








Visão Geral sobre Gestão de Projetos e Iniciação de Projetos


Aula 4

Miriam Regina Xavier de Barros, PMP
mxbarros@uol.com.br

Agenda

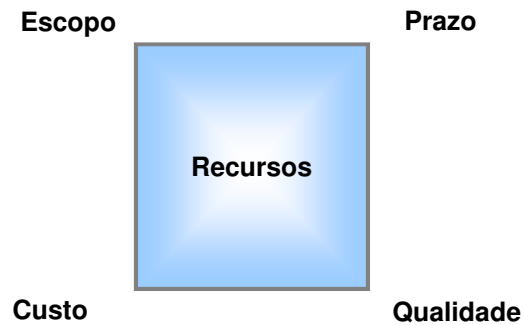


- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - Estruturas Organizacionais
4. Processos de Gestão de Projetos
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - **Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos**
5. Processos de Iniciação
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto



Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos

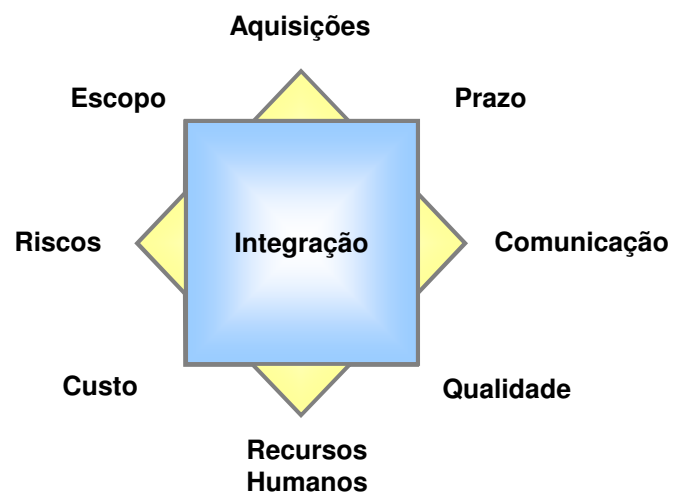
No início, a Gestão de Projetos era vista como....



IBTA

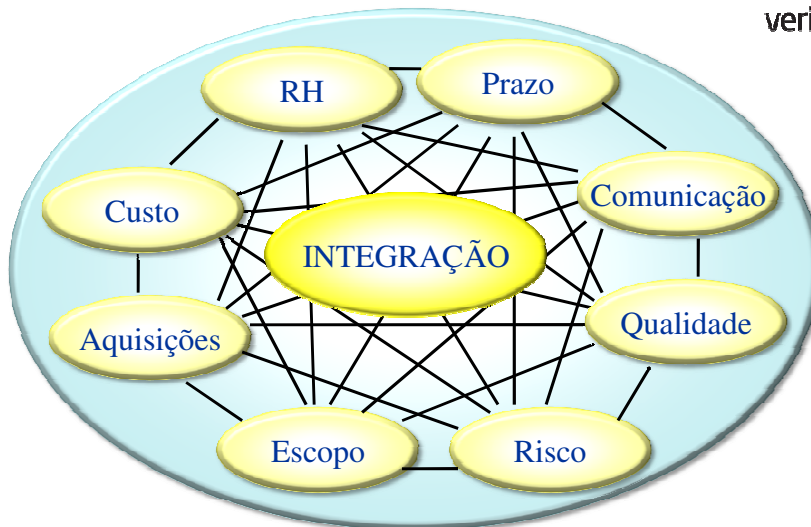
Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos

A Gestão de Projetos segundo o PMBOK hoje



IBTA

Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos



Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos

Área de Conhecimento	Descrição
Integração	Coordenação de todas as atividades e resultados
Escopo	Definição e controle do que precisa ser feito para a obtenção do produto final
Tempo	Definição e controle de quando deverá ser feito e quando deverá ser entregue
Custo	Definição e controle de como será feita a alocação de recursos financeiros
Qualidade	Definição, realização e controle de como assegurar o cumprimento dos requisitos acordados
Recursos Humanos	Mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe
Comunicação	Definição e distribuição das informações sobre andamento e desempenho do projeto
Riscos	Identificação e controle de ameaças, oportunidades e planos de atuação
Aquisições	Definição e acompanhamento de como será feita a aquisição de produtos e serviços

