

4.1 DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. Os principais benefícios desse processo incluem o fornecimento de um vínculo direto entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização, criar um registro formal do projeto e demonstrar o compromisso da organização com o projeto. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 4-2. A Figura 4-3 mostra o diagrama de fluxo de dados do processo.

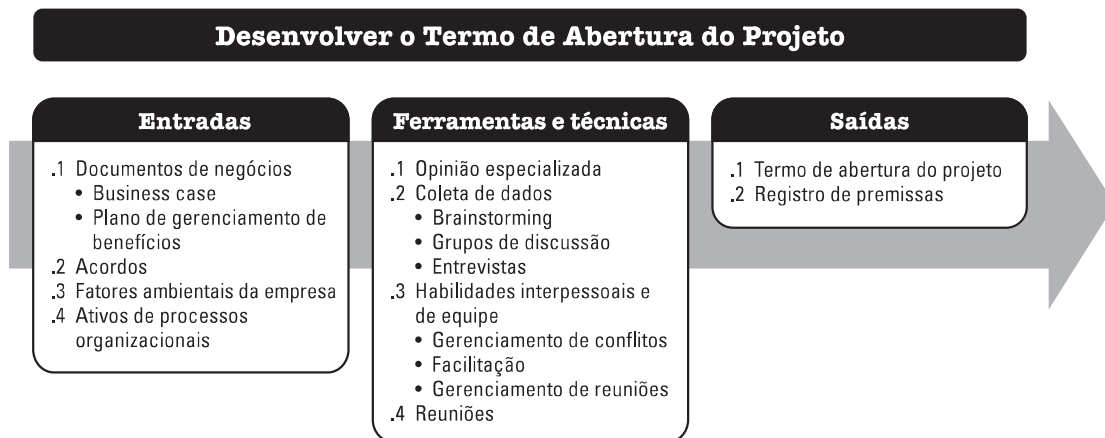


Figura 4-2. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto: Entradas, Ferramentas e Técnicas, e Saídas

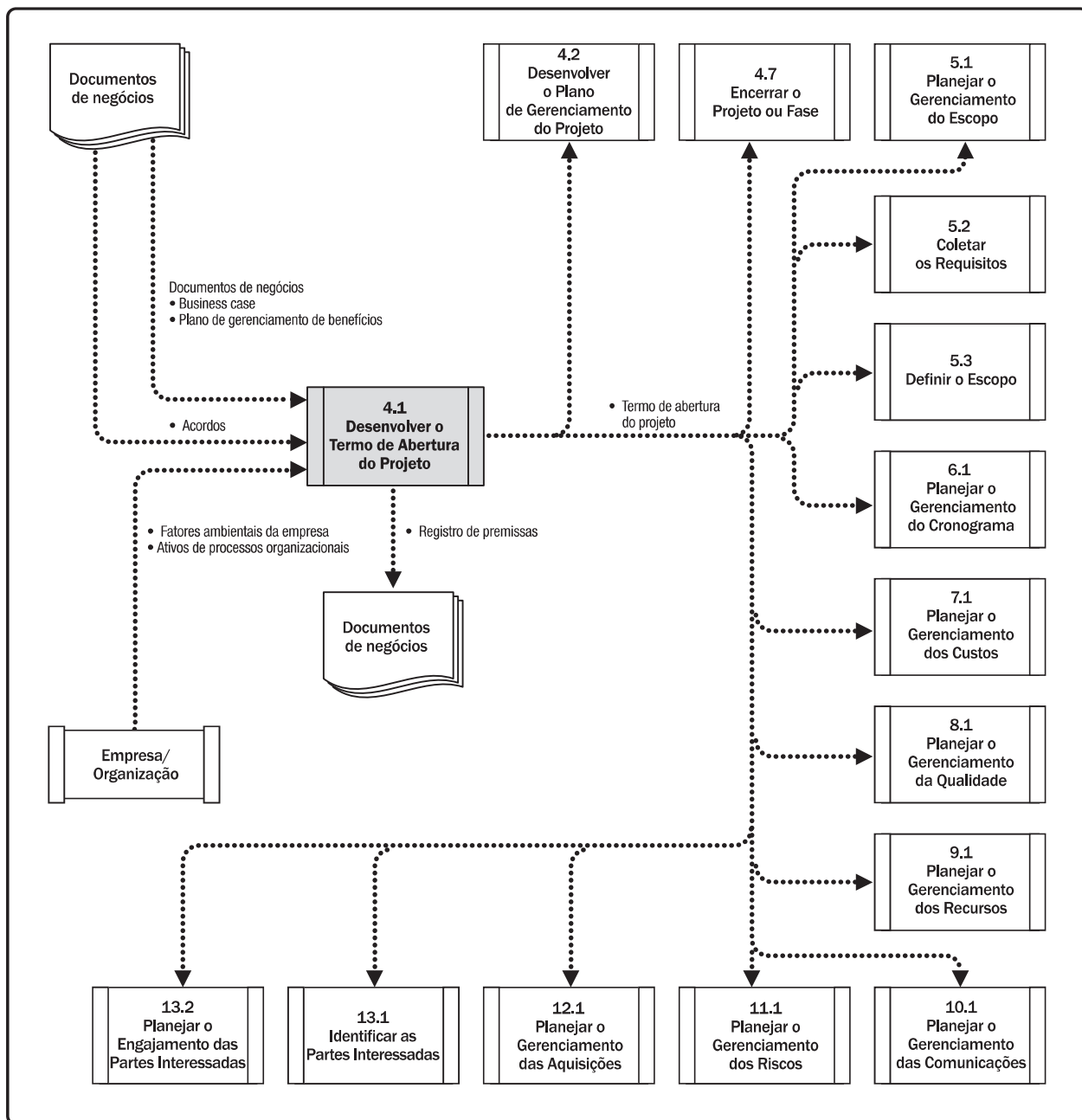


Figura 4-3. Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto: Diagrama de Fluxo de Dados

O termo de abertura do projeto estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante. No caso dos projetos externos, um contrato formal é normalmente a forma preferida de estabelecer um acordo. Um termo de abertura do projeto também pode ser usado para estabelecer acordos internos no âmbito de uma organização para garantir a entrega apropriada nos termos do contrato. O termo de abertura do projeto aprovado inicia formalmente o projeto. O gerente do projeto é identificado e designado o mais cedo possível, preferivelmente enquanto o termo de abertura do projeto está sendo desenvolvido e sempre antes do início do planejamento. O termo de abertura do projeto pode ser desenvolvido pelo patrocinador ou pelo gerente do projeto em colaboração com a entidade iniciadora. Esta colaboração permite que o gerente do projeto tenha uma melhor compreensão da finalidade, objetivos e benefícios esperados do projeto. Esta compreensão permitirá uma designação de recursos mais eficientes para as atividades do projeto. O termo de abertura do projeto fornece ao gerente do projeto a autoridade para planejar, executar e controlar o projeto.

Os projetos são iniciados por uma entidade externa ao projeto, tais como um patrocinador, programa, escritório de gerenciamento de projetos (EGP) ou dirigente do órgão diretivo do portfólio ou o seu representante autorizado. O responsável pela iniciação do projeto ou patrocinador do projeto deve estar em um nível apropriado para captar o financiamento e dedicar recursos para o projeto. Os projetos são iniciados em virtude de necessidades internas de negócio da empresa ou influências externas. Essas necessidades ou influências normalmente provocam a criação de uma análise de necessidades, estudo de viabilidade, business case, ou descrição da situação que o projeto abordará. A abertura de um projeto valida o alinhamento do projeto com a estratégia e o trabalho em progresso da organização. Um termo de abertura do projeto não é considerado um contrato, porque não há pagamento, promessa ou troca de dinheiro envolvidos na sua criação.

4.1.1 DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO: ENTRADAS

4.1.1.1 DOCUMENTOS DE NEGÓCIO

O business case (descrito na Seção 1.2.6.1) e o plano de gerenciamento de benefícios (descrito na Seção 1.2.6.2) são fontes de informações sobre os objetivos do projeto e como o projeto contribuirá para os objetivos de negócio. Embora os documentos de negócio sejam desenvolvidos antes do projeto, eles são revisados periodicamente.

- ◆ **Business case.** O business case aprovado, ou similar, é o documento de negócio mais comumente usado para criar o termo de abertura do projeto. O business case descreve as informações necessárias do ponto de vista de negócio, para determinar se os resultados esperados do projeto justificam o investimento necessário. Ele é comumente usado no processo decisório pelos gerentes ou executivos acima do nível do projeto. Normalmente, a necessidade de negócio e a análise de custo-benefício estão contidas no business case para justificar e estabelecer os limites do projeto. Para mais informações sobre o business case, veja a Seção 1.2.6.1. O *business case* é criado como resultado de um ou mais dos seguintes fatores:

- *Demanda de mercado* (por exemplo, uma companhia automobilística autoriza um projeto para produzir carros mais eficientes e econômicos em resposta à escassez de gasolina),
- *Necessidade organizacional* (por exemplo, em virtude das altas despesas indiretas, uma companhia pode combinar as funções de equipes e simplificar os processos para reduzir os custos),
- *Solicitação do cliente* (por exemplo, uma companhia elétrica autoriza um projeto para construir uma nova subestação para atender um novo parque industrial),
- *Avanço tecnológico* (por exemplo, uma companhia aérea autoriza um novo projeto para criar passagens aéreas eletrônicas em vez de passagens em papel, com base em avanços tecnológicos),
- *Um requisito legal* (por exemplo, um fabricante de tintas autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de materiais tóxicos),
- *Impactos ecológicos* (por exemplo, uma companhia autoriza um projeto para reduzir o seu impacto ambiental), ou
- *Necessidade de natureza social* (por exemplo, uma organização não governamental de um país em desenvolvimento autoriza um projeto a fornecer sistemas de água potável, esgoto e educação sanitária às comunidades vítimas de altos índices de cólera).

O termo de abertura do projeto incorpora as informações apropriadas para o projeto a partir dos documentos de negócios. O gerente do projeto não atualiza nem modifica os documentos de negócio, uma vez que não são documentos de projeto; no entanto, o gerente do projeto pode fazer recomendações.

4.1.1.2 ACORDOS

Descrito na Seção 12.2.3.2. Os acordos são usados para definir as intenções iniciais de um projeto. Acordos podem tomar a forma de contratos, memorandos de entendimento (MDEs), acordos de nível de serviço (ANSs), cartas de acordo, cartas de intenção, acordos verbais, e-mails ou outros tipos de acordos por escrito. Normalmente um contrato é usado quando o projeto está sendo realizado para um cliente externo.

4.1.1.3 FATORES AMBIENTAIS DA EMPRESA

Os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo Desenvolver o Termo de Abertura do projeto incluem, mas não estão limitados a:

- ◆ Padrões governamentais ou do setor (por exemplo, padrões de produto, qualidade, segurança e de mão de obra),
- ◆ Requisitos e/ou restrições legais e regulatórios,
- ◆ Condições de mercado,
- ◆ Cultura organizacional e clima político,
- ◆ Estrutura de governança organizacional (uma forma estruturada de fornecer controle, orientação e coordenação através de pessoas, políticas e processos para cumprir metas organizacionais estratégicas e operacionais), e
- ◆ Expectativas de partes interessadas e limites dos riscos.

4.1.1.4 ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto incluem, mas não estão limitados a:

- ◆ Políticas, processos e procedimentos organizacionais padrão;
- ◆ Estrutura de governança do projeto, portfólio e programa (funções e processos de governança para fornecer orientação e tomada de decisão);
- ◆ Métodos de monitoramento e produção de relatórios;
- ◆ Modelos (por exemplo, modelo do termo de abertura do projeto); e
- ◆ Informações históricas e repositório de lições aprendidas (por exemplo, registros e documentos de projeto, informações sobre os resultados de decisões anteriores de seleção de projeto e informações sobre desempenho de projetos anteriores).

4.1.2 DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO: FERRAMENTAS E TÉCNICAS

4.1.2.1 OPINIÃO ESPECIALIZADA

Opinião especializada é definida como uma opinião fornecida baseada em expertise numa área de aplicação, Área de Conhecimento, disciplina, setor econômico, etc. adequada para a atividade que está sendo realizada. Essa expertise pode ser fornecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado.

Para este processo, deve-se considerar o uso da expertise de indivíduos ou grupos com conhecimento ou treinamento especializado nos seguintes tópicos:

- ◆ Estratégia organizacional,
- ◆ Gerenciamento de benefícios,
- ◆ Conhecimento técnico da indústria e área foco do projeto,
- ◆ Estimativa de duração e orçamento, e
- ◆ Identificação de riscos.

4.1.2.2 COLETA DE DADOS

Técnicas de coleta de dados que podem ser usadas para esse processo incluem, mas não estão limitadas a:

- ◆ **Brainstorming.** Esta técnica é usada para identificar uma lista de ideias em um curto intervalo de tempo. É realizada em um ambiente de grupo e liderada por um facilitador. O *brainstorming* é composto por duas partes: geração e análise de ideias. O *brainstorming* pode ser usado para coletar dados, soluções ou ideias de partes interessadas, especialistas no assunto e membros da equipe no momento do desenvolvimento do termo de abertura do projeto.
- ◆ **Grupos de discussão.** Descrito na Seção 5.2.2.2. Grupos de discussão reúnem as partes interessadas e especialistas no assunto para compartilhar informações sobre riscos percebidos do projeto, critérios de sucesso e outros tópicos num formato mais de conversa do que entrevista frente a frente.
- ◆ **Entrevistas.** Descrito na Seção 5.2.2.2. As entrevistas são usadas para obter informações sobre requisitos de alto nível, premissas ou restrições, critérios de aprovação e outras informações de partes interessadas conversando diretamente com elas.

4.1.2.3 HABILIDADES INTERPESSOAIS E DE EQUIPE

As habilidades interpessoais e de equipe que podem ser usadas nesse processo incluem, mas não estão limitadas a:

- ◆ **Gerenciamento de conflitos.** Descrito na Seção 9.5.2.1. O gerenciamento de conflitos pode ser usado para ajudar a alinhar as partes interessadas quanto aos objetivos, critérios de sucesso, requisitos de alto nível, descrição do projeto, resumo de marcos e outros elementos do termo de abertura.
- ◆ **Facilitação.** Facilitação é a capacidade de orientar eficazmente um evento de grupo para uma decisão, solução ou conclusão bem-sucedida. Um facilitador garante que haja participação efetiva, que os participantes alcancem uma compreensão mútua, que todas as contribuições sejam consideradas, que conclusões ou resultados sejam plenamente aceitos de acordo com o processo de decisão estabelecido para o projeto e que os acordos e ações alcançados sejam tratados de forma adequada posteriormente.
- ◆ **Gerenciamento de Reuniões.** Descrito na Seção 10.2.2.6. O gerenciamento de reuniões inclui preparar a agenda, garantir que um representante de cada grupo de partes interessadas chave seja convidado e preparar e enviar as minutas e ações de acompanhamento.

4.1.2.4 REUNIÕES

Para este processo, são realizadas reuniões com partes interessadas para identificar os objetivos do projeto, critérios de sucesso, entregas-chave, requisitos de alto nível, resumo de marcos e outras informações resumidas.

4.1.3 DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO: SAÍDAS

4.1.3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O termo de abertura do projeto é o documento emitido pelo responsável pela iniciação do projeto ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto. Ele documenta informações de alto nível sobre o projeto e sobre o produto, serviço ou resultado que o projeto deve satisfazer, como:

- ◆ Finalidade do projeto;
- ◆ Objetivos mensuráveis do projeto e critérios de sucesso relacionados;
- ◆ Requisitos de alto nível;
- ◆ Descrição de alto nível do projeto, seus limites e entregas-chave;
- ◆ Risco geral do projeto;
- ◆ Resumo do cronograma de marcos;
- ◆ Recursos financeiros pré-aprovados;
- ◆ Lista das partes interessadas chave;
- ◆ Requisitos para aprovação do projeto (ou seja, o que constitui o sucesso do projeto, quem decide se o projeto é bem sucedido e quem autoriza o encerramento do projeto);
- ◆ Critérios de término do projeto (ou seja, quais são as condições que devem ser cumpridas para encerrar ou cancelar o projeto ou fase);
- ◆ Gerente do projeto designado, responsabilidade e nível de autoridade ; e
- ◆ Nome e autoridade do patrocinador ou outra(s) pessoa(s) que autoriza(m) o termo de abertura do projeto.

Em alto nível, o termo de abertura do projeto garante um entendimento comum entre as partes interessadas das entregas e marcos mais importantes, e dos papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no projeto.

4.1.3.2 REGISTRO DE PREMISSAS

Premissas estratégicas e operacionais de alto nível e restrições normalmente são identificadas no business case antes que o projeto seja iniciado, e são incorporadas ao termo de abertura do projeto. As premissas de atividades e tarefas de baixo nível são geradas ao longo do projeto, tais como definição de especificações técnicas, estimativas, cronograma, riscos etc. O registro de premissas é usado para registrar todas as premissas e restrições durante todo o ciclo de vida do projeto.