

## Dicas de Gerenciamento da Integração

### Mauro Sotille, PMP

Um dos papéis mais importantes desempenhados pelo Gerente de Projeto é integrar as diferentes partes desenvolvidas pela equipe do projeto, da iniciação ao encerramento. Para projetos maiores esta atividade é crucial, uma vez que há muitos componentes a integrar e a composição de cada componente com os outros vai ser diferente. O gerente do projeto deve ter autoridade suficiente para integrar todas as partes do projeto.

**Os principais documentos desta área de conhecimento são:**

- Termo de Abertura
- Declaração de Escopo Preliminar (somente no PMBoK 3a Edição)
- Plano de Gerenciamento do Projeto

**4.1 Desenvolver o Termo de Abertura** - desenvolver o termo de abertura que formaliza um projeto ou uma fase do projeto

Um projeto normalmente é resultado de

- Uma demanda de mercado
- Uma necessidade de negócio
- Uma requisição de cliente
- Um avanço tecnológico
- Um requisito legal
- Uma necessidade social

Cada projeto deve iniciar com um **termo de abertura** ou um contrato (se o projeto é feito sob contrato), chamado em inglês de “Project Charter” e com diversos nomes em Português. Este contém uma descrição de alto nível, em uma ou duas páginas, que fornece informação suficiente para que o projeto possa ser iniciado.

Normalmente o patrocinador cria uma Declaração do Trabalho do Projeto (SOW – Project Statement of Work), uma das entradas para o termo de abertura, na qual são listadas:

- A necessidade de negócios que deu origem ao projeto
- O escopo do produto e seus requisitos (especificações)
- Uma ligação com o plano estratégico da organização

Você vai ver que o primeiro processo de cada uma das nove áreas de conhecimento em geral inclui **Ativos de Processos Organizacionais** e **Fatores Ambientais** entre as entradas. Ativos de Processos Organizacionais são Políticas, procedimentos, planos e diretrizes formais e informais das organizações envolvidas no projeto. As **Informações históricas** são ativos valiosos, uma vez que o pessoal de sua própria organização viveu essas experiências e lhe deixou este guia.

O termo de abertura não contém detalhes que virão a ser descobertos em estágios posteriores, uma vez que o excesso de discussão sobre esses detalhes pode levar a atraso no início do projeto e a gastos para a organização (uma vez que nesse estágio normalmente ainda não há um centro de custo específico para o projeto). Além disso, o excesso de detalhes pode “engessar” o escopo do projeto, o qual deve ser progressivamente elaborado, atuando como restrições.

**Restrições** (internas e externas) limitam as opções da equipe do projeto, estando fora do controle da equipe. Qualquer projeto está sujeito à restrições de prazo, custo e escopo, conhecidas como “restrição tripla” (embora muitos autores façam a substituição de escopo por qualidade ou incluam a qualidade como uma quarta restrição).

**Premissas** são suposições ou hipóteses consideradas verdadeiras para o propósito do projeto. Não têm de ser provadas. Toda premissa tem um risco associado. Se uma premissa se verifica falsa no decorrer do projeto, isto pode levar à mudanças no escopo.

O termo de abertura:

- Contém a justificativa do projeto;
- Descreve, em alto nível, as entregas do projeto (produto, serviço ou resultado);
- Aloca o gerente do projeto e lhe autoriza a utilizar os recursos da organização para completar o projeto;
- Embora o gerente de projeto possa estar envolvido em sua criação, o Termo de Abertura é assinado por alguém, em geral em nível hierárquico superior ao gerente do projeto (patrocinador, diretor, comitê, alta gerência), que é EXTERNO ao projeto.

Uma vez que o termo de abertura esteja assinado, o gerente do projeto monta a equipe do projeto e então os processos de planejamento se iniciam.

Os gerentes de projeto podem utilizar as seguintes abordagens para selecionar soluções alternativas para o projeto:

- Métodos de Mensuração de Benefícios. Avaliam financeiramente as alternativas. Incluem:
  - Abordagens comparativas
  - Modelos de pontuação
  - Contribuição de benefícios
  - Modelos econômicos (como Tempo de Retorno, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno)
- Medições matemáticas. Medem alternativas utilizando fórmulas matemáticas.

**4.2 Desenvolver a Declaração de Escopo Preliminar** - desenvolver a declaração de escopo preliminar que fornece uma narrativa de alto nível do escopo.

Mais adiante no processo de planejamento do projeto o gerente do projeto e sua equipe vão refinar a declaração de escopo preliminar, que vai se tornar a declaração de escopo do projeto.

**4.3 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto** - documentar as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos subsidiários em um plano de gerenciamento do projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto (algumas vezes referenciado no exame como Plano do Projeto, que era como o documento era chamado em versões anteriores do PMBoK) é a principal saída dos processos de planejamento. Note que embora não seja normalmente uma entrega para o cliente, por exemplo, permite que as entregas sejam produzidas.

Veja que o Plano de Gerenciamento do Projeto não é o Cronograma do Projeto (normalmente apresentado sob a forma de um Diagrama de Gantt) e sim uma coleção de todos os planos do projeto subsidiários, incluindo o cronograma. O Plano de Gerenciamento do Projeto é importante, pois:

- Todas as decisões relacionadas ao projeto o terão como referência
- Apóia o gerente do projeto na execução e controle do projeto
- É útil para comunicar o progresso do projeto às partes interessadas (*stakeholders*)

O tempo e a energia gastos em criar o Plano de Gerenciamento do Projeto são bem gastos, uma vez que este fornece a direção para os processos de execução e controle do projeto. O Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser formalmente aprovado e ser arquivado, juntamente com os outros documentos do projeto, planos, formulários e relatórios, até mesmo para serem utilizados com referência em projetos futuros.

**4.4 Dirigir e Gerenciar a Execução do projeto** - executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, de modo a atingir os requisitos do projeto definidos na declaração de escopo do projeto

Todas as entregas do projeto são entregues pelo processo de execução.

**4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto** - monitorar e controlar os processos utilizados para inicial, planejar, executar e encerrar um projeto, de modo a atingir os objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.

**Ações Corretivas** - São ações tomadas para que o desempenho futuro do projeto fique de acordo com o plano de gerenciamento do projeto.

**Ações Preventivas** - São ações tomadas para reduzir a probabilidade de conseqüências negativas associadas a riscos do projeto.

**4.6 Controle Integrado de Mudanças** - revisão de todas as requisições de mudanças, aprovar mudanças e controlar mudanças nas entregas e ativos de processos organizacionais.

Tenha certeza que mudanças vão ocorrer em seu projeto e deste modo elas têm de ser gerenciadas através de um Sistema de Controle de Mudanças, um subsistema do Sistema de Gerenciamento de Configuração. Cada mudança deve ser avaliada e então aprovada ou rejeitada. Solicitações de mudança podem ser formais ou informais, internas ou externas (governo, leis, ambiente, etc.).

O gerente do projeto deve desencorajar mudanças desnecessárias. O projeto deve ter uma linha de base estabelecida e esta somente deve ser alterada em situações extremas.

Algumas organizações utilizam um Comitê de Controle de Mudanças para avaliar e aprovar ou recusar solicitações de mudanças.

A figura 1 apresenta uma visão do processo de gerenciamento de mudanças.

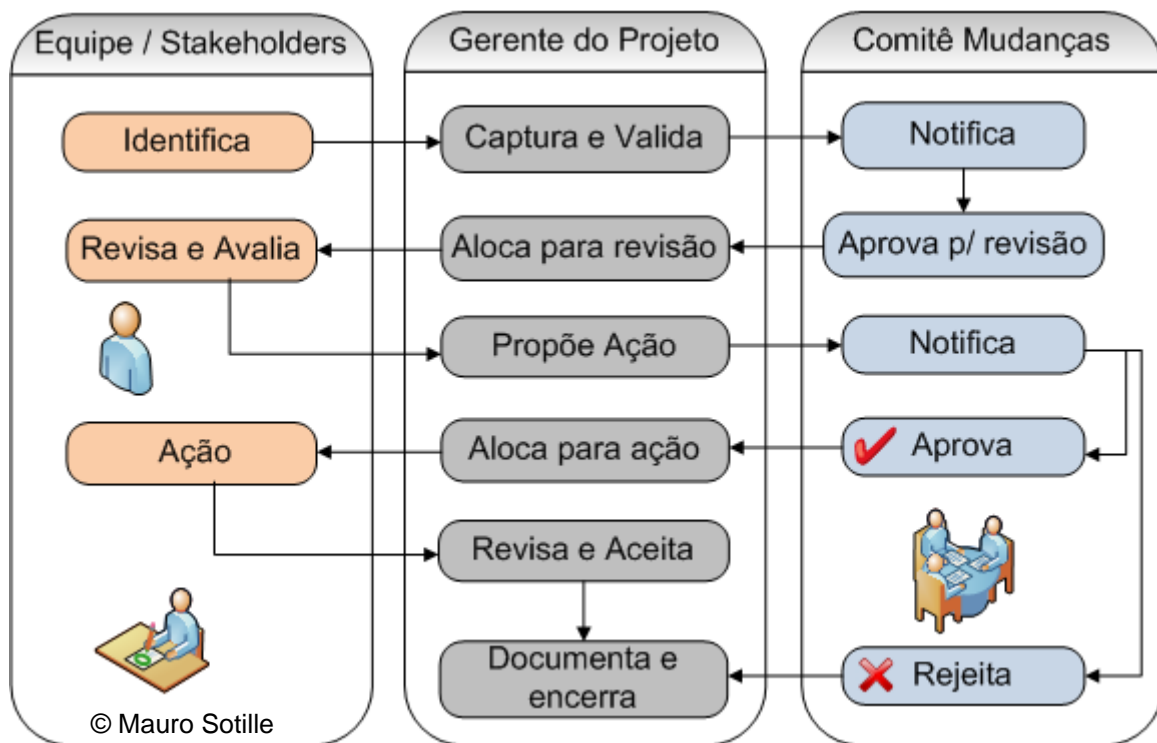


Figura 1. Gerenciamento de Mudanças

**4.7 Encerrar o projeto** - finalizar todas as atividades de todos os Grupos de Processos do Gerenciamento de Projeto, de modo a encerrar formalmente o projeto ou uma fase do projeto.

Conforme o projeto progride, especialmente quando á mudanças no escopo, a base de dados históricos deve ser atualizada com as lições aprendidas, referência valiosa para projetos futuros. O abandono de um projeto deve ser documentado, juntamente com as razões pela qual isto ocorreu.

PMI, PMP e PMBOK são marcas registradas do Project Management Institute.