Gerenciamento de Projeto: Criando o Termo de Abertura III

Prof. Msc Ricardo Britto
DIE-UFPI
rbritto@ufpi.edu.br

Sumário

- Desenvolvendo o Termo de Abertura do Projeto.
- Identificando as Partes Interessadas no Projeto.

Criação do Termo de Abertura do Projeto

- O primeiro processo do grupo Iniciação a ser executado é o "Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto".
- Os propósitos do termo de abertura são autorizar formalmente início do projeto e comprometer recursos.
- Ele é o reconhecimento e confirmação oficiais por escrito da existência do projeto.
- Costuma ser utilizado para apresentar o projeto à organização.

Criação do Termo de Abertura do Projeto

- Todos os processos tem entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.
- Em geral as entradas dos processos são de natureza informativa ou são as saídas dos processos anteriores.
- As entradas são utilizadas em conjunto com as ferramentas e técnicas para produzir as saídas do processo.

Criação do Termo de Abertura do Projeto

- As Entradas do "Processo Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto" são:
  - Declaração do trabalho do projeto;
  - Caso de negócio;
  - Contrato;
  - Fatores Ambientais da empresa;
  - Ativos de processos organizacionais.
- A saída deste processo é o termo de abertura do projeto.
- A opinião especializada é a única "ferramenta e técnica" utilizada neste processo.

Declaração de Trabalho (DT)

- Descreve o produto, serviço ou resultado que deve ser produzido pelo projeto.
- Quando o projeto é interno, este documento é normalmente produzido pelo patrocinador ou iniciador do projeto
- Quando o projeto é externo à organização, é o comprador que costuma redigir a DT.

Declaração de Trabalho (DT)

- De acordo com o Guia PMBOK, uma DT deve conter ou considerar:
  - **Necessidades do Negócio** – O que leva a criação do projeto;
  - **Descrição do escopo do produto** – Descreve as características do produto ou serviço;
  - **Plano estratégico** – Relacionar o projeto ao plano estratégico da organização .

Caso de Negócio

- O objetivo do caso de negócio é entender as necessidades do negócio do projeto e determinar se o investimento no projeto vale a pena.
- Muitas vezes descreve a análise custo-benefício.
- O projeto acontece e o caso de negócio é escrito em decorrência de uma das necessidades ou demandas definidas no guia PMBOK.

Fatores Ambientais da Empresa

- Dizem respeito aos fatores externos ao projeto que podem causar influência significativa em seu sucesso.
- Esta entrada serve de entrada para muitos outros processos.

Fatores Ambientais da Empresa

- De acordo com o guia PMBOK, são considerados fatores ambientais:
  - Cultura, estrutura e processos organizacionais;
  - Padrões governamentais ou do setor;
  - Infraestrutura;
  - Recursos humanos;
  - Administração pessoal;
  - Sistema de autorização do trabalho;
  - Condições do mercado;
  - Tolerância a risco das partes interessadas (stakeholders);
  - Clima político;
  - Canais de comunicação estabelecidos da organização;
  - Bancos de dados comerciais.

Ativos de Processos Organizacionais

- São políticas, instruções, procedimentos, planos, abordagens, ou padrões da empresa para condução do trabalho.
- Inclui uma enorme gama de elementos que podem afetar vários aspectos do projeto, tais como políticas de gerenciamento e segurança.
- Os ativos de processos organizacionais dividem-se em 2 categorias:
  - Processos e procedimentos;
  - Base de conhecimento corporativo.

Opinião Especializada

- É "ferramenta e técnica" do processo "desenvolver o termo de abertura do projeto".
- A ideia é recorrer a especialistas nas áreas relacionadas às entradas do processo.
- Essas pessoas podem ser stakeholders, consultores, PMO, especialistas no setor, organizações técnicas, ...

Elaboração do Termo de Abertura

- De acordo com o guia PMBOK, para criar um termo de abertura de projeto útil, deve-se incluir pelo menos:
  - Propósito e justificativa do projeto;
  - Os objetivos do projeto que são mensuráveis;
  - Lista geral dos requisitos;
  - Descrição geral do projeto;
  - Lista geral do nível de riscos;
  - Resumo do orçamento;
  - Critérios para aprovação do projeto;
  - Nome do gerente de projeto e seu nível de autoridade;
  - Nome do patrocinador do projeto e o seu nível de autoridade.

Aprovação do termo de Abertura

- O termo de abertura só estará concluído quando o mesmo receber aprovação do patrocinador do projeto, da gerência sênior e principais partes interessadas.
- É importante para isso se identificar as as partes interessadas no projeto antes de publicar o termo de abertura.

Aprovação do termo de Abertura

- A identificação de partes interessadas é uma atividade contínua.
- A participação dos stakeholders na criação do termo de abertura pode aumentar a chance de sucesso na aprovação do mesmo.
- Após a assinatura do termo de abertura por todas as partes interessadas, o mesmo deve ser distribuído.

Como Identificar as Partes Interessadas (Stakeholders)

- Para poder se identificar os principais stakeholders de um projeto, primeiro é preciso definir os principais papéis dos mesmos:
  - Gerente de Projeto;
  - Patrocinador do Projeto;
  - Campeão do projeto;
  - Gerentes Funcionais

Como Identificar os Partes Interessadas (Stakeholders)

- O processo "Identificar as Partes Interessadas" envolve identificar e documentar todos os stakeholders do projeto, incluindo seus interesses e potenciais impactos positivos e negativos.
- As entradas deste processo são:
  - Termo de abertura do projeto;
  - Documentos de aquisição;
  - Fatores ambientais da empresa;
  - Ativos de processos organizacionais.

Como Identificar os Partes Interessadas (Stakeholders)

- As "ferramentas e técnicas" deste processo são:
  - Análise das partes interessadas;
  - Opinião especializada.
- As saídas são:
  - Registro das partes interessadas;
  - Estratégia para gerenciamento das partes interessadas.

Fatores Ambientais

- De acordo com o PMBOK, os fatores ambientais relevantes para esse processo são:
  - Cultura da empresa;
  - Estrutura organizacional;
  - Padrões governamentais ou do setor.

Ativos de Processos Organizacionais

- Os ativos de processos organizacionais relevantes para esse processo são:
  - Modelos de registro das partes interessadas;
  - Lições aprendidas;
  - Registros das partes interessadas a partir de projetos anteriores.

Análise das Partes Interessadas

- Durante a Análise das partes interessadas, deverá se identificar as influências dos stakeholders no projeto.
- Além disso, irá se compreender as expectativas, necessidades e aspirações dos mesmos.
- Segundo o Guia PMBOK, há 3 passos envolvidos na análise das partes interessadas:
  - Identificação das partes interessadas;
  - Identificação do impacto potencial;
  - Avaliação de como as partes interessadas reagirão a situações específicas.

Identificação das Partes Interessadas

- Deve-se identificar todas as potenciais partes interessadas, capturando informações como:
  - Departamento;
  - Informações de contato;
  - Níveis de reconhecimento;
  - Níveis de Influência.

Identificação das Partes Interessadas

Name	Department	Knowledge Level	Expectations	Influence Levels	Phone	Email

Identificação do Impacto Potencial

- O segundo passo da da identificação das partes interessadas é identificar o potencial impacto ou suporte ao projeto de cada um e classificá-los usando isto.
- Existem 4 modelos de classificação segundo o PMBOK:
  - Grade de poder/interesse;
  - Grade de poder/influência;
  - Grade de imfluência/impacto;
  - Modelo de Saliência (poder, urgência e legitimidade).

Avaliação das Partes Interessadas

- O terceiro passo é na análise das partes interessadas é avaliar a influência e os potencias negativos que os principais stakeholders podem ter.
- Após a análise deve-se criar estratégias para se minimizar os impactos negativos prováveis de cada stakeholder.

Saídas do Processo "Identificar as Partes Interessadas"

- As duas saídas deste processo são "registro das partes interessadas" e a "estratégia de gerenciamento das partes interessadas.
- Além dos elementos já discutidos sobre o "registro das partes interessadas", o guia PMBOK diz que deve existir ao menos:
  - Informações de identificação;
  - Informações de avaliação;
  - Classificação das partes interessadas.

Saídas do Processo "Identificar as Partes Interessadas"

- A "estratégia de gerenciamento das partes interessadas" é a abordagem a ser utilizada para minimizar influências e impactos negativos dos stakeholders.
- Segundo o guia PMBOK, é recomendável incluir os seguintes elementos nesta saída:
  - Os nomes das principais partes interessadas que poderiam ter um impacto significativo sobre o projeto;
  - O nível previsto da participação das partes interessadas;
  - Avaliação do impacto;
  - Potenciais estratégias para ganhar apoio.

Resumo das Entradas e Saídas dos Processos de Iniciação

Process Name	Inputs	Tools and Techniques	Outputs	Knowledge Area
Develop Project Charter	Project statement of work	Expert judgment	Project charter	Integration
	Business case			
	Contract			
	Enterprise environmental factors			
	Organizational process assets			
Identify Stakeholders	Project charter	Stakeholder analysis	Stakeholder register	Communication
	Procurement documents	Expert judgment	Stakeholder management strategy	
	Enterprise environmental factors			
	Organizational process assets			

Exercício

- Ler o Estudo de caso "Kitchen Heaven", que está na página 78 do livro Project Management, do Kim Heldman.
- Tal estudo de caso será discutido na próxima aula.