Gerenciamento de Escopo e Integração

# Contexto e conceitos do Gerenciamento de Projetos

“Temos os meios para fazer alguns dos trabalhos mais complexos e perigosos com mais eficácia do que jamais imaginamos. Porém, as novas possibilidades vão contra a cultura tradicional baseada na crença de que nas situações de alto risco e grande complexidade o que se precisa é de audácia e competência. (...) Padrões de procedimentos, técnicas de conferência não dispensam intuição, coragem, inteligência, mas ajudam a se manter o mais informado possível em todos os passos do processo, forçando-o a ser sistemático no processo decisório e a conversar com pessoas que podem contribuir com informações relevantes”. Atul Gawande, 2011

Gerenciar projetos envolve expectativas e recursos que precisam ser balanceados.

Gerenciamento de Projetos é

“a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades do projetos a fim de atender seus requisitos” (PMBOK 5 Ed)

“métodos e técnicas de gerenciamento reestruturados e/ou adaptados, para se obter melhor uso e controle dos recursos existentes (numa organização)” (KERZNER 2003)

O PMBOK 5 Ed contém 47 processos distribuídos em 5 grupos

Iniciar (2): Reconhecimento e compromisso com o começo

Planejar (24): Criação e manutenção do plano de trabalho

Executar (8): Coordenação de recursos e realização do plano de trabalho

Controlar (11): Garantia de atendimento dos requerimentos

Finalizar (2): Formalização do fim do projeto, registro e aceitação

# Abordagens para Gestão de Projetos. Ampliando a visão da Integração

## As áreas de conhecimento do PMBOK

## A Tripla Restrição do Projeto

## Integração em Projetos

Integrar significa incluir(-se) um elemento no conjunto formando um todo coerente; incorporar(-se). Dicionario Houaiss

As empresas de excelência devem estar aptas a reconhecer novos processos e integrá-los o mais rapidamente possível as estruturas gerenciais existentes. Harold Kerzner

Gerenciara integração de um projeto é como montar um quebra-cabeça. Cada Peça deve ser colocado no seu devido lugar, de maneira coerente e consistente, a fim de se obter o resultado esperado

Paul Campbell Dinsmore

## Gestão da Integração em Projetos

A gestão da integração contempla atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos de gerenciamento.

