



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA

MANUAL

GESTÃO DE PROJETOS

SEPLAN

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO

MANUAL

GESTÃO DE PROJETOS

Aviso de Propriedade

Todas as informações contidas nesse documento são de propriedade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, não sendo permitida a cópia ou divulgação sem o consentimento formal, por escrito, deste órgão.

A utilização e divulgação das informações contidas nesse documento devem ser restritas a funcionários e colaboradores que estejam diretamente envolvidos nas atividades às quais esse documento relata.

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Responsável
21/01/2022	3.0	Revisão da Metodologia	Adilson Pize Eduardo Lourenço José Antônio Queiroz Victor Rascope
18/03/2020	2.0	Inclusão de funcionalidades do SGP	Cristina Cunha Hévila Santana Nildete Gavazza
15/01/2017	1.0	Elaboração do documento	Cristina Cunha Diogo Caliman Ednilda Gomes Hévila Santana Lina Souza Nildete Gavazza Priscila Ávila Taiane Lucas

Des. NILSON SOARES CASTELO BRANCO
Presidente

Desa. GARDÊNIA PEREIRA DUARTE
1ª Vice-Presidente

Desa. MÁRCIA BORGES FARIA
2ª Vice-Presidente

Des. JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO
Corregedor-Geral

Des. EDMILSON JATAHY FONSECA JÚNIOR
Corregedor das Comarcas do Interior

DESA. SÍLVIA CARNEIRO SANTOS ZARIF
DESA. TELMA LAURA SILVA BRITTO
DES. MARIO ALBERTO HIRS
DES. ESERVAL ROCHA
DESA. IVETE CALDAS SILVA FREITAS MUNIZ
DESA. MARIA DA PURIFICAÇÃO DA SILVA
DESA. MARIA DO SOCORRO BARRETO SANTIAGO
DESA. ROSITA FALCÃO DE ALMEIDA MAIA
DESA. MARIA DA GRAÇA OSÓRIO PIMENTEL LEAL
DES. JOSÉ CÍCERO LANDIN NETO
DES. CARLOS ROBERTO SANTOS ARAÚJO
DESA. HELOISA PINTO DE FREITAS VIEIRA GRADDI
DESA. CYNTHIA MARIA PINA RESENDE
DES. JEFFERSON ALVES DE ASSIS
DESA. NÁGILA MARIA SALES BRITO
DESA. INEZ MARIA BRITO SANTOS MIRANDA
DES. EMÍLIO SALOMÃO PINTO RESEDÁ
DES. AUGUSTO DE LIMA BISPO
DES. JOSÉ ALFREDO CERQUEIRA DA SILVA
DES. PEDRO AUGUSTO COSTA GUERRA
DES. ALIOMAR SILVA BRITTO
DES. JOÃO AUGUSTO ALVES DE OLIVEIRA PINTO
DESA. DINALVA GOMES LARANJEIRA PIMENTEL
DESA. LISBETE MARIA TEIXEIRA ALMEIDA CÉZARSANTOS
DES. LUIZ FERNANDO LIMA
DESA. IVONE BESSA RAMOS
DESA. ILONA MÁRCIA REIS
DES. ROBERTO MAYNARD FRANK

DES. JOÃO BÔSCO DE OLIVEIRA SEIXAS
DESA. RITA DE CÁSSIA MACHADO MAGALHÃES
DESA. REGINA HELENA RAMOS REIS
DES. MAURÍCIO KERTZMAN SZPORDER
DES. LIDIVALDO RÉAICHE RAIMUNDO BRITTO
DESA. PILAR CÉLIA TOBIO DE CLARO
DESA. JOANICE MARIA GUIMARÃES DE JESUS
DESA. MARIA DE LOURDES PINHO MEDAUAR
DESA. CARMEM LÚCIA SANTOS PINHEIRO
DES. BALTAZAR MIRANDA SARAIVA
DESA. SANDRA INÊS MORAES RUSCIOLELLI AZEVEDO
DESA. LÍGIA MARIA RAMOS CUNHA LIMA
DES. MÁRIO AUGUSTO ALBIANI ALVES JÚNIOR
DES. RAIMUNDO SÉRGIO SALES CAFEZEIRO
DES. JULIO CEZAR LEMOS TRAVESSA
DESA. MARIA DE FÁTIMA SILVA CARVALHO
DES. ABELARDO PAULO DA MATTA NETO
DESA. SORAYA MORADILLO PINTO
DESA. ARACY LIMA BORGES
DES. ANTONIO CUNHA CAVALCANTI
DES. JOSÉ SOARES FERREIRA ARAS NETO
DES. ALDENILSON BARBOSA DOS SANTOS
DES. MANUEL CARNEIRO BAHIA DE ARAÚJO
DESA. REGINA HELENA SANTOS E SILVA
DES. PAULO ALBERTO NUNES CHENAUD
DES. GEDER LUIZ ROCHA GOMES
DES. EDSON RUY BAHIANSE GUIMARÃES

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	06
2. OBJETIVO	06
2.1 Objetivos Específicos	06
2.2 Público-Alvo	06
3. NIVELAMENTO CONCEITUAL	06
3.1 Processo/Operação	06
3.2 Projeto	07
3.3 Gerenciamento de projetos	07
3.4 Programa	07
3.5 Gerenciamento de programas	07
3.6 Portfólio	07
3.7 Gerenciamento de Portfólio	07
3.8 Partes Interessadas (Stakeholders)	07
3.9 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	08
3.10 Linha de Base do Projeto	09
3.11 Marcos do Projeto	09
3.12 Kanban	09
3.13 Sprint	10
4. GOVERNANÇA DOS PROJETOS	10
4.1 Estrutura Organizacional da Governança dos Projetos	10
4.2 Papéis e Responsabilidades	11
5. RITO METODOLÓGICO	11
6. INICIAÇÃO	12
6.1 Visão Geral do Processo	13
6.2 Detalhamento da Execução da Etapa	14
6.2.1 Identificar o Problema ou Oportunidade	14
6.2.2 Selecionar o Gerente do Projeto	14
6.2.3 Classificar o Projeto	14
6.2.4 Elaborar Termo de Abertura do Projeto	15
6.2.5 Identificar as Partes Interessadas	15
6.2.6 Aprovar o Termo de Abertura	16
7. PLANEJAMENTO	16
7.1 Visão Geral do Processo	17
7.2 Detalhamento da Execução do Processo	17
7.2.1 Definir Escopo	17
7.2.2 Elaborar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	20
7.2.3 Validar Estrutura Analítica do Projeto	21
7.2.4 Elaborar Plano de Projeto	21
7.2.5 Validar Plano de Projeto	23
7.2.6 Realizar Reunião de Partida	23
8. EXECUÇÃO E CONTROLE	24
8.1 Fluxo	24
8.2 Visão Geral da Etapa	24
8.3 Detalhamento da Execução da Etapa	25
8.3.1 Gerenciar Plano de Projeto	25

8.3.2 Definir Rito Metodológico	25
8.3.3 Realizar Entrega (Rito Tradicional)	26
8.3.4 Verificar Entrega	26
8.3.5 Validar e Assinar Termo de Entrega	26
8.3.6 Atualizar Informações do Projeto	27
8.3.7 Avaliar Desempenho do Projeto	27
8.3.8 Gestão da Mudança	28
8.3.9 Rito Ágil	30
9. ENCERRAMENTO	35
9.1 Fluxo	35
9.2 Visão Geral da Etapa	36
9.3 Detalhamento da Execução do Processo	36
9.3.1 Colher informações para conclusão do projeto	36
9.3.2 Documentar o encerramento do projeto	36
9.3.3 Realizar reunião de encerramento	37
10. SITUAÇÃO DO PROJETO	37
11. STATUS DA SITUAÇÃO DO PROJETO	38
12. INDICADORES	38
12.1 Indicador de Desempenho de Escopo	38
12.2 Indicador de Desempenho de Prazo	39
12.3 Indicador de Desempenho de Custo	39
13. BIBLIOGRAFIA	39

1. Apresentação

Este manual apresenta as definições operacionais da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, contemplando objetivo, estrutura organizacional, procedimentos do ciclo de gerenciamento do projeto e informações relativas à normatização da metodologia e modelos de documentos.

Foi elaborado por equipe multidisciplinar do TJBA e será mantido pela EPPE - Escritório de Projetos e Processos Estratégicos, que é responsável por constantes revisões e interações com os interessados em sua utilização. Em caso de dúvidas ou tendo sugestões de melhoria, o interessado, deve encaminhá-las para o e-mail eppe@tjba.jus.br.

2. Objetivo

O Manual de Gestão de Projetos tem por objetivo ser o documento referência em Gerenciamento e Monitoramento de Projetos no TJBA, fornecendo orientações para elaboração, planejamento, execução, controle e encerramento dos seus projetos.

2.1 Objetivos Específicos

Apresentar um conjunto de conhecimentos e técnicas que objetivam orientar a atuação dos gerentes de projetos na condução dos seus Projetos no âmbito do TJBA, possibilitando:

- Padronizar os procedimentos e práticas, estabelecendo uma linguagem comum;
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços;
- Diminuir os custos e aumentar a produtividade;
- Reduzir os atrasos na condução dos projetos;
- Reduzir os riscos operacionais;
- Aumentar a visibilidade de informações e conhecimentos dos projetos;
- Aprimorar novos projetos, que poderão se beneficiar das lições aprendidas de projetos anteriores; e
- Aumentar o sucesso na obtenção dos resultados esperados e geração de benefícios que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos.

2.2 Público-Alvo

Servidores e demais profissionais que estejam envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de gerenciamento e execução de projetos e aqueles que desejam conhecer ou aprimorar suas competências na área de gerenciamento de Projetos no Tribunal de Justiça da Bahia.

3. Nivelamento Conceitual

3.1 Processo/Operação

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor ao negócio. Os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos.

Também conhecido como operação ou rotina. Normalmente, possui as seguintes características:

- Não possui um limite de prazo definido para término;
- Visa manter produtos ou serviços para a organização;
- Possui equipe de trabalho relativamente fixa, tendo em vista seu caráter continuado.

