para determinar a melhor alternativa entre oportunidades e recursos.	Estratégia econômica. Escolha de produtos e mercados.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Estratégia Competitiva	Ingressantes potenciais. Poder de barganha dos fornecedores. Poder de barganha dos consumidores. Ameaças de serviços substitutos.	Formação de barreiras de entrada de concorrentes. Captação de informações de mercado. Avaliação da qualidade percebida. Instalações de apoio. Bens facilitadores. Serviços explícitos e implícitos. Avaliação e redução de custos (eficácia operacional).	Economia de escala. Relação entre capacidade disponível e fatia de mercado. Diferenciação dos serviços. Formação de "pacote de serviços" atraente. Custos de troca (switching costs). Redes de distribuição. Tecnologia da informação e base de dados completa.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Segmentação	Segmentos de interesse. Características dos segmentos. Necessidades do mercado.	Avaliação da importância dos segmentos. Dimensões do segmento no mercado. Identificação de necessidades atendidas.	Segmentos priorizados. Concorrentes identificados. Necessidades identificadas.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Determinação de critérios competitivos priorizados	Segmentos priorizados. Concorrentes identificados. Necessidades identificadas.	Identificação de critérios: - Ganhadores de pedidos; - Qualificadores; - Pouco relevantes.	Vantagem competitiva identificada e priorizada pela classificação dos critérios.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Posicionamento	Necessidades. Segmentos. Concorrentes.	Avaliação do atendimento ao mercado. Avaliação de serviço diferenciado. Análise de impacto da diferenciação. Identificação do "bom serviço". Análise de esforço para atendimento.	Conceito do serviço proposto. Conceito do "bom serviço". Diferenciação quantificada. Esforço quantificado. Capacitação identificada.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Análise de foco	Mercado potencial. Concorrentes. Conceito do serviço.	Priorização de objetivos: - Segmento estreito ou amplo; - Conceito/estratégia: estreita ou ampla.	Conflitos identificados. Flexibilidade determinada. Mudanças necessárias apontadas.	GIANESI & CORRÊA, 1994.

Estrutura Hierárquica de Gestão de Serviços – Tático				
Tático	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Benchmarking	Critérios competitivos dos concorrentes. Critérios percebidos pelo mercado.	Comparar o desempenho interno com o desempenho da concorrência segundo as dimensões e regiões: - Adequado, aprimorar, urgência e excesso.	Visão das áreas a aprimorar. Visão dos potenciais diferenciais competitivos.	GIANESI & CORRÊA, 1994. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.
Desempenho interno	Operação atual. Conceito do serviço prestado. Segmento atingido.	Coleta de informações confiáveis de todas as áreas da empresa.	Importância para os clientes. Fatia do mercado alcançada. Competência e custos avaliados.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Análise de gaps	Características do serviço atual. Características da operação. Segmento atingido. Conceito do serviço. Segmentos-alvo. Operação de serviço atual.	Priorização dos critérios competitivos: - Melhor que a concorrência; - Igual à concorrência; - Pior do que a concorrência.	Critérios priorizados de acordo com o desempenho interno e o <i>benchmarking</i> feito com os concorrentes, indicando os focos de melhoria.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Análise das áreas de decisão	Objetivos do serviço identificados, como: - Consistência, velocidade de atendimento, custo, flexibilidade, competência, credibilidade/segurança, atend./atmosfera, acesso e tangíveis.	Relacionar os objetivos e as áreas de acordo com o tipo de relação: forte, média ou fraca.	Matriz de objetivos X área de decisão com o nível de relação identificada.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Análise do ciclo de serviço	Momentos da verdade para o cliente. Passos da execução do serviço no <i>front office</i> .	Identificação dos momentos da verdade de acordo com o uso do serviço. Análise da percepção de qualidade do cliente. Atribuição de pesos aos momentos.	Matriz de momentos da verdade priorizados e qualificados pelos pesos em relação aos critérios dos objetivos do serviço.	GIANESI & CORRÊA, 1994. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.
Análise do fluxo de processo (FPS)	Passos da execução do serviço, tanto no <i>front office</i> quanto no <i>back room</i> .	Mapeamento de cada atividade e ator do processo de prestação do serviço.	Diagrama (<i>blueprint</i>) ou fluxo do serviço. Mapa de fluxo com atividades, momentos da verdade, critérios de desempenho e recursos, além das linhas de visibilidade.	GIANESI & CORRÊA, 1994. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.
Determinação das áreas de decisão prioritárias	Diagrama (<i>blueprint</i>) ou fluxo do serviço. Mapa de fluxo com atividades, momentos da verdade, critérios de desempenho e recursos, além das linhas de visibilidade.	Identificação dos processos-chave que oferecem oportunidade de mudança real.	Áreas e atividades prioritárias identificadas para ação da corporação.	GIANESI & CORRÊA, 1994.

Estrutura Hierárquica de Gestão de Serviços – Operacional				
Operacional	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Detalhamento dos planos de ação	<p>Conceito do serviço.</p> <p>Diagrama ou fluxo do serviço.</p> <p>Mapa de fluxo com atividades, momentos da verdade, critérios de desempenho e recursos, além das linhas de visibilidade.</p> <p>Áreas e atividades prioritárias identificadas para ação da corporação.</p>	<p>Desdobramento dos objetivos.</p> <p>Ações identificadas.</p>	<p>Planos de ação detalhados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projeto do serviço; - Processo/tecnologia; - Instalações; - Capacidade/demanda; - Força de trabalho; - Qualidade; - Organização; - Administração de filas e fluxo; - Sistemas de informação; - Gestão de materiais; - Gestão do cliente; - Medidas de desempenho; - Controle e Melhoria. 	<p>GIANESI & CORRÊA, 1994.</p>
Implementação				
Gestão da Demanda	<p>Previsões da demanda.</p> <p>Capacidade atual.</p>	<p>Identificação de formas de alterar a demanda.</p> <p>Gestão da rentabilidade.</p>	<p>Ações de ajustes na demanda.</p> <p>Solicitações de incremento da capacidade.</p>	<p>GIANESI & CORRÊA, 1994.</p> <p>FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.</p>
Gestão da Capacidade	<p>Capacidade atual.</p> <p>Previsões de demanda.</p> <p>Fontes alternativas de demanda.</p>	<p>Avaliação da capacidade existente.</p> <p>Previsões de necessidades futuras.</p> <p>Identificação de formas de mudanças de capacidade no médio, curto e longo prazo.</p> <p>Avaliação do impacto da capacidade na qualidade.</p> <p>Avaliação econômica, operacional e tecnológica para o incremento.</p> <p>Seleção de fontes alternativas de obtenção de capacidade.</p>	<p>Alterações de capacidade.</p> <p>Uso de estoque para absorção da demanda.</p> <p>Ações de influência sobre a demanda para ajustá-la à capacidade.</p> <p>Planos de incremento.</p> <p>Uso de fontes alternativas.</p>	<p>GIANESI & CORRÊA, 1994.</p> <p>FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.</p> <p>LOVELOCK, 1995</p>

Gestão de Filas	Capacidade atual. Previsões de demanda. Mapeamento dos serviços.	Diferenciação de serviços. Diferenciação de clientes. Sequenciação. Treinamento. Simulações.	Ações na capacidade. Diferenciação. Alteração de fluxos.	GIANESI & CORRÊA, 1994. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.
Gestão de Materiais	Identificação da demanda. Mapeamento de estoques.	Gerenciamento de estoque. Gerenciamento de entregas.	Fornecimento alinhado à demanda. Plano de estoques. Plano de fornecimento.	GIANESI & CORRÊA, 1994.
Gestão do Cliente	Pesquisas de satisfação. Interações. Contratos implícitos e explícitos. Comportamento do consumidor.	Gestão da expectativa do cliente. Avaliação de treinamento. Gestão da percepção do cliente. Ajustes de processo e fluxo.	Provisão de serviços explícitos Criação de ambiente favorável. Treinamento. Provisão de informações.	GIANESI & CORRÊA, 1994. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005.
Gestão da Qualidade	Pesquisas de satisfação do cliente. Pesquisas de satisfação de mão-de-obra. Benchmarking.	Melhoria contínua (PDCA). Análise das dimensões da qualidade.	Treinamento. Política de recursos humanos. Política de preços. Pesquisa e desenvolvimento.	GIANESI & CORRÊA, 1994. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005. LOVELOCK, 1995
Avaliação de Desempenho	Pesquisas de satisfação do cliente. Dados do serviço prestado. Dados financeiros.	Contratos de nível de serviço. Avaliação financeira do serviço.	Indicadores de performance do serviço. Indicadores de performance da equipe. Indicadores de atendimento.	

Estrutura Hierárquica de Gestão de Projetos – Nível Estratégico				
Estratégico	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Gestão Corporativa				
Visão	Características do ambiente externo e interno.	Imagem de como a organização quer estar no futuro.	Tamanho, posição de mercado, estrutura, clientes e outros direcionadores do negócio.	IRELAND, 2004.
Missão	Características do ambiente externo e interno. Habilidades e conhecimentos da corporação.	Definição da razão da existência da empresa, a que ela se propõe, produto ou serviço.	Foco em produtos e serviços.	IRELAND, 2004.
Metas	Visão. Missão.	Fatores mensuráveis, possíveis de serem alcançados, por produto, atividade ou outra unidade.	Itens mensuráveis de performance.	IRELAND, 2004.
Objetivos Estratégicos	Missão. Visão.	Componentes da Missão. Delimita ainda mais o foco do negócio.	Foco específico em tipo de produtos ou serviços, clientes, áreas, etc.	IRELAND, 2004.
Planejamento Estratégico	Competências do negócio. Necessidades de melhorias. Áreas estratégicas.	Desenvolvimento de unidades de negócio Definição de entregas. Identificação de escopo de ação. Definição de métricas gerais.	<i>Business Case.</i> Planos de portfólio e de programas. Planos de negócio por unidade e entregas.	MORIS & JAMIESON, 2004.
Desenho Organizacional	Visão Missão Planejamento Estratégico	Desenvolvimento de unidades de negócio. Definição de métricas gerais. Planejamento de produtos.	Estrutura da organização. Ciclo de vida de negócio. Fatores de sucesso.	IRELAND, 2004.

Estrutura Hierárquica de Gestão de Projetos – Nível Tático				
Tático	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Gestão de Portfólio				
Identificação	Plano estratégico. Definição de componentes. Descrição de componentes-chave e modelos. Levantamento de todos os componentes existentes. Levantamento dos novos componentes propostos.	Identificação de componentes do portfólio. Comparar os componentes atuais com os propostos. Rejeitar componentes inadequados. Classificar os componentes por categoria.	Lista de componentes. Descrições de cada componente. Lista dos componentes rejeitados.	PMIB, 2005.
Categorização	Lista de componentes. Descrições de cada componente. Categorias.	Identificar componentes em relevantes grupos do negócio.	Lista de componentes categorizados (redução de riscos, aumento de receita, aumento de eficiência, obrigações legais, incremento de <i>market share</i> , melhoria de processos, melhoria contínua).	PMIB, 2005.
Avaliação	Plano estratégico. Lista de categorias. Descrições de cada componente.	Avaliar os componentes com um modelo de pesos e escores por critério. Produzir representações gráficas para facilitar a tomada de decisão. Fazer recomendações para a seleção.	Lista de componentes categorizados e avaliados. Escore por cada componente. Representações gráficas. Recomendações.	PMIB, 2005.
Seleção	Plano estratégico. Lista de categorias e componentes avaliados. Escore de cada componente. Representações gráficas. Recomendações do processo de avaliação de componentes.	Selecionar os componentes de acordo com a avaliação e a capacidade da organização. Definir recursos humanos, financeiros e capacidade da organização. Fazer recomendações para o processo de priorização.	Lista de componentes avaliados, categorizados e selecionados. Recomendações.	PMIB, 2005.
Priorização	Lista de componentes avaliados, categorizados e selecionados. Recomendações.	Confirmar a classificação dos componentes nas categorias pré-determinadas. Determinar critérios de escore ou peso de classificação para componentes. Determinar quais componentes recebem mais prioridade no portfólio.	Lista de componentes priorizados em cada categoria estratégica.	PMIB, 2005.

Balanceamento	Lista de componentes priorizados em cada categoria estratégica. Critérios de gerenciamento do portfólio. Métricas de performance do gerenciamento de portfólio. Restrições de capacidade da organização. Recomendações de revisão relatadas.	Adicionar novos componentes priorizados e selecionados para a autorização. Identificar componentes não autorizados, baseado em revisão de processos. Eliminar componentes para serem suspensos, repriorizados ou finalizados com base na revisão de processos.	Lista de componentes aprovados. Atualização da lista principal de componentes aprovados, desativados e terminados. Atualização da alocação para componentes aprovados.	PMIb, 2005.
Autorização	Lista de componentes aprovados. Lista de componentes desativados e terminados. Necessidades de orçamento para os componentes aprovados. Necessidades de recursos para os componentes aprovados.	Comunicar a lista de componentes aprovados e não aprovados para todos os interessados. Autorizar os componentes selecionados, assim como desativar ou terminar os demais. Redirecionar o orçamento e recursos. Alocar os recursos humanos e financeiros para a execução dos selecionados. Comunicar os resultados esperados (ciclos de revisão, prazos, métricas de performance e entregas) para cada componente.	Atualizações na lista de componentes aprovados. Atualizações na performance esperada.	PMIb, 2005.
Medidas de Performance e Revisão	Dados dos componentes. Dados de alocação de recursos. Dados de alocação de capacidade. Restrições do ambiente. Padrões, controles e restrições da governança organizacional. Critérios de avaliação e seleção. Indicadores de performance atualizados. Metas estratégicas e estratégia. Critérios de gerenciamento de portfólio.	Rever critérios de propriedade nos padrões de governança da organização. Rever prioridade, dependências, escopo, expectativas de retorno, riscos e performance financeira de cada componente. Rever impactos esperados nas previsões de negócio, utilização de recursos e restrições de capacidade na performance do portfólio. Determinar a continuidade, desativação ou término de componentes de acordo com os objetivos estratégicos. Fazer recomendações e/ou direcionar o gerenciamento dos componentes. Propor as mudanças (se necessárias) no gerenciamento do portfólio.	Diretivas dos componentes. Recomendações de rebalanceamento do portfólio. Recomendações para o negócio. Critérios de seleção refinados. Indicadores de performance atualizados. Relatório de atingimento de metas estratégicas.	PMIb, 2005.
Mudança estratégica	Recomendações para o negócio. Indicadores de performance atualizados. Relatório de atingimento de metas estratégicas.	Respostas à mudança na estratégia. Indicações para mudanças nos planos de portfólio.	Novos critérios de composição e direção do portfólio.	PMIb, 2005.

Gestão de Programas	Entradas	Ações	Saídas	
Configuração pré-programa	Visão, missão e valores da organização. Padrões de governança. Comando/autorização para iniciar o programa. Resumo rápido do escopo do programa. Objetivos estratégicos com o programa. Resultados esperados para o programa.	Entender o valor estratégico da mudança de negócio proposta. Identificando os tomadores de decisão e suas posições de interesse. Definindo os objetivos do programa e alinhado com os objetivos da organização. Desenvolver um <i>business case</i> em alto nível para demonstrar o entendimento das necessidades, fases e justificativas para o negócio. Garantir aprovações para o início do programa com os envolvidos. Determinar o gestor do programa. Desenvolver um plano para iniciar o programa.	Aprovação da direção para iniciar o programa. Declaração abertura de programa com a visão, objetivos principais e resultados esperados do programa. Gerente do programa declarado. Identificação e comprometimento das necessidades de recursos para planejamento. Resumo do escopo do programa. Um plano para a fase de configuração.	PMIa, 2005.
Configuração de programa	Aprovação da direção para iniciar o programa. Declaração abertura de programa com a visão, objetivos principais e resultados esperados do programa. Gerente do programa declarado. Identificação e comprometimento das necessidades de recursos para planejamento. Resumo do escopo do programa. Um plano para a fase de configuração.	Alinhamento da missão, visão e valores para o programa com os objetivos da organização. Desenvolvimento do detalhamento dos custos e cronograma para a configuração do programa e demais planos para o restante do programa. Conduzir estudos de viabilidade e aplicabilidade para avaliar as propostas técnicas, econômicas e mesmo éticas. Desenvolver uma arquitetura de programa que mostre como os projetos do programa vão entregar os produtos que trarão os benefícios esperados. Desenvolver um <i>business case</i> para cada projeto com o endereçamento das questões técnicas, financeiras e legais. Comunicar com as partes interessadas para ter seu apoio.	Definições de escopo e planejamento. Definição de atividades e seqüenciamento. Estimativa de duração. Desenvolvimento de cronograma. Aquisição de recursos externos. Alocação de recursos internos e externos para a equipe. Orçamento e estimativa de custos. Consolidação do gerenciamento de riscos. Identificação e definição dos projetos constituídos. Aprovação do plano do programa baseado no <i>business cases</i> individuais de projeto e estudos de viabilidade. Time do programa identificado.	PMIa, 2005.
Estabelecendo gerenciamento de programa e infra-estrutura	Definições de escopo e planejamento. Definição de atividades e seqüenciamento. Estimativa de duração. Desenvolvimento de cronograma. Aquisição de recursos externos. Alocação de recursos internos e externos para a equipe. Orçamento e estimativa de custos. Consolidação do gerenciamento de	Alocação dos recursos necessários para o programa. Acionamento de compras para o programa. Obtenção do comprometimento na estrutura de governança da empresa. Aprovar os programas e submetê-los para seu ciclo. Reafirmar ou realinhar o programa. Estabelecer o time. Monitoração, rastreamento e medida de performance. Processo de gerenciamento de programas.	Meios e outros requerimentos de infra-estrutura para suportar o programa. Sistemas de informação e comunicação durante todo o ciclo de vida. Equipe específica do programa. Escritório para o programa. Mecanismo de governança com estrutura de aprovações e relatórios. Estrutura de monitoramento e controle para acompanhar o atingimento das metas do programa.	PMIa, 2005.

	<p>riscos. Identificação e definição dos projetos constituídos. Aprovação do plano do programa baseado no business cases individuais de projeto e estudos de viabilidade. Time do programa identificado.</p>			
Entregando benefícios incrementais	<p>Recomendações para o negócio. Indicadores de performance dos componentes atualizados. Relatório de atingimento de metas dos componentes. Solicitações de mudança dos componentes. Solicitações de mudança da estratégia. Planos de gerenciamento dos componentes.</p>	<p>Estabelecimento de estrutura de governança para controlar e monitorar os projetos. Iniciar os projetos. Gerenciar a transição da implementação. Garantir a aderência à metodologia de projeto. Garantir as entregas e sua qualidade. Analisar o progresso do plano. Identificar mudanças ambientais que podem impactar no plano e antecipar benefícios. Garantir a coordenação entre atividades comuns entre programas e projetos. Identificar riscos e garantir ações de mitigação adequadas. Identificar falhas e garantir ações corretivas. Rever requisições de mudança e autorizar trabalho adicional necessário. Apontar limites para ações corretivas, quando os benefícios atingidos não forem referentes aos esperados. Realizar a comunicação com partes interessadas e comitê gestor.</p>	<p>Projetos e programas monitorados e controlados. Ajustes nos programas. Avaliação parcial de resultados e revisões. Recursos compartilhados e coordenados. Redução e mitigação de riscos.</p>	<p>PMIa, 2005.</p>
Fechamento do programa	<p>Relatórios de desempenho atualizados. Documentos de entrega dos componentes. Documentos de avaliação de retorno. Contratos.</p>	<p>Revisão dos benefícios alcançados X esperados. Dispensar a estrutura de organização do programa (fechamento financeiro, encerramento de contratos, avaliações e realocações de pessoal). Desmobilização do time. Desmanche da estrutura física. Suporte, garantia e manutenção ao cliente. Registro de lições aprendidas. Recomendações gerais para a organização. Arquivamento de todos os documentos do projeto. Gerenciamento da transição para operações.</p>	<p>Relatórios e indicadores de desempenho atualizados. Análises de retorno atualizadas. Documentos de formalização de fechamento emitidos. Contratos encerrados. Equipe realocada ou desmobilizada.</p>	<p>PMIa, 2005.</p>

Estrutura Hierárquica de Gestão de Projetos – Nível Operacional				
Operacional	Entradas	Ações	Saídas	Fonte
Gestão de Projetos				
Iniciação	Fatores ambientais da empresa. Cultura da organização. Sistema de informações de gerenciamento de projetos. "Pool" de recursos humanos. Ativos de processos organizacionais. Políticas, procedimentos, normas, diretrizes. Processos definidos, informações históricas e lições aprendidas. Contratos e declarações de trabalho.	Definição e autorização do projeto ou de uma fase.	Termos de abertura. Declaração de escopo preliminar.	Guia PMBOK, 2004.
Planejamento	Termos de abertura. Declaração de escopo preliminar.	Define e refina os objetivos. Planeja ações necessárias para alcançar os objetivos. Define e refina o escopo do projeto.	Plano de gerenciamento do projeto (com planos para cada uma das áreas).	Guia PMBOK, 2004.
Execução	Plano de gerenciamento do projeto (com planos para cada uma das áreas).	Integra pessoas e demais recursos para realizar o planejado.	Entregas. Mudanças solicitadas. Solicitações de mudança implementadas. Ações corretivas implementadas. Reparos de defeitos implementados. Informações sobre o desempenho do trabalho.	Guia PMBOK, 2004.
Monitoramento e controle	Entregas. Mudanças solicitadas. Solicitações de mudança implementadas. Ações corretivas implementadas. Reparos de defeitos implementados. Informações sobre o desempenho do trabalho.	Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao planejado. Indica as ações corretivas para que o projeto atenda os seus objetivos.	Solicitações de mudança aprovadas. Solicitações de mudança rejeitadas. Ações corretivas aprovadas. Ações preventivas aprovadas. Reparo de defeito aprovado. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto. Atualizações da declaração de escopo do projeto.	Guia PMBOK, 2004.

			<p>Ações corretivas recomendadas. Ações preventivas recomendadas. Relatórios de desempenho. Reparo de defeito recomendado. Previsões. Entregas aprovadas.</p>	
Encerramento	<p>Solicitações de mudança aprovadas. Solicitações de mudança rejeitadas. Ações corretivas aprovadas. Ações preventivas aprovadas. Reparo de defeito aprovado. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto. Atualizações da declaração de escopo do projeto. Ações corretivas recomendadas. Ações preventivas recomendadas. Relatórios de desempenho. Reparo de defeito recomendado. Previsões. Entregas aprovadas.</p>	<p>Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado. Conduz para a próxima fase ou encerra o projeto.</p>	<p>Encerramento administrativo. Encerramento de contratos. Atualização de processos organizacionais. Produto, serviço, resultados.</p>	<p>Guia PMBOK, 2004.</p>
Gestão de Operações				
Operações	<p>Atualização de processos organizacionais. Produto, serviço, resultados.</p>	<p>Manutenção do serviço disponível.</p>	<p>Relatórios e indicadores de desempenho atualizados. Análises de retorno atualizadas.</p>	<p>PMIa, 2005.</p>

Estrutura Hierárquica de Gestão Proposta – Nível Estratégico			
Estratégico	Entrada	Ações	Saídas
Visão	Características do ambiente externo e interno.	Imagem de como a organização quer estar no futuro.	Tamanho, posição de mercado, estrutura, clientes e outros direcionadores do negócio.
Missão	Características do ambiente externo e interno. Habilidades e conhecimentos da corporação.	Definição da razão da existência da empresa, a que ela se propõe, produto, serviço ou tecnologia.	Foco em produtos, serviços e tecnologias.
Metas	Visão. Missão. Previsão do negócio.	Fatores mensuráveis, possíveis de serem alcançados, por produto, serviço, tecnologia, atividade ou outra unidade.	Itens mensuráveis de performance.
Objetivos Estratégicos	Missão. Visão.	Componentes da Missão. Delimita ainda mais o foco do negócio.	Foco específico em tipo de produtos ou serviços, tecnologia, clientes, áreas, etc.
Previsão do Negócio	Foco do projeto. Condições do mercado (concorrentes, clientes, produtos). Panorama Econômico (indicadores, ciclos). Panorama Tecnológico (tendências, evolução). Fatores legais, políticos, culturais, sociais.	Coleta e Análise de Dados. Seleção da Técnica de Previsão. Previsão de Demanda. Capacidade de Entrega. Métodos/Modelos de Previsão.	Previsões. Monitoração do Ambiente. Previsões de Recursos de Projeto. Demanda estimada por projeto, programa e tempo.
Planejamento Estratégico	Missão e Objetivos. Competências e recursos da organização (pontos fortes e fracos). Condições do Mercado (concorrentes, clientes, produtos). Tendências e condicionantes do ambiente (oportunidades e riscos). Panorama Tecnológico (tendências, evolução). Panorama Econômico (indicadores, ciclos). Fatores legais, políticos, culturais, sociais.	Desenvolvimento de unidades de negócio. Definição de entregas. Identificação de escopo de ação. Definição de métricas gerais.	<i>Business Case</i> . Planos de portfólio e de programas. Planos de negócio por unidade e entregas. Estratégia Funcional (<i>Marketing</i> , Finanças, Produção). Táticas Operacionais (<i>Marketing</i> , Finanças, Produção).
Planejamento de Produto e de Mercado	Necessidades de clientes. Pesquisa e desenvolvimento. Estudos de viabilidade técnica e econômica.	Análise de ciclo de vida do portfólio. Definição de características. Projeto/Programa.	Definição dos recursos necessários. Análise/testes de mercado. Processo de projeto e produto. Modelo de entrega e comercialização.
Planejamento de Recursos (Capacidade)	Previsões de Demanda. Disponibilidade Financeira. Disponibilidade de empregados. Disponibilidade de Estoque de Matéria.l Restrições de Capacidade.	Programação e Planejamento Grosseiro de Produção.	Necessidades de Empregados. Necessidades de Equipamentos e Ambiente. Capacidade de Entrega. Necessidades Financeiras e de Infra-estrutura. Restrições de Projeto.
Desenho Organizacional	Visão. Missão. Planejamento Estratégico.	Desenvolvimento de unidades de negócio. Definição de métricas gerais. Planejamento de projetos.	Estrutura da organização. Ciclo de vida de negócio. Fatores de sucesso.

Estrutura Hierárquica de Gestão Proposta – Nível Tático, primeira parte.			
	Entradas	Ações	Saídas
	Novos produtos.. Mercados de interesse. Objetivos de produção agregados anuais. Investimentos de grande porte. Pedidos firmes.	Planejamento de recursos de médio porte. Plano bruto de capacidade. Plano bruto de produção.	Previsões de compra de médio porte. Planos de estoque. Níveis de mão-de-obra. Alterações de capacidade. Plano mestre de produção.
Planejamento Agregado do Portfólio	Projetos Previstos. Disponibilidade de mão-de-obra. Infra-estrutura Instalada.	Estratégia de planejamento do portfólio (acompanhamento da demanda, mão-de-obra estável ou estratégia mista).	Volume de produção por tipo de serviço/tecnologia. Nível de mão-de-obra. Nível de utilização de infra-estrutura. Capacidade de entrega.
Previsão de Vendas de Projetos	Medidas dos projetos no tempo. Identificação de fatores (econômicos, sazonalidade).	Escolha da técnica de previsão (causais, não causais, objetivas, subjetivas). Elaboração do modelo (pontos de função, histórico).	Previsões de vendas e entregas de projetos por período de tempo.
Análise de gaps	Características da capacidade atual. Características do projeto. Tecnologia e segmento atingido. Conceito do serviço. Segmentos-alvo. Operação de serviço atual.	Priorização dos critérios competitivos: - Melhor que a concorrência; - Igual à concorrência; - Pior do que a concorrência; - Antes que a concorrência.	Critérios priorizados de acordo com o desempenho interno e o <i>benchmarking</i> feito com os concorrentes, indicando os focos de melhoria.
Identificação	Plano estratégico por área. Definição de componentes. Descrição de componentes-chave e modelos de maturidade. Levantamento de todos os componentes e habilidades existentes. Levantamento dos novos componentes e habilidades propostos.	Identificação de componentes do portfólio. Comparar os componentes e habilidades atuais com os propostos. Rejeitar componentes inadequados. Classificar os componentes por categoria.	Lista de componentes e habilidades. Descrições de cada componente. Lista dos componentes rejeitados.
Categorização	Lista de componentes. Descrições de cada componente. Categorias.	Identificar componentes relevantes em grupos do negócio.	Lista de componentes categorizados (redução de riscos, aumento de receita, aumento de eficiência, obrigações legais, incremento de participação no mercado, melhoria de processos, melhoria contínua).

Avaliação	Plano estratégico por área. Lista de categorias. Descrições de cada componente. Medidas históricas de projetos (sazonalidade, fatores econômicos).	Avaliar os componentes com um modelo de pesos e escores por critério. Produzir representações gráficas para facilitar a tomada de decisão. Fazer recomendações para a seleção. Elaboração de modelos.	Lista de componentes categorizados e avaliados. Escore por cada componente. Representações gráficas. Recomendações por área.
Seleção	Plano estratégico. Lista de categorias e componentes avaliados. Escore de cada componente. Representações gráficas. Recomendações do processo de avaliação de componentes.	Selecionar os componentes de acordo com a avaliação e a capacidade da organização. Definir recursos humanos, financeiros e capacidade da organização. Fazer recomendações para o processo de priorização.	Lista de componentes avaliados, categorizados e selecionados. Recomendações e previsões para as entregas.

Estrutura Hierárquica de Gestão Proposta – Nível Tático, segunda parte.			
	Entradas	Ações	Saídas
Análise do ciclo de serviço	Momentos da verdade para o cliente. Passos da execução do serviço na linha de frente.	Identificação dos momentos da verdade de acordo com o uso do serviço. Análise da percepção de qualidade do cliente. Atribuição de pesos aos momentos.	Matriz de momentos da verdade priorizados e qualificados pelos pesos em relação aos critérios dos objetivos do serviço.
Análise do fluxo de processo (FPS)	Passos da execução do serviço, tanto no na interface com o cliente quanto na execução nos bastidores do serviço.	Mapeamento de cada atividade e ator do processo de prestação do serviço.	Diagrama ou fluxo do serviço. Mapa de fluxo com atividades, momentos da verdade, critérios de desempenho e recursos, além das linhas de visibilidade.
Determinação das áreas de decisão prioritárias	Diagrama ou fluxo do serviço. Mapa de fluxo com atividades, momentos da verdade, critérios de desempenho e recursos, além das linhas de visibilidade.	Identificação dos processos-chave que oferecem oportunidade de mudança real.	Áreas e atividades prioritárias identificadas para ação da corporação.
Balanceamento	Lista de componentes priorizados em cada categoria estratégica. Critérios de gerenciamento do portfólio. Métricas de performance do gerenciamento de portfólio. Restrições de capacidade da organização. Recomendações de revisão relatadas.	Adicionar novos componentes priorizados e selecionados para a autorização. Identificar componentes não autorizados, baseado em revisão de processos. Eliminar componentes para serem suspensos, repriorizados ou finalizados com base na revisão de processos.	Lista de componentes aprovados. Atualização da lista principal de componentes aprovados, desativados e terminados. Atualização da alocação para componentes aprovados.
Planejamento Grosseiro da Capacidade e Recursos	Estratégia de Produção. Nível de mão-de-obra. Nível de estoque. Demanda Prevista.	Carga por Centros de Trabalho. Tempos de produção por tarefa. Tempos de configuração.	Planejamento de Capacidade. Planejamento de mão-de-obra. Planejamento de estoques.

Estrutura Hierárquica de Gestão Proposta – Nível Tático, terceira parte.			
	Entradas	Ações	Saídas
Planos de Programas	<p>Demanda Efetiva+Prevista. Capacidade Instalada. Nível de mão-de-obra. Utilização de infra-estrutura. Estratégia de projetos.</p>	<p>Processo de projetos. Tempos de projetos e alocação de equipe. Previsões de entrega. Taxa de produção por grupo/item.</p>	<p>Previsão de alocação de mão-de-obra. Previsões de entrega dos projetos.. Planejamento de aquisições e contratações.</p>
Autorização	<p>Lista de componentes aprovados. Lista de componentes desativados e terminados. Necessidades de orçamento para os componentes aprovados. Necessidades de recursos para os componentes aprovados.</p>	<p>Comunicar a lista de componentes aprovados e não aprovados para todos os interessados. Autorizar os componentes selecionados, assim como desativar ou terminar os demais. Redirecionar o orçamento e recursos. Alocar os recursos humanos e financeiros para a execução dos selecionados. Comunicar os resultados esperados (ciclos de revisão, prazos, métricas de performance e entregas) para cada componente.</p>	<p>Atualizações na lista de componentes aprovados. Atualizações na performance esperada.</p>
Configuração de programa	<p>Aprovação da direção para iniciar o programa. Declaração de abertura de programa com a visão, objetivos principais e resultados esperados do programa. Gerente do programa declarado. Identificação e comprometimento das necessidades de recursos para planejamento. Resumo do escopo do programa. Um plano para a fase de configuração.</p>	<p>Alinhamento da missão, visão e valores para o programa com os objetivos da organização. Desenvolvimento do detalhamento dos custos e cronograma para a configuração do programa e demais planos para o restante do programa. Condução de estudos de viabilidade e aplicabilidade para avaliar as propostas técnicas, econômicas e mesmo éticas. Desenvolvimento de uma arquitetura de programa que mostre como os projetos do programa vão entregar os produtos que trarão os benefícios esperados. Desenvolvimento um <i>business case</i> para cada projeto com o endereçamento das questões técnicas, financeiras e legais. Comunicação com as partes interessadas para ter seu apoio.</p>	<p>Definições de escopo e planejamento. Definição de atividades e seqüenciamento. Estimativa de duração. Desenvolvimento de cronograma. Aquisição de recursos externos. Alocação de recursos internos e externos para a equipe. Orçamento e estimativa de custos. Consolidação do gerenciamento de riscos. Identificação e definição dos projetos constituídos. Aprovação do plano do programa baseado no <i>business cases</i> individuais de projeto e estudos de viabilidade. Time do programa identificado.</p>

<p>Gerência de programa e infra-estrutura</p>	<p>Definições de escopo e planejamento. Definição de atividades e seqüenciamento. Estimativa de duração. Desenvolvimento de cronograma. Aquisição de recursos externos. Alocação de recursos internos e externos para a equipe. Orçamento e estimativa de custos. Consolidação do gerenciamento de riscos. Identificação e definição dos projetos constituídos. Aprovação do plano do programa baseado no <i>business cases</i> individuais de projeto e estudos de viabilidade. Time do programa identificado.</p>	<p>Alocação dos recursos necessários para o programa. Acionamento de compras para o programa. Obtenção do comprometimento na estrutura de governança da empresa. Aprovar os programas e submetê-los para seu ciclo. Reafirmar ou realinhar o programa. Estabelecer o time. Monitoração, rastreamento e medida de performance. Processo de gerenciamento de programas.</p>	<p>Meios e outros requerimentos de infra-estrutura para suportar o programa. Sistemas de informação e comunicação durante todo o ciclo de vida. Equipe específica do programa. Escritório para o programa. Mecanismo de governança com estrutura de aprovações e relatórios. Estrutura de monitoramento e controle para acompanhar o atingimento das metas do programa.</p>
<p>Entregando benefícios incrementais</p>	<p>Recomendações para o negócio. Indicadores de performance dos componentes atualizados. Relatório de atingimento de metas dos componentes. Solicitações de mudança dos componentes. Solicitações de mudança da estratégia. Planos de gerenciamento dos componentes.</p>	<p>Estabelecimento de estrutura de governança para controlar e monitorar os projetos. Iniciar os projetos. Gerenciar a transição da implementação. Garantir a aderência à metodologia de projeto. Garantir as entregas e sua qualidade. Analisar o progresso do plano. Identificar mudanças ambientais que podem impactar no plano e antecipar benefícios. Garantir a coordenação entre atividades comuns entre programas e projetos. Identificar riscos e garantir ações de mitigação adequadas. Identificar falhas e garantir ações corretivas. Rever requisições de mudança e autorizar trabalho adicional necessário. Apontar limites para ações corretivas quando os benefícios atingidos não forem referentes aos esperados. Realizar a comunicação com partes interessadas e comitê gestor.</p>	<p>Projetos e programas monitorados e controlados. Ajustes nos programas. Avaliação parcial de resultados e revisões. Recursos compartilhados e coordenados. Redução e mitigação de riscos.</p>

Encerramento do programa	<p>Relatórios de desempenho atualizados. Documentos de entrega dos componentes. Documentos de avaliação de retorno. Contratos.</p>	<p>Revisão dos benefícios alcançados X esperados. Dispensar a estrutura de organização do programa (fechamento financeiro, encerramento de contratos, avaliações e realocações de pessoal). Desmobilização do time. Desmanche da estrutura física. Suporte, garantia e manutenção ao cliente. Registro de lições aprendidas. Recomendações gerais para a organização. Arquivamento de todos os documentos do projeto. Gerenciamento da transição para operações.</p>	<p>Relatórios e indicadores de desempenho atualizados. Análises de retorno atualizadas. Documentos de formalização de fechamento emitidos. Contratos encerrados. Equipe realocada ou desmobilizada.</p>
Desempenho e Melhoria	<p>Informações de desempenho e recomendações dos programas, projetos e operações. Restrições do ambiente externo e interno. Indicadores de performance atualizados. Critérios estratégicos de gerenciamento.</p>	<p>Indicar revisão de critérios e padrões de governança da organização. Indicar revisão de escopo, processos, dependências, expectativas e performance financeira. Consolidar as informações e gerar dados para tomada de decisão. Consolidar as propostas de melhorias e mudanças.</p>	<p>Recomendações de processo ou serviço. Recomendações estratégicas. Relatórios de desempenho. Gráficos consolidados de performance e resultados. Propostas de melhorias e mudanças.</p>

Estrutura Hierárquica de Gestão Proposta – Nível Operacional.			
	Entradas	Ações	Saídas
Iniciação			
Integração	Contratos. Definições de metas dos programas. Ativos de processos organizacionais.	Desenvolvimento do termo de abertura do projeto. Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto. Desenvolver a previsão de capacidade inicial.	Termo de abertura do projeto. Declaração preliminar do escopo. Previsão de capacidade inicial.
Planejamento			
Integração	Termo de abertura do projeto. Declaração preliminar do escopo. Previsão de capacidade inicial. Ativos de processos organizacionais.	Desenvolver os Planos de Gerenciamento do Projeto e áreas de acordo com o tipo de projeto ou serviço.	Plano de gerenciamento do projeto. Planos auxiliares.
Escopo	Termo de abertura do projeto. Declaração preliminar do escopo. Ativos de processos organizacionais. Plano de gerenciamento do projeto. Solicitações de mudança aprovadas.	Planejamento detalhado do escopo. Definição do escopo. Criação da estrutura analítica de projeto.	Plano de gerenciamento do escopo. Declaração do escopo do projeto. Mudanças solicitadas. Estrutura analítica do projeto.
Demanda	Solicitações de aquisição e contratação. Plano de alocação de pessoal. Plano de gerenciamento do projeto. Termo de abertura do projeto.	Planejamento da estratégia para ajustes da demanda.	Solicitações de mudança para programas. Lista de recursos críticos.
Capacidade / Recursos Humanos	Ativos de processos organizacionais. Plano de gerenciamento do projeto. Estrutura analítica do projeto. Estimativas de duração das atividades.	Planejamento dos recursos humanos necessários. Planejamento da Infra-estrutura de apoio. Análise de habilidades organizacionais. Avaliação da disponibilidade de recursos.	Solicitações de aquisição e contratação. Plano de alocação de pessoal. Plano de desenvolvimento de pessoal.
Tempo	Ativos de processos organizacionais. Plano de gerenciamento do projeto. Estrutura analítica do projeto. Declaração do escopo do projeto. Mudanças solicitadas. Disponibilidade de recursos. Previsão da capacidade inicial.	Definição das atividades. Seqüenciamento das atividades. Estimativa de recursos da atividade. Estimativa de duração da atividade. Planejamento do gerenciamento de filas. Desenvolvimento do cronograma.	Lista de atividade, marcos e mudanças. Atributos das atividades. Diagramas de rede. Calendário de alocação de recursos. Estimativas de duração das atividades. Cronograma do projeto.
Custos	Ativos de processos organizacionais.	Estimativa de custos.	Plano de gerenciamento de custos.

	Plano de gerenciamento do projeto. Declaração do escopo do projeto. Estrutura analítica do projeto. Cronograma do projeto.	Orçamentação.	Estimativa de custos. Linha de base de custos.
Riscos	Declaração preliminar do escopo. Plano de gerenciamento do projeto. Ativos de processos organizacionais.	Planejamento de gerenciamento de riscos. Identificação de riscos. Análise qualitativa. Análise quantitativa. Planejamento de respostas a riscos.	Plano de gerenciamento de riscos. Plano de respostas aos riscos.
Comunicação / Clientes	Termo de abertura do projeto. Declaração preliminar do escopo. Plano de gerenciamento do projeto.	Planejamento da comunicação com partes interessadas. Planejamento do relacionamento com clientes.	Plano de gerenciamento da comunicação. Plano de gerenciamento do relacionamento com clientes.
Qualidade	Declaração preliminar do escopo. Plano de gerenciamento do projeto.	Planejamento da qualidade. Mapear a qualidade esperada pelo cliente.	Plano e métricas de qualidade. Linha base de qualidade. Mapa da expectativa dos clientes.
Aquisições	Solicitações de aquisição e contratação.	Planejar compras e aquisições. Planejar contratações.	Definições de escopo de compras e contratação. Plano de gerenciamento de contratos.
Execução			
Integração	Plano de gerenciamento do projeto. Ações corretivas e reparos aprovados. Solicitações de mudanças aprovadas. Procedimentos de encerramento administrativo.	Orientar e gerenciar a execução do projeto.	Entregas do projeto. Ações, mudanças e solicitações realizadas. Informações de desempenho.
Capacidade / Recursos Humanos	Plano de gerenciamento do projeto. Ativos de processos organizacionais. Organograma do projeto. Disponibilidade de recursos.	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto. Desenvolver a equipe do projeto. Estruturar as filas de atividades por habilidade e recurso.	Plano de gerenciamento de pessoal. Designação de pessoal para o projeto. Solicitações de contratação. Solicitações de infra-estrutura. Avaliação do desempenho da equipe.
Riscos	Plano de gerenciamento de riscos. Cronograma do projeto.	Implementar procedimentos de mitigação.	Ações preventivas em processos.
Comunicação / Clientes	Plano de gerenciamento da comunicação. Plano de gerenciamento do relacionamento com clientes. Mapa da expectativa dos clientes.	Distribuir as informações do projeto. Realizar pesquisas de satisfação do cliente.	Solicitações de mudanças. Ajustes de processos produtivos. Ações de equalização de escopo.

Qualidade	Plano e métricas de qualidade. Linha base de qualidade. Mapa da expectativa dos clientes. Informações de desempenho.	Realizar a garantia da qualidade.	Solicitações de mudanças. Ajustes de processos produtivos. Ações preventivas. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto.
Aquisições	Designação de pessoal para o projeto. Solicitações de contratação. Requisições de infra-estrutura.	Solicitar respostas de fornecedores e parceiros. Selecionar fornecedores e parceiros.	Fornecedores e parceiros selecionados. Propostas selecionadas.
Monitoramento e Controle			
Integração	Plano de gerenciamento do projeto. Ações corretivas e reparos aprovados. Solicitações de mudanças.	Monitorar e controlar o trabalho do projeto. Controle integrado de mudanças.	Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto. Ações corretivas e reparos aprovados. Ações corretivas e reparos rejeitados. Solicitações de mudanças aprovadas. Solicitações de mudanças rejeitadas.
Escopo	Solicitações de mudanças. Estrutura analítica do projeto. Relatórios de desempenho. Declaração do escopo do projeto.	Verificação do escopo. Controle do escopo.	Solicitações de mudanças aprovadas. Solicitações de mudanças rejeitadas. Atualizações da Declaração do escopo do projeto. Atualizações da estrutura analítica do projeto.
Demanda	Plano de gerenciamento do projeto. Estrutura analítica do projeto. Cronograma do projeto. Solicitações de mudanças.	Revisar o alinhamento entre projeto e programa. Verificar as variações no ambiente. Executar estratégia de ajustes da demanda.	Ações de ajuste de demanda. Solicitações de ajuste de capacidade. Relatórios de desempenho. Recomendações de mudança. Comunicações com clientes e partes interessadas.
Capacidade / Recursos Humanos	Plano de gerenciamento do projeto. Estrutura analítica do projeto. Cronograma do projeto.	Gerenciar a equipe do projeto. Gerenciar as filas de atividades por habilidade e recurso.	Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto. Atualizações da estrutura analítica do projeto. Cronograma do projeto. Solicitações de mudanças.
Tempo	Plano de gerenciamento do projeto. Ações corretivas e reparos aprovados.	Controle do cronograma. Controle de filas.	Ações de ajuste de demanda. Ajustes de cronograma.

	Solicitações de mudanças. Habilidades e recursos disponíveis.		Avaliações de desempenho. Solicitações de ajuste de capacidade.
Custos	Plano de gerenciamento de custos. Estimativa de custos. Linha de base de custos. Solicitações de mudança aprovadas.	Controle de custos.	Atualizações no Plano de gerenciamento de custos. Atualizações na Linha de base de custos.
Riscos	Plano de gerenciamento de riscos. Plano de respostas aos riscos. Solicitações de mudança.	Monitoramento e controle de riscos.	Solicitações de mudanças. Ajustes de processos produtivos. Ações preventivas.
Comunicação / Clientes	Solicitações de mudanças. Estrutura analítica do projeto. Informações de desempenho. Declaração do escopo do projeto.	Relatórios de desempenho. Gerenciar as partes interessadas. Gerenciar o relacionamento com o cliente.	Solicitações de mudanças. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto. Problemas resolvidos. Ajustes de equipe.
Qualidade	Solicitações de mudanças. Relatórios de desempenho. Linha base da qualidade. Entregas parciais.	Realizar o controle de qualidade. Alinhar a qualidade com clientes.	Solicitações de mudanças. Atualizações da linha base de qualidade. Atualização do plano de gerenciamento do projeto. Recomendações de correções e ajustes.
Aquisições	Solicitações de compras e contratações. Fornecedores e parceiros selecionados.	Administração de contratos.	Atualizações de contratos. Solicitações de recursos.
Encerramento			
Integração	Plano de gerenciamento do projeto. Relatórios de desempenho. Documentos de contrato.	Encerramento do projeto. Realizar pesquisa de satisfação final. Avaliar resultados e desempenho. Movimentar estrutura variável da corporação. Estruturar demonstrativo de resultados.	Procedimento de encerramento administrativo. Entregas finais. Fechamento de contratos. Liberação de recursos.
Aquisições	Plano de gerenciamento de contratos.	Encerramento de contratos.	Contratos encerrados.