Inclui características e ações visando

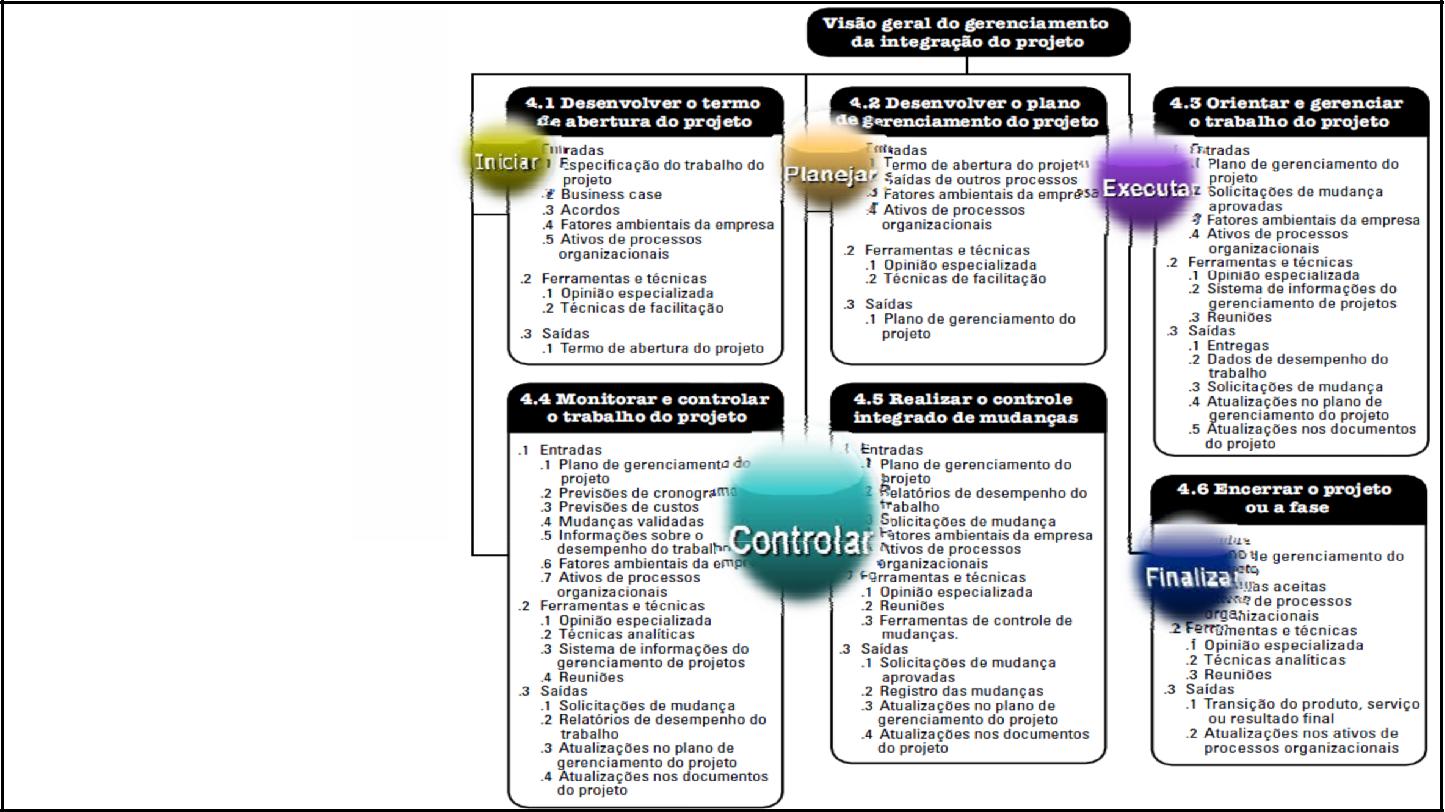
Unificação

Consolidação

Articulação

Por meio de 6 processos:

Integração nos grupos de processos do projeto



# Ampliando a visão do Escopo

## Escopo em Projetos

“Escopo se refere a aquilo que se pretende atingir, o alvo. Em projetos pode-se entender também como o limite de, (...). A noção de escopo pode ser explicada através da aritmética e da lógica, e em ambas é demonstrado que ambiguidades podem ser evitadas.” (significados.com.br)

“Escopo é a chave de tudo. Se você não sabe o que vai fazer, fica muito difícil dizer e manter em quanto tempo fará e qual será o custo (...)” (Ricardo Vargas Podcast Gerenciamento do Escopo)

- Poderia me dizer, por favor, que caminho tomar para ir embora daqui ?

- Depende bastante de para onde quer ir, respondeu o Gato.

- Não me importa muito onde, disse Alice.

- Então não importa que caminho tome, disse o Gato.

(Alice no País das Maravilhas)

## Gestão do Escopo do Projeto

Processos para realizar todo o trabalho necessário - e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.

Primariamente associado a definição e controle do que está e o que não está no projeto, envolve 5 processos.

A gestão do escopo pode se referir-se

* Produto

Características e funções que definem o produto, serviço ou resultado do projeto. Medida em relação aos requisitos do produto.

* Projeto

Trabalho que deve ser realizado para gerar o produto, serviço ou resultado com tais características e funções. Medida em relação ao Plano do Projeto.

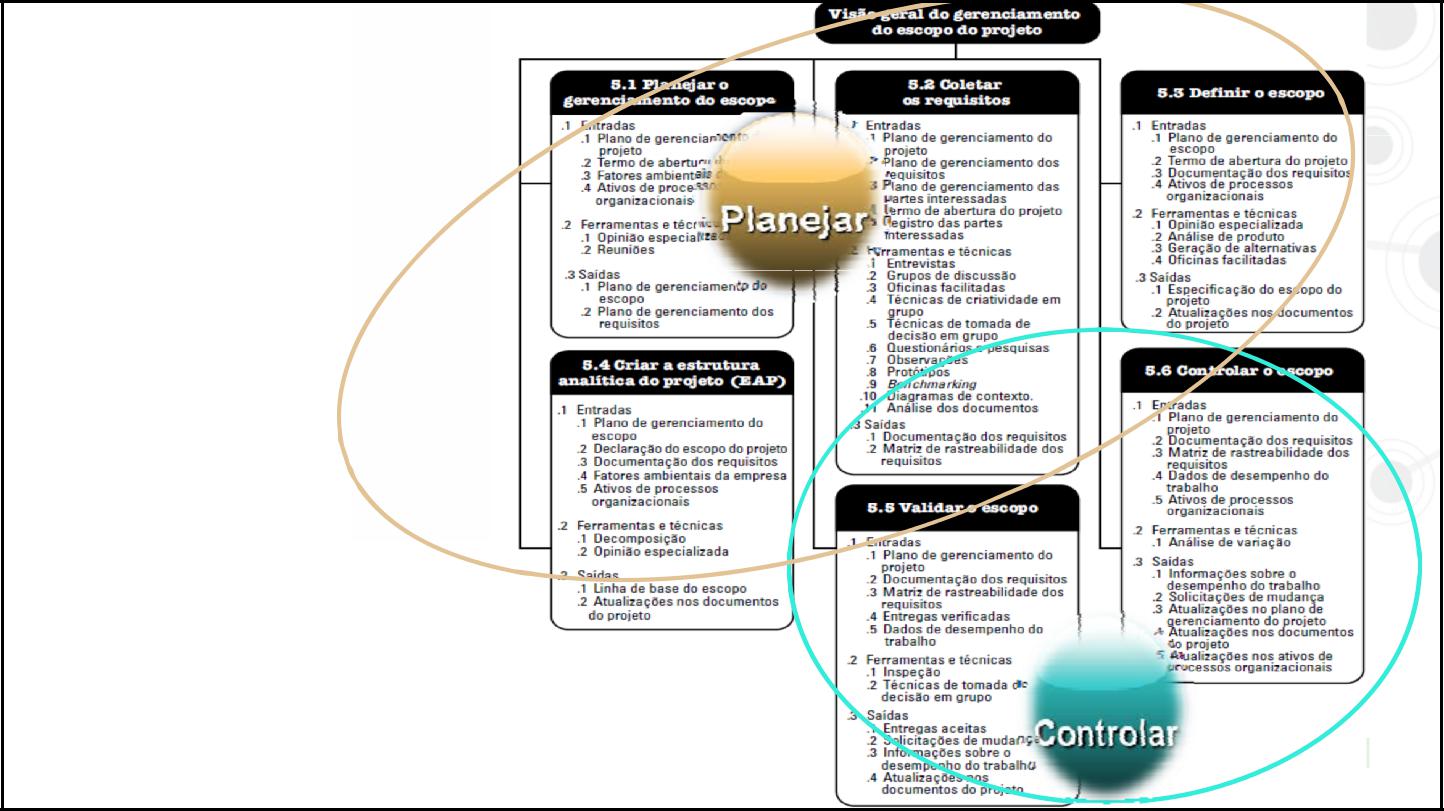
OBS.: Escopo do projeto não pode ser definido sem algum entendimento básico de como criar o produto especificado!

ESCOPO E OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO:

* Principal entrada para os demais processos

ESCOPO E OS PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE:

* Escoporeplanejamento das áreas
* Áreasalteração resultados esperados



6 Processos do escopo nos grupos de processos do projeto

Planejar:

5.1 – Planejar o Gerenciamento do Escopo:

Plano de Gerenciamento do Escopo

5.2 – Coletar os requisitos:

Requerimentos Documentados

5.3 – Definir o escopo:

Especificação do Escopo

5.4 – Criar a EAP:

EAP (WBS)

Controlar:

5.5 – Validar o Escopo:

Aceitação Entregas

Solicitações de Mudanças

5.6 – Controlar o escopo:

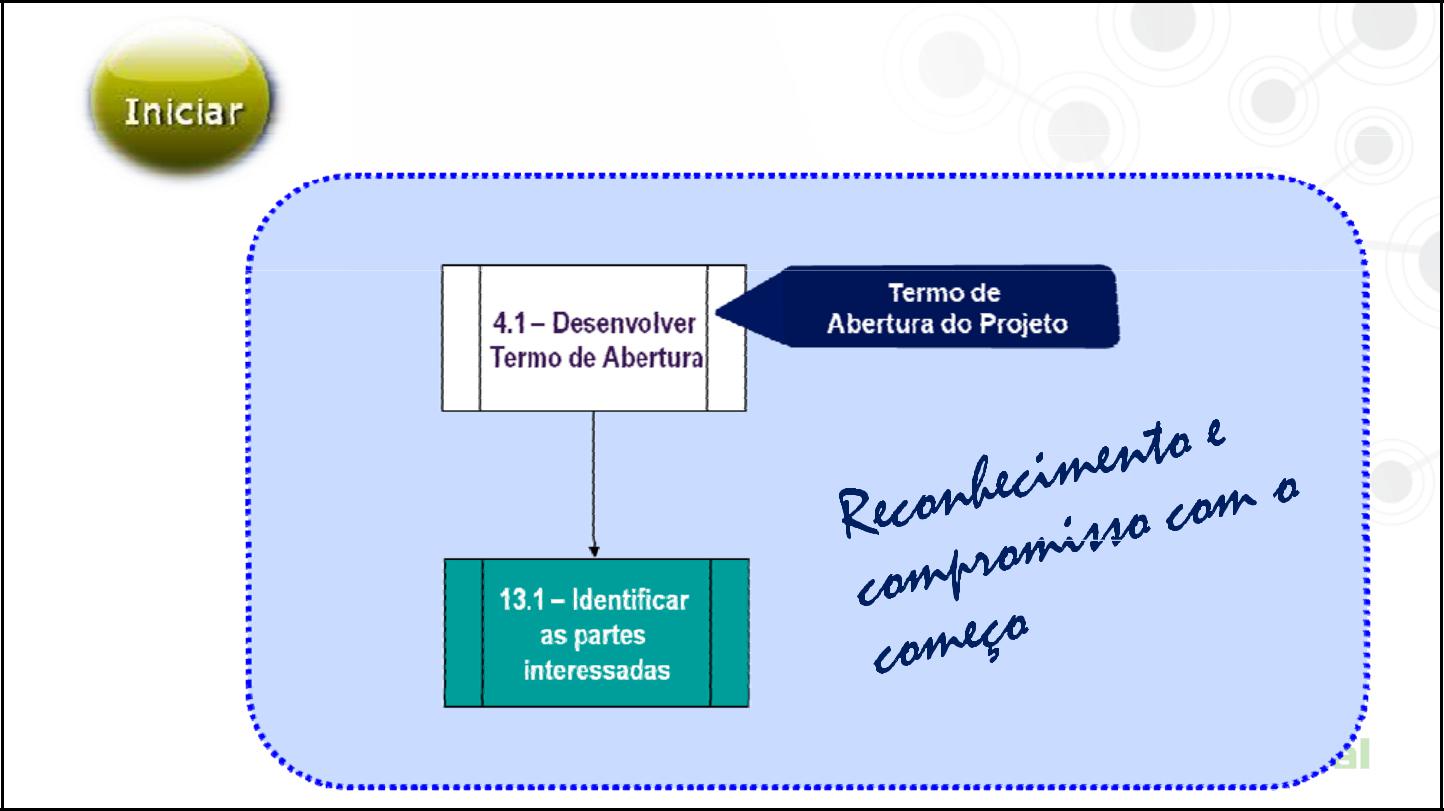
Escopo atualizado e Atualizações

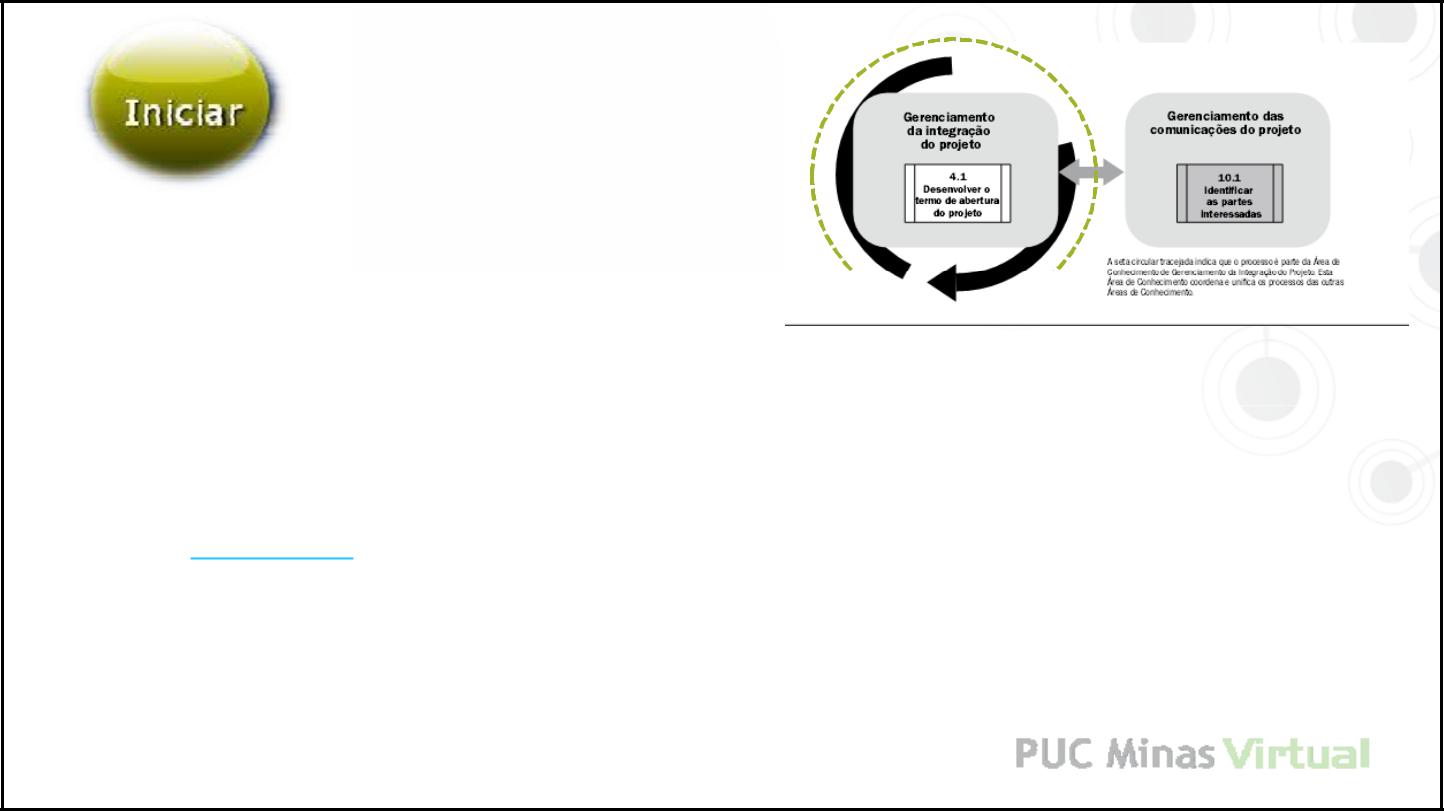
Informações sobre desempenho

# Iniciando o Projeto

Escopo e Integração nos grupos de processos

# Processos de iniciação





Os Processos de Iniciação legitimam e formalizam o projeto na organização, permitindo identificar:

* As necessidades do negócio, business case ou uma situação futura que justificam sua realização
* O objetivo do projeto em alto nível
* Quem são as partes interessadas no produto/ resultado/ serviço que será criado e a razão desse interesse
* Quem será o responsável e sua autoridade para realizá-lo.

## Como nasce um Projeto?

OPORTUNIDADES:

Geram novas fontes de receitas para a organização ou acarretam mudanças facilmente mensuráveis nos fluxos de receita líquida futura. Uma nova mina; um novo segmento de mercado.

AVANÇO TECNOLÓGICO

DEMANDA DE MERCADO

PROBLEMAS:

Produzem redução de custos, aumentam eficiência operacional, retardam a obsolescência de produtos ou resolvem problemas.

Alteração processo operacional; melhorias tecnológicas; redistribuição física da planta.

NECESSIDADE DO NEGÓCIO

SOLICITAÇÃO DO CLIENTE

EXIGÊNCIAS DO NEGÓCIO:

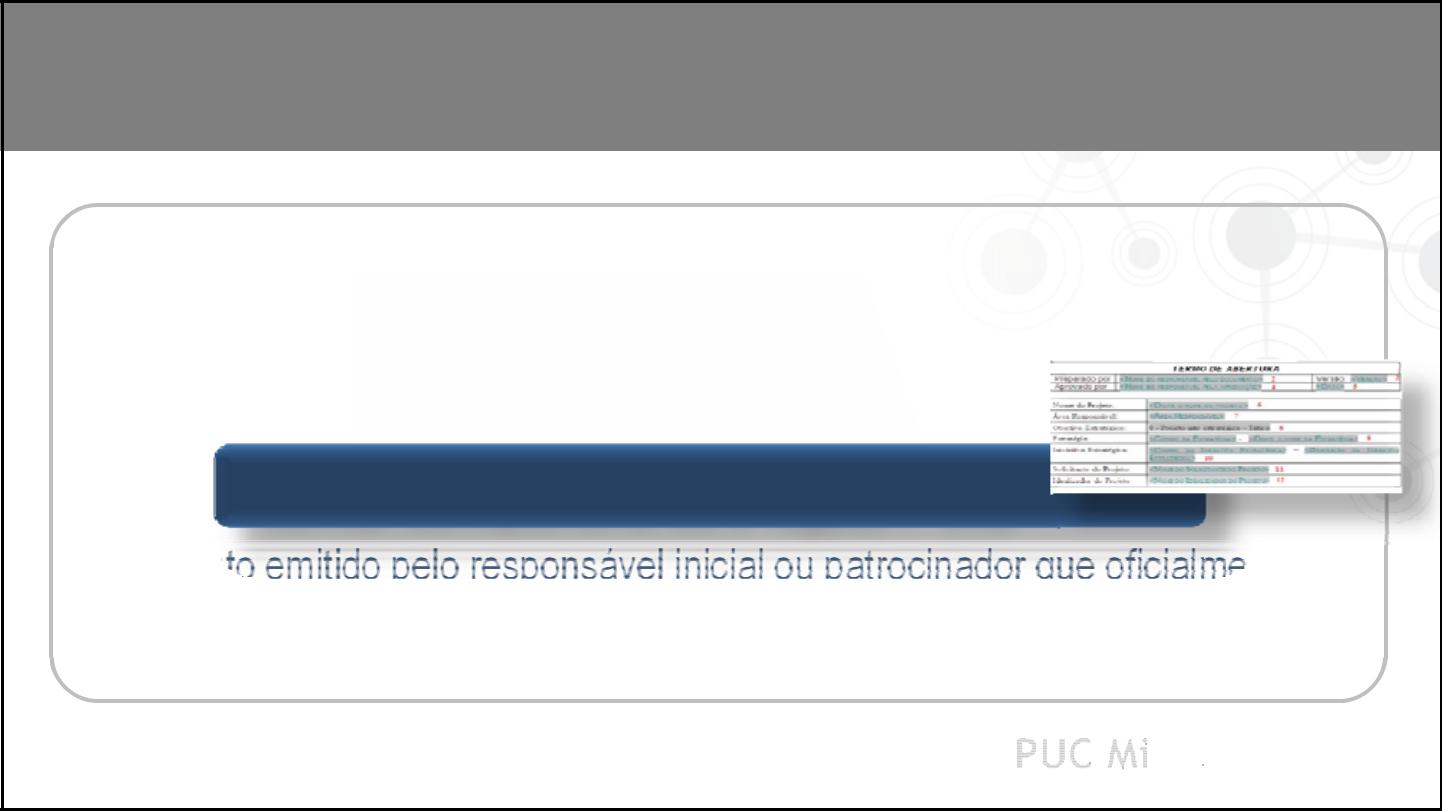
INTERNAS / EXTERNAS: geram consequências se não forem atendidos. Nova legislação tributária; desastres sociais.

DEMANDA LEGAL

NECESSIDADE SOCIAL

## Como ele é reconhecido?

Elaborando-se um documento que apresente para a organização uma visão geral do projeto proposto e permita:

1. Avaliação e seleção (viabilidade técnica-financeira)
2. Formalização de sua existência.

Termo de Abertura do Projeto - ‘TAP’

Documento emitido pelo responsável inicial ou patrocinador que oficialmente confirma a existência do projeto, registrando as necessidades de negócio e requisitos iniciais a serem atendidos, nomeando e autorizando o Gerente do Projeto a aplicar recursos da organização. Deve ser assinado, divulgado e distribuído à todos os interessados.

## Conteúdo do Termo de Abertura do Projeto

Identificação do Projeto

Visão geral do Projeto

* Necessidade do Negócio: Justificativa e Benefícios
* Descrição sumária (requerimentos, produtos e documentos que serão entregues, especificações técnicas, funcionais e operacionais)
* Alinhamento com estratégia
* Critérios de seleção

Objetivo / Metas (situação desejada)

Principais entregas

Premissas e restrições

Nome do gerente do projeto

Assinatura/aprovação da alta administração

## Objetivo (meta ou goal)

Finalidade do empreendimento; situação a ser alcançada; entrega ao final do projeto.

S M A R T

* eSpecífico (Specific)
* Mensurável (Measureable)
* Alcançável (Attainable)
* Realista (Realistic)
* Tempo definido (Time-limited)

## Premissas (fatores externos: MONITORO)

Suposições consideradas verdadeiras para efeito de planejamento; condições nas quais as entregas serão feitas.

* O prazo máximo para liberação alfandegária do equipamento X é de 10 dias corridos.
* O dólar não vai ultrapassar o teto médio de R$2,90 até 2016.
* O regime de chuvas seguirá média histórica local, com um desvio máximo de 10%.

Tecnologia/Produtividade

Clima, Ambiente

Disponibilidade recursos

Fornecedores

Economia, Mercado

Governo

Órgãos Regulatórios

Cultura

## Restrições (posso intervir: CONTROLO)

Limitações de qualquer natureza ou origem às opções da equipe do projeto. Resposta a um risco. Exemplos:

* Investimento máximo de R$150.000,00 em 2014.
* O profissional X PTO não poderá ultrapassar o limite mensal de 20h extras.
* A remoção de entulhos só poderá ser feita entre 22h e 4h, como determina a prefeitura de ABC.
* A fundação deverá estar 90% concluída até setembro (início da estação de chuvas).

Riscos identificados

$$$$

Regra 1: Documentar

Regra 2: Revisar com as partes interessadas

## TAP Galpão de Apoio

OBJETIVO

REQUISITOS

RESTRIÇÃO

PREMISSAS

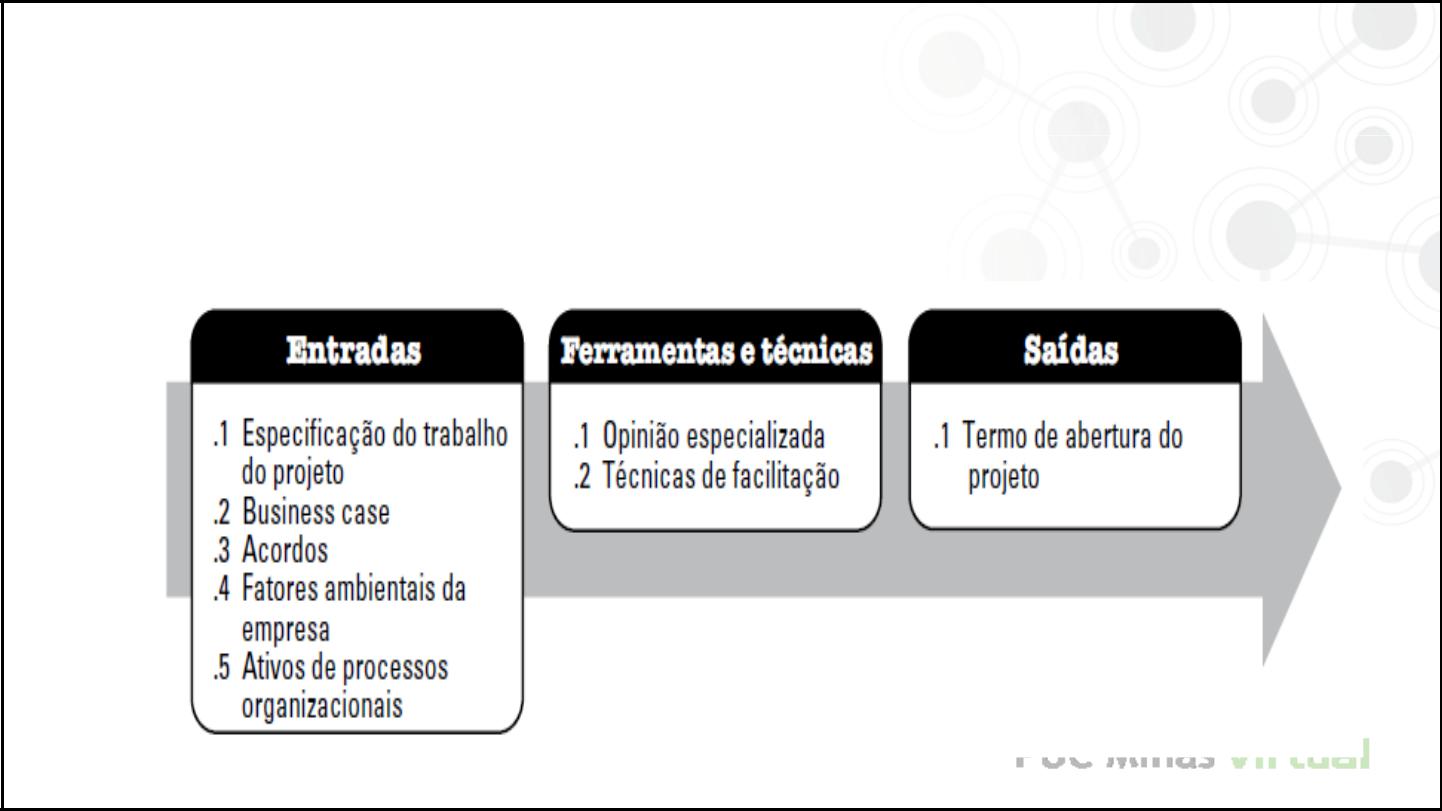
GERENTE DO

PROJETO

# Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente autoridade necessária para aplicar recursos da organização no projeto.

* Estabelece uma parceria entre a organização solicitante (cliente) e a organização executora
* Um gerente de projetos é designado para o projeto, o mais cedo possível e autorizado por esse documento a utilizar recursos nas atividades do projeto (autoridade e responsabilidade)
* Essa autorização é dada por alguém externo e hierarquicamente superior ao projeto como um patrocinador, um comitê ou um escritório de projetos
* Projetos são autorizados em função de necessidades que ele atenderá, sendo definido seu objetivo em alto nível
* Decorre de uma análise de viabilidade técnica / econômica favorável.



## INICIAÇÃO (ENTRADAS)

ESPECIFICAÇÃO DO TRABALHO DO PROJETO (ETP) informa:

* A necessidade de negócio;
* A descrição do escopo do produto a ser criado;
* O alinhamento com o plano estratégico da organização.

BUSINESS CASE

* Informações do ponto de vista do negócio: justificativa para o investimento

ACORDOS

* Registram, por escrito, as intenções iniciais do projeto. Podem ser contratos, memorandos, cartas-acordo, cartas de intenção, emails etc.

FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA

* Cultura, estrutura e infra-estrutura da organização
* Padrões industriais e normas governamentais
* Sistema de informações de gerenciamento de projetos
* Tolerância ao risco das partes interessadas e etc.

ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

* Processos e procedimentos da organização (políticas, modelos, diretrizes)
* Base de conhecimento corporativo com informações históricas

1. Processos e procedimentos da organização, tais como:

* Política de qualidade, de segurança, de gestão de pessoas
* Critérios de avaliação e medição de desempenho, de uso de recursos da organização
* Procedimentos de controle financeiro, de riscos, de mudanças
* Modelos de documentos
* Requisitos de comunicação, de segurança pessoal e patrimonial, retenção e descarte de registros
* Cláusulas contratuais padrão.

2. Base de conhecimento corporativo com informações históricas

* Projetos anteriores, estimativas, desempenho e lições aprendidas;
* Desempenhos anteriores de fornecedores.

## INICIAÇÃO (FERRAMENTAS E TÉCNICAS)

OPINIÃO ESPECIALIZADA

* Consultores externos
* Partes envolvidas, incluindo o próprio cliente
* Associações profissionais e técnicas
* Outras unidades dentro da própria organização.

Observações:

* Pode ser aplicável a qualquer detalhe técnico e/ou de gerenciamento identificado
* Pode ser provida por um grupo ou indivíduo e disponibilizada de várias formas.

TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO

* Brainstorming
* Resolução de conflitos
* Solução de problemas
* Reuniões de gerenciamento.

## INICIAÇÃO (SAÍDAS)

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

* Autoriza formalmente um projeto ou uma fase e a documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas.

### Iniciar