

# Introdução ao Gerenciamento de Projetos (IGP)

## Aula 07

### Processo 4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura

#### Objetivos Específicos

- Entender o propósito, característica e resultados do processo.

#### Temas

Introdução

1 Processo 4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

2 Entradas

3 Ferramentas e técnicas

4 Saídas

Considerações finais

Referências

## Introdução

Depois de um longo embasamento teórico, caro(a) aluno(a), chegou o momento de ter um contato prático com o primeiro processo do Guia PMBOK: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (TAP). Nesta aula você estudará os fundamentos do processo para desenvolver o primeiro artefato do seu projeto. O Termo de Abertura do Projeto confirma e formaliza a existência de um projeto.

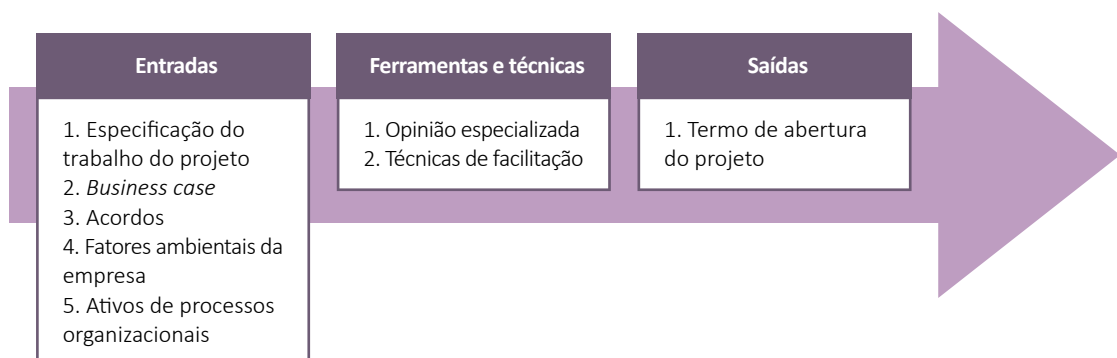
### 1 Processo 4.1 – Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Caro(a) aluno(a), agora que você já tem uma visão geral sobre gerenciamento de projetos, você vai se envolver e compreender sobre o primeiro processo do grupo de processos de Iniciação: Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto. Nesta aula você também vai elaborar o Termo de Abertura do seu Projeto. Faça-o com carinho, pois ele será um apêndice do seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é o documento que formaliza a existência de um projeto (VARGAS, 2009, p. 54) e oferece uma linha de base para os trabalhos do gerente de projetos. Este documento estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante, o que é fundamental para que o gerente de projetos receba a autoridade para planejar e executar o projeto, bem como definir os limites e formalizar o aceite do projeto e o comprometimento da direção executiva. O Termo de Abertura não é considerado um contrato, porque não há pagamento, promessa ou troca de dinheiro envolvidos na sua criação (PMI, 2013, p. 68).

Assim como os demais processos do Guia PMBOK, o processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto possui suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas, conforme ilustra a Figura 1.

**Figura 1 – Desenvolver o Termo de Abertura: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas**



Fonte: PMI (2013, p. 66).

## 2 Entradas

O guia PMBOK apresenta cinco entradas para esse processo, as quais serão detalhadas adiante.

### 2.1 Especificação do Trabalho do Projeto (ETP)

Esta entrada trata-se de um descritivo do produto, serviço ou resultado que se espera ser entregue pelo projeto. Caso o projeto seja interno, ou seja, um projeto para a própria organização, esse documento, na maior parte dos casos, é escrito pelo patrocinador. Caso o projeto seja externo, regularmente é o cliente comprador quem o escreve. O PMI considera as seguintes opções como uma ETP:

- **Necessidade de negócios:** descrição de uma necessidade baseada em uma demanda de mercado, avanço tecnológico, requisito legal, regulamentação governamental, entre outros. Normalmente a necessidade de negócios está relacionada às necessidades da própria organização (HELDMAN, 2013, p. 72).
- **Descrição do escopo do produto:** descreve as características do produto, serviço ou resultado que o projeto deve trazer. Lembre-se, caro(a) aluno(a), que esta descrição não possui muitos detalhes, e que deve evoluir conforme o projeto avança.
- **Plano estratégico:** descreve a visão estratégica, as metas e os objetivos da organização. O alinhamento com o plano estratégico abona o projeto para que contribua com os objetivos da organização (PMI, 2013, p. 68).

É com base em um desses elementos que o Termo de Abertura do Projeto será desenvolvido.

### 2.2 Business Case (Caso de Negócio)

O *Business Case* é um documento que descreve informações sobre as perspectivas do negócio, a relação de custo-benefício do projeto e as necessidades e demandas para determinar se o investimento está justificado e se vale a pena empreender o projeto.

Para a criação de um *Business Case*, geralmente é realizado um estudo de viabilidade, que examina as necessidades e demandas de negócio, bem como as oportunidades, as limitações e os riscos para o projeto e para os negócios da organização (HELDMAN, 2013, p. 72). É importante que o patrocinador concorde com o escopo e com as limitações do *Business Case*. Segundo o PMI (2013, p. 69), alguns fatores são comumente apresentados em um *Business Case*, como segue:

- Demanda de mercado (uma companhia de tecnologia autoriza o desenvolvimento de um novo tipo de segurança para caixas eletrônicos que reduz ações de fraudes realizadas neste tipo de equipamento);
- Necessidade organizacional (uma organização autoriza um projeto que reduz os custos operacionais de uma organização);
- Solicitação de cliente (uma organização de telefonia autoriza um projeto em uma determinada região onde os clientes têm exigido banda larga de internet mais veloz, o que demanda instalação de tecnologias como fibra óptica);
- Avanço tecnológico (uma organização autoriza um projeto para utilização de *drones* para entrega de mercadorias compradas pela internet);
- Um requisito legal (uma fabricante de tintas autoriza um projeto que define novas normas para o manuseio adequado de determinado produto);
- Impactos ecológicos (uma fábrica de lápis autoriza um projeto que reduz o impacto ambiental utilizando matéria-prima de reflorestamento);
- Necessidade de natureza social (uma organização não governamental de um país autoriza um projeto para formação de alunos estrangeiros em universidades locais).

## 2.3 Acordos

Descreve as intenções iniciais de um projeto (PMI, 2013, p. 70). Os acordos geralmente têm natureza jurídica e podem ser contratos, memorandos de entendimento, cartas de acordo, *e-mail*, entre outros tipos de acordos por escrito. Por exemplo, o contrato de um cliente com o fornecedor contratado para realizar o trabalho do projeto.

## 2.4 Fatores ambientais da empresa

Os fatores ambientais da empresa estão presentes em entradas de muitos processos contemplados pelo Guia PMBOK e estão relacionados aos fatores que podem ter significativas influências sobre o projeto. Os fatores ambientais podem incluir (HELDMAN, 2013, p. 76):

- Cultura organizacional, estrutura e governança;
- Padrões governamentais ou do setor;
- Infraestrutura;

- Recursos humanos;
- Administração de pessoal;
- Sistema de autorização do trabalho;
- Condições do mercado;
- Tolerância a risco das partes interessadas;
- Clima político;
- Canais de comunicação estabelecidos da organização;
- Bancos de dados comerciais;
- Sistemas de informação de gerenciamento de projetos.

## 2.5 Ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais referem-se às políticas, às diretrizes, aos processos, aos procedimentos que podem influenciar o processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.

Heldman organiza os ativos de processos em duas categorias (2013, p. 74):

- *Processos e procedimentos*: considera elementos que podem afetar diversos aspectos do projeto, como política de gerenciamento e segurança, critérios de avaliação de desempenho, modelos, controles financeiros, entre outros;
- *Base de conhecimento corporativo*, também conhecido como *informações históricas*: considera elementos como lições aprendidas, banco de dados de avaliação do processo, informações que a organização coletou de projetos passados. Essas informações podem estar relacionadas aos ser riscos, às avaliações de desempenho, aos dados de valor agregado, aos cronogramas, entre outros.

É importante, caro(a) aluno(a), que ativos de processos organizacionais e informações históricas sejam levantados no início do projeto. Isto pode auxiliar nas decisões do gerente de projetos e das partes interessadas, além de auxiliar a evitar erros cometidos em projetos anteriores.

## 3 Ferramentas e técnicas

Há diversos aspectos que podem ser utilizados como técnicas no processo Desenvolver o Termo de Abertura. Comumente são utilizados reuniões, grupos de discussão, *brainstorming*, entre outros (HELDMAN, 2013, p. 75).

A opinião especializada é muito utilizada para que as entradas do Termo de Abertura sejam avaliadas. Segundo PMI, a opinião especializada é fornecida por qualquer grupo ou pessoa capacitada, incluindo (2013, p. 71):

- Outras unidades dentro da organização,
- Consultores,
- Partes interessadas, como clientes ou patrocinadores, inclusive,
- Associações profissionais e técnicas,
- Setores econômicos,
- Especialistas no assunto, entre outros.

## 4 Saídas

Uma vez compreendidas as entradas e ferramentas e técnicas, agora é o momento para gerar o artefato esperado por esse processo: o Termo de Abertura do Projeto, comumente chamado de TAP.

### 4.1 Termo de Abertura do Projeto

O Termo de Abertura do Projeto é utilizado normalmente para apresentar o projeto à organização. Esse artefato é criado para documentar as necessidades em que o projeto foi concebido para resolver, e trazer uma descrição geral do projeto, das necessidades e das oportunidades de negócio. Com o Termo de Abertura, os gerentes executivos e patrocinadores podem ter uma ideia dos benefícios que o projeto pode trazer aos negócios da organização. Os bons termos de abertura, caro(a) aluno(a), devem esclarecer as dúvidas que as partes interessadas podem ter no início do projeto.

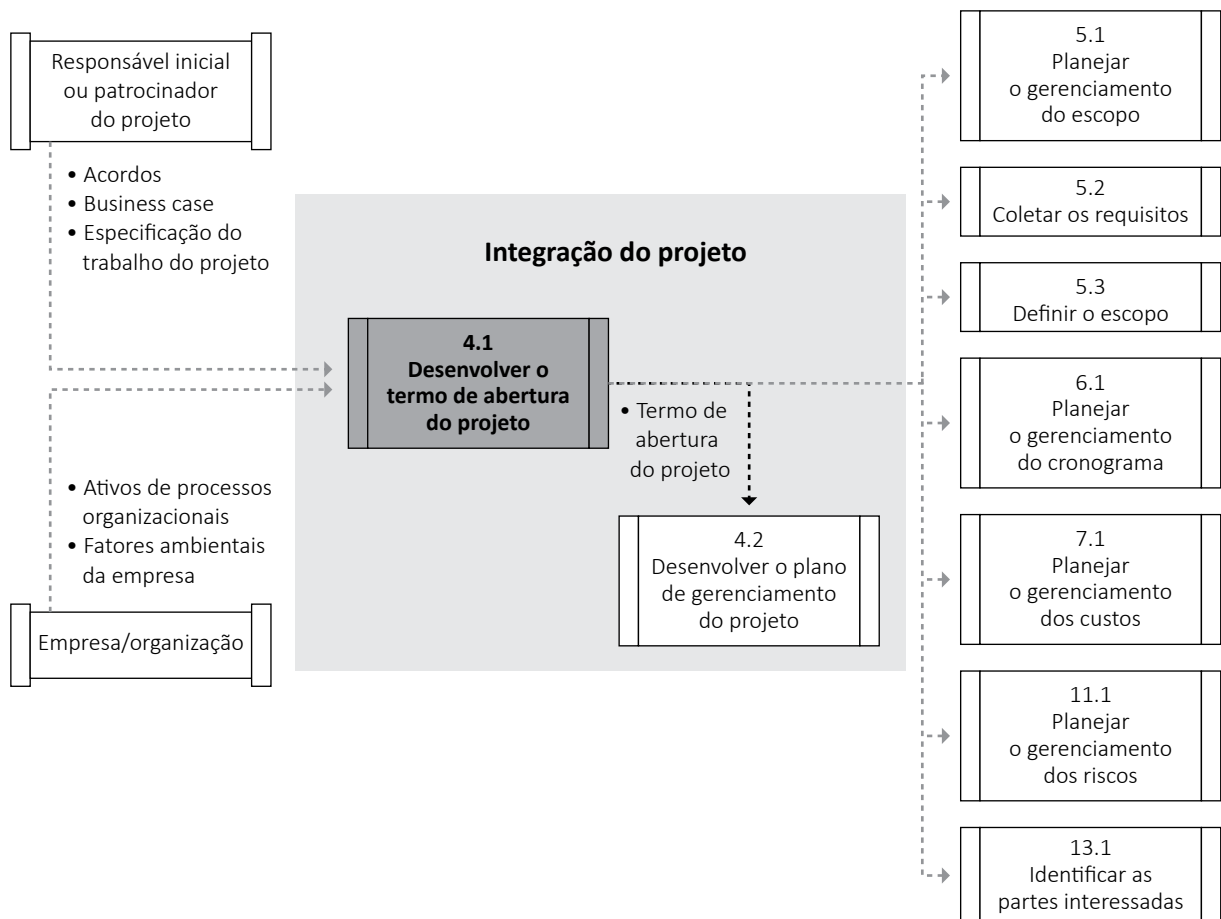
Heldman sugere o conteúdo a seguir para que um Termo de Abertura esteja bem documentado (2013, p. 76):

- Propósito e justificativa do projeto;
- Objetivos do projeto que são mensuráveis;
- Lista geral dos requisitos;
- Descrição geral do projeto;
- Lista preliminar de riscos identificados, riscos de alto nível;

- Cronograma de marcos (nível de resumo);
- Orçamento (nível de resumo);
- Critérios para aprovação do projeto;
- Nome do gerente de projeto e o seu nível de autoridade;
- Nome do patrocinador e seus níveis de autoridade.

A elaboração correta desse artefato é fundamental para as demais processos que se sucedem durante a condução do projeto, como pode ser observado na Figura 2:

**Figura 2– Diagrama do fluxo de dados do processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto**



Fonte: PMI (2013, p. 67).

Sabendo da relevância desse artefato para o projeto como um todo, pois é entrada em pelo menos outros sete processos, pense nos aspectos listados a seguir durante o desenvolvimento do Termo de Abertura:

- O TAP não é um descritivo completo do projeto, ou seja, ele não deve ser um documento longo que detalhe todo o projeto, até porque esse artefato é gerado quando pouco se sabe sobre os detalhes do projeto;

- Elabore uma descrição de alto nível, que descreva de forma sucinta o objeto final do projeto (por exemplo: “a criação de um novo automóvel que funcione apenas com energia limpa para ser lançado no próximo ano”);
- Defina justificativas para realização do projeto. Quais as razões para que o projeto seja aprovado (reduzir em 100% a emissão de poluentes; economizar nos processos de fabricação com este tipo de veículo; entre outros);
- Deixe claro no TAP quais são os objetivos mensuráveis;
- Aponte os benefícios esperados quando o projeto for concluído;
- Aponte os requisitos de alto nível do projeto, ou seja, requisitos que são realmente relevantes e precisam ser considerados no momento da apresentação do TAP;
- É importante que as premissas iniciais sejam apresentadas nesta fase do projeto, assim como as restrições e os riscos de alto nível. As partes interessadas também precisam conhecer quais premissas, restrições e riscos foram identificados durante a elaboração do TAP. Caro(a) aluno(a), isto não quer dizer que se deve trazer uma lista infinita desses tópicos. Apresente os pontos relevantes. O detalhamento será realizado em uma outra fase do projeto;
  - Por vezes a equipe tem dificuldades para diferenciar premissas de restrições do projeto. Segundo o PMI (2013, p. 123):

**Restrições.** Um fator limitador que afeta a execução de um projeto ou processo. As restrições identificadas com a declaração do escopo do projeto listam e descrevem as restrições ou limitações internas e externas específicas associadas com o escopo do projeto que afetam a execução do mesmo como, por exemplo, um orçamento predefinido ou quaisquer datas impostas ou marcos do cronograma comunicados pelo cliente ou pela organização executora. Quando um projeto é feito sob contrato, as cláusulas contratuais geralmente serão restrições. Informações sobre as restrições podem ser listadas na declaração do escopo do projeto ou em um registro separado.

**Premissas.** Um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração. Também descreve o impacto potencial desses fatores se forem comprovados como falsos. As equipes de projetos frequentemente identificam, documentam e validam as premissas como parte do seu processo de planejamento. Informações sobre as premissas podem ser listadas na declaração do escopo do projeto ou em um registro separado.

- Apresente a estimativa inicial do orçamento para realização do projeto. Este valor é uma estimativa, expectativa do valor que será necessário para investir no projeto.



## 4.2 Aprovação do Termo de Abertura

O Termo de Abertura só é concluído quando o patrocinador e as principais partes interessadas o aprovarem. É importante, caro(a) aluno(a), que esse documento esteja assinado, formalizando a existência do projeto. Uma vez aprovado, o Termo de Abertura pode ser publicado para que todos os envolvidos estejam cientes de sua aprovação.

## Considerações finais

Nesta aula, caro(a) aluno(a), você pode compreender o processo do Guia PMBOK, 4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto, bem como compreender as entradas esperadas do processo, as ferramentas e técnicas e o que deve ser considerado para criar o artefato Termo de Abertura do Projeto, que é a saída deste processo.

Aproveite para estudar o capítulo 2 do livro “Gerência de projetos”, de Heldman (2013), e o capítulo 4 do Guia PMBOK.

## Referências

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2013.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2013.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.