

Gerenciamento de Projetos

Aula 07

Gerenciamento da Integração do Projeto

Objetivos Específicos

- Conhecer os processos necessários para gerenciar a integração do projeto.

Temas

Introdução

1 Gerenciamento da integração do projeto

Considerações finais

Referências

Introdução

O objetivo desta aula é mostrar a importância do gerenciamento da integração para o sucesso de um projeto. Gerenciar a integração de um projeto é semelhante à montagem de um quebra-cabeça, com o objetivo de fazer com que cada peça esteja em seu devido lugar, sempre visando atender às expectativas das partes interessadas no projeto.



Importante

O gerenciamento da integração é o que mantém todas as outras áreas de conhecimento vinculadas e dá organização à gestão do projeto.

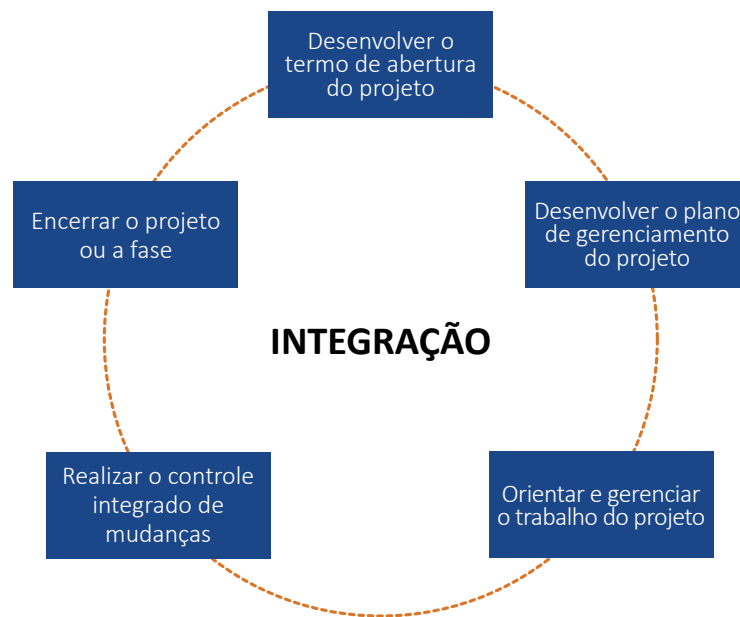
1 Gerenciamento da integração do projeto

“O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos” (PMI, 2004, p. 77). Ou seja, os processos de gerenciamento da integração passam por todas as fases do projeto como se fossem uma amarração de todos eles.

A integração envolve a tomada de decisão vinculada aos objetivos do projeto e aos processos envolvidos no projeto. Segundo o Guia PMBOK (2013), os processos de gerenciamento da integração do projeto são os seguintes, conforme indica a Figura 1:

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

Figura 1 – Gerenciamento da integração do projeto



Durante a iniciação do projeto, algumas perguntas devem ser respondidas em alto nível, ou seja, de forma macro:

- O que será executado? Qual é o entendimento macro dos objetivos e do escopo do projeto?
- Por que isso será executado? Quais são as premissas, restrições, riscos e oportunidades inerentes ao projeto?
- Quem fará isso? Como é a estrutura organizacional que atenderá o projeto?
- Como isso será realizado? Qual é o entendimento macro das tarefas a serem realizadas no projeto?
- Quando isso será realizado? Qual é o macro cronograma do projeto? Qual é a data de início e de fim do projeto?

1.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) ou *Project Charter* é o documento que autoriza formalmente o projeto. Podemos chamá-lo de escritura do projeto e suas características estão descritas a seguir:

- Designa o gerente de projetos e concede a ele a autoridade para utilizar os recursos da organização na realização do projeto.
- Define a responsabilidade de criação do patrocinador ou *sponsor*¹; a assinatura do *sponsor* autoriza formalmente o projeto.

1 Patrocinador ou *sponsor* é a pessoa responsável por financiar o projeto.

- Dá legitimidade ao projeto dentro da organização; o patrocinador é o responsável por financiar esse projeto, ou seja, ele pagará pelo projeto.

O Termo de Abertura do Projeto é um documento que deve conter as seguintes informações:

- Objetivo ou justificativa do projeto;
- Objetivos e metas mensuráveis do projeto;
- Macro descrição do escopo ou das entregas do projeto;
- Macro cronograma do projeto, contendo, no mínimo, a data de início e fim do projeto;
- Orçamento disponível para o projeto;
- Gerente de projeto designado;
- Assinatura do patrocinador do projeto.

Pode-se notar também que o Termo de Abertura do Projeto não traz nenhum desses itens de forma detalhada; ele é um documento formal de alto nível que autoriza a execução do projeto e dá informações importantes que servirão para guiar o restante do projeto.

1.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto

O plano de gerenciamento do projeto é um documento de responsabilidade do gerente de projetos, criado por ele com o apoio da equipe do projeto e algumas partes interessadas nele.

O plano de gerenciamento do projeto é o principal documento de um projeto, pois nele constarão todas as informações necessárias sobre “o que” e “como” será realizado o projeto, com todas as suas estimativas, ou seja, o que vai ser realizado e como isso vai acontecer ao longo do desenvolvimento do projeto.

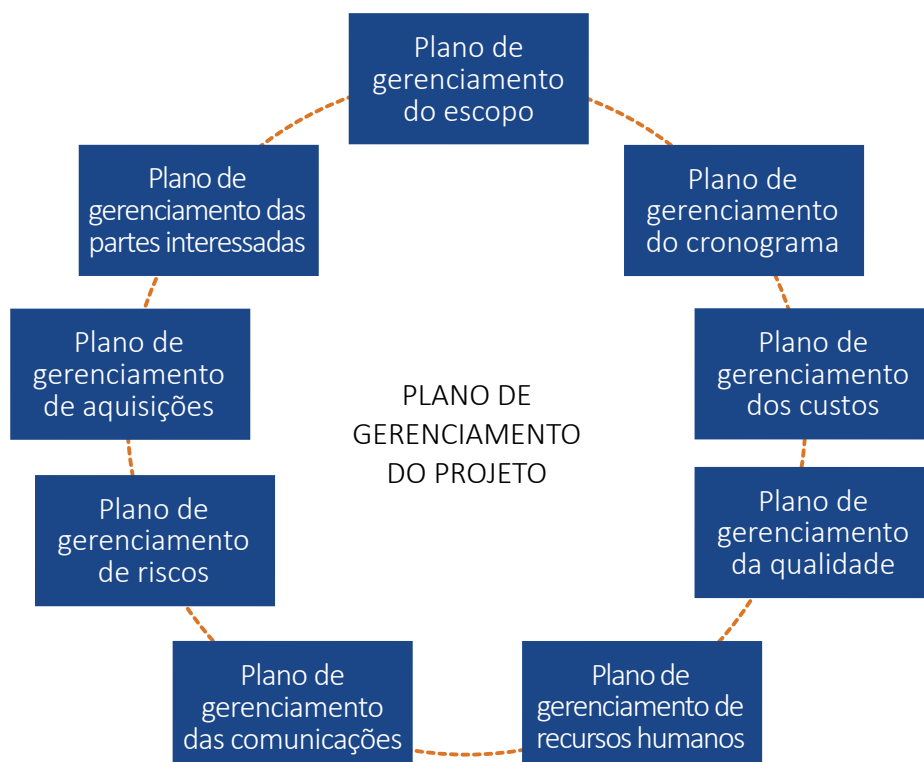
O plano de gerenciamento do projeto² é composto pelos seguintes planos, conforme mostra a Figura 2:

- **Plano de gerenciamento do escopo do projeto:** deve contemplar a declaração do escopo, as premissas e restrições do projeto, bem como a estrutura analítica do projeto (EAP).
- **Plano de gerenciamento do tempo do projeto:** deve contemplar o cronograma do projeto, com suas atividades e respectivas interdependências e prazos.
- **Plano de gerenciamento de custos do projeto:** deve contemplar o orçamento do projeto, seja por atividade ou por pacotes de entrega do projeto.

² Cada um dos itens do plano será explicado em detalhes nas aulas posteriores; aqui trazemos uma visão geral sobre o documento.

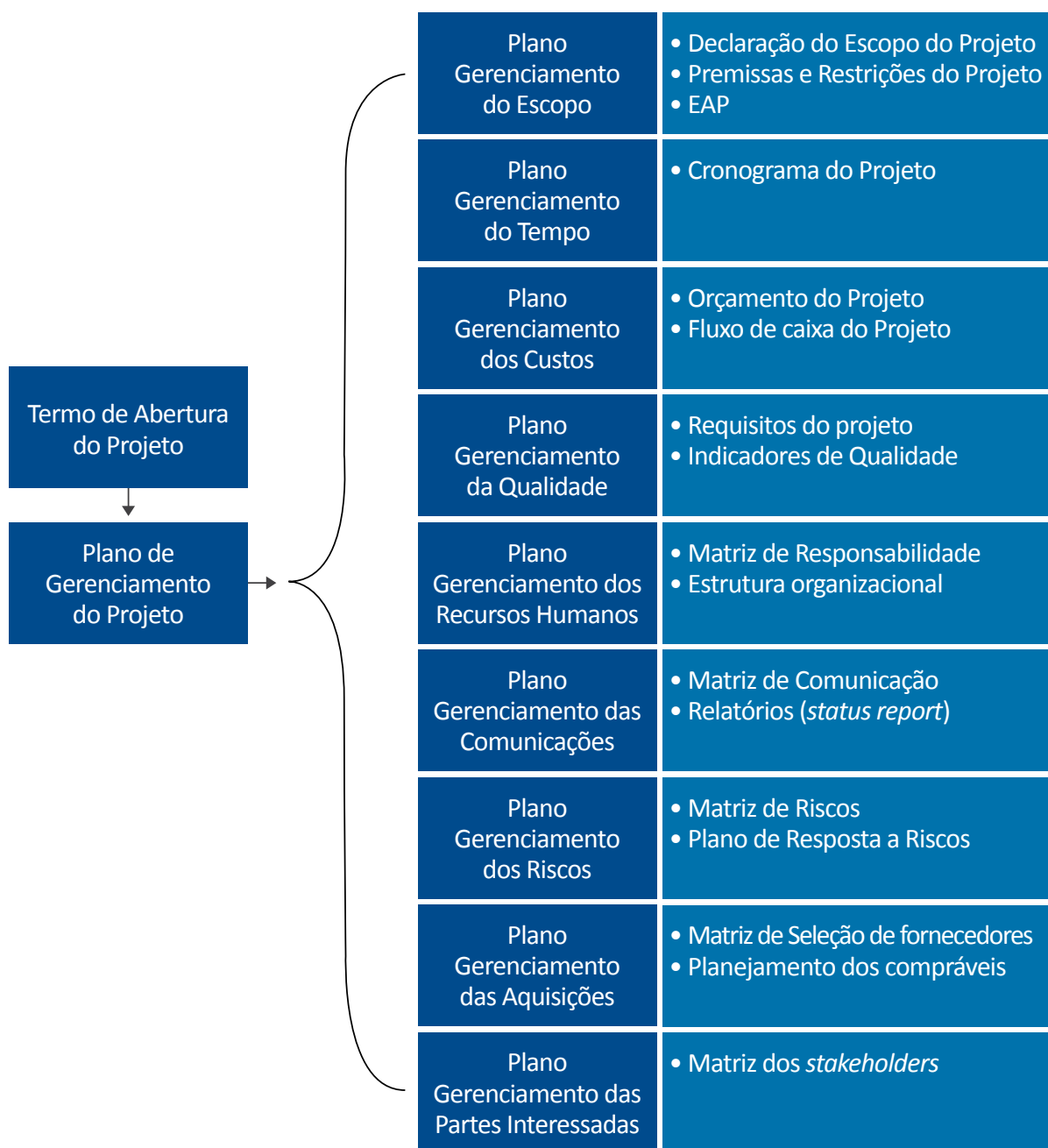
- **Plano de gerenciamento da qualidade do projeto:** deve contemplar os indicadores do projeto, de forma que estes venham atender as especificações e os requisitos do projeto.
- **Plano de gerenciamento de recursos humanos do projeto:** deve contemplar o organograma da equipe do projeto, bem como uma matriz de responsabilidade do projeto.
- **Plano de gerenciamento das comunicações do projeto:** deve contemplar o plano de comunicação do projeto, bem como os interessados, a periodicidade e os meios de comunicação que serão utilizados para a divulgação das informações do projeto.
- **Plano de gerenciamento de riscos do projeto:** deve contemplar o mapeamento dos riscos pertinentes ao projeto, incluindo o plano de ação, com seus respectivos responsáveis e prazos, além de mensurar os riscos de forma qualitativa e quantitativa.
- **Plano de gerenciamento de aquisições do projeto:** deve contemplar a lista dos compráveis e contratações do projeto, bem como os valores disponíveis e o prazo planejado para entrega.
- **Plano de gerenciamento das partes interessadas do projeto:** deve contemplar a lista das partes interessadas, também chamadas de *stakeholders* do projeto, bem como a forma com que será feito o gerenciamento das suas expectativas.

Figura 2 – Plano de gerenciamento do projeto



A Figura 3, a seguir, traz um fluxo para elaboração de um plano de gerenciamento de projetos. Do lado esquerdo da imagem são apresentados os principais processos de gerenciamento de projetos, no meio, os subplanos que compõem o plano de gerenciamento do projeto e do lado direito, os principais artefatos. Eles podem ser feitos nos programas de edição de texto (Word, por exemplo), de apresentações (como o Power Point) ou similares.

Figura 3 – Artefatos do plano de gerenciamento de projetos



1.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

Orientar e gerenciar o trabalho do projeto é garantir a realização do trabalho definido e estimado no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos preestabelecidos.

A função do gerente de projetos é garantir que os produtos e serviços planejados para serem entregues atendam às expectativas das partes interessadas.



Importante

A função do gerente de projetos é entregar apenas o que foi proposto e definido no plano de gerenciamento do projeto, e não superar o que foi proposto e definido.

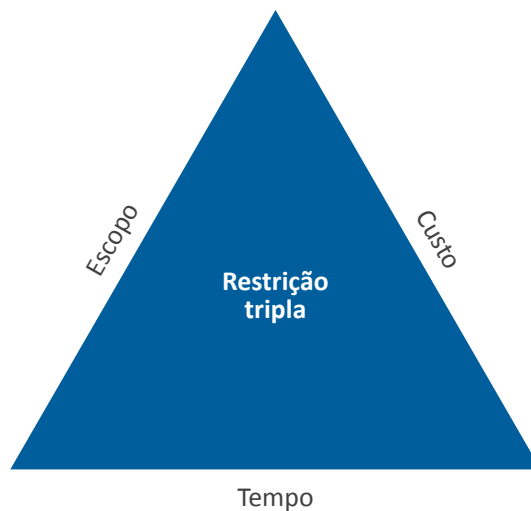
Dessa forma, é essencial que o gerente de projeto seja eficiente em:

- Entregar o produto ou serviço especificado no plano de gerenciamento de projeto;
- Manter a equipe engajada e motivada;
- Gerenciar os conflitos internos e externos;
- Agilizar a tomada de decisão;
- Identificar as causas de problemas e desvios do planejamento.

1.4 Realizar o controle integrado de mudanças

É muito comum identificar, durante a execução do projeto, a necessidade de aplicar mudanças e atualizações no planejamento do projeto, a fim de entregar um produto ou serviço que atenda melhor a necessidade do cliente. Entretanto, o gerente de projetos deve estar atento quanto a isso, pois o resultado dessas mudanças refletirá no plano de gerenciamento do projeto, podendo impactar o escopo, o tempo, os custos e a qualidade do projeto, o que conhecemos como restrição tripla do projeto, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Restrição tripla



As mudanças podem ser solicitadas por qualquer parte interessada envolvida no projeto em qualquer momento, entretanto, devem ser sempre documentadas e aprovadas pelas partes competentes a essa atribuição antes de serem executadas.

Ao identificar a necessidade de mudança em alguma área do plano de gerenciamento do projeto, é necessário analisar como essa mudança vai impactar nos custos, no prazo, no escopo do projeto ou em qualquer outra parte do planejamento.

As mudanças são necessárias, principalmente, para atender as novas expectativas das partes interessadas, entretanto, é importante ressaltar que um dos grandes problemas é subestimar o impacto das mudanças para tentar superar as expectativas do cliente. É muito provável que qualquer tentativa de superar a necessidade do cliente cause impacto nos resultados do projeto.

1.5 Encerrar o projeto ou a fase

O gerente de projeto deve dedicar uma atenção especial quando encerrar o projeto ou uma fase, de modo a garantir que:

- As entregas realizadas sejam documentadas;
- A aceitação das entregas seja formalizada, utilizando termos de aceite;
- Seja realizada a transição dos produtos ou serviços para as áreas que suportarão;
- A documentação do projeto esteja atualizada e arquivada de forma integrada e consolidada;
- As lições aprendidas sejam documentadas para o uso futuro da organização.

Considerações finais

A função do gerente de projetos durante a integração de um projeto é garantir a integração dos processos existentes em todas as fases do projeto, passando por todos os grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

Os principais artefatos do gerenciamento da integração do projeto são o termo de abertura do projeto, ou *Project Charter*, e o Plano de Gerenciamento do Projeto.

Referências

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Qualitymark, 2009.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. São Paulo: RMC Publications, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI, 5ª edição 2013.

XAVIER, L. F. S.; Xavier, C. M. S. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3. ed. Brasport, 2014.