

## 4. Processos de Iniciação

**O**s processos de Iniciação são responsáveis por estruturar o projeto de forma que ele possa atender às expectativas das principais partes envolvidas.

Ao contrário do que se imagina, projetos que sofrem com excesso de mudanças de escopo não são projetos mal planejados, mas sim, mal iniciados. A principal causa de mudanças de escopo é a percepção tardia de que o projeto não atende às expectativas de todas as partes interessadas.

Quando uma parte interessada de um projeto percebe que suas expectativas não estão sendo atendidas, é comum que tente ajustar os resultados do projeto aos seus interesses através de mudanças no escopo.

Por exemplo, a área de infraestrutura não foi consultada no início do projeto porque a equipe considerou que tinha conhecimento dos padrões utilizados pela organização. Nas fases finais do projeto, quando solicitada a contribuir os membros da área de infraestrutura iniciam com pequenas demandas que com o tempo transformam-se em modificações complexas na própria estrutura do sistema. A apresentação destas demandas ocorre sempre de forma discreta, e se possível sem a necessidade de documentação. A impressão é que a equipe responsável está com dificuldades para terminar o projeto. O projeto não está com problemas de gestão de escopo ou falta de capacidade técnica por parte da equipe. O erro foi gerado pela falha no envolvimento e discussão das expectativas de uma parte interessada importante.

Quando falamos de Processos de Iniciação os principais pontos que devem ser considerados são:

1. Quem são as partes interessadas no projeto?
2. Quais os interesses destas partes e como estes interesses podem contribuir ou prejudicar o projeto?

#### 4.1. Naufrágios no Litoral do Paraná

O texto a seguir foi extraído do site <http://www.ecoplan.org.br/> (link portfólio, sub-link projetos). Avisamos que seu uso aqui é estritamente pedagógico em relação a questões de Gerenciamento de Projetos. Seu uso não significa que apoiamos ou questionamos o projeto em si.

Leia o texto e responda às perguntas a seguir.

### **Naufrágios no Litoral do Paraná**

Mergulhar em vestígios de navios naufragados tornou-se, nas últimas décadas, uma atividade praticada freqüentemente por mergulhadores e muito explorada pela indústria do turismo aquático. Com essa exploração, o significado enriquecedor do patrimônio cultural subaquático – nos aspectos históricos, culturais, educativos e lúdicos – ficou evidente. Por outro lado, percebe-se a necessidade de conservar este patrimônio, pois sempre que os restos de um naufrágio são destruídos ou explorados inadequadamente ocorre a desertificação da paisagem aquática. Por isso, o Instituto Ecoplan se motivou a realizar o Projeto Naufrágios no Paraná. O projeto pretende identificar estes naufrágios com o intuito de valorizar a história e a preservação deste patrimônio.



O trabalho está sendo realizado por meio da Lei de Incentivo à Cultura - Lei Rouanet e a Lei Audiovisual. O objetivo é pesquisar e divulgar os naufrágios que já aconteceram na costa do estado para valorizar a história, o patrimônio arqueológico, o meio ambiente e conscientizar a população sobre o valor destes destroços, numa perspectiva simultaneamente pedagógica e sustentável. Além disso, o projeto também pretende mostrar como o processo natural transforma os restos de uma embarcação em fonte de vida e habitat para várias espécies. A partir da pesquisa que está sendo realizada, o Ecoplan vai desenvolver um documentário, um livro e uma exposição sobre os naufrágios no Paraná.

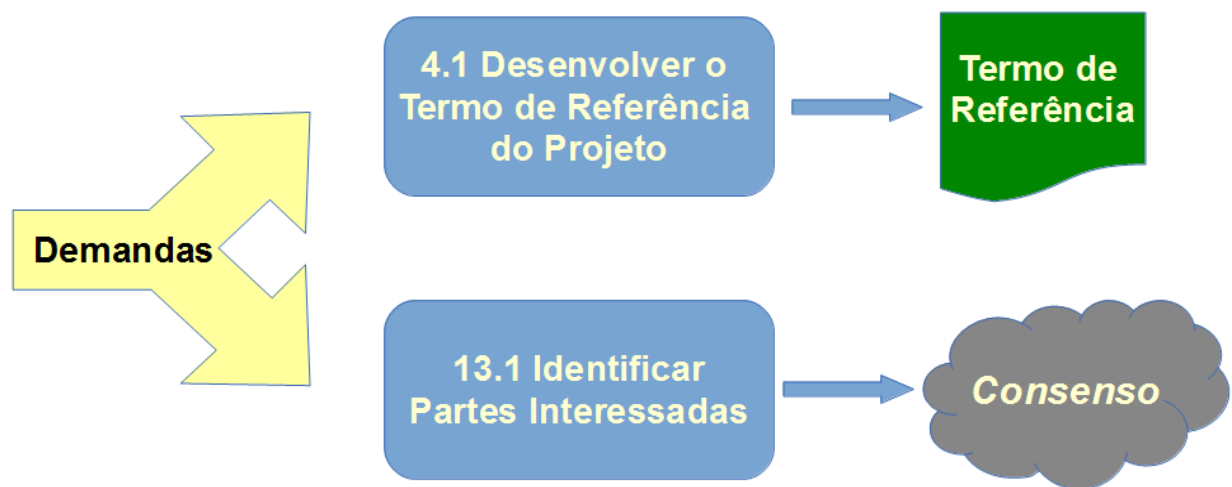
Ilustração 1: Projeto Naufrágios no Paraná – Instituto Ecoplan

Questões

1. Quais são os produtos que o projeto se propõe a produzir?
  - a) O projeto pretende mostrar como o processo natural transforma os restos de uma embarcação em fonte de vida e habitat para várias espécies.
  - b) Uma pesquisa
  - c) Um documentário (filme), um livro e uma exposição
  - d) Todas as anteriores
  
2. Por que motivo o Instituto Ecoplan resolveu realizar o projeto Naufrágios no Paraná?
  - a) Pela necessidade de conservação do patrimônio cultural subaquático, em função do aumento das práticas de mergulho.
  - b) O projeto pretende mostrar como o processo natural transforma os restos de uma embarcação em fonte de vida e habitat para várias espécies.
  - c) Pela oportunidade de utilizar a Lei Rouanet e a Lei Audiovisual para a obtenção de recursos.
  - d) O projeto pretende identificar os naufrágios com o intuito de valorização da história e preservação do patrimônio.
  
3. Ao término do projeto, como poderemos avaliar se o mesmo foi um sucesso?
  - a) O projeto será um sucesso se a pesquisa for realizada e a população se conscientizar da importância da preservação do patrimônio subaquático.
  - b) Pelo lucro obtido com a comercialização dos produtos.
  - c) Pelo aumento da atividade turística de mergulho.
  - d) Se os produtos – filme, livro e exposição – forem entregues no prazo e no orçamento, o projeto será um sucesso.

## 4.2. Processos de Iniciação – Guia PMBOK®

A Ilustração 2 representa os dois processos apresentados no Guia PMBOK como sendo os Processos de Iniciação.



*Ilustração 2: Guia PMBOK® - Processos de Iniciação – a numeração indica a Área do Conhecimento*

Algumas observações importantes sobre o modelo do Guia PMBOK® a respeito dos processos de Iniciação.

O modelo do Guia PMBOK® considera que o responsável por conduzir os processos de Iniciação **não é** o Gerente de Projetos, mas sim o Gerente Sênior ou Diretor, ou a pessoa de responsável pela execução do Orçamento Corporativo da área que hospedará o projeto. O Gerente de Projetos é **resultado** dos processos de iniciação: quando uma demanda é aceita ou escolhida para ser realizada, o Diretor nomeia um Gerente de Projetos para ser responsável por sua execução e prestação de contas.