Grupos de Processos x Áreas de Conhecimento

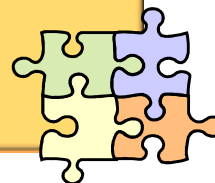
Grupo de Processos	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.1 Coletar requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
Gestão de Prazo		6.1 Definir a atividade 6.2 Sequenciar atividades 6.3 Estimar recursos da atividade 6.4 Estimar duração da atividade 6.5 Desenvolver cronograma		6.6 Controlar cronograma	
Gestão de Custo		7.1 Estimar custos 7.2 Determinar orçamento		7.3 Controlar custos	
Gestão de Qualidade		8.1 Planejar qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos		9.1 Desenvolver plano de recursos humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
Gestão da Comunicação	10.1 Identificar os envolvidos	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Relatar desempenho	
Gestão de Risco		11.1 Planejar gerenciamento de riscos 11.2 Identificar riscos 11.3 Realizar análise qualitativa de riscos 11.4 Realizar análise quantitativa de riscos 11.5 Planejar respostas a riscos		11.6 Monitorar e controlar riscos	
Gestão de Aquisições		12.1 Planejar aquisições	12.2 Conduzir aquisições	12.3 Administrar aquisições	12.4 Encerrar aquisições

Gestão da Integração do Projeto

São os processos necessários para garantir que os vários elementos do projeto sejam bem integrados e coerentes entre si

Este conjunto de processos consiste em:

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



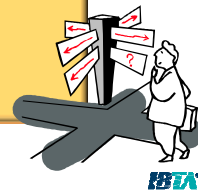
Gestão do Escopo do Projeto

São os processos necessários para garantir que o projeto inclui TODO o trabalho requerido e APENAS o trabalho requerido para completar o projeto com sucesso



Este conjunto de processos consiste em:

- Coletar requisitos
- Definir o escopo
- Criar a Estrutura Analítica do Projeto
- Verificar o escopo
- Controlar o escopo



IBTA

Gestão do Tempo do Projeto

São os processos que têm por objetivo garantir que o Projeto seja completado no tempo previsto



Este conjunto de processos consiste em:

- Definir as Atividades
- Seqüenciar as atividades
- Estimar recursos das atividades
- Estimar duração das atividades
- Desenvolver o cronograma do projeto
- Controlar o cronograma do projeto



IBTA

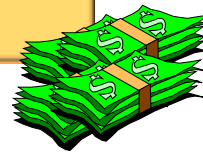
Gestão do Custo do Projeto

São os processos necessários para garantir que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado



Este conjunto de processos consiste em:

- Estimar custos
- Detalhar orçamento do projeto
- Controlar custos do projeto



IBTA

Gestão da Qualidade do Projeto

São os processos que determinam a política, os objetivos e as responsabilidades relativos à qualidade, de forma a garantir que o Projeto irá satisfazer as necessidades para o qual foi concebido



Este conjunto de processos consiste em:

- Planejar a qualidade
- Realizar a garantia da qualidade
- Realizar o controle da qualidade



IBTA

Gestão dos Recursos Humanos do Projeto

São os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto, objetivando otimizar a alocação das pessoas envolvidas e maximizar seu desempenho na realização das tarefas



Este conjunto de processos consiste em:

- Desenvolver o plano de recursos humanos
- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto
- Desenvolver a equipe do projeto
- Gerenciar da equipe de projeto



IBTA

Gestão da Comunicação do Projeto

Envolve os processos requeridos para garantir que, no tempo apropriado, sejam realizadas a coleta, a disseminação, a disponibilização e o armazenamento das informações do Projeto



Este conjunto de processos consiste em:

- Identificar as partes interessadas
- Planejar as comunicações
- Distribuir as informações
- Relatar o desempenho
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas



IBTA

Gestão dos Riscos do Projeto

Envolve os processos necessários para a identificação, análise e resposta aos riscos do Projeto



Este conjunto de processos consiste em:

- Planejar o Gerenciamento do Risco
- Identificar os Riscos
- Realizar a análise Qualitativa dos Riscos
- Realizar a análise Quantitativa dos Riscos
- Planejar as Respostas aos Riscos
- Monitorar e Controlar os Riscos



IBTA

Gestão das Aquisições do Projeto

É o conjunto de processos requeridos para garantir a aquisição de produtos e serviços de organizações externas ao ambiente do projeto



Este conjunto de processos consiste em:

- Planejar as aquisições
- Conduzir as aquisições
- Administrar as aquisições
- Encerrar as aquisições



IBTA

Agenda

- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
 2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
 3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - Estruturas Organizacionais
 4. Processos de Gestão de Projetos
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
 5. Processos de Iniciação
 - **Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais**
 - Desenvolver o Termo de Abertura
 - Identificar os Envolvidos
 6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto



Fatores Ambientais da Empresa

- São fatores internos e externos que influenciam o sucesso do projeto
- Estes fatores podem aumentar ou restringir as opções na gestão do projeto
- Podem ter influência positiva ou negativa nos resultados do projeto
- São entradas para a maior parte dos processos de planejamento



Fatores Ambientais da Empresa

- Os fatores ambientais incluem, dentre outros:
 - Cultura, estrutura e processos organizacionais
 - Normas governamentais ou do setor
 - Infraestrutura da organização
 - Recursos humanos disponíveis
 - Administração de pessoal
 - Condições do mercado
 - Tolerância a risco dos envolvidos
 - Ambiente político
 - Canais de comunicação estabelecidos na empresa
 - Bases de dados comerciais
 - Sistemas de informação para gestão de projetos

Ativos de Processos Organizacionais

- São entradas para diversos processos usados na Gestão de Projetos
- São agrupados em 2 categorias:
 1. Políticas, procedimentos, planos e diretrizes formais e informais da organização para realizar o trabalho
 2. Base de conhecimento da organização, usado para armazenar e recuperar informações

veris



IBTA

Ativos de Processos Organizacionais

1. Políticas, procedimentos, planos e diretrizes
 - Processos padrão da organização
 - Procedimentos de qualidade – auditorias, metas de melhoria e listas de verificação
 - Políticas padrão – de segurança, de ética e de gerenciamento de projetos
 - Ciclo de vida dos projetos
 - Diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, critérios de avaliação de propostas e critérios de medida de desempenho
 - Modelos de documentos – de contrato, de riscos, de cronograma, de estrutura analítica do projeto
 - Requisitos de comunicação da organização – tecnologias disponíveis, mídia autorizada

Ativos de Processos Organizacionais

1. Políticas, procedimentos, planos e diretrizes
 - Diretrizes e requisitos para encerramento de projetos – auditorias finais, avaliação de projeto, validação de produto, critérios de aceitação
 - Procedimentos de controle financeiro – relatório de tempo, despesas necessárias, revisão de desembolsos, códigos de contas
 - Procedimento de gerenciamento de problemas e defeitos – controle, identificação, resolução e acompanhamento de ações
 - Procedimentos de controle de mudanças – passos para implementar, aprovações e validações
 - Procedimentos de controle de riscos – categorias, definição de probabilidade e impacto

Ativos de Processos Organizacionais

2. Base de Conhecimento da Organização

- Base de dados de medidas de processos
- Arquivos de projetos – escopo, custo, cronograma, qualidade, medidas de desempenho, calendários, diagramas de rede, registro de riscos, ações planejadas, impactos de riscos definidos
- Informações histórias e lições aprendidas – relatos e documentos de projetos, documentação de encerramento, informações relativas à seleção de projetos e a gerenciamento de riscos
- Base de dados de gestão de problemas e defeitos
- Bases de dados financeiras dos projetos

Exercício 7

1. Quais as áreas de conhecimento envolvidas no tratamento da saída não prevista de uma pessoa da equipe?
2. Quais as áreas de conhecimento envolvidas no agendamento e realização de reuniões?
3. Por que as saídas dos processos de execução podem ser entradas dos processos de planejamento?
4. Qual é o grupo de processos com maior número de processos? Por que?
5. Qual é a área de conhecimento que deve garantir que haja um equilíbrio entre todos os processos e entre os interesses dos envolvidos no projeto?
6. Por que os fatores ambientais da empresa são entradas para uma grande parte dos processos de gestão de projetos?
7. Por que os ativos de processos organizacionais são entradas para uma grande parte dos processos de gestão de projetos?



Agenda

- Bibliografia e Avaliação
1. Visão Geral sobre o PMI e o PMBOK
 2. Introdução à Gestão de Projetos
 - Portfólio, programa, projeto e escritório de Projetos - PMO
 - Papel do Gerente de Projetos – Competências
 3. Estrutura dos Projetos
 - Ciclo de Vida do Projeto
 - Envolvidos e influências no Projeto
 - Estruturas Organizacionais
 4. Processos de Gestão de Projetos
 - Grupos de processos em Gestão de Projetos
 - Processos por área de conhecimento da Gestão de Projetos
 5. **Processos de Iniciação**
 - Entradas: Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais
 - **Desenvolver o Termo de Abertura**
 - Identificar os Envolvidos
 6. Processos por Grupo de Processos
 - Planejamento
 - Execução, Monitoramento & Controle e Encerramento
 - O Plano de Gerenciamento do Projeto



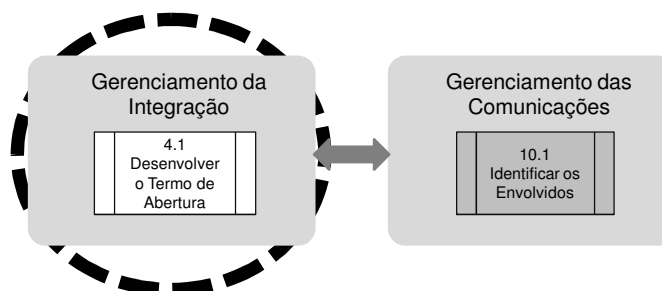
Processos de Iniciação

- São processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase e obter autorização para iniciar o projeto ou fase
- As ações realizadas neste processos são:
 - Definição inicial do escopo
 - Alocação de recursos financeiros
 - Identificação dos stakeholders do projeto
- Estas informações estarão contidas no Termo de Abertura e no Registro de Envolvidos
- Quando o termo de abertura é aprovado, o projeto está autorizado a iniciar



Processos de Iniciação


- O grupo de Iniciação tem 2 processos:
 - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto, que faz parte da área de Gerenciamento da Integração
 - Identificar os Envolvidos, que faz parte da área de Gerenciamento das Comunicações



Grupos de Processos X Áreas Conhecimento

Grupo de Processos	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Gestão de Integração	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
Gestão de Escopo		5.1 Coletar requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
Gestão de Prazo		6.1 Definir a atividade 6.2 Sequenciar atividades 6.3 Estimar recursos da atividade 6.4 Estimar duração da atividade 6.5 Desenvolver cronograma		6.6 Controlar cronograma	
Gestão de Custo		7.1 Estimar custos 7.2 Determinar orçamento		7.3 Controlar custos	
Gestão de Qualidade		8.1 Planejar qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos		9.1 Desenvolver plano de recursos humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
Gestão da Comunicação	10.1 Identificar os envolvidos	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Relatar desempenho	
Gestão de Risco		11.1 Planejar gerenciamento de riscos 11.2 Identificar riscos 11.3 Realizar análise qualitativa de riscos 11.4 Realizar análise quantitativa de riscos 11.5 Planejar respostas a riscos		11.6 Monitorar e controlar riscos	
Gestão de Contratos e Suprimentos		12.1 Planejar aquisições	12.2 Conduzir aquisições	12.3 Administrar aquisições	12.4 Encerrar aquisições

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

- **Autoriza formalmente** um projeto ou uma fase do projeto 
- Concede ao gerente de projetos a **autoridade para aplicar os recursos** organizacionais nas atividades do projeto
- **Emitido/assinado por um iniciador** ou um patrocinador do projeto
- Resultado de um ou mais dos seguintes itens:
 - Uma demanda de mercado
 - Uma necessidade de negócios
 - Uma solicitação de um cliente
 - Um avanço tecnológico
 - Um requisito legal
 - Uma necessidade social

IBTA

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto



IBTA

Entradas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

1. Declaração do trabalho do projeto



- A declaração do trabalho (DT) é uma **descrição dos produtos** ou serviços que serão fornecidos pelo projeto
- Para **projetos internos**, o **patrocinador** do projeto fornece a declaração do trabalho com base nas necessidades de negócios, requisitos do serviço ou produto
- Para **projetos externos**, a declaração do trabalho pode ser recebida do **cliente** como parte de um documento de licitação, por exemplo, uma solicitação de proposta, uma solicitação de informações, uma solicitação de preços ou como parte de um contrato



Entradas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

1. Declaração do trabalho do projeto - indica



- **Necessidade de negócios**
 - O que motiva a empresa a realizar o projeto, por exemplo, uma demanda de mercado ou um requisito legal ou uma norma governamental
- **Descrição do escopo do produto**
 - Documenta os requisitos e as características do produto para os quais o projeto será realizado
- **Plano estratégico**
 - Os projetos selecionados devem dar suporte às metas estratégicas da organização executora

Plano estratégico



Seleção de Projetos



Entradas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

2. Plano de Negócios



- Determina se o projeto vale a pena o investimento necessário ou não
- Contém uma análise de custo-benefício para justificar o projeto
- O plano de negócios é criado com resultado de um ou mais dos seguintes:
 - Demanda de mercado
 - Necessidade organizacional
 - Solicitação de cliente
 - Avanços tecnológicos
 - Requisitos legais
 - Impactos ecológicos
 - Necessidades sociais



Entradas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

3. Contrato - quando aplicável



- Um contrato da organização do cliente é uma entrada se o projeto está sendo realizado para um **cliente externo**



Entradas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

4. Fatores ambientais da empresa

- Estrutura organizacional
- Normas governamentais e do setor
- Infra-estrutura da organização
- Condições do mercado
- Cultura da empresa
- Tolerância a risco das partes interessadas



veris

IBTA

Entradas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

5. Ativos de processos organizacionais

- **Políticas, procedimentos e diretrizes** formais e informais da organização **relevantes para o projeto**
- **Template do Termo de Abertura**
- Base de conhecimentos da organização obtidos de projetos anteriores e armazenados – **lições aprendidas**



veris

IBTA

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto



Ferramentas & Técnicas

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto



1. Opinião especializada

- Usada para **avaliar as entradas** necessárias para desenvolver o termo de abertura do projeto
- Pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com **conhecimento ou treinamento especializado** e está disponível a partir de diversas fontes, inclusive:
 - Especialistas na área do projeto
 - Consultores
 - Associações profissionais e técnicas
 - Clientes e patrocinadores
 - Outras unidades dentro da organização
 - PMO



4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto



Saída

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto




- O termo de abertura do projeto deve ser assinado pelo patrocinador
- Deve trazer a indicação do gerente de projetos designado
- O termo de abertura do projeto é um documento executivo
- Deve ser breve, claro e consistente
- Pode trazer anexos que fornecem detalhamento e esclarecimentos sobre o projeto:
 - Plano de negócios
 - Memórias de cálculos de prazos e custos



Saída


4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

- O conteúdo do termo de abertura do projeto  deve permitir responder às perguntas:
 - Por que devemos investir neste projeto?
 - Qual o valor estimado para realizar o projeto?
 - Qual o objetivo do projeto?
 - O que deve ser feito para atingir o objetivo do projeto?
 - Como avaliaremos se o objetivo foi alcançado?
 - Como deve ser feito?
 - Quando deve ser feito?
 - Quem são os envolvidos no projeto?
 - Quais os riscos que ameaçam este projeto?



Saída

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

- O termo de abertura do projeto deve conter: 
 - **Nome do projeto**
 - **Sigla do projeto**
 - **Data de criação do documento**
 - **Versão do documento**
 - **Data da versão do documento**
 - **Gerente de projetos designado**
 - **Patrocinador** do projeto
 - As **responsabilidades** atribuídas ao gerente de projeto
 - A **autoridade** do gerente de projeto
 - Necessidades de **aprovação** do projeto



Saída

4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

- O termo de abertura do projeto deve conter:
 - **Descrição geral do projeto**
 - **Justificativa** para realizar o projeto
 - **Objetivos gerais do projeto**
 - **Objetivos específicos do projeto e critérios de obtenção**
 - **Cronograma sumarizado** com marcos ou datas principais
 - **Orçamento sumarizado** com estimativas macro de gastos



Saída

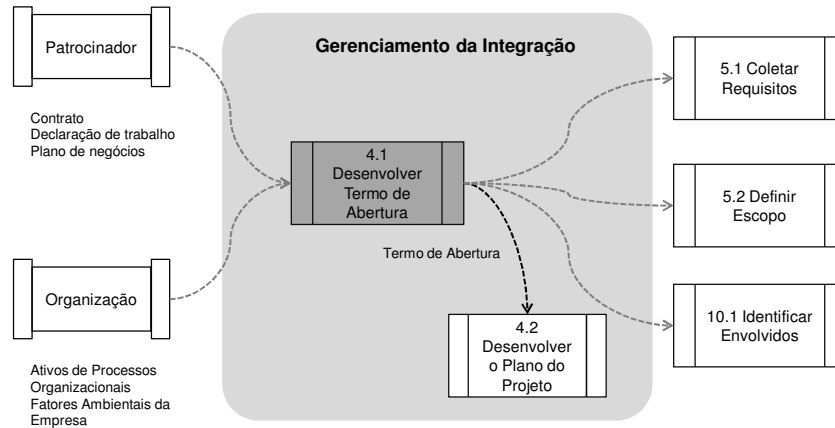
4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

- O termo de abertura do projeto deve conter também:
 - **Requisitos gerais** que satisfazem as necessidades e expectativas das principais partes interessadas
 - **Envolvidos no projeto**, que afetam ou são afetados pelo projeto
 - **Restrições** a que o projeto está sujeito e que limitam as ações da equipe do projeto
 - **Premissas** do projeto, que estão sendo assumidas como verdadeiras para a realização do projeto
 - **Riscos identificados**, associados às premissas definidas



4.1. Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

Fluxograma



Exercício 8

Para o projeto escolhido, fazer um levantamento de:

1. Justificativa para realização do projeto
2. Análise de viabilidade e da relação custo-benefício do projeto
3. Condições necessárias para realização do projeto - premissas
4. Previsão das ações necessárias para realização do projeto
5. Lista de potenciais fatores de riscos que podem afetar o projeto
6. Requisitos gerais do produto do projeto

Trabalho em Equipe

1. O objetivo deste trabalho é a elaboração do **Termo de Abertura** do projeto pela equipe
 2. Utilizem os dados coletados sobre o projeto
 3. Analisem os fatores ambientais da empresa
 4. Analisem os ativos de processos organizacionais relevantes para este projeto
 5. Consultem especialistas
- Observações:
- Dúvidas: mxbarros@uol.com.br ou na aula do dia 7 de maio
 - Entrega do documento por e-mail até dia 20 de maio
 - Apresentação do projeto proposto no dia 28 de maio
 - 15 minutos para apresentação
 - 10 minutos para debates