

## Unidade 2

# Iniciando Projetos



### Objetivos de aprendizagem

Ao final desta unidade, você terá subsídios para:

- entender os principais processos e partes interessadas envolvidas nos processos de iniciação;
- entender a importância dos documentos referentes à iniciação do projeto.

### Seções de estudo

Acompanhe, nesta unidade, o estudo das seguintes seções.

Seção 1 - Os processos de iniciação

Seção 2 - Documentos de iniciação

## Para iniciar

Antes de iniciar as próximas aulas saiba que, apesar desta unidade não ser extensa, seu conteúdo é de suma importância para a gestão de projetos. Os conceitos e as práticas propostas nas próximas páginas servirão de norte para o trabalho a ser desenvolvido, tanto nos estudos como na vida real. Quando uma empresa resolve implantar metodologias de gerenciamento de projetos, os passos da fase de iniciação nunca devem ser deixados de lado ou negligenciados.

Os documentos de iniciação formalizam tanto o início do projeto como nomeiam o gerente do projeto.

Na unidade anterior, você ficou conhecendo os principais termos e conceitos utilizados no gerenciamento de projetos. Agora, conhecerá as atividades, documentos e processos que tangem a iniciação de um projeto. É nesta fase que se define o gerente de projetos e que se conhecem as expectativas do patrocinador do projeto e das demais partes envolvidas.

A utilização de padrões para o gerenciamento de projetos é muito importante para o bom andamento dos projetos, por isso é primordial que esses padrões já estejam definidos e sejam utilizados desde o grupo de iniciação.

É no início do projeto que conhecemos seu escopo, bem como, são identificadas suas premissas e restrições. Todas estas informações podem ser reunidas em um documento chamado Termo de Abertura do Projeto.

Para muitas empresas é nesta fase que é avaliada a viabilidade do projeto e são tomadas decisões do tipo “fazer ou não fazer”, ou seja, se vale a pena investir recursos em um determinado projeto ou não.

- Alguns questionamentos interessantes para o início do estudo desta unidade estão relacionados abaixo. Você já utilizou algum modelo de Termo de Abertura do Projeto?
- Nos projetos que você gerencia, você possui bem definido o escopo?
- Todas as premissas e restrições de seus projetos estão identificados?

Estes são tópicos muito importantes para o bom andamento do projeto, portanto, reúna interesse, autonomia e motivação para seguir em frente e percorrer mais uma trajetória de aprendizagem. Vamos lá?

## Seção 1

# Os processos de iniciação

Quando o assunto é gestão de projeto, é importante partir sempre de uma premissa: os rumos e as diretrizes de um projeto são delineados na sua fase de iniciação. Da mesma forma, as análises sobre o projeto prestes a iniciar determinarão as expectativas sobre ele, e também se o mesmo deve ou não ser iniciado.

Com o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, tanto a cúpula da organização como toda a equipe que se envolverá no empreendimento ganharão visibilidade e norte para o projeto e para as suas atividades.

O desenvolvimento de padrões próprios do termo de abertura, a análise de viabilidade, a análise financeira, entre outros, são de suma importância para a organização. No entanto, para começar a utilizar e amadurecer esses conceitos, a empresa pode adotar diversos modelos disponíveis que servirão de ponto de partida.



O PMBOK propõe dois processos de iniciação: desenvolver o “termo de abertura” (também chamado de *project charter*) e “Identificar as partes interessadas”.

---

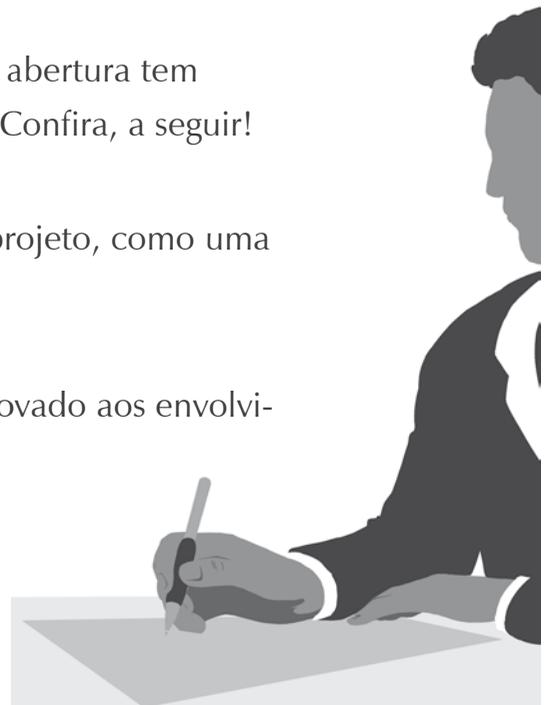
Na prática, muitas empresas realizam esses dois processos de forma conjunta e simultânea. A metodologia deste curso recomenda essa forma de iniciação dos projetos, com um processo único, gerando um documento chamado **termo de abertura**.

Esse processo e o conseqüente documento gerado têm o objetivo de descrever o projeto em linhas gerais, de forma que as principais partes interessadas consigam entendê-lo.

Em muitas empresas, esse documento é utilizado para avaliar a viabilidade do projeto e tomar decisões do tipo *go-no go*, ou seja, se vale a pena investir recursos em um determinado projeto, ou não.

Além da descrição do projeto, o termo de abertura tem ainda uma série de objetivos interligados. Confira, a seguir!

- Autorizar formalmente a iniciação do projeto, como uma espécie de contrato.
- Reconhecer e comunicar o escopo aprovado aos envolvidos.
- “Empossar” o gerente do projeto.
- Fornecer diretrizes para a equipe que trabalhará no planejamento e nas demais etapas do projeto.
- Envolver as partes interessadas.



Para cada empresa ou ramo de atividade o termo de abertura pode possuir um nome específico e ser usado de modo particular. Conheça alguns nomes que geralmente são utilizados nas empresas.

- Pré-projeto.
- Proposta técnica.
- Carta de abertura.
- Contrato do projeto.
- Anteprojeto.

Esses são os processos de inicialização de um projeto. Na etapa seguinte, você conhecerá quais são os documentos de iniciação. Fique atento e prossiga com os estudos!

## Seção 2

# Documentos de iniciação

Neste curso, os documentos de iniciação serão resumidos no termo de abertura. Então, caberá a você desenvolver um modelo que seja coerente com a sua realidade organizacio-

nal. Os itens que você estudará, na sequência, são opcionais para compor o documento e precisam ser avaliados para formar o termo de abertura adequado para cada empresa/ tipo de projeto.

A seguir, você confere alguns exemplos de itens que podem ser inseridos no documento de Termo de Abertura:

- Descrição.
- Justificativa.
- Objetivo.
- Metas.
- Expectativas.
- Premissas e restrições.
- Ordem de grandeza de investimento e prazo.
- Milestones preliminares.
- Principais riscos.
- Principais envolvidos (*stakeholders*).
- Principais produtos e serviços.
- Aprovação de documento.

Entenda agora alguns detalhes e exemplos de alguns possíveis itens de um documento de iniciação.

### **Nome do projeto**

O nome é a espécie de marca do projeto. É aconselhável que seja formado por poucas palavras, pelas quais seja possível identificá-lo, por exemplo: “Compostagem sustentável”.

### **Gerente do projeto**

Nome do responsável designado para gerenciar o projeto.

### **Descrição**

A descrição do projeto deve ser apresentada de forma resumida, contextualizando o ambiente do projeto, de forma que facilite a compreensão do todo. Lembre-se de que neste item deve conter apenas o conteúdo necessário, para que as pessoas entendam do que trata o projeto. Para mais detalhes, há a possibilidade de descrever o escopo do produto do projeto separadamente.

Alguns projetos demandam uma contextualização maior, um histórico, ou outras informações. Para avaliar quando isso é necessário, você precisa “mapear” as partes interessadas, afinal, o termo de abertura é uma ferramenta de comunicação

– para que seja efetiva, deve ser adequada para o público a que se destina.

**Exemplo 1:** projeto para construção da nova sede do SENAI.

**Exemplo 2:** projeto para liberação do *Release 2.05*, do produto SGN Módulo de Gestão escolar.

### Justificativa

É “a razão de ser” do projeto, pois demonstra as necessidades ou demandas que impulsionam a criação de um novo projeto. É muito importante deixar a justificativa clara, porque ela também servirá para orientar diversas decisões, tanto no planejamento como na sequência dos trabalhos.



Caso você tenha dificuldades, ou simplesmente não consiga determinar a justificativa de um projeto no qual está inserido, fique alerta! Existe o risco de esse projeto ser abandonado, cancelado ou do gerente tomar algumas decisões equivocadas por falta de norte.

---

É normal que a justificativa gire em torno das seguintes necessidades:

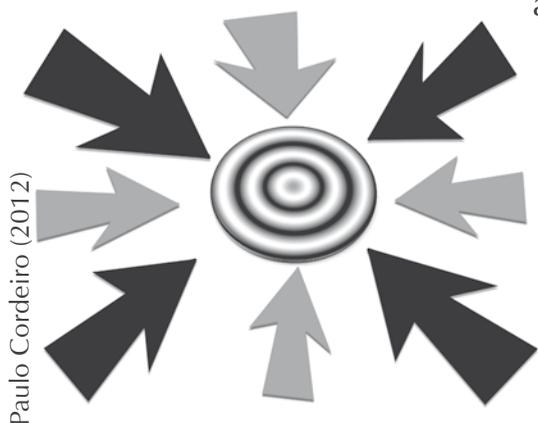
- demanda do mercado;
- necessidade empresarial;
- solicitação de cliente (interno ou externo);
- avanço tecnológico;
- exigência legal;
- necessidade social.

Também é importante conhecer o planejamento estratégico da organização para identificar necessidades intrínsecas que podem impactar direta ou indiretamente no cumprimento das expectativas do projeto. Observe um exemplo de justificativa do projeto a seguir.

No planejamento estratégico, visualizamos a necessidade de aumentarmos em 30% a participação da nossa empresa no Sul do país, estabelecendo uma base para futuras expansões para outros países do Mercosul.

### **Metas**

Entende-se como meta a representação formal daquilo que se quer atingir ao término de um projeto. A meta também determina os critérios para avaliar se o projeto foi considerado bem-sucedido. Algumas dicas são importantes para determinação das metas, acompanhe!



- A regra número um é definir metas que possam ser atingidas. A ideia de colocar metas impossíveis com o objetivo de “usar” o máximo das pessoas pode ter efeito inverso e ocasionar a desmotivação da equipe.
- As metas devem ser específicas. Ou seja, evite ideias genéricas que dependam de interpretação e humor para avaliação, caso contrário, a avaliação do projeto pode ficar comprometida.
- Devem-se definir apenas metas que valham o esforço de acompanhamento. Qualquer meta que não seja realmente relevante causará perda de foco e energia, além do abandono dessa meta ao longo do projeto.
- As metas devem ser mensuráveis, para que os parâmetros numéricos de tempo, custo e performance possam estar descritos nos critérios de aceite.



Perceba que esse item reforça a ideia de que não é bom dar margem à subjetividade!

---

- As metas devem estar associadas a prazos, para que não se percam na eternidade. De nada adianta colocar uma meta sem prazo para alcançá-la: neste caso, cria-se um grande risco de não alcançá-la jamais.

Um exemplo interessante de conjunto de metas para o desenvolvimento de um novo produto é a confecção de um calçado para o verão. Veja, a seguir:

1. colocação do produto em linha de produção até o final de setembro;
2. alcançar 5% do mercado com este produto;
3. atingir, entre janeiro e março, uma TIR (taxa interna de retorno) de 100%.

Considere que algumas metas podem extrapolar a duração do projeto, pois somente poderão ser medidas após o término do mesmo. Esse é o caso das metas 2 e 3, que só serão medidas após o término do projeto de desenvolvimento do produto, que ocorre em setembro.



As expectativas dos *stakeholders*<sup>1</sup> podem ir além dos critérios formalmente identificados e das próprias necessidades do projeto. Isso também deve ser “mapeado”, afinal, algumas expectativas podem ser inalcançáveis, conflitantes entre si e, ao final do projeto, serão essas mesmas partes interessadas que dirão se o projeto foi (ou não) bem-sucedido.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* – partes interessadas.

## Premissas

Premissas são suposições que, para os propósitos do planejamento, são consideradas verdadeiras, reais ou certas. Dessa forma, afetam todos os aspectos do planejamento.

Sempre devem ser validadas junto aos envolvidos e documentadas, para que fique claro que, sem a comprovação dessas, não poderão ser alcançadas as expectativas do projeto.

Veja, a seguir, alguns exemplos de premissas.

- O Sr. José terá disponibilidade integral (*full time*) para desenvolver o planejamento do projeto.
- O orçamento definitivo será aprovado até o final do mês.
- Não haverá necessidade de aquisição de novos equipamentos para este projeto.

Cada premissa identificada pode gerar um ou mais riscos para o projeto, portanto devem ser avaliados os riscos e impactos caso essa premissa não seja cumprida. Por exemplo: se uma premissa é que o recurso “A” esteja disponível para participar do projeto no período “X”, deve-se avaliar o risco da não-disponibilidade desse recurso exatamente no período necessário ao projeto. Da mesma forma, o risco de algum desvio no cronograma também deve ser avaliado, prevendo formas de controlar a ocorrência desse risco.

## Restrições

Os fatores que vão limitar as opções da equipe de gerenciamento de projetos são chamados de restrições. Estas fazem com que sejam descartadas soluções que estejam fora desses limites, e obrigam a equipe e o gerente do projeto a usarem criatividade para alcançar os objetivos do projeto.

As restrições podem ser referentes a recursos, orçamento, cronograma ou datas, qualidade, escopo, tecnologia e/ou diretrizes estratégicas da organização. Observe alguns exemplos típicos de restrições.

- **De tecnologia:** utilização apenas de tecnologias já em uso pela empresa. Todo o desenvolvimento será em Java, por exemplo.
- **De recursos:** não serão contratados recursos humanos externos à organização.
- **Orçamentárias:** o custo máximo do projeto não poderá exceder a R\$ 4.000.000,00.
- **De prazo:** a inauguração da obra está marcada para 07/08/2012. O projeto deve estar implantado até 31/12/2013.

## Ordem de grandeza de investimento

Esse valor serve como base para a fase de planejamento do projeto. Ele não é forte o suficiente para ser considera-

do uma restrição, a menos que seja colocado como tal. A principal função dessa ordem é servir como um comprometimento dos patrocinadores de que os recursos financeiros destinados ao projeto serão mantidos até sua conclusão.

Como essa etapa é de iniciação e você ainda nem entrou no planejamento do projeto, a margem de incerteza é muito grande. Mas, pelo menos, transmite uma ideia de valores. Em muitos casos, isso já é o suficiente para se tomar uma decisão.

### **Principais riscos**

Alguns tipos de riscos podem ser identificados pela própria natureza do projeto ou negócio. É importante que eles sejam relacionados ainda nessa fase inicial, para garantir que sejam considerados nas fases seguintes. Dependendo do projeto, por exemplo, pode-se saber antecipadamente que uma variação na taxa de câmbio poderá influenciar positiva ou negativamente o empreendimento.

Assim como no caso das premissas e restrições, mais riscos podem ser identificados no decorrer do projeto, o que permitirá análise e planejamento mais detalhados.

### **Principais envolvidos (*stakeholders*)**

Os envolvidos, ou *stakeholders*, são pessoas físicas ou jurídicas que têm interesse no resultado do projeto, logo, exercem influência ou são influenciados



pelo projeto. Falando simplificadaamente, têm algo a ganhar ou perder com o resultado do projeto. Podem ser internos ou externos à empresa, e participam da aprovação do documento.



É importante que as pessoas interessadas consideradas mais estratégicas (chave) sejam referenciadas e assinem o termo de abertura. Isso aumenta o comprometimento com o projeto!

---

Não existe regra quanto à melhor maneira de descrever o Termo de Abertura do Projeto, mas, lembre-se de quem estará lendo e assinando o documento. Utilizar a linguagem mais apropriada para esse público/ramo de atividade é muito importante! É um erro comum ver termos de abertura escritos em uma linguagem técnica, o que impede o entendimento e torna o documento pouco atrativo.

Lembre-se de que o escopo do projeto é mais abrangente que o escopo do produto. Normalmente, durante a iniciação, a preocupação é maior com o escopo do produto, pois é o que interessa ao cliente e ao patrocinador. Quando a cultura de gerenciamento de projetos ainda é embrionária, aconselha-se o aumento da abrangência desse item para valorizar o escopo do projeto, garantindo visibilidade para itens que poderiam passar despercebidos.

Acompanhe, a seguir, um exemplo de termo de abertura que traz vários dos elementos que você estudou nos tópicos deste módulo.

<b>Projeto: 1º Seminário de Governança de TI</b>
<b>Classificação:</b> Projeto Interno
<b>Cliente:</b> SENAI – Departamento Regional
<b>Patrocinador:</b> Antônio da Silva
<b>Gerente Projeto:</b> Joaquim da Silva
<b>Gerência/Área:</b> <i>Marketing</i>
<b>Centro de Custo:</b> 40.203 – Operação Mercado SC
<b>Descrição do Projeto:</b> Organização do Departamento Regional do SENAI/SC em parceria com o SENAI – Florianópolis de um <i>Workshop</i> em Governança em TI a ser realizado no auditório da FIESC, em Florianópolis – SC, no dia 26 de Outubro de 2012.
<b>Justificativa do Projeto:</b> Prospecção do mercado de Governança em TI. Posicionamento do SENAI com imagem associada à Governança em TI. Lançamento de uma Pós-Graduação em Governança de TI e levantamento da demanda para esta Pós.
<b>Metas:</b> Apresentação de 2 palestras de aproximadamente 45 minutos. Ter pelo menos 80 participantes. Avaliação do evento acima de 8,5. Ter um número de 5 novos <i>leads</i> qualificados em 1 mês.

<b>Premissas e Restrições:</b> As inscrições serão feitas pelo SENAI/SC – Florianópolis. Não terá taxa de inscrição. O <i>coffee break</i> será servido pelo SENAI/SC – Florianópolis. A preparação do evento ( <i>Flyers, mailing, coffee</i> ) deverá ter início até o dia 18/09/2012.	
<b>Principais marcos</b>	<b>Data final</b>
Início das ações	18/09/2012
Programação definida	20/09/2012
Realização do workshop	26/10/2012
Encerramento do projeto	10/11/2012
Ordem de grandeza de investimento	
Custo Total = R\$ 5.900,00.	
Considerações (itens de custo):	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ pastas;</li><li>▪ <i>folders</i> de capacitação;</li><li>▪ <i>folders</i> institucionais;</li><li>▪ hospedagem;</li><li>▪ alimentação;</li><li>▪ combustível;</li><li>▪ brindes;</li><li>▪ mão de obra interna;</li><li>▪ mão de obra externa.</li></ul>	

<b>Principais envolvidos</b>	
<b>Envolvidos</b>	<b>Papel</b>
Joaquim da Silva	Gerente do Projeto
João Roberto	Diretor do SENAI- -Florianópolis
Claudio Roberto da Costa Júnior	Diretor Negócios
Antônio Joaquim da Silva	Patrocinador
José Junior	Designer
A definir	Palestrante 1
A definir	Palestrante 2
Escopo preliminar/EAP inicial: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ definição do evento;</li><li>▪ preparação das palestras;</li><li>▪ divulgação do evento;</li><li>▪ pós-evento.</li></ul>	
Patrocinador do projeto: _____	
Gerente do projeto: _____	

Quadro 2: Exemplo de termo de abertura

Nesta unidade você conheceu alguns possíveis itens para um documento de iniciação de termo de abertura. Lembre-se de que o ideal é você montar o seu modelo conforme as necessidades da sua empresa. Agora, siga em frente e coloque em prática o que você acabou de aprender, realizando as atividades a seguir.



## Articulando conceitos e práticas

É hora de colocar em prática o que você aprendeu nesta unidade. Para isso, responda aos questionamentos a seguir.

1. Qual a importância do Termo de Abertura de Projetos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Qual o melhor momento para nomear o gerente de projetos?

a.  No início da execução do projeto.

b.  No fim do projeto.

c.  Na elaboração do Plano do Projeto.

- d. ( ) Na iniciação do projeto, informando no termo de abertura.
- e. ( ) No momento da montagem da equipe.



## Resumindo

Após conhecer esse exemplo de termo de abertura, você encerra a segunda unidade de estudos. Nesta unidade, você conheceu o porquê da fase inicial do gerenciamento de projetos ser tão importante, e também detalhou as partes e os documentos de abertura de um projeto. Traçar uma padronização de trabalho é muito importante, pois permite desenvolver o projeto de forma organizada e faz com que todos os integrantes da equipe trabalhem da mesma forma.

Vale lembrar que os campos que compõem o termo de abertura podem variar de acordo com o tipo e o ramo de cada empresa. Mas informações macro, como investimento, metas, premissas, restrições, objetivos e principais riscos são interessantes de serem inseridas, pois seu controle é fundamental para o bom andamento do projeto. É muito importante também que todos os envolvidos tenham conhecimento do conteúdo do documento de abertura, pois é a partir deste que o projeto começa a ter um padrão com diretrizes de trabalho.

A próxima unidade trata dos itens referentes ao planejamento do projeto. Até lá!



## Saiba mais

Para conhecer novas fontes de informação, aprofundando seus conhecimentos, confira os *sites* indicados, que são referências em gerenciamento de projetos:

- <http://www.pmi.org/>
- <http://www.ricardo-vargas.com>
- <http://www.mundopm.com.br>



## Hora da pausa

É hora de dar uma relaxada antes de prosseguir com os estudos. Faça uma pausa! Caminhe um pouco, beba água fresca e olhe o horizonte, o mais longe que conseguir. Movimente seus olhos para cima e para baixo, e também para os lados, devagar. Alongue-se! Retorne às atividades após 10 minutos de pausa.