**a) Termo de Referência**

Existem muitos modelos para Termos de Referência (também conhecidos por *Project Charter*, Termo de Abertura, Documento de Concepção, etc). Porém, as informações mais importantes são:

- Nome do projeto
- Nome do Gerente de Projeto responsável
- Objetivo – representa o critério de sucesso, a forma como poderemos avaliar que um projeto obteve sucesso quando de seu término.
- Necessidade – representa a demanda original, ou o fato impulsionou o projeto a existir
- Justificativa – a avaliação feita da importância de se atender a necessidade em relação ao posicionamento estratégico da organização.
- Produtos – os resultados a serem entregues.

**Plans are worthless, but planning is everything**

*Eu conto esta história para ilustrar a verdade sobre esta declaração que aprendi há muito tempo no Exército: Planos não têm valor, mas planejar é tudo. Há uma grande diferença, porque quando você está planejando para uma emergência você deve iniciar com uma única coisa: a definição de que “emergência” é algo inesperado, portanto não vai acontecer do jeito que você planejou.*

*Então a primeira coisa que você faz é pegar todos os seus planos de cima da mesa e jogá-los pela janela, e começar tudo de novo. Mas se você nunca planejou, você não consegue iniciar o trabalho, ao menos não de forma inteligente.*

*Esta é a razão porque é tão importante planejar.*

*Dwight D. Eisenhower – Presidente dos EUA de 1953 a 1961<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951> – tradução livre do autor deste texto

4. A questão mais importante do texto de Eisenhower é que:

- a) O processo de planejamento traz uma aprendizagem que será fundamental para absorver as mudanças necessárias durante o projeto.
- b) O planejamento é fundamental para questões emergenciais
- c) Eisenhower considerava que os projetos nunca acontecem conforme planejado.
- d) Para fazer um plano de forma inteligente é preciso ter experiência em fazer planos.

O Guia PMBOK® é muito pobre em questões sobre “como” construir de forma efetivas os produtos dos processos de gerenciamento, como por exemplo um Termo de Abertura, um cronograma ou o próprio Plano do Projeto. Isto se dá porque o Guia PMBOK® se propõe a ser um compêndio (guia) e não a descrição de uma metodologia. Vamos ver como uma técnica diferente propõe critérios para obter efetividade no processo de construção do Termo de Abertura e do Plano do Projeto.

#### 4.3. A técnica do Quadro Lógico

Esta técnica é uma das mais utilizadas no mundo, existe há mais de 40 anos (bem antes do Guia PMBOK®). É empregada sistematicamente por instituições como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, USAID, GTZ, CIDA, muitos governos por todo o mundo, inclusive no Brasil.

A técnica porém não aparece no Guia PMBOK®. Provavelmente porque seu modelo é mais “integrado” e não está alinhado com a estrutura cartesiana de processos e áreas do conhecimento do guia.

Para apresentar esta técnica vamos utilizar o artigo de Peter Pfeiffer publicado pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) e disponível no seguinte link:

[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2846](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2846)

Leia a primeira parte intitulada “Histórico” (páginas 145 e 146 <sup>2</sup>), e responda à questão:

5. A técnica do Quadro Lógico foi criada e aperfeiçoada através dos anos pela necessidade de:
- a) Melhorar a capacidade de avaliar o êxito de projetos e da atribuição de responsabilidades.
  - b) Melhorar a capacidade de controle de projetos.
  - c) Melhorar questões de comunicação, entendimento e compromisso nos projetos
  - d) Todas as anteriores

Vale ressaltar que o Quadro Lógico não é um Plano de Projeto, mas um **resumo** do plano. Veja o que o autor diz a respeito na página 147:

*É importante destacar que o QL não é um plano completo de um projeto. Trata-se apenas de um resumo do plano de intervenção, que fornece respostas basicamente às seguintes perguntas:*

- Por que o projeto deve ser realizado?
- Qual é o seu propósito e quais as mudanças a serem alcançadas?
- Como se pretende produzir melhorias?
- Quais as condições externas que influenciam o alcance dos resultados e dos seus efeitos?
- Como é possível identificar o alcance das melhorias e mudanças?

*Em outras palavras: com a aplicação do enfoque QL, pretende-se definir e mostrar o êxito de um projeto já na fase do seu planejamento. Na prática, definir o êxito de um projeto é um desafio bastante ambicioso, já que na literatura especializada não existe clareza ou unanimidade sobre como definir o êxito de um projeto*

---

2 Não assuste com o número das páginas. Revistas técnicas são numeradas com páginas contínuas através de todo um ano de publicação.

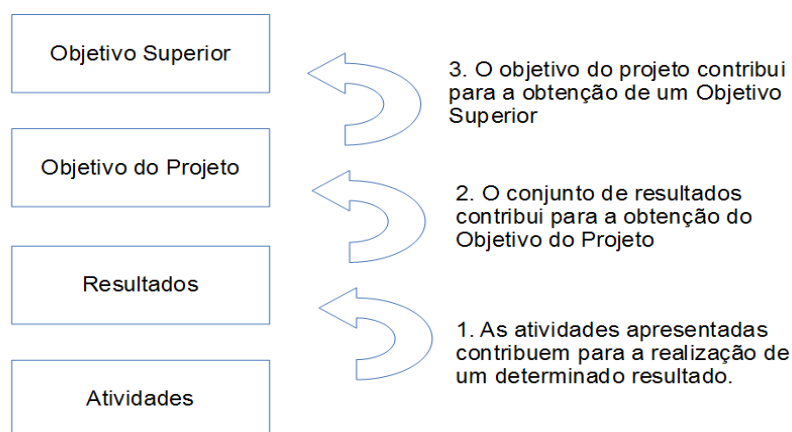
A lógica da técnica está em organizar as informações em uma matriz que poderá ser lida em duas dimensões: horizontal e vertical.

	Lógica da intervenção	Indicadores objetivamente comprováveis	Fontes de comprovação	Suposições importantes
Objetivo superior				
Objetivo do projeto				
Resultados				
Atividades principais				

*Ilustração 3: Estrutura do Quadro Lógico - fonte: Peter Pfeiffer*

A lógica vertical, também chamada de lógica da intervenção, é lida de baixo para cima, da seguinte forma:

## Quadro Lógico – Lógica Vertical



*Ilustração 4: Quadro Lógico - Lógica Vertical - deve ser lida de baixo para cima*



Repare que esta lógica também deve considerar que:

- Não pode haver atividade sem que a mesma esteja mapeada em um resultado. Se houver, então, ou faltam resultados a serem documentados, ou a atividade é desnecessária.
- O conjunto de resultados deve contribuir para o Objetivo do Projeto. Se não está claro como um resultado contribui para o objetivo, provavelmente há um erro de planejamento e este resultado (e suas atividades) devem ser reconsiderados.

Veja um exemplo apresentado por Pfeiffer (página 164):

**Primeira coluna: Lógica da intervenção**

Definição	Lógica da intervenção
É o objetivo ao qual o projeto pretende contribuir. A contribuição deve ser significativa (mensurável). É possível que ele seja alcançado somente algum tempo depois da conclusão do projeto.	<b>Objetivo superior</b> Situação socioeconômica da região melhorada.
É o propósito do projeto. Ele descreve a situação futura desejada e realisticamente alcançável. É o foco da intervenção e, portanto, deve existir apenas um objetivo do projeto. Idealmente, ele mostra as mudanças desejadas.	<b>Objetivo do projeto</b> Agricultores aplicam novas técnicas na produção de arroz.
São bens ou serviços produzidos pelo projeto, e apenas pelo projeto. Esses produtos têm de ser gerenciáveis e alcançáveis com os recursos disponíveis. Os resultados são aquilo que é entregue pelo projeto ( <i>deliverables</i> ).	<b>Resultados</b> 1. Sistema de irrigação implantado e funcionando. 2. Serviço de assistência agrícola está fortalecido. 3. Financiamento para mecanização é facilitado. 4. Sistema de comercialização implantado e funcionando. 5. Agricultores capacitados.

*Ilustração 5: Exemplo da Lógica da Intervenção (lógica vertical)*

Repare que neste quadro está “escrito” que os responsáveis pelo projeto consideram que:

*“uma nova técnica de produção de arroz”*

só pode ser considerada **“implantada”** se o conjunto dos resultados:

- *sistema de irrigação*
- *serviço de assistência técnica*
- *sistema de financiamento*
- *sistema de comercialização*
- *capacitação*

... **todos** tiverem sido alcançados.

O que acabamos de fazer foi **definir** o que significa **“nova técnica de produção de arroz”**, através de um conjunto de resultados.

Mas isto não é suficiente.

Como vamos saber se um resultado realmente foi alcançado? Como vamos comprovar se ao alcançarmos o conjunto de resultados vamos também alcançar o objetivo?

É possível medir os resultados e os objetivos?

Para responder a estas perguntas vamos utilizar a lógica horizontal (Ilustração 6).

Perceba que o que chamamos de *“lógica”* aqui não deve ser interpretada de forma cartesiana. Pfeiffer comenta que (página 149):

*Falar de lógica é inevitável quando se trata de uma metodologia que se chama QL. Mas, na prática, pode-se verificar que, ao contrário do que isso sugere, lógica não significa necessariamente coerência de raciocínio ou de idéias de uma forma universal. Por exemplo, encontram-se dois conceitos na literatura sobre o QL que são interpretados de maneiras diferentes: a lógica vertical e a lógica horizontal.*

A lógica vertical diz respeito à primeira coluna, a lógica da intervenção, segundo a qual insumos e trabalho (atividades) aplicados produzem resultados, esses provocam um efeito (objetivo do projeto), que por sua vez contribui para um objetivo superior. A Lewis Grant Associates (s/d), por exemplo, define esse raciocínio como a lógica vertical.

Mas o raciocínio da GTZ (BOLAY, 1993, p.59) é que essa relação será incompleta se não forem levadas em consideração as suposições importantes, que complementam a cadeia lógica, pois são consideradas essenciais. Por isso, a ascensão de um nível (de resultados, por exemplo) para o próximo nível superior (objetivo do projeto) seria possível apenas com a inclusão das suposições. Daí, a lógica vertical consistiria de: resultados alcançados mais suposições no mesmo nível (de resultados) levam ao nível imediatamente superior (objetivo do projeto).

O outro conceito é a lógica horizontal. Conforme Bolay (op. cit.), essa seria composta pelo resultado (ou objetivo do projeto, ou objetivo superior) mais seus respectivos indicadores objetivamente comprováveis, mais suas respectivas fontes de comprovação, todos encontrando-se no mesmo nível do quadro e, portanto, numa linha horizontal. Já a Lewis Grant Associates (s/d) raciocina que, além dos indicadores e das fontes, as suposições também se encontram no mesmo nível e, portanto, esses últimos fariam parte da lógica horizontal.

O exemplo mostra como é difícil alcançar uma definição conceitual sobre lógica, mesmo antes de se discutirem os conteúdos. Por outro lado, nesse caso, as diferenças conceituais não têm maiores implicações práticas. Ambas as explicações têm razão e ambas poderiam chegar ao mesmo preenchimento do QL.

# Quadro Lógico – Lógica Horizontal

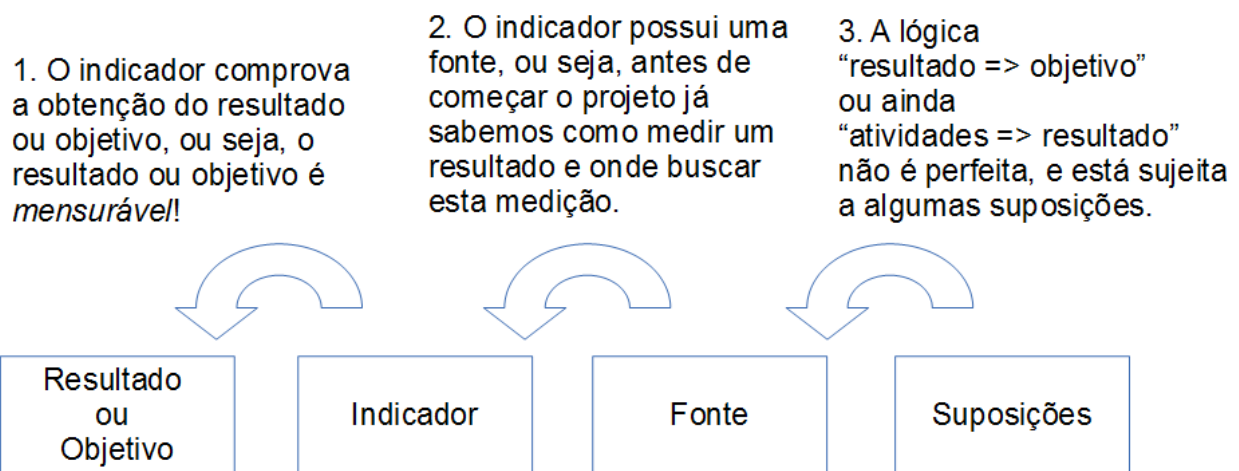


Ilustração 6: Quadro Lógico - lógica horizontal

Vamos voltar a falar mais de suposições quando formos discutir Gerenciamento de Riscos.

Considere a figura da página 164 – quadro “Primeira coluna: Lógica da intervenção” – para responder as próximas 3 perguntas:

6. A sentença “**Diminuição da emigração e aumento do percentual de famílias que decidem manter-se na região**” pode ser substituto para qual dos itens abaixo:
- a) A sentença proposta poderia ser o **Objetivo Superior** para o projeto
  - b) A sentença poderia ser o **Objetivo do Projeto**
  - c) A sentença poderia ser incluída como mais um **Produto** do projeto
  - d) A sentença se enquadra como uma **Atividade** para o projeto
7. A sentença “**Projetos de pesquisa tecnológica para desenvolvimento de técnicas específicas para a região realizados**” pode ser um substituto para qual dos itens abaixo:
- a) A sentença proposta poderia ser o **Objetivo Superior** para o projeto
  - b) A sentença poderia ser o **Objetivo do Projeto**
  - c) A sentença poderia ser incluída como mais um **Produto** do projeto
  - d) A sentença se enquadra como uma **Atividade** para o projeto
8. A sentença “**Serviços de assistência social implantado para atuar sobre forças de desestruturação familiar**” pode ser avaliada como:
- a) a sentença propõe um **Produto** que não deve ser incluído no projeto porque não colabora com o objetivo do mesmo
  - b) A sentença indica um **Problema ou Necessidade** e não um **Produto** do projeto
  - c) A sentença poderia ser incluída como mais um **Produto** do projeto
  - d) A sentença poderia ser substituto para o **Objetivo** do projeto.

Considere o quadro da página 166 “Quarta Coluna – Suposições importantes” para responder às perguntas a seguir.

