



**PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

PORTARIA GP Nº 991/2016

São Luís, novembro de 2016.

Institui metodologia de gerenciamento do portfólio de projetos de TIC e metodologia de gerenciamento de projetos de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região.

O DESEMBARGADOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais e tendo em vista o que consta no PA: 5908/2016,

CONSIDERANDO a Auditoria do Conselho Superior de Justiça do Trabalho realizada neste Tribunal, conforme processo CSJT-A-26207-89.2015.5.90.0000, PA TRT16 nº 3741/2015, que identificou a inexistência de processo de gerenciamento de projetos de TI, em seu item 2.10, e da proposta de encaminhamento no item 2.10.8, que determina a implantação de Escritório de Gestão de Projetos de TI e a implantação formal de processo de gestão de projetos;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer papéis, responsabilidades e critérios de desempenho para os projetos de tecnologia da informação;

CONSIDERANDO que oferecer maior visibilidade das propostas de projetos e projetos aprovados permite que todas as partes interessadas tenham uma visão global sobre a atuação da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicações;

CONSIDERANDO que a formalização de uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos de TIC e de gerenciamento de projetos de TIC, que determine práticas comuns a todos os projetos, permite a manutenção de um padrão institucional e facilita o entendimento, a comunicação e os processos de tomada de decisão.

R E S O L V E

Art. 1º Instituir metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do TRT da 16ª Região conforme Anexo I.



**PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

Art. 2º Instituir metodologia de gerenciamento de projetos de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do TRT da 16ª Região conforme Anexo II.

Publique-se no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho e disponibilize-se no *site* deste Regional.

Des. JAMES MAGNO ARAÚJO FARIAS
Presidente do TRT da 16ª Região

//sa



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 16ª REGIÃO

ANEXO I

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TIC

Versão 1.0
Outubro/2016

Confira a autenticidade deste documento em <http://www.trt16.jus.br/validardocumento>

Identificador de autenticação: 1001562.2016.000.56275

Seq. null - p. 1 de 52

Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região

Desembargador Presidente

James Magno Araújo Farias

Desembargador Vice-Presidente

Solange Cristina Passos de Castro Cordeiro

Desembargadores do Trabalho

Luiz Cosmo Da Silva Júnior

Américo Bedê Freire

José Evandro de Souza

Gerson de Oliveira Costa Filho

Márcia Andrea Farias da Silva

Ilka Esdra Silva Araújo

Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação

James Mágn - Presidente

Bruno Motejunas - Juiz Auxiliar da Presidência;

Gabrielle Amado Boumann - Juiz do Trabalho de Primeiro Grau;

Joselena do Carmo Soares Pereira - Secretária-Geral da Presidência;

Adriana Albuquerque - Diretora-Geral;

Rômulo José Maia - Coordenador da CTIC;

Rafael Robinson de Sousa Neto - CTIC

Grupo de Elaboração da Metodologia

Rômulo José Maia Moura

Flávio Marcílio Paiva Ramos

Rafael Robinson de Sousa Neto

Maickel Roberto Neitzke

José Augusto Rodrigues Silva Filho

Sumário

1.	Introdução.....	5
2.	Conceitos.....	6
2.1.	Projetos.....	6
2.2.	Gerenciamento de Portfólio.....	6
2.3.	Operações.....	6
2.4.	Projetos x Operações (Diferenciação entre projeto e atividade funcional).....	7
2.5.	Gerenciamento de Projetos.....	7
2.6.	Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	7
2.7.	Gerenciamento de Programas e Portfólio.....	7
3.	Referências Técnicas em Gerenciamento de Portfólio.....	8
3.1.	Inventário de Portfólio.....	9
3.2.	Análise do Alinhamento Estratégico.....	9
3.3.	Priorização de recursos e projetos.....	10
3.4.	Análise de Capacidade e Habilidade.....	10
3.5.	Reuniões de Revisão do Portfólio.....	10
3.6.	Priorização de Projetos baseada em pontuação.....	11
3.7.	Análise do Custo e Benefício.....	11
3.8.	Análise de Disponibilidade.....	12
4.	Papéis e Responsabilidades.....	13
4.1.	Escritório de Projetos – EGP-TIC.....	13
4.2.	Gerente do EGP-TIC.....	13
4.3.	Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-TIC.....	14
4.4.	Gerente do Projeto (Scrum Master).....	15
4.5.	Equipe do Projeto (Time Scrum).....	16
4.6.	Analista de Demandas.....	16
4.7.	Equipe de Planejamento da Demanda.....	17
4.8.	Área Responsável pela Demanda.....	17
4.9.	Área Demandante.....	17
4.10.	Patrocinador Demandante.....	18
4.11.	Demandante (Product Owner).....	18
4.12.	Patrocinador da CTIC.....	19
4.13.	Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC.....	19
4.14.	Matriz de Responsabilidade – RACI.....	20

5.	Indicadores de Desempenho	21
5.1.	Modelo de Indicador de Desempenho.....	21
5.2.	Indicadores do Portfólio definidos pelo EGP-TIC:.....	22
6.	CrITÉrios para definição entre demandas de Operação e Projetos	25
6.1.	Operação.....	25
6.2.	Projeto.....	25
6.2.1.	Ação (miniprojeto).....	25
6.2.2.	Ágil ou Tradicional	25
7.	CrITÉrios para categorização de projetos	26
8.	CrITÉrios para priorização de projetos.....	27
9.	Macroprocesso - Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos	28
9.1.	Identificar Projetos	29
9.2.	Categorizar e Priorizar Projetos.....	38
9.3.	Controlar Portfólio de Projetos.....	44
10.	Glossário e Acrônimos	50
11.	Referências Bibliográficas	52

1. Introdução

A presente Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos é um manual que padroniza procedimentos, definindo papéis e responsabilidades, criando fluxos de processos que devem ser seguidos e modelos de documentos necessários aos projetos que compõem o portfólio do TRT da 16ª Região.

O Gerenciamento de Demandas tem por objetivo possuir um ponto único de entrada de demandas ou projetos para o EGP-TIC, no qual serão feitos a triagem, a análise e o cadastro da demanda.

O Gerenciamento do Portfólio de Projetos busca manter os projetos alinhados com o planejamento estratégico do Tribunal, identificando, categorizando e priorizando os projetos, assegurando a execução de acordo com a capacidade da equipe do EGP.

2. Conceitos

2.1. Projetos

Conceito de Projetos, segundo o PMI: “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.” (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK, 5ª Edição, 2013, p. 3). Um projeto é um empreendimento que deve ter: Objetivo bem definido; bom argumento que justifique sua execução; tempo com datas de início e fim definidas, bem como escopo claro e realista.

O projeto acaba quando o produto ou serviço que foi concebido por ele é entregue para a utilização pretendida, ou quando simplesmente é cancelado ou abortado. Um projeto é considerado bem-sucedido quando é realizado conforme planejado, atingindo seus objetivos e, por consequência, as expectativas das partes interessadas, agregando valor à instituição.

2.2. Gerenciamento de Portfólio

O Gerenciamento de Portfólio é o conjunto de todos os projetos e programas¹ de uma área ou organização, que podem estar ou não relacionados entre si. Seu objetivo é facilitar o controle efetivo das ações para atender às necessidades estratégicas organizacionais. Dentro do Gerenciamento do Portfólio são realizadas a identificação, a seleção e a priorização dos projetos.

Uma vez priorizados os projetos e o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) ter aprovado o portfólio, será durante a atividade de balanceamento da capacidade que o Escritório de Projetos verificará a disponibilidade inicial de recursos humanos, materiais e financeiros para um determinado projeto. Também é durante o balanceamento da capacidade que é dada a autorização de início do projeto, tão somente quando existirem recursos suficientes para a sua execução.

Alguns dos benefícios do Gerenciamento de Portfólio:

- Administrar melhor os riscos dos projetos;
- Evitar excesso de projetos executados simultaneamente;
- Impedir que recursos caros sejam utilizados em projetos de baixa prioridade;
- Incentivar o engajamento da Alta Administração no Gerenciamento de Projetos;
- Obter a visão geral dos desempenho dos projetos;
- Oferecer apoio para a tomada de decisão;
- Permitir a visão da interdependência entre projetos;
- Priorizar projetos com grande benefício e baixo risco;
- Promover a Governança;
- Reduzir o número de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico;
- Validar se o projeto está alinhado com a estratégia.

2.3. Operações

Operações são ações continuadas, repetitivas e que geram sempre o mesmo resultado, a exemplo de um processo fabril. Operações em algum momento podem ser confundidas com projetos por possuir atividades semelhantes (produção de um bem ou serviço), porém, um projeto (conforme sua própria definição) possui um fim definido, apesar de seu resultado muitas vezes ser a produção de um bem ou serviço, porém,

quando o projeto alcança seu objetivo final ele é encerrado, enquanto que uma operação pode dar continuidade à produção sequencial do produto do projeto por tempo indeterminado.

2.4. Projetos x Operações (Diferenciação entre projeto e atividade funcional)

Projetos e operações confundem-se do ponto de vista das atividades porque ambos alocam pessoas, têm prazos para suas atividades e visam atingir um resultado. Porém, as operações têm suas ações repetidas ao longo tempo, dando vida e continuidade a um processo. Os projetos, por sua vez, possuem entregas variadas para alcançar um propósito, que é o objetivo final para o qual eles foram concebidos. Há um fim determinado para o projeto que se dá quando o produto ou serviço para o qual foi criado é aceito, ou quando o ele, por alguma razão, é cancelado. Operações são realizadas repetidas vezes dentro do processo definido de modo que, se forem interrompidas ou cessarem, sinalizem problemas de produção ou apenas a descontinuidade de sua execução por interesse da organização.

2.5. Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos, fundamentado pelo desenvolvimento de Método de Gestão. Os métodos mais conhecidos em Gerenciamento de Projetos atualmente são os baseados nas boas práticas preconizadas pelo PMI, através do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), atualmente na 5ª edição, e o *framework* PRINCE 2 (com suas versões *Foundation*, *Practitioner* e *Professional*) mantido pelo *Office of Government Commerce* do Reino Unido.

2.6. Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP (do inglês *Project Management Officer - PMO*), é uma entidade organizacional responsável por manter as melhores práticas de Gerenciamento de Projeto, definindo padrões, guias e modelo de documentos (*templates*). É responsável por conduzir os projetos de forma integrada, contribuir para seu alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição e promover a visibilidade das vantagens do gerenciamento efetivo de projetos. Além disso, fornece informações de execução dos projetos, capacitação e treinamentos em gestão (tutoria e *coaching*).

2.7. Gerenciamento de Programas e Portfólio

O Gerenciamento de Programas preocupa-se com o controle de um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma que o gerenciamento integrado possibilita obter benefícios que não seriam obtidos se esses fossem gerenciados separadamente, tais como: Aproveitamento de equipes; melhor distribuição de recursos; diminuição de custos e prazos.

Um Portfólio de Projetos é um conjunto de projetos e programas. Seu objetivo é facilitar o controle efetivo das ações para atender às necessidades estratégicas organizacionais. Dentro do Gerenciamento do Portfólio são realizadas a identificação, seleção e priorização dos projetos. Uma vez priorizados, a execução é autorizada através do balanceamento da capacidade do Escritório de Projetos de executar as atividades.

Alguns dos benefícios de um Gerenciamento de Portfólio:

- Administrar melhor os riscos dos projetos;
- Evitar excesso de projetos executados simultaneamente;
- Impedir que recursos caros sejam utilizados em projetos de baixa prioridade;
- Incentivar o engajamento da Alta Administração no Gerenciamento de Projetos;

- Obter a visão geral dos desempenho dos projetos;
- Oferecer apoio para a tomada de decisão;
- Permitir a visão da interdependência entre projetos;
- Priorizar projetos com grande benefício e baixo risco;
- Promover a Governança;
- Reduzir o número de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico;
- Validar se o projeto está alinhado com a estratégia.

3. Referências Técnicas em Gerenciamento de Portfólio

Um Portfólio é uma coleção de programas, projetos e operações gerenciadas como um grupo de modo que alcancem os objetivos estratégicos da organização. O Gerenciamento do Portfólio organiza esta coleção de projetos, programas e operações visando a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integrada dos recursos da organização.

Ele é formado pela sistematização de processos para o Gerenciamento de Projetos e Programas – com a aplicação de diversas ferramentas de análise, categorização e nivelamento dos projetos contidos em sua carteira - a fim de possibilitar maior assertividade nas decisões estratégicas de intervenção e apoio aos projetos e programas da organização, facilitando o sucesso e alcance das metas de todos os projetos e programas presentes na carteira de portfólio.

Conceitualmente, o Gerenciamento de Projetos está focado em realizar um projeto da forma adequada e o Gerenciamento do Portfólio está focado em realizar os projetos adequados para a organização.



(Vargas, <http://pt.slideshare.net/ricardo.vargas/ricardo-vargas-conceitos-basicos-gerenciamento-portfolio-ppt-pt-1323908>)

O livro *The Standard for Portfolio Management 3rd Edition – SPM*, publicado pelo Project Management Institute – PMI, consolida e elenca 5 (cinco) pilares de Gerenciamento de Portfólio:

- Gerenciamento Estratégico;
- Gerenciamento da Governança;
- Gerenciamento da Performance;
- Gerenciamento da Comunicação;
- Gerenciamento de Riscos.

O SPM estabelece um padrão, mas não pretende tratar o assunto de maneira exaustiva descrevendo todo o conhecimento acerca do assunto; reconhece que seu propósito é elencar um compêndio de boas práticas concernentes ao Gerenciamento de Portfólio, delegando ao praticante a responsabilidade por escolher os meios, ferramentas e processos que possam trazer mais benefício e valor para a sua organização.

Esse capítulo descreve as ferramentas principais e de maior valor para o TRT, no que diz respeito à aplicação da atividade de Gerenciamento de Portfólio de Projetos e Programas de TI sob responsabilidade do EGP-TIC.

3.1. Inventário de Portfólio

O Inventário de Portfólio, denominado na Metodologia do TRT como Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP), é um documento formal que pode ser apresentado como um painel ou planilha, mostrando de modo resumido todos os projetos e programas presentes no Portfólio de Projetos. Nele constam informações que sejam de maior relevância para uma simples consulta, como nome do projeto, demandante, Gerente de Projetos alocado, fase atual de cada projeto, etc. Tem por finalidade possibilitar uma rápida consulta sobre a carteira de portfólio para o Gerente do Portfólio e partes interessadas.

3.2. Análise do Alinhamento Estratégico

A técnica de análise do Alinhamento Estratégico faz um estudo de comparação dos objetivos, premissas e restrições de cada projeto com as determinações e metas estratégicas da organização. Proporciona um meio de avaliação e crítica acerca da importância, valor e benefício esperado de um determinado Projeto para a organização, fornecendo subsídio para a tomada de decisões estratégicas no Gerenciamento de Portfólio no tocante à determinação de priorização e alocação de recursos. Na Metodologia do TRT, o Portfólio de Projetos deverá estar alinhado com o Plano Estratégico Institucional (PEI), Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) ou outro plano estratégico do Tribunal.

3.3. Priorização de recursos e projetos

Toda organização possui recursos que são limitados de alguma forma, não significando essencialmente que a limitação seja o mesmo que falta ou inexistência do recurso. O bom uso dos recursos disponíveis possibilitam maior retorno e agregação de valor sob seu uso, assim como justifica tê-lo disponível na organização.

De forma semelhante, um Escritório de Projetos tende a possuir diversos projetos em execução, porém, não necessariamente, possui a capacidade de executar todos os projetos com o mesmo investimento de tempo, recursos técnicos, financeiros e humanos, com a qualidade e eficiência esperada pela organização.

Deste modo, é necessário realizar a melhor gestão possível dos recursos e projetos presentes no EGP a fim de obter destes a melhor relação entre o esforço realizado e o benefício esperado pela organização.

O nivelamento de recursos e a priorização de projetos provêm de uma ação gerencial de controle e monitoramento - alinhado com os objetivos estratégicos da organização - de forma que o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) estabelece as regras de priorização de projetos e recursos, de acordo com uma meta ou alvo que seja de maior interesse da organização.

3.4. Análise de Capacidade e Habilidade

Em Gerenciamento de Portfólio, a análise de Capacidade e Habilidade de execução de algum projeto determina a competência técnica, assim como a possibilidade de execução de um projeto em um determinado período.

Essa análise indica problemas, oportunidades, riscos e desfalques presentes no EGP e em sua capacidade e habilidade de execução de um determinado projeto. Por exemplo, mesmo quando um projeto cuja execução é de responsabilidade e competência do EGP-TIC, não necessariamente naquele momento ele poderá possuir a capacidade de executá-lo devido à disponibilidade de Gerentes de Projeto, ou mesmo não possuir a habilidade técnica necessária ao projeto presente no seu corpo de analistas e técnicas da CTIC. O inverso também pode ocorrer quando a capacidade e habilidade do EGP-TIC superam as necessidades dos projetos que possui.

Essa técnica fornece subsídio às diversas tomadas de decisão no nivelamento de recursos e priorização dos projetos do EGP-TIC.

A análise de capacidade e habilidade é realizada pelo Gerente do Portfólio sempre que ele necessitar verificar a disponibilidade de recursos para a execução de um novo projeto.

3.5. Reuniões de Revisão do Portfólio

A Revisão do Portfólio, realizada pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) e pelo Escritório de Projetos, promove visão, análise e crítica acerca das decisões que devem ser tomadas no direcionamento e foco do Gerenciamento do Portfólio, possibilitando maior assertividade e retorno das decisões a serem tomadas, assim como evita desgastes ou problemas nos projetos ocasionados por essas decisões.

Ela deve ser realizada sempre que os planos estratégicos do Tribunal mudem. Outras reuniões poderão ser realizadas sob demanda do CGTIC ou do próprio EGP.

Nas reuniões de Revisão do Portfólio são discutidos assuntos como:

- Sequenciamento de projetos;
- Priorização de projetos e recursos;
- Alinhamento estratégico das ações do EGP;
- Riscos e alto impacto iminentes aos projetos do Portfólio;
- Aprovação de soluções de contorno para problemas em projetos que necessitem de respaldo do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC);
- Análise de indicadores de desempenho do EGP e de projetos.

3.6. Priorização de Projetos baseada em pontuação

A Priorização de Projetos dá-se por diversos meios e motivos, partindo da análise pragmática do Portfólio de Projetos, até mesmo por determinação ou interesse maior da organização. Porém, a Priorização de Projetos não pode ser realizada baseada somente em interesses ou determinações unilaterais, é necessária uma análise sistematizada dos projetos e de suas características, de modo que a decisão de priorização seja tomada de forma lógica e com maiores possibilidades de retorno para o Tribunal.

O principal sistema para a Priorização de Projetos toma como base o uso da Priorização por Pontuação de Projetos. Esse método aplica uma determinada pontuação em índices críticos dos projetos no Portfólio. Os índices críticos são aqueles de maior importância para o Escritório de Projetos e para a organização, por possuírem influência decisiva para a análise na Priorização de Projetos. Os índices comumente usados são: Custo do projeto; obrigatoriedade de execução; impacto na organização; valor do benefício esperado; necessidade estratégica; competência e capacidade técnica; tempo de duração estimada do projeto.

A aplicação dessa técnica é realizada do seguinte modo:

- Índice de critérios de avaliação:** Criação de um índice contendo os itens chaves e críticos do projeto;
- Pesos e medidas:** Aplicação de pesos e medidas para cada item do índice;
- Análise de pontuação geral:** No final, todos os índices e medidas de cada projeto são colocados em um ranking para avaliação.

Essa técnica apresenta os projetos de forma hierárquica, de modo que aqueles com maior pontuação serão os mais indicados para receber a priorização de recursos da organização.

A Metodologia do TRT especificou detalhadamente esses índices no capítulo de “Critérios para Priorização de Projetos”. O artefato que utilizará esses critérios é a Planilha de Categorização e Priorização de Projeto (CPP).

3.7. Análise do Custo e Benefício

Em Gerenciamento de Portfólio, o conceito de custo vai além dos custos financeiros do Portfólio de Projetos. Custos em portfólio são: Custos financeiros; político; estratégico; ganho; desempenho; satisfação; eficiência; percepção de valor na imagem do Tribunal frente à mídia.

Logo, quando é analisado o custo por benefício em algum índice, processo ou decisão em Gerenciamento de Portfólio, tem que se considerar o contexto da situação. Por exemplo, quando for necessário realocar o orçamento dos projetos do Tribunal, o Gerente de Portfólio, junto com o CGTIC, poderá determinar qual grupo de projetos poderá trazer mais benefícios ou quais são imprescindíveis.

3.8. Análise de Disponibilidade

A Análise de Disponibilidade em Gerenciamento de Portfólio realiza a comparação daquilo que é necessário para a execução de um projeto ou programas, com o que há disponível ou pode ser disponibilizado na organização, buscando formas de satisfazer as necessidades dos projetos e programas da maneira mais sustentável e de maior benefício para a organização.

Um exemplo prático que ilustra essa técnica é a necessidade de contratar ou alocar mais Gerentes de Projetos em um Escritório de Projetos. Algumas das soluções possíveis são: Contratação direta de Gerentes de Projetos, Priorização de Projetos de acordo com a disponibilidade técnica do EGP, contratação externa (terceiros).

A Gerência de Portfólio que está intimamente alinhada com o Planejamento Estratégico da organização, realiza a análise das opções e compara os prós e contras, a fim de evidenciar o melhor cenário de atuação:

- **Contratação direta de Gerentes de Projetos:** Dá maior vazão aos projetos do EGP, porém, gera um custo anual maior na folha de pagamento do centro de custos do EGP. Os benefícios financeiros dos projetos em espera podem suprir os custos com a contratação, mas gerarão impacto no lucro esperado de cada projeto.
- **Priorização de Projetos:** O EGP possui, por exemplo, uma capacidade para executar 60% (sessenta por cento) dos Projetos do Portfólio com a qualidade e assertividade necessárias. Há a possibilidade de se executar todos os projetos com os recursos atuais, porém, sob o risco altíssimo de falhas nas entregas de todos os projetos. Priorizar projetos essenciais para a organização ou que não podem esperar por força de contrato ou obrigação é uma saída razoável que minimiza os riscos. Outros critérios podem ser definidos pelo próprio Escritório de Projetos.
- **Contratação externa:** A terceirização para execução dos projetos em espera pode ser mais uma opção para dar vazão a quantidade de projetos no EGP. Porém, ainda assim geram custos e exigem controle próximo e constante por haver o risco da contratada não executar os projetos a contento.

Questões e soluções como essas são catalogadas e ponderadas para a escolha do maior e menor benefício esperado pela organização. Um comitê estratégico normalmente é montado a fim de ponderar questões como essas, uma vez que envolvem os projetos, prioridades, recursos e expectativas da organização como um todo.

4. Papéis e Responsabilidades

4.1. Escritório de Projetos – EGP-TIC

Papel:

Centralizar, avaliar e coordenar projetos, promovendo a visibilidade do desempenho dos projetos sob sua responsabilidade.

Responsabilidades:

- Definir diretrizes para o Gerenciamento de Projetos;
- Desenvolver e implementar Metodologia para o Gerenciamento de Projetos;
- Comunicar e garantir a disponibilidade de informações acerca dos projetos, promovendo a visibilidade às partes interessadas;
- Consolidar informações acerca dos projetos e reportar sua situação;
- Prestar suporte aos Gerentes de Projeto quanto ao uso da Metodologia, ao Gerenciamento de Projetos e às ferramentas de gerenciamento;
- Monitorar o planejamento e propor alterações necessárias para que o projeto atinja seus objetivos;
- Monitorar o desempenho dos projetos e propor ações corretivas, caso necessário;
- Promover treinamento e disseminação do conhecimento.

Membros da equipe do EGP-TIC:

- Gerente do EGP-TIC;
- Gerente do Portfólio de Projetos;
- Gerente de Projetos;
- Analista de Demandas;
- Equipe de Planejamento da Demanda.

4.2. Gerente do EGP-TIC

Papel:

Liderar e representar o Escritório de Projetos em reuniões e guiar toda a equipe do escritório.

Responsabilidades:

- Liderar a equipe do EGP-TIC;
- Representar o EGP-TIC nas reuniões;
- Apoiar o Gerente de Projetos em questões mais complexas;
- Escalar problemas e questões relacionadas a conflitos no Portfólio de Projetos e outras ações que exijam a convocação do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC.

Competências:

- Coaching;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;

- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.3. Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-TIC

Papel:

Executar as ações necessárias ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios. No caso do TRT da 16ª Região, as tarefas incluem: Identificar, sugerir priorização e controlar projetos e programas para atingir os objetivos do Planejamento Estratégico da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC.

Responsabilidades:

- Reportar-se à Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC);
- Organizar e participar das reuniões estratégicas de Portfólio de Projetos de TI do CGTIC;
- Realizar reuniões periódicas com os Gerentes de Projetos para verificar o andamento dos Projetos do Portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolem sua alçada;
- Estabelecer e manter infraestrutura e sistemas apropriados para apoiar os processos de Gerenciamento de Portfólio;
- Coordenar a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os Gerentes de Projetos.

Competências:

- Coaching;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.4. Gerente do Projeto (Scrum Master)

Papel:

Coordenar as ações necessárias à realização do projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, ele assumirá o papel do Scrum Master. Dependendo das características do projeto, o Gerente do Projeto pode ser indicado pela área demandante. Neste caso, o EGP-TIC deve verificar sua capacidade de Gerenciamento de Projetos, conhecimento da Metodologia e fornecer o suporte necessário que ele por ventura necessite.

Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégias de implementação;
- Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);
- Gerenciar o planejamento e orçamento do projeto;
- Acompanhar os Indicadores de Desempenho do projeto;
- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a Equipe do Projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflitos com a Equipe do Projeto, bem como com as outras áreas interessadas;
- Reportar a situação do Projeto ao Patrocinador da CTIC e ao Escritório de Projetos;
- Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do projeto;
- Manter atualizados os documentos pertinentes;
- Propor melhorias na MGP;
- Responder pelas ações e resultados do projeto.

Competências:

- Coaching*;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.5. Equipe do Projeto (Time Scrum)

Papel:

Apoiar o Gerente do Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área que forneçam informações para a realização do projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, a “Equipe do Projeto” assumirá o nome de “Time Scrum” com a finalidade de manter os nomes frequentemente usados no framework Scrum.

Responsabilidades:

- Auxiliar o Gerente no planejamento do projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente do Projeto;
- Reportar ao Gerente do Projeto acerca do andamento das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Formação de times;
- Motivação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.

4.6. Analista de Demandas

Papel:

Filtrar as demandas que chegam ao Escritório de Projetos, realizando uma análise prévia das informações, entrando em contato com a Área Demandante e Equipe Técnica da CTIC, avaliando, classificando e controlando a demanda.

Responsabilidades:

- Reportar-se ao Gerente do Portfólio de Projetos;
- Organizar todas as demandas que entram no EGP-TIC;
- Classificar e detalhar as demandas;
- Comunicar às partes interessadas a situação da demanda.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos e de demandas;
- Conhecer o catálogo de serviços;
- Conhecer as equipes da CTIC.

4.7. Equipe de Planejamento da Demanda

Papel:

Desenvolver um parecer técnico da demanda. Este parecer subsidiará o Gerente do Portfólio de Projetos na tomada de decisões se o DOD será tratado como Demanda ou Projeto. No caso de ser projeto, o parecer também ajudará na definição da categorização e priorização do projeto.

Responsabilidades:

- Auxiliar o Gerente do Portfólio de Projetos e o Analista de Demandas no entendimento do DOD;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área técnica;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente do Portfólio de Projetos e Analista de Demandas.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento técnico especializado.

4.8. Área Responsável pela Demanda

Papel:

É a área funcional que será responsabilizada para executar uma determinada demanda, que não foi classificada como projeto pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC.

Responsabilidades:

- Garantir a execução da demanda;
- Comunicar ao demandante acerca do andamento da demanda.

Competências:

- Comunicação;
- Capacidade técnica para executar a demanda.

4.9. Área Demandante

Papel:

Propor o projeto. É a área funcional do Tribunal que cria a demanda para um possível projeto.

Responsabilidades:

- Fornecer detalhes claros sobre a demanda do projeto;
- Declarar as principais partes interessadas no projeto;
- Acompanhar os processos de controle e validação do projeto – reuniões e ações de validação de documentação do projeto.

4.10. Patrocinador Demandante

Papel:

Gerir a Área Demandante do projeto.

Responsabilidades:

- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Intermediar com a Alta Administração em favor do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na Gestão de Conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado.

Competências

- Poder de Influência;
- Tomada de decisão;
- Conhecimento aprofundado da sua área de negócio.

4.11. Demandante (Product Owner)

Papel:

Fornecer aspectos funcionais da demanda. Ele deverá fazer parte da Equipe do Projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, o Demandante assumirá o papel do Product Owner – PO.

Responsabilidades:

- Fornecer conhecimentos acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Fornecer informações legais;
- Fornecer informações sociais, ambientais e culturais que definam os requisitos que a solução deve atender.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Orientação para resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.

4.12. Patrocinador da CTIC

Papel:

Gerir a área de TIC.

Responsabilidades:

- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Intermediar com a Alta Administração em favor do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na Gestão de Conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado.

Competências

- Poder de Influência;
- Tomada de decisão;
- Conhecimento aprofundado da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC.

4.13. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC

Papel:

Instituir, orientar, propor, definir e promover ações inerentes à área de Tecnologia da Informação.

Responsabilidades:

- Definir questões, conflitos e decisões relevantes acerca do rumo a ser tomado;
- Definir os critérios de seleção dos projetos;
- Definir a priorização dos projetos no Portfólio;
- Fornecer as medidas administrativas e orçamentárias que viabilizem a execução dos projetos;
- Aprovar a metodologia de Gerenciamento de Projetos e suas alterações.

Competências

- Poder de Influência;
- Tomada de decisão;
- Conhecimento aprofundado do negócio.

4.14. Matriz de Responsabilidade – RACI

A seguir é apresentada a Matriz RACI do Processo de Gerenciamento de Demandas de TI, onde:

R	Responsável pela execução	<input type="checkbox"/> É efetivamente quem trabalha na atividade.
A	Autoridade para aprovar	<input type="checkbox"/> É o responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue; <input type="checkbox"/> Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada; <input type="checkbox"/> Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.
C	Consultado	<input type="checkbox"/> Quem deve ser consultado durante a execução da atividade; <input type="checkbox"/> A informação fornecida agrega valor e/ou é essencial para a implementação.
I	Informado	<input type="checkbox"/> Quem deve ser informado acerca do progresso da execução da atividade; <input type="checkbox"/> Não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão.

Atividade	Gerente do EGP	Gerente do Portfólio de Projetos	Analista de Demanda	Equipe de Planejamento da Demanda	Gerente de Projetos	Demandante	Patrocinador Demandante	Patrocinador da CTIC	CGTIC
Definir aprovações, alterações nos status, conflitos e decisões relevantes acerca do rumo a ser tomado pelos projetos no Portfólio.	C	I	-	-	C	I	C	C	R/A
Definir os critérios de seleção dos projetos	R	I	-	-	I	I	-	C	R/A
Definir a priorização e a categorização dos projetos	R	I	-	-	I	I	-	C	R/A
Elaborar o Documento de Oficialização da Demanda	I	I	-	-	-	R	A	I	-
Receber e analisar DOD	I	I	R/A	-	-	I	I	-	-
Solicitar elaboração de Parecer Técnico do DOD	A	I	R	I	-	-	-	-	-
Elaborar e Revisar Parecer Técnico do DOD	I	A	-	R	-	C	I	I	-
Categorizar e Priorizar os projetos	I	R	-	-	-	-	-	I	A
Preparar reunião do Comitê de Tecnologia	A	R	-	-	-	-	-	I	I
Balacear a capacidade de execução de projetos	A	R	-	-	I	-	-	I	-
Manter atualizado e consolidado o Painel de Controle do Portfólio de Projetos	I	R/A	-	-	C	I	I	I	-
Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no Portfólio	C	R/A	-	-	C	-	-	I	-
Coletar e consolidar Indicadores de Projetos	I	R/A	-	-	R	-	-	I	-
Realizar reuniões de acompanhamento do Portfólio	I	R/A	-	-	R	-	-	I	-

5. Indicadores de Desempenho

Um dos fatores críticos de sucesso para um Escritório de Projetos é a definição de Indicadores de Desempenho para medir a qualidade dos serviços prestados, propor metas de melhorias e ações para atingir os resultados pretendidos.

Esses indicadores deverão abordar o desempenho dos projetos controlados pelos Escritórios de Projetos, bem como o desempenho do serviço prestado pelo próprio EGP.

Os Indicadores de Desempenho, de modo geral, não trarão modificações imediatas, uma vez que será necessário calibrar os índices dos indicadores ao longo do tempo de aplicação, coletar dados históricos neles baseados para só então poder tratar a visão de futuro com metas e ações.

5.1. Modelo de Indicador de Desempenho

A tabela abaixo mostra o modelo que o EGP-TIC deverá utilizar para definir seus indicadores:

Número do Indicador	Nome do Indicador																					
Objetivo:	<i>Objetivo específico do indicador.</i>																					
Periodicidade da Coleta do Dado:	<i>De quanto em quanto tempo (periodicidade) o indicador será coletado e armazenado para criar uma base histórica.</i>																					
Periodicidade da Análise do Indicador:	<i>De quanto em quanto tempo (periodicidade) o Escritório de Projetos analisará a base histórica do indicador com o objetivo de criar metas e ações.</i>																					
Forma de medir:	<i>Como será a forma de medir esse indicador. Por exemplo: Entrevistas; questionários; auditorias em ferramentas.</i>																					
Unidade de medição:	<i>Métrica de medição. Por exemplo: Porcentagem; nota de 1 a 5; escala de nível para o serviço.</i>																					
Fórmula:	<i>Fórmula matemática para criar o índice. Por exemplo, no caso de porcentagem: $[(\text{nota total}) / (\text{total de envolvidos})] * 100$.</i>																					
Comentários acerca da fórmula:	<i>Se necessário, adicionar detalhamento da fórmula para deixá-la mais clara, sem ambiguidade, mais exata.</i>																					
Meta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>60%</td> <td>65%</td> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Desafio</td> <td>65%</td> <td>70%</td> <td>80%</td> <td>85%</td> <td>90%</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Meta	60%	65%	70%	75%	85%	90%	Desafio	65%	70%	80%	85%	90%	95%
Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020																
Meta	60%	65%	70%	75%	85%	90%																
Desafio	65%	70%	80%	85%	90%	95%																
Crítérios de análise:	<i>Criação de semáforos para visualização dos indicadores. Por exemplo: Verde = Meta \geq 75% Amarelo = 60% \leq Meta < 75% Vermelho = Meta < 60%</i>																					
Fonte:	<i>Qual é a origem da informação. Exemplos: Sistemas; Área Demandante; Gerentes de Projetos.</i>																					
Comentários:	<i>Comentários diversos acerca do Indicador de Desempenho.</i>																					

5.2. Indicadores do Portfólio definidos pelo EGP-TIC:

ID01	Grau de satisfação dos profissionais atendidos						
Objetivo:	Medir o percentual de satisfação dos Gerentes de Projeto em relação à participação do EGP-TIC. A satisfação dos Gerentes de Projeto é fundamental para a boa aceitação e correta adoção da Metodologia.						
Periodicidade da Coleta do Dado:	Anual.						
Forma de medir:	Questionário aplicado aos Gerentes de Projeto e clientes envolvidos em projetos que estão no EGP-TIC.						
Unidade de medição:	Escala de seis níveis para cada afirmativa relacionada a cada serviço do qual se queira obter uma percepção de satisfação do cliente: "Concordo Totalmente"; "Concordo Parcialmente"; "Talvez"; "Discordo Parcialmente"; "Discordo Totalmente" e "Não se Aplica".						
Fórmula:	$(\text{total de respostas "Concordo Totalmente" ou "Concordo Parcialmente"} * \text{total de questionários respondidos}) / (\text{total de perguntas} * \text{total de questionários respondidos})$.						
Comentários acerca da fórmula:	Devem ser considerados todos os questionários aplicados no ciclo.						
Meta:	Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Meta	60%	65%	70%	75%	85%	90%
	Desafio	65%	70%	80%	85%	90%	95%
Crítérios de análise:	Respostas "Concordo Totalmente" e "Concordo Parcialmente" "Verde" $x \geq 60\%$ "Amarelo" $50\% < x < 60\%$ "Vermelho" $x \leq 50\%$						
Fonte:	Gerentes de Projeto e clientes.						
Comentários:	N/A.						

ID02	Percepção da atuação do EGP-TIC pela Alta Gerência						
Objetivo:	Monitorar a percepção da Alta Gerência (secretários, juízes, desembargadores, etc) em relação à atuação do EGP-TIC.						
Periodicidade da Coleta do Dado:	Anual.						
Forma de medir:	Questionário aplicado à Alta Administração do TRT 16.						
Unidade de medição:	Escala de seis níveis para cada afirmativa relacionada a cada serviço do qual se queira obter uma percepção de satisfação do cliente: "Concordo Totalmente"; "Concordo Parcialmente"; "Talvez"; "Discordo Parcialmente"; "Discordo Totalmente" e "Não se Aplica".						
Fórmula:	(total de perguntas com respostas "Concordo Totalmente" ou "Concordo Parcialmente" * total de questionários respondidos) / (total de perguntas * total de questionários respondidos).						
Comentários acerca da fórmula:	N/A.						
Meta:	Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Meta	50%	55%	60%	70%	75%	85%
	Desafio	55%	60%	65%	75%	80%	90%
Crítérios de análise:	Respostas "Concordo Totalmente" e "Concordo Parcialmente" "Verde" $x \geq 50\%$ "Amarelo" $40\% < x < 50\%$ "Vermelho" $x \leq 40\%$						
Fonte:	Alta Gerência.						
Comentários:	N/A.						

ID03	Percentual de solicitações de alterações no Portfólio pelo CGTIC						
Objetivo:	Identificar a percepção da qualidade pelo CGTIC, das informações disponibilizadas acerca do portfólio. O modelo de gestão do portfólio de projetos deve sistematizar a necessidade do TRT 16ª Região e do CGTIC. O grau de satisfação do CGTIC em relação as informações apresentadas do portfólio, apontam a eficácia do EGP-TIC na elaboração das minutas.						
Periodicidade da Coleta do Dado:	Anual.						
Forma de medir:	Relação entre quantidade de minutas de informações do portfólio que foram encaminhadas e o total de minutas em que foram solicitadas alterações.						
Unidade de medição:	Valor percentual (%).						
Fórmula:	[(Quantidade de minutas realizadas no portfólio) / (Quantidade de alterações de minutas recebidas)] * 100.						
Comentários acerca da fórmula:	Se uma mesma minuta for devolvida diversas vezes, a quantidade de devoluções deve ser somada a "Quantidade de minutas devolvidas".						
Meta:	Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Meta	50%	55%	60%	70%	75%	85%
	Desafio	55%	60%	65%	75%	80%	90%
Crítérios de análise:	Quantidade de minutas aprovadas sem modificação: "Verde" $x \geq 50\%$ "Amarelo" $40\% < x < 50\%$ "Vermelho" $x \leq 40\%$						
Fonte:	EGP-TIC.						
Comentários:	N/A.						

6. Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos

O Analista de Demandas deverá filtrar todas as novas demandas entre “Operações”, atividades que serão executadas sem o monitoramento do EGP-TIC e “Projetos”, atividades que devem ser inseridas no portfólio de projetos e, conseqüentemente, monitoradas pelo EGP-TIC.

6.1. Operação

“Operações” são demandas pontuais e rotineiras de pequena duração.

Exemplo: Correção de um bug simples; Fazer backup; Criar máquina virtual; Gerar relatório de desempenho da CTIC

Os critérios para definir uma demanda como “Operação” são:

1. Demanda já estar presente no "Catálogo de Serviços" da Central de Atendimento ao Usuário da CTIC (ex.: Incidentes e Requisições);
2. Obrigatoriamente não ser estratégico/tático (Não estar no PDTIC)
3. Estimativa de esforço em horas for menor que 35 (trinta e cinco) horas ou 5 dias (uteis/corridos);
4. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;
5. Não exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente.

6.2. Projeto

6.2.1. Ação (miniprojeto)

“Ações” são demandas críticas para a CTIC, de curta duração e necessitando monitoramento contínuo do EGP-TIC.

Exemplo: Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC.

Os critérios para definir uma demanda como “Ação” são:

1. Ser estratégico/tático;
2. Tempo de entrega do produto do projeto para o demandante superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis;
3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;

6.2.2. Ágil ou Tradicional

Projetos “Ágil ou Tradicional” são demandas de maior complexidade e duração, necessitando um planejamento detalhado e acompanhamento contínuo da execução por parte do Gerente do Projeto e EGP-TIC.

Exemplo: Desenvolvimento de um novo sistema; Contratação de acordo com a Resolução 182/2013;

Os critérios para definir uma demanda como “Projeto Ágil ou Tradicional” são:

1. Demandas estratégicas ou táticas de maior complexidade. (Ex.: Envolve pessoas de coordenadorias distintas da CTIC e/ou unidades externas à CTIC);
2. Tempo de entrega do produto do projeto para o demandante superior a 20 dias uteis;
3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for superior a três servidores;
4. Exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente.

7. Critérios para categorização de projetos

A principal função da categorização dos projetos é agrupá-los por características similares, a fim de facilitar a comparação entre eles e o balanceamento.

1. **Projetos da área Judiciária:** projetos que propõem a implantação, a melhoria ou a expansão de sistemas informatizados ou serviços de TIC que suportam as atividades vinculadas à área fim da Justiça do Trabalho. Ex.: *Construção de novo módulo no sistema PJe-JT.*
2. **Projetos da área Administrativa:** projetos que impactam na inovação ou melhoria de sistemas e/ou serviços de TIC que apoiam a área meio dos órgãos componentes da Justiça do Trabalho. Ex.: *Construção de novo módulo para o sistema do RH.*
3. **Projetos de Infraestrutura:** Criam ou ampliam a capacidade física de atender as demandas de negócio. Exemplos: Implantação de um novo banco de dados corporativo; Criação de um data center; Ampliação da rede local e intranets.
4. **Projetos de Governança:** Envolvem novas tecnologias relacionadas ao conhecimento apropriado pela organização, novas estratégias de negócio ou novas estruturas ou processos organizacionais. Exemplos: Melhoria dos processos organizacionais; Desenvolvimento de metodologias; Implantação de ferramentas e processos ITIL.

8. Critérios para priorização de projetos

A priorização permite comparar as propostas de projetos de maneira objetiva e imparcial, sempre se preocupando com o alinhamento estratégico e com a capacidade de execução de projetos da organização.

Para cada item de priorização será informada uma pontuação. O projeto que receber a maior pontuação será priorizado pelo CGTIC e pelo Escritório de Projetos, sendo que só serão autorizados a executar os que o TRT16 tiver capacidade de executar naquele momento.

Entre os itens que serão utilizados para a priorização estão:

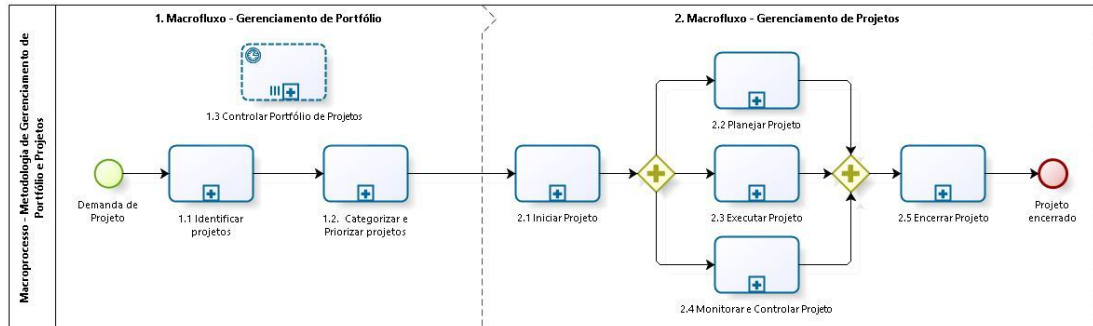
Itens de Priorização	Pontos	Itens de Priorização	Pontos
Abrangência dos Resultados		Relacionado com Determinação local ou de Órgão Superior/Controle?*	
Público Externo	1000	Nenhum	0
Todo Tribunal	500	Baixo	250
Mais de uma área	250	Médio	500
Apenas uma área	125	Alto	750
Urgência no Projeto (Prazo)		Conhecimento da Equipe	
Alta	1000	Profundo	500
Média	500	Razoável	250
Baixa	250	Pouco	125
Impacto na área fim*		Alinhado com PEI/PETIC	
Sim	500	Sim	250
Não	0	Não	0
Alinhado com iGovTI		Ação Nacional (CNJ/CSJT/TST/STF)	
Sim	250	Sim	250
Não	0	Não	0

* Exemplo de Área Fim: PJe

** Exemplo de determinação: Resoluções, Normas, Recomendações, Acórdãos, Súmulas. Exceto qualquer pontuação relacionada ao iGovTI.

A planilha de Categorização e Priorização de Projetos, CPP, é o modelo de documento que deverá ser utilizado pelo EGP para qualificar os projetos. A planilha servirá de subsídio para a tomada de decisão quanto à priorização dos projetos.

9. Macroprocesso - Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos



1. Macrofluxo - Gerenciamento de Portfólio

1.1. Identificar projetos: Tem o objetivo de ser o ponto único de entrada de demandas de projetos para o EGP-TIC. Através do “Documento de Oficialização da Demandas – DOD”, o Analista de Demanda fará a triagem, a análise e o cadastro da demanda na Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP). Também é neste fluxo de processo que o Gerente do Portfólio avaliará e categorizará todas as demandas de projetos, de acordo com os critérios de categorização de projetos explicados no capítulo “Critérios para categorização de projetos”.

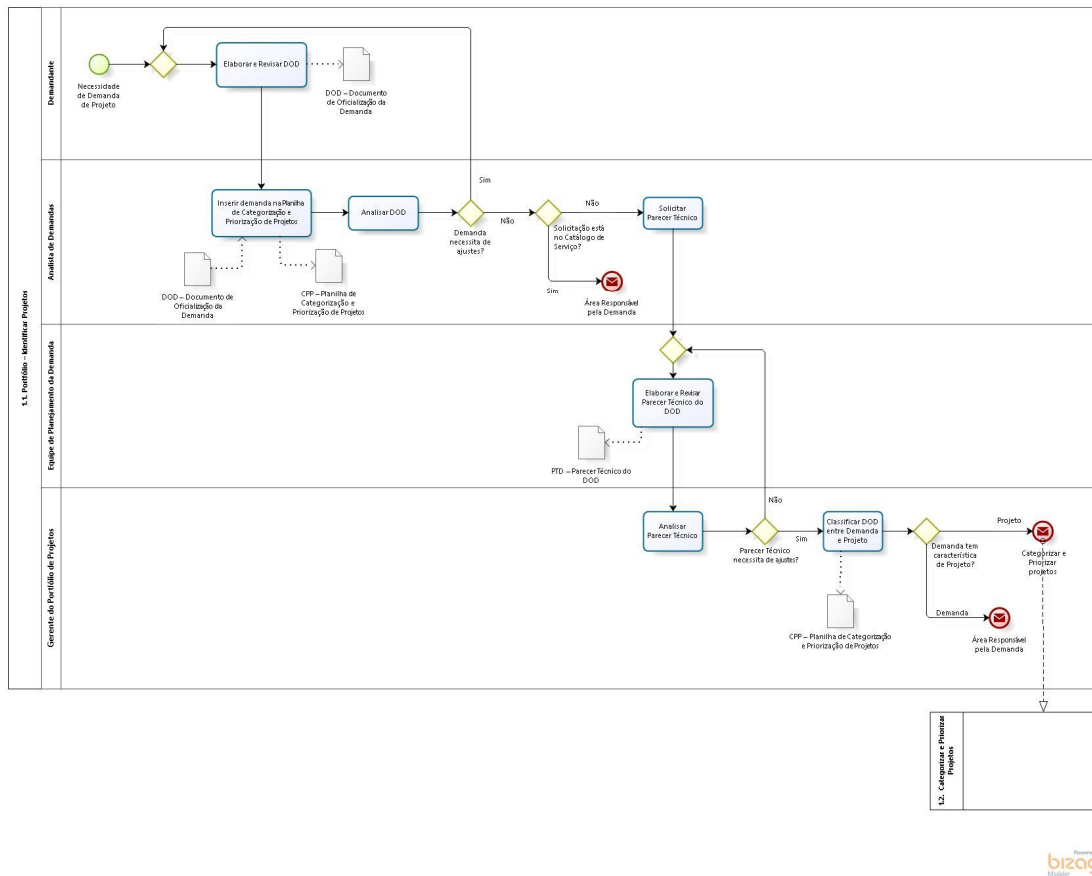
1.2. Categorizar e Priorizar projetos: Processo no qual o Gerente do Portfólio ordenará os projetos por pontuação e categoria com base nos critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com maior potencial de entrega de valor para o TRT 16. O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) avaliará os projetos do portfólio e deliberará qual projeto deverá ser iniciado. O EGP fará o balanceamento da capacidade de execução baseado no novo portfólio aprovado e iniciará a fase de “Gerenciamento de Projetos”.

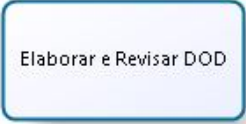
1.3. Controlar Portfólio de Projetos: Processo destinado a acompanhar a evolução dos projetos através de medições de desempenho e análises de riscos, permitindo ao Gerente do EGP e do Portfólio tomar decisões acerca das ações futuras do projeto e os impactos no Portfólio. Exemplos de ações são: Mitigar riscos em projetos que fogem à alçada do Gerente de Projetos; resolver conflitos entre recursos sendo utilizados em mais de um projeto simultaneamente; sobrecarga de atividades para determinados servidores públicos.

Observação: Os processos do “2. Macrofluxo – Gerenciamento de Projetos” estão descritos na publicação “MGP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos” do TRT da 16ª Região.


9.1. Identificar Projetos


Tem o objetivo de ser o ponto único de entrada de demandas de projetos para o EGP-TIC. Através do “Documento de Oficialização da Demandas – DOD”, o Analista de Demanda fará a triagem e o cadastro da demanda na Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP). O Gerente do Portfólio, com base no parecer técnico criado pela equipe de planejamento da demanda, fará uma análise mais detalhada do DOD e irá classificar entre Demanda e Projeto.




 <p>Elaborar e Revisar DOD</p>	<p>Elaborar e Revisar DOD</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Formalizar a abertura da demanda de projeto para o EGP-TIC alinhada ao Planejamento Estratégico do TRT, ou fazer revisões de conteúdo conforme necessário.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PEI;<input type="checkbox"/> PDTIC;<input type="checkbox"/> Outros documentos pertinentes.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Demandante deve criar uma versão detalhada do Documento de Oficialização da Demanda, DOD, contendo os seguintes itens:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Caso seja uma demanda emergencial, deve informar essa condição no DOD, assim como justificativa esclarecendo sua condição emergencial;<input type="checkbox"/> Citar a justificativa de modo claro, informando o problema ou necessidade que originou a demanda;<input type="checkbox"/> Descrever a necessidade da demanda relacionada a TI com detalhes e informações suficientes para o correto entendimento;<input type="checkbox"/> Especificar o alinhamento estratégico da demanda informando a origem (PEI/PDTIC);<input type="checkbox"/> Resultados a serem alcançados com o atendimento da demanda.<input type="checkbox"/> Quando o DOD estiver concluído, deverá ser anexado ao processo administrativo de origem.	
<p>Responsável:</p> <p>Demandante.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	


<p>Inserir demanda na Planilha de Categorização e Priorização de Projetos</p>	<p>Inserir demanda na Planilha de Categorização e Priorização de Projetos</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Atualizar a planilha de Categorização e Priorização de Projetos – CPP, com a nova demanda a fim de possibilitar o controle das demandas que são enviadas ao EGP-TIC.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Analista de Demandas deverá inserir a nova demanda na CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos, conforme dados constantes no DOD.<input type="checkbox"/> Eventualmente, algumas demandas já registradas na CPP sofrem atualização por conta de revisões e correções nas demandas já existentes.	
<p>Responsável:</p> <p>Analista de Demandas.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Demandas atualizada.	

	Analisar DOD
Objetivo: Verificar consistências das informações contidas no DOD, seu correto preenchimento, clareza de conteúdo, acuidade textual, aderência à área de execução (CTIC), avaliação da necessidade da demanda e sua justificativa.	
Entrada: <input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Analista de Demandas deverá analisar o DOD para verificar se as informações inseridas estão completas e claras o suficiente para o entendimento da necessidade.<input type="checkbox"/> Os critérios básicos para a análise são os preenchimentos dos seguintes itens de forma clara, objetiva e com acuidade ortográfica:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> A necessidade e/ou oportunidade de melhoria identificada;<input type="checkbox"/> Com qual objetivo estratégico do Tribunal ou da CTIC o projeto está alinhado;<input type="checkbox"/> Motivação/Justificativa;<input type="checkbox"/> Demonstrativo dos resultados a serem alcançados;<input type="checkbox"/> Riscos e impactos no negócio da não implementação da demanda;<input type="checkbox"/> Em caso de "Contratação", se está no prevista no Plano de Contratações de CTIC.<input type="checkbox"/> Caso o Analista de Demandas constata a necessidade de ajustes no DOD, deverá solicitar as devidas alterações e ajustes ao Demandante.<input type="checkbox"/> Com a análise do DOD, o Analista de Demanda fará a primeira triagem, verificando se a solicitação já está presente no "Catálogo de Serviços" da Central de Atendimento da CTIC. Podendo optar por uma das duas opções abaixo:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Solicitação não está no "Catálogo de Serviço": Seguir para a atividade "Solicitar Parecer Técnico do DOD";<input type="checkbox"/> Solicitação está no "Catálogo de Serviço": Encaminhar solicitação para a Área Responsável pela Demanda que executará a solicitação de acordo com os procedimentos internos. O Analista também comunicará o Demandante a respeito do rumo dado à sua solicitação.	
Responsável: Analista de Demandas.	
Saída: <input type="checkbox"/> DOD - Documento de Oficialização de Demanda analisado e validado pelo Analista de Demandas.	

	Solicitar Parecer Técnico
Objetivo: Solicitar à área competente da CTIC estudo e análise de viabilidade técnica da demanda.	
Entrada: <input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> É necessário que a demanda seja verificada quanto à possibilidade técnica de ser realizada ou não. Para isso, o Analista de Demandas deverá solicitar à área competente um Parecer Técnico do DOD que será anexado à pasta do processo da demanda.	
Responsável: Analista de Demandas.	
Saída: <input type="checkbox"/> Solicitação de Parecer Técnico do DOD.	

<p>Elaborar e Revisar Parecer Técnico do DOD</p>	<p>Elaborar e Revisar Parecer Técnico do DOD</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Elaborar e/ou revisar o parecer técnico da demanda, a fim de verificar se o Tribunal terá a capacidade de executar a demanda solicitada. O artefato gerado por essa atividade subsidia o Comitê de Tecnologia da Informação e o Escritório de Projetos no que tange à capacidade de execução da demanda pelo Tribunal ou se será uma contratação de acordo com a norma vigente.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> Solicitação de Parecer Técnico do DOD.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Realizar a identificação dos requisitos necessários para a demanda.<input type="checkbox"/> Documentar justificativa com a escolha da melhor alternativa do ponto de vista de TIC.<input type="checkbox"/> Responder as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se envolverá aquisição;<input type="checkbox"/> Valor Estimado;<input type="checkbox"/> Área Responsável pela solução;<input type="checkbox"/> Recursos Humanos envolvidos na execução;<input type="checkbox"/> Estimativa de Tempo para Iniciar a Demanda;<input type="checkbox"/> Estimativa de Tempo para Concluir a Demanda;<input type="checkbox"/> As informações do parecer técnico devem ser estimadas, com o objetivo de ser elaborado de forma a não consumir muito tempo da equipe da CTIC.<input type="checkbox"/> Apenas no caso do objetivo da solicitação de demanda ser a realização de uma "Contratação", durante a etapa de execução do Planejamento do Projeto, o documento "Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)" deverá adicionar e descrever uma fase no projeto para cumprir com todos os requisitos da Resolução CNJ nº 182/2013, ou da norma legal vigente no período do projeto, isso incluirá a elaboração dos artefatos:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Análise de Riscos;<input type="checkbox"/> Análise de Viabilidade da Contratação;<input type="checkbox"/> Estratégia para a Contratação;<input type="checkbox"/> Sustentação do Contrato;<input type="checkbox"/> Projeto Básico ou Termo de Referência.<p><i>Observação:</i> Uma vez que a elaboração dos artefatos da Res. 182 consome um tempo significativo dos servidores, envolve custos elevados, uma série de riscos entre outros itens inerentes às contratações, o Gerente do Projeto deverá adicionar, no PGP, atividades para criar os artefatos com a qualidade exigida pelo Tribunal.</p>	
<p>Responsável:</p> <p>Equipe de Planejamento da Demanda.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD.	

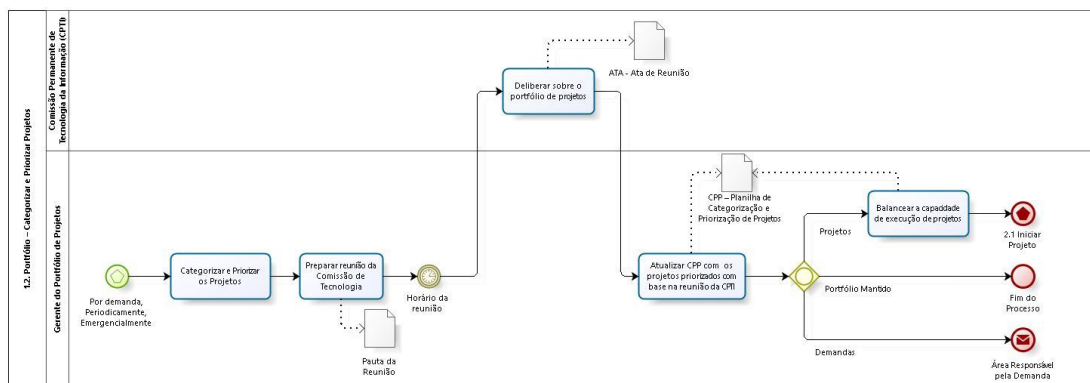
	Analisar Parecer Técnico do DOD
Objetivo: Avaliar o documento do Parecer Técnico do DOD, verificando se ele contém informações suficientes para subsidiar a tomada de decisão do EGP-TIC e do CGTIC.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O critério básico para a análise é o preenchimento dos seguintes itens de forma clara, objetiva e com acuidade ortográfica:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Alinhamento com o objetivo do DOD;<input type="checkbox"/> Sugestão de solução;<input type="checkbox"/> Se envolverá aquisição;<input type="checkbox"/> Valor Estimado;<input type="checkbox"/> Área Responsável pela solução;<input type="checkbox"/> Recursos Humanos envolvidos na execução;<input type="checkbox"/> Estimativa de Tempo para Iniciar a Demanda;<input type="checkbox"/> Estimativa de Tempo para Concluir a Demanda;<input type="checkbox"/> Se o Parecer Técnico do DOD não contiver informações suficientes para avaliação da demanda, este deverá ser recusado e encaminhado para a área competente realizar os ajustes necessários.	
Responsável: Gerente do Portfólio de Projetos.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD analisado.	

	<p>Classificar DOD entre Demanda e Projeto</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar uma triagem entre os DODs, deixando no escritório de projetos apenas aqueles que realmente possuem características de projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CPP - Categorização e Priorização de Demandas;<input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD;<input type="checkbox"/> Demais documentos contidos na pasta do processo da demanda.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Com a análise do DOD, do Parecer Técnico do DOD e demais documentos que podem estar juntos com a demanda, deve-se classificar a demanda como projeto ou demanda. O objetivo é triar o DOD, deixando sob responsabilidade do EGP-TIC apenas aquele que possui característica de projeto.<input type="checkbox"/> A Demanda que não for caracterizada como projeto deverá ser encaminhada para a “Área Responsável pela Demanda”, que irá executá-la de acordo com seus procedimentos internos.<input type="checkbox"/> Demandas de Projetos são aquelas feitas para criar um produto, serviço ou resultado único, selecionados pelo Comitê Gestor de TI e alinhados ao Planejamento Estratégico do TRT16 ou ao Planejamento Estratégico de TIC (PETIC) ou Plano Diretor de TIC (PDTIC), que contribuem diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos e que atenda algum dos critérios abaixo: <p>Critérios para definição entre demandas de Operação e Projetos</p> <p>O Analista de Demandas deverá filtrar todas as novas demandas entre “Operações”, atividades que serão executadas sem o monitoramento do EGP-TIC e “Projetos”, atividades que devem ser inseridas no portfólio de projetos e, conseqüentemente, monitoradas pelo EGP-TIC.</p> <p>Operação</p> <p>“Operações” são demandas pontuais e rotineiras de pequena duração. <i>Exemplo:</i> Correção de um bug simples; Fazer backup; Criar máquina virtual; Gerar relatório de desempenho da CTIC</p> <p>Os critérios para definir uma demanda como “Operação” são:</p> <ol style="list-style-type: none">6. Demanda já estar presente no “Catálogo de Serviços” da Central de Atendimento ao Usuário da CTIC (ex.: Incidentes e Requisições);7. Obrigatoriamente não ser estratégico/tático (Não estar no PDTIC)8. Estimativa de esforço em horas for menor que 35 (trinta e cinco) horas ou 5 dias (uteis/corridos);9. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores;10. Não exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente. <p>Projeto</p>	

<p>Ação (miniprojeto)</p> <p>“Ações” são demandas críticas para a CTIC, de curta duração e necessitando monitoramento contínuo do EGP-TIC. <i>Exemplo:</i> Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC. Os critérios para definir uma demanda como “Ação” são:</p> <ol style="list-style-type: none">4. Ser estratégico/tático;5. Duração superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis;6. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores; <p>Ágil ou Tradicional</p> <p>Projetos “Ágil ou Tradicional” são demandas de maior complexidade e duração, necessitando um planejamento detalhado e acompanhamento contínuo da execução por parte do Gerente do Projeto e EGP-TIC. <i>Exemplo:</i> Desenvolvimento de um novo sistema; Contratação de acordo com a Resolução 182/2013; Os critérios para definir uma demanda como “Projeto Ágil ou Tradicional” são:</p> <ol style="list-style-type: none">5. Demandas estratégicas ou táticas de maior complexidade. (Ex.: Envolve pessoas de coordenadorias distintas da CTIC e/ou unidades externas à CTIC);6. Duração superior a 20 dias uteis;7. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for superior a três servidores;8. Exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente. <p><input type="checkbox"/> Deve-se atualizar o sistema de Processo Administrativo Eletrônico e a planilha de Categorização e Priorização de Demandas (CPP) com o andamento da solicitação, bem como classificando entre projeto ou demanda. Ao final, o Gerente do Portfólio de Projetos poderá prosseguir para o fluxo do processo Categorizar e Priorizar Projetos.</p>
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Portfólio de Projetos.</p>
<p>Saídas:</p> <p><input type="checkbox"/> PAE – Processo Administrativo Eletrônico atualizado;</p> <p><input type="checkbox"/> CPP – Categorização e Priorização de Demandas atualizada.</p>

9.2. Categorizar e Priorizar Projetos

Tem o objetivo de manter os projetos alinhados ao planejamento estratégico do Tribunal, categorizando e priorizando os projetos com base nos critérios pré-definidos, visando distinguir aqueles com maior potencial de entrega de valor para o TRT16. O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) avaliará os projetos do Portfólio e deliberará qual projeto deverá ser iniciado. O EGP fará o balanceamento da capacidade de execução baseando-se no novo Portfólio aprovado e iniciará a fase de “Gerenciamento de Projetos”.



Powered by
bizagi
Modelar

<p>Categorizar e Priorizar os Projetos</p>	<p>Categorizar e Priorizar os Projetos</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar a categorização do projeto agrupando por característica similar, a fim de facilitar a comparação entre os projetos e o balanceamento do portfólio. Priorizar o projeto pontuando de maneira objetiva, imparcial e alinhado ao objetivo estratégico do Tribunal.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD;<input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Utilizando a Planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP) o Gerente do Portfólio de Projetos deverá categorizar e priorizar o projeto de acordo com sua característica.<input type="checkbox"/> Dentre as Categorias, detalhadas no capítulo “Critérios para categorização de projetos”, as opções são:<ul style="list-style-type: none">○ Obrigatório – Exemplo: Projeto exigido por força de lei;○ Infraestrutura – Exemplo: Projeto para implantar um novo datacenter;○ Incremental – Exemplo: Projeto para melhorar um sistema do departamento financeiro;○ Governança – Exemplo: Projeto para criar uma Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas para o Tribunal.<input type="checkbox"/> Dentre os Critérios de Priorização, detalhados no capítulo “Critérios de priorização de projetos” os itens são:<ul style="list-style-type: none">○ Importância Estratégica – Alta / Média / Baixa;○ Abrangência dos Resultados – Muitas áreas / Poucas áreas / Uma área;○ Urgência no Projeto – Alta / Média / Baixa;○ Tempo Estimado do Projeto – Curto / Médio / Longo;○ Conhecimento da Equipe – Profundo / Razoável / Pouco;○ Fator Político – Alto / Médio / Baixo;○ Tempo aguardando para execução – menos de 6 meses / Entre 6 e 18 meses/ Mais de 18 meses;○ Custo Estimado do Projeto – Menos de 80 mil / Entre 80 mil e 650 mil / Mais de 650 mil.<input type="checkbox"/> A classificação de cada item possui um peso específico e que gera uma pontuação final para o projeto. Essa pontuação servirá como base para análise do Comitê de Tecnologia da Informação na realização de nova priorização dos projetos no Portfólio, por conta do novo projeto.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Portfólio de Projetos.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada.	

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Preparar reunião da Comissão de Tecnologia</div>	Preparar reunião do Comitê de Tecnologia
Objetivo: Preparar a reunião com o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) para apresentar os projetos a serem priorizados.	
Entrada: <input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> Essa atividade é destinada a preparar a apresentação dos projetos na reunião do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC. <input type="checkbox"/> Deverá ser criada uma pauta de reunião e enviá-la à CGTIC. <input type="checkbox"/> O Gerente do Portfólio, caso considere pertinente, poderá criar apresentações (slides), relatórios consolidados ou planilhas com as informações sobre o portfólio de projetos.	
Responsável: <input type="checkbox"/> Gerente do Portfólio de Projetos.	
Saídas: <input type="checkbox"/> Pauta da reunião; <input type="checkbox"/> Apresentação para o Comitê.	

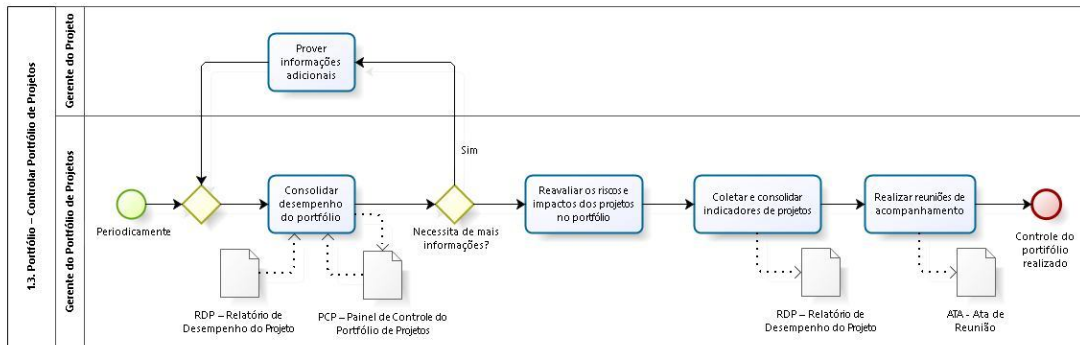
<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">Deliberar sobre o portfólio de projetos</div>	Deliberar sobre o Portfólio de Projetos
Objetivo: O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) reúne-se para revisar o Portfólio, avaliar, priorizar e aprovar os novos projetos presentes nesse, bem como deliberar acerca dos conflitos entre projetos.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Pauta da reunião;<input type="checkbox"/> Apresentação para o Comitê;<input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Avaliar e julgar as prioridades sugeridas no Portfólio de Projetos.<input type="checkbox"/> Determinar os projetos que serão prioritários para execução, através de análise de custo e benefício, análise do alinhamento estratégico ou mesmo alterações das opções escolhidas na planilha de Categorização e Priorização de Projetos (CPP).<input type="checkbox"/> Resolver conflitos entre as áreas demandantes e a carga de projetos que o EGP-TIC consegue executar, através de uma nova priorização de projetos, permitindo parar temporariamente, negociando novos prazos com os demandantes, possibilitando a redistribuição de recursos.<input type="checkbox"/> Os projetos que tiverem seus status modificados também deverão possuir uma justificativa registrada em ata.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CGTIC – Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ATA – Ata de reunião.	

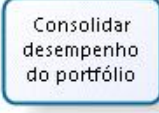
<p>Atualizar CPP com os projetos priorizados com base na reunião da CPTI</p>	<p>Atualizar CPP com os projetos priorizados com base na reunião do CGTIC</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Consolidar as deliberações do CGTIC registradas na Ata de Reunião de revisão do Portfólio e consolidar as decisões na planilha de Categorização e Priorização de Projetos – CPP.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ATA – Ata de Reunião;<input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Essa atividade é destinada à consolidação da planilha com a lista dos projetos que foram priorizados pelo Comitê.<input type="checkbox"/> Avaliar as decisões do Comitê e realizar os ajustes na planilha CPP.<input type="checkbox"/> Os projetos que foram classificados como demandas deverão ser encaminhados para a área responsável pela demanda, utilizando procedimentos internos da CTIC.<input type="checkbox"/> Os novos projetos aprovados pelo CGTIC serão encaminhados para a atividade de balanceamento da capacidade de execução do portfólio para serem tratados.<input type="checkbox"/> Caso o portfólio tenha sido mantido, o Gerente do Portfólio poderá encerrar o processo de categorização e priorização de projetos.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Portfólio de Projetos.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos atualizada.	

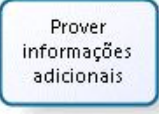
<p>Balancear a capacidade de execução de projetos</p>	<p>Balancear a capacidade de execução de projetos</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Promover o balanceamento de carga que o EGP-TIC consegue executar. Avalia apenas os projetos já selecionados e priorizados, observando o equilíbrio entre as necessidades da organização e a disponibilidade dos recursos.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Avaliar a capacidade do EGP-TIC de iniciar um novo projeto. Entre as atividades devem ser avaliados os seguintes itens:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Listar nomes dos servidores que têm perfil para ser o Gerente do Projeto;<input type="checkbox"/> Listar nomes dos servidores que têm perfil técnico para tornar-se membro da equipe inicial do projeto;<input type="checkbox"/> Verificar a quantidade de horas disponíveis de cada servidor listado;<input type="checkbox"/> Negociar com os coordenadores de cada área a alocação dos servidores para iniciar o projeto;<input type="checkbox"/> Caso não tenha nenhum servidor com hora disponível e o projeto seja de execução obrigatória e/ou urgente, negociar com os coordenadores a realocação de servidores de projetos em andamento para o novo projeto.<input type="checkbox"/> Para executar as atividades de balanceamento da capacidade de execução, pode ser utilizado, mas não limitando, as técnicas de análise de cenários dos cronogramas; análise de probabilidade; análise de disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros. Devido as características dessa atividade, uma ferramenta (sistema) de gerenciamento de projetos torna-se fundamental para a eficiência e eficácia do balanceamento.<input type="checkbox"/> Identificar os projetos que não foram autorizados, repriorizados, pausados ou cancelados. Enviar comunicado ao demandante a respeito do desempenho.<input type="checkbox"/> Formalizar a alocação dos recursos mínimos necessários para iniciar a fase de "Gerenciar Projeto".<input type="checkbox"/> Autorizar o início de um projeto baseando-se nos recursos disponíveis.<input type="checkbox"/> Comunicar formalmente as partes interessadas acerca do início do projeto, utilizando os processos internos do Tribunal.	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Gerente do Portfólio de Projetos.	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Projetos autorizados.	

9.3. Controlar Portfólio de Projetos

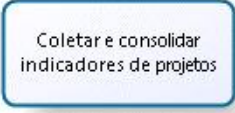
Processo destinado a acompanhar a evolução dos projetos através de medições de desempenho e análises de riscos, permitindo aos Gerentes do EGP e do Portfólio tomarem decisões acerca das ações futuras do projeto e os impactos no Portfólio. Exemplos de ações: diminuir riscos em projetos que fogem à alçada do Gerente de Projetos; resolver conflitos entre recursos sendo utilizados em mais de um projeto simultaneamente; sobrecarga de atividades para determinados servidores públicos.

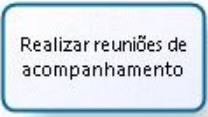


	Consolidar desempenho do portfólio
Objetivo: Consolidar todos os relatórios de desempenho dos projetos em execução no painel de controle do Portfólio de Projetos, de forma a permitir que o Escritório de Projetos tenha uma visão atualizada e real do andamento dos projetos.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CPP – Planilha de Categorização e Priorização de Projetos;<input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos;<input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Com base na lista atual de projetos priorizados na TI, o Gerente do Portfólio de Projetos deverá consolidar, no Painel de Controle do Portfólio de Projetos (PCP), as informações de cada projeto baseando-se nos Relatórios de Desempenho dos Projetos (RDP) enviados pelos Gerentes de cada projeto.<input type="checkbox"/> A consolidação deve refletir o desempenho dos projetos, devendo conter, mas não limitado às seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> As estimativas de duração das fases do projeto;<input type="checkbox"/> Custos estimados e atuais (caso o projeto esteja controlando custos);<input type="checkbox"/> Percentual concluído do projeto como um todo;<input type="checkbox"/> Percentual concluído e planejado das tarefas realizadas no período de elaboração do RDP contendo a data de previsão de término de cada uma;<input type="checkbox"/> Principais riscos do projeto, contendo o impacto no projeto e a medida de contingência.<input type="checkbox"/> Caso julgue necessário, o Gerente do Portfólio pode solicitar mais informações aos Gerentes de Projetos para analisar e detalhar alguma informação que esteja desatualizada na ferramenta de Gerenciamento de Projetos ou no próprio RDP.	
Responsável: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Gerente do Portfólio de Projetos.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado.	

 <p>Prover informações adicionais</p>	<p>Prover informações adicionais</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Prover informações necessárias para o Gerente do Portfólio de Projetos tomar decisões.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá fornecer todas as informações necessárias para o Gerente do Portfólio de Projetos tomar decisões acerca das ações futuras do projeto e os impactos no Portfólio de Projetos.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Informações adicionais providas ao Gerente do Portfólio.	

<p>Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no portfólio</p>	<p>Reavaliar os riscos e impactos dos projetos no portfólio</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Analisar os riscos que possam impactar nas entregas dos projetos do Portfólio, de forma a permitir que o Escritório de Projetos tome medidas para potencializar um risco que seja positivo e mitigar ou eliminar os riscos negativos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos;<input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Com base no desempenho que foi consolidado deverá ser avaliado se algum dos projetos teve seu nível de risco aumentado ou se houve algum atraso significativo na entrega dos projetos.<input type="checkbox"/> Essa análise também deverá considerar a relação de dependência entre os projetos e a fila de espera do Portfólio em andamento.<input type="checkbox"/> Algumas das informações que podem ser coletadas para reavaliar os riscos são: As questões pendentes do projeto; os principais problemas; os desvios ocorridos e outras explicações necessárias.<input type="checkbox"/> Análise de decisão, Estimativa, Análise de riscos e Análise de Causa-Raiz são algumas das técnicas que podem ser utilizadas para identificar e analisar os riscos.<input type="checkbox"/> Sendo necessário, o Gerente do Portfólio de projetos poderá convocar uma reunião com o Gerente do Escritório de Projetos e com os demais Gerentes de Projetos para debaterem acerca de possíveis soluções para os riscos ou problemas.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Portfólio de Projetos.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado.	

	Coletar e consolidar os indicadores de projetos
Objetivo: Reunir e criar um relatório de desempenho dos projetos do Portfólio.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto;<input type="checkbox"/> Modelo de Indicadores de Desempenho;<input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Com base nos Indicadores de Desempenho do Portfólio, deve-se criar uma visão consolidada dos projetos.<input type="checkbox"/> Publicar o resultado da análise às partes interessadas.	
Responsável: Gerente do Portfólio de Projetos.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos do TRT 16 atualizado;<input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto.	

	Realizar reuniões de acompanhamento
Objetivo: Acompanhar a evolução dos projetos, colher lições aprendidas, identificar novos riscos, trabalhar o engajamento com os Gerentes de Projetos.	
Entrada: <input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> Com base em uma agenda pré-determinada, o Gerente do Portfólio de Projetos deverá realizar as reuniões de acompanhamento, executar o controle e a análise crítica das informações dos projetos junto aos Gerentes dos Projetos. <input type="checkbox"/> Durante essas reuniões, novas pendências e questões podem ser identificadas e, conseqüentemente, planos de ação podem ser definidos a fim de apoiar os gerentes no andamento de seus projetos. <input type="checkbox"/> Nessas reuniões poderão ser utilizadas técnicas de elicitação de conhecimento tais como, mas não limitadas a: <i>Brainstorming</i> ; análise de decisão; análise de documentos; estimativa; lições aprendidas; métricas e Indicadores de Desempenho; análise de riscos; análise de causa-raiz; resolução de conflitos. Mais informações acerca dessas técnicas poderão ser obtidas no capítulo “Técnicas de Conhecimento” descrito na publicação “MGP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos” do TRT da 16ª Região.	
Responsável: Gerente do Portfólio de Projetos.	
Saída: <input type="checkbox"/> ATA – Ata de Reunião.	

10. Glossário e Acrônimos

ATA	Atas de Reunião.
CGTIC	Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
DOD	Documento de Oficialização da Demanda.
EAP	Estrutura Analítica do Projeto.
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projeto.
GP	Gerente do Projeto.
LAP	Lições Aprendidas.
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PEI	Planejamento Estratégico Institucional.
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto.
PMO	<i>Project Management Office.</i>
PPA	Plano Plurianual.
RACI	Responsável pela Execução; Aprovação; Consultado; Informado.
RDM	Requisição de Mudança.
RDP	Relatório de Desempenho do Projeto.
CTIC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.
TAF	Termos de Aceite.
TAP	Termo de Abertura do Projeto.
TEP	Termo de Encerramento.
WBS	<i>Work Breakdown Structure.</i>

<i>Brainstorming</i>	Técnica de dinâmica de grupo utilizada para levantamento de informações para um objetivo pré-determinado.
Caminho crítico do projeto	O caminho crítico é uma sequência de tarefas vinculadas que afetam diretamente a data de conclusão do projeto. Se uma tarefa no caminho crítico atrasar, todo o projeto atrasará. Uma das técnicas mais utilizadas para definir o caminho crítico é o CPM (<i>Critical Path Method</i>), através da determinação de datas de início e término mais cedo e de início e término mais tarde de cada atividade existente.
<i>Coaching</i>	Atividade através da qual um instrutor ajuda o cliente a evoluir em uma capacidade específica.
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação	O CGTIC é um grupo formado por tomadores de decisão das áreas demandantes e da área de TI.
Entregas	Produtos ou serviços que deverão entregues ao final de uma fase do projeto ou no encerramento do projeto.
Equipe do Projeto	São funcionários que apoiam o Gerente de Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto, bem como funcionários que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.

Escritório de Projetos	É uma entidade organizacional que centraliza e coordena os projetos. Escreve e mantém a Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Promove a capacitação da equipe e busca a melhoria contínua.
Estimativa	Avaliação quantitativa de um resultado provável. É geralmente utilizada para quantificar custos, recursos, esforço e durações do projeto. Uma das técnicas mais utilizadas é a de PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>), cuja fórmula é "Estimativa=[P+(4*MP)+O]/6", onde P = Estimativa Pessimista, MP = Estimativa Mais Provável, O = Estimativa Otimista.
Folga	Tempo que uma atividade pode atrasar sem impactar o caminho crítico do projeto (prazo).
Kick-off	Reunião inicial do projeto na qual o Gerente do Projeto alinha as expectativas com os interessados. Deve ser apresentada apenas uma visão geral do projeto com os seus objetivos, seu escopo macro, riscos iniciais, responsabilidades, orçamento e data das entregas previstas.
Lições Aprendidas	São os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto, o que deu certo e deve ser repetido, o que deu errado e deve ser evitado em projetos futuros. Trabalhando, desta feita, na melhoria contínua dos processos de Gerenciamento de Projetos.
Linha de base	Também conhecida como <i>baseline</i> . Com ela é possível comparar o que foi planejado com o que foi realizado. A linha base pode ser de todo o planejamento do projeto ou de partes, como, por exemplo, do tempo, custo ou escopo.
Marco	Do inglês <i>milestone</i> . É um ponto importante no projeto, podendo ser uma entrega, um resultado, um serviço ou um evento significativo.
Mudança	Alteração no projeto que pode impactar o escopo, prazo, custo, qualidade, risco, recurso humano, entre outros.
Pacote de Trabalho	É uma entrega no nível mais baixo de uma EAP, em que é possível estimar custo, prazo e atribuir a um membro da equipe de projetos.
Paralelismo	Do inglês <i>FastTracking</i> . Técnica utilizada para reduzir os prazos de um cronograma. Atividades que deveriam ser executadas em sequência são executadas em paralelo.
Parte interessada	<i>Stakeholder</i> ou interveniente. Elemento fundamental para o planejamento estratégico. Compreende todos os envolvidos direta e indiretamente no projeto.
Premissa	Questão ou fator considerado verdadeiro (certo) durante o planejamento. Para cada premissa deve-se associar um risco, caso ela não seja verdadeira.
Restrição	Fator que limita a execução do projeto. As restrições mais comuns são as de tempo, custo e recurso.
Sprint	É um ciclo de trabalho no Scrum. Cada <i>Sprint</i> possui um conjunto de requisitos que deve ser implementado e entregue, incrementando o produto em desenvolvimento.
Stakeholder	Ver <i>Parte Interessada</i> .

11. Referências Bibliográficas

1. Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de Tecnologia da Informação e das Comunicações no âmbito da Justiça do Trabalho – MGP/JT.
2. JF – Guia de Boas Práticas de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – Justiça Federal, versão 2.0, 2013.
3. CNJ – Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Tribunal Nacional de Justiça – versão 1.0, 2014.
4. TST – Manual de Gerenciamento de Projetos da STIC, Versão 1.0, Assessoria de Planejamento e Projetos, 2008.
5. MP – Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP), versão 1.0, 2013.
6. MP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP, versão 1.0, 2011.
7. IIBA – Guia BABoK – Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios, 3ª Edição, 2015.
8. Kanban e Scrum - obtendo o melhor de ambos, 2009 – Autores: Henrik Kniberg; Mattias Skarin. Série InfoQ Enterprise Software Development.
9. PMI – Guia PMBoK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5ª Edição, 2013.
10. PMI – Lexicon of Project Management Terms, versão 2.0, 2013.
11. PMI – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), 3ª Edição, 2013.
12. PMI – The Standard for Portfolio Management, 3ª Edição, 2013.
13. PMI – The Standard for Program Management, 3ª Edição, 2013.
14. PMO TOOLS – Uma Coletânea de Artigos com Modelos e Ferramentas Inovadoras que vão Revolucionar o seu Escritório de Gerenciamento de Projetos, 2014.
15. MPCM – Maturity by Project Category Model – Autores: Darcy Prado e Russell Archibald.
16. PMO Maturity Cube – Artigo – PMI Research Conference 2010 – Autores: Americo Pinto; Ginger Levin; Marcelo Foresti de Matheus Cota.
17. PMO Mix Manager – Artigo – PMI Global Congress 2013 – Autor: Americo Pinto.
18. Scrum e XP direto das Trincheiras - Como fazemos Scrum, 2007 – Autor: Henrik Kniberg. Série InfoQ Enterprise Software Development
19. Scrum.org – Guia do Scrum - Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo, 2011, Autores: Ken Schwaber e Jeff Sutherland.
20. Scrum Alliance – Guia do Scrum, 2009 – Autor Ken Schwaber.
21. Artigo – Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação – III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Autores: José da Silva Neiva; João Souza Neto; Cristiano Araújo de Sousa; Tomás Roberto Cotta Orlandi.
22. Competências do gerente de projetos: um estudo de caso em uma instituição bancária no Brasil. Autores: Leandro Patah; Jose Domingues de Oliveira Junior.



TRIBUNAL REGIONAL DO
TRABALHO DA 16ª REGIÃO

ANEXO II

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TIC

Versão 1.0
Outubro/2016

Confira a autenticidade deste documento em <http://www.trt16.jus.br/validardocumento>

Identificador de autenticação: 1001562.2016.000.30853

Seq. null - p. 1 de 132

Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região

Desembargador Presidente

James Magno Araújo Farias

Desembargador Vice-Presidente

Solange Cristina Passos de Castro Cordeiro

Desembargadores do Trabalho

Luiz Cosmo Da Silva Júnior

Américo Bedê Freire

José Evandro de Souza

Gerson de Oliveira Costa Filho

Márcia Andrea Farias da Silva

Ilka Esdra Silva Araújo

Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação

James Mágnio - Presidente

Bruno Motejunas - Juiz Auxiliar da Presidência;

Gabrielle Amado Boumann - Juiz do Trabalho de Primeiro Grau;

Joselena do Carmo Soares Pereira - Secretária-Geral da Presidência;

Adriana Albuquerque - Diretora-Geral;

Rômulo José Maia - Coordenador da CTIC;

Rafael Robinson de Sousa Neto - CTIC

Grupo de Elaboração da Metodologia

Rômulo José Maia Moura

Flávio Marcílio Paiva Ramos

Rafael Robinson de Sousa Neto

Maickel Roberto Neitzke

José Augusto Rodrigues Silva Filho

Sumário

1. Introdução.....	6
2. Propósito, objetivos e atribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – EGP-TIC.....	7
3. Conceitos.....	8
3.1. Projetos.....	8
3.2. Partes Interessadas (<i>stakeholders</i>).....	8
3.3. Ciclo de Vida de um Projeto.....	8
3.4. Operações.....	11
3.5. Projetos x Operações (Diferenciação entre Projeto e Atividade Funcional).....	11
3.6. Gerenciamento de Projetos.....	11
3.7. Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	11
3.8. Gerenciamento de Programas e Portfólio.....	12
4. Papéis e Responsabilidades.....	13
4.1. Escritório de Projetos – EGP-TIC.....	13
4.2. Gerente do EGP-TIC.....	14
4.3. Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-TIC.....	14
4.4. Gerente do Projeto (Scrum Master).....	15
4.5. Equipe do Projeto (Time Scrum).....	16
4.6. Analista de Demandas.....	17
4.7. Equipe de Planejamento da Demanda.....	17
4.8. Área Demandante.....	18
4.9. Patrocinador Demandante.....	18
4.10. Demandante (Product Owner).....	19
4.11. Patrocinador da CTIC.....	19
4.12. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC.....	20
4.13. Responsável pela Aquisição e Contratação.....	20
4.14. Matriz de Responsabilidade – RACI.....	22
5. Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios.....	24
6. Indicadores de Desempenho do Projetos.....	27
7. Documentação.....	28
7.1. Siglas e Documentos do Projeto.....	28
7.2. Regras de Nomenclatura dos Projetos.....	29

7.3.	Regras de Nomenclatura de Documentos.....	30
7.4.	Versionamento.....	30
7.5.	Regras para salvar os documentos no ambiente de colaboração (estrutura de diretórios)	31
8.	Ferramentas de apoio ao Gerente do Projeto.....	33
8.1.	Gerenciamento do Projeto.....	33
8.2.	Estrutura Analítica de Projetos (EAP)	33
8.3.	Suíte de Escritório.....	33
9.	Técnicas de apoio ao Gerente do Projeto.....	34
9.1.	Técnicas de elicitação de conhecimento	34
9.2.	Planejamento de Escopo de Projeto	35
9.3.	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	35
9.4.	Técnicas de Planejamento do Cronograma.....	38
9.5.	Técnicas de Gerenciamento de Riscos.....	43
9.6.	Técnicas de Gerenciamento da Qualidade.....	45
10.	Técnicas de Gerenciamento de Projetos Ágil.....	46
10.1.	Canvas do Projeto.....	46
10.1.1.	Etapa 1 – Conceber.....	48
10.1.1.1.	Por que?	49
10.1.1.2.	O que?	50
10.1.1.3.	Quem?	51
10.1.1.4.	Como?	52
10.1.1.5.	Quando e Quanto?	54
10.1.2.	Etapa 2 – Integrar	57
10.1.3.	Etapa 3 – Resolver	57
10.1.4.	Etapa 4 – Comunicar	57
10.2.	Método Scrum	58
10.2.1.	Sprint.....	58
10.2.2.	Artefatos do Scrum	58
10.2.3.	Atores do Scrum	59
10.2.4.	Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes).....	59
10.3.	Planning Poker	60
11.	Notação BPM.....	61
11.1.	Conceito sobre BPMN.....	61
11.2.	Processos.....	61
11.2.1.	Processo Privativo	61

11.2.2.	Processo Abstrato.....	61
11.3.	Elementos	62
11.3.1.	Piscinas, Raias e Fases	62
11.3.2.	Eventos	63
11.3.2.1.	Evento de Início.....	63
11.3.2.2.	Eventos de Fim.....	63
11.3.2.3.	Eventos Intermediários	63
11.3.3.	Decisões ou Gateways.....	64
11.3.4.	Atividades ou Tarefas	64
11.3.5.	Artefatos ou Objetos	65
11.3.6.	Conectores	65
12.	Fluxo dos processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos	66
12.1.	Macroprocesso do Gerenciar Projeto.....	66
12.2.	Iniciar Projeto.....	67
12.3.	Planejar Projeto	75
12.4.	Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto.....	80
12.5.	Executar Projeto	91
12.6.	Monitorar e Controlar Projeto.....	96
12.7.	Gerenciar Mudança.....	103
12.8.	Encerrar Projeto.....	110
12.9.	Gerenciar Projeto Ágil	116
13.	Glossário e Acrônimos	129
14.	Referências Bibliográficas	132

1. Introdução

A metodologia de Gerenciamento de Projetos do Tribunal Regional da 16ª Região é um conjunto de boas práticas e definições de processos com o objetivo de otimizar o controle sobre os recursos financeiros, materiais e principalmente humanos que serão empregados na execução dos projetos.

Ao utilizar essa metodologia, a equipe envolvida terá a probabilidade maior de sucesso nos esforços para desenvolver projetos uma vez que terão padrões para serem seguidos, técnicas e ferramentas para otimizar o processo, reduzindo e controlando de forma mais significativa os prazos, o escopo e demais itens do Gerenciamento de Projeto.

A presente Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um manual que padroniza procedimentos, definindo papéis e responsabilidades, define Indicadores de Desempenho, criando fluxos de processos que devem ser seguidos e modelos de documentos necessários aos projetos.

O Gerenciamento de Projetos objetiva assegurar um padrão de planejamento, execução e controle dos projetos, garantindo a entrega de serviços ou produtos com a qualidade exigida pelo TRT16.

2. Propósito, objetivos e atribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – EGP-TIC

Dentre as missões do EGP-TIC encontrar-se-ão medir e mostrar o sucesso do escritório através dos Indicadores de Desempenho, além de promover a visibilidade das ações para a Alta Administração.

Tendo como uma de suas necessidades a definição do amadurecimento constante do Escritório, bem como da metodologia, caberá à equipe do EGP-TIC criar ciclos de avaliação e evolução de sua maturidade.

Caso ocorra mudança evolutiva na Metodologia de Gerenciamento de Projetos, apenas os projetos novos deverão segui-la, projetos em execução deverão ser concluídos de acordo com a metodologia publicada quando do início do projeto. As mudanças ocorrerão de forma programada, com cronograma que o EGP-TIC deverá criar para a ocasião.

Alguns dos benefícios, serviços e responsabilidades do EGP-TIC:

- Alinhar os projetos às estratégias do TRT16;
- Apoiar a tomada de decisão da CTIC;
- Apoiar os Gerentes de Projeto quanto ao uso da metodologia, ao Gerenciamento de Projetos e às ferramentas de gerenciamento;
- Aumentar o controle e a visibilidade sobre o Portfólio de Projetos;
- Capacitar a equipe da CTIC em Gerenciamento de Projetos;
- Criar métricas e Indicadores de Desempenho;
- Definir ferramentas de Gerenciamento de Projetos;
- Garantir a qualidade dos projetos;
- Garantir entregas dentro do escopo, prazo e custos acordados com o demandante;
- Manter a metodologia de Gerenciamento de Projetos e de Portfólio de Projetos;
- Monitorar o desempenho dos projetos, propondo ações corretivas;
- Prover a melhoria contínua no processo de Gerenciamento de Projetos;
- Reduzir os riscos de insucesso dos projetos.

3. Conceitos

A atividade de Gerenciamento de Projeto consiste na aplicação prática do conhecimento, técnicas e ferramentas que têm por fim promover o sucesso de um projeto. Neste capítulo, listamos os principais conceitos que serão aplicados aos projetos do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – EGP-TIC.

Um dos principais e mais reconhecidos compêndios de boas práticas em Gerenciamento de Projetos é o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), organizado e mantido pelo Project Management Institute (PMI). Esse guia foi elaborado com base em lições aprendidas, técnicas, habilidades e conhecimento desenvolvidos e aplicados em uma série de projetos de variados tipos, complexidade, fatores e riscos ao redor do mundo, e que são aplicáveis na maioria dos projetos independente da área de atuação (construção civil, engenharia aeroespacial, projetos de sistemas, redes, serviços, operações, etc.).

3.1. Projetos

Conceito de Projetos, segundo o PMI: “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (*Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK, 5ª Edição, 2013, p. 3*). Um projeto é um empreendimento que deve ter: Objetivo bem definido; bom argumento que justifique sua execução; tempo com datas de início e fim definidas; bem como escopo claro e realista.

O projeto acaba quando o produto ou serviço que foi concebido por ele é entregue para a utilização pretendida, ou quando simplesmente é cancelado ou abortado. Um projeto é considerado bem-sucedido quando é realizado conforme planejado, atingindo seus objetivos e, por consequência, as expectativas das partes interessadas, agregando valor à instituição.

3.2. Partes Interessadas (*stakeholders*)

Uma parte interessada pode ser uma pessoa, grupo, área ou organização que será afetada direta ou indiretamente pelo resultado do projeto (produto ou serviço) de forma positiva ou negativa.

A expectativa dos interessados em relação ao projeto deve ficar clara e compreensível no Plano do Projeto, devendo ser gerenciada para que o projeto alcance seu objetivo e seja concluído com sucesso.

3.3. Ciclo de Vida de um Projeto

O ciclo de vida de um projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final. Logo, qualquer projeto deve ter seu início autorizado, planejamento aprovado, ser executado e

monitorado exatamente conforme o planejado e ter a formalização do seu encerramento, que pode ser parcial, no caso de fases, ou total, no caso de finalização do projeto.

Este ciclo é constituído pela iteração existente entre os grupos de processo da Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento, em que os picos ocorrem conforme a intensidade exigida de um desses grupos na linha do tempo, como ilustrado na figura abaixo:

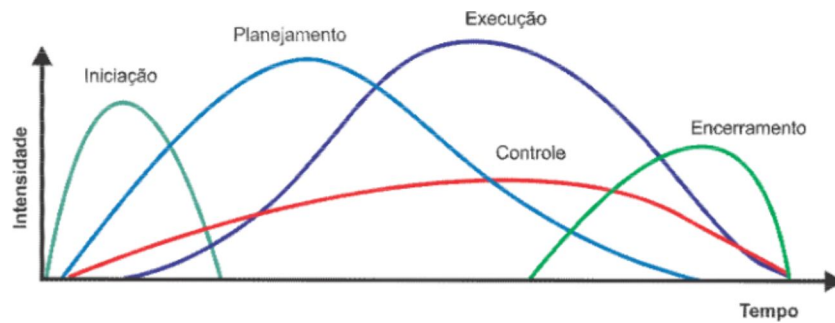


Figura 1: Ciclo de vida de um projeto – PMBOK, 5ª Edição.

Na **Iniciação** do projeto, devem ser feitas as análises de viabilidade do projeto, suas justificativas, definidos um macro escopo, prazo, orçamento, Gerente do Projeto e patrocínio.

No **Planejamento** do projeto, devem ser levantadas, analisadas e registradas todas as informações necessárias para criação de um Plano de Gerenciamento de Projeto – PGP, que será o documento base a ser utilizado durante a execução de todo o projeto.

Nesta etapa do ciclo de vida, são definidos e refinados os objetivos e são planejadas as ações necessárias para alcançá-los, considerando o escopo definido na fase de iniciação.

Para um planejamento assertivo e fidedigno, devem ser utilizadas ferramentas, técnicas e habilidades para coleta e validação das informações de todas as etapas envolvidas no planejamento.

É natural que o PGP, em sua primeira versão, não possua um nível de maturidade e previsibilidade de todos os eventos que poderão ocorrer ao longo do projeto. Portanto, ele é um documento dinâmico que deve ser atualizado conforme a necessidade.

Na **Execução** do projeto, o Gerente do Projeto coordena o trabalho da equipe e orienta-a, resolve conflitos que possam impactar no desempenho do projeto, acompanha as entregas das aquisições planejadas, aloca e/ou libera profissionais para participarem das ações previstas conforme a necessidade do projeto.

No **Monitoramento e Controle** do projeto deve ser verificado e controlado o escopo do projeto, avaliados os critérios de qualidade e a conformidade das entregas previstas no PGP. O cronograma é monitorado e atualizado. Os riscos já identificados são monitorados, e novos riscos são elencados. Erros e acertos obtidos durante a execução do projeto deverão ser documentados como lições aprendidas.

No **Encerramento** do projeto é formalizada a entrega do produto ou serviço e é oficializado o encerramento da fase ou do projeto. O Gerente do Projeto certifica que todas as atividades do projeto foram adequadamente concluídas. Os contratos abertos com empresas terceirizadas devem ser finalizados. O documento de lições aprendidas deve ser atualizado.

3.4. Operações

Operações são ações continuadas, repetitivas e que geram sempre o mesmo resultado, a exemplo de um processo fabril. Operações em algum momento podem ser confundidas com projetos por possuir atividades semelhantes (produção de um bem ou serviço), porém, um projeto (conforme sua própria definição) possui um fim definido apesar de seu resultado muitas vezes ser a produção de um bem ou serviço, porém, quando o projeto alcança seu objetivo final ele é encerrado, uma operação, por sua vez, pode dar continuidade à produção sequencial do produto do projeto por tempo indeterminado.

3.5. Projetos x Operações (Diferenciação entre Projeto e Atividade Funcional)

Projetos e operações confundem-se do ponto de vista das atividades porque ambos alocam pessoas, têm prazos para suas atividades e visam atingir um resultado. Porém, as operações têm suas ações repetidas ao longo tempo, dando vida e continuidade a um processo. Os projetos, por sua vez, possuem entregas variadas para alcançar um propósito, que é o objetivo final para o qual o projeto foi concebido. Há um fim determinado para o projeto que se dá quando o produto ou serviço para o qual foi criado é aceito, ou quando o projeto, por alguma razão, é cancelado. Operações são realizadas repetidas vezes dentro do processo definido de modo que, se forem interrompidas ou cessarem, sinalizem problemas de produção ou apenas a descontinuidade de sua execução por interesse da organização.

3.6. Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é um método definido para garantir o sucesso de um projeto e utiliza ferramentas, conhecimento, técnicas e habilidades para planejamento e condução de projetos. Baseia-se na Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) da organização conforme seu nível de maturidade em planejar, conduzir e monitorar projetos e é aprimorado de acordo com o grau e nível de maturidade da organização em Gerenciamento de Projetos.

Os métodos mais conhecidos em Gerenciamento de Projetos atualmente são os definidos pelo PMI, através de seu guia de melhores práticas (PMBOK), atualmente na 5ª edição, e o *framework* PRINCE 2 (com suas versões *Foundation*, *Practitioner* e *Professional*).

3.7. Escritório de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Office*) é uma entidade organizacional responsável por manter as melhores práticas de Gerenciamento de Projeto, definindo padrões, guias e *templates*. É responsável por conduzir os projetos de forma integrada, contribuir para seu alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição e promover a visibilidade das vantagens do gerenciamento efetivo de projetos. Além disso, o EGP fornece informações de execução dos projetos à administração, realiza e/ou promove a capacitação e treinamentos em gestão (mentoring e *coaching*), cria e mantém documentos padronizados para os Gerentes de Projetos.

3.8. Gerenciamento de Programas e Portfólio

O Gerenciamento de Programas realiza o controle de um conjunto de projetos, subprogramas e atividades relacionados entre si. O gerenciamento, de forma integrada, possibilita obter benefícios estratégicos e de controle, tais como aproveitamento de equipes e diminuição de custos e prazos que não seriam obtidos se fossem gerenciados separadamente.

Já um portfólio é o conjunto de todos os projetos e programas de uma área ou organização os quais podem estar ou não relacionados entre si. Seu objetivo é facilitar o controle efetivo das ações para atender às necessidades estratégicas organizacionais. Dentro do Gerenciamento do Portfólio, são realizadas a identificação, a seleção e a priorização dos projetos. Uma vez priorizados os projetos, a execução é autorizada através do balanceamento da capacidade do Escritório de Projetos de executar as atividades.

Alguns dos benefícios de um Gerenciamento de Portfólio:

- Administrar melhor os riscos dos projetos;
- Evitar excesso de projetos executados simultaneamente;
- Impedir que recursos caros sejam utilizados em projetos de baixa prioridade;
- Incentivar o engajamento da Alta Administração no Gerenciamento de Projetos;
- Obter a visão geral da situação dos projetos;
- Oferecer apoio para a tomada de decisão;
- Permitir a visão da interdependência entre projetos;
- Priorizar projetos de acordo com o interesse da organização;
- Promover a Governança;
- Reduzir o número de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico;
- Validar se os projetos estão alinhados com a estratégia.

4. Papéis e Responsabilidades

Papéis, em Gerenciamento de Projetos são cometidos às pessoas ou grupos de pessoas que possuem algum nível de influência e/ou interação com as atividades de um projeto. Para cada papel, é atribuída uma responsabilidade ou nível de influência no projeto. Nesse contexto, os papéis e responsabilidades que existem são os seguintes:

4.1. Escritório de Projetos – EGP-TIC

Papel:

Centralizar, avaliar e coordenar projetos, promovendo a visibilidade do desempenho dos projetos sob sua responsabilidade.

Responsabilidades:

- Definir diretrizes para o Gerenciamento de Projetos;
- Desenvolver e implementar metodologia para o Gerenciamento de Projetos;
- Comunicar e garantir a disponibilidade de informações acerca dos projetos, promovendo a visibilidade às partes interessadas;
- Consolidar informações acerca dos projetos e reportar sua situação;
- Prestar suporte aos Gerentes de Projeto quanto ao uso da metodologia, ao Gerenciamento de Projetos e às ferramentas de gerenciamento;
- Monitorar o planejamento e propor alterações necessárias para que o projeto atinja seus objetivos;
- Monitorar o desempenho dos projetos e propor ações corretivas, caso necessário;
- Promover treinamento e disseminação do conhecimento.

Membros da equipe do EGP-TIC:

- Gerente do EGP-TIC;
- Gerente do Portfólio de Projetos;
- Gerente do Projeto;
- Analista de Demandas;
- Equipe de Planejamento da Demanda.

4.2. Gerente do EGP-TIC

Papel:

Liderar e representar o Escritório de Projetos em reuniões e guiar toda a equipe do Escritório.

Responsabilidades:

- Liderar a equipe do EGP-TIC;
- Representar o EGP-TIC nas reuniões;
- Apoiar o Gerente do Projeto em questões mais complexas;
- Escalar problemas e questões relacionadas a conflitos no portfólio de projetos e outras ações que exijam a convocação do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC.

Competências:

- Coaching;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.3. Gerente do Portfólio de Projetos do EGP-TIC

Papel:

Executar as ações necessárias ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios. No caso do TRT da 16ª Região, as tarefas incluem: Identificar, priorizar e controlar projetos e programas para atingir os objetivos do planejamento estratégico da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC.

Responsabilidades:

- Reportar-se à Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC);
- Organizar e participar das reuniões estratégicas de Portfólio de Projetos de TI do CGTIC;

- Realizar reuniões periódicas com os gerentes de projetos para verificar o andamento dos Projetos do Portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolem sua alçada;
- Estabelecer e manter infraestrutura e sistemas apropriados para apoiar os processos de Gerenciamento de Portfólio;
- Coordenar a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os Gerentes de Projetos.

Competências:

- Coaching;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.4. Gerente do Projeto (Scrum Master)

Papel:

Coordenar as ações necessárias à realização do projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, ele assumirá o papel do Scrum Master. Dependendo das características do projeto, o Gerente do Projeto pode ser indicado pela área demandante. Neste caso, o EGP-TIC deve verificar sua capacidade de Gerenciamento de Projetos, conhecimento da metodologia e fornecer o suporte necessário que ele por ventura necessite.

Responsabilidades:

- Planejar e gerenciar o projeto sob sua responsabilidade;
- Definir estratégias de implementação;
- Definir e gerenciar os recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários à implementação do projeto;
- Monitorar os resultados alcançados, adotando medidas para que o projeto seja concluído dentro do planejado;
- Relacionar-se com as partes interessadas no projeto sob sua responsabilidade, de forma a garantir sua viabilidade (incluindo fornecedores);
- Gerenciar o planejamento e orçamento do projeto;
- Acompanhar os Indicadores de Desempenho do projeto;

- Fazer os ajustes necessários durante o desenvolvimento do projeto;
- Agir para mitigar riscos inerentes ao projeto;
- Distribuir e negociar metas com a equipe do projeto, incentivando o alcance dos resultados;
- Gerenciar conflitos com a equipe do projeto, bem como com as outras áreas interessadas;
- Reportar a situação do projeto ao Patrocinador da CTIC e ao Escritório de Projetos;
- Manter o sistema com informações atualizadas acerca do andamento do projeto;
- Manter atualizados os documentos pertinentes;
- Propor melhorias na MGP;
- Responder pelas ações e resultados do projeto.

Competências:

- Coaching*;
- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- Construção de confiança;
- Formação de times;
- Gerenciamento de conflitos;
- Influência;
- Liderança e habilidade de delegar;
- Motivação;
- Negociação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão;
- Orientação para resultados.

4.5. Equipe do Projeto (Time Scrum)

Papel:

Apoiar o Gerente do Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área que forneçam informações para a realização do projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, a “Equipe do Projeto” assumirá o nome de “Time Scrum” com a finalidade de manter os nomes frequentemente usados no *framework* Scrum.

Responsabilidades:

- Auxiliar o Gerente no planejamento do projeto;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área de negócio;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente do Projeto;
- Reportar ao Gerente do Projeto acerca do andamento das tarefas sob sua responsabilidade;
- Manter a documentação sob sua responsabilidade atualizada.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos;

- Formação de times;
- Motivação;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.

4.6. Analista de Demandas

Papel:

Filtrar as demandas que chegam ao Escritório de Projetos, realizando uma análise prévia das informações, entrando em contato com a área demandante e equipe técnica da CTIC, avaliando, classificando e controlando a demanda.

Responsabilidades:

- Reportar-se ao Gerente do Portfólio de Projetos;
- Organizar todas as demandas que entram no EGP-TIC;
- Classificar e detalhar as demandas;
- Comunicar às partes interessadas a situação da demanda.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecer e aplicar bem os conceitos de Gerenciamento de Projetos e de Demandas;
- Conhecer o catálogo de serviços;
- Conhecer as equipes da CTIC.

4.7. Equipe de Planejamento da Demanda

Papel:

Desenvolver um parecer técnico da demanda. Este parecer subsidiará o Gerente do Portfólio de Projetos na tomada de decisões se o DOD será tratado como Demanda ou Projeto. No caso de ser projeto, o parecer também ajudará na definição da categorização e priorização do projeto.

Responsabilidades:

- Auxiliar o Gerente do Portfólio de Projetos e o Analista de Demandas no entendimento do DOD;
- Oferecer a sua expertise técnica ou conhecimento da área técnica;
- Executar as tarefas designadas pelo Gerente do Portfólio de Projetos e Analista de Demandas.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento técnico especializado.

4.8. Área Demandante

Papel:

É a área funcional que será responsabilizada para executar uma determinada demanda, que não foi classificada como projeto pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC.

Responsabilidades:

- Garantir a execução da demanda;
- Comunicar o demandante do andamento da demanda.

Competências:

- Comunicação;
- Capacidade técnica para executar a demanda.

4.9. Patrocinador Demandante

Papel:

Gerir a área demandante do projeto.

Responsabilidades:

- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Intermediar com a Alta Administração em favor do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na Gestão de Conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado.

Competências:

- Poder de Influência;
- Tomada de decisão;
- Conhecimento aprofundado da sua área de negócio.

4.10. Demandante (Product Owner)

Papel:

Fornecer aspectos funcionais da demanda. Ele deverá fazer parte da Equipe do Projeto. Se a metodologia adotada for a Ágil, o Demandante assumirá o papel do *Product Owner* – PO.

Responsabilidades:

- Fornecer conhecimentos acerca da visão, regras e requisitos do negócio, bem como os aspectos funcionais da solução;
- Fornecer informações legais;
- Fornecer informações sociais, ambientais e culturais que definam os requisitos que a solução deve atender.

Competências:

- Comunicação;
- Conhecimento aprofundado do negócio;
- Orientação para resultados;
- Percepção da estratégia, da política e da cultura empresarial;
- Tomada de decisão.

4.11. Patrocinador da CTIC

Papel:

Gerir a área de TIC.

Responsabilidades:

- Atuar em estratégias de ações do projeto;
- Intermediar com a Alta Administração em favor do projeto;
- Fornecer o apoio institucional necessário ao desenvolvimento do projeto;
- Negociar a liberação de recursos humanos, financeiros e materiais para o projeto;
- Atuar na gestão de conflitos com as partes interessadas no projeto;
- Sempre que solicitado, participar de reuniões que envolvam mudanças no escopo, custo ou prazo;
- Acompanhar o andamento e os resultados do projeto sob sua responsabilidade;
- Avaliar e aprovar artefatos do projeto, quando solicitado.
-

Competências

- Poder de Influência;

- Tomada de decisão;
- Conhecimento aprofundado da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC.

4.12. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – CGTIC

Papel:

Instituir, orientar, propor, definir e promover ações inerentes à área de Tecnologia da Informação.

Responsabilidades:

- Definir questões, conflitos e decisões relevantes acerca do rumo a ser tomado;
- Definir os critérios de seleção dos projetos;
- Definir a priorização dos projetos no portfólio;
- Fornecer as medidas administrativas e orçamentárias que viabilizem a execução dos projetos;
- Aprovar a metodologia de Gerenciamento de Projetos e suas alterações.

Competências

- Poder de Influência;
- Tomada de decisão;
- Conhecimento aprofundado do negócio.

4.13. Responsável pela Aquisição e Contratação

Papel:

O Responsável pela Aquisição e Contratação (área ou pessoa) é o encarregado por conduzir o processo administrativo de aquisição e contratação no TRT. Poderá ser demandado pelo Gerente de Projetos para que conduza a aquisição de algum item (produto ou serviço), necessário para atender à uma necessidade do projeto.

O Responsável pela Aquisição e Contratação, por sua vez, orientará o Gerente de Projeto sobre o processo administrativo vigente, indicando os insumos necessários para que seja realizada a contratação.

Responsabilidades:

- Executar o processo administrativo de aquisição e contratação;
- Indicar e orientar o gerente de projetos, sobre os insumos necessários para que a aquisição seja promovida.

- Informar o andamento do processo de aquisição e contratação.

Competências

- Conduzir processo administrativo;
- Domínio sobre os trâmites legais para contratação e aquisição no TRT;
- Conhecimento de normas como a resolução CNJ nº 182/2013, IN 04, lei nº 8.666, e outras vigentes, específicas e necessárias para promover a aquisição.

4.14. Matriz de Responsabilidade – RACI

A seguir é apresentada a Matriz RACI da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, onde:

R	Responsável pela execução	<input type="checkbox"/> É efetivamente quem trabalha na atividade.
A	Autoridade para aprovar	<input type="checkbox"/> É o responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue; <input type="checkbox"/> Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada; <input type="checkbox"/> Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.
C	Consultado	<input type="checkbox"/> Quem deve ser consultado durante a execução da atividade; <input type="checkbox"/> A informação fornecida agrega valor e/ou é essencial para a implementação.
I	Informado	<input type="checkbox"/> Quem deve ser informado acerca do progresso da execução da atividade; <input type="checkbox"/> Não precisa estar envolvido no processo de tomada de decisão.

Matriz RACI – Metodologia Tradicional

Fase	Atividade	EGP-TIC	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Demandante	Patrocinador Demandante	Patrocinador da CTC	CGTIC
Iniciação	Definir Gerente do Projeto	R	C	-	-	I	A	-
	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP)	I	R/A	-	C	I	I	-
	Validar o TAP	R/A	C	-	I	I	I	-
	Aprovar o TAP	I	C	-	I	I	R/A	-
	Realizar reunião de abertura (<i>Kick-off Meeting</i>)	I	R/A	-	I	I	C	-
Planejamento	Formar a equipe	I	R/A	-	I	I/R	I/R	-
	Analisar as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	I	R/A	R	-	I	I	-
	Detalhar o escopo	I	R/A	R	C	I	I	-
	Elaborar a EAP e o Dicionário da EAP	I	R/A	R	C	I	I	-
	Elaborar o cronograma	I	R/A	R	C	I	I	-
	Identificar os Riscos	I	R/A	R	C	I	I	-
	Planejar o orçamento	I	R/A	R	C	I	I	-
	Planejar a comunicação	I	R/A	R	C	I	I	-
	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)	I	R/A	R	I	I	C	-
	Analisar o PGP	R/A	C	I	-	I	I	-
	Validar o PGP	I	C	I	C	R/A	I	-
Aprovar o PGP	I	C	I	I	I	R/A	-	
Execução	Executar o projeto	I	R/A	R	C	I	I	-
Monitoramento e	Monitorar e controlar o projeto	I	R/A	R	I	I	I	-

Controle	Elaborar Relatório de Desempenho do Projeto	I	R/A	R	-	I	I	-
	Registrar Solicitação de Mudança	I	R/A	I	I	-	-	-
	Elaborar Parecer Técnico da Mudança	I	R/A	R	-	-	-	-
	Analisar a Requisição de Mudança	R	C	C	C	-	-	-
	Aprovar Solicitação de Mudança interna da CTIC	I	C	C	I	-	R/A	-
	Aprovar Solicitação de Mudança – Demandante	I	C	I	C	R/A	C	-
	Executar a Mudança	C	R/A	R	I	I	I	-
Encerramento	Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	I	R/A	C	I	-	-	-
	Elaborar e Aprovar Termo de Aceite	I	C	I	R	R/A	I	-
	Elaborar Termo de Encerramento do Projeto - TEP	I	R/A	C	I	-	-	-
	Aprovar Encerramento do Projeto	C	C	I	R	R/A	R	-
	Realizar Reunião de Lições Aprendidas	C	R/A	R	C	I	I	-
	Encerrar o Projeto ou Fase do Projeto	I	R/A	I	I	I	I	-

Matriz RACI – Metodologia Ágil

Fase	Atividade	Scrum Master (Gerente do Projeto)	Time Scrum (Equipe do Projeto)	Product Owner – PO (Demandante)
Iniciação	Elaborar Quadro Canvas do Projeto	R/A	R	R
Planejamento	Apoiar PO no Planejamento do Produto	R	C	A
	Criar o Backlog do Produto	C	C	R/A
	Criar Gráfico Burndown do Produto	C	C	R/A
	Garantir Reunião de Planejamento da Sprint de forma Ágil	R/A	R	R
	Criar o Backlog da Sprint	C	R/A	R
	Criar o Gráfico Burndown da Sprint	C	R/A	C
Execução	Executar as atividades da Sprint	C	R/A	I
Monitoramento e Controle	Realizar as Reuniões Diárias	R	R/A	C
	Atualizar Gráfico Burndown da Sprint	I	R/A	I
	Apoiar o andamento da Sprint retirando Impedimentos	R/A	C	R
Encerramento	Realizar Reunião Sprint	C	R	R/A
	Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto	R/A	C	I
	Elaborar e Aprovar Termo de Aceite	I	I	R/A
	Realizar Reunião de Retrospectiva da Sprint	R/A	R	R
	Encerrar Projeto	R	C	A

5. Mensuração de Projetos e Artefatos Obrigatórios

Caberá ao EGP-TIC estabelecer os critérios e as classificações para definição do tamanho de um projeto e, conseqüentemente, dos artefatos obrigatórios. Sendo que, qualquer um dos índices de mensuração poderá ser modificado à medida que a maturidade do escritório for aumentando, ou outros fatores.

Para a mensuração do tamanho do projeto foi definido artefato Cálculo de Mensuração de Projetos (CMP) conforme o seguinte modelo de exemplo:

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
CÁLCULO DE MENSURAÇÃO DE PROJETO				
Código / Sigla: _____				
Nome do Projeto: _____				
Líder de Projeto: _____				
Tamanho: Médio				Graduação
				2,2
Critérios de definição do tamanho do projeto				
Nº	Critério	Classificação	Tamanho	Peso
1	Complexidade	Alta Complexidade	Grande	3
2	Custo	Acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil Reais)	Grande	3
3	Tempo	De 1 (um) a 6 (seis) meses	Médio	2
4	Quantidade de servidores	Acima de 10 (dez)	Grande	3
5	Participação de recurso externo	Não	Pequeno	1
6	Interligação entre os projetos	Não possui integração com outros projetos	Pequeno	1

Parâmetros para mensuração do projeto		
Critérios	Classificação	
	Tamanho	Peso
Complexidade		
Baixa Complexidade	Pequeno	1
Média Complexidade	Médio	2
Alta Complexidade	Grande	3
Custo		
Até R\$ 80.000,00 (oitenta mil Reais)	Pequeno	1
De R\$ 80.000,01 (oitenta mil Reais e um centavo) a R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil Reais)	Médio	2
Acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil Reais)	Grande	3
Tempo		
Até 30 (trinta) dias	Pequeno	1
De 1 (um) a 6 (seis) meses	Médio	2
Acima de 6 (seis) meses	Grande	3
Quantidade de servidores		
De 1 (um) a 5 (cinco)	Pequeno	1
Entre 6 (seis) e 10 (dez)	Médio	2
Acima de 10 (dez)	Grande	3
Participação de recurso externo		
Não	Pequeno	1
Sim	Grande	3
Interligação entre os projetos		
Não possui integração com outros projetos	Pequeno	1
Possui integração com um projeto	Médio	2
Possui integração com mais de um projeto	Grande	3
Interligação com Órgãos Externos		
Não possui integração com Órgão Externo	Pequeno	1
Possui integração com um Órgão Externo	Médio	2
Possui integração com mais de um Órgão Externo	Grande	3

Artefatos a serem elaborados por tamanho de projeto				
Informação	Documento	Pequeno	Médio	Grande
Demanda	DOD – Documento de Oficialização da Demanda	X	X	X
Assuntos de Reunião	ATA – Atas de Reunião		X	X
Termo de Abertura do Projeto	TAP – Termo de Abertura do Projeto	X	X	X
Termo de Aceite de Fase do Projeto	TAF – Termos de Aceite de Fase	X	X	X
Termo de Encerramento do Projeto	TEP – Termo de Encerramento	X	X	X
Declaração de Escopo e não Escopo	PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto	X	X	X
Premissas e Restrições			X	X
Representação gráfica da EAP				X
Dicionário da EAP				X
Cronograma de marco		X	X	X
Cronograma detalhado			X	X
Equipe do Projeto		X	X	X
Plano de Gerenciamento da Comunicação				X
Plano de Gerenciamento de Riscos			X	X
Plano de Gerenciamento de Custos				X
Fonte de Recurso do Projeto				X
Plano de Qualidade				X
Planilha de Lições Aprendidas	LAP – Lições Aprendidas			X
Relatório de Acompanhamento de Projeto	RDP – Relatório de Desempenho do Projeto		X	X
Fomulário de Requisição de Mudanças	RDM – Requisição de Mudança			X
Artefatos do Planejamento de Contratação	Documentos exigidos pela legislação vigente (se houver contratação)	X	X	X
Contratos		X	X	X
Ordem de Serviços		X	X	X
Termo de Encerramento do Contrato		X	X	X

6. Indicadores de Desempenho do Projetos

Projetos naturalmente demandam atenção constante em uma série de aspectos, uma vez que por mais que exista uma documentação descrevendo o produto/serviço a ser entregue, é fácil durante a vida do projeto os objetivos se perderem ou sair do controle.

Como medida de controle, o gerente de projetos deve usar a documentação produzida durante a fase de planejamento, e realizar inspeções de controle e monitoramento através do Relatório de Desempenho do Projeto (RDP).

Essa medida possibilita ao gerente de projetos realizar a comparação sobre o previsto em planejamento e o realizado na execução, dando-lhe a visão necessária para intervir e realizar ações de controle a fim de manter o projeto dentro do planejado.

O EGP-TIC estabelece que, para a realização dos indicadores de desempenho de um projeto, o gerente de projetos deve acompanhar durante a fase de execução a evolução dos seguintes indicadores:

Cronograma: a avaliação dos trabalhos previstos e realizados com base no cronograma, possibilita ao gerente de projetos constatar atrasos ou folgas em seu cronograma. Em situações de atraso ele poderá tomar as medidas cabíveis para colocar o projeto de volta ao planejado. Em ocasiões que se constante folga, poderá liberar recursos da atividade com folga ou designar esses recursos para outra tarefa.

Escopo: toda a etapa de planejamento procura fazer com que o escopo seja exaustivo na declaração daquilo que será feito, excluindo qualquer coisa que não será realizada no projeto. Cabe ao gerente de projetos garantir com que o escopo do projeto seja cumprido. Para isso, ele deve acompanhar a conclusão de todos os pacotes de trabalhos previstos durante a fase de execução do projeto.

Qualidade: a qualidade dos pacotes de trabalho é um item que exige classificação técnica para descrever os níveis de qualidade, assim como habilidades técnicas para medir se o pacote de trabalho alcançou ou não aquele índice pré-estabelecido. Para realizar essa validação, o gerente de projetos, ou integrante da equipe de projetos por ele designado, deve realizar a avaliação de qualidade com base no índice previsto e comparar com o nível alcançado.

Riscos: riscos são inerentes a todo projeto, porém todos eles devem estar sob controle ou no mínimo monitorados nos casos em que o risco não poderá ser controlado (greves, desastres, eventos de força maior). Há riscos em que a equipe de projetos sabe que irão ocorrer e outros que possuem baixa probabilidade de que ocorram. Independente da qualidade dos riscos, o gerente de projetos deve manter um controle sobre os riscos que ocorrem ou que podem ocorrer em um projeto. Para isso, durante toda a fase de execução do projeto ele irá acompanhar os riscos correntes e manter gerenciável os demais riscos fazendo a mitigação, transferência, eliminação ou aceitação de riscos que o projeto pode absorver.

7. Documentação

Todos os documentos relacionados ao projeto devem seguir as seguintes regras:

7.1. Siglas e Documentos do Projeto

O EGP-TIC fornece o modelo de documentação padrão que deve estar presente nos projetos, e que serão alimentados durante a evolução do ciclo de vida do projeto. Projetos possuem documentação específica que são utilizadas para promover: Formalizações, alinhamento de expectativas, previsibilidade de ações, planejamento, registro histórico. Documentos padrões do EGP-TIC no Gerenciamento de Projetos:

Sigla	Documento	Descrição
ATA	Ata de Reunião	Artefato no qual são registrados os assuntos abordados e as ações a serem tomadas em uma reunião.
CMP	Cálculo de Mensuração de Projetos	Artefato que auxilia o EGP-TIC a classificar o tamanho de um projeto e os artefatos obrigatórios.
DOD	Documento de Oficialização da Demanda	Este artefato é o ponto único de abertura de uma demanda para o EGP-TIC. Tem como principal objetivo padronizar a abertura de uma demanda, facilitando a compreensão e a mensuração da necessidade do demandante.
LAP	Lições Aprendidas	Artefato no qual são documentadas as principais lições aprendidas durante a execução do projeto. É escrito tudo que funcionou, para ser repetido em outros projetos, bem como tudo que não funcionou e a solução para que o ocorrido não se repita em outros projetos.
PCP	Painel de Controle do Portfólio de Projetos	Artefato através do qual o Gerente do Portfólio de Projetos terá uma visão global de todos os projetos que estão em execução, permitindo um controle efetivo e tomada de decisão.
CPP	Planilha de Categorização e Priorização de Projetos	Artefato no qual são cadastrados todos os projetos, permitindo assim a utilização de critérios de categorização e priorização do EGP-TIC, permitindo que os projetos com os maiores benefícios sejam executados com maior prioridade.
PTD	Parecer Técnico do DOD	Artefato que avalia a viabilidade técnica da demanda de projeto.
PGA	Plano de Gerenciamento Ágil	Artefato em formato de planilha onde serão cadastradas e atualizadas as informações sobre o planejamento, execução e monitoramento dos projetos que seguirão a metodologia ágil.
PGP	Plano de Gerenciamento de Projeto	Artefato que concentra todos os planos para um gerenciamento efetivo do projeto. Nele são encontrados os planos de gerenciamento do escopo, do tempo, da qualidade, de recursos humanos, da comunicação, engajamento das partes interessadas, riscos de problemas e mudanças.

RDP	Relatório de Desempenho do Projeto	Artefato de apresentação do andamento do projeto em um determinado período, facilitando o acompanhamento do percentual concluído das tarefas e as datas previstas para a entrega, bem como os riscos e problemas que podem ocorrer ou estão acontecendo no momento do relatório.
RDM	Requisição de Mudança	Toda requisição de mudança que impacte significativamente no escopo, custo, tempo ou qualidade do projeto deve ser realizada através do artefato "Requisição de Mudança". Este artefato contém uma descrição detalhada do motivo da mudança, o impacto no projeto e um parecer técnico acerca da solução da mudança.
TAP	Termo de Abertura do Projeto	Artefato através do qual é autorizado o início de um novo projeto. Nele o Gerente do Projeto descreve a justificativa e o objetivo, indica quais objetivos estratégicos serão alcançados com a realização do projeto, define o seu escopo inicial, bem como suas premissas e restrições. Este artefato cria: Cronograma com os principais marcos; lista de riscos previamente identificados; além de uma lista inicial composta pelos principais envolvidos no projeto.
TAF	Termo de Aceite de Fase ou Produto	Artefato que a área demandante deve entregar ao Gerente do Projeto logo após a homologação da entrega de uma fase ou produto, informando se a entrega foi aceita, aceita com ressalvas ou rejeitada.
TEP	Termo de Encerramento do Projeto	Artefato através do qual oficializa-se o encerramento de um projeto. Contém: Data do encerramento; tipo e justificativa desse; relação das entregas; lista de verificação dos artefatos do projeto e análise de sua eficácia e eficiência.
TEF	Termo de Entrega de Fase ou Produto	Artefato através do qual oficializa-se a entrega de fase ou produto para a área demandante iniciar o processo de homologação. Este artefato contém a relação dos produtos entregues, o prazo e os critérios de homologação definidos no PGP.

7.2. Regras de Nomenclatura dos Projetos

AA-numSequencial-SiglaUnidade-NomeResumido

Exemplo: 15-0135-NUPAG-ModuloFinanceiro.

- **AA:**
AA - Ano em que o Projeto foi Aberto.
- **numSequencial:**
Número Sequencial e único do EGP-TIC criado no momento em que um projeto foi identificado.
Sequencial de quatro dígitos: 0000; 0001; 0002.
- **SiglaUnidade:**
Sigla da Unidade demandante do projeto.
- **NomeResumido:**
Nome resumido do projeto, utilizado para identificar o objeto do projeto de forma intuitiva.

7.3. Regras de Nomenclatura de Documentos

numSequencial-SiglaDocumento-NomeResumido

Datas e versões estarão dentro do documento na seção “Histórico”.

Exemplo: 0135-TAP-ModuloFinanceiro.

numSequencial-SiglaDocumento-NomeResumido-AAAAMDD

Apenas nos casos em que um *template* é utilizado para gerar diversos artefatos, tais como Atas de Reunião, deve-se adicionar a data em que aconteceu a reunião que originou o documento.

Exemplo: 0135-ATA-ModuloFinanceiro-20150413.

□ *SiglaDocumento*

As siglas dos documentos podem ser lidas no item “Siglas e Documentos do Projeto” deste Capítulo.

7.4. Versionamento

O controle de versionamento ficará dentro do artefato, na seção “Histórico de Revisão”, seguindo os seguintes critérios:

Versão Principal do Documento

Abrange as mudanças estruturais e estáveis na arquitetura e conteúdo do documento para refletir mudanças críticas, tais como, mas não limitadas ao escopo do projeto e reconstrução do cronograma que mudem diversos marcos *e/ou deadlines* após aprovação.

Toda versão de entrega do artefato deverá ser versionada para um número inteiro.

Exemplo: Versão 3.0.

Versão Secundária do Documento

Abrange as mudanças de atualização do conteúdo devido à evolução gradativa do projeto, tais como, mas não limitadas à correção de textos, adição de conteúdo e alterações de *layouts* que não impactem a metodologia.

Todas as versões intermediárias do documento que ainda não foram entregues serão versionadas por números com casas decimais.

Exemplo: Versão 2.4.

Observações:

1. Alterações no escopo e não escopo do projeto, com exceção de correções gramaticais, não podem ser consideradas versões secundárias.

7.5. Regras para salvar os documentos no ambiente de colaboração (estrutura de diretórios)

Todos os documentos deverão ser salvos em seus respectivos diretórios, seguindo a nomenclatura definida neste capítulo.

Apenas o Gerente do Projeto e seu substituto terão permissão de criação de diretórios e subdiretórios. Os demais membros da equipe terão permissão apenas de edição dos documentos. Membros externos terão acesso à leitura conforme autorização do Gerente do Projeto.

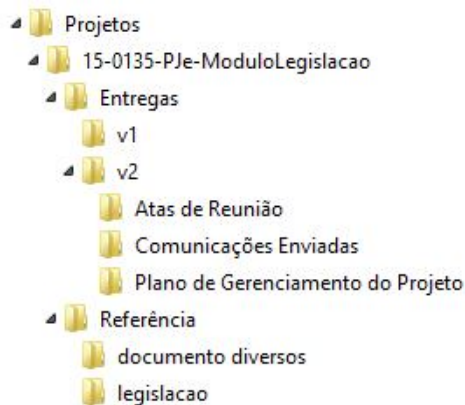
A estrutura de diretórios seguirá:

- **Referência:** Contém documentos que não pertencem aos entregáveis da MGP, contudo, subsidiam conhecimentos úteis para a execução do projeto. Subdiretórios poderão ser criados livremente.
- **Entregas:** Contém todos os documentos que pertencem aos entregáveis da MGP. Os subdiretórios deverão ser criados apenas se os artefatos exigirem agrupamento.

Exemplos de subdiretórios:

Atas de Reunião;
Comunicações Enviadas;
Comunicações Recebidas.

Exemplo de estrutura de diretórios:



Após a entrega de um artefato do projeto, este deve ter sua permissão de escrita bloqueada, garantido a integridade da informação que será conferida e aprovada pela área cliente. Caso seja necessária alguma alteração, o documento obrigatoriamente deve ser versionado.

Após a conclusão efetiva do projeto (encerramento), toda a estrutura do projeto deverá ser apenas de leitura, não permitindo alterações.

Caso seja necessário fazer algum tipo de alteração após o encerramento do projeto, deverá ser precedida de autorização do EGP-TIC.

Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicações – CTIC
Escritório de Projetos – EGP-TIC
TRT 16ª Região

Av. Senador Vitorino Freire, Nº 2001
Areinha – São Luís – Maranhão
CEP 65030-015

(98) 2109-9406
egp-tic@trt16.jus.br

32

Confira a autenticidade deste documento em <http://www.trt16.jus.br/validardocumento>

Identificador de autenticação: 1001562.2016.000.30853 Seq. null - p. 32 de 132

8. Ferramentas de apoio ao Gerente do Projeto

Este capítulo trata de sugestões de ferramentas de apoio ao gerenciamento efetivo de projeto (softwares). Não é pretensão limitar as ferramentas aos itens listados abaixo, apenas que sirvam de referência.

Ferramentas de gerenciamento de projetos (*softwares*) são necessárias para que se possa administrar o dinamismo de um projeto de forma eficiente e eficaz, monitorando e controlando cada processo de um projeto. Da mesma forma, permitir que o Gerente do Projeto ou o Gerente do Portfólio de Projetos possam controlar múltiplos projetos simultaneamente.

8.1. Gerenciamento do Projeto

Para criação de fases, cronogramas, alocação de recursos, sequenciamento de atividades, controlar os custos e o empenho de cada pessoa.

- Porta da Estratégia* – Software proprietário com interface web e em nuvem;
- Spider Project CPM* – Software gratuito;
- Microsoft Project* e o *Microsoft Project Server* (EPM) – Software proprietário;
- OpenProj* – Software gratuito e de código aberto;
- ProjectLibre* – Software gratuito e de código aberto;
- GP Web* – Versão simplificada pode ser obtida gratuitamente no *Portal do Software Público*.

8.2. Estrutura Analítica de Projetos (EAP)

Também conhecida pelo termo em inglês *Work Breakdown Structure* (WBS), é a decomposição do trabalho de um projeto em partes, em uma estrutura hierárquica com o objetivo de ter uma visão clara das entregas que serão realizadas ao longo do projeto.

- Spider Project CPM* – Software gratuito;
- WBS Schedule Pro* (antigo *WBS Chart Pro*) – Software proprietário;
- WBS Tool* – Online, gratuito;
- XMind* – Software gratuito.

8.3. Suíte de Escritório

Conjunto de ferramentas necessárias para edição de documentos, tais como: Textos; planilhas; apresentações e e-mails.

- Microsoft Office* – Software proprietário;
- OpenOffice* – Software gratuito;
- LibreOffice* – Software gratuito.

9. Técnicas de apoio ao Gerente do Projeto

Este capítulo trata de sugestões de técnicas de gerenciamento de projeto e elicitação de conhecimento necessárias para que o Gerente do Projeto execute suas atividades.

Não é pretensão limitar as técnicas e ferramentas aos itens listados abaixo, apenas que sirvam de referência.

9.1. Técnicas de elicitação de conhecimento

- **Benchmarking** - Consiste no processo de buscar formas alternativas de executar atividades específicas, observando como são implementadas em outra instituição, de forma a obter um aumento de desempenho.
- **Brainstorming** - Técnica de dinâmica de grupo em que é definido um tema para ser abordado e este é debatido em uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.
- **Análise de regras de negócio** – Elencar e descrever as políticas e as regras que direcionam as decisões em uma instituição.
- **Análise de decisão** – Técnica de tomada de decisão que examina as possíveis consequências de diferentes decisões, auxilia na tomada de uma decisão sob condições de incerteza.
- **Análise de documentos** – Estudo de qualquer documentação disponível que possa fornecer informações relevantes.
- **Estimativa** – Técnica de estimativa procura prever o custo e esforço necessários para medir o progresso de uma atividade. Entre as estimativas podemos citar a *técnica de Delphi* e a *estimativa de três pontos* (otimista, pessimista e mais provável).
- **Decomposição funcional** – É a divisão de um problema grande ou muito complexo em funcionalidades ou entregas menores. O objetivo é garantir que o problema seja separado em subproblemas, tornando mais fácil o entendimento e gerenciamento. Exemplo de decomposição funcional: Gráfico da EAP.
- **Análise de interface** – Tem o objetivo de entender as fronteiras entre os aplicativos e suas funcionalidades através da análise de telas de um sistema ou outras interfaces.
- **Entrevistas** – Técnica de pergunta e resposta com o objetivo de obter informações junto a uma pessoa ou a um grupo.
- **Lições aprendidas** – Processo de documentar erros e acertos durante a execução de um projeto. O objetivo é não cometer os mesmos erros e repetir os acertos em projetos futuros.
- **Métricas e Indicadores de Desempenho** – Medir o desempenho de soluções e projetos. Os indicadores devem ser *SMART*: Relevantes; adequados; claros; quantificáveis e econômicos.
- **Modelagem Organizacional** – Descrever os papéis, responsabilidades e hierarquias existentes em uma organização, alinhando essas estruturas com as metas da organização. Exemplo: Organograma da instituição.

- **Modelagem de processos** – Descrever como pessoas ou grupos interagem ao longo de um período de tempo para desempenhar um trabalho. São atividades vinculadas por um fluxo de sequência. Exemplo: Diagramas de fluxo de negócio com as notações BPM.
- **Análise de riscos** – Um risco descreve um evento incerto que pode ter um efeito positivo ou negativo no objetivo do projeto. A análise de riscos envolve a compreensão dos níveis de tolerância a risco da organização, avaliação dos riscos e identificação das respostas.
- **Análise de Causa-Raiz** – Metodologia estruturada com o objetivo de descobrir a origem de um problema e os seus efeitos. Exemplos: os *diagramas de Espinha de Peixe (Ishikawa)* e *Os Cinco Por Quês*.

9.2. Planejamento de Escopo de Projeto

Projetos sempre nascem com um objetivo específico, porém não definido. É semelhante a uma excursão em que os viajantes sabem onde querem chegar, mas não sabem ainda como chegar ao destino.

O trabalho de planejamento de escopo em um projeto tem por meta investigar todos os itens necessários para que o objetivo do projeto seja alcançado, da maneira mais eficiente e gerenciável possível.

Nesse sentido, o planejamento de escopo estabelece tudo aquilo que será e o que não será executado em um projeto. Isso permite uma maior previsibilidade sobre o resultado dos trabalhos a serem executados, além de garantir uma maior aderência às expectativas das partes interessadas e ao sucesso do projeto como um todo.

O planejamento de escopo é feito pelo Gerente do Projeto, com o apoio de sua Equipe de Projetos (consultores, especialistas, partes interessadas envolvidas, etc.). Para tanto, são utilizadas diversas ferramentas de levantamento de escopo, cujo resultado deve ser registrado de forma clara e objetiva no Plano de Gerenciamento do Projeto, que somado a outros itens do PGP estabelecerão a linha de base do projeto. As técnicas utilizadas nesse planejamento são as mesmas das “Técnicas de Elicitação de Conhecimento” citadas no item acima.

9.3. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou *Work Breakdown Structure (WBS)* é uma representação gráfica em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis de todas as entregas do projeto. Fornece uma visualização hierárquica dos pacotes de trabalho, possibilitando um melhor acompanhamento pelo Gerente do Projeto e sua equipe, dos trabalhos que deverão ou estarão ocorrendo durante o projeto e é uma das principais ferramentas de gerenciamento descritas no PMBOK 5ª Edição.

A EAP tem como base a documentação do escopo do projeto, onde o Gerente do Projeto e sua equipe agrupam em pacotes de trabalhos, todas as atividades do escopo a serem executadas até

a conclusão do projeto, colocando cada pacote de trabalho em uma estrutura hierárquica de execução no gráfico da EAP.

A figura abaixo ilustra o exemplo de uma EAP.

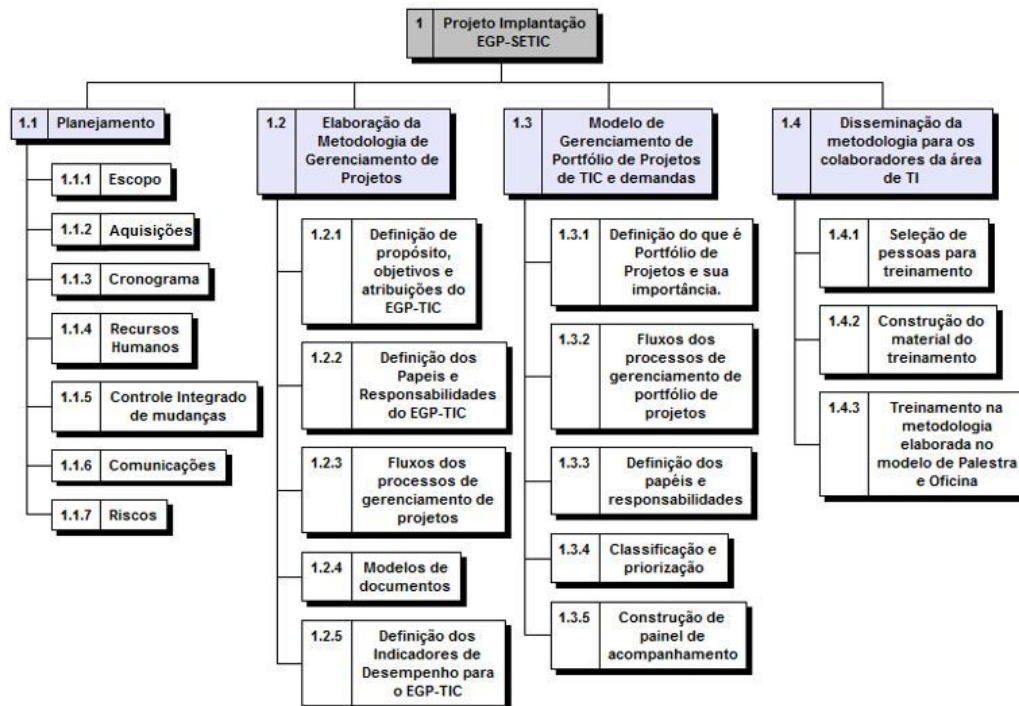


Figura 2: Exemplo de uma Estrutura Analítica de Projetos – EAP.

Observe que na EAP as atividades são numeradas e agrupadas em pacotes de trabalho de acordo com a sua afinidade. Por exemplo, no pacote de trabalho 1.1 Planejamento, temos as atividades relativas a ele como a elaboração do planejamento de Escopo, Aquisições, Cronograma, etc.

A definição do pacote de trabalho segue a regra 8-80, segundo a qual cada pacote deve possuir um esforço mínimo de 8 (oito) horas e máximo de 80 (oitenta) horas para ser executado. Sendo assim, quando um pacote excede o esforço estimado de 80 (oitenta) horas de duração, é recomendado que o pacote seja subdividido até que suas atividades não ultrapassem as 80 (oitenta) horas. Essa medida visa possibilitar um melhor gerenciamento, uma vez que por diversas experiências em projetos de vários níveis de complexidade, haver a constatação de que a gestão em pacotes de trabalho com mais de 80 (oitenta) horas não ter trazido o retorno e benefício esperados.

Como ferramenta auxiliar à EAP, existe o Dicionário da EAP, que é um documento que descreve em maiores detalhes cada pacote de trabalho constante na EAP.

9.4. Técnicas de Planejamento do Cronograma

A etapa de planejamento de cronograma é aquela em que o Gerente do Projeto e sua equipe já sabem o que deve ser feito uma vez que se espera já ter o escopo bastante consolidado. O Planejamento do Cronograma usa como fonte principal o escopo já consolidado, porém, utiliza com igual importância outras fontes como o planejamento de riscos e recursos humanos.

O Planejamento do Cronograma analisa e elabora o sequenciamento das atividades dos trabalhos de execução do projeto, possibilitando definir um cronograma claro, planejado e controlado de toda a fase de execução do projeto.

Há diversas ferramentas e softwares no mercado voltados para o planejamento do cronograma, mas, essencialmente, o cronograma pode ser elaborado em uma planilha eletrônica, por exemplo, além é claro de utilizar outras ferramentas que mostraremos logo a seguir.

O conjunto de ferramentas e técnicas de gerenciamento de cronograma possibilita ao Gerente do Projeto obter uma maior clareza acerca dos trabalhos a serem executados, além de permitir maior controle sobre diversos aspectos do projeto.

Para ilustrar as técnicas e ferramentas do planejamento do cronograma, usaremos um cenário hipotético de construção de uma casa. Abaixo, seguem descrição das principais ferramentas que são utilizadas no Planejamento de Cronograma:

Decomposição: Quando temos a linha de base do escopo do projeto (formada pelo escopo, EAP e dicionário da EAP), sabemos o que o projeto deve executar, porém, a linha de base não é exaustiva na descrição de todas as atividades necessárias para completar um pacote de trabalho. Por exemplo, se na EAP temos o pacote "Levantar Parede", é na decomposição para elaboração do cronograma que diremos que será necessário cavar um buraco, colocar armação e despejar concreto para formar a base da parede, depois misturar cimento, assentar os tijolos um a um até certa largura e altura. Tudo isso leva tempo e é inviável registrar na EAP, pois torná-la-ia demasiadamente extensa. Portanto, a decomposição dos pacotes de trabalho possibilita a elaboração de um cronograma mais real. No caso do exemplo, podemos simplificar e dizer que "Levantar Parede" precisará das etapas "Criar Base" e "Assentar Tijolos".

Análise Estimativa de Duração das Atividades: Cada atividade de trabalho necessita de um esforço e tempo para ser concluída. O Gerente do Projeto, com apoio de sua equipe, determina uma duração estimada de cada atividade obtida na decomposição de atividades. De modo simples, o Gerente do Projeto pode, no exemplo da construção da casa, perguntar ao pedreiro que é um membro da equipe: Num dia perfeito, quanto tempo você acha que levaria para levantar essa

parede? E num dia de chuva, quanto tempo levaria? Com base nas respostas (uma otimista e outra pessimista), o Gerente calcula um tempo médio para duração da atividade da seguinte forma:

$$\text{Estimativa} = [(P + O) + 4MP] / 6$$

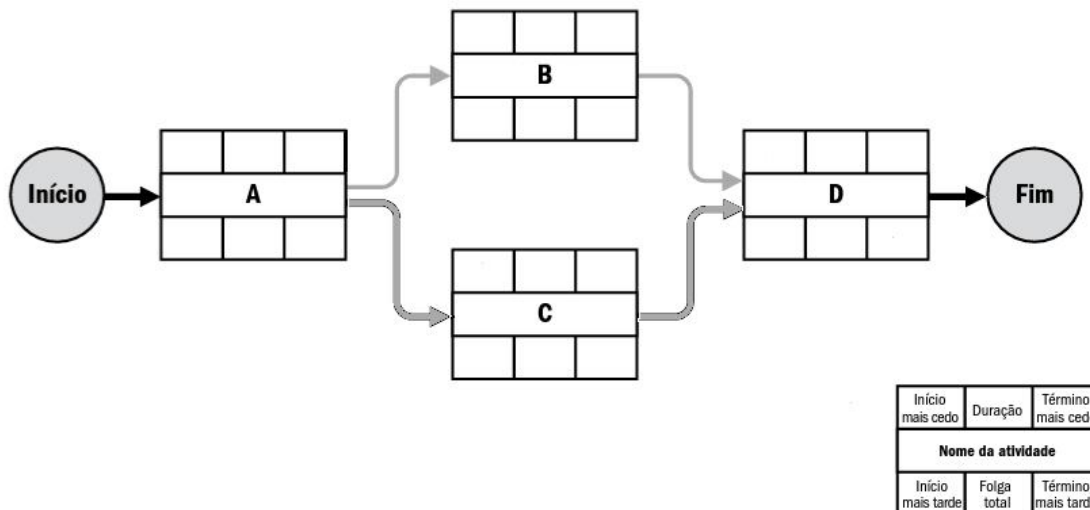
Onde: **P** = Previsão Pessimista;

O = Previsão Otimista;

MP = Previsão Mais Provável.

O resultado do cálculo dá uma estimativa em dias/horas mais precisa acerca da duração esperada da atividade.

Diagrama de Rede: Um diagrama de rede contém uma lista das atividades do projeto sequenciadas, com a descrição da atividade e sua duração estimada. Possibilita ao Gerente do Projeto calcular a duração estimada de diversas sequências de execução até o término, determinar as atividades críticas – aquelas que se falharem, comprometerão todo o cronograma - e também lidar com folgas no cronograma que são os tempos de espera sem trabalho que pode ocorrer entre uma atividade e outra. Um exemplo de diagrama de rede segue abaixo:



No diagrama acima temos quatro atividades: A, B, C, D. Cada atividade possui uma duração específica e estão sequenciadas indicando que para que B e C comecem, é necessário que A esteja concluída.

Podemos ilustrar e dizer que:

- Atividade A = Fazer a base;
- Atividade B = Instalar água e luz;
- Atividade C = Levantar parede;
- Atividade D = Colocar o teto.

Cada conjunto de atividade possui:

Início/Término mais cedo: Quando é estimado o início e finalização mais perto da atividade.

Início/Término mais tarde: Quando uma atividade depende de outra, ela pode ter um tempo de espera aceitável que é chamado de início ou término mais tarde.

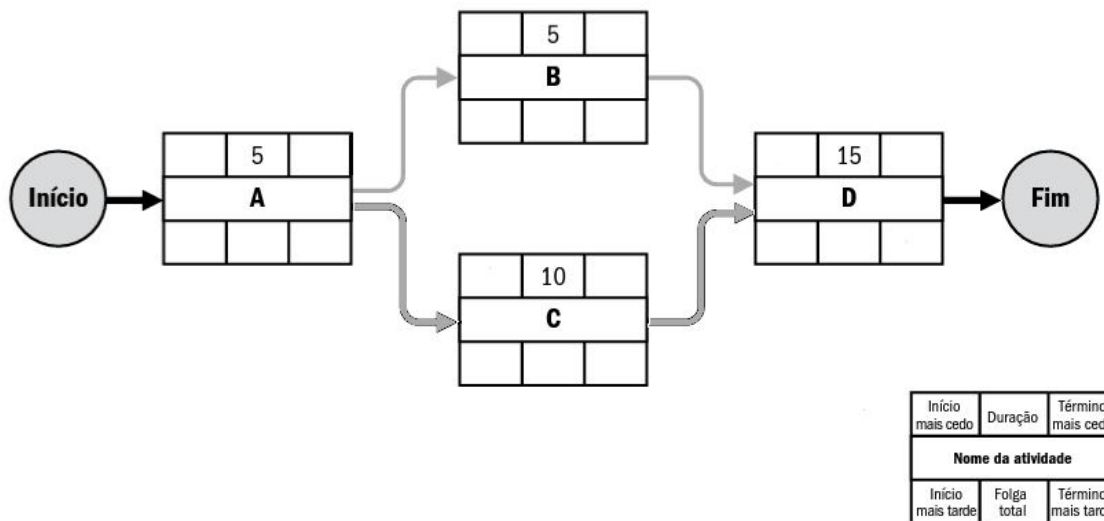
Duração: É a duração estimada da atividade.

Folga total: Quando se detecta que uma atividade pode aguardar o início de sua execução, é calculado um tempo de folga, calculado com base no "término mais tarde" – "duração estimada".

O modo de preenchimento do diagrama de redes é:

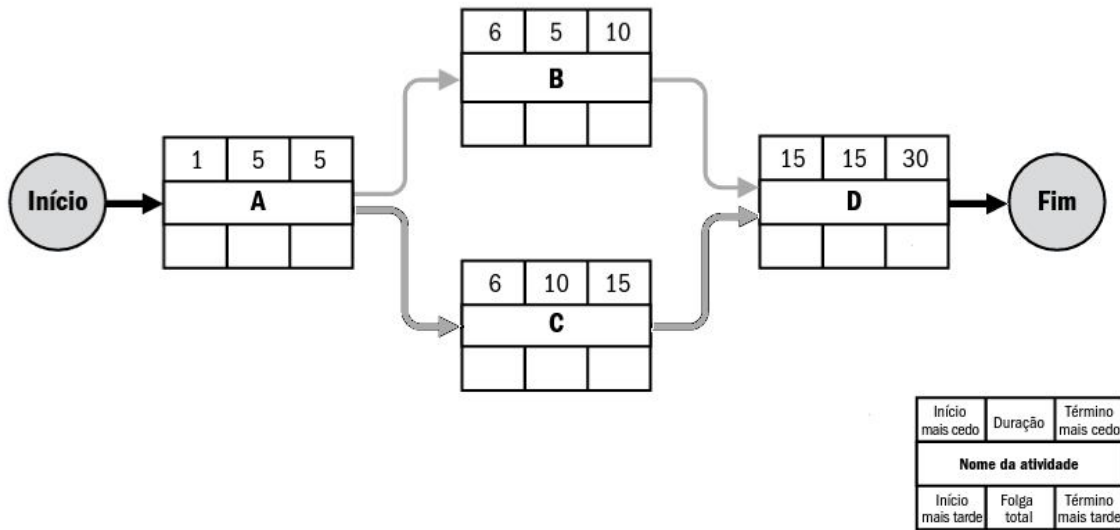
1º Inserir sequencialmente as atividades;

2º Inserir a duração estimada de cada atividade (em dias ou horas);

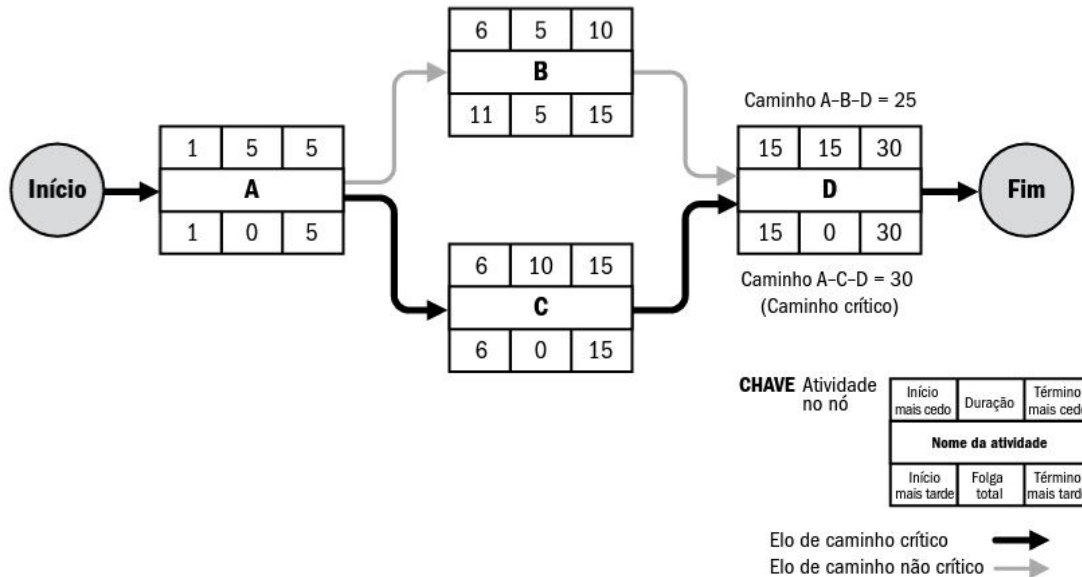


3º Colocar a data de início de cada atividade: Observe que o início de uma atividade em sequência é dado pela data final da atividade anterior. Desta forma, se iniciamos a atividade A (colocar a base) no dia 1, e a

atividade leva cinco dias para ser finalizada, as atividades B e C (levantar parede e instalar água/luz) começarão no dia 6.



4º Calcular a folga da atividade: O cálculo da folga é feito com a data do “término mais tarde” – “duração da atividade”. O término mais tarde só é obtido quando se chega ao último pacote de trabalho e é com base nele que serão obtidas as demais datas de término mais tarde. Observe que até o Passo 3 é feito um sequenciamento contínuo no cálculo de início e término mais cedo de cada atividade, e no Passo 4 fazemos o cálculo partindo do final do diagrama ao seu início, até obter o resultado conforme abaixo:



Nesse ponto, o Gerente do Projeto saberá que: O cronograma do projeto durará 30 (trinta) dias (que é o término mais tarde da última atividade do diagrama de rede).

Para alcançar a duração máxima de 30 (trinta) dias, o sequenciamento das atividades A – C – D não pode falhar, pois não há folga de tempo entre elas por serem dependentes uma da outra para que possam ser executadas (para colocar o Teto (D) é preciso que a base (A) e a parede (C) estejam feitas).

Observar que a atividade B – Instalar água/luz possui uma folga de cinco dias, ou seja, se essa atividade atrasar cinco dias não impedirá a entrega da casa no dia 30.

Esse caminho no qual não pode haver falhas (A – C – D no caso ilustrado) é chamado de *caminho crítico* do cronograma e é tido como um dos principais pontos de atenção no Gerenciamento de todo o cronograma.

9.5. Técnicas de Gerenciamento de Riscos

Riscos são inerentes a todo e qualquer projeto por uma série de razões: O escopo do projeto, o início não está bem definido, as garantias de recursos (humanos, infra, financeiros) podem ser incertas, a execução das atividades pode sofrer com eventos ou crises externas ao projeto, etc.

Desta forma, como riscos sempre estarão presentes de uma forma ou de outra, em maior ou menor grau em qualquer projeto, o Gerente do Projeto deve fazer com que os riscos sejam gerenciáveis, classificando-os, categorizando-os e definindo estratégias de respostas aos riscos.

Para se executar um Gerenciamento de Riscos, o Gerente do Projeto em conjunto com sua equipe, realiza um trabalho extensivo e o máximo exaustivo possível na detecção de riscos que podem impactar negativa ou positivamente o projeto. Na construção de uma casa, por exemplo, o risco de um temporal pode fazer com que uma parede recém-erguida seja derrubada, obrigando a sua reconstrução. Da mesma forma, pode haver a oportunidade de ocorrer uma promoção no fornecedor e o material de construção sair mais barato do que o esperado.

Sendo assim, o tratamento sugerido para o planejamento de riscos é:

1 – Identificar os riscos: O trabalho de identificação de riscos é feito em conjunto com a equipe do projeto, utilizando técnicas como brainstorming e parametrização na análise de possíveis riscos e oportunidades ao projeto.

2 – Quantificação e qualificação: Sabendo os riscos, é necessário quantificá-los e qualificá-los. Um projeto, por exemplo, pode ter cem riscos identificados, porém, nem todos terão uma probabilidade significativa de que virão a ocorrer. Com a qualificação dos riscos, é possível elencar aqueles mais prováveis, mantendo a atenção e controle de gerenciamento sobre eles e deixando os menos prováveis em segundo plano. Em uma construção, por exemplo, o risco de tempestade ou acidente é mais provável e necessita de maior atenção e controle do que um terremoto ou queda de avião no local da construção.

3 – Planejamento de respostas: Para cada risco é dado uma das seguintes possibilidades de respostas:

Mitigar: Quando um risco não pode ser evitado, mas pode ser minimizado.

Eliminar: Quando um risco pode e deve ser eliminado para que não comprometa o projeto.

Evitar: Quando o risco não pode ser eliminado mas pode ser evitado.

Aceitar: Quando não há meios de se evitar enfrentar o risco, é necessário aceitá-lo.

As respostas devem possuir um planejamento prévio e aprovado, condizente e possível de aplicação para cada risco identificado e qualificado.

Há, porém, a possibilidade de que ocorram riscos não previstos. Quando um risco não previsto ocorre, o Gerente do Projeto e sua equipe deve aplicar a análise qualitativa, planejar a resposta e aplicar a resposta ao risco.

9.6. Técnicas de Gerenciamento da Qualidade

Qualidade é o grau de valor esperado para um produto, serviço ou objeto. Em projetos, a preocupação com o nível de qualidade do produto do projeto é tão ou mais importante que garantir que o escopo do projeto seja atendido.

Por exemplo, é possível para um projeto de uma casa que ela seja entregue dentro do prazo, com o escopo esperado, com os custos dentro do orçamento, porém, com uma qualidade no acabamento muito abaixo do desejado. O projeto de um novo carro também pode atender aos critérios econômicos, de escopo, tempo e riscos, porém, sua utilização pode evidenciar diversas falhas de qualidade no projeto, gerando gastos com recall e desgaste com a imagem da fabricante.

Para um planejamento eficiente da qualidade, o Gerente do Projeto deve atentar-se a:

- Expectativas das partes interessadas: Alinhar as expectativas das partes interessadas quanto ao escopo do projeto, assim como dos níveis de qualidade esperados; é ponto inicial para um bom planejamento e controle sobre a qualidade.
- Métricas de qualidade: A seleção de métricas e ferramentas de medição da qualidade durante a fase de planejamento servirá de guia ao Gerente do Projeto para garantir a qualidade durante a execução do projeto.
- Monitoramento e controle: Inspeções, análise de amostras, check-list de verificação são ferramentas básicas utilizadas sistematicamente de acordo com o planejamento, durante os trabalhos do projeto, podendo gerar mudanças no cronograma, escopo e custos do projeto.

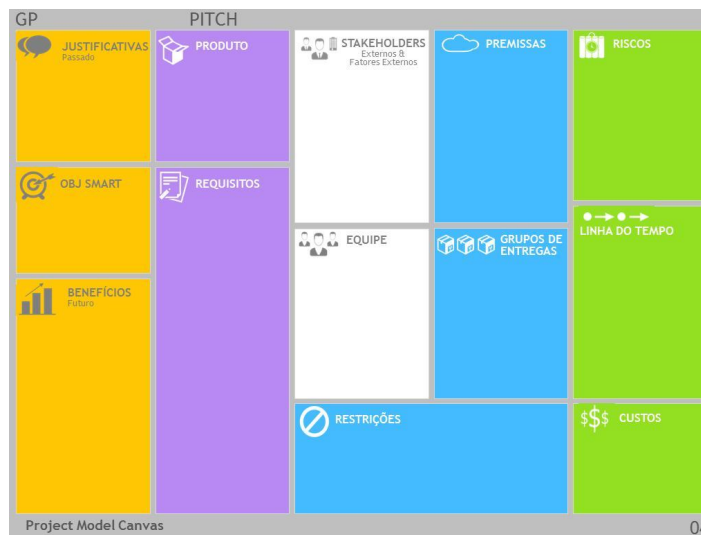
10. Técnicas de Gerenciamento de Projetos Ágil

10.1. Canvas do Projeto

É a representação visual do plano de Gerenciamento do Projeto, construído com a participação das diversas partes interessadas. Nesta técnica, o Gerente do Projeto e sua equipe fazem o protótipo do modelo mental do Projeto em um quadro físico, com divisões e suas tarefas inseridas ao longo do desenvolvimento do Canvas.

O Canvas tem pouquíssimas exigências (um bloco de post-it e uma folha A3) e seu objetivo é estabelecer um método intuitivo e simples para que as partes interessadas concebam a lógica do Projeto.

Usa-se para isso informações claras e breves para descrever cada componente, através de post-its que podem ser de diversos tamanhos, cores e formatos.



O principal segredo de um Canvas é o seu poder de síntese, em que as principais características do Projeto são descritas de forma clara e objetiva. Suas características são:

- Simplicidade:** Apresenta os dados necessários de forma simples e intuitiva.
- Agrupamentos:** Reúne uma série de itens por suas afinidades.
- Visual Limpo:** Transmite todas as informações e características do Projeto em uma única visão no quadro.
- Sequência Lógica:** Apresenta uma ordem de execução clara e objetiva.
- Interação entre Stakeholders:** Promove a comunicação entre as diversas partes interessadas, assim como um melhor nível de entendimento, comunicação e expectativas acerca do Projeto.

Perguntas Fundamentais

O preenchimento é feito em 4 (quatro) etapas que seguem uma sequência lógica pelo quadro do Canvas, em que são preenchidos 13 (treze) componentes contidos em 5 (cinco) grupos. Os componentes do Canvas formam os conceitos básicos em Gerenciamento de Projeto e que caracterizam um Projeto.

Etapas do Canvas

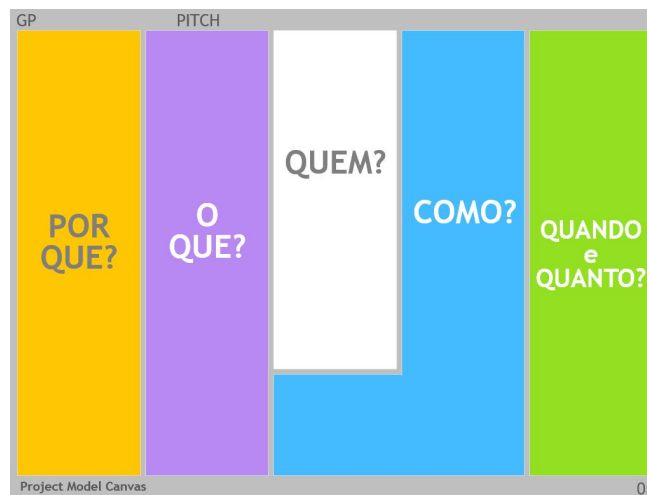
Para o seu preenchimento devemos seguir 4 (quatro) etapas:

- Conceber:** São respondidas as perguntas essenciais dos cinco grupos.
- Integrar:** Garantir a consistência dos grupos baseando-se nas informações elencadas nos post-its.
- Resolver:** Quando há pontos falhos, é necessário reunir o grupo para resolver as inconsistências do Canvas.
- Comunicar:** Utilizar as informações do Canvas para gerar o Plano de Gerenciamento de Projetos – PGP.

Cada etapa possui uma série de regras e observações a serem seguidas, que serão mais bem detalhadas abaixo.

10.1.1. Etapa 1 – Conceber

Quando os componentes do Canvas são agrupados, eles possibilitam a equipe preenchê-los seguindo a lógica do agrupamento, através de perguntas simples: *Por que?* - *O Que?* - *Quem?* - *Como?* - *Quando e Quanto?*. Essas cinco perguntas são feitas ao longo do desenvolvimento do Canvas de forma direcionada e objetiva. As respostas são colocadas através de post-its em cada componente formando assim o mapa mental do Projeto.



A primeira ação é preencher o cabeçalho do Canvas:

- GP: Nome do Gerente do Projeto;
- Pitch*: Frase que resume a essência do Projeto.

Exemplo:

- GP**: Frederico Ramos;
- Pitch**: Sistema de Processos Administrativos do RH do Tribunal.

Responder às cinco perguntas básicas conforme os itens:

10.1.1.1. Por que?

O “por que?” compreende as questões que deram origem e razão ao Projeto. Os problemas, objetivos, resultados esperados do Projeto são todos respondidos nesse grupo. Aqui encontramos os seguintes componentes:

Passo 1 – Justificativas:

Problema que motiva uma solução e que deu origem à demanda do Projeto. Aqui são inseridas as justificativas que deram causa ao Projeto. Deve ser utilizado um post-it pequeno para cada justificativa.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** Excesso de documentos;
- Post-It 2 (pequeno):** Descontrole nas requisições;
- Post-It 3 (pequeno):** Falhas de acompanhamentos;
- Post-It 4 (pequeno):** Duplicação de informação;
- Post-It 5 (pequeno):** Cobranças externas.

Passo 2 – Objetivo:

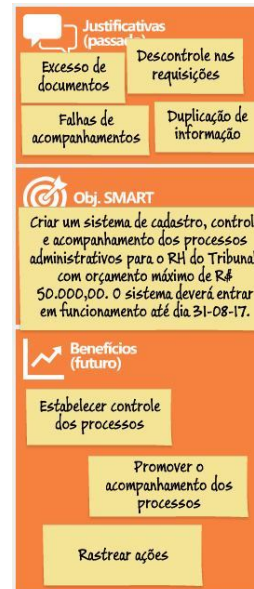
É o objetivo do Projeto, que será realizado para resolver os problemas. É utilizado apenas um post-it grande para descrever de forma específica, realista, passível de medição e limitada ao tempo (SMART*).

Exemplo:

Criar um sistema de cadastro, controle e acompanhamento dos processos administrativos para a Coordenadoria de Recursos Humanos do Tribunal, com orçamento máximo de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil Reais). O sistema deverá entrar em funcionamento até dia 31 de agosto de 2017.

**Definição de SMART:*

- S - Específicos (Specific): Devem ser escritos de forma objetiva e precisa;
- M - Mensuráveis (Measurable): Devem ser medidos e analisados em termos de valores ou quantidades;
- A - Atingíveis (Attainable): Devem ser alcançáveis, concretizados;
- R - Realistas (Realistic): Os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
- T - Temporizáveis (Time-bound): Devem ser limitados no tempo, ter uma duração.



Passo 3 – Benefícios:

São os benefícios esperados pelo Projeto. São descritos em post-its pequenos, de forma que cada um represente um dos benefícios.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** Estabelecer controle dos processos;
- Post-It 2 (pequeno):** Promover o acompanhamento dos processos;
- Post-It 3 (pequeno):** Rastrear ações.

10.1.1.2. O que?

Este grupo contém as informações daquilo que será feito para resolver os problemas. O produto final e os requisitos do produto fazem parte desse grupo. Eles possuem as seguintes características:

Passo 4 – Produto:

Exibe os atributos do produto propriamente dito, ou seja, aquilo que será produzido pelo Projeto como uma entrega. Deve ser descrito em um único post-it grande.

Exemplo:

Sistema web disponibilizado na intranet, com módulos de usuário, analista e gestor, para o controle e acompanhamento de todos os processos encaminhados ao setor.

Passo 5 – Requisitos:

São as propriedades que o produto deve possuir, e que são pedidos e acordados com o demandante. Define diversos aspectos do produto, tais como requisitos de aceitação (qualidade) e funções, promovendo o alinhamento das expectativas.

Deve ser utilizado um post-it pequeno para cada justificativa, não sendo permitido utilizar mais de um post-it por justificativa.



Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** Interface deve ser responsiva, adaptada aos smartphones e tablets;
- Post-It 2 (pequeno):** Estar em conformidade com a identidade visual do órgão;
- Post-It 3 (pequeno):** Ser intuitiva;
- Post-It 4 (pequeno):** Ser rápida;
- Post-It 5 (pequeno):** Utilizar linguagem de desenvolvimento de domínio da equipe de técnica;
- Post-It 6 (pequeno):** Obedecer às normas de segurança da informação do órgão durante a autenticação.

10.1.1.3. Quem?

Aqui é definido quem está comprometido e envolvido com o Projeto. São identificados e listados os patrocinadores, demandantes, usuário final, Equipe do Projeto entre outros que possam interferir positivamente ou negativamente no Projeto.

Passo 6 – Stakeholders (Externos e Fatores Externos):

Definir as partes interessadas (Cliente; Patrocinador; Demandante; Fatores Externos). Esses não trabalham diretamente no desenvolvimento do Projeto, mas são importantes de alguma maneira para o seu sucesso.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** Coordenador da CTIC (Patrocinador da CTIC);
- Post-It 2 (pequeno):** Coordenador da Área Demandante (Patrocinador Demandante);
- Post-It 3 (pequeno):** Servidores do Setor Administrativo (cliente);
- Post-It 4 (pequeno):** Demandante (cliente).



Passo 7 – Equipe:

A equipe é formada por todos os servidores e terceirizados que trabalham no Projeto e produzem entregas nele.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** José – Analista de Negócio;
- Post-It 2 (pequeno):** Maria – Analista de Requisitos;
- Post-It 3 (pequeno):** Pedro – Desenvolvedor Sênior;
- Post-It 4 (pequeno):** Carlos – Arquiteto de Software;
- Post-It 5 (pequeno):** Paulo – Administrador do Banco de Dados.

10.1.1.4. Como?

Define como será feito o Projeto e seu planejamento, baseando-se nas premissas informadas pelos *stakeholders*, pelas restrições de escopo, custo, prazo e equipe, finalizando-se com as entregas que podem ser tanto de fase como do Projeto.

Passo 8 – Premissas:

São suposições, hipóteses externas ao Projeto, dadas como verdadeiras para realizar o planejamento. Uma premissa não está sob o controle do Gerente do Projeto. Para cada premissa, o GP deve associar pelo menos um risco, que será descrito no “Passo 11”.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** Patrocinador Demandante disponibilizará um Servidor com conhecimento suficiente acerca da regra do negócio;
- Post-It 2 (pequeno):** Não existir entradas de Projetos Emergenciais que sobrecarreguem a equipe do Projeto;
- Post-It 3 (pequeno):** Não haver greve do funcionalismo;
- Post-It 4 (pequeno):** Não haver corte do orçamento previsto;
- Post-It 5 (pequeno):** Equipe do Projeto não mudar de órgão.

Passo 9 – Grupos de Entregas:

São itens que serão entregues nas fases ou no Projeto. São tangíveis e concretas. Não é necessário que uma entrega de fase do Projeto seja visível para o cliente, no entanto, deve agregar valor ao projeto com um todo.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** 1. Documento de Visão do Produto;
- Post-It 2 (pequeno):** 2. Documento de Requisitos do Produto;
- Post-It 3 (pequeno):** 3. Desenvolvimento – Banco de Dados;
- Post-It 4 (pequeno):** 4. Desenvolvimento – Módulo Usuário;
- Post-It 5 (pequeno):** 5. Desenvolvimento – Módulo Gestor;
- Post-It 6 (pequeno):** 6. Desenvolvimento – Módulo Analista;
- Post-It 7 (pequeno):** 7. Teste do Sistema;
- Post-It 8 (pequeno):** 8. Homologação com o Usuário;
- Post-It 9 (pequeno):** 9. Sistema em Produção.

Passo 10 – Restrições:

As restrições geralmente são de Tempo/Custo/Escopo/Recurso Humano. Limita as ações da equipe e devem ser alguns dos limites utilizados pelo GP para o desenvolvimento do Projeto.

Exemplos:

- Post-It 1 (pequeno):** Não gastar mais de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil Reais);
- Post-It 2 (pequeno):** Data limite dia 31/08/2017;
- Post-It 3 (pequeno):** Analistas e Desenvolvedores só podem trabalhar 2 (duas) horas por dia no Projeto;
- Post-It 4 (pequeno):** Pedro só estará disponível a partir do dia 15/02/2017;
- Post-It 5 (pequeno):** Maria só poderá trabalhar no Projeto até o dia 30/04/2017.

10.1.1.5. Quando e Quanto?

Neste último grupo de perguntas, são identificados os riscos mais impactantes para o Projeto; quando serão entregues os itens das fases e o Projeto completo e um custo associado a cada entrega, caso a característica do Projeto exija o controle de custo.

Passo 11 – Riscos:

Identificar e escrever os riscos de forma a entender a causa e o efeito. O tamanho do post-it e a forma que ele é dividido dependerá do perfil do Projeto ou de seu gerente.

O post-it pode ser simples, com apenas uma frase contendo o título do risco. Ou pode ser completo, por exemplo, escrevendo no canto superior esquerdo o “grau do impacto no Projeto”; no canto superior direito o “nome do responsável pela ação de contingência”; na metade superior do post-it o “nome do risco”; na metade inferior a “ação de contingência”.

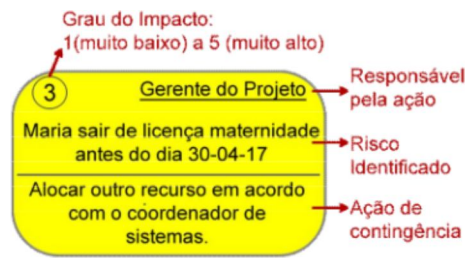
Lembrando que para cada uma das “Premissas” elencadas no “Passo 8” deve haver, pelo menos, um risco associado.

Exemplos:

- Post-It 1:** Área demandante não disponibilizar um servidor para transmitir as informações solicitadas. / Solicitar ao Patrocinador da CTIC comunicar o problema e solicitar o recurso ao Patrocinador Demandante;
- Post-It 2:** Greve Geral dos Servidores. / Repactuar prazo de entrega;
- Post-It 3:** Sobrecarga de tarefas devido à entrada de Projetos Emergenciais. / Comunicar EGP-TIC;
- Post-It 4:** Maria sair de licença maternidade antes do dia 30-04-17 / Alocar outro recurso em acordo com o coordenador de sistemas.



Exemplo de um Post-It de Risco:



Passo 12 – Linha do Tempo (cronograma):

Cada entrega definida no “Passo 9 – Grupo de Entregas” obrigatoriamente deve ser associada a uma data limite.

Caso o GP considere visualmente útil, poderá criar três ou quatro linhas verticais separando os períodos em semanas ou meses.

Como serão informadas apenas as datas das entregas, um post-it poderá ser recortado em quatro partes para economizar espaço, sendo que será escrita uma data por pedaço de post-it.

Exemplo:

Grupo de Entregas	Linha do Tempo (Uma data por pedaço de post-it)
1. Documento de Visão do Produto	06/03/17
2. Documento de Requisitos do Produto	03/04/17
3. Desenvolvimento – Banco de Dados	18/04/17
4. Desenvolvimento – Módulo Usuário	01/05/17
5. Desenvolvimento – Módulo Gestor	01/06/17
6. Desenvolvimento – Módulo Analista	01/07/17
7. Teste do Sistema	15/07/17
8. Homologação com o Usuário	25/07/17
9. Sistema em Produção	31/07/17

Exemplo:



Passo 13 – Custos:

Em um Projeto, principalmente quando o Tribunal encontra-se envolvido com contratações de terceirizados, (por exemplo: contratação de consultoria externa para implantação de um novo sistema de acordo com a Res. CNJ nº 182/2013), para cada entrega (Passo 9), e considerando o prazo (Passo 12), deve ser emitida uma ordem de faturamento do serviço prestado, ou seja, existe um custo associado ou uma estimativa de custo.

É uma boa prática, quando falamos de custos, reservar uma parcela do orçamento para cobrir imprevistos no Projeto. Essa porcentagem é definida em cada Projeto. Como padrão, é assumido um valor de 10% (dez por cento) do orçamento total do Projeto.

Se a natureza do Projeto não necessita de controle do custo, esse espaço poderá ser deixado em branco.

Exemplos:

Para fins didáticos, ilustrativos, foi colocado um valor para cada entrega do Projeto, como se fossem pagas as horas trabalhadas dos membros da equipe (servidores).

Grupo de Entregas	Linha do Tempo
1. Documento de Visão do Produto	R\$ 2.080,00
2. Documento de Requisitos do Produto	R\$ 2.080,00
3. Desenvolvimento – Banco de Dados	R\$ 2.080,00
4. Desenvolvimento – Módulo Usuário	R\$ 6.240,00
5. Desenvolvimento – Módulo Gestor	R\$ 6.240,00
6. Desenvolvimento – Módulo Analista	R\$ 6.240,00
7. Teste do Sistema	R\$ 2.080,00
8. Homologação com o Usuário	R\$ 0,00
9. Sistema em Produção	R\$ 416,00
10. Reserva de Contingência (10% do orçamento)	R\$ 5.000,00



Custos	
Item 4 - R\$ 6.240,00	Item 6 - R\$ 1.024,00
Item 7 - R\$ 0,00	Reserva (10%) - R\$ 5.000,00

10.1.2. Etapa 2 – Integrar

A etapa de Integração é o momento em que todos os participantes da reunião reverão os post-its e identificarão falhas (*gaps*) no planejamento.

Com o Canvas todo montado e debatido, esse é o melhor momento para identificar erros e melhorias no planejamento, uma vez que a equipe já tem conhecimento do objetivo, dos requisitos, dos envolvidos, das entregas e demais itens relevantes ao Projeto.

Post-its podem ser retirados, adicionados e reescritos conforme necessário.



10.1.3. Etapa 3 – Resolver

Quando a equipe chega nessa etapa, é um momento em que todos já estão em vias de estarem fadigados mentalmente devido ao *brainstorm* de planejamento. Forçar uma solução quando a equipe já está cansada é uma ação improdutiva.

Caso a equipe entre em divergência acerca dos itens específicos do Planejamento do Projeto, e não exista consenso ou solução para o problema identificado, cada membro deve anotar os itens pendentes e deve pensar sobre uma possível solução em outro momento. Caso seja necessário, marque uma reunião futura, ou apenas envie a solução para o Gerente do Projeto por e-mail.

10.1.4. Etapa 4 – Comunicar

Se para o tipo de Projeto, ou para o Tribunal, for necessário criar um Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP) formal, com assinatura digital ou outro rito processual inerente do órgão, o Gerente do Projeto deverá consolidar as informações do Canvas no PGP e submetê-lo ao sistema administrativo eletrônico do Tribunal, conforme exigido pelo procedimento interno.

10.2. Método Scrum

O *framework* Scrum consiste em um conjunto formado por **Times (equipes) Scrum** e seus papéis associados, **Eventos com Duração Fixa** (*Time-Boxes*), **Artefatos** e **Regras**. É aplicável a Equipes de Projeto reduzidas em que todos são responsáveis pelo sucesso do produto/serviço, realizando pequenas entregas durante as **Sprints**, priorizando as entregas de maior valor ou interesse até a conclusão de todas as entregas desejadas. Caracteriza-se por proporcionar um gerenciamento focado no resultado, concentrando os esforços naquilo que for mais importante no momento.

10.2.1. Sprint

Uma **Sprint** é um ciclo de trabalho no Scrum. Cada **Sprint** possui um conjunto de requisitos que deve ser implementado e entregue incrementando o produto em desenvolvimento. Possui duração pré-determinada de uma a, no máximo, quatro semanas.

10.2.2. Artefatos do Scrum

1. **Backlog do Produto** – É uma lista priorizada de tudo que pode ser necessário no produto e para desenvolvê-lo. Ela é elaborada no início dos trabalhos do Projeto, assemelhando-se a uma lista de escopo a ser cumprido pelo produto/serviço do Projeto. Em Scrum, o **Backlog** do Produto é um artefato vivo, cujos principais objetivos podem ser alterados ou descartados conforme o interesse do Product Owner. Em comparação com o método tradicional de Gerenciamento de Projetos, segundo o qual as mudanças são evitadas, em Scrum elas são bem-vindas, na medida em que essas mudanças proporcionem à Equipe Scrum e ao interesse do *Product Owner* o alcance dos objetivos gerais do trabalho do Projeto. Desta forma, o **Backlog** do Produto caracteriza-se por:
 - a. Sua versão inicial nunca é completa;
 - b. Contempla os itens iniciais e os com melhores entendimentos;
 - c. Evolui à medida que o produto e o ambiente no qual será utilizado evolui;
 - d. É dinâmico;
 - e. Contém características, funções, tecnologias, melhorias e correções de defeitos;
 - f. A lista do **Backlog** sempre possui:
 - i. Nome;
 - ii. Descrição;
 - iii. Prioridade (determinada pelo risco, valor funcional, necessidade e interesse do Product Owner);
 - iv. Sprints relacionadas a cada atividade.
2. **Backlog da Sprint** – É uma lista de tarefas para transformar um ou mais itens do **Backlog** do Produto em um incremento do produto potencialmente entregável.
3. **Gráfico Burndown de Versão para Entrega (do Produto)** – Mede o **Backlog** do Produto restante ao longo do tempo de um plano de entrega, através de um gráfico alimentado pelo andamento do **Backlog**.
4. **Burndown de Sprint** – Mede os itens do **Backlog** da **Sprint** restantes ao longo do tempo de uma **Sprint**.

10.2.3. Atores do Scrum

Atores do Scrum é o grupo de pessoas responsáveis pelo sucesso do Projeto a que se propõe o *Backlog*. Como premissa do Scrum, os atores não interferem nos trabalhos de um e do outro. No entanto, isso não impede que em etapas de planejamento e priorização do *Backlog*, *sprint* e revisão da *sprint* sejam feitas em comum acordo por todos que fazem parte do Time Scrum. Essa não interferência tem por fim garantir que as equipes possam desenvolver os trabalhos que lhe foram delegados com o objetivo de entregar pacotes de trabalho, minimizando o impacto de mudanças ou interferências prejudiciais. Os atores Scrum são:

1. **Scrum Master** – Responsável por garantir que o processo seja entendido e seguido; garantir que o Time Scrum esteja aderido aos valores do Scrum, às práticas e às regras; retirar os impedimentos para o desenvolvimento do produto/serviço e trazer os recursos necessários para a equipe; impedir interferências externas ao Time de Desenvolvimento.
2. **Product Owner (PO)** – Responsável por gerenciar o *Backlog*, garantindo o valor e aderência aos requisitos do trabalho que o Time Scrum faz; o PO, normalmente, é um funcionário da área fim do negócio em que se está trabalhando.
3. **Time** – Executa o trabalho propriamente dito. O Time consiste em profissionais com todas as habilidades necessárias para transformar os requisitos do PO em um pedaço potencialmente entregável do produto ao final da *Sprint*. O Time é auto-organizável e não deve sofrer com influências externas quanto à sua organização e modo de trabalho, cada membro da equipe aplica sua especialidade a todos os problemas.

10.2.4. Eventos com Duração Fixa (Time-Boxes)

Time-boxes são os eventos com duração pré-determinada que ocorrem durante todo o ciclo de vida de um Projeto Scrum. Os eventos com duração fixa no Scrum devem ser respeitados quanto à sua duração, não podendo ser estendidos ou deixarem de ser realizados. É função do *Scrum Master* garantir que esses eventos ocorram dentro do planejado e que sua duração não supere o determinado por esta metodologia.

Os eventos com duração fixa são:

- **Planejamento da Versão para Entrega (Produto)** – Reunião na qual o PO define as características do Produto e o que deve ser entregue;
- **Planejamento da *Sprint* (Fase)** – Reunião na qual é definido o que será entregue e como o trabalho será realizado. Tamanho máximo de 8 (oito) horas para uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas e de 2 (duas) horas para *Sprint* de 1 (uma) semana;
- **Reunião Diária** – Reunião com tempo máximo de 15 (quinze) minutos na qual todo o Time responde ao *Scrum Master* perguntas como: “O que foi feito ontem?”; “O que será feito hoje?”; “Quais são os impedimentos?”;
- **Revisão da *Sprint*** – Reunião executada no final da *Sprint* na qual o PO identifica o que foi feito. A duração dessa reunião de revisão é pré-determinada, de forma que para cada semana de duração da *Sprint* é alocada uma hora de revisão. Por exemplo, em uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas, a reunião de revisão será de 4 (quatro) horas, e em uma *Sprint* de 2 (duas) semanas, 2 (duas) horas. A exceção são as *Sprints* de uma semana, em que a revisão não deve durar mais do que 30 (trinta) minutos;
- **Retrospectiva da *Sprint*** – Reunião após a “Revisão da *Sprint*”, na qual são realizadas as Lições Aprendidas (o que deu certo e o que deu errado). A duração da reunião de retrospectiva é pré-determinada, de forma que para cada semana da *Sprint* são alocados 30 (trinta) minutos de duração. Por exemplo, em uma *Sprint* de 4 (quatro) semanas, a duração será de 2 (duas) horas, enquanto uma *Sprint* de 1 (uma) semana, por sua vez, terá a duração de 30 (trinta) minutos.

10.3. Planning Poker

O Planning Poker é uma técnica de estimativa da quantidade de esforço necessário para atingir um objetivo. Por meio de um jogo de cartas, permite que o Time exponha a sua visão de complexidade (tempo e esforço), pontuando, debatendo e em consenso chegar a um valor comum. Outro objetivo é o de colaborar com o entendimento que cada integrante tem sobre uma determinada funcionalidade.

No Planning Poker cada integrante tem a sua disposição um baralho de 13 cartas, numeradas em uma sequência similar a encontrada nos números de Fibonacci. As cartas contêm os tamanhos de 0, ½, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40 e 100 que serão atribuídos a um cartão, havendo ainda uma carta com o símbolo de interrogação no qual representa que o estimador não está apto a estimar e outra carta com a imagem de uma xícara de café no qual representa a sugestão de uma pausa.

Durante a reunião de Planning Poker devem ser realizadas rodadas para obter a estimativa de esforço para uma determinada funcionalidade a desenvolver. As diferenças que surgirem durante as rodadas deverão ser mediadas pelo Scrum Master. O Product Owner, é o responsável por explicar o que deverá ser desenvolvido, retirando dúvidas a respeito da funcionalidade, evitando assim, o retrabalho.

Passo a passo do Planning Poker:

- As funcionalidades são apresentadas, uma a uma e as dúvidas do Time são sanadas;
- Atribui-se o peso 2 para a menor funcionalidade, que servirá de comparativo para as demais;
- Inicia-se com uma funcionalidade, podendo ser por ordem de prioridade, e todos jogam a carta ao mesmo tempo;
- Deve-se discutir a variação de estimativa, porque um integrante estimou X e outro estimou Y;
- No final o Time chega a um consenso e define o peso da funcionalidade, partindo para a estimativa da próxima;

Não é recomendado que os integrantes falem os números ao invés de exibir uma carta, uma vez que o primeiro a falar, poderá influenciar a pontuação dos próximos.

11. Notação BPM

11.1. Conceito sobre BPMN

A especificação da Notação de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Modeling Notation – BPMN*) fornece um padrão internacional de notação gráfica para expressar a lógica dos passos dos processos de negócio de uma organização como o Tribunal. Ou seja, o BPMN coordena a sequência dos processos e as mensagens que fluem entre os participantes das diferentes atividades de forma intuitiva. Busca um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o desempenho do negócio.

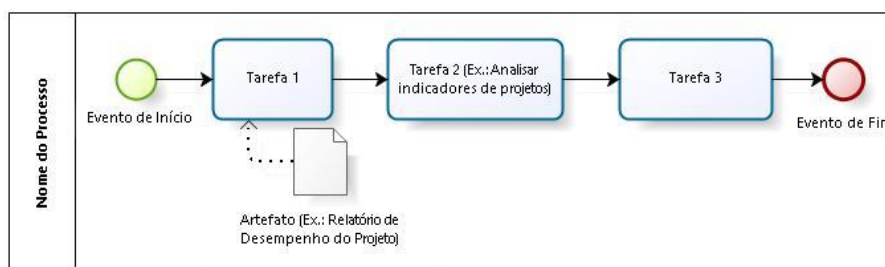
A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio e Projetos do TRT16 utiliza alguns dos elementos gráficos da BPMN que serão descritos a seguir.

11.2. Processos

Processos são os passos a serem seguidos, as sequências em que acontecerão, as pessoas (ou áreas) envolvidas em todas as atividades e o produto final resultante.

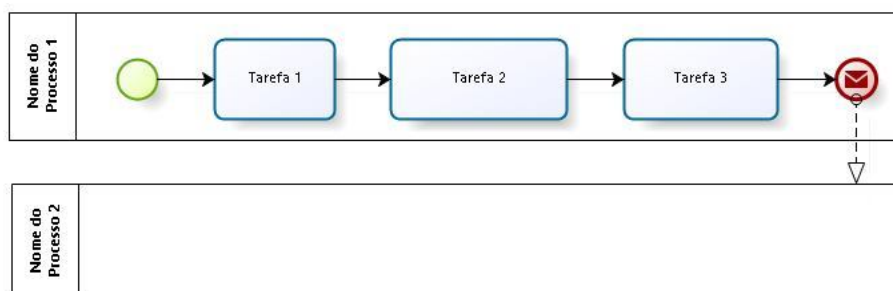
11.2.1. Processo Privativo

São utilizados quando não há interesse em verificar a interação entre esse processo e outros.



11.2.2. Processo Abstrato



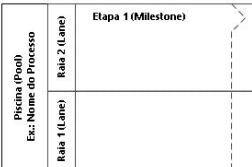
Representam a interação entre um processo principal e outro processo participante. Em relação ao processo participante, não há preocupação com o conteúdo do fluxo em si, mas sim como ele colabora com os outros fluxos.



11.3. Elementos

11.3.1. Piscinas, Raias e Fases

São containers nos quais os fluxos serão desenhados.




Símbolo	Nome	Descrição
	Piscina (Pool)	Representa um processo ou uma entidade.
	Raia (Lane)	Utilizada para representar uma área ou função no fluxo. É uma subdivisão dentro da piscina. Cada raia pode ser utilizada para representar os vários departamentos ou atores por onde um processo circula.
	Etapa (Milestone)	É uma subdivisão dentro do processo. São utilizadas para organizar o processo em etapas/fases.

11.3.2. Eventos

Acontecimento que inicia a execução (inicial), afeta o comportamento (intermediário) ou conclui um processo (final).



11.3.2.1. Evento de Início

Utilizado para iniciar o processo. Cada processo só pode ter um início.

Símbolo	Nome	Descrição
	Início Genérico	Indica o início de um processo.
	Início com Mensagem	Especifica que um processo é iniciado quando uma mensagem é recebida de outro participante.
	Múltiplo Início	Quando existem diversas formas de iniciar um processo. No entanto, apenas uma inicia o processo por vez.


11.3.2.2. Eventos de Fim

Finaliza o fluxo do processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim.

Símbolo	Nome	Descrição
	Fim Genérico	Indica a finalização do processo.
	Fim com Mensagem	Indica a finalização com algum tipo de mensagem aos envolvidos no processo. Exemplos: E-mail; ofício; etc.




11.3.2.3. Eventos Intermediários

Acontece durante o curso de um processo. Um processo pode ter vários eventos intermediários.

Símbolo	Nome	Descrição
	Temporizador	Indica a espera, um momento definido, entre atividades dentro de um processo




11.3.3. Decisões ou Gateways


A Decisão é utilizada para controlar as ramificações e os encontros dos fluxos de sequência. Desta forma, ela determinará as ramificações, consolidações e união dos caminhos.

Símbolo	Nome	Descrição
	Decisão Exclusiva	Utilizada para representar pontos de divergência dentro do fluxo, representando uma decisão que antecede caminhos concorrentes, como “sim/não”, “verdadeiro/falso”. Para essa decisão somente um dos caminhos pode ser escolhido. Também pode ser utilizada como convergente (unificar), quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum.
	Caminho Paralelo	Utilizado para representar dois ou mais caminhos que seguirão separados, porém, acontecendo ao mesmo tempo e podem (ou não) juntar-se novamente em um único caