

GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO

Prof. Me. Joseffe Barroso de Oliveira

Gerenciamento da Integração

Descreve os processos e as atividades necessárias para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.

O gerente do projeto age como integrador dos processos e das pessoas.

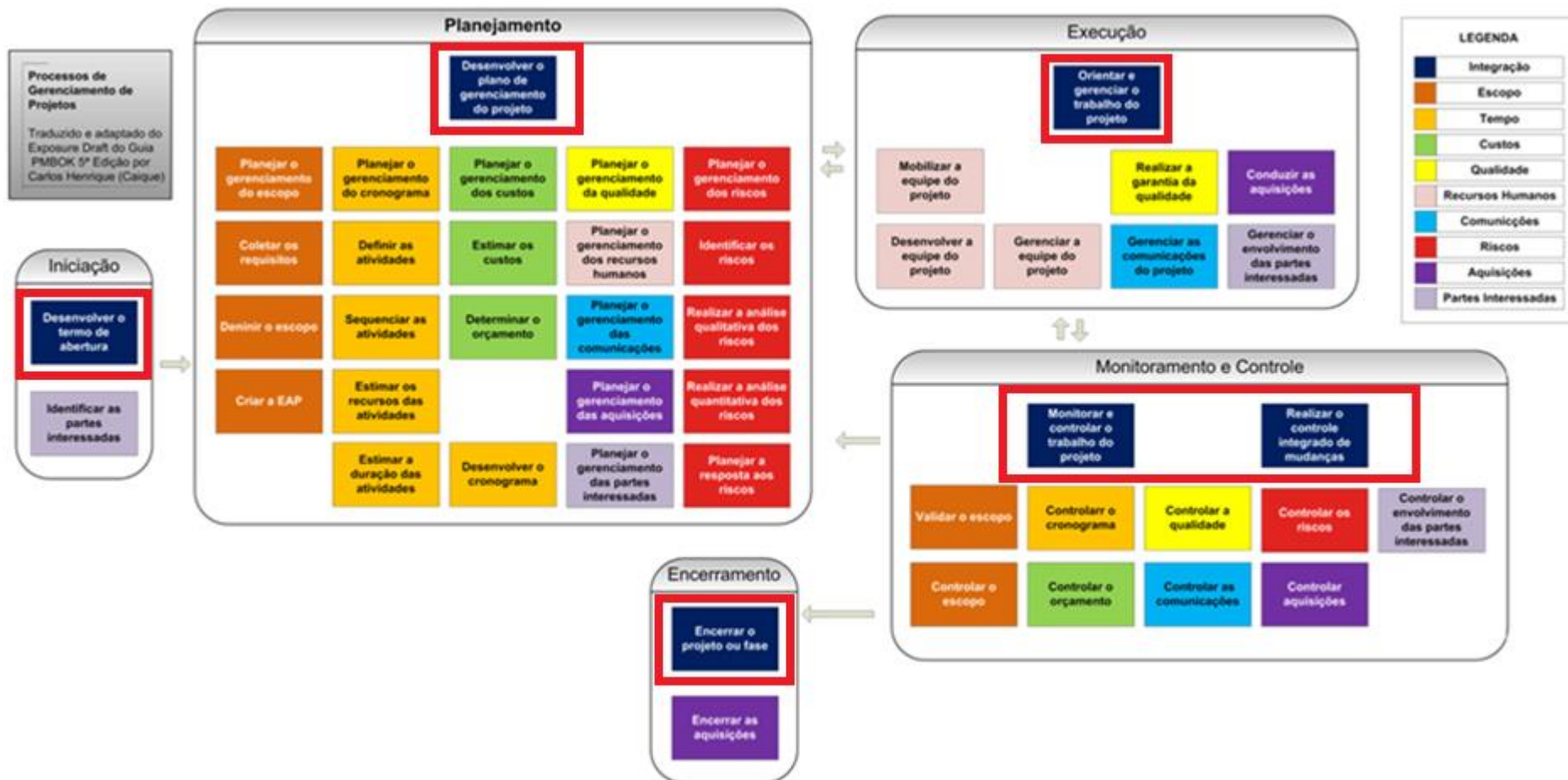


Gerenciamento da Integração - Processos

Os processos da área de conhecimento do **Gerenciamento da integração** estão dispostos em todos os grupos de processos de Gerenciamento de Projetos. São eles:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- Realizar o controle integrado de mudanças
- Encerrar o projeto ou fase

Processos – PMBoK 5ª Edição



Gerenciamento da Integração

- **Desenvolver o termo de abertura do projeto**
 - O termo de abertura do projeto é o documento que autoriza formalmente um projeto.
- **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto**
 - Inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento do projeto.
- **Orientar e gerenciar o trabalho do projeto**
 - Realizar várias ações para executar o plano de gerenciamento do projeto a fim de realizar o trabalho definido na declaração do escopo do projeto.

Gerenciamento da Integração

- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
 - Inclui a coleta, medição e disseminação das informações sobre o desempenho e a avaliação das medições e tendências.
- Realizar o controle integrado de mudanças
 - Coordenar as alterações do projeto como todo
- Encerrar o projeto ou a fase
 - Finalização de todas as atividades para encerrar formalmente o projeto ou uma fase do projeto



Desenvolver o termo de abertura do projeto

O Termo de Abertura (Project Charter) é o documento que formaliza o início do projeto e dá a autoridade necessária ao gerente de projetos.

É a “certidão de nascimento” do projeto e descreve o motivo da existência do Projeto.

Deve ser desenvolvido pelo próprio gerente do projeto e contém por diversas atividades de outras áreas de conhecimento como:

- Identificar as entregas chaves;
- Identificar riscos de alto nível, premissas e restrições;
- Analisar benefícios e alinhá-los com as partes interessadas e com o negócio;
- Levantar de forma macro o cronograma e o orçamento do projeto de modo a avaliar a viabilidade do projeto;
- Entre outras atividades.

Desenvolver o termo de abertura do projeto

O Termo de Abertura do Projeto também contém:

- Gerente de Projeto e sua equipe;
- Data de início do projeto e suas dependências;
- Requisitos que satisfazem as necessidades do cliente;
- Justificativa do projeto;
- WBS;
- Cronograma e Orçamento resumido.

Desenvolver o termo de abertura do projeto



Desenvolver o termo de abertura do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

Termo de abertura do projeto - Entradas

Declaração / Especificação do Trabalho – Documento que explica o trabalho a ser feito. É um relato estruturado das expectativas do cliente, equivalente a um projeto básico. A especificação do trabalho do projeto pode ser um email.

Business Case: Segundo o PMBOK, o business case fornece informações necessárias do ponto de vista de um negócio, para determinar se o projeto justifica ou não o investimento. Neste ponto, pressupõe-se que alguém realizou um estudo de viabilidade anteriormente e que já se sabe que o projeto é válido, rentável e do interesse da empresa.

Acordos / Contratos – Acordos são qualquer tipo de contrato ou negócio formal. Acordos podem incluir contratos, mas não se resumem a eles. Um aperto de mão pode selar um acordo, em uma negociação informal.

Termo de abertura do projeto - Entradas

Fatores Ambientais – Quase todos os processos do PMBOK recomendam que se observe os fatores ambientais antes de executar um processo. Isso significa que o gerente de projetos deve analisar a cultura da empresa, o mercado, a economia etc., para compor um plano de projeto que tenha boas chances de alcançar o resultado esperado.

Ativos de Processo – Da mesma forma, uma entrada muito comum no PMBOK. Os ativos de processo representam todo o sistema de qualidade da empresa, incluindo suas políticas, processos, procedimentos, modelos de documento, checklist etc. Isso significa que o autor deste documento, que oficialmente é o patrocinador do projeto, deve levar em conta o status isso, ao invés de criar novos processos desnecessariamente.

Termo de abertura do projeto – Ferramentas e Técnicas

Opinião Especializada – Opinião especializada – Para gerir com sucesso um projeto, é preciso contar com pessoas que entendam do escopo, do produto e do negócio. Essa é a principal ferramenta citada no PMBOK. Sempre que você puder contar com opinião especializada, deve usá-la. Quando estiver elaborando documentos, como o termo de abertura, deve chamar uma opinião especializada para detalhar melhor o termo. Por exemplo, como traduzir uma especificação de trabalho dentro de um termo de abertura?

Técnicas de Facilitação – Há várias técnicas que se aplicam aqui: técnicas de criatividade em grupo, *brainstorming*, técnica Delphi... Vamos conhecer melhor essas técnicas quando tratarmos de estimativas.

Termo de abertura do projeto – Saídas

Termo de Abertura do Projeto (TAP) – É o documento que vai efetivamente iniciar o projeto, apontar o seu gerente e os outros profissionais envolvidos em uma pré-designação de recursos humanos, além de apresentar uma descrição do projeto, seus objetivos, justificativas, premissas e até mesmo uma determinação de custos.

Termo de abertura do projeto - Estrutura

Cada empresa pode construir seu próprio documento de Termo de Abertura, mas, em geral, ele possui os seguintes itens:

Título do Projeto – Nomeia e numera o projeto, de acordo com os processos da empresa.

Justificativa – Descreve porque o projeto existe, que problema ele resolverá.

Benefícios – Descreve os benefícios que o cliente, a empresa, o cliente e até a sociedade esperam alcançar com o resultado do projeto.

Objetivos – Lista objetivos que o projeto almeja alcançar.

Termo de abertura do projeto - Estrutura

Descrição – Descreve o ciclo de vida do projeto de forma sucinta. Em outras palavras, conta como será o andamento do projeto, superficialmente.

Premissas e Restrições – Registra as premissas – pressupostos para que o projeto aconteça – e as restrições – limitadores do projeto, que podem ser de prazo, custo, qualidade, legal ou qualquer outro aspecto que valha a pena registrar no começo.

Responsabilidade e autoridade do gerente do projeto – Descreve objetivamente quais são as responsabilidades esperadas e também a autoridade cedida ao gerente de projeto.

Registro das partes interessadas – De forma ainda inicial, lista quem são as partes interessadas (stakeholders) do projeto.



Termo de abertura do projeto - Estrutura

Riscos – Alguns Termos de Abertura também listam os riscos inicialmente identificados.

Assinaturas – Se for um documento em papel, costumam-se coletar as assinaturas das pessoas que endossam o projeto. Se for digital, a assinatura é feita através do computador. O importante aqui é certificar-se de que os aprovadores leram e apoiam o projeto.

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Segundo o Guia PMBok, desenvolver o plano de gerenciamento de projeto é o processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares.

Este planejamento deve determinar como o projeto será executado, controlado, monitorado e encerrado, considerando todas as áreas de conhecimento do projeto e como elas serão integradas e consolidadas.

Um plano de projeto é uma agregação de múltiplos documentos, que nos conta como uma equipe irá se organizar para produzir as entregas do projeto, cumprindo determinado prazo, custo e qualidade.

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

É o principal processo de planejamento, pois, integra os demais planos complementando-os, e provavelmente, o processo mais importante para o gerente de projeto, pois, através do planejamento, seremos capazes de:

- Determinar os objetivos e como atingi-los;
- Eliminar ou reduzir incerteza;
- Aperfeiçoar eficiência dos processos;
- Obter um melhor entendimento dos objetivos;
- Antecipar aos problemas futuros.

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Em um projeto grande, o plano de projeto pode ficar bastante extenso, contemplando os seguintes componentes:

- Índice;
- Sumário executivo;
- Declaração de escopo;
- EAP e dicionário;
- Organização do projeto (com papéis e responsabilidades);
- Cronograma detalhado;
- Orçamento
- Plano de gerenciamento do escopo
- Plano de gerenciamento do tempo
- Plano de gerenciamento dos custos
- Plano de gerenciamento da qualidade
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de gerenciamento de pessoal
- Plano de gerenciamento de riscos
- Plano de gerenciamento de aquisições
- Plano de gerenciamento de stakeholders
- Controle integrado de mudanças
- Aprovações e assinaturas

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

Ao término do planejamento o GP terá em mãos um plano de projeto integrado que deverá ser apresentado aos *stakeholder*.

Uma vez que o plano de projeto foi apresentado e aprovado formalmente, uma versão que servirá de referência é salva e somente será modificada através de um processo formal de controle de alterações.

Essa versão de referência aprovada é conhecida como linha de base (baseline) e normalmente inclui:

- A linha de base do escopo (Declaração do escopo do projeto, EAP e dicionário da EAP)
- A linha de base do cronograma (BD completo de informações da programação/ agendamento do projeto)
- A linha de base de custos (informações relativas aos custos do projeto)

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto



Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Abaixo alguns provérbios sobre planejamento:

"Nenhum vento é o vento certo, quando não sabe para qual porto se dirige." Seneca

"Se você falha em planejar, está planejando falhar." Lair Ribeiro

Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

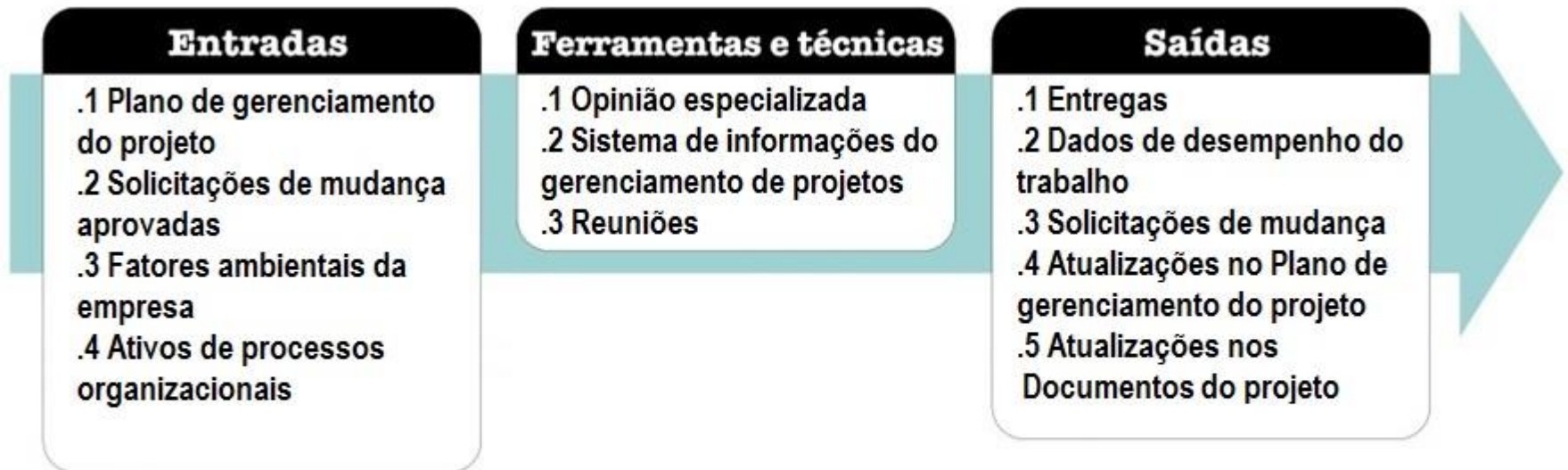
Segundo o Guia PMBok, orientar e gerenciar o trabalho do projeto é realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos.

Na fase de execução do projeto, a pressão e o pânico começam a surgir com maior frequência, e o gerente de projetos deve usar suas ferramentas e habilidades de modo a conectar as partes interessadas para atingir o objetivo do projeto.

Dessa forma, é essencial que o gerente de projeto seja extremamente eficiente em:

- Manter a equipe motivada;
- Lidar com os conflitos;
- Agilizar a tomada de decisões;
- Identificar causas de desvios e problemas;
- Garantir SLAs contratados tanto da equipe interna quanto dos fornecedores;
- e principalmente, saber a dose certa de pressão.

Orientar e gerenciar o trabalho do projeto



Orientar e gerenciar o trabalho do projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Monitorar e controlar o trabalho do projeto

Segundo o Guia PMBok, monitorar e controlar o trabalho do projeto é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento.

Ele é composto de:

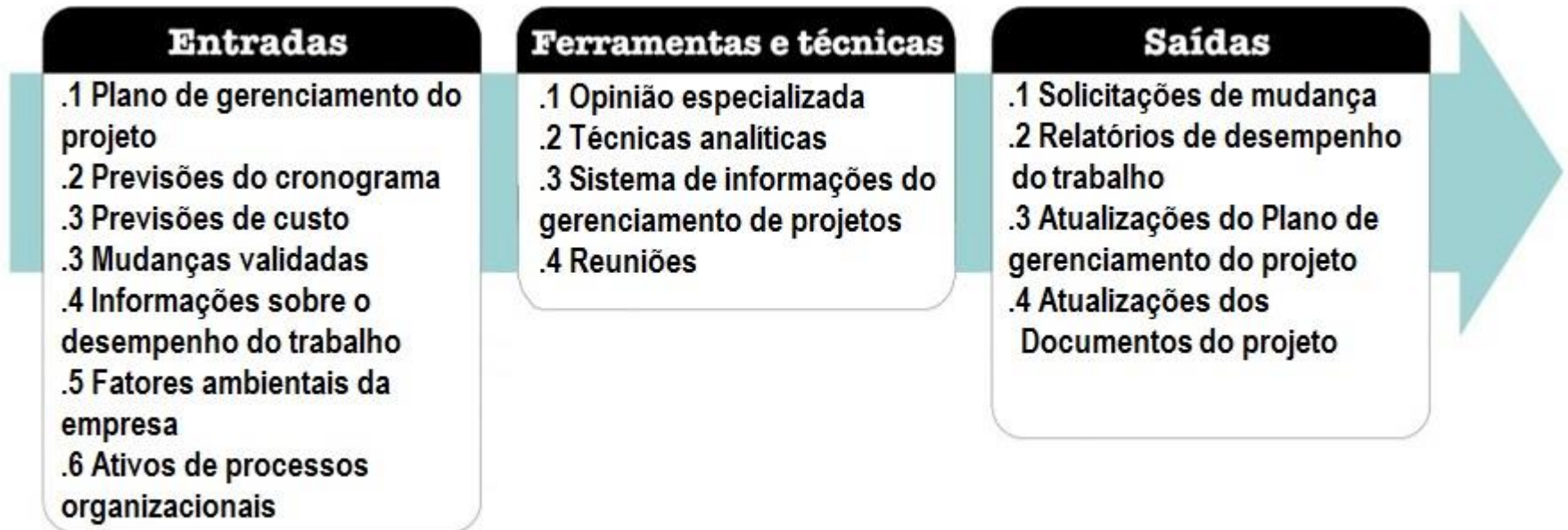
- Coleta, medição e disseminação de informações sobre desempenho;
- Avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo.

É muito importante monitorar e controlar o trabalho do projeto, principalmente, para:

- Avaliar a saúde do seu projeto durante todo o projeto;
- Identificar áreas que exigem atenção especial;
- Recomendar ações para corrigir ou evitar os desvios;
- Garantir a qualidade (saúde) do projeto através do monitoramento, check-list e contingência prevista.



Monitorar e controlar o trabalho do projeto



Monitorar e controlar o trabalho do projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Realizar o controle integrado de mudanças

Realizar o controle integrado de mudanças é um dos processos mais importantes para garantir o sucesso do projeto.

O processo Realizar o controle integrado de mudanças é conduzido do início ao término do projeto

O processo realizar o controle integrado de mudanças envolve as seguintes etapas:

- Solicitação de mudança;
- Revisão do impacto dos custos e benefícios gerados pela mudança;
- Aprovação;
- Replanejamento contemplando a mudança;
- Execução, controle e monitoramento da mudança;
- Encerramento da entrega ou resultado contemplando a mudança.

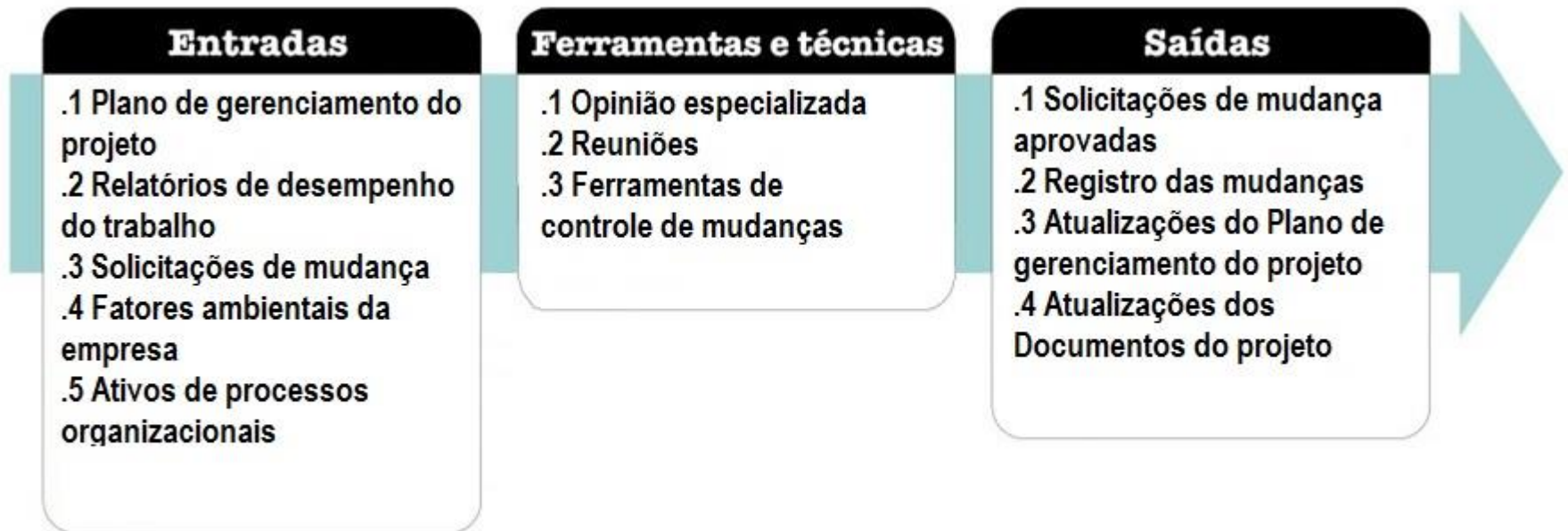
Realizar o controle integrado de mudanças

As mudanças são necessárias, principalmente, para atender as novas expectativas das partes interessadas, entretanto, é importante ressaltar que um dos grandes problemas na execução, é subestimar o impacto das mudanças para tentar "superar as expectativas do cliente".

“Não existe almoço grátis”, ou seja, qualquer mudança gera custo e este deve ser contabilizado no seu projeto. São muitos os casos de projetos que naufragaram porque o gerente de projeto não sabia dizer não para o cliente.

Também é fundamental garantir que as mudanças aprovadas sejam benéficas ao projeto, que seus benefícios sejam maiores do que os custos envolvidos e que agreguem valor aos objetivos do projeto.

Realizar o controle integrado de mudanças

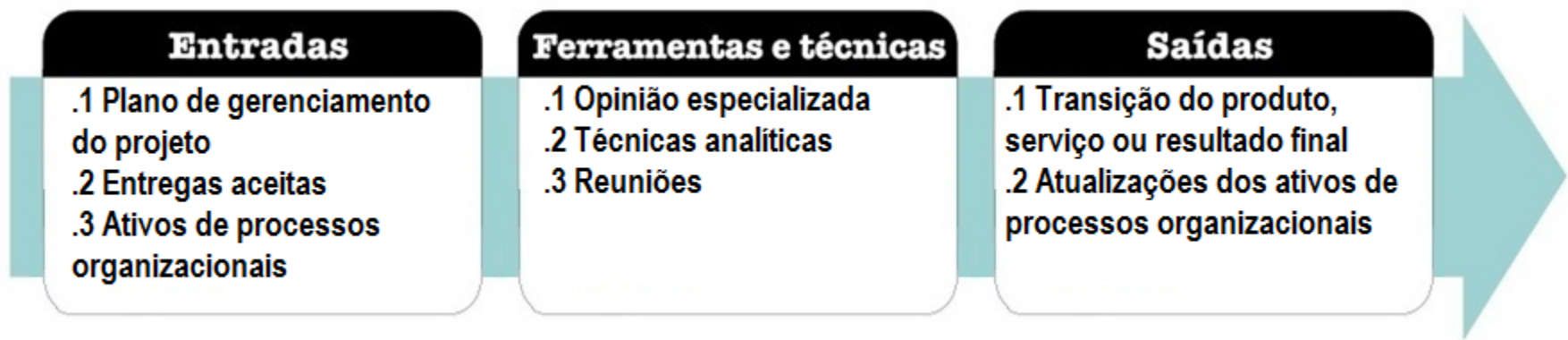


Realizar o controle integrado de mudanças: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Encerrar o projeto ou fase

Segundo o Guia PMBok, encerrar um projeto ou uma fase é o processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

É também, o momento de celebrarmos as vitórias e compartilharmos as dificuldades do projeto documentando as lições aprendidas.



Encerrar o projeto ou fase: entradas, ferramentas e técnicas e saídas




Encerrar o projeto ou fase

O gerente de projeto e sua equipe deve ter um cuidado especial quando encerrar o projeto ou uma fase de modo a garantir que:

- Os critérios de sucesso do projeto sejam satisfeitos;
- As entregas sejam verificadas e documentadas;
- A aceitação das entregas seja formalizada;
- Os produtos e serviços do projeto sejam transferidos para próxima fase ou produção;
- O sucesso ou fracasso do projeto seja auditado;
- As lições aprendidas e informações do projeto sejam registradas para o uso futuro da organização;
- E quando ocorrer o cancelamento do projeto, suas razões sejam investigadas e documentadas.

Exercícios para Fixação

- Qual dos seguintes melhor descreve as principais restrições em um projeto?
 - Escopo, Número de Recursos e Custo
 - Escopo, Custo, Tempo
 -  • Escopo, Custo, Tempo, Qualidade e Satisfação do Cliente
 - Qualidade e Satisfação do Cliente

Exercício

CRIAR UM TERMO DE ABERTURA DO PROJETO
(PROJECT CHARTER)