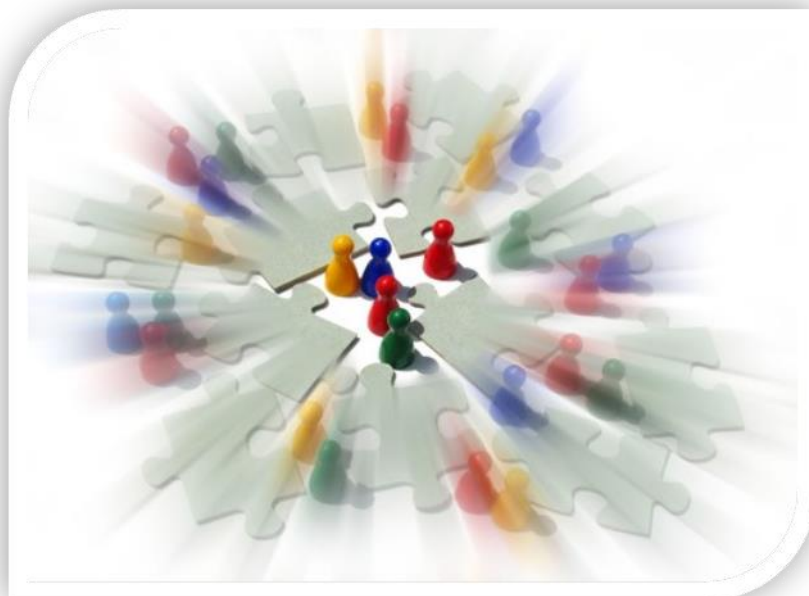


PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO



A área de conhecimento em gerenciamento de integração do projeto inclui Integrar escopo, tempo, custos, recursos e outras áreas de conhecimento dentro de um projeto e isso não é uma missão simples. E essa é uma tarefa que, embora deva ser liderada pelo gestor de projetos, depende também do apoio de todo o time participante do projeto. Essa área do conhecimento inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Podemos dizer que a integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para atender com sucesso às necessidades do patrocinador e partes interessadas, e também para gerenciar as expectativas.

A necessidade de integração no gerenciamento de projetos fica evidente nas situações em que os processos individuais interagem. Por exemplo, uma estimativa de custos necessária para um plano de contingência envolve a integração dos processos de planejamento descritos em mais detalhes nos processos de gerenciamento de custos do projeto, de gerenciamento de tempo do projeto e de gerenciamento de riscos do projeto.

Quando são identificados riscos adicionais associados a diversas alternativas de pessoal, é necessário reexaminar um ou mais desses processos. As entregas do projeto também precisam ser integradas às operações em andamento da organização executora ou da organização do cliente ou ao planejamento estratégico de longo prazo, que leva em conta futuros problemas e oportunidades.

Os processos de gerenciamento de projetos são geralmente introduzidos como distintos e com fronteiras comuns definidas, enquanto na prática, os mesmos sobrepõem-se e interagem entre si.

DESENVOLVER O TERMO DE ABERTURA DO PROJETO



O processo “Desenvolver o termo de abertura do projeto”, busca estabelecer um documento que autoriza formalmente o início do projeto, ou de uma fase, e contenha o levantamento dos requisitos iniciais do projeto, de modo que satisfaça as partes interessadas, esse documento pode ser moldado de acordo com as necessidades de cada empresa ou projeto, porém se trata de um documento essencial para a realização de um projeto. Neste documento, um gerente de projeto é designado e autorizado para utilizar recursos nas atividades do projeto ou seja é definido tanto o gerente de projetos como a equipe, e quais os seus níveis de autorização perante o projeto. O projeto pode ser autorizado por um sponsor (patrocinador), PMO (escritório de projetos) ou uma equipe responsável pela gestão do portfólio da empresa.

O principal benefício deste processo é um início de projeto e limites de projeto bem definidos por isso a importância de ter um documento como o termo de abertura do projeto, esse documento também é uma maneira direta da direção executiva aceitar e se comprometer formalmente com o projeto.

