**Aluno: Bruno Camargo Manso**

**GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO**

Identificar, definir, combinar,unificar e coordenar são partes do processo de integração. Integração também inclui as características de unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos, que devem ser massivamente aplicadas ao longo de um projeto. Escolher sobre alocação de recursos, novas demandas concorrentes, exame de outro tipo de abordagem, adaptação a fim de esclarecer objetivos e o gerenciamento das interdependência entre as diversas áreas de conhecimento, serão as principais bifurcações que um projeto pode apresentar, que dependendo das escolhas modificar todo um *roadmap* e seus *blueprints.* Tal função é incondicionalmente atribuição do gerente de projeto, mesmo que outras áreas de conhecimento sejam guiadas por especialistas na área, a função de gerente de projeto é inevitável. Gerenciar integração

* *Garantir* um cronograma, entrega do produto, serviços e resultados, bem como seu ciclo de vida e o plano de gerenciamento de benefícios devidamente alinhados;
* *Fornecer* um plano de gerenciamento de projetos;
* Assegurar a criação e o uso do conhecimento;
* *Gerenciar* desempenho e mudanças;
* *Decidir* sobre mudanças impactantes;
* *Medir e monitorar* o progresso;
* *Tomar medidas* necessárias;
* *Coletar* dados sobre resultados;
* *Analisar* dados coletados para obter informações e comunicar aos stakeholders;
* *Gerenciar* transições;

Tais aspectos supracitados devem vir juntamente com criticas e perguntas garantindo a fidedignidade do projeto.

O uso de ferramentas automatizadas, de ferramentas visuais, de gerenciamento de conhecimento, a expansão de responsabilidade ao gerente, uso de metodologias híbridas, fazem parte das tendências e práticas emergentes em gerenciamento de integração.

O devido ajuste, ou tailoring deve ser aplicado pelo gerente de projeto a fim de ajustar os processos de gerenciamento de integração são aplicados, delimita então: o ciclo de vida do projeto, o ciclo de vida de desenvolvimento, abordagens de gerenciamento, gerenciamento de conhecimento, mudanças, governança, aplicação das lições aprendidas e o *report* dos benefícios gerados. Tudo deve ser devidamente considerado pelo gerente de projeto.

Todos processos seguem a mesma lógica: Entradas, Ferramentas e Técnicas, e Saídas seguidas de implementações específicas até o fim de um projeto. Considera-se como entradas os documentos de negócios(business cases, plano de gerenciamento de benefícios), acordos, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas incluem opiniões especializadas, coletas de dados (por *brainstorming*, grupos de discussão e entrevistas), verifica habilidades interpessoais da equipe (gerenciamento de conflitos, facilitação e gerenciamento de reuniões) e reuniões. Em cada etapa de integração alguns detalhes sobre a sequência supracitada poderão ser alteradas, mas mantendo sempre a mesma essência lógica.

As etapas necessárias para essa integração abrange:

* **O Termo de Abertura do Projeto:** como primeira etapa, desenvolve-se documentos necessários para a alocação de autoridade ao gerente de projeto. Gera, consequentemente, o fornecimento de um vínculo direto entre o projeto e os objetivos estratégicos de uma organização, demonstrando o compromisso chancelado, passando a devida confiança ao contratante. São consideradas saídas o termo de abertura do projeto e o registro de premissas.Considera-se como entradas os documentos de negócios(business cases, plano de gerenciamento de benefícios), acordos, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas incluem opiniões especializadas, coletas de dados (por *brainstorming*, grupos de discussão e entrevistas), verifica habilidades interpessoais da equipe (gerenciamento de conflitos, facilitação e gerenciamento de reuniões) e reuniões. Em cada etapa de integração alguns detalhes sobre a sequência supracitada poderão ser alteradas, mas mantendo sempre a mesma essência lógica.
* **O Plano de Gerenciamento do Projeto:** define, prepara e coordena todos os componentes de um plano que será consolidado no projeto. Produz então um documento amplo que define a base de todo o trabalho e como será realizado. Considera-se como entradas os documentos de negócios(business cases, plano de gerenciamento de benefícios), acordos, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas utilizadas incluem opiniões especializadas, coletas de dados (por *brainstorming*, grupos de discussão e entrevistas), verifica habilidades interpessoais da equipe (gerenciamento de conflitos, facilitação e gerenciamento de reuniões) e reuniões. Em cada etapa de integração alguns detalhes sobre a sequência supracitada poderão ser alteradas, mas mantendo sempre a mesma essência lógica.
* **Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto:** é a capacidade de liderar e realizar seguindo um plano de projeto e implementar as mudanças aprovadas para atingir o objetivo. Gerência então o trabalho no processo garantindo assim entregas e aumentando possibilidade de êxito. Ocorre durante o projeto, detalhes de documentação nas entradas são mais elaborados com registro de mudanças, registro de lições , listas de marcos, cronograma, matriz de responsabilidade de requisitos, registros de risco e relatórios de risco. Além dos apontamentos anteriores como solicitação de mudanças, fatores ambientais e ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas seguem a mesma lógica , se repetindo também nessa etapa. Já as saídas conterão dados de desempenho do trabalho, registro das questões , solicitações de mudanças , atualizações dos planos de gerenciamento. Nas atualizações de documentos ocorrerão : listas de atividades, registro de premissas, registro das lições, documentação dos requisitos , registro de riscos e registro das partes interessadas. E também atualizações de ativos de processos organizacionais.
* **Gerenciamento do Conhecimento do Projeto:** Nesta fase utiliza-se dos conhecimentos acumulados e criam novos conhecimentos para alcançar objetivos e contribuir para o aprendizado organizacional aprimorando assim os processos. Muda as entradas na parte de documentação mostrando novos tipos de documentos e registros como os de lições aprendidas, designação de equipe, estrutura analitica dos recursos, critérios para seleção de fontes e o devido registro das partes interessadas. Entregas são efetivadas e leva se em conta novamente os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. Em ferramentas tem-se opiniões especializadas, o próprio processo de gerenciamento de conhecimentos, gerenciamento de informações e maior detalhes sobre habilidades interpessoais e de equipe, utilizando de escuta ativa, facilitação, liderança, rede de relacionamentos e consciência política. Suas saídas são definidas pelos registros das lições aprendidas, atualizações do plano de gerenciamento de projeto e também atualizações de ativos de processos organizacionais. Conhecimentos são explícitos ou tácitos e o gerenciamento de conhecimento abrange justamente nesses dois aspectos. Os tácitos seriam crenças ou conhecimento pessoal difíceis de expressar, enquanto os explícitos são aqueles que são facilmente codificados por números, palavras e imagens.
* **Monitoramento e Controle:** Consiste em acompanhar, analisar e relatar todo progresso atingido, permitindo que os stakeholders entendam do status do projeto e daí reconhecer ações no sentido de corrigir falhas de desempenho e consigam vislumbrar o futuro do mesmo obtendo previsões de custos e prazos. As entradas são definidas pelo plano de gerenciamento bem como mais detalhamento de documentos como o registro de premissas, bases estimativas, previsões de custo, registro de questoes, registro de lições aprendidas, lista de marcos, relatório de qualidade, registro dos riscos, relatório dos riscos, previsões do cronograma, juntamente com informações sobre o desempenho do trabalho efetuado, seus acordos, novamente os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. Além das opiniões especializadas aprofunda-se em análises: de alternativas, de custo-benefício, de valor agregado, de causa-raiz de tendências e de variação, para assim ocorrer a consequente tomada de decisão e reuniões. As saídas contém os relatórios de desempenho do trabalho, solicitações de mudanças, atualização do plano de gerenciamento de projetos, bem como as atualizações dos documentos do tipo: previsões de custo, registro de questoes, registro de lições aprendidas, registros de risco e novas previsões de cronograma. Monitoramento é efetuado no início e no término de um projeto. Inclui coletas, medições e avaliações das medições e tendências para implementação de melhorias.
* **Realização do Controle Integrado de Mudanças:** Neste ponto ocorre a revisão de todas as solicitações de mudanças em documentos do projeto nas entregas ou no plano de gerenciamento do projeto determinando a resolução ou não das solicitações. Isso permite que as mudanças documentadas estejam consideradas de forma integrada, com abordagem de risco.Suas entradas especificam o plano e gerenciamento de mudanças, plano e gerenciamento de configuração, escopo, cronograma, custos gerando documentos de estimativas, matrizes de rastreabilidade de requisitos e os relatórios de risco, juntamente com relatórios de desempenho,solicitação de mudança, fatores ambientais e ativos de processos organizacionais. Opiniões especializadas, ferramentas de controles de mudanças, análise de alternativas e de custo benefício, para as tomadas de decisão são efetuadas por meio de votações mas também com tomadas de decisões autocráticas, avaliação dos múltiplos critérios e reuniões são parte das ferramentas e técnicas utilizadas. Suas saídas contém as solicitações de mudanças aprovadas, atualização de plano de gerenciamento do projeto e as devidas atualizações de documentos e os devidos registros de mudanças.
* **Encerramento do Projeto ou Fase:** É a finalização de todas as atividades do projeto, da fase ou do contrato. Arquiva-se informações e do que foi concluído e finalmente a liberação dos recursos organizacionais necesario para novos empreendimentos. As entradas então consiste no TAP, em documentos como os registros de premissa, bases estimativas, registros de mudanças, de questões, das lições aprendidas, listas de marcos, comunicações, medições de controle de qualidade, relatórios de qualidade, documentação de requisitos, registros e relatórios de riscos, juntamente com os documentos de negócios, gerando novo business case, e plano de gerenciamento de benefícios, apresenta-se os acordos efetuados, documentações de aquisições e ativos de processos organizacionais. Em suas ferramentas e técnicas se destacam a opinião especializada, análises de documentos, tendências e de variação, seguidos de reuniões. E por fim nas saídas teremos as atualizações de documentos, registro de lições aprendidas, transição do produto, serviço e resultado final, um relatório final e as atualizações dos ativos de processos organizacionais.

Fazendo uma crítica observa-se a total incapacidade de uma pequena empresa frente ao tamanho da logística de planejamento. O projeto é finito, o processo não e a verdadeira estrela é, sem dúvida, o que será gerado, a criação. Empreende-se um gasto enorme de recursos humanos com iterações redundantes e pouco ágeis, gasta-se tempo e dinheiro com papeladas e registros que talvez pouco servirão. Não me soou como uma boa prática mas como uma sequência de ações em looping constante. Tal rebuscamento só é comportado em grandes empresas. É utópico também dizer que um gerente de projeto terá tanta influência, hierarquicamente e em competição com os stakeholders, isso o fará dependente, ao contrário do que descrito, engessado às partes interessadas. Prolixidade apenas prejudicaria a figura do gerente de projeto que se seguir a risca as recomendações será demitido, tal teoria então serve de tiro no pé, a não ser que o mesmo tenha dúzias de funcionários ao seu dispor e por isso, falhas não seriam suportadas pelos stakeholders.