9. As colunas “lógica de intervenção” e “suposições importantes” devem ser lidas da seguinte forma:

- a) Caso haja novas migrações para a região do projeto, os agricultores não aplicarão as novas técnicas de produção e portanto não haverá uma melhoria na situação sócio-econômica.
- b) Para haver uma melhoria na situação econômica da região é preciso não apenas que os agricultores apliquem as novas técnicas de produção, mas também que a política de desenvolvimento priorize a produção de arroz.
- c) A política de desenvolvimento considera que a produção de arroz deverá ser priorizada para que haja uma melhoria nos indicadores de medição sócio-econômica da região, mesmo que ocorra um processo migratório.
- d) Mesmo que os agricultores apliquem as novas técnicas de produção, caso haja migrações para a região os indicadores não apresentarão melhora na situação sócio-econômica da região.

#### 4.4. Partes Interessadas

Um dos maiores desafios na construção do Termo de Referência e na definição do Objetivo do projeto é conseguir fazê-lo de forma a atender à diferentes expectativas das partes interessadas.

Identificar as partes interessadas, já é um desafio em si. Identificar os interesses de cada parte, mais difícil ainda. Por fim, conseguir definir um objetivo que atenda a todos os interesses, trata-se de tarefa hercúlea. Muito mais fácil é ignorar isto e ir direto para o planejamento: *para todo problema complexo há uma solução clara, simples e errada* (H.L.Mencken).

**a) Festa de Aniversário**

Leia o texto e responda às questões.

*Está chegando o aniversário de 10 anos de seu filho, e ele já lhe lembrou várias vezes que você prometeu fazer uma “grande festa” este ano. Sua mulher também está muito animada, já que será a primeira festa que vocês darão desde que se mudaram faz 8 meses para a casa nova, e ela quer mostrar a casa para a família e os amigos. Mas para isto, será preciso terminar algumas pequenas reformas na fachada e no jardim da casa.*

*Até a sua sogra, a quem sua esposa sempre costuma ouvir, está empolgada e passou o telefone de algumas doceiras amigas dela que fazem “bolos e doces deliciosos”, e considera esta uma grande oportunidade para reunir a família.*

*Infelizmente, você teve despesas extras quando fez a mudança para a casa nova, e está com o orçamento doméstico bastante apertado. Além disso, sua esposa está desempregada, mas você não se sente confortável em usar isto como argumento, uma vez que ela sempre trabalhou e na maior parte do tempo recebia um salário maior que o seu. Você não quer desapontar seu filho, mas não pode comprometer o orçamento da família.*

10. Indique abaixo quem são as partes interessadas na Festa de Aniversário:

- a) O pai, a mãe e o filho.
- b) A sogra, os parente, os vizinhos.
- c) Os amigos do filho, a doceira e o jardineiro.
- d) Todos os listados nos itens a, b e c.

11. Para este projeto devemos considerar:

- a) As opiniões de todas as partes interessadas devem ser igualmente consideradas.
- b) É comum em projetos termos interesses conflitantes. Por isso é tão importante o desenvolvimento do consenso.
- c) As opiniões das partes possuem relevâncias diferentes
- d) “b” e “c” estão corretas

#### 4.5. Referências

1. Pfeiffer, Peter. *O Quadro Lógico – um método para planejar e gerenciar mudanças.*

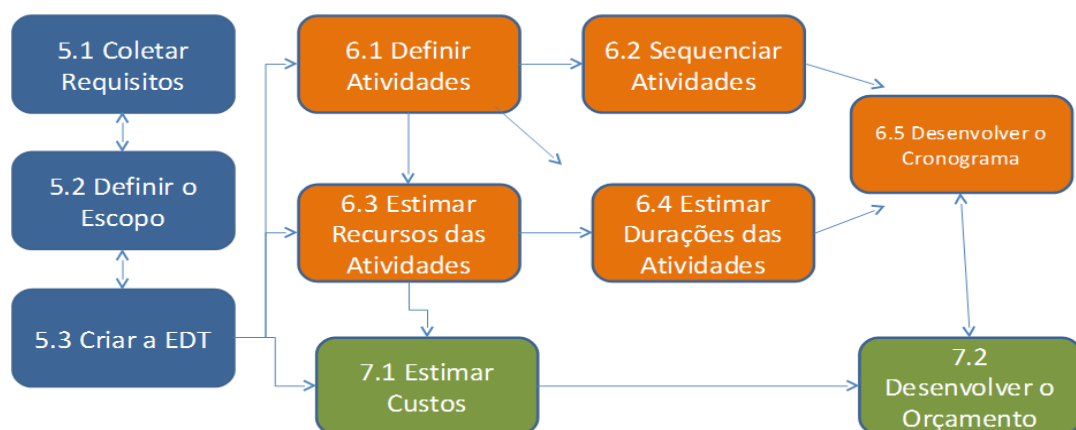
## 5. Planejamento Integrado

Os processos de Iniciação são responsáveis por estruturar o projeto de forma que ele possa atender às expectativas das principais partes envolvidas.

Ao contrário do que se imagina, projetos que sofrem com excesso de mudanças de escopo não são projetos

### 5.1. Processos de Planejamento do Guia PMBOK®

A Ilustração 7 mostra os processos de planejamento das áreas de Escopo, Tempo e Custo, conforme apresentados pelo Guia PMBOK®.



*Ilustração 7: Processos de Planejamento - Escopo, Tempo e Custo - Guia PMBOK®*

O que temos que ter em mente ao “ler” o diagrama é que o mesmo não se trata de um fluxograma. Ou seja, as flechas do diagrama **não** representam uma sequência na qual os processos devem ser executados. Isto pode ser verificado por uma simples conferência com a realidade dos projetos: muitas vezes se inicia o planejamento com uma restrição de prazo (processo 6.4), e somos obrigados a buscar recursos necessários (processo 6.3) para atender à esta restrição.

Ao contrário, podemos “ler” as flechas como dependências entre os resultados dos processos. Se houver uma modificação de algum resultado de um dos processos, os resultados dos processos “subsequentes” poderão ser afetados e deverão ser revistos: se um determinado recurso não estará mais disponível para o projeto (resultado do processo 6.3) então, deve-se verificar o impacto disto nos resultados dos processos “subsequentes” 6.4, 6.5 e 7.2 (perceba a flecha bidirecional entre 6.5 e 7.2).

Uma segunda informação muito importante deste diagrama é que se seguirmos o sentido das flechas do final para o início, veremos que o resultado do qual todos os demais são dependentes é o resultado do processo 5.3. Por este e outros motivos, o resultado do processo 5.3 – a EDT – é considerada a ferramenta de planejamento mais importante de um projeto.

O que é uma EDT?

Neste momento, sugerimos que interrompa a leitura deste texto para ler o artigo “Escopo do Produto e Escopo do Trabalho”.

### a) **Omelete com Queijo**

*Fazer uma omelete requer prática. Especialmente quanto ao ponto de aquecimento da frigideira: ela deve estar quente o suficiente para que a omelete não grude, mas não tão quente a ponto de queimá-la.*

*Ingredientes:*

-> 2 ovos

-> ½ xícara de queijo ralado

-> 1 colher de óleo

-> tempero (sal, pimenta, orégano, salsinha e cebolinha)

*Modo de Preparo:*

*Aqueça a frigideira homogeneamente. Enquanto a frigideira está aquecendo, quebre dois ovos em uma tigela, acrescente sal, pimenta, orégano, salsinha e cebolinha bem picadas a gosto; bata até a mistura ficar homogênea. Teste a frigideira espirrando água nela com as mãos (a água deve evaporar instantaneamente). Coloque um fio de óleo sobre a frigideira (1 colher), e derrame a mistura. Espere a omelete endurecer. Um*



objetivo importante de uma omelete é terminar com uma frigideira limpa!. Derrame o queijo sobre a omelete e dobre sobre ela mesma (o queijo vai derreter com o calor da omelete). Sirva quente.

Questões:

12. Qual das seguintes afirmações melhor representa o **objetivo** e o **produto** do projeto “Fazer uma Omelete” (use os conceitos de “Objetivo do Projeto” e “Resultados” da técnica do Quadro Lógico):
- O produto é uma omelete com queijo, e o objetivo é fazê-la sem que grude na frigideira.
  - O objetivo é saciar a fome, e o produto é uma omelete.
  - Os produtos são ovos, óleo e temperos e o objetivo é fazer uma omelete com queijo.
  - O objetivo é documentar a melhor forma de se fazer uma omelete, e o produto é a própria omelete e a documentação do método de produção.
13. Qual a diferença entre as duas estruturas da Ilustração 8?

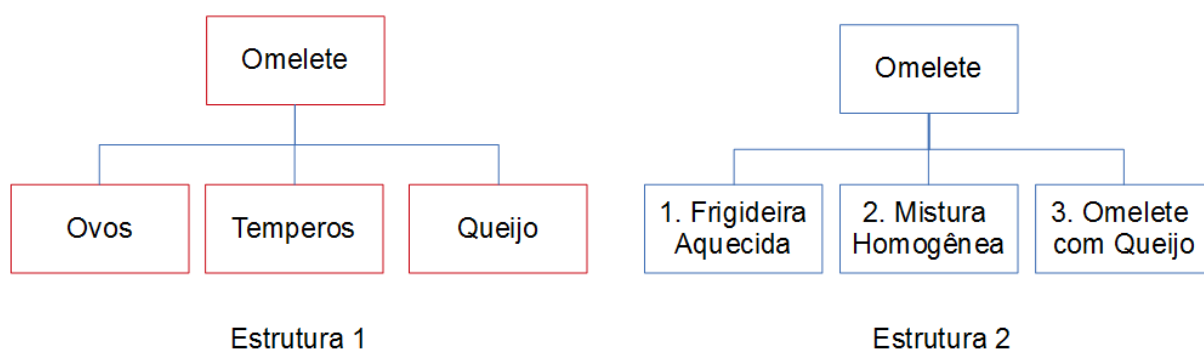


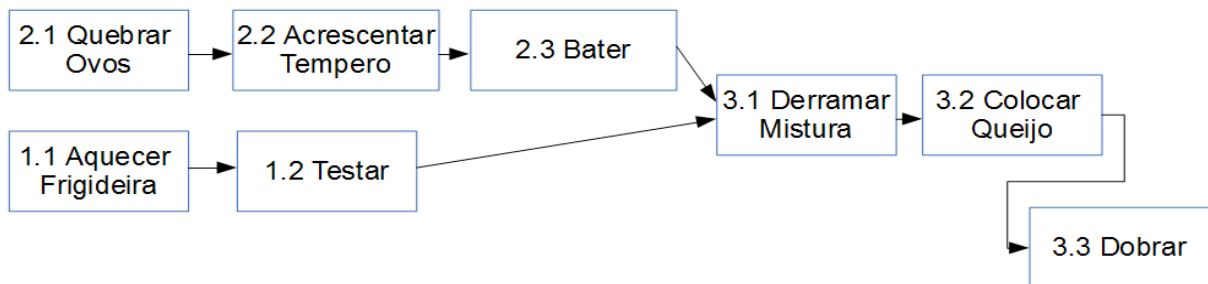
Ilustração 8: Estruturas que representam o escopo

- A estrutura 1 mostra os insumos para se fazer uma omelete, enquanto a estrutura 2 mostra resultados intermediários do projeto de se fazer uma omelete.

- b) A estrutura 1 mostra a decomposição do produto omelete, enquanto a estrutura 2 mostra a decomposição do trabalho de se fazer uma omelete (trabalho este representado pelos resultados intermediários obtidos).
- c) A estrutura 1 mostra uma visão de produto, a estrutura 2 mostra uma visão de planejamento.
- d) Todas as alternativas estão corretas.

14. Qual das redes de atividades da Ilustração 9, melhor representa as precedências entre as atividades do projeto “fazer uma omelete”?

Rede 1:



Rede 2:

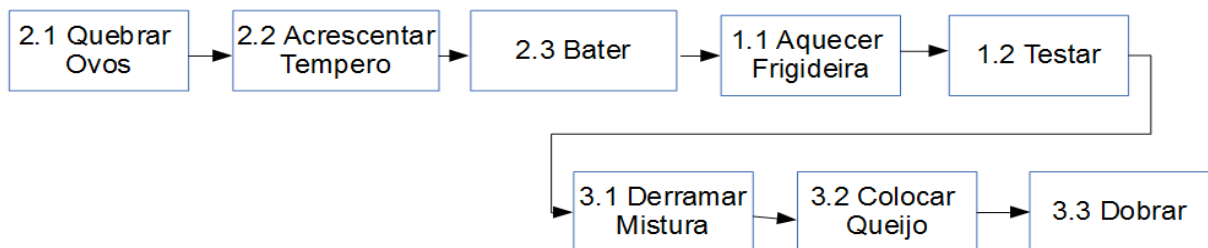
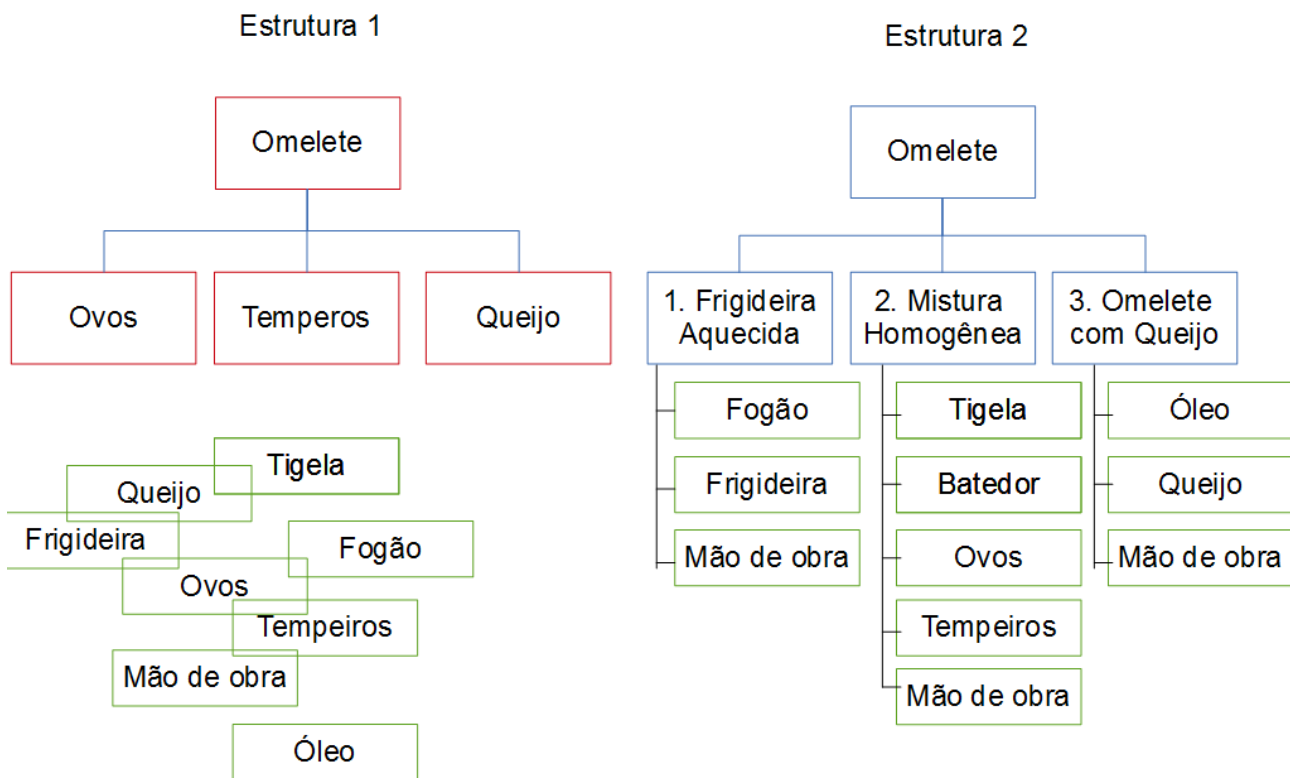


Ilustração 9: Redes de atividades para o projeto "Fazer uma Omelete"

- a) rede 1
- b) rede 2
- c) ambas são válidas
- d) ambas não são válidas

15. Para estimar os custos do projeto “Fazer uma Omelete” é preciso identificar os recursos necessários. O que podemos dizer sobre as estruturas da Ilustração 10?



*Ilustração 10: Planejamento de recursos*

- A estrutura 1 não ajuda no planejamento de recursos, enquanto que com a estrutura 2 é mais fácil estimar os recursos necessários.
- Não é possível mapear recursos na decomposição do produto, enquanto que na decomposição do trabalho o mapeamento de recursos se assemelha ao método do Quadro Lógico.
- A estrutura 1 é ótima para entendermos o produto, mas para entendermos como fazer o produto e quais atividades e insumos são necessários é melhor usar a estrutura 2.
- Todas as alternativas estão corretas.

16. Leia o texto fornecido. E desenvolva um cronograma conforme indicado:

**Contexto:**

*Você trabalha em uma empresa que está prestes a mudar de endereço: irá para um novo escritório próximo do atual, porém em um prédio recém-construído.*

*Seu diretor nomeou você responsável por organizar a mudança, conduzir os preparativos e garantir que o novo espaço esteja adequado para as necessidades da nova empresa.*

*Para o novo escritório, o diretor deseja uma pintura moderna e já lhe indicou um pintor conhecido dele que sabe fazer as texturas que ele deseja. Em conversa com o pintor, este lhe informou que precisará de 5 dias para realizar a pintura, mas que poderá diminuir para 4 dias, caso possa trabalhar até mais tarde, mas neste caso, ele lhe cobrará um adicional de 20% do valor contratado.*

*Você contratou uma empresa de mudanças que estimou 2 dias para fazer as mudanças dos móveis e equipamentos: 1 dia para retirada dos móveis do escritório velho e 1 dia para colocação no escritório novo. A empresa solicitou que fosse elaborado um “plano de colocação dos móveis e equipamentos” e que os mesmos fossem etiquetados e que as salas do novo escritório fossem numeradas.*

*Por se tratar da primeira ocupação do novo prédio, será necessário solicitar a ligação da luz. A empresa de energia tem por padrão fazer a ligação da luz em até 48 horas após a solicitação.*

*Em contato com a empresa de telefonia, esta lhe informou que realizará a instalação das linhas em 24 horas após a solicitação. Porém, antes é necessário instalar o equipamento de PABX.*

*A instalação do PABX é feita pela mesma empresa responsável pela instalação da infraestrutura de redes e do servidor. A empresa faz a instalação de toda a solução em 1 dia, mas é preciso agendar com pelo menos 5 dias de antecedência.*

*O escritório atual fica em um espaço alugado. O contrato de aluguel terminará no final do mês e hoje é o dia 20 de agosto de 2013.*

**Exercício:**

Utilizando uma ferramenta de cronogramação (OpenProject, MS-Project, etc):

- a) Uma lista das atividades do projeto
- b) Relacione as atividades indicando as precedências (dependências) entre elas
- c) Indique quais recursos participarão de cada atividade

## 6. Ciclo de Vida do Projeto

No capítulo 2 intitulado “Um Modelo para o Gerenciamento de Projetos” dissemos que o modelo do Guia PMBOK organiza o conjunto do conhecimento em Gerenciamento

de Projetos em 3 perspectivas:

- 10 áreas do conhecimento,
- 5 grupos de processo, e
- 1 Ciclo de Vida

Naquele momento porém, não comentamos nada a respeito do Ciclo de Vida. Vamos fazê-lo agora.

### 6.1. Como se faz um desfile de escola de samba

O artigo abaixo foi retirado do jornal Folha de São Paulo, publicados em 30 de janeiro de 2005. Leia o texto acompanhe com a ilustração disponibilizada no artigo.

Pedro Soares – da Sucursal do Rio

*O Carnaval do Rio fica a cada ano mais rico, mas muito dinheiro nem sempre determina o resultado do desfile ou é condição para um efeito que agrada o público.*

*As principais diferenças entre uma escola com mais recursos e outra menos abastada surgem na escolha dos materiais utilizados e no número de profissionais envolvidos. O quanto é gasto não altera, porém, o processo de criação, sempre muito parecido em todas as agremiações.*

*Da ideia inicial do carnavalesco à materialização de um desfile, uma escola de samba percorre um longo percurso. Tudo começa com a escolha do tema, atribuição, em geral, a cargo do carnavalesco. Para desenvolver o “embrião” do desfile, o carnavalesco precisa de vários “insumos”: boa pesquisa que levante informações e imagens do assunto, equipe afinada e com gente suficiente para aprontar tudo a tempo.*

*Escolhido o tema e feita a pesquisa que o fundamenta, os carnavalescos começam a preparar a sinopse do enredo – texto que sintetiza suas ideias e serve de base para a composição dos sambas.*

Max Lopes, carnavalesco da Mangureira, diz que pensa primeiro nas cores que usar[á] no desfile, antes mesmo de escrever a sinopse. A partir dessa escolha, cria fantasias e alegorias. Para Paulo Barros, da Tijuca, a sinopse é “secundária”. Primeiro, ele seleciona as melhores imagens da pesquisa para, a partir delas, estruturar as alas e os carros que utilizará no desfile.

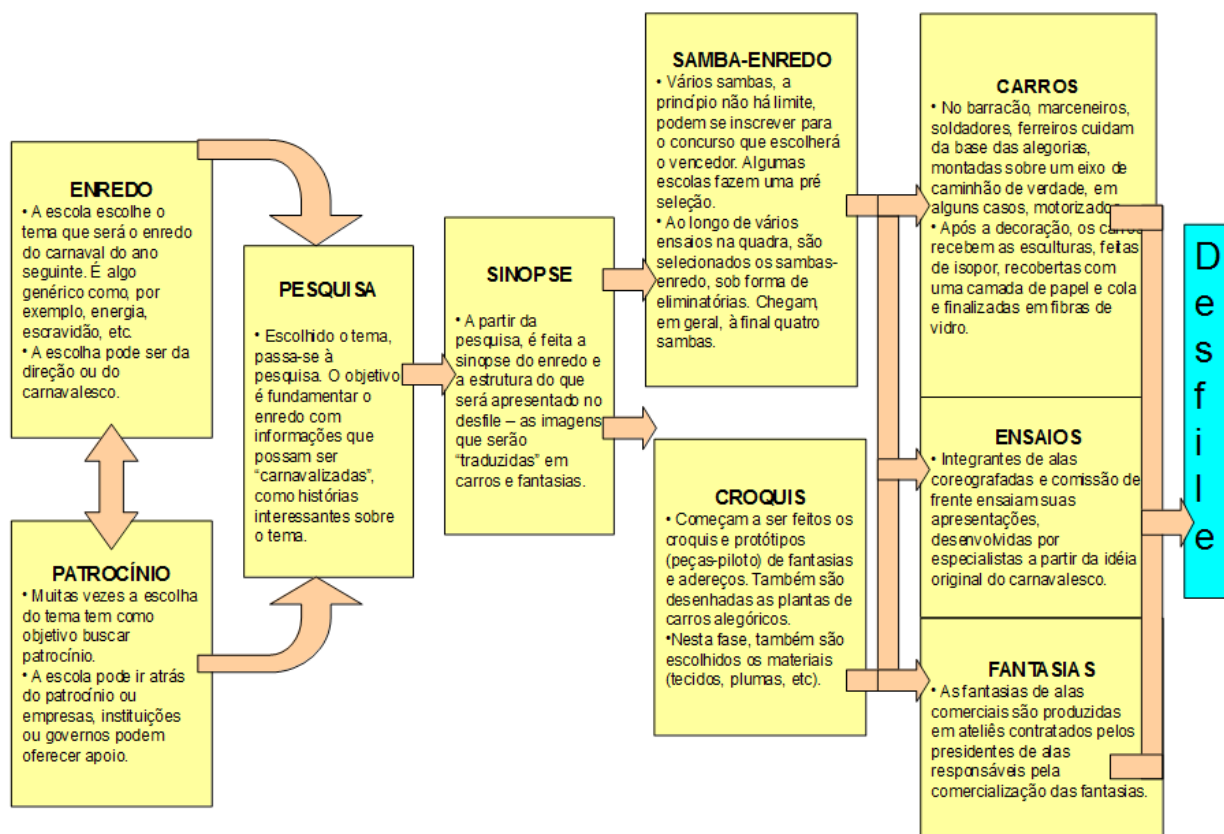


Ilustração 11: Como se faz um desfile de escola de samba

Mas há carnavalescos que valorizam muito o texto da sinopse. Neste ano, a carnavalesca Rosa Magalhães, da Imperatriz, fez sua sinopse sobre os autores infantis Hans Christian Andersen e Monteiro Lobato no formato de cordel, facilitando o trabalho dos compositores.

A Tijuca,, por sua vez, levará à Sapucaí lugares imaginários e míticos ou religiosos, como Oz, Sítio do Pica-Pau Amarelo, Castelo do Drácula, purgatório, etc. Para dar unidade a coisas tão distintas, Barros procurou um “fio condutor”. Elegeu para o “cargos” Dom Quixote, personagem criado por Cervantes e que completa 400 anos em 2005.

Da Sinopse à execução, os primeiros passos são os croquis e as plantas de carros alegóricos, além

*dos protótipos das fantasias. Depois, começa o trabalho no barracão – onde são feitas as esculturas, estrutura, decoração e pintura dos carros – e dos ateliês, nos quais costureiras dão forma a fantasias, adereços e sapatos. Paralelamente, os sambas são selecionados na quadra da escola, geralmente por concurso – embora o presidente ou patrono da agremiação muitas vezes interfira e até proclame o vencedor. A cada fim de semana há uma eliminatória. O samba-enredo é escolhido em setembro ou outubro, quando começam os ensaios semanais. Em janeiro, os aderecistas dão o acabamento nos carros e as últimas fantasias são feitas.*

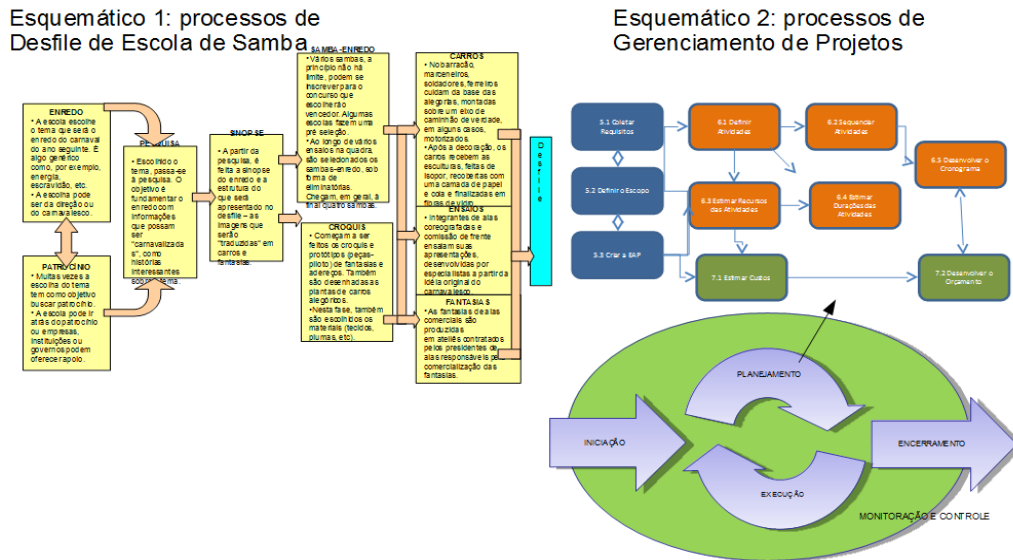
Responda às perguntas:

17. O jornalista apresenta um esquemático de como se faz um desfile de escola de samba. O que representam as **caixas** da Ilustração 11?
- a) As caixas representam processos. Um processo é uma abstração de um conjunto de atividades. Assim, uma escola para fazer a pesquisa tem que realizar uma viagem, enquanto outra escola deve investigar a biografia de um homenageado. De uma forma genérica a viagem ou o estudo são representados pelo processo “Pesquisa”.
  - b) As caixas representam processos, porém o jornalista utiliza o nome dos produtos destes processos para nomear o processo em si. Ou seja, o processo de “Escolher o samba-enredo” foi nomeado “samba-enredo”. Usar o nome do resultado para nomear o processo é um recurso pobre, porém comum.
  - c) As caixas representam grupos de atividades que são realizadas mais ou menos em sequência, podendo haver sobreposição na execução das mesmas.
  - d) “a”, “b” e “c” estão corretas.
18. Como o diagrama pode ajudar no planejamento de recursos?
- a) Os recursos não podem ser planejados neste diagrama, é preciso uma EDT (como visto anteriormente) para planejar os recursos.

- b) Para planejar recursos é necessário fazer um cronograma, não é adequado planejar recursos em um diagrama de Ciclo de Vida com processos.
  - c) Os recursos são planejados conforme características da área de negócio do projeto e devem estar disponíveis durante todo o tempo de sua execução.
  - d) Os processos geram resultados. Como visto no exemplo da omelete, podemos planejar os recursos conforme os resultados (e consequentemente os processos) a serem gerados. Um diagrama de ciclo de vida é uma espécie “gabarito” para uma EDT (estrutura de resultados).
19. Sabemos que aprovações intermediárias são necessárias em projetos de longa duração para que os resultados obtidos até aquele momento não sejam mais questionados. São momentos chamados de “go / no-go”.
- Em que momento do projeto do carnaval são necessárias aprovações?
- a) Após os processos de “Enredo” e “Patrocínio” pois escolhido o tema do desfile e fechado o patrocínio, voltar atrás pode inviabilizar o projeto.
  - b) Após a elaboração da “Sinopse” pois a partir daí interromper o processo de escolha do samba-enredo ou de elaboração dos croquis seria muito caro para o projeto.
  - c) Após a escolha do “samba-enredo” e dos “croquis”, pois com estes dois resultados serão iniciados os processos de produção, e reverter este trabalho seria inviável.
  - d) Todas as alternativas estão corretas.
20. Que nome recebe o intervalo entre aprovações de “go / no-go”?
- a) Fases do projeto
  - b) Etapas do projeto
  - c) Estágios do projeto
  - d) Todas as opções acima são sinônimos e estão corretas



21. Na Ilustração 12, o esquemático 1 mostra processos de realização de um projeto de desfile de escola de samba. Já o esquemático 2 mostra processos de Gerenciamento de Projetos. Como o esquemático 1 se relaciona com o esquemático 2?



*Ilustração 12: Esquemáticos com grupo de processos de negócio e grupo de processos de gerenciamento de projetos*

- a) Os processos de Gerenciamento de Projeto se repetem a cada fase ou etapa do Ciclo de Vida do projeto.
- b) Os processos de negócio (fazer um desfile de escola de samba) são os que conduzem o projeto, os processos de gerenciamento de projeto são auxiliares e se repetem a cada etapa.
- c) Os processos de desfile de escola de samba são exclusivos do negócio em questão, os processos de Gerenciamento de Projetos se aplicam aos projetos de desfile de escola de samba, assim como a outros tipos de projetos, como por exemplo, construção civil e tecnologia da informação.
- d) Todas as opções estão corretas.

## 6.2. Ciclos de Vida de Projetos

Um Ciclo de Vida de Projeto é um conjunto de processos que representam um grupo de atividades de negócio. Estes processos são específicos das áreas de negócio e raramente aparecem nos livros de Gerenciamento de Projetos. Para ver um Ciclo de Vida de Projetos da Construção Civil deve-se buscar livros que tratam do tema da construção civil. Para ver um Ciclo de Vida de Projeto de Tecnologia da Informação (TI) deve-se buscar livros que tratam de projetos de TI.

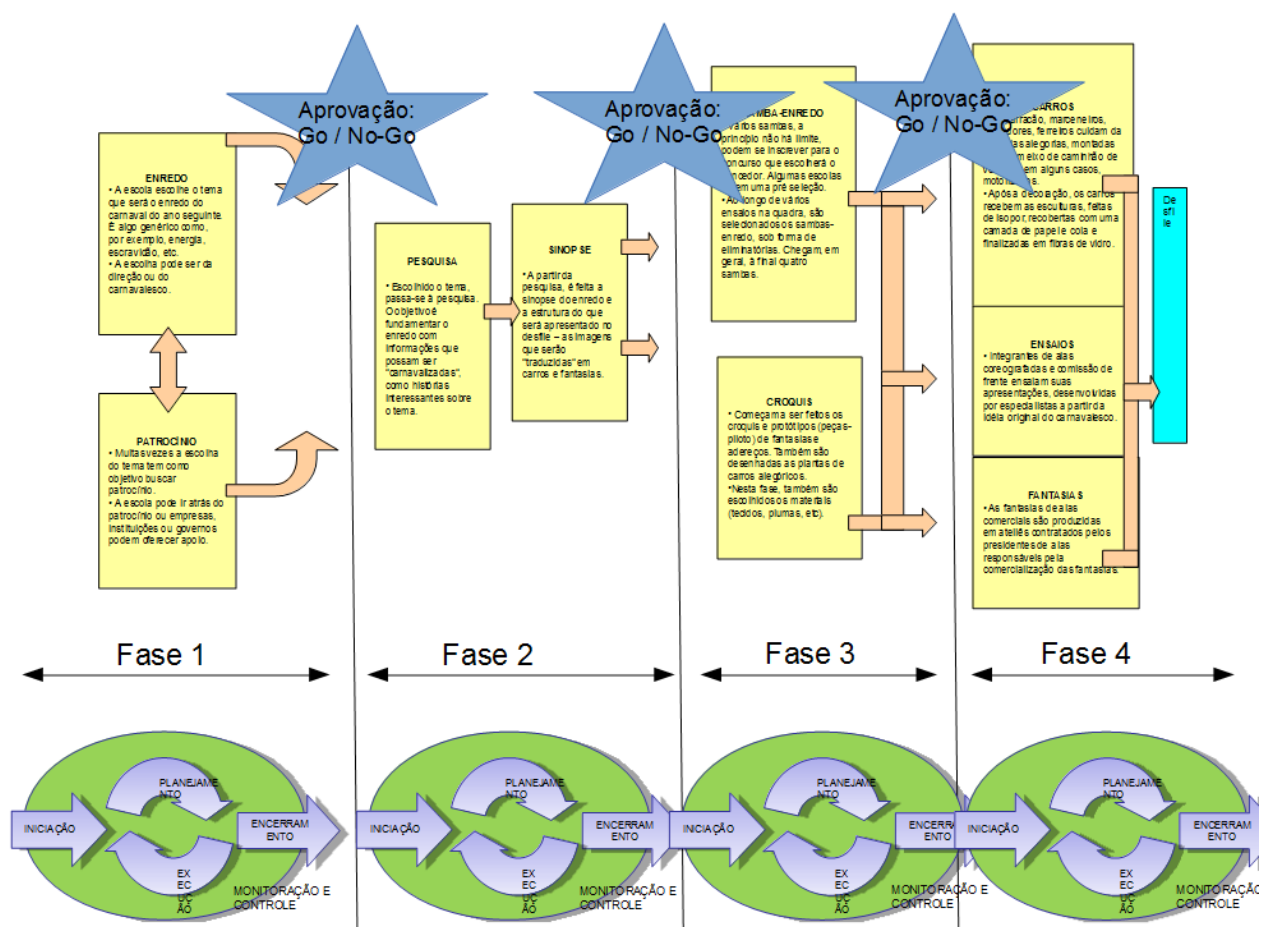


Ilustração 13: Esquemático com processos de negócio e processos de gerenciamento

Ao contrário, os processos de Gerenciamento de Projetos são comuns às diversas áreas de negócio, ou seja, os mesmos processos atendem a diferentes áreas de

negócio.

Porém devemos lembrar que quem dita o andamento de um projeto são os processos de negócio e não os processos de gerenciamento.

Os processos de gerenciamento se repetem a cada etapa ou fase do ciclo de vida de um projeto, como mostrado no esquemático da Ilustração 13.

Segundo o Guia PMBOK®, um Ciclo de Vida de Projeto é uma ferramenta indispensável ao processo de planejamento porque através dele é possível obter ajuda no planejamento das seguintes atividades:

1. Identificação dos resultados ou EDT do projeto: um ciclo de vida indica quais resultados macro devem ser gerados durante o projeto.
2. Identificação das principais atividades: um ciclo de vida indica quais processos são necessários e com isto a equipe pode organizar as principais atividades e um cronograma.
3. Identificação dos recursos e de seu uso através da duração do projeto.
4. Facilita o processo de estimativa de custos e de duração.
5. Prevê momentos onde deve-se buscar aprovação sobre os resultados obtidos até aquele instante, nos níveis superiores da direção envolvida com o projeto.

Você conhece algum ciclo de vida para projetos de TI?

Você utiliza nos seus projetos algum ciclo de vida específico?

Como ele oferece as informações da lista acima?