




GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO



E O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS

Apresentação desenvolvida a partir das referências bibliográficas citadas ao final.

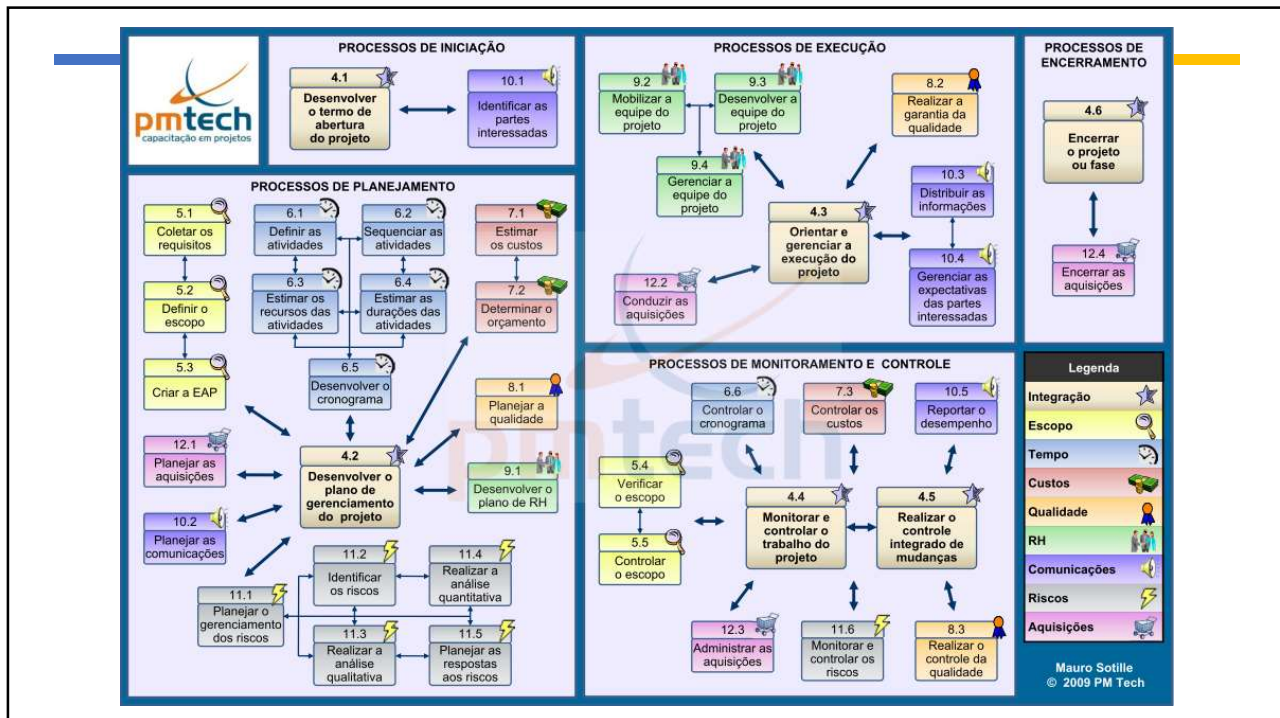
continua
↓
...

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	

 continua  ...	7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos		
	8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade		
	9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos		
	10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações		
	11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos		

	12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições		
	13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas		

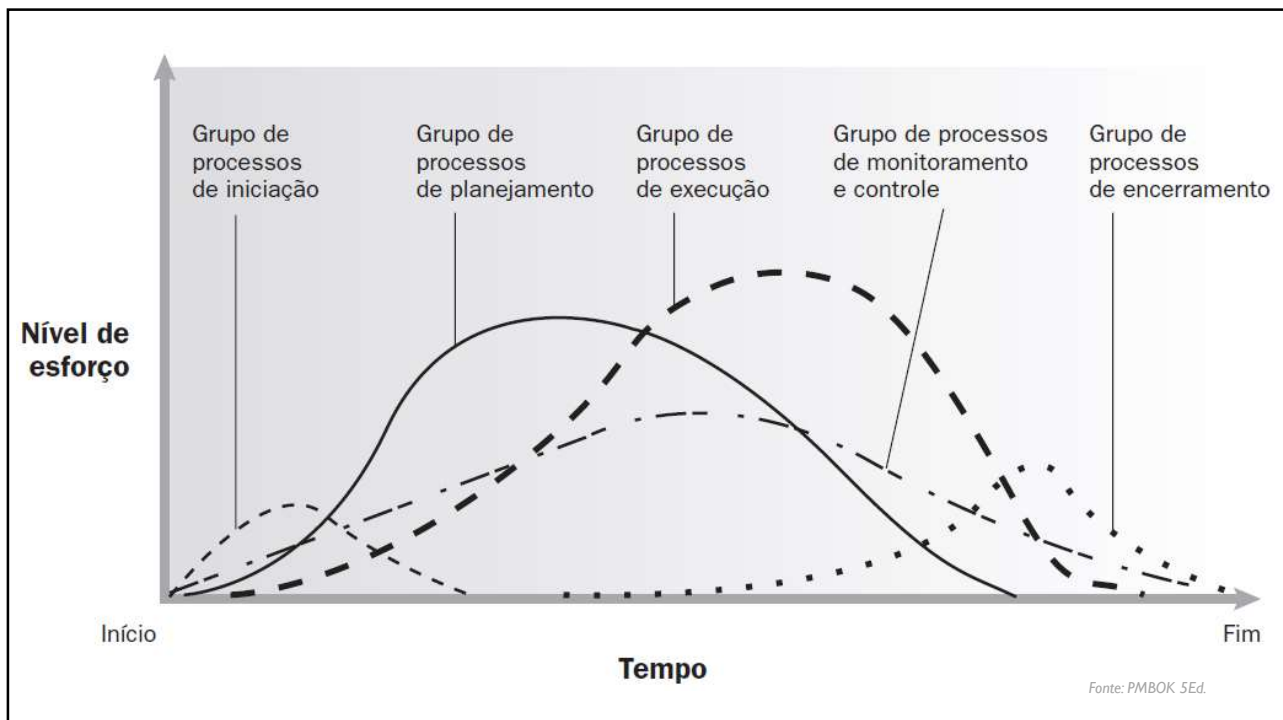
Fonte: PMBOK 6Ed.



TAILORING

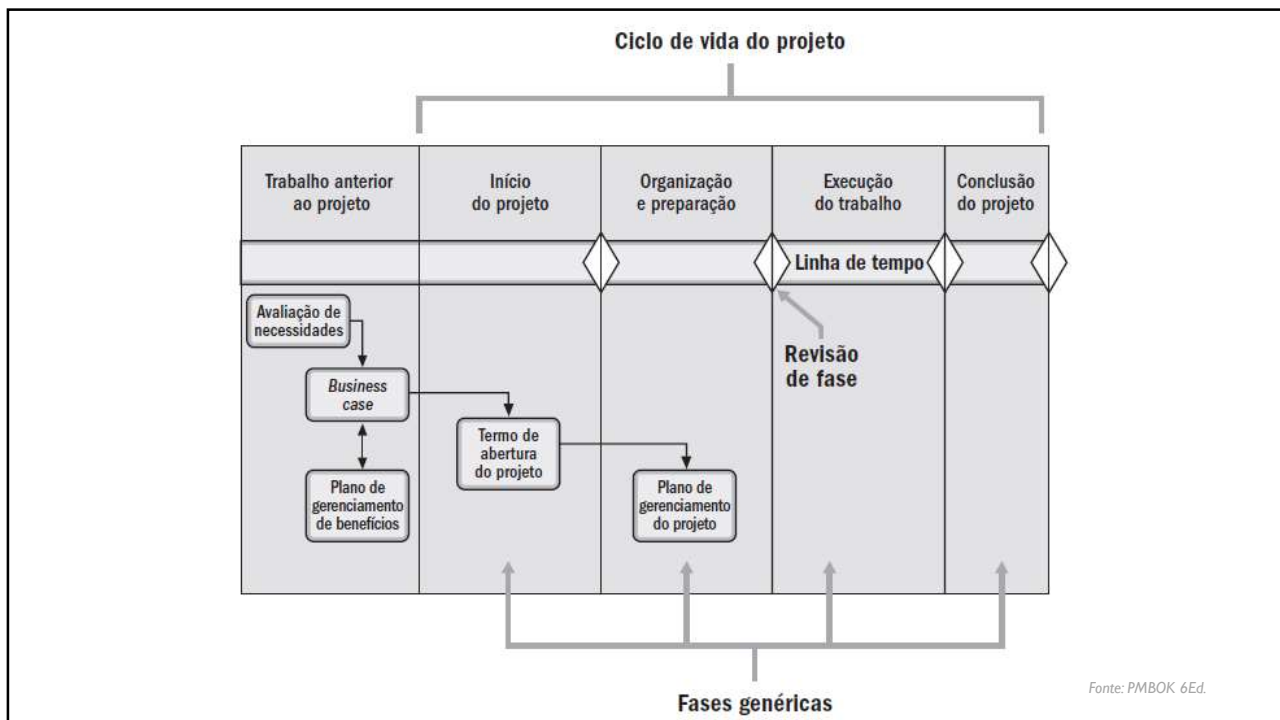
Exemplos de adaptações que o GP decide para seu projeto, que é único:

- ❑ Qual o ciclo de vida apropriado? Quais fases devem formar o ciclo de vida?
- ❑ Quais os processos de gerenciamento são mais eficazes com base na cultura organizacional e na complexidade do projeto?
- ❑ Como os conhecimentos serão gerenciados no projeto para promover um ambiente colaborativo?
- ❑ Como a mudança será gerenciada no projeto?
- ❑ ...



- UNIFICAÇÃO
- CONSOLIDAÇÃO
- COMUNICAÇÃO
- INTER-RELACIONAMENTOS





A Integração

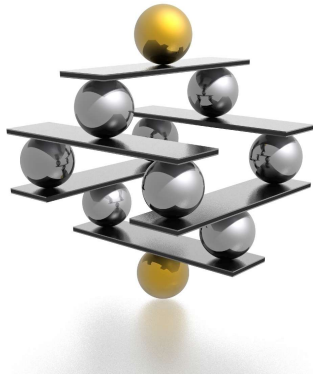
Principal Papel do Gerente de Projetos

- ❑ Juntar todas as partes de maneira consistente
- ❑ Os processos não acontecem isoladamente
- ❑ Balancear os processos e áreas de conhecimento
- ❑ Cuidar para que o projeto aconteça ...
 - mais rápido ...
 - mais barato ...
 - com menos recursos ...
 - E cumpra com os objetivos.



A Integração

Integração = BALANCEAMENTO



- ❑ Identificar, Definir, Combinar, Unificar e Coordenar os vários processos e atividades de todos os grupos;
- ❑ Unificação, Consolidação, Comunicação e Inter-Relacionamentos;
- ❑ Fazer escolhas sobre recursos, “trade-offs” entre alternativas
- ❑ Gerenciar interdependência e sobreposição entre as áreas de conhecimento

16

O Gerente de Projeto

Liderar a equipe. Alcançar os objetivos do projeto.



- ❑ Liderança
- ❑ Construção de equipes
- ❑ Motivação
- ❑ Comunicação
- ❑ Ganho de confiança
- ❑ Coaching
- ❑ Gerenciamento de conflitos
- ❑ Negociação
- ❑ Influência
- ❑ Consciência política e cultural
- ❑ Tomada de decisões

17

O Triângulo de Talentos do PMI

Liderar a equipe. Alcançar os objetivos do projeto.

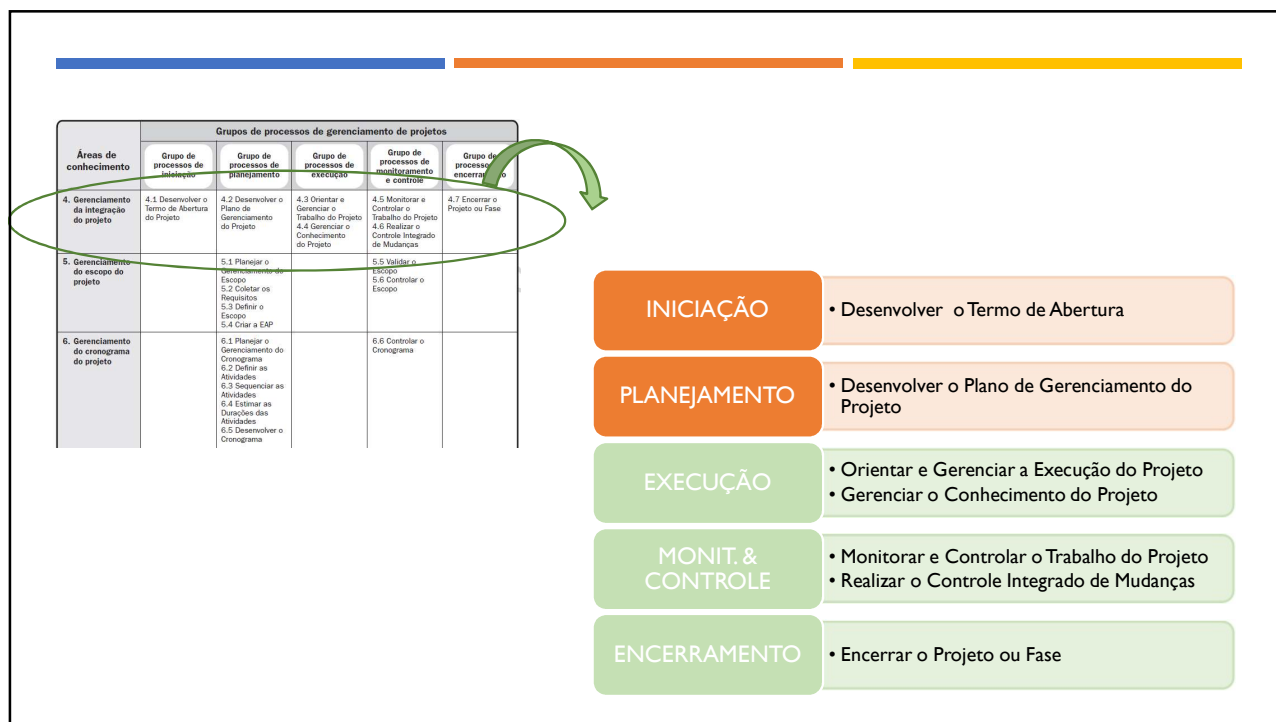
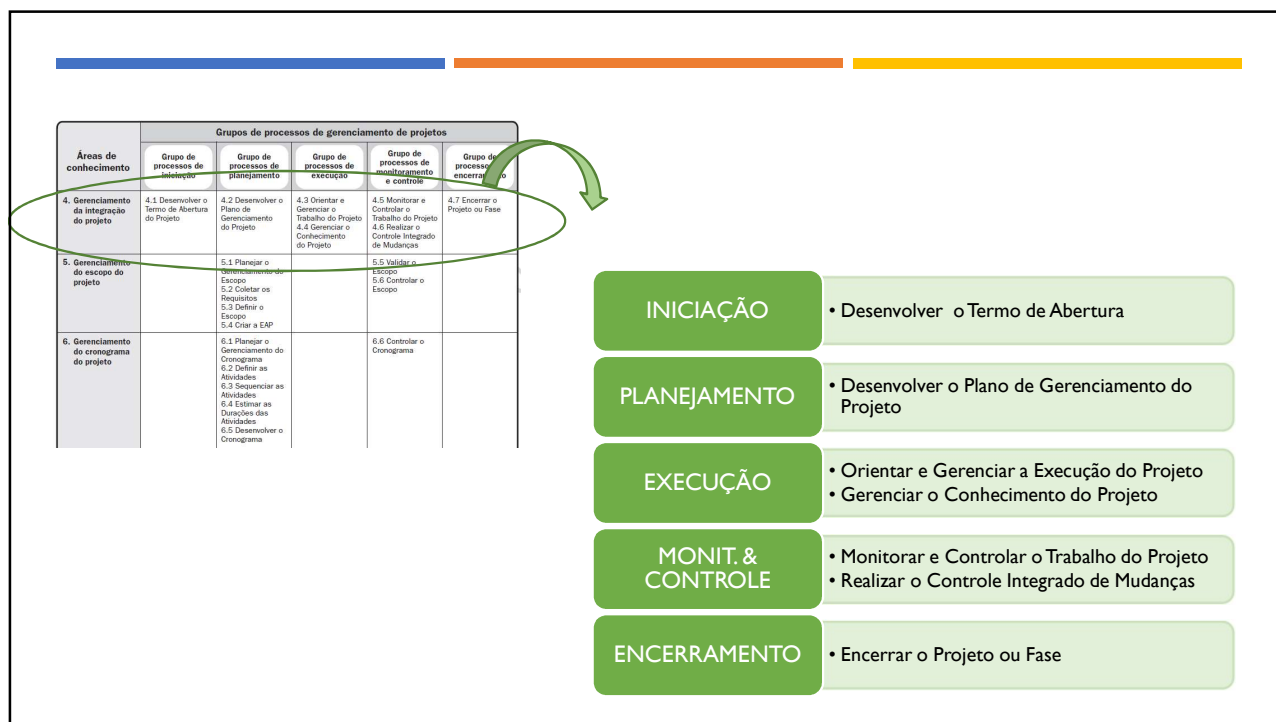


- ☐ Liderança
- ☐ Construção de equipes
- ☐ Motivação
- ☐ Comunicação
- ☐ Ganho de confiança
- ☐ Coaching
- ☐ Gerenciamento de conflitos
- ☐ Negociação
- ☐ Influência
- ☐ Consciência política e cultural
- ☐ Tomada de decisões

13

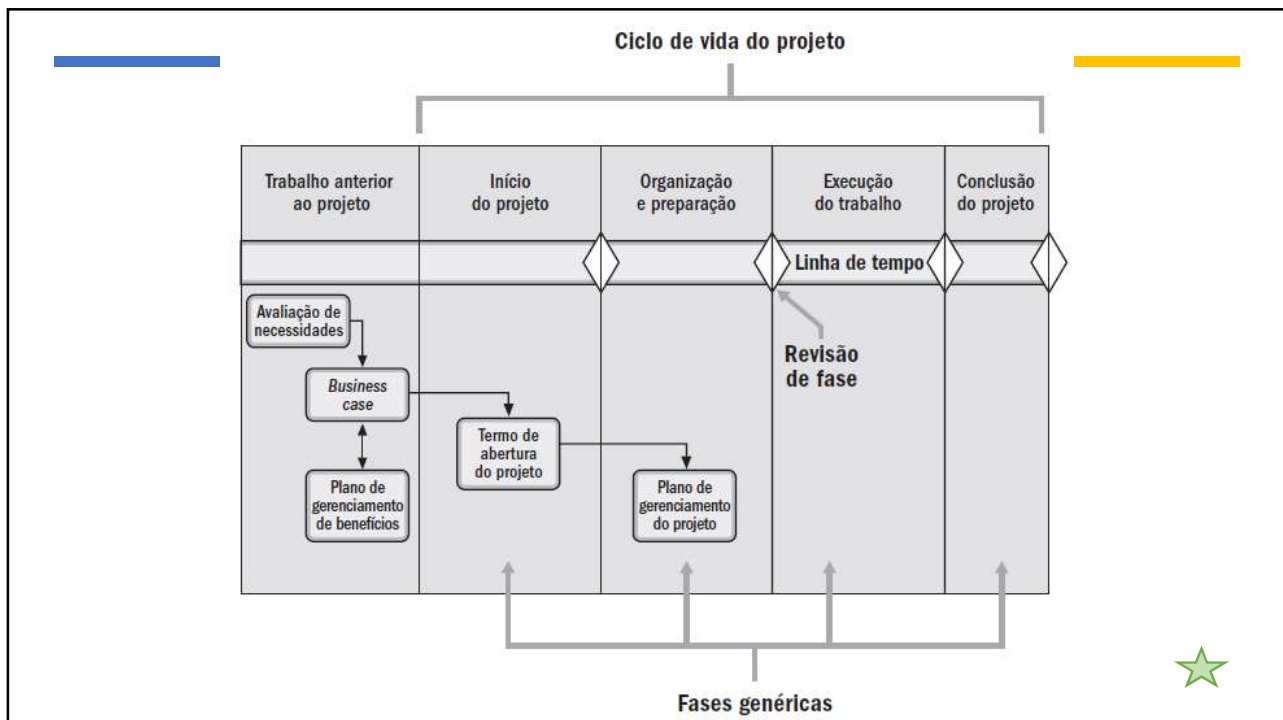
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

14



INICIAÇÃO

TAP – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO



Termo de Abertura

Marco Inicial

- ❑ Documento que formalmente autoriza a existência de um projeto;
- ❑ Dá ao gerente de projeto autoridade para empregar recursos organizacionais às atividades do projeto;
 - Marco bem definido do início do projeto
 - Representação formal do comprometimento da organização
 - Documenta necessidades do negócio e do cliente, premissas, restrições.
 - Objetivos
 - Escopo macro
 - Restrições
 - ...



19

Termo de Abertura

Características

- ❑ O termo de abertura contém uma **descrição macro** e sucinta do escopo, requisitos, premissas e do riscos;
- ❑ É nele que são identificadas as principais restrições e considerações, sendo elas de nível macro / estratégico;
- ❑ O desenvolvimento do termo de abertura do projeto envolve um **planejamento macro** para verificação da viabilidade do mesmo dentro das restrições;
- ❑ Não é um contrato, porém é usado para estabelecer um acordo interno dentro da organização para assegurar entrega apropriada do objeto.

20

Termo de Abertura

Planejamento Macro – “*High Level Planning*”

- ❑ Planejamento detalhado leva tempo e custa dinheiro, o qual **não pode ser gasto até que o termo de abertura oficialmente autorizado pelo aprovador**;
- ❑ O termo de abertura tem que ser amplo o suficiente para não precisar de mudanças...
 - ... Se precisar de mudança, você deve se perguntar se realmente esse projeto deve continuar.
- ❑ Por ser um “Planejamento Macro”, envolve todas as áreas de conhecimento...
 - ...e assim sendo, sua criação é um processo da INTEGRAÇÃO.

21

Termo de Abertura

Atividades Envolvidas

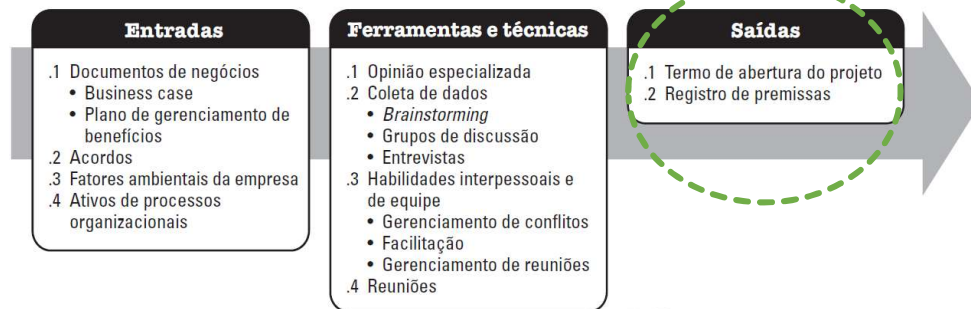
- ❑ Identificação de *Stakeholders*;
- ❑ Reunião com *stakeholders* para confirmar
 - requisitos,
 - escopo,
 - riscos, e
 - premissas macro;
- ❑ Definição macro do escopo;
- ❑ Definição de:
 - objetivos do projeto,
 - restrições e
 - critério de sucesso;
- ❑ Documentação de Riscos.

22

PMBOK

Processo

Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto



Fonte: PMBOK 6Ed.

Saída

Termo de Abertura

1. Propósito/Justificativa
2. Objetivos mensuráveis
3. Requisitos (Macro)
4. Premissas
5. Restrições
6. Descrição macro
7. Limites
8. Riscos
9. Marcos do Cronograma
10. Orçamento (Macro)
11. Lista de *Stakeholders*
12. Requerimentos de Aprovação (Quem Aprova?)
13. Nomeação do Gerente de Projeto
15. Nome e autorização do Patrocinador (ou iniciadores)
 - Formalização
 - Divulgação

O que o Termo de Abertura representa para o GP ?
Não subestime o valor do termo de abertura !

- ❑ O projeto não pode começar sem um;
- ❑ Se o termo de abertura descreve o objetivo e contém a definição mensurável de sucesso...
 - ... O Gerente de Projeto não poderá ter sucesso sem um!



20

PLANEJAMENTO

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

Plano de Gerenciamento do Projeto

Gerentes de Projeto planejam antes de agir!

- ❑ **PLANOS DE GERENCIAMENTO:** documentam a estratégia para gerenciar o projeto e os processos relacionados a cada área de conhecimento. Para isso, existe um plano de gerenciamento para cada área.

❑ COMO EU IREI



- ❑ Trata-se de pensar na frente. Definir regras e critérios.

42

Plano de Gerenciamento do Projeto

Olhando para frente no tempo

❑ Plano de Gerenciamento...

- | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------|
| ▪ ... do Escopo | ↔ | ▪ ... dos Requisitos |
| ▪ ... do Cronograma | | ▪ ... de Melhorias de Processo |
| ▪ ... dos Custos | | |
| ▪ ... da Qualidade | ↗ | |
| ▪ ... dos Recursos Humanos | | |
| ▪ ... da Comunicação | | |
| ▪ ... dos Riscos | | |
| ▪ ... das Aquisições | | |
| ▪ ... das Partes Interessadas | | |

pode também incluir:

- ... de Mudanças
- ... das Configurações

Plano de Gerenciamento do Projeto

Olhando para frente no tempo



□ Plano de Gerenciamento...

- ... do Escopo
- ... do Cronograma
- ... dos Custos
- ... da Qualidade
- ... dos Recursos Humanos
- ... da Comunicação
- ... dos Riscos
- ... das Aquisições
- ... das Partes Interessadas

- ... dos Requisitos
- ... de Melhorias de Processo

pode também incluir:

- ... de Mudanças
- ... das Configurações

BASELINES



BASELINES



○ que significam para o gerente e time ?

- A performance do projeto e a performance do gerente do projeto serão medidas tendo como referências as *baselines*.
- Enquanto o trabalho estiver sendo feito, o gerente do projeto está procurando desvios nas *baselines*.
- **Se ocorrerem, o GP tentará recuperar / reverter (ações corretivas)... podendo chegar ao extremo de ser necessária uma mudança na *baseline*.**
- **A mudança de uma *baseline* é muito difícil. Requer muita formalização e deve ser aprovada de acordo com o plano de gerenciamento de mudanças.**
- Parte substancial do trabalho do gerente do projeto é “defender” a *baseline*. Habilidade em CONTROLAR o projeto.

Desvios frequentemente são resultado de análises de risco insuficientes.

Plano de Gerenciamento do Projeto

Olhando para frente no tempo

- ❑ O Formato e o nível de detalhamento podem ser customizados às necessidades do projeto, ao estilo do gerente do projeto e de acordo com as influências organizacionais.
- ❑ A criação dos plano de gerenciamento do projeto é parte integral do trabalho do gerente de projeto.
- ❑ Integra todas as áreas de conhecimento de maneira coerente.
- ❑ Requer aprovação formal dos diversos *stakeholders*.
- ❑ É elaborado progressivamente ao longo dos processos e atualizações.

46

Plano de Gerenciamento do Projeto

Entre outras coisas pode incluir:

- ❑ Ciclo de vida selecionado
- ❑ Detalhes de customizações adotadas
 - Processos de selecionados
 - Nível de implementação de cada processo
 - Descrição de ferramentas e técnicas a serem usadas;
- ❑ Descrição de como o trabalho será executado para atingir os objetivos. (Exemplo: Quem estará envolvido em cada etapa.)
- ❑ Revisões chave da gerencia para itens e decisões pendentes
- ❑ Descrição de como será mantida a integridade da **BaseLine**

47

PMBOK
Processo



Figura 4-4. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

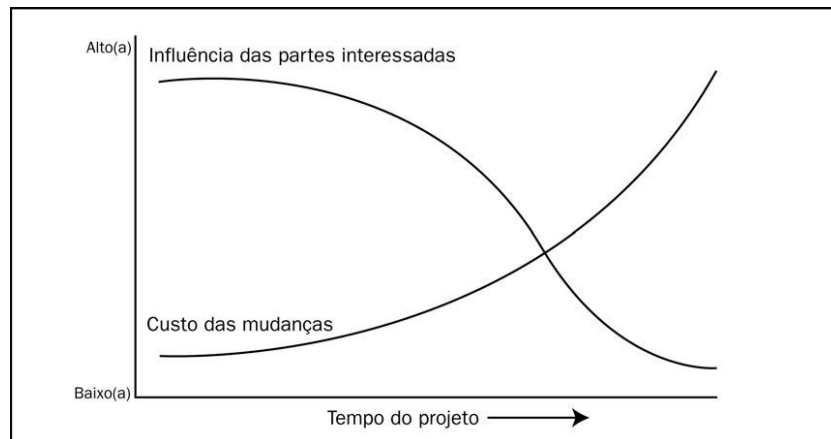
Plano de Gerenciamento

de Mudanças

- O que planejo no gerenciamento da Mudança ?

- ☐ Pensar com antecedência onde podem haver mudanças;
- ☐ Pensar com antecedência como tratar as mudanças;
- ☐ Pensar com antecedência como limitar os efeitos negativos das mudanças;
- ☐ Não importa a dimensão do projeto, seu papel é não facilitar mudanças por partes dos outros;
- ☐ Prevenir mudanças desnecessárias;
- ☐ Planejar o projeto de forma a minimizar a necessidade de mudanças;
- ☐ **Mudanças são muito caras !**

Plano de Gerenciamento de Mudanças



20

Plano de Gerenciamento de Mudanças

- O que contém um plano de gerenciamento de mudanças?

- ❑ Procedimentos de controle de mudanças (quem e como);
- ❑ Nível de autoridade para controle de mudanças;
- ❑ Funcionamento do comitê de controle de mudanças;
- ❑ Plano de como as mudanças serão gerenciadas;
- ❑ Quem deve estar presente nas reuniões sobre mudança;
- ❑ Ferramentas a serem usadas para rastrear e controlar mudanças. Exemplo: Sistema de Controle de Mudança (parte do PMIS)
 - Formulários
 - Relatórios

21

Plano de Gerenciamento de Configurações

- ❑ Plano para assegurar que todos saibam qual é última versão do cronograma, do escopo e etc.
- ❑ Define como serão gerenciadas mudanças nos entregáveis e documentos correlacionados.
- ❑ Define a ferramenta e forma de utilização da mesma, Exemplo: Sistema de Gerenciamento de Configurações (parte do PMIS)
 - Rastrear e controlar a evolução da documentação do projeto

32

KICKOFF Meeting

A execução ocorre quando a regra do jogo está clara para todos.

- ❑ Fechamento do processo de desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto.
- ❑ Deve que ser feita antes do início da execução.
- ❑ Reunião com representante dos principais *stakeholders*.
- ❑ Garantir que todos estejam “na mesma página”.
- ❑ Apresentar os detalhes do projeto para todos.
- ❑ Representa uma mudança de fase.

33

PMBOK
Processo

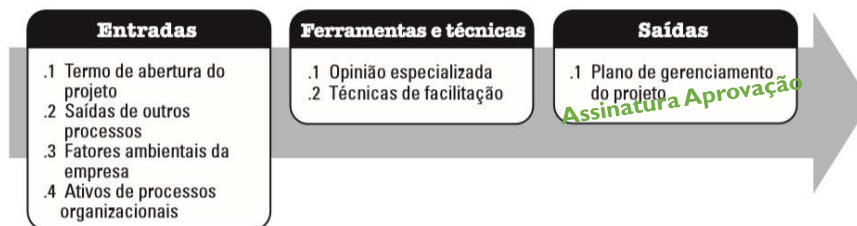


Figura 4-4. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:
entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

55

INTEGRAÇÃO

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES

56

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO PMBOK 6ª

- Uso de ferramentas automatizadas
- **Uso de ferramentas visuais de gerenciamento**
- Gerenciamento do conhecimento do projeto
- Expansão das responsabilidades do gerente de projetos
- **Uso de metodologias híbridas**

Bibliografia

- PMI, PMBOK Guide, 6th ed, 2017.
- MULCAHY, R. PMP Exam Prep. RCM Publications, 2005.