3.2 Projeto

Empreendimento temporário, cujo objetivo é criar um produto ou serviço único por meio de atividades sequenciadas e inter-relacionadas, planejadas e controladas, utilizando recursos humanos e materiais limitados, sob a coordenação centralizada de um gerente de projetos;

3.3 Gerenciamento de projetos

Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos, segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TJBA. Esses conhecimentos permitem avaliar a prioridade e projetar atividades que visem atingir as necessidades e as expectativas dos patrocinadores, buscando o equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, prazo, custo, riscos, qualidade e outras áreas de conhecimento aplicáveis.

3.4 Programa

Conjunto de projetos inter-relacionados, administrados de forma coordenada, com a finalidade de facilitar o gerenciamento, garantindo o alcance de resultados integrados.

Os programas possuem uma estrutura de governança e são orientados pelos benefícios que pretendem gerar.

3.5 Gerenciamento de programas

“A aplicação de conhecimentos, habilidades e princípios a um programa para atingir os objetivos do programa e obter benefícios e controle que de outra forma não estariam disponíveis através do gerenciamento individual de componentes do programa.” (Project Management Institute (PMI), 2021)

3.6 Portfólio

Conjunto de projetos/programas e/ou processos agrupados com o objetivo de facilitar seu gerenciamento e tornar mais efetiva a execução da estratégia.

Um Portfólio, diferentemente de programas e projetos, não é limitado no tempo.

3.7 Gerenciamento de Portfólio

“O gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar os objetivos estratégicos.” (Project Management Institute (PMI), 2021)

3.8 Partes Interessadas (Stakeholders)

“Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio.” (Project Management Institute (PMI), 2021)

As partes interessadas podem influenciar os objetivos e resultados dos projetos, programas e portfólios, por isso é importante identificá-las e classificá-las, compreendendo as suas necessidades e expectativas e como elas podem influenciar o projeto.

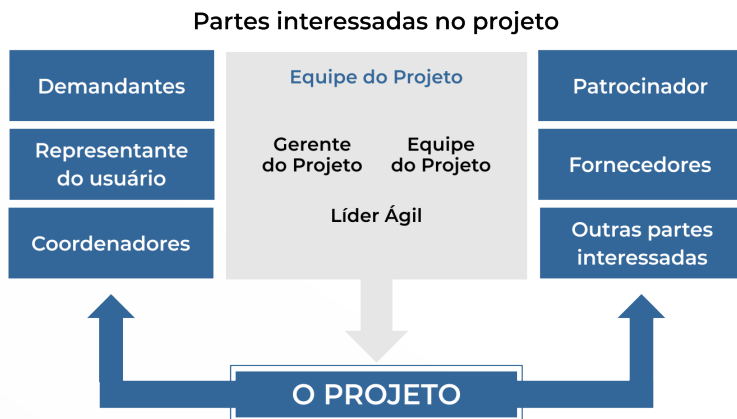


Figura 1 - Partes Interessadas (Stakeholders) - Fonte: adaptada do Guia PMBOK 6a Edição

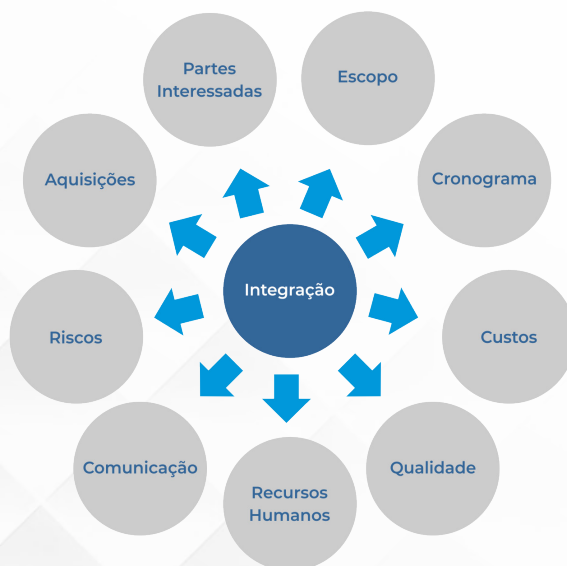


Figura 2 – Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

3.9 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Segundo o Project Management Institute (PMI®) (2017), são 10 (dez) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas, conforme mostra a Figura 2 abaixo:

Gerenciamento da Integração	Processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento do Escopo	Processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.
Gerenciamento do Cronograma	Processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
Gerenciamento dos Custos	Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da Qualidade	Processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
Gerenciamento dos Recursos	Processos que organizam os recursos humanos e materiais e gerenciam a equipe do projeto.
Gerenciamento da Comunicação	Processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.
Gerenciamento de Riscos	Processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.
Gerenciamento das Aquisições	Processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.
Gerenciamento das Partes Interessadas	Processos que identificam as partes interessadas do projeto e gerenciam suas expectativas.

Tabela 1 – Áreas do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, adaptado de PMI® (2017)

3.10 Linha de Base do Projeto

Para controlar um projeto é necessário manter uma base de comparação. O plano de linha de base contém as estimativas originais, que podem ser usadas para controlar o progresso real do projeto.

Como a linha de base fornece o ponto de referência para usar como base de comparação com o progresso real do projeto, ela deve incluir as melhores estimativas para as durações de tarefas, datas de início e de término, custos e outras variáveis do projeto que deseja monitorar.

3.11 Marcos do Projeto

Marcos devem ser entendidos como os produtos principais do projeto. São atividades no cronograma com duração zero que compõem o mapa de entregas do projeto. Baseados neles será calculado o Indicador de Desempenho de Escopo.

3.12 Kanban

Kanban é um modelo de acompanhamento visual de gestão de trabalho, que busca conduzir cada tarefa por um fluxo predefinido de trabalho.

· O sistema visual: um processo, definido em um quadro dividido em colunas, que permite dividir o trabalho em segmentos ou pelo seu status, fixando cada item em um cartão, que é colocado em uma coluna apropriada para indicar onde ele se encontra no fluxo de trabalho.

- Os cartões: descrevem o trabalho real que transita por este processo.
- A limitação do trabalho em andamento: permite atribuir os limites de quantos itens podem estar em andamento em cada segmento ou estado do fluxo de trabalho.



Figura 3 – Exemplo Quadro KANBAN

3.13 Sprint

Uma Sprint corresponde a um período fixo de duração, que é recomendável ser de um mês ou menos, durante o qual um incremento/parte potencialmente utilizável de um produto do projeto é desenvolvido e entregue.

4. GOVERNANÇA DOS PROJETOS

4.1 Estrutura Organizacional da Governança dos Projetos

A estrutura de governança envolve definir os papéis e as responsabilidades, os procedimentos de prestação de contas, os limites de alçadas, as regras de escalonamento no ambiente de projetos e os procedimentos de monitoramento e reporte de Projetos, conforme mostra a Figura 4 abaixo.

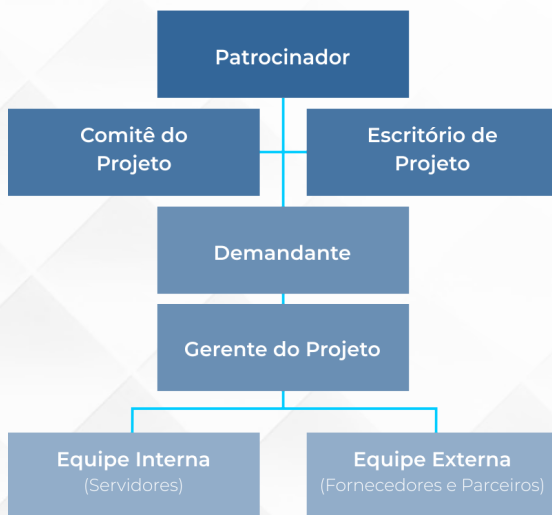


Figura 4 - Estrutura de Governança de Projetos

4.2 Papéis e Responsabilidades

Patrocinador – Pessoa que fornece o apoio político ou os recursos financeiros para a realização do projeto. Autorizador do projeto.

Comitê do Projeto – Tem como atribuição aprovar as Solicitações de Mudanças (SM) no orçamento total, no prazo previsto final ou no escopo aprovado; e acompanhar a evolução do projeto.

Escritório de Projetos e Processos Estratégicos – EPPE – Estrutura organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento corporativo de projetos e processos estratégicos, concentrando-se no planejamento, na priorização e na execução daqueles vinculados aos objetivos gerais da organização.

Escritórios de Projetos e Processos Departamentais - EDEP – Estruturas organizacionais que centralizam e coordenam o gerenciamento de projetos e processos sob seu domínio, concentrando-se em seu planejamento e execução.

Demandante - Pessoa ativamente envolvida no projeto, altamente comprometida com a execução do projeto. Pode também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto e possui autonomia para tomar decisões relativas ao negócio do projeto. Normalmente, será responsável pela gestão do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto. Também tem o papel de autorizador do projeto.

Gerente do Projeto – Profissional responsável pela realização do Projeto, desde sua fase de planejamento até a sua conclusão. O Gerente do Projeto deve planejar, programar e acompanhar as atividades necessárias para a concretização do Projeto sob sua responsabilidade, envolvendo e motivando as pessoas que participam do mesmo.

Equipe do Projeto: Grupo de pessoas envolvidas no projeto, conforme responsabilidades definidas no plano de projeto.

É responsável pelo desenvolvimento, realização de entregas e acompanhamento das atividades do projeto, apoiando o Gerente do Projeto na identificação de riscos e problemas e no registro das lições aprendidas, relacionadas principalmente aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.

Equipe Externa (Fornecedores e Parceiros) - Instituições externas ao projeto que fornecem produtos e/ou serviços.

5. RITO METODOLÓGICO

Conforme já citado, projetos são empreendimentos únicos, e envolvem certo grau de incerteza.

Como forma de trabalhar com essas características, as organizações dividem os projetos em etapas, facilitando o entendimento inicial, a organização, a execução dos trabalhos e a aceitação dos produtos. O conjunto dessas etapas é conhecido como Ciclo de Vida, que pode ser de dois tipos:

I. O Ciclo de Vida do Projeto corresponde ao conjunto de etapas a ser executado para entrega dos produtos e serviços do projeto, de maneira a alcançar os resultados planejados. Ele pode variar conforme as especificidades do produto a ser desenvolvido.

II. O Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos é único e padronizado para toda a Organização. Ele compreende as etapas de governança necessárias para cumprir as formalidades legais da

Organização e permitir a gestão do ciclo de vida do projeto.

O Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos, que define o Rito Metodológico, adotado no TJBA é composto pelos 4(quatro) macroprocessos, que são tratados como Etapas:

1. Iniciação,
2. Planejamento,
3. Execução e Monitoramento; e
4. Encerramento.

As etapas são detalhadas descrevendo como um projeto surge, como o mesmo deve ser planejado, executado, monitorado e encerrado. Elas descrevem ainda, os procedimentos, as técnicas, os artefatos que devem ser elaborados, bem como, as atribuições e responsabilidades (ver Figura 5).

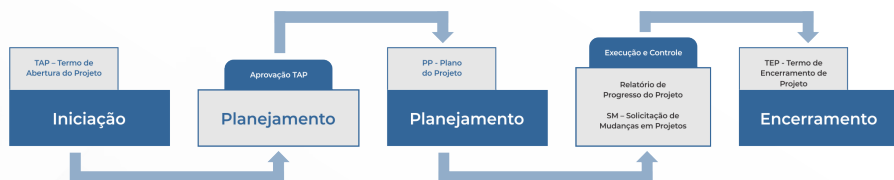
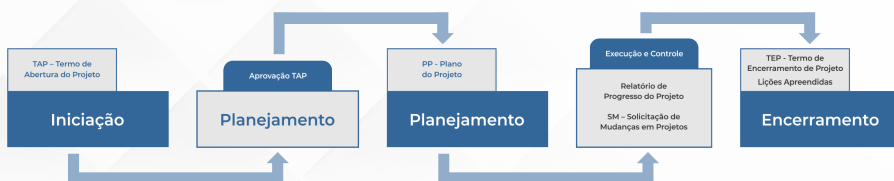
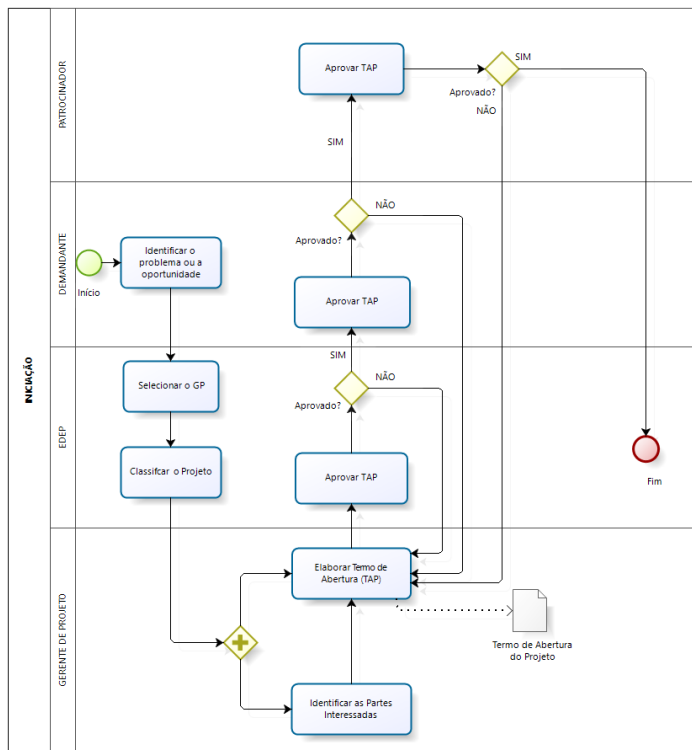


Figura 5 – Ciclo de Vida de Gerenciamento de Projetos do TJBA

6. Iniciação



Fluxo



6.1 Visão Geral do Processo

Esta etapa compreende os procedimentos realizados para que um projeto seja iniciado.

É importante ressaltar que nesta etapa é comum que informações detalhadas sobre os vários aspectos do projeto não estejam ainda disponíveis, porém devem ser suficientes para o entendimento geral do projeto. As informações sobre o projeto serão refinadas durante a etapa de planejamento.

Devem ser confirmadas as análises de viabilidade relativas aos aspectos relevantes para o projeto, bem como confirmados e estabelecidos os vínculos com os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Nessa etapa são definidos: o objetivo, o escopo, os principais envolvidos e as estimativas iniciais de custo e prazo do projeto. São levantados também os recursos e o tempo necessários para o desenvolvimento do planejamento do projeto.

Ao final da etapa de iniciação espera-se que seja alcançado um entendimento comum acerca do trabalho que será desenvolvido pelo projeto, quanto tempo e orçamento serão necessários e quem será seu patrocinador e seu gerente.

Todas as informações acima citadas estarão consolidadas no Termo de Abertura do Projeto (TAP). Com a aprovação do TAP, o início do projeto está autorizado e o gerente e os membros da equipe se empenharão em planejar e detalhar as ações para cumprimento do escopo do projeto.

6.2 Detalhamento da Execução da Etapa

6.2.1 Identificar o Problema ou Oportunidade

Código: I01	Nome: Identificar o Problema ou Oportunidade
Responsável: Patrocinador/Demandante	
Entrada: Necessidade do demandante	
Objetivo: Analisar e definir o que realmente se deseja fazer para o aproveitamento da oportunidade ou solução do problema.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Analisar a demanda, buscando entendimento inicial; · Verificar o alinhamento com o Planejamento Estratégico; · Avaliar a relação custo x benefício da implantação. 	
Saída: Necessidade aprovada	

6.2.2 Selecionar o Gerente do Projeto

Código: I02	Nome: Selecionar o Gerente do Projeto
Responsável: Demandante	
Entrada: Necessidade aprovada	
Objetivo: Identificar na área o profissional mais adequado para exercer o papel de Gerente do Projeto	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Identificar o Gerente do Projeto; · Comunicar ao profissional sua escolha como Gerente do Projeto. 	
Saída: Gerente do projeto selecionado	

6.2.3 Classificar o Projeto

Código: I03	Nome: Classificar o Projeto
Responsável: EDEP	
Entrada: Informações iniciais do Projeto (Código, Nome, Gerente de projeto)	

<p>Objetivo: Levantar as informações iniciais do projeto.</p>
<p>Descrição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Codificar projeto; · Garantir alinhamento estratégico.
<p>Saída: Projeto classificado</p>

6.2.4 Elaborar Termo de Abertura do Projeto

Código: I04	Nome: Elaborar Termo de Abertura do projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fatores ambientais da empresa; · Contrato (quando aplicável); · Análise de Viabilidade, caso exista; 	
<p>Objetivo: Documento legal que reconhece a existência de um projeto com informações de alto nível, porém, com detalhe suficiente para autorizar o início do planejamento.</p>	
<p>Descrição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Descrever justificativa, objetivo; · Coletar requisito de alto nível; · Identificar principais premissas, restrições e risco iniciais; · Definir marcos do projeto e seus deadlines; · Identificar estimativa de prazo e custo para execução do projeto. 	
Saída: Termo de Abertura Elaborado	

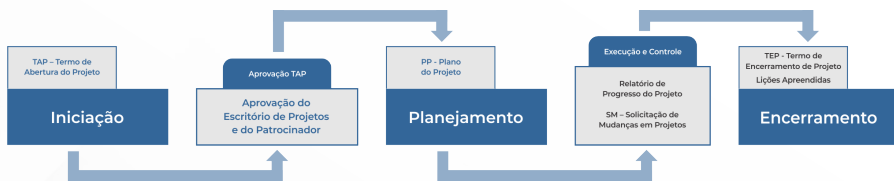
6.2.5 Identificar as Partes Interessadas

Código: I05	Nome: Identificar as Partes Interessadas
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Termo de Abertura do Projeto (TAP)	
<p>Objetivo: Identificar os principais envolvidos no projeto e alinhar suas expectativas em relação ao projeto.</p>	
<p>Descrição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Identificar os principais interessados no projeto; · Analisar os interesses ou expectativas das partes interessadas; · Elaborar lista de contato. 	
Saída: Lista das Partes Interessadas inicial	

6.2.6 Aprovar o Termo de Abertura

Código: I06	Nome: Aprovar o Termo de Abertura
Responsável: EDEP, Demandante e Patrocinador	
Entrada: Termo de Abertura do Projeto (TAP)	
Objetivo: Validar com o Escritório de Projetos e Processos Departamental, com o Demandante e com o Patrocinador o conteúdo do Termo de Abertura.	
Descrição: Verificar o conteúdo do Termo de Abertura.	
Saída: Termo de Abertura Validado.	

7. Planejamento



Fluxo

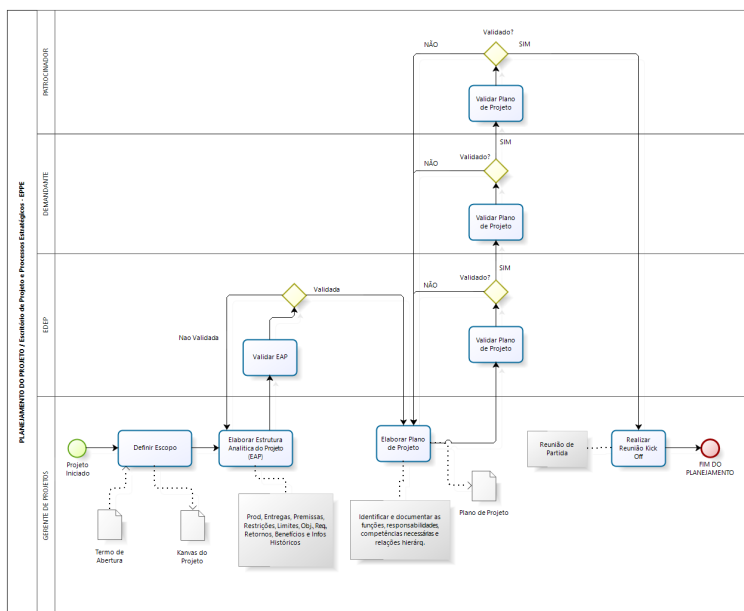


Figura 7 - Fluxo do planejamento do projeto

7.1 Visão Geral do Processo

Está é uma das etapas mais importantes de todo o Ciclo de Vida dos Projetos, pois é a etapa em que os requisitos do projeto são detalhados e consolidados no Plano do Projeto. O Gerente do Projeto, juntamente com sua equipe, são responsáveis pela elaboração deste documento com o apoio do Escritório de Projetos e Processos Departamental.

Este é o momento em que deve ser analisado pela equipe o melhor conjunto de alternativas para alcance dos objetivos propostos e detalhar as ações, as datas associadas às ações, os recursos necessários, as responsabilidades, os riscos e as interfaces com outros projetos.

Como boa prática para iniciar os trabalhos de confecção do Plano do Projeto, é importante buscar no histórico de projetos da empresa, principalmente nas listas de lições aprendidas, aqueles que possuem similaridades com o que está para ser desenvolvido. O planejamento bem realizado torna a execução do projeto mais previsível e com menor ocorrência de problemas e conflitos. Para isso, é essencial o envolvimento dos membros da equipe nesta etapa, o que aumenta a precisão das estimativas e gera maior comprometimento para a realização do trabalho. Os resultados das análises e levantamentos realizados são compilados no Plano do Projeto.

O plano é o instrumento que detalha a estratégia da equipe, e deve ser apresentado para os principais envolvidos, de forma que todos tenham a mesma expectativa com relação à sua execução. Ele é o guia para a execução das etapas seguintes, e base de referência para análise do desempenho do projeto.

“O Escritório de Projetos disponibiliza os modelos de documento a serem usados e apoia no uso das ferramentas de planejamento e modelagem do projeto. O produto desta etapa é o Plano do Projeto validado pelo Escritório de Projetos e Processos Departamental, Demandante e Patrocinador.”

7.2 Detalhamento da Execução do Processo

7.2.1 Definir Escopo

Código: P01	Nome: Definir Escopo
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Termo de Abertura do Projeto Fatores ambientais da empresa; Contrato (quando aplicável); Análise de Viabilidade, caso exista.	
Objetivo: Desenvolver o Project Model Canvas do Projeto. Ao final, o Canvas do Projeto irá compor o Plano do Projeto.	
Descrição: Deve ser conduzido pelo Gerente do Projeto com a participação da equipe e das principais partes interessadas, proporcionando um maior entendimento dos limites e dos resultados esperados do projeto e permitindo um maior alinhamento das expectativas entre eles.	

A definição de escopo com o uso do Project Model Canvas objetiva facilitar o planejamento do projeto, sem burocracia e complexidade, potencializando o trabalho e a construção coletiva de uma visão geral do projeto.

Ele tem como vantagem a simplicidade de execução e a melhor compreensão de todos sobre o projeto. Ele é construído em uma única folha de formato A1 e possibilita uma visão sistêmica que nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e confirmar se eles se complementam.

As figuras a seguir apresentam o *Project Model Canvas* com os seus respectivos quadros (Erro! Fonte de referência não encontrada.) e blocos (Erro! Fonte de referência não encontrada.).

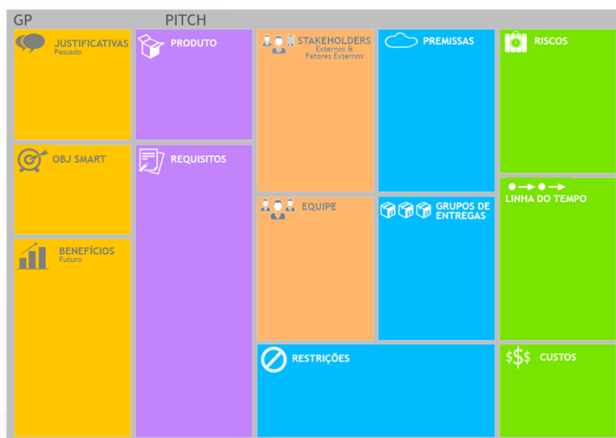


Figura 8– Modelo do Project Model Canvas

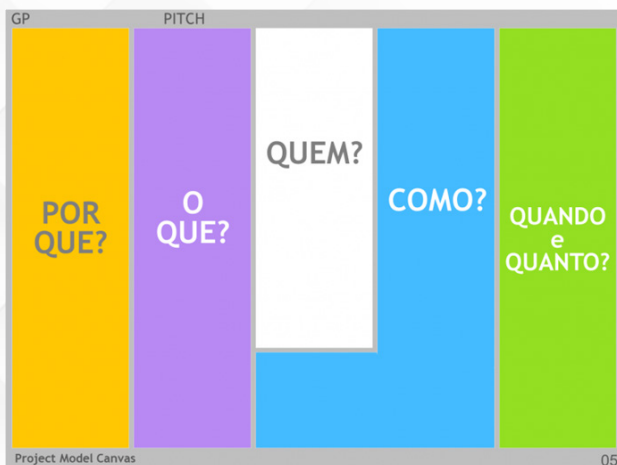


Figura 9– Blocos do Modelo do Project Model Canvas

Modelo, como pode-se observar na Figura 9 acima, é organizado em 5 blocos e, de acordo com José Finocchio Júnior (2013), é formado por 6 perguntas que fundamentam a estrutura do projeto:

1. Por quê? — inclui as justificativas para os problemas e necessidades atuais da Organização, os benefícios que serão gerados pela entrega do projeto e os objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais) que ele possui;
2. O quê? — nesse tópico, são incluídas as representações finais do produto e os requisitos necessários para que ele consiga gerar valor para o cliente;
3. Quem? — representa as pessoas, grupos ou organizações interessadas (stakeholders) no projeto, além dos colaboradores responsáveis por sua entrega (GP e equipe);
4. Como? — reúne as premissas que possibilitam a execução do projeto, as restrições que podem limitar o seu desenvolvimento e o grupo de entregas que será gerado. Ou seja, todos os elementos que permitem a criação de um projeto com sucesso, ou não;
5. Quando? e quanto? — essas perguntas são agrupadas e devem conter os riscos que podem afetar o projeto e suas possíveis soluções; os seus custos de execução e uma linha do tempo, com uma representação dos períodos em que cada etapa será entregue.

A seguir um roteiro para orientar o Gerente do Projeto na condução da dinâmica de elaboração do *Project Model Canvas*:

1º Passo: Caso tenha ferramenta específica de CANVAS, use-a;

2º Passo: Oriente os participantes sobre o que é cada bloco;

3º Passo: Preencha o CANVAS;

4º Passo: Deixe claro que mesmo que a ideia seja embrionária, ela deve ser relacionada. Assim o CANVAS ajudará a equipe a compreendê-la melhor;

5º Passo: Estimule o preenchimento. Parta do individual para o coletivo. Isto significa que as pessoas devem manifestar suas opiniões individualmente, sem qualquer tipo de julgamento ou filtro.

6º Passo: O preenchimento do CANVAS pode ser iniciado por qualquer bloco, ou seja, por aquele que as pessoas se sentirem mais confortáveis. Ex. a equipe tem muita clareza dos Produtos, portanto começará preenchendo este quadro. Caso as Justificativas sejam claras, este bloco é indicado para ser o inicial;

7º Passo: Após o preenchimento por todos, oriente a equipe a discutir e buscar o consenso. Solicite que em grupo consolidem o painel, juntando, excluindo, alterando e incluindo novas ideias;

8º Passo: Ao final peça ao grupo fazer uma análise crítica, questionando a coerência e a conexão das informações inseridas.

Saída: CANVAS do Projeto

7.2.2 Elaborar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Código: P02	Nome: Elaborar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Termo de Abertura do Projeto (TAP), Canvas do Projeto	
<p>Objetivo: Detalhar o trabalho e organizar o que deve ser feito para produção das entregas do projeto.</p> <p>Descrição: O Gerente do Projeto deve ter autonomia para solicitar às diversas unidades da empresa, profissionais com perfil para compor a equipe de projeto.</p> <p>Com base no Termo de Abertura do Projeto, o Gerente do Projeto deverá coordenar o desenvolvimento da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) pela equipe do projeto. Esse instrumento é uma representação gráfica detalhada de todo e somente o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto.</p> <p>A EAP pode ser desenvolvida com o envolvimento da equipe na sua elaboração. A equipe deve assegurar-se de que a EAP contém todos os elementos necessários para o alcance dos objetivos do projeto.</p> <p>Passos para o desenvolvimento de uma EAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os principais produtos ou frentes de trabalho do projeto (incluindo a gestão do projeto). As frentes de trabalho muitas vezes estão associadas aos objetivos específicos; - Verificar se os produtos podem ser decompostos em componentes menores e mais gerenciáveis; - Decidir se as estimativas de custo e duração, alocação de recursos e atribuição de responsabilidades podem ser adequadamente estabelecidas neste nível de detalhe; - Identificar resultados mensuráveis para cada pacote de trabalho; - Aprimorar a EAP até que o detalhamento do escopo possa ser considerado completo. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toda EAP deve ser completa, ou seja, contemplar todas as ações necessárias para se alcançar o objetivo do projeto; - A maioria das EAP possui de 3 a 5 níveis. O último nível da EAP é chamado de Pacote de Trabalho, que é composto por: Um código de identificação único e hierárquico; uma entrega específica e verificável; e descrição do trabalho e da entrega associada. - Como boa prática, o 2º Nível da EAP (Frentes de Trabalho) deve possuir entre 2 e 7 frentes; - Modelos de estrutura analítica do projeto ou estruturas utilizadas em projetos similares ou de mesma natureza podem ser utilizadas como base para elaboração de uma nova EAP; - Utilize substantivos para nomear cada elemento da EAP; - Envolver a equipe na elaboração da EAP, o que gera um planejamento mais preciso e maior comprometimento. - Boa prática da regra 8 – 80: essa regra diz que cada pacote de trabalho deve possuir um mínimo de 8 horas de duração e no máximo 80 horas. Dependendo do tipo de projeto, esses números podem variar para 4-40. - O limite mínimo de 8 horas evita que a EAP fique detalhada em excesso, possuindo pacotes muito pequenos que poderiam simplesmente integrar um maior. Esta prática diminui o risco da gestão e o monitoramento por micro gerenciamento. - Por sua vez, o limite máximo de 80 horas evita que os elementos da EAP sejam mal detalhados e os pacotes de trabalho sejam grandes demais. Isso, por consequência, também causaria dificuldades no gerenciamento. 	
Saída: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	

7.2.3 Validar Estrutura Analítica do Projeto

Código: P03	Nome: Validar Estrutura Analítica do Projeto
Responsável: EDEP	
Entrada: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	
<p>Objetivo: Validar com o Escritório de Projetos e Processos Departamental o conteúdo da Estrutura Analítica do Projeto.</p> <p>Descrição: Uma vez que a EAP é a base para o desenvolvimento dos demais elementos do Plano do Projeto, ela é validada pelo Escritório de Projetos e Processos Departamental (EDEP) antes da conclusão do plano. O EDEP analisa a EAP verificando sua clareza e adequação com o Manual de projetos. Em seguida, reúne-se com o Gerente do Projeto e faz a validação conjunta. Caso necessário, o Gerente do Projeto realizará os ajustes e enviará novamente para validação do EDEP.</p> <p>Saída: Estrutura Analítica do Projeto (EAP) validada.</p>	

7.2.4 Elaborar Plano de Projeto

Código: P04	Nome: Elaborar Plano de Projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	
<p>Objetivo: Detalhamento das informações contidas no Termo de Abertura/Canvas do Projeto e Estrutura Analítica do Projeto. No Canvas o objetivo e o escopo são refinados e os planos acessórios (recursos humanos, riscos, custos, aquisições, comunicação), o cronograma físico e o financeiro são concebidos de forma a refletir as atividades que serão executadas.</p> <p>Projetos bem-sucedidos são projetos bem planejados. Estimativas e metas realistas de custos e prazos aumentam a chance de sucesso, pode-se traçar estratégias para antecipar problemas potenciais e faz uso de um conjunto simples e operacional de ferramentas.</p> <p>Caberá ao Gerente do Projeto, junto com sua equipe, a elaboração do plano do projeto considerando as características identificadas na Estrutura Analítica do Projeto (EAP). O Plano deverá ser preenchido no template (modelo) de Plano de Projeto.</p> <p>Descrição: Planejar custos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Determinar se será gerenciado o custo apenas de aquisição, apenas de recursos humanos internos ou ambos. Essa informação deve ser registrada no Plano de Gerenciamento de Custos; · Estimar os custos de recursos humanos internos e/ou de aquisições, além dos custos fixos (aluguel de equipamento, sala, materiais e outros) de cada atividade ou pacote de trabalho; · Agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho utilizando a "Planilha de Custos", conforme orientação. <p>Planejar aquisições:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Identificar os produtos ou serviços que serão atendidos por entidade externa; · Registrar as aquisições na Planilha de Aquisição. 	

Planejar Qualidade:

- Definir os Critérios de Aceitação que deverão ser verificados na entrega de cada produto (métricas, padrões e requisitos de qualidade). Se necessário, buscar uma consultoria que entenda de qualidade para área de negócio do projeto;
- Definir quais indicadores de projeto serão utilizados para medir a qualidade do mesmo.
- Definir como e quando os indicadores serão coletados;
- Atualizar as informações na "Planilha de Qualidade", conforme instrução de uso.

Planejar Partes Interessadas:

- Determinar necessidades e expectativas;
 - Antecipar estratégias com o intuito de obter suporte ou reduzir obstáculos das partes interessadas.
- Planejar Recursos Humanos:**
- Desenhar o organograma do projeto com papéis e responsabilidade. Lembrar que a estrutura do projeto não representa a estrutura funcional, ela deve ser criada conforme necessidade do projeto;
 - Definir, junto com a equipe de planejamento as responsabilidades de todos os papéis representados no organograma do projeto. Todos os papéis descritos devem estar envolvidos e cientes de suas responsabilidades;
 - Confirmar com os responsáveis a disponibilidade dos membros da equipe;
 - Definir se há necessidade de capacitação específica para os membros da equipe.

Planejar Comunicações:

- Definir a necessidade de informação e comunicação das partes interessadas no projeto (matriz de comunicações);
- Desenvolver Matriz de Responsabilidades.

Planejar Riscos:

- Identificar todos os riscos do projeto. Utilizar uma técnica de identificação de riscos;
- Registrar os riscos na Planilha de Riscos, identificando as causas, consequências e categorias;
- Efetuar a análise qualitativa dos riscos, conforme a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto para o projeto;
- Definir a linha de corte dos riscos a serem tratados;
- Elaborar o plano de resposta aos riscos priorizados utilizando a Planilha de Registro de Riscos, incluindo plano de contingência, caso seja necessário;
- Revisar o Cronograma e a Planilha de Custos do projeto para contemplar as ações destinadas ao tratamento dos riscos;
- Anexar o resumo do tratamento de riscos no Plano de Projeto.

Elaborar Cronograma:

- A partir da EAP criada, para cada pacote de trabalho, listar as atividades do projeto;
- Revisar o calendário do projeto, além de verificar a necessidade de criar calendário específico para recurso;
- Sequenciar as atividades;
- Estimar os recursos de cada atividade;
- Estimar a duração de cada atividade;
- Verificar se todas as atividades possuem pelo menos uma predecessora e uma sucessora;
- Avaliar a necessidade de compressão ou paralelismo de atividades para atender as restrições do projeto e as expectativas das partes interessadas;
- Desenvolver o cronograma do projeto;
- Havendo superalocação de recurso, utilizar a técnica de nivelamento de recursos antes de fechar o cronograma;
- Caso não seja possível atender as expectativas de datas do projeto, o Gerente deverá negociar com o Patrocinador ajustes nas datas marco;
- Definir os marcos do projeto.

Consolidar Plano do Projeto:

- Revisar todas as informações constantes no Plano de projeto. Verificar todas as áreas de conhecimento e ajustar se necessário;
- Distribuir o Plano de Projeto para validação, conforme a Matriz de Comunicações;
- Realizar ajustes, caso necessário;
- Enviar o Plano do Projeto para aprovação.

Saída: Plano de Projeto.

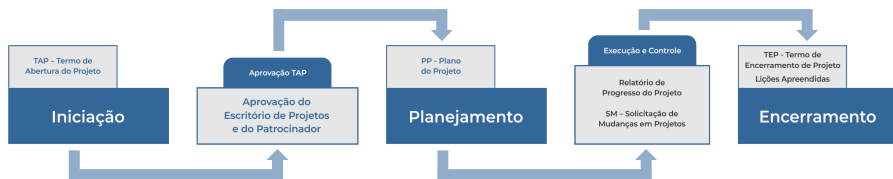
7.2.5 Validar Plano de Projeto

Código: P05	Nome: Validar Plano de Projeto
Responsável: EDEP, Demandante, Patrocinador	
Entrada: Plano de Projeto	
<p>Objetivo: Validar as informações produzidas pela equipe de planejamento para execução do projeto.</p> <p>Descrição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Providenciar validação do Plano de projeto junto ao Escritório de Projetos e Processos Departamental, Demandante e Patrocinador; · Realizar ajustes no Plano de Projeto, conforme considerações recebidas; · Documentar as lições aprendidas ocorridas no Planejamento; · Registrar as principais questões, no documento Controle de Questões; · Após a validação do Plano de Projeto providenciar para que seja aprovado; · Verificar/confirmar a criação da linha de base do Projeto. 	
Saída: Plano de Projeto validado	

7.2.6 Realizar Reunião de Partida

Código: P06	Nome: Realizar Reunião de Partida
Responsável: Gerente do Projeto	
<p>Entrada: Plano de Projeto Apresentação do Projeto</p>	
<p>Objetivo: A formalização do início do projeto por meio de uma reunião com a participação dos envolvidos é muito importante para engajá-los o mais cedo possível. Com mais conhecimento e participação destas partes interessadas nas decisões do projeto há uma melhoria da qualidade das estimativas e do planejamento, minimizando as possibilidades de conflitos dentro do projeto.</p> <p>A reunião objetiva comunicar formalmente o papel de cada área envolvida, certificando-se de que todos compreendem suas funções e responsabilidades no projeto. É o momento de reunir Equipe, Comitê do Projeto e áreas envolvidas e oficialmente anunciar que o projeto foi formalmente autorizado, garantindo desde o início que haja comprometimento e envolvimento dos mesmos com o projeto.</p> <p>Descrição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Elaborar apresentação do Projeto, caso necessário; · Enviar convite a todas as partes interessadas que devem estar presente na Reunião de Partida; · Apresentar os principais pontos. Essa reunião é apenas informativa. Neste momento, os direcionamentos já foram dados pelo Patrocinador e as discordâncias e conflitos já devem estar resolvidos; · Salvar a versão aprovada do Plano de Projeto e de seus anexos e armazená-los conforme o Plano de Configuração do ambiente do projeto. 	
Saída: Ata da reunião	

8 Execução e Controle



8.1 Fluxo

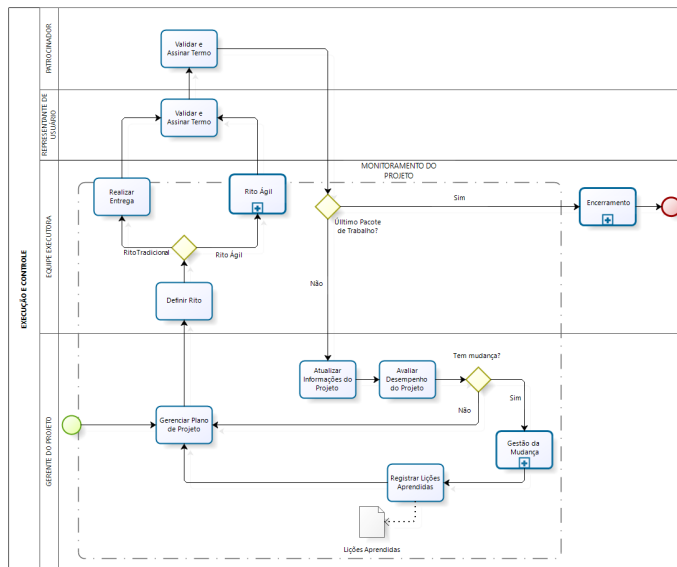


Figura 10 - Fluxo da Execução e Controle do projeto

8.2 Visão Geral da Etapa

Esta etapa é a de maior duração do projeto. Tem como objetivo a execução do Plano de Projeto e tornar real o planejado na etapa anterior. O Gerente do Projeto deve orientar a execução das atividades planejadas e gerenciar seus aspectos internos e externos.

A etapa Execução consiste no gerenciamento da execução das atividades do projeto, conforme o planejado. A maior parte da equipe e dos recursos é dedicada a esta etapa que é concluída com a entrega de todos os produtos do projeto.

8.3 Detalhamento da Execução da Etapa

8.3.1 Gerenciar Plano de Projeto

Código: E01	Nome: Gerenciar Plano de Projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Plano de Projeto	
Objetivo: A Execução pressupõe a condução do projeto de maneira articulada pelo Gerente do Projeto e equipe, com a participação das áreas envolvidas para entregar os produtos planejados (intermediários e finais), conforme previsto no planejamento do projeto.	
Descrição: · Realizar todas as atividades necessárias para entregar o(s) produto(s) do projeto.	
Saída: Entregas Produzidas	

8.3.2 Definir Rito Metodológico

Código: E02	Nome: Definir Rito Metodológico
Responsável: Gerente do Projeto e Equipe do Projeto	
Entrada: Estrutura Analítica do Projeto (EAP) Plano de Projeto	
Objetivo: Definir se o pacote de trabalho do projeto seguirá rito tradicional, onde as atividades têm início de término programados, ou se seguirá rito ágil, onde o escopo do pacote de trabalho vai sendo gradativamente definido.	
Descrição: Rito Tradicional: utiliza o caminho tradicional para Execução e Monitoramento dos projetos. A indicação para uso deste Rito acontecerá se um ou mais dos quesitos abaixo for (em) atendido (s): <ul style="list-style-type: none"> · O escopo (objeto) do pacote de trabalho é previamente bem conhecido e não se espera mudanças frequentes nele; · A equipe tem baixa maturidade em gestão de projetos; · O ambiente para desenvolvimento do pacote de trabalho é de baixa complexidade; · A área não tem maturidade e experiência para conduzir o pacote de trabalho no Rito Ágil. 	
Rito Ágil: utiliza o caminho para Execução e Monitoramento com características da agilidade, o que não significa que o trabalho será menor ou terminará mais rápido. A indicação para uso deste Rito acontecerá se um ou mais dos quesitos abaixo for (em) atendido (s): <ul style="list-style-type: none"> · A equipe tem maturidade em gestão ágil; · O escopo será progressivamente definido; · A equipe gestora (representante do usuário) está disponível e consciente que deverá ter uma participação mais efetiva; · O ambiente para execução do pacote de trabalho é um ambiente complexo (envolve descobertas durante o trabalho e espera-se muitas mudanças no seu decorrer). 	
Saída: Rito a ser seguido definido	

8.3.3 Realizar Entrega (Rito Tradicional)

Código: E02	Nome: Realizar Entrega (Rito Tradicional)
Responsável: Equipe do Projeto	
Entrada: Estrutura Analítica do Projeto (EAP) Plano de Projeto	
Objetivo: Executar as atividades para produzir as entregas, coletar dados de desempenho do trabalho, gerar e armazenar informações.	
Descrição: · Realizar todas as atividades necessárias para entregar o(s) produto(s) do projeto.	
Saída: Entrega Produzida	

8.3.4 Verificar Entrega

Código: P04	Nome: Verificar Entrega
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Entrega Produzida	
Objetivo: Checar se o produto/serviço produzido está de acordo com os requisitos definidos.	
Descrição: · Verificar com a equipe técnica se cada entrega do projeto está conforme os requisitos definidos; · Providenciar as correções, caso necessário; · Emitir o Termo de Aceite do Produto/Serviço, conforme Plano de Projeto; · Assinar o Termo de Aceite e providenciar as demais assinaturas; · Realizar a entrega juntamente com o respectivo Termo de Aceite.	
Saída: Entrega Verificada	

8.3.5 Validar e Assinar Termo de Entrega

Código: P04	Nome: Validar e Assinar Termo de Entrega
Responsável: Demandante (Representante do Usuário), Patrocinador	
Entrada: Plano de Projeto Entrega Produzida	
Objetivo: Verificação pelo Responsável do usuário (Demandante) e Patrocinador (se necessário) se a entrega atende a todos os requisitos definidos, conforme critérios de aceitação.	
Descrição: · Para cada entrega, validar se ela está conforme os requisitos e critérios de aceitação; · Registrar as não conformidades no Termo de Entrega, se houver; · Assinar o Termo de Entrega, conforme Plano de Projeto, caso a Entrega esteja de acordo com as especificações.	
Saída: Entrega Verificada	

8.3.6 Atualizar Informações do Projeto

Código: P06	Nome: Atualizar Informações do Projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Plano de Projeto Entregas Produzidas	
Objetivo: A equipe do projeto é incumbida do trabalho coordenado para a realização das entregas do projeto conforme cronograma planejado, no entanto, não basta apenas realizar, mas é necessário também registrar as informações, documentando ainda as evidências das entregas e do produto.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Atualizar cronograma; · Atualizar custos; · Revisar riscos; · Registrar problemas; · Registrar análise crítica; e · Gerar o relatório de Progresso do projeto. 	
Saída: Projeto Atualizado Relatório de Progresso	

8.3.7 Avaliar Desempenho do Projeto

Código: P06	Nome: Avaliar Desempenho do Projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Plano de Projeto	
Objetivo: A gestão do desempenho consiste no esforço empenhado pelo gerente do projeto para manter o projeto dentro do planejado, através do monitoramento e controle dos desvios.	
Descrição: Para acompanhar o desempenho dos projetos é necessário realizar alguns procedimentos periódicos: <ul style="list-style-type: none"> · Reprogramação do projeto: consiste nos ajustes de prazos dentro da margem tolerável de desvio do cronograma, sem impactos sobre o escopo do projeto ou ao desempenho do orçamento do projeto acima da margem de tolerância. · Planejar a recuperação do projeto: cabe ao gerente do projeto, propor um plano de recuperação, quando o desempenho do projeto estiver acima da margem tolerável de desvio. O plano de recuperação consiste na aplicação de técnicas para compressão de cronograma e outras decisões de controle específicas, para cada situação de desvio. Planos de resposta ou contingência à riscos podem ser acionados, com suas respectivas reservas orçamentárias, e planos de tratamento de problemas devem ser realizados para cada problema registrado. Se as soluções de recuperação do projeto impactarem em mudança de escopo ou em novos desvios devem ser submetidas para análise da gestão da mudança, conforme alçada adequada à mudança ou desvio. · Realizar a Reunião de Status do Projeto: acontece em frequência definida pelo Gerente do Projeto. Essa reunião tem como objetivo a análise do desempenho e tomada de decisões para controle de desvios de projeto. Nela o gerente do projeto apresenta o Relatório de Progresso. 	
Saída: Ações a serem tomadas Solicitação de Mudança	

8.3.8 Gestão da Mudança

8.3.8.1 Fluxo

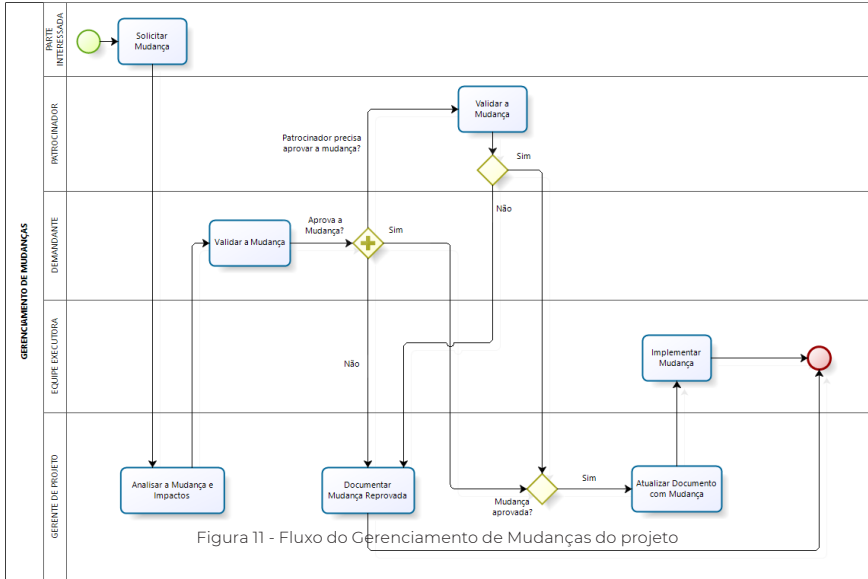


Figura 11 - Fluxo do Gerenciamento de Mudanças do projeto

8.3.8.2 Visão Geral do Processo

Assegurar que todas as solicitações de mudanças sejam consideradas de forma integrada e consistente, que todos os envolvidos sejam adequadamente comunicados com os impactos gerados na mudança.

8.3.8.3 Detalhamento da Execução do Processo

8.3.8.3.1 Solicitar Mudança

Código: M01	Nome: Solicitar Mudança
Responsável: Partes Interessadas/Equipe do Projeto	
Entrada: Plano de Projeto	
Objetivo: Formalizar a solicitação de mudança para o Gerente de Projetos.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> Formalizar a solicitação de mudança para o Gerente de Projetos; Qualquer parte interessada pode manifestar interesse em mudança para o projeto; Toda e qualquer mudança deve ser avaliada e aprovada. 	
Saída: Solicitação de Mudança	

8.3.8.3.2 Analisar a Mudança e seus Impactos

Código: M02	Nome: Analisar a Mudança e seus Impactos
Responsável: Gerente do Projeto/Equipe do Projeto	
Entrada: Solicitação de Mudança	
Objetivo: Avaliar solicitação de mudança e verificar qual alçada da governança do projeto deve ser acionada.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Submeter a mudança para análise técnica, caso exista no projeto o papel de liderança técnica; · Avaliar qual o impacto da mudança no projeto, identificando o reflexo da mudança em todas as áreas de conhecimento, principalmente custo, tempo, escopo, risco e qualidade; · Definir se o impacto da mudança é significativo para buscar uma autorização ou não. Caso afirmativo, submeter a mudança para validação, conforme definido no plano de comunicação do projeto; · Preencher o documento "Solicitação de Mudança", registrando os impactos identificados na análise; · Enviar a mudança para aprovação, conforme especificado no plano de projeto. 	
Saída: Solicitação de Mudança	

8.3.8.3.3 Validar Mudança

Código: M03	Nome: Validar Mudança
Responsável: Demandante e Patrocinador	
Entrada: Solicitação de Mudança	
Objetivo: Realizar procedimentos de adoção da mudança	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Aprovar a mudança baseado na análise de impactos realizada pela equipe do projeto; · Assinar o Termo de Solicitação de Mudança, conforme designação no plano de comunicação (Demandante e/ou Patrocinador); · Conforme Plano de Comunicação, divulgar às partes interessadas que a Mudança foi aprovada. 	
Saída: Solicitação de Mudança Aprovada	

8.3.8.3.4 Documentar Mudança Reprovada

Código: M04	Nome: Documentar Mudança Reprovada
Responsável: Demandante e Patrocinador	
Entrada: Alçada de governança específica de acordo com a mudança	
Objetivo: Realizar procedimentos de não adoção da mudança.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Registrar que a mudança não foi aprovada. O Gerente do Projeto deverá avaliar a melhor forma de fazer o registro: Ata de Reunião, e-mail, Documento de Solicitação de Mudança; · Documentar a mudança rejeitada; · Conforme Plano de Comunicação, divulgar às partes interessadas que a Mudança foi rejeitada. 	
Saída: Solicitação de Mudança reprovada	

8.3.8.3.5 Atualizar documentos com a Mudança

Código: M05	Nome: Atualizar documentos com a Mudança
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Solicitação de Mudança aprovada	
Objetivo: Atualizar os documentos impactados com a mudança.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Todas as mudanças devem ser documentadas (Rejeitadas ou Aprovadas); · Se a mudança aprovada necessitar de replanejamento providenciar as ações abaixo: <ul style="list-style-type: none"> – Discutir com a equipe do projeto a mudança aprovada e os impactos analisados; – Revisar e alterar o Plano de Projeto; – Validar o novo planejamento com as partes interessadas; – Salvar nova Linha de Base. Esse é o único momento em que se atualiza linha de base. 	
Saída: Solicitação de Mudança Documentada	

8.3.8.3.6 Implementar Mudança

Código: M06	Nome: Implementar Mudança
Responsável: Equipe do Projeto	
Entrada: Solicitação de Mudança	
Objetivo: Realizar procedimentos de adoção da mudança.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Encaminhar aos responsáveis as atividades que precisam ser executadas em decorrência da mudança (Atividades Técnicas e Administrativas). 	
Saída: Solicitação de Mudança Implementada	

8.3.9 Rito Ágil

8.3.9.1 Fluxo

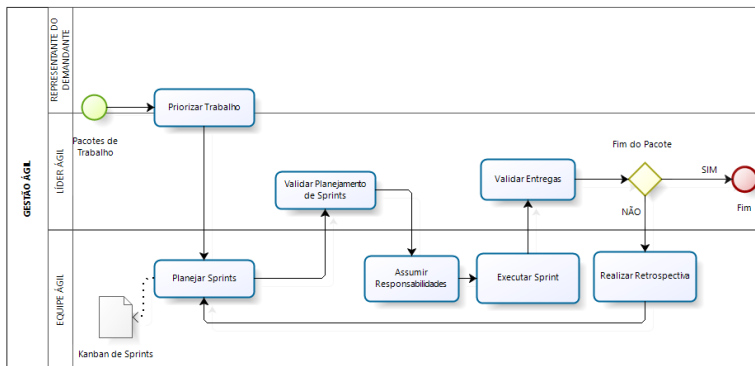


Figura 12 - Fluxo da Gestão Ágil do projeto

8.3.9.2 Atores do Rito Ágil

Representante do usuário:

- Desempenha o papel do demandante além das outras partes interessadas no projeto;
- É o único responsável por definir características e funções do produto do projeto;
- Prioriza o trabalho a ser feito em cada ciclo (Sprint) e aprova/reprova a entrega deles.

Líder Ágil:

- É o responsável pela garantia da execução do processo, adaptando-o às características do projeto;
- É responsável pelo engajamento da equipe e gestão dos problemas;
- Lidera as reuniões de retrospectiva, levantando lições aprendidas para melhoria do processo e garantindo a melhoria contínua.

Equipe Ágil:

- São responsáveis por definir a melhor forma de entregar o trabalho;
- Como boa prática deve ter número reduzido de componentes e que ocupem espaço físico próximo;
- Funcionam melhor com pessoas experientes no assunto a ser trabalhado e que sejam autogerenciáveis.

8.3.9.3 Princípios Básicos

O princípio fundamental do rito ágil é tratar-se de um processo de descoberta do que deve ser feito, ou seja, o escopo ainda não é uma certeza. Para isto, a participação do representante do usuário é fator crítico de sucesso. Os princípios em destaque são:

- Trabalho em ciclos que agreguem valor e que tenha trabalho de planejamento de retroalimentação (retrospectiva);
- Ciclos curtos de execução (uma semana);
- Aprender através da descoberta. Diferente do rito tradicional onde os erros são descobertos no final do projeto, no ágil os erros são descobertos nos ciclos e estes já são corrigidos em um próximo ciclo;
- Entrega e melhoria contínua.

8.3.9.4 Detalhamento da Execução do Processo

8.3.9.4.1 Priorizar Trabalho

Código: A01	Nome: Priorizar Trabalho
Responsável: Equipe Ágil/Representante do Usuário/Líder Ágil	
Entrada: Plano do Projeto	
Objetivo: Priorizar pacotes de trabalho que serão executados no rito ágil.	
<p>Descrição: O representante do usuário, com apoio da equipe ágil e baseado na EAP, cronograma e premissas identifica quais pacotes de trabalho são prioritários. Eles podem ser guiados pelo caminho crítico ou valor que o pacote de trabalho entrega ao projeto. Portanto sua entrega deve ser no menor tempo possível. Lembre-se, se tudo é prioritário a prioridade deixa de ter relevância.</p> <p>É importante chamar atenção que apesar da participação principal nesta etapa ser do representante do usuário e da equipe, a presença do líder e de outras partes interessadas é de suma importância. Lembre-se que o ágil é um comprometimento em equipe, portanto a presença de todos os elementos previstos torna o processo com melhor orquestração além do sentimento de pertencimento em todos.</p>	
Saída: Lista de pacotes de trabalho priorizados	

8.3.9.4.2 Planejar Sprint

Código: A02	Nome: Planejar Sprint				
Responsável: Equipe Ágil					
Entrada: Lista de pacotes de trabalho priorizados					
Objetivo: Planejar o desenvolvimento e entrega de cada Sprint prevista.					
<p>Descrição: De posse da lista de pacotes de trabalho priorizados, a equipe se reúne para planejar o desenvolvimento e entrega de cada Sprint prevista. Como boa prática se recomenda planejar até seis Sprints de duas semanas cada, repetindo isto quantas vezes forem necessárias para completar o projeto.</p> <p>A equipe decompõe os pacotes de trabalho em tarefas, decidindo como estes serão realizados. Estas tarefas devem ser distribuídas em um quadro Kanban onde cada raia é uma Sprint.</p>					
Pacote de Trabalho 1		Pacote de Trabalho 2	Pacote de Trabalho 3		
Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4	Sprint 5	Sprint 6
■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■
Saída: Quadro Kanban de Sprints					

8.3.9.4.3 Validar Planejamento de Sprints

Código: A03	Nome: Validar Planejamento de Sprints
Responsável: Líder Ágil	
Entrada: Quadro Kanban de Sprints	
<p>Objetivo: Validar o planejamento das Sprints.</p> <p>Descrição: O líder ágil, baseado nas melhores práticas analisa e valida o planejamento das Sprints, podendo requisitar que pontos acordados do processo sejam garantidos.</p>	
Saída: Quadro Kanban de Sprints Validado	

8.3.9.4.4 Assumir Responsabilidades

Código: A04	Nome: Assumir Responsabilidades
Responsável: Líder Ágil	
Entrada: Quadro Kanban de Sprints	
<p>Objetivo: Movimentar atividades planejadas para Sprint.</p> <p>Descrição: Como já citado (Atores do Rito Ágil), equipes ágeis devem ter como característica a autogestão. E como característica de autogestão, terminado o trabalho de planejamento das Sprints, cada membro da equipe deve assumir (puxar para si tarefa do quadro Kanban) de acordo com seu conhecimento acerca do esperado como entrega.</p>	
Saída: Quadro Kanban de Sprints atualizado	

8.3.9.4.5 Executar Sprint

Código: A05	Nome: Executar Sprint
Responsável: Equipe Ágil	
Entrada: Quadro Kanban de Sprints	

Objetivo: Executar as atividades necessárias para entrega da Sprint.

Descrição: A equipe realiza as tarefas necessárias para completar a lista de trabalho de cada Sprint. A comunicação é muito importante nesta fase, sendo relevantes a localização física da equipe, as conversas informais e/ou face a face.

Para execução de cada Sprint recomenda-se utilizar o Kanban com quatro colunas: Não iniciado, Em andamento, Em validação, Finalizado. Desta forma todos os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto podem ter uma visualização rápida do andamento da Sprint como no exemplo abaixo:

Sprint 1			
xx/xx a xx/xx			
Não Iniciado	Em andamento	Em Validação	Finalizado
■			
	■		
■		■	
	■		
	■		

Saída: Quadro Kanban de Sprints atualizado

8.3.9.4.6 Validar Entregas

Código: A06	Nome: Validar Entregas
Responsável: Equipe Ágil/Representante do Usuário/Líder Ágil	
Entrada: Entrega realizada	
Objetivo: Validar entregas realizadas na Sprint.	
Descrição: A equipe se reúne com o representante do usuário e o líder ágil para mostrar o que foi produzido. O trabalho deve ser validado ou recusado baseado nos critérios de aceitação pelo representante do usuário. Em caso de recusa, o mesmo deve voltar para lista de trabalhos priorizados para uma futura Sprint.	
Saída: Quadro Kanban de Sprints Validado	

8.3.9.4.7 Realizar Retrospectiva

Código: A07	Nome: Realizar Retrospectiva
Responsável: Equipe Ágil/Representante do Usuário/Líder Ágil	
Entrada: Entrega realizada	

Objetivo: Validar o processo de trabalho adotado buscando melhorias para as próximas Sprints.

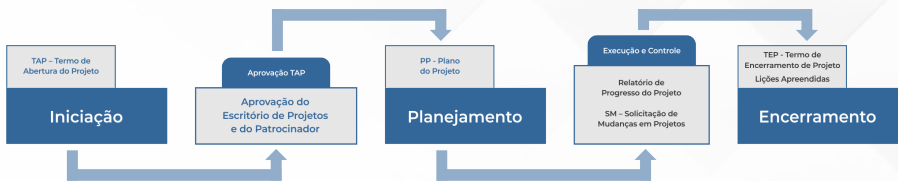
Descrição: A equipe executa a atividade de inspecionar e adaptar (quando for o caso) ao final de cada Sprint. Atualiza lições aprendidas e busca oportunidades de melhoria. É a oportunidade de discutir tanto que o está dando certo como também aquilo que não está funcionando. Devem ser levantados e registrados:

- Melhores práticas: aquilo que a equipe deve continuar fazendo;
- Melhorias no processo: melhorias que devem ser experimentadas na próxima Sprint;
- Problemas do processo: aquilo que equipe deve evitar fazer.

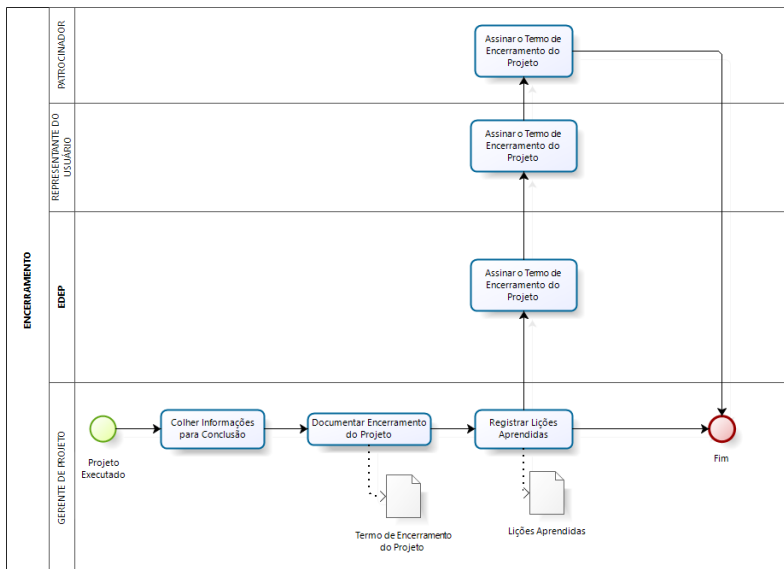
O Líder Ágil deve anotar os problemas informados pela equipe em busca de resolvê-los. Caso não consiga solucioná-los, deve escalá-los para o Gerente do Projeto. Se ainda assim não houver solução, o Gerente do Projeto deverá levar o problema para o Patrocinador do projeto.

Saída: Quadro Kanban de Sprints Validado

9 Encerramento



9.1 Fluxo



9.2 Visão Geral da Etapa

A última etapa do Gerenciamento dos Projetos é o Encerramento, e inclui todas as ações necessárias para finalizar formalmente as atividades de um projeto. Esta etapa é iniciada quando os objetivos do projeto foram alcançados ou quando a Organização decide por descontinuí-lo. Revisar o Plano de Projeto com as inserções realizadas durante o ciclo de vida do projeto.

9.3 Detalhamento da Execução do Processo

9.3.1 Colher informações para conclusão do projeto

Código: E01	Nome: Colher informações para conclusão do projeto
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Fatores Ambientais; Ativos de Processos Organizacionais; Plano de Projeto; Cronograma Planilhas de Custos; Registro de Questões; Planilhas de Riscos; Documentação de Aquisições; Documentação de Lições Aprendidas; Entregas aceitas.	
Objetivo: Coletar todas as informações para realizar os ajustes na documentação e assegurar que todos os requisitos do projeto foram concluídos antes da finalização do encerramento.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Coletar e finalizar todos os documentos necessários para concluir o projeto; · Verificar se todas as entregas foram geradas e possuem seus respectivos Termos de Aceite emitidos e assinados; · Confirmar se todos os requisitos do projeto foram cumpridos; · Finalizar o levantamento de custos do projeto; · Coletar lições aprendidas com a equipe executora; · Coletar informações sobre as aquisições para finalizar os procedimentos de encerramento das aquisições, apoiando o gestor do contrato; · Revisar o Plano de Projeto com as inserções realizadas durante o ciclo de vida do projeto. 	
Saída: Plano de Projeto Atualizado Informações Coletadas	

9.3.2 Documentar o encerramento do projeto

Código: E02	Nome: Documentar o encerramento do projeto
Responsável: Equipe Ágil/Representante do Usuário/Líder Ágil	
Entrada: Termo de Abertura do Projeto (TAP) Plano de Projeto Planilha de Lições Aprendidas Informações coletadas	

Objetivo:

Finalizar todos os relatórios, documentar a experiência do projeto, fornecer informação sobre o produto/Entrega do projeto e documentar as lições aprendidas.

Descrição:

- Elaborar apresentação de encerramento;
- Atualizar todos os documentos do projeto (Plano de Projeto, Lições Aprendidas);
- Preparar e aprovar o Termo de Encerramento (GP);
- Identificar os participantes da equipe executora que deverão ser convocados para a reunião de encerramento do projeto, além dos definidos no plano de comunicação;
- Preparar a pauta da reunião de encerramento;
- Enviar convites para a reunião com antecedência mínima de 2 dias úteis;
- Confirmar participação do Patrocinador, Representante do Usuário e Responsável pelo Escritório de Projetos e Processos Estratégico ou Departamental, a depender do projeto.

Saída:

Termo de Encerramento
 Apresentação de Encerramento elaborada
 Plano de Projeto atualizado
 Lições aprendidas atualizada

9.3.3 Realizar reunião de encerramento

Código: E03	Nome: Realizar reunião de encerramento
Responsável: Gerente do Projeto	
Entrada: Apresentação de encerramento; Lições Aprendidas; Termo de Encerramento do Projeto.	
Objetivo: Formalizar o encerramento do projeto com as principais partes interessadas.	
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> · Realizar reunião de encerramento do projeto; · Avaliar qualitativamente o nível de satisfação dos usuários em relação ao projeto; · Providenciar a aprovação do Termo de Encerramento do Projeto pelo Patrocinador e Representante do Usuário; · Documentar a reunião de encerramento, elaborando a ata; · Enviar a ata aos participantes; · Desmobilizar a equipe envolvida e a infraestrutura utilizada; · Realizar os procedimentos internos (Indexar e arquivar os registros do projeto e encerrar o projeto no Sistema de Gestão e Projetos). 	
Saída: Ata de reunião do encerramento Termo de Encerramento Aprovado Projeto Encerrado	

10 Situação do Projeto




Além da definição da fase do projeto, há a informação da situação do Projeto. Dessa forma, um projeto pode estar na etapa de Execução e ter situação de cancelado por determinação da alta gestão. As situações dos projetos podem ser:

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
NÃO INICIADO	Situação do projeto que pode estar no portfólio, mas ainda não foi iniciado. Normalmente é a primeira situação de um projeto.
EM ANDAMENTO	Situação do projeto que possui qualquer atividade em andamento.
CANCELADO	Situação do projeto que por determinação/tomada de decisão foi cancelado.
CONCLUÍDO	Situação do projeto que seguiu todo seu ciclo de vida.

11 Status da Situação do Projeto

As situações do projeto Em Andamento e Concluído podem ter status conforme análise do Gerente do Projeto e do Escritório de Projetos e Processos Departamental (EDEP), levando-se em consideração Linha de Base, Riscos e Problemas. A combinação da situação do projeto com o status deve apontar rapidamente como se encontra o projeto.

O status da situação do pode ser definida pelas cores abaixo:

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
	Até 10% de atraso
	Acima de 10% e menor = 30% de atraso
	Acima de 30% de atraso

12 Indicadores

Durante o Ciclo de Vida dos Projetos, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho deles está de acordo com o planejado.

Neste contexto, os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado com o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar o Gerente do Projeto sobre a necessidade de atuação preventiva.

Os resultados dos indicadores serão coletados e divulgados pelo Escritório de Projetos Departamental (EDEP) nos relatórios de status e executivo dos projetos.

12.1 Indicador de Desempenho de Escopo

O indicador de desempenho de escopo mede o quanto já foi executado de entregas (atividades com zero de duração – “Marco”) versus o quanto tinha planejado executar na Linha de Base levando-se em consideração o peso da entrega para o escopo.

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Desempenho de Escopo – IDE	Apresenta uma relação entre as entregas previstas e as realizadas em uma determinada data , identificando atrasos no projeto.	É o somatório da quantidade de entregas concluídas (% conclusão 100%) dividido pelo somatório da quantidade de entregas previstas até a data de consulta .

12.2 Indicador de Desempenho de Prazo

O indicador de desempenho de prazo avalia se o projeto está cumprindo o prazo planejado na Linha de Base. O indicador é calculado a partir da média ponderada dos percentuais de conclusão das linhas do cronograma.

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Desempenho de Prazo – IDP	Apresenta uma relação entre as tarefas previstas e as realizadas em uma determinada data , identificando atrasos no projeto.	É a média ponderada da execução da linha do cronograma até a data de consulta .

12.3 Indicador de Desempenho de Custo

O indicador de desempenho de custo avalia se o projeto está dentro ou fora do orçamento previsto:

Indicador	Definição	Forma de aferição
Indicador de Desempenho de Custo – IDC	Estabelece uma relação entre o orçamento previsto e o custo realizado até uma determinada data .	É a razão entre o custo realizado sobre o orçamento previsto até a data de consulta .

13 Bibliografia

Júnior, J. F. (2013). *Project model Canvas*. Elsevier.

Project Management Institute (PMI). (2017). *Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK - 6ª edição (6ª ed.)*. Newton Square, PA, EUA: PMI.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK - 7ª edição*. Newton Square, PA, EUA: PMI.



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA