

Agenda

01

Introdução ao Ciclo de Vida

Conceitos fundamentais e fases principais

03

Áreas de Conhecimento

Competências essenciais na gestão de projetos

05

Relação Custo x Mudanças

Impacto das alterações e influência dos stakeholders

02

O Termo de Abertura do Projeto

Estrutura e importância

04

Curva de S

Evolução dos custos e recursos humanos

06

Aplicações Práticas

Exercícios e estudos de caso

Introdução ao Ciclo de Vida de Projetos

O ciclo de vida de um projeto é o conjunto de fases pelas quais ele passa, desde a concepção até o encerramento. Esta estrutura fornece um framework para gerenciar e controlar as atividades do projeto, garantindo eficiência no alcance dos objetivos.



Características do Ciclo de Vida

Conceito-chave

As fases do ciclo de vida são **interdependentes e não ocorrem necessariamente em sequência linear**. Em vez disso, elas podem se sobrepor, dependendo da complexidade do projeto.

Durante a execução, por exemplo, pode ser necessário retornar à fase de planejamento para ajustar cronogramas ou orçamentos devido a novos requisitos ou obstáculos encontrados.

Esta característica iterativa permite que o projeto se adapte às mudanças e evolua conforme necessário, mantendo o foco nos objetivos estabelecidos.

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

O Termo de Abertura do Projeto, também conhecido como Project Charter, é um documento formal que autoriza o início de um projeto e confere ao gerente a autoridade necessária para alocar recursos e conduzir o trabalho.

Criado na fase de **iniciação**

É o primeiro documento oficial do projeto, formalizando sua existência

Define o escopo de alto nível

Estabelece objetivos, justificativa, stakeholders e responsabilidades

Referência para stakeholders

Oferece visão clara dos propósitos e justificativas do projeto

Inclui informações preliminares

Riscos iniciais, critérios de sucesso, restrições e premissas

Este documento é fundamental para alinhar expectativas e esclarecer os limites e propósitos do projeto, servindo como base para o planejamento detalhado das fases subsequentes.

Estrutura do Termo de Abertura do Projeto



Justificativa do projeto

Explica o motivo pelo qual o projeto está sendo iniciado, contextualizando sua necessidade



Objetivos do projeto

Define de forma clara e mensurável o que o projeto pretende alcançar



Escopo de alto nível

Descreve brevemente os entregáveis principais, estabelecendo limites do projeto



Principais stakeholders

Identifica as partes interessadas no projeto e seus papéis



Cronograma e orçamento preliminares

Fornece estimativas iniciais de prazos, marcos importantes e custos




Autoridade do gerente e critérios de sucesso

Formaliza responsabilidades e define como o sucesso será medido

Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos

As áreas de conhecimento representam as competências e habilidades que os gestores de projeto devem dominar para gerenciar com sucesso os diferentes aspectos de um projeto. Elas se relacionam diretamente com as fases do ciclo de vida, variando em importância conforme o projeto avança.

 O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) define 10 áreas de conhecimento essenciais para o gerenciamento de projetos, cada uma com seus processos específicos.

- **Gerenciamento da Integração**
Coordena todos os elementos do projeto para garantir um resultado coeso.
- **Gerenciamento do Escopo**
Define e controla o que está incluído e o que não está no projeto.
- **Gerenciamento do Cronograma**
Estabelece e monitora os prazos para conclusão do projeto.
- **Gerenciamento dos Custos**
Planeja, estima, orça, financia e controla os custos do projeto.
- **Gerenciamento da Qualidade**
Garante que o projeto e seus produtos atendam aos requisitos de qualidade.
- **Gerenciamento dos Recursos**
Identifica, adquire e gerencia a equipe e outros recursos físicos necessários.
- **Gerenciamento das Comunicações**
Assegura a troca de informações eficaz entre os stakeholders.
- **Gerenciamento dos Riscos**
Identifica, analisa, planeja respostas e monitora os riscos do projeto.
- **Gerenciamento das Aquisições**
Gerencia a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos.
- **Gerenciamento dos Stakeholders**
Identifica as partes interessadas e planeja estratégias para engajá-las no projeto.

A interação entre estas áreas e o ciclo de vida do projeto é fundamental para compreender como aplicar corretamente as técnicas e ferramentas de gestão em cada momento do projeto.

Relação entre Áreas de Conhecimento e Ciclo de Vida

No ciclo de vida, algumas áreas são mais críticas em determinadas fases:

- **Gerenciamento de Escopo:** Mais importante durante o planejamento e execução
- **Gerenciamento de Riscos:** Crítico no planejamento, mas contínuo durante todo o projeto
- **Gerenciamento de Qualidade:** Enfatizado principalmente durante a execução

Cada área pode estar mais ou menos presente em diferentes fases, mas todas são essenciais para o sucesso global do projeto.

Aplicação das Áreas de Conhecimento



Gerenciamento de Escopo

Na **iniciação**, estabelece objetivos gerais

No **planejamento**, define detalhadamente o trabalho

Na **execução**, garante alinhamento com objetivos



Gerenciamento de Riscos

No **planejamento**, identifica e analisa riscos potenciais

Na **execução**, monitora riscos existentes e identifica novos

No **monitoramento**, implementa respostas aos riscos



Gerenciamento de Qualidade

No **planejamento**, define padrões de qualidade

Na **execução**, realiza garantia de qualidade

No **monitoramento**, controla a qualidade das entregas

Entender como cada área se relaciona com o ciclo de vida permite ao gerente de projetos aplicar as técnicas e ferramentas adequadas em cada momento, otimizando resultados.

Curva de S: Evolução dos Custos e Recursos

O que é a Curva de S?

A Curva de S ilustra como os custos e o esforço evoluem ao longo do ciclo de vida do projeto. Ela representa:

- Aumento gradual dos custos no início
- Aumento acentuado durante a execução
- Estabilização à medida que o projeto se aproxima do encerramento

Importância

Compreender a Curva de S permite:

- Prever a distribuição de recursos ao longo do tempo
- Planejar o fluxo de caixa do projeto
- Identificar desvios no orçamento e cronograma
- Tomar medidas corretivas em tempo hábil

Conceito-chave: A maior parte dos custos e recursos é consumida na fase de execução.

Exemplos de Curva de S

Observe como em ambos os exemplos os custos seguem um padrão semelhante: crescimento lento no início, aceleração rápida durante a fase de execução e estabilização no final do projeto.

- ❏ Na construção de um edifício, os custos iniciais são baixos durante o planejamento e projeto. Quando a construção efetivamente começa, os custos de materiais e mão de obra aumentam significativamente, formando a parte mais íngreme da curva.

Relação Custo x Mudanças

Impacto das Mudanças

Mudanças no escopo de um projeto, especialmente durante as fases mais avançadas, podem ser extremamente dispendiosas por vários motivos:

- Exigem retrabalho
- Podem invalidar entregas já realizadas
- Afetam o cronograma e planejamento
- Impactam outros aspectos do projeto

Regra do Polegar

Existe uma regra informal que ilustra o custo crescente das mudanças:

- 1x durante o planejamento
- 10x durante a execução
- 100x após a entrega

Isso demonstra a importância de um planejamento cuidadoso e da identificação precoce de necessidades de mudança.



Influência dos Stakeholders

Quem são os stakeholders?

Todos aqueles que têm interesse no sucesso ou fracasso do projeto: clientes, equipe, gerentes, fornecedores, patrocinadores, usuários finais e outros.

Como influenciam o projeto?

Stakeholders podem introduzir novos requisitos, modificar prioridades, alterar prazos e influenciar decisões estratégicas do projeto.

Gerenciamento de stakeholders

Identificar, analisar e engajar os stakeholders de forma proativa é essencial para minimizar surpresas e mudanças tardias no projeto.

A capacidade de gerenciar efetivamente os stakeholders é uma habilidade crucial para gerentes de projeto, especialmente quando surgem solicitações de mudança.

Exemplo Prático: Impacto de Mudanças



Projeto de Construção de Ponte

Stakeholder governamental solicita inclusão de ciclovias no projeto original



Impacto no Custo

Aumento de 15% no orçamento total devido a novos materiais e mão de obra



Impacto no Cronograma

Atraso de dois meses na entrega devido à necessidade de novos projetos e aprovações



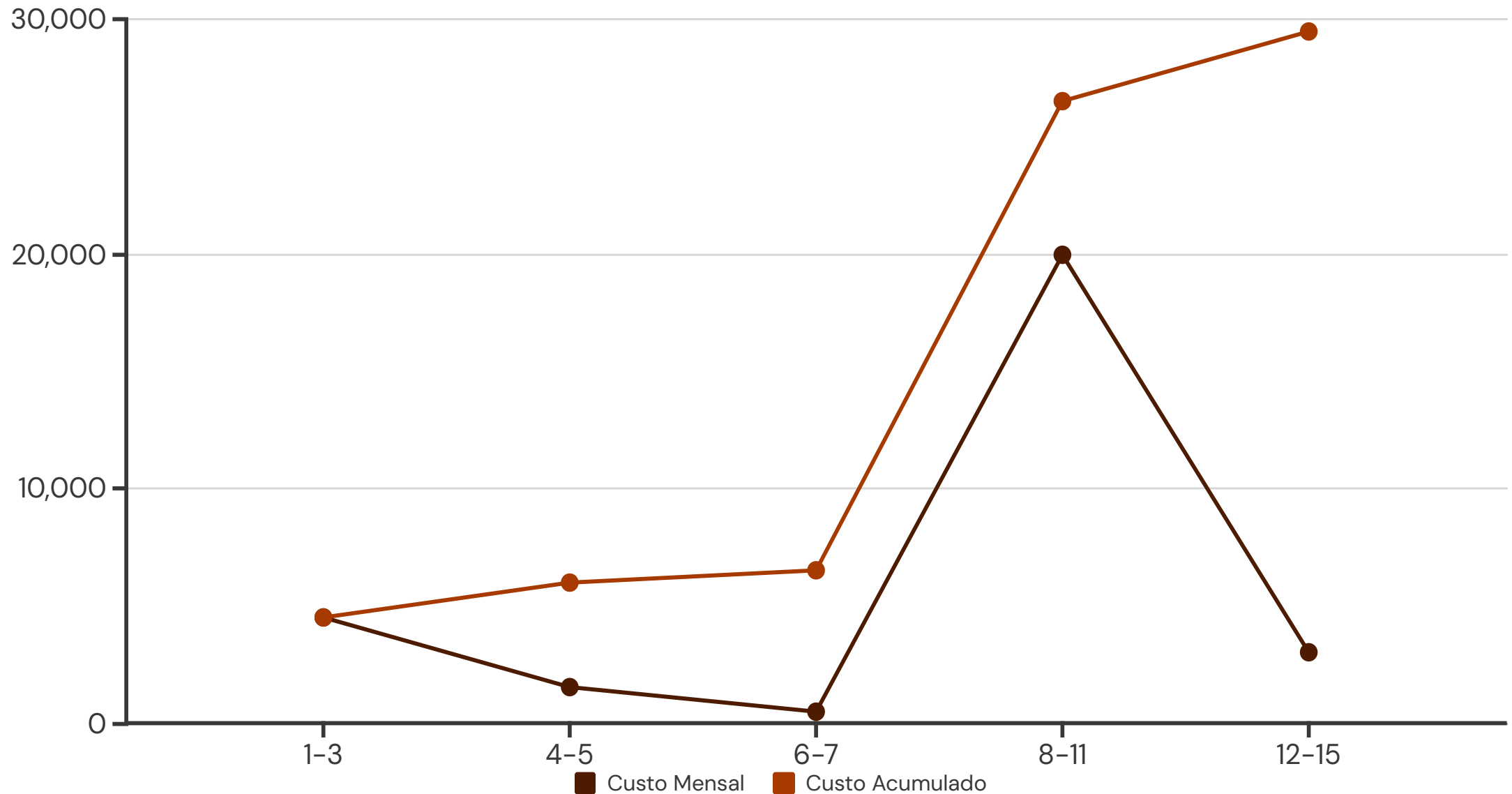
Gerenciamento Necessário

Revisão do escopo, cronograma, orçamento e comunicação com todos os envolvidos

Este exemplo ilustra como uma única solicitação de mudança pode ter impactos significativos em múltiplas dimensões do projeto, exigindo atenção especial do gerente.

Exercício Prático: Curva de S

Vamos analisar os dados de um projeto de desenvolvimento de sistema de gestão com duração de 15 meses. O objetivo é visualizar a distribuição de custos ao longo do ciclo de vida.



Observe como a curva acumulada forma o característico formato de "S", com custos mais baixos nas fases iniciais e finais, e um aumento significativo durante a execução (meses 8-11).

Principais Itens de Despesa no Projeto



■ Recursos Humanos ■ Aquisição de Equipamentos ■ Licenciamento de Software ■ Consultorias Externas ■ Infraestrutura ■ Capacitação e Treinamento ■ Outros Custos

A análise da distribuição de custos por categoria permite identificar onde estão concentrados os principais investimentos do projeto, auxiliando na otimização de recursos e no planejamento financeiro.

Exercícios de Fixação

“

Questão 1

Em um projeto de desenvolvimento de uma nova plataforma de e-commerce, a fase de **iniciação** incluiu a criação do termo de abertura do projeto. Durante a fase de execução, foi identificado que a equipe subestimou os requisitos de segurança do sistema, e ajustes precisaram ser feitos no planejamento. Qual característica do ciclo de vida de um projeto é ilustrada por essa situação?

Resposta: d) As fases do ciclo de vida podem ser interdependentes e iterativas.

“

Questão 2

Em um projeto de construção de um hospital, os stakeholders decidiram durante a fase de execução incluir uma nova ala de internação. Essa mudança requer um ajuste significativo no escopo e no orçamento do projeto. Em qual fase adicional do ciclo de vida do projeto seria necessária uma nova revisão dos planos?

Resposta: e) Planejamento

”

”

Estas questões ilustram a natureza iterativa do ciclo de vida do projeto e a necessidade de revisitar fases anteriores quando surgem mudanças significativas, especialmente relacionadas ao escopo.

Mais Exercícios de Fixação

“

Questão 3

Durante a fase de **iniciação** de um projeto de implantação de um sistema de ERP em uma grande organização, um documento essencial foi criado, delineando os objetivos do projeto, os stakeholders e a justificativa para sua execução. Qual é esse documento?

Resposta: b) Termo de Abertura do Projeto

“

Questão 4

Durante a fase de **monitoramento e controle** de um projeto de infraestrutura, foi identificada uma variação significativa nos prazos de entrega dos fornecedores. Qual das ações abaixo é a mais adequada para lidar com essa situação?

Resposta: c) Revisitar o plano de gerenciamento do cronograma

”

”

Estas questões abordam a importância do Termo de Abertura como documento inicial do projeto e a necessidade de ajustes nos planos durante o monitoramento e controle.

Atividades Extras

1

Seleção de Projetos

Realize um exercício de seleção de projetos utilizando critérios como alinhamento estratégico, viabilidade financeira e disponibilidade de recursos.

2

Termo de Abertura

Pratique a escrita do Termo de Abertura de Projeto (TAP) para um dos projetos selecionados, seguindo a estrutura apresentada.

3

Documento de Colaboração

Apresente o documento Termo de Colaboração Voluntária, detalhando responsabilidades e compromissos dos participantes.

Estas atividades práticas permitirão aplicar os conceitos aprendidos e desenvolver habilidades essenciais para a gestão de projetos. Recomenda-se trabalhar em grupos para simular o ambiente colaborativo típico de projetos reais.

Recapitulação e Próximos Passos

O que aprendemos

- Ciclo de vida de projetos e suas cinco fases principais
- Importância e estrutura do Termo de Abertura do Projeto
- Áreas de conhecimento e sua relação com o ciclo de vida
- Curva de S e a evolução dos custos ao longo do projeto
- Impacto das mudanças e influência dos stakeholders

Próximos passos

- Aprofundar o estudo em cada área de conhecimento
- Explorar metodologias ágeis e tradicionais
- Praticar a elaboração de documentação de projetos
- Desenvolver habilidades interpessoais para gestão de stakeholders
- Aplicar conceitos em projetos reais ou simulados

