Processos e Gestão de Integração



Jeferson Souza (thejefecomp), Ph.D. Candidate thejefecomp@neartword.com



Os Processos na Gestão de Projetos

Duas Categorias Principais

- ► Processos de gestão de projeto;
- ▶ Processos orientados à produção do produto.



0000

Os Processos na Gestão de Projetos

Processos de gestão de projeto

Os processos referentes à gestão de projetos são processos necessários para o seu bom andamento. Esses processos envolvem as atividades de tomada de decisão e gestão de recursos necessários para atingir o resultado esperado ao final do projeto.

0000

Os Processos na Gestão de Projetos

Processos orientados à produção do produto

Os processos orientados à produção do produto são parte integrante do ciclo de vida do projeto, tal como engrenagens necessárias para movimentar um maquinário. Como esses processos podem variar entre projetos e áreas de aplicação, os mesmos não estão definidos no PMBOK. Fica a cargo do gestor de projetos e sua equipe os identificar.



Cinco Grupos

- ► Processos de inicialização;
- ► Processos de planejamento;
- ▶ Processos de execução;
- ► Processos de monitoramento e controle;
- ► Processos de finalização.

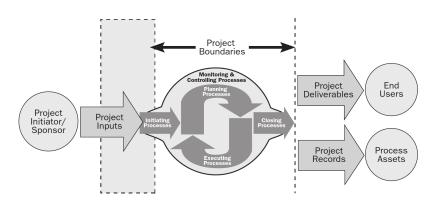


Processos de inicialização

São processos que iniciam a execução de alguma atividade. O início de um novo projeto, o início de uma nova fase de um projeto existente, ou até mesmo a obtenção de autorização para iniciar um dado projeto [ou uma dada fase] são exemplos de processos de inicialização.



Grupos de Processos de Gestão de Projetos



Integração

Limites do projeto.



Processos de planejamento

Os processos de planejamento são aqueles necessários para obter o escopo do projeto, aprimorar os objetivos, e definir a estratégia de execução do projeto. A gestão de escopo está repleta de processos de planejamento, os quais servem [não exaustivamente] para definir as entregas, requisitos, e os objetivos do projeto e do produto.



Processos de execução

Os processos de execução têm a responsabilidade de realizar a execução das atividades que compõe o plano de projeto, a satisfazer as especificações. A execução de uma dada atividade é um exemplo de um processo de execução.



Processos de monitoramento e controle

Os processos de monitoramento e controle têm a responsabilidade de acompanhar a execução do projeto, a realizar atividades de monitoramento, revisão, e regulamentação acerca do desempenho do projeto. Atividades de acompanhamento do cronograma e cruzamento entre o que foi planejado, e o que foi efetivamente realizado, são exemplos de processos de monitoramento e controle.

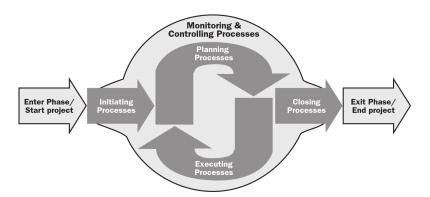


Grupos de Processos de Gestão de Projetos

Processos de finalização

Os processos de finalização têm por objetivo fechar todas as atividades dentre todos os processos pertencentes a um dado projeto, a realizar [formalmente] o fechamento do projeto e/ou uma dada fase.

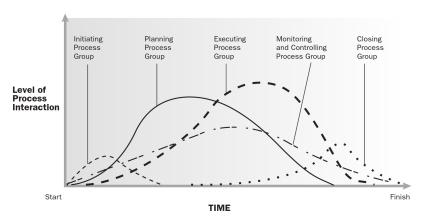




Grupos de processos de gestão de projetos.



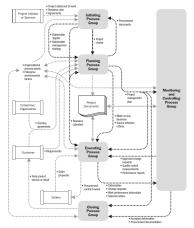
Grupos de Processos de Gestão de Projetos



Interação entre os processos em uma dada fase ou projeto.



Grupos de Processos de Gestão de Projetos



Interação entre os processos.



Informação Acerca do Projeto

Três principais fontes

- ► Dados a respeito do desempenho do trabalho;
- ► Informação a respeito do desempenho do trabalho;
- ► Relatórios a respeito do desempenho do trabalho.



Informação Acerca do Projeto

Dados a respeito do desempenho do trabalho

Medidas e observações obtidas de atividades de monitoramento dos processos do projeto, sem qualquer tipo de tratamento e integração. São, em resumo, indicadores de desempenho de primeiro nível. Exemplos: percentual do trabalho completo; datas de início e fim de atividades planejadas; número de mudanças solicitadas.



Informação Acerca do Projeto

Informação a respeito do desempenho do trabalho

Medidas e observações coletadas de diferentes processos, analizadas e integradas com base em contexto e relacionamento esperados. São, em resumo, indicadores de desempenho de segundo nível. Exemplos: estado das entregas; estado das implementações das mudanças solicitadas; estimativas de previsão de fechamento de atividades/projeto.



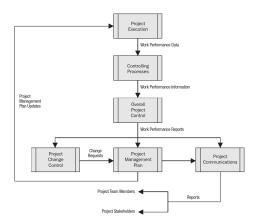
Informação Acerca do Projeto

Relatórios a respeito do desempenho do trabalho

Compilação do desempenho do trabalho reunida nos documentos do projeto. Têm a principal finalidade de permitir uma visualização integrada e concisa de diferentes aspectos relacionados ao desempenho do trabalho no auxílio às tomadas de decisão. Além disso, podem ser úteis para identificar possíveis problemas, ações e conhecimento de situações de desempenho relevantes para o projeto.



Informação Acerca do Projeto



Fluxos de dados, informação, e relatórios do projeto.



Dinâmica

Escrita do sumário executivo

Com base no material escrito acerca dos escopos do produto e do projeto, cada equipe deve reunir-se e preparar um sumário executivo, o qual estabelece um "super" resumo com as características do projeto e do produto a ser desenvolvido, com uma ótica associada ao negócio.

Gestão de Integração

Introdução

Gestão de integração

A gestão de integração tem o objetivo de gerir toda a interação entre os diferentes processos de um dado projeto. Inclui os seguintes componentes:



Gestão de Integração

Etapas

Introdução

- ► Desenvolvimento do "project charter";
- ► Desenvolvimento do plano de gestão do projeto;
- ► Dirigir e gerir o trabalho dentro do projeto;
- ► Monitorar e controlar o trabalho do projeto:
- ► Realizar o controle integrado de mudanças;
- ► Fechamento do projeto ou uma dada fase.



Integração

Desenvolvimento do "Project Charter"

Definição

Introdução

O desenvolvimento do "project charter" consiste em estabelecer a "Big Picture" do projeto em um documento formal, o qual possa ser utilizado para autorizar a execução do projeto, a dar autonomia ao gestor de projetos na aplicação de recursos organizacionais na execução das atividades.

Desenvolvimento do "Project Charter"

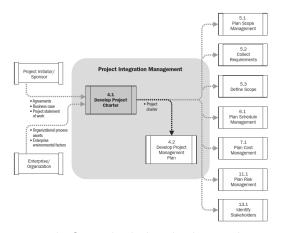


Diagrama de fluxo de dados do desenvolvimento.



Desenvolvimento do "Project Charter" - Entradas

- ▶ Descrição de trabalho do projeto, a.k.a. "project statement of work (SOW)";
- ► Caso de negócio, i.e. "Business case";
- ► Acordos do projeto:
- ► Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ► Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.



Integração

Descrição de Trabalho do Projeto

Definição

Introdução

A descrição de trabalho do projeto, a.k.a "project statement of work (SOW)", é uma descrição narrativa de todos os aspectos que envolvem o projeto, desde as características do produto até os resultados esperados pelo projeto. É um super resumo que tem objetivo de levantar a "big picture" do projeto e do produto a ser desenvolvido pelo projeto.



Descrição de Trabalho do Projeto

Identificação das etapas

As seguintes etapas necessitam de uma certa atenção:

- ► Necessidade do negócio;
- ► Descrição do escopo do produto;
- ► Plano estratégico.



Descrição de Trabalho do Projeto

Necessidade do negócio

Fornece uma descrição contextualizada do projeto, a indicar claramente os motivos pelos quais o projeto merece investimento. O texto a ser produzido deve incluir seções que abordem informações acerca do negócio e a relação custo-benefício do projeto. Usualmente está contido na descrição do caso de negócio.



Integração

Introdução

Descrição de Trabalho do Projeto

Descrição do escopo do projeto

Descreve as características do produto, serviço, ou resultado exclusivo do projeto. Além disso, a descrição do escopo deve documentar a relação entre o produto, serviço, ou resultado exclusivo com a necessidade do negócio que o projeto está inserido.

Descrição de Trabalho do Projeto

Plano estratégico

Introdução

Descreve a visão estratégica, metas e objetivos da organização. Também pode conter uma breve descrição a respeito da missão da organização. O alinhamento do projeto com o plano estratégico da organização garante que o projeto contribui, direta ou indiretamente, para os objetivos da organização.

Caso de Negócio

Introdução

Definição

O caso de negócio fornece as informações essenciais, do ponto de vista do negócio, para determinar se um dado projeto merece [ou não] investimento. Os documentos de casos de negócio são comumente utilizados para a tomada de decisões por gestores e executivos em um nível hierárquico acima do gestor do projeto. Usualmente, o documento com a descrição do caso de negócio contém, entre outras coisas, a descrição da necessidade do negócio e uma análise de custo-benefício, a justificar e estabelecer o escopo e os limites do projeto.



Casos de Negócio

Introdução

Documento desenvolvido a partir de:

- ► Demanda de mercado;
- ► Necessidade organizacional;
- ► Pedido de clientes;
- ► Avanço tecnológico;
- ► Requisito legal;
- ► Impacto ecológico;
- ► Necessidade social.



Integração

Acordos do Projeto

Introdução

Para que servem?

Os acordos do projeto servem para definir as intenções iniciais de um dado projeto. Acordos podem ser realizados de diversas formas, a incluir contratos, memorandos de entendimento (MOUs), acordos de nível de serviço (SLAs), e-mails, entre outros. De forma geral, os contratos são utilizados quando o projeto será realizado, em parte ou completamente, por uma entidade externa à organização.

Integração

Introdução

- ► Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ► Técnicas facilitadoras.

Técnicas Facilitadoras

Definição

Introdução

Técnicas facilitadoras são técnicas aplicadas em conjunto com os processos de gestão de projeto. Têm o intuito de guiar o desenvolvimento do "project charter", a implicar no auxílio às equipes e indivíduos na tarefa de completar suas atividades do projeto com sucesso. Exemplos de técnicas facilitadoras são brainstorming, resolução de conflitos, resolução de problemas e gestão de reuniões.



Desenvolvimento do "Project Charter" - Resultados

Integração

"Project charter"

O "project charter" especifica a "Big Picture" do projeto em um documento que é utilizado para autorizar [formalmente] a concepção/existência de um projeto, a permitir a utilização de recursos organizacionais na execução do mesmo.

"Project charter"

Introdução

"Project Charter"

Deve incluir os seguintes aspectos:

- ► Propósito do projeto e justificativa;
- ► Objetivos do projeto [mensuráveis] e critérios de sucesso relacionados;
- ▶ Descrição de alto nível acerca dos requisitos;
- ► Premissas e restrições;
- ► Descrições de alto nível acerca do projeto e seus limites;
- ► Descrição de alto nível acerca dos riscos.



Integração

"Project Charter"

Introdução

"Project charter" - Continuação

- ► Resumo do planejamento das entregas;
- ► Resumo do orçamento;
- Lista dos stakeholders:
- ► Requisitos de aprovação do projeto;
- ► Nomeação do gestor de projetos, responsabilidades, e nível hierárquico;
- ► Informação acerca de quem financia e autoriza o projeto e o "project charter".



Desenvolvimento do Plano de Gestão do Projeto

Definição

Introdução

desenvolvimento do plano de gestão do projeto visa definir, preparar, coordenar, e agrupar todos os elementos necessários em um plano de gestão de projetos. O plano de gestão de projetos possui todas as diretrizes necessárias à execução do projeto, a definir também toda a fundação do trabalho que será realizado no contexto do projeto.



Desenvolvimento do Plano de Gestão do Projeto -Entradas

- ► "Project charter";
- ► Resultados de outros processos;
- ► Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ▶ Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.



Desenvolvimento do Plano de Gestão do Projeto -Ferramentas/Técnicas

- ► Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ► Técnicas facilitadoras.

Desenvolvimento do Plano de Gestão do Projeto -Resultados

Plano de gestão do projeto

O resultado deve ser um documento que descreve o plano de gestão do projeto, com todos os aspectos necessários ao entendimento do que está planejado, e como o planejamento será executado.



Dirigir e Gerir o Trabalho Dentro do Projeto

Definição

Este é o processo que permite liderar e realizar o trabalho definido no plano de gestão do projeto, a implementar mudanças no decorrer da execução do projeto, as quais impliquem em atingir os seus objetivos. Oferece uma visão geral do trabalho de gestão aplicado ao projeto.



Dirigir e Gerir o Trabalho Dentro do Projeto - Entradas

- ► Plano de gestão do projeto;
- ► Mudanças solicitadas e aprovadas;
- ► Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ► Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.



Mudanças Aprovadas e Solicitadas

Mudanças aprovadas e solicitadas

Incluem as mudanças que foram solicitadas e aprovadas por um painel responsável por controlar as mudanças solicitadas ao projeto. Incluem três tipos de solicitações:

- ► Ações corretivas;
- ► Ações preventivas;
- ► Reparo de defeitos.



Dirigir e Gerir o Trabalho Dentro do Projeto -Ferramentas/Técnicas

- ► Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ► Sistema de informação de gestão de projetos;
- ► Reuniões.

Sistema de Informação de Gestão de Projetos

Sistemas de informação de gestão de projetos

Incluem todos os sistemas de informação e ferramentas utilizadas para auxiliar e facilitar as atividades de gestão de projetos. Exemplos: ferramentas para criação de cronogramas e estimativas de duração de atividades; controle de execução do projeto; definição e gestão de equipes; entre outras.



- ► Entregas [Deliverables];
- ► Dados sobre o desempenho do trabalho;
- ► Solicitações de mudanças;
- ► Atualizações no plano de gestão do projeto;
- ► Atualizações nos demais documentos do projeto.

Definição

Introdução

O Monitoramento e controle do trabalho do projeto englobam as atividades de acompanhamento, revisão e documentação do progresso do projeto, com o objetivo de atingir as metas definidas no plano de gestão de projetos.

Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto - Entradas

- ► Plano de gestão do projeto;
- ▶ Previsões do cronograma;
- ► Previsões de custo;
- ► Mudanças validadas;



Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto - Entradas (Continuação)

- ► Informações sobre o desempenho do trabalho;
- ► Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ► Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.

Previsões do Cronograma

Introdução

Previsões do cronograma

São as previsões de execução derivadas da análise e observação do progresso do projeto, a comparar com as estimativas iniciais de execução das atividades do cronograma. As previsões do cronograma podem ser representadas por meio de dois indicadores: variância do cronograma (SV) e o índice de desempenho do cronograma (SPI).

Previsões de Custo

Introdução

Previsões de custo

São as previsões de execução derivadas da análise e observação dos custos do projeto, a comparar com as estimativas iniciais de custo. As previsões de custo podem ser representadas por meio de dois indicadores: variância do custo (CV) e o índice de desempenho do custo (CPI).

Mudanças Validadas

Introdução

Mudanças validadas

São mudanças que foram solicitadas e implementadas. As referidas mudanças recebem um "selo" no momento que são validadas, a atestar a implementação correta das mesmas.



Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto -Ferramentas/Técnicas

- ► Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ► Técnicas analíticas;
- Sistemas de informação de gestão de projetos;
- ► Reuniões.



Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto -Resultados

- Solicitações de mudanças;
- ► Relatórios de desempenho do trabalho;
- ► Atualizações no plano de gestão do projeto;
- ► Atualizações nos demais documentos do projeto.

Realizar o Controle Integrado de Mudanças

Definição

A realização do controle integrado de mudanças implica na integração dos processos de monitoramento e controle do projeto, a permitir a revisão de todas as mudanças solicitadas, com o intuito de aprovar as mudanças, gerir a inclusão de tais mudanças nas entregas, processos organizacionais, documentos do projeto, e no próprio plano de gestão do projeto. Por fim, o controle integrado de mudanças também tem a tarefa de comunicar a inclusão de mudanças aos interessados.



Realizar o Controle Integrado de Mudanças - Entradas

- ► Plano de gestão do projeto;
- ► Relatórios de desempenho do trabalho;
- ► Solicitações de mudanças;
- ► Fatores ambientais da organização [não limitado a] tais como cultura, infraestrutura, e administração de pessoal;
- ► Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.



Realizar o Controle Integrado de Mudanças -Ferramentas/Técnicas

- ► Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ► Reuniões;
- ► Ferramentas de controle de mudanças.

Realizar o Controle Integrado de Mudanças - Resultados

- Solicitações de mudanças aprovadas;
- ► Registro de mudanças;
- ► Atualizações no plano de gestão do projeto;
- ► Atualizações nos demais documentos do projeto.

Integração

Fechamento do Projeto ou Uma Dada Fase

Definição

Introdução

É o processo de fechar todas as atividades necessárias para completar o projeto ou uma dada fase do mesmo. O fechamento do projeto, ou de uma dada fase, fornece como principal benefício [quando bem realizado] a identificação das lições aprendidas, o fechamento formal do projeto, e a liberação de recursos para realizar outras atividades dentro da organização.



- ► Plano de gestão do projeto;
- ► Entregas aceitas;
- Solicitações de mudanças;
- ► Processos organizacionais tais como políticas e procedimentos internos, guias de fechamento do projeto/fase, bem como base de conhecimento de informação histórica e lições aprendidas.



Fechamento do Projeto ou Uma Dada Fase -Ferramentas/Técnicas

- ► Conhecimento e avaliação [julgamento/opinião] de especialistas;
- ► Técnicas analíticas;
- ► Reuniões.

- ► Produto final, serviço, ou transição de resultado (i.e. finalização do projeto e/ou conclusão de uma fase com consequente transição à próxima);
- ► Atualizações nos ativos de processos organizacionais tais como atualizações em políticas, procedimentos internos, e lições aprendidas.

Bibliografia



Newton, P.

"Managing Project Scope: Project Skills". 1st edition. 2016.



Project Management Institute, Inc.

"A Guide To The Project Management Body Of Knowledge". 5th Edition. 2013.