Como todo processo no PMBOK, este processo é dividido em entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

Entradas utilizadas no processo:

Declaração do trabalho, contém uma descrição dos produtos e serviços que espera-se ser gerado ao término do projeto. Esta declaração contém a necessidade do negócio, a descrição do escopo do produto e o plano estratégico; Business case, fornecendo informações relevantes do ponto de vista do negócio, que possibilite viabilizar ou não a

execução deste.

Contratos, quando trata-se de um cliente externo e fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais.

Ferramentas e técnicas utilizadas no processo:

Opinião especializada, onde dada as entradas do processo, utilizasse da experiência de alguns profissionais para gerar o termo de abertura.

Técnicas de facilitação que têm ampla aplicação dentro dos processos de gerenciamento de projetos e orientam o desenvolvimento do termo de abertura do projeto. Brainstorming, resolução de conflitos, solução de problemas e gerenciamento de reuniões são exemplos de técnicas chave que ajudam as equipes e pessoas a realizar as atividades do projeto.

Saídas geradas no processo:

Termo de abertura do projeto, podendo conter, além dos itens já mencionados acima, outros como: riscos em alto nível, resumo do cronograma de marcos, orçamento, patrocinador, etc.

DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO



Uma boa pratica sempre divulgada pelo PMI, é que os gerentes de projetos tem que planejar antes de agir, seguindo esse raciocínio nesse processo irá conter todo o planejamento do projeto passando por cada área de conhecimento, formando no final o principal documento em que o gerente de projetos pode ter como base para conseguir levar o projeto ao final com sucesso.

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto segundo o PMBOK é o processo de definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente, como citado acima ele é formado por um conjunto de documentos de planejamento. O principal benefício deste processo é um documento central que define a base de todo trabalho do projeto.

O conteúdo do plano de gerenciamento do projeto varia dependendo da área de aplicação cultura da empresa, complexidade do projeto, bem como outros fatores que possam impactar na maneira como ele irá ser desenvolvido. Ele é desenvolvido através de uma série de processos integrados até o encerramento do projeto. Esse processo resulta em um plano de gerenciamento do projeto que é progressivamente elaborado através de atualizações, na medida em que os planos auxiliares vão sendo concluídos ou modificados, o plano de gerenciamento do projeto também receberá essa atualização, ele também é controlado e aprovado através do processo Realizar o controle integrado de mudanças.

As entradas para esse processo são:

O termo de abertura do projeto, as saídas dos processos de planejamentos das outras áreas de conhecimento (escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições), além das suas linhas de bases para as áreas que se aplicam.

Também temos como entrada os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais.

Como ferramentas e técnicas temos:

A opinião especializada e as técnicas de facilitação como no processo de desenvolver o termo de abertura do projeto. Durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, a opinião especializada pode ser usada para adequar o processo para atender às necessidades do projeto, buscando sempre a opinião de especialistas.

As técnicas de facilitação têm ampla aplicação dentro dos processos de gerenciamento de projetos e são usadas para orientar o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, como já vimos podem ser utilizados o brainstorming, resolução de conflitos, solução de problemas e gerenciamento de reuniões são técnicas chave usadas pelos facilitadores para ajudar as equipes e pessoas a alcançar o acordo necessário para executar as atividades do projeto.

Como saída temos:

O Plano de Gerenciamento do Projeto que é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.

ORIENTAR E GERENCIAR O TRABALHO DO PROJETO



Orientar e gerenciar o trabalho do projeto consiste no processo de conduzir e executar o trabalho definido no plano de gerenciamento de projeto, bem como implementar mudanças aprovadas para alcançar os objetivos do projeto, nesse processo o gerente de projetos integra todos os trabalhos de execução em um esforço coordenado para cumprir o plano de gerenciamento do projeto e produzir as entregas. Lembre-se que esse processo envolve gerenciar pessoas e mantê-las engajadas no projeto, realizando o trabalho, melhorando os processos envolvidos no trabalho, solicitando mudanças e implementando as mudanças aprovadas, que podem ser ações corretivas, que é uma atividade intencional que realinha o desempenho dos trabalhos do projeto com o plano de gerenciamento do projeto, ações preventivas que é uma atividade intencional para garantir que o trabalho futuro do projeto esteja alinhado com o plano de gerenciamento do projeto, ou reparos de defeitos que é uma atividade intencional para modificar um produto ou componente do produto não conforme.

As entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto, solicitações de mudanças, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais.

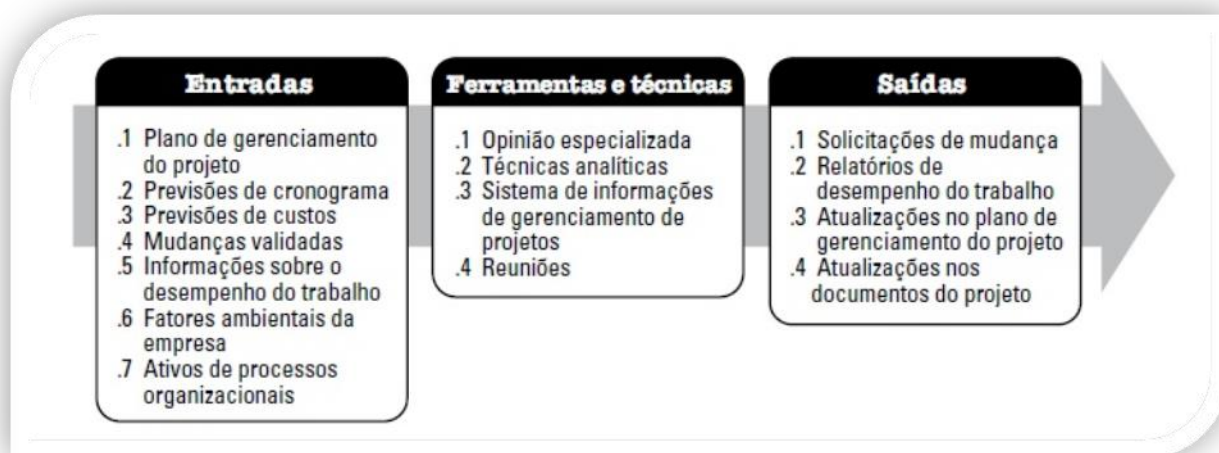
Como ferramentas e técnicas temos mais uma vez a opinião especializada, temos também o Sistema de Informação do Gerenciamento de Projetos, que proporciona acesso a uma ferramenta automatizada (software) para um melhor desempenho desse processo, e como última ferramenta temos as reuniões que são usadas para discutir e endereçar tópicos pertinentes ao projeto em relação ao trabalho de gerenciamento do projeto. Temos também as reuniões que podem incluir o gerente de projetos, a equipe do projeto e outros *stakeholders* que podem afetar ou ser afetados pelos tópicos abordados.

As saídas desse processo, temos as entregas, tratam-se de qualquer “pedaço do projeto” que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto.

Informações sobre o desempenho do trabalho, rotineiramente coletadas que geram base para análise de desempenho como: situação das entregas, cronograma e custos. Solicitações de mudanças, que visam modificar políticas, procedimentos, escopo, custo,

cronograma, etc. Estas mudanças podem ser corretivas, preventivas, reparo de defeito (já vistas acima) ou atualizações (Mudanças em documentações controladas pela organização). E por últimas atualizações do plano de gerenciamento do projeto, incluindo as diversas áreas de conhecimento.

MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO



Esse processo é definido no guia PMBOK como o processo de acompanhamento, análise e registro do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto. como principais benefício é citado permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, os passos tomados, e as previsões do orçamento, cronograma e escopo.

Monitorar e controlar o trabalho do projeto envolve olhar para o que está acontecendo no projeto e comparar os desempenhos reais e previstos com o que foi planejado trata-se de uma função de controle que é realizada desde a iniciação até o encerramento do projeto.

É muito importante monitorar e controlar o trabalho do projeto, principalmente, para avaliar a saúde do seu projeto durante todo o projeto, identificar áreas que exigem atenção especial, recomendar ações para corrigir ou evitar os desvios, garantir a qualidade (saúde) do projeto através do monitoramento, check-list e contingência prevista.

As principais entradas para esse processo são, as previsões do cronograma são calculadas usando o gerenciamento do valor agregado baseando-se na performance atual e o que falta para concluir o projeto. Elas devem ser documentadas e comunicadas às partes interessadas.

As previsões de custos ou do orçamento são calculadas usando o gerenciamento do valor agregado baseando-se na performance atual e o que falta para concluir o projeto.

As informações sobre o desempenho do trabalho que são apresentadas nos relatórios de desempenho do trabalho.

As principais ferramentas e técnicas utilizadas são opinião especializada, um software de gerenciamento de projetos tem a capacidade de auxiliar no planejamento, organização e gerenciamento e monitoramento do trabalho facilitando assim essa tarefa, as técnicas Analíticas são aplicados na gestão de projetos de prever os possíveis resultados com base em possíveis variações de projeto ou variáveis ambientais e suas relações com outras variáveis existem diversas técnicas analíticas como por exemplo análise de regressão, análises de tendências, análise de causa raiz, etc.

Como saída temos as solicitações de mudanças, os relatório de desempenho do trabalho que é a representação física ou eletrônica de informações sobre o desempenho do trabalho, compilados em documentos do projeto, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões, ações ou conscientização, temos também as atualizações do plano de gerenciamento do projeto e outras documentações do projeto.

REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS



As mudanças sempre vão ocorrer nos projetos, temos sempre o costume de pensar que as mudanças sempre serão negativas, porém isso não é a realidade mudanças podem ser benéficas para os projetos, e essas mudanças devem ser tratadas corretamente para que possam gerar valores positivos para o projeto.

Diante dessa importância das mudanças nos projetos o PMI definiu um processo



chamado realizar o controle integrado de mudanças que é definido como o processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças solicitadas no projeto, esse processo revisa todas as solicitações de mudança ou modificações nos documentos do projeto, entregas, linhas de base ou no plano de gerenciamento do projeto, e aprova ou rejeita as mudanças. O principal benefício deste processo é permitir que as mudanças documentadas no âmbito do projeto sejam consideradas de forma integrada, reduzindo os riscos do projeto que frequentemente resultam das mudanças feitas sem levar em consideração os objetivos ou planos gerais do projeto.

As mudanças só se tornam problemas se houver diferenças entre o que está planejado e a expectativa do cliente. Exemplo, se o cliente tem na cabeça o dia 13 de setembro como marco de entrega, solicitar mudanças no dia 10 que irão aumentar o prazo para a entrega do marco, e ninguém explicar que existe um processo de replanejamento do projeto, o cliente continuará acreditando que essa data é o marco final, aí vocês já conhecem o final dessa história, não é !

Como principais entradas para esse processo temos o plano de gerenciamento do projeto que fornece o “baseline” a partir do qual as mudanças serão controladas. Os relatórios de desempenho que fornecem informações sobre o desempenho do projeto, os relatórios de desempenho servem também para alertar a equipe do projeto para questões que podem causar problemas futuros.

E as requisições de mudanças que podem ocorrer de diferentes formas – orais ou escritas, diretas ou indiretas, de fonte externa ou interna, e judicialmente impostas ou opcionais.

Como principais ferramentas e técnicas desse processo temos a opinião especializada nossa grande companheira nesses processos de integração, reuniões que neste caso, essas reuniões são normalmente chamadas de reuniões de controle de mudanças. Quando necessário ao projeto, um comitê de controle de mudanças (CCM) é responsável por se reunir e revisar as solicitações de mudança e aprovar ou rejeitar as mesmas, ou outras decisões sobre essas mudanças.

Como ferramentas e técnicas temos também as ferramentas de controle de mudanças, que pode ser por exemplo um sistema de controle de mudanças que é uma coleção de procedimentos documentados e formais que definem como o desempenho do projeto será monitorado e avaliado, e inclui os passos através dos quais os documentos oficiais do projeto podem ser alterados. Muitos sistemas de controle de mudanças incluem um grupo responsável por aprovar ou rejeitar as mudanças. Os papéis e as responsabilidades deste grupo devem ser claramente definidos dentro do sistema de controle de mudanças e de acordo com todas as principais partes envolvidas, tipicamente, um sistema de controle de mudanças tem uma forma “automática” de aprovação de categorias específicas de mudanças.

Como principais saídas temos as solicitações de mudança aprovadas que são processadas de acordo com o sistema de controle de mudanças, pelo gerente de projetos, pelo CCM ou por um membro da equipe designado. As solicitações de mudança aprovadas serão realizadas pelo processo orientar e gerenciar o trabalho do projeto. A decisão sobre todas as solicitações de mudança, aprovadas ou não, será atualizada no registro das mudanças como parte das atualizações nos documentos do projeto.

Registro das mudanças que informa as especificações de cada mudança, cadastrando e disponibilizando para consultas futuras, como saídas temos também as atualizações no plano de gerenciamento do projeto, atualizações nos documentos do projeto.

ENCERRAR O PROJETO OU FASE



Encerrar um projeto ou uma fase é o processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase, Durante o encerramento do projeto, o gerente de projetos revisará todas as informações prévias dos encerramentos de fases anteriores, assegurando que todo o trabalho do projeto está completo e que o mesmo alcançou seus objetivos.

Cabe a essa etapa o cuidado de encerrar todos os contratos relativamente ao objeto do projeto, considerando as premissas de garantia e demais condições contratuais específicas que regem o tema. Deverá ser emitido para cada fornecedor um termo de encerramento do contrato.

O gerente de projeto e sua equipe deve ter um cuidado especial quando encerrar o projeto ou uma fase de modo a garantir que, os critérios de sucesso do projeto sejam satisfeitos, as entregas sejam verificadas e documentadas, a aceitação das entregas seja formalizada, o sucesso ou fracasso do projeto seja auditado, as lições aprendidas e informações do projeto sejam registradas para o uso futuro da organização.

Problemas comuns praticados por gerentes de projetos que não aplicam boas práticas no gerenciamento do projeto, a ausência do termo de encerramento, não realização de



auditorias, ignorar reivindicações ou não encerrar o projeto ou fase com as reivindicações do patrocinador ou partes interessadas, não uso do controle integrado de mudanças. Esses problemas são muito comuns e trazem prejuízos financeiros e desgastes no relacionamento com o patrocinador e partes interessadas, esses erros podem e devem ser evitados através do correto emprego dos processos.

As principais entradas para o processo são, o plano de gerenciamento do projeto, as entregas aceitas essas entregas devem ser verificáveis e ser produzida para concluir um processo, uma fase ou um projeto, e por último os ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas do processo são a opinião especializada, Aplicada quando as atividades de encerramento administrativo são executadas, em caso de projetos envolvendo diversas entregas/produtos fazer uma conferência das entregas aceitas, utilizando o apoio da equipe técnica, seria também um exemplo de aplicação dessa técnica. Técnicas de Análise como análise de regressão e análise de tendências.

Reuniões realizando a Coleta de informações necessárias para o encerramento de projeto, incluindo entrega de documentos pelos envolvidos para montagem final e arquivamento dos “documentos do projeto”. Inclui-se nessas reuniões a coleta de informações para Lições Aprendidas, com respectivo registro no banco de dados da organização.

Como saída temos a transição do produto, serviço ou resultado final para a operação deve acontecer conforme as políticas adotadas pela empresa, normalmente, adota-se um período de dias e um padrão de documentação para minimizar os problemas da transição para a operação, outra saída são as atualizações nos ativos de processos organizacionais.

Bons Estudos!