

# INICIAÇÃO DE PROJETO

Dr. rer. nat. Christiane Gresse von Wangenheim, PMP

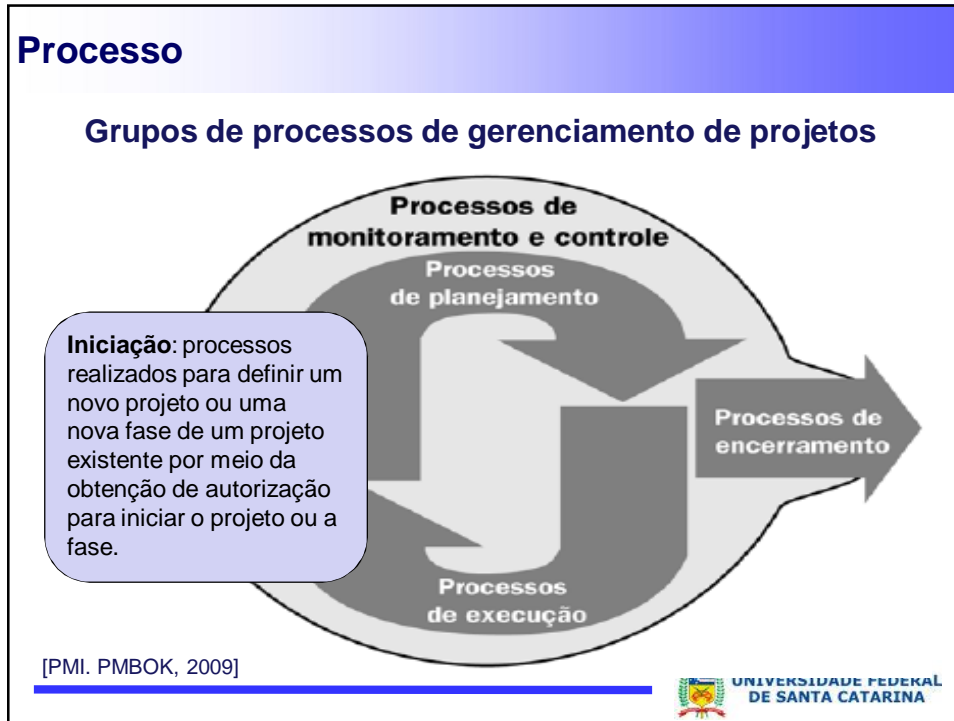


## Objetivo de aprendizagem desta aula

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- Explicar o grupo de processos de iniciação de projeto.
- Identificar partes interessadas.
- Descrever um termo de abertura de projeto.






## Processos e áreas de conhecimento

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
<b>Integração</b>	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudança	Encerrar o projeto ou a fase
<b>Escopo</b>		Coletar os requisitos Definir o Escopo Criar a EAP		Verificar o escopo Controlar o escopo	
<b>Tempo</b>		Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
<b>Custos</b>		Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
<b>Qualidade</b>		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
<b>RH</b>		Desenvolver o plano de RH	Mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto Gerenciar a equipe do projeto	Gerenciar a equipe do projeto	
<b>Comunicações</b>	Identificar as partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir informações Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Reportar o desempenho	
<b>Riscos</b>		Planejar gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
<b>Aquisições</b>		Planejar as aquisições	Realizar as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

[PMI. PMBOK, 2009]

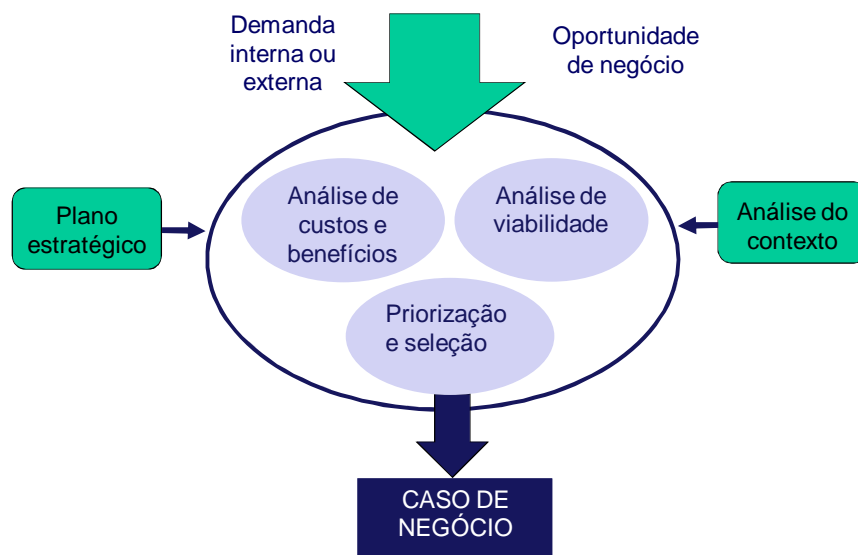
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## Iniciação

- ❑ Selecionar um novo projeto.
- ❑ Definir um novo projeto (ou uma nova fase de um projeto existente).
  - ❑ Definir escopo inicial.
  - ❑ Comprometer recursos financeiros iniciais.
  - ❑ Identificar partes interessadas.
  - ❑ Designar gerente de projeto.
- ❑ Resultado: **Termo de abertura do projeto**
  - ❑ Obter autorização do projeto (aprovação do termo de abertura).



## Selecionar um novo projeto



## Caso de Negócio (*Business case*)

O propósito do projeto ou justificativa da questão

- Responder a pergunta “Por que?”
- Usado para justificar a necessidade do projeto.
- Deve claramente amarrar o projeto à estratégia da organização.
- Deve convencer responsáveis pelas decisões a suportar o projeto e inspirar membros da equipe.



## Exemplo simplificado: caso de negócio

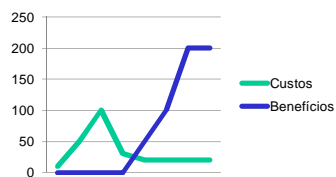


Empresa: **Jogos Educativos Ltda.**

*“Nossa missão é desenvolver brinquedos que permitam aprender com mais responsabilidade e diversão.”*

Oportunidade de negócio: **Desenvolvimento de um web site para composição e venda de jogos de tabuleiro.**

Desenvolver um web site onde autores de jogos possam montar o jogo de forma profissional e vender online. O lucro de cada venda será dividido em 50% para o autor do jogo e 50% para a nossa empresa.



A maioria dos jogos nunca vende 10 mil unidades. Mas, para tornar a produção tradicional de jogos lucrativos você precisa vender 5.000 - 20.000 unidades. Desta forma oferecendo um serviço por meio de um web site de montar jogos e vender possibilita a criação de jogos educacionais de forma rentável.

Atualmente não existe nenhum tipo deste serviço no Brasil, mas, estima-se de um mercado de no mínimo 1 milhão de pessoas.



## Identificar as partes interessadas



É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início e analisar seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência.

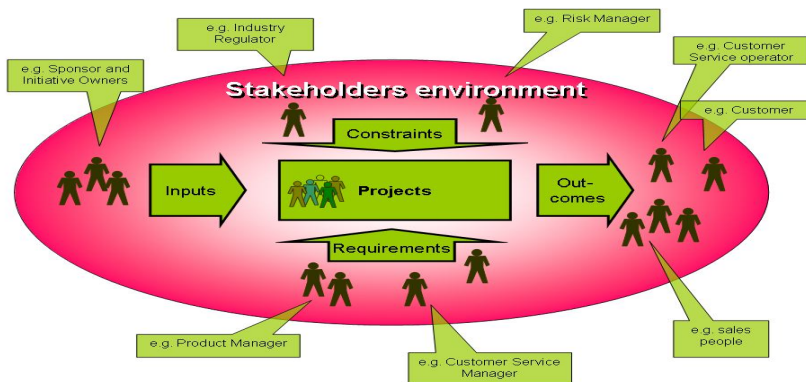
- ❑ Identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas (positivamente ou negativamente) pelo projeto.
- ❑ Documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

## Partes interessadas

**Partes interessadas (stakeholders)** são pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto [PMBOK, 2009].



DE SANTA CATARINA

## Análise de partes interessadas

- Identificar todos os *stakeholder* utilizando um **diagrama de contexto** de análise de *stakeholders*.

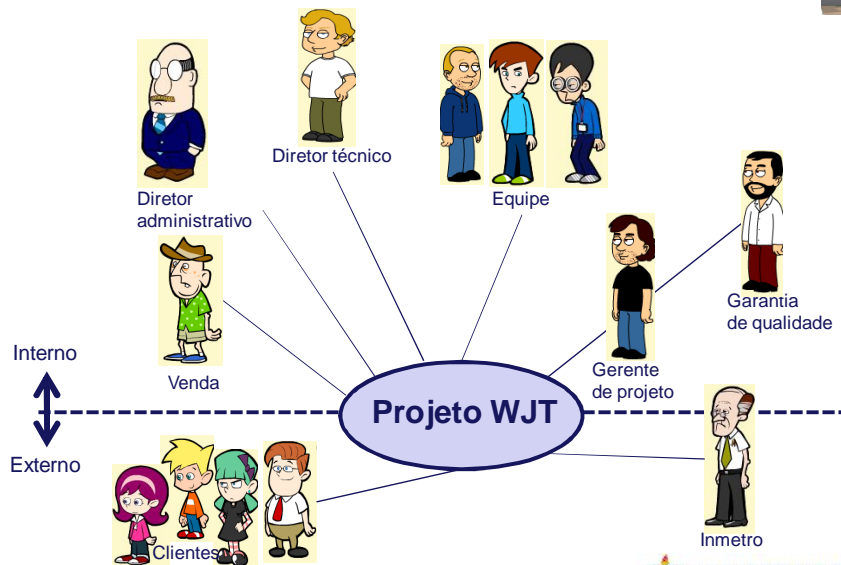


[L. W. Smith. Project Clarity Through Stakeholder Analysis. CrossTalk, Dez 2000]

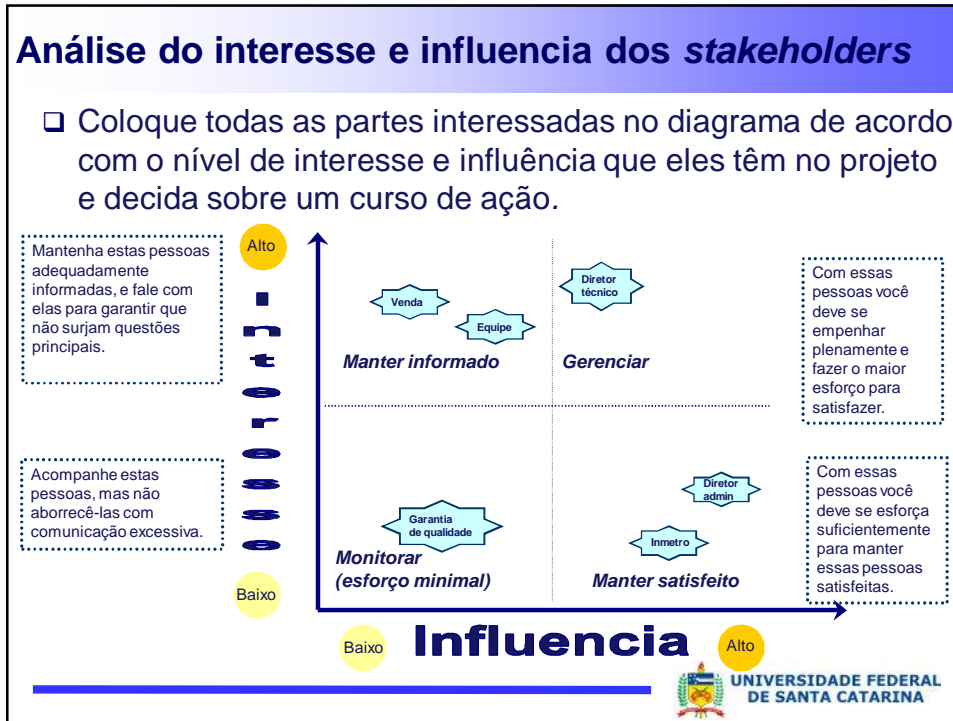


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## Exemplo: análise de partes interessadas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA



### Documentar os resultados da análise

Stakeholder	Nome da pessoa de contato	Nível de influencia	Nível de interesse	Motivação	Nível de suporte	Ação requerida
Diretor técnico	Lucas	Alto	Alto	Quer ver a sua ideia virar um sucesso.	Positivo	Gerenciar
Diretor admin	Bob	Alto	Baixo	Aumentar a faixa no mercado por 25% em um ano.	Negativo	Manter satisfeito
Venda	Saul	Baixo	Alto	Diversificar o portfólio da empresa e aumentar o seu poder na empresa.	Neutro	Manter informado
Inmetro	Tony	Alto	Baixo	Analisar a conformidade com parte do seu serviço.	Positivo	Manter satisfeito
...	...	...	...		...	...

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## Designação do gerente de projeto



- Um gerente de projeto é identificado, selecionado e designado.
- Autorização do projeto é feita por alguém externo ao projeto:
  - Patrocinador
  - PMO
  - comitê diretivo de portfólio ...



## Desenvolver o termo de abertura do projeto

Processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza um projeto (ou uma fase) e documenta os requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Entrada:

- Declaração do trabalho do projeto:** descrição narrativa dos produtos/serviços a serem fornecidos pelo projeto
  - Projetos internos: com base nos requisitos das necessidades do negócio.
  - Projetos externos: documento de licitação/solicitação de proposta, contrato, etc.





## Termo de abertura do projeto

**Termo de abertura do projeto** (*Project charter*): Documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.



## Estrutura típica do termo de abertura do projeto

- Título do Projeto**
- Propósito/Justificativa do Projeto:** razão do negócio para iniciar o projeto, identificando a necessidade do negócio e o alinhamento estratégico.
- Objetivo(s) do projeto**
- Resultado(s) esperado(s)**
- Premissas e restrições**
- Resumo do orçamento** (estimativa do custo total)
- Resumo do cronograma** (data início/ fim; duração total) e **marcos**
- Partes interessadas:** incluindo a designação do gerente de projeto
- Assinaturas de aprovação**



## Propósito/Justificativa do Projeto

- Definido com base no caso de negocio.
- Exemplos típicos:
  - Aumentar a faixa de mercado na região por X% Y Z em meses.
  - Alcançar um volume de vendas de unidades de X ou Y no valor total de R\$ Z em x meses.
  - Atingir X% de lucro ou retorno sobre o investimento em Y meses Y.
  - Alcançar uma medida de satisfação do cliente de pelo menos Y em X meses depois do lançamento.
  - Desenvolver competências tecnológicas mensuráveis do núcleo da organização.



## Objetivo(s) do projeto

- Identificar claramente os objetivos a serem atingidos pelo projeto:
  - Específico (*specific*)
  - Mensurável (*measurable*)
  - Orientado a ação (*action-oriented*)
  - Realista (*realistic*):
  - Limitado pelo tempo (*time-limited*)



## Exemplos de objetivos de projetos

- Desenvolver um sistema de software para Megalith Records.  
☹ **Incompleto**
- Desenvolver um sistema de software para gerenciar os contatos, álbuns produzidos e shows organizados pela Megalith Records.  
😊 **Aceitável**
- Desenvolver e instalar um sistema de software para gerenciar os contatos, álbuns produzidos (incluindo lista de faixas) e shows organizados (com venda de ingresso) pela Megalith Records .  
☺ **Bom**



## Resultados esperados

**Entregável (*deliverable*):** qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e que deve ser produzido para concluir um processo, uma fase ou um projeto.

- Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma **entrega externa**, que a uma entrega sujeita a aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.
- Exemplos:
  - Documento de definição de requisitos
  - Web site da empresa ABC
  - Instalação e configuração do software de internet e hardware



## Premissas

**Premissas** são aspectos que são assumidos como verdadeiros e que caso não ocorram, o projeto irá sofrer.

Exemplos:

- O fornecedor de requisitos no cliente deverá estar disponível por 40 horas no primeiro mês do projeto.
- A nova versão do banco de dados a ser utilizado neste projeto será lançado no dia 1 de Junho.



## Restrições

**Restrições** são fatos concretos que limitam as opções.

- Determinam os **critérios de sucesso**: definições mensuráveis do que deve ser feito para o projeto seja aceitável para os *stakeholders*.

Exemplos:

- O projeto deverá estar concluído até o início da feira de informática em junho.
- O limite de custos é de R\$ 100.000,00.
- O processo de software deve seguir o processo padrão em conformidade ao nível 2 de maturidade do CMMI.
- Somente software de código aberto e livre poderá ser utilizado neste projeto.



## Resumo do orçamento

- Estimativas de custo total do projeto
- Exatidão de uma estimativa aumenta conforme o projeto se desenvolve.
  - Fase de iniciação: Estimativa grosseira na faixa de -50 a +100%
  - Etapa posterior: redução a uma faixa de -10 a +15%



## Resumo do cronograma

- Identificação de marcos e prazos para entregas.
  - Marco** (*Milestone*): evento significativo do projeto
    - Completada uma fase do projeto
    - Entrega de um dos *entregáveis* ao cliente
    - Representar premissas ou restrições
  - Normalmente representados como eventos não tendo duração, recursos ou custo.
- Identificação da data início e data término e/ou duração total.



## Exemplo simplificado: termo de abertura - 1



**Título do Projeto:** WJT - Web site para composição e venda de jogos de tabuleiro

**Justificativa do Projeto:** Lucas, diretor da empresa Jogos Educativos Ltda. solicitou este projeto para ajudar a empresa no cumprimento dos seus objetivos estratégicos. O novo serviços de jogos por demanda irá aumentar e fortalecer a atuação da empresa no mercado de jogos educativos ganhando uma nova faixa de clientes. Atualmente ainda não existe um tipo deste serviço no Brasil. É previsto que o sistema se pagará por dentro de 9 meses após o lançamento gerando um lucro de aprox. R\$ 200 mil por ano.

**Objetivo do projeto:** Desenvolver um web site onde autores de jogos possam montar o jogo de forma profissional e vender online.

O sistema suportará a composição de um jogo, permitindo o *upload* do design gráfico do tabuleiro de cartas e a seleção de peças (dados, etc.) . O sistema automaticamente calculará os custos de produção do jogo e o autor poderá definir um preço (destinando 50% do lucro para o autor e 50% para a empresa Jogos Educativos Ltda.) uma vez composto, o jogo será disponibilizado na loja online que fará parte do site, permitindo a compra dos jogos (incluindo um catalogo de jogos e a realização de um pedido). O sistema também suportará gerencia do reembolso do lucro aos autores. O acesso a composição de jogos e a efetuação da compra será restrito a usuário cadastrado, o catalogo dos jogos será aberto a todos.

### Resultados esperados:

- Módulo do sistema web para a composição de jogos
- Módulo de sistema web para venda dos jogos
- Módulo para gerência dos usuários
- Instalação do sistema web no servidor da empresa
- Campanha de propaganda do serviço



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

## Exemplo simplificado: termo de abertura - 2



### ❑ Premissas

- ❑ O sistema pode ser desenvolvido com base em frameworks existentes para lojas online.
- ❑ Podem ser disponibilizados recursos humanos suficientes internamente para a equipe do projeto.

### ❑ Restrições

- ❑ O sistema precisa ser integrado no site existente da empresa e seguir os padrões organizacionais e design.

❑ **Resumo do orçamento:** O custo total do projeto está estimado em R\$ 150.000. A maioria dos custos referem-se ao esforço do trabalho interno.

❑ **Resumo do cronograma :** data inicio 01/10/2010 data fim 01/04 /2011

### ❑ Marcos:

- ❑ Release da versão 1.0 do sistema 01/02/2011
- ❑ Sistema instalado 01/03/2011
- ❑ Campanha de propaganda lançada 15/03/2011

### ❑ Partes interessadas e responsabilidades:

**Patrocinador** Lucas (diretor da Jogos Educativos Ltda.)

**Gerente de Projeto** Bert

### ❑ Assinaturas de aprovação

Patrocinador Lucas *Lucas*

Gerente de Projeto Bert Bert



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

## Exemplo de modelo de termo de abertura - 1

PROJECT OVERVIEW STATEMENT	Project Name	Project No.	Project Manager
Problem/Opportunity			
Goal			
Objectives			
Success Criteria			
Assumptions, Risks, Obstacles			
Prepared by	Date	Approved by	Date

[R. K. Wysocki. Effective project management. Wiley, 2006]



## Exemplo de modelo de termo de abertura - 2

Project Charter	
I. General Information	
Project name: _____	Project number: _____
Sponsor name: _____	Date: _____
II. Project Overview <i>Describe the product or service of the project, the reason the project was undertaken, and the purpose of the project.</i>	
III. Project Objectives <i>Describe the overall objectives of the project and what factors will determine the success of the project.</i>	
IV. Business Justification <i>State the reason this project is needed and what problem or issue the project will resolve. Describe the impacts to the organization if the project is not approved.</i>	
V. Resource Costs and Estimates <i>Provide cost estimates if known, including monies already expended such as a feasibility study or consulting time.</i>	
VI. Roles and Responsibilities <i>List the stakeholders and their responsibilities.</i>	
VII. Signatures <i>Include signature lines for the project sponsor, project manager, key stakeholders, customers, and vendors.</i>	
VIII. Attachments <i>List the attachments to the charter here.</i>	

[K. Heldman. Project Management JumpStart. Jossey-Bass, 2005]



## Aprovação

- Projetos são tipicamente autorizados como resultado de:
  - Demanda do mercado
  - Necessidade de negocio
  - Requisição de cliente
  - Avanço tecnológico
  - Requisito legal
- Quem aprova?
  - Tipicamente: Patrocinador, PMO, etc.
  - Outras partes chaves interessadas no projeto



## Exercício - 1



- Exercício em pequenos grupos
- Instruções:

O seu tio, que é dono de um pizzaria, ligou para você com uma proposta de projeto. Atualmente ele já oferece a entrega em domicilio via ligações telefonicas. Para ampliar o seu negocio, ele quer possibilitar que os seus clientes, via Internet, possam encomendar pizzas no site da sua pizzaria. Estas informações então serão processadas por seus dois atendentes, que precisarão ser treinados, visto que atualmente tem pouco conhecimento de TI. Além disso, ele também quer um módulo para dispositivos móveis deste sistema a ser acessado pelos iphones dos entregadores, por qual eles possam verificar detalhes da entrega (endereço, valor total, etc.). O seu tio pretende lançar o sistema já na festa de pizza, no dia 1 de Dezembro. Ele conseguiu reservar \$ 30.000,00 para o projeto. Você falou com os seus dois melhores amigos no curso de computação e eles estão interessados em participar.





## Exercício - 2



- Dentro deste contexto, defina o termo de abertura de projeto, identificando:
  - Título do Projeto
  - Justificativa
  - Objetivo do projeto
  - Resultados esperados
  - Premissas e restrições
  - Resumo do orçamento
  - Resumo do cronograma e marcos
  - Partes interessadas e responsabilidades
  - Assinaturas de aprovação
  
- Estejam preparados para apresentar.



TEMPO: 10 min



## Por que precisamos de um termo de abertura?

- Obter autorização para prosseguir com o projeto e obter a aprovação de recursos suficientes para avançar para a próxima fase do projeto.
- Designar e autorizar o Gerente de Projetos.
- Comunicar às partes interessadas os objetivos do projeto para que estes possam ter um entendimento comum.
- Rapidamente eliminar projetos ruins ou sem condições de realização.



## Resumo

- ❑ Seleção de projetos de acordo com o portfólio e necessidade internas e externas.
- ❑ Identificação e análise de partes interessadas para atender as suas necessidades e expectativas.
- ❑ Definição do termo de abertura de projeto para autorizar formalmente o projeto.



## Leia mais sobre este tema ...



- ❑ PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 2000-2009. [UFSC BU Acervo 204532]
- ❑ K. Heldmann. Project Management Jumpstart. Jossey-Bass, 2 ed., 2005.
- ❑ K. Schwalbe. Introduction to Project Management. Course Technology, 2 ed. , 2008.
- ❑ Exemplos de templates para gerenciamento de projetos:  
<http://www.dir.state.tx.us/pubs/framework/>



## A1. Plano de Projeto



- ❑ Trabalho em grupo (max. 3 alunos)
- ❑ Instruções:
  - ❑ Escolha um projeto de TCC.
  - ❑ Desenvolva passo a passo um plano de projeto de software:
    - Termo de abertura do projeto
    - Planejamento do escopo
    - Planejamento de tempo
    - Planejamento de custo
    - Planejamento de qualidade
    - Planejamento de RH e comunicações
    - Planejamento de aquisições
    - Planejamento de riscos
  - ❑ Avaliação 0.7 trabalho escrito + 0.3 apresentação



Instruções do trabalho no moodle



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA



### Atribuição-Uso Não-Comercial-Compartilhamento pela Licença 2.5 Brasil

**Você pode:**

- copiar, distribuir, exibir e executar a obra
- criar obras derivadas

**Sob as seguintes condições:**

**Atribuição** — Você deve dar crédito ao autor original, da forma especificada pelo autor ou licenciante.

**Uso Não-Comercial** — Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.

**Compartilhamento pela mesma Licença** — Se você alterar, transformar, ou criar outra obra com base nesta, você somente poderá distribuir a obra resultante sob uma licença idêntica a esta.

Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/br/> ou mande uma carta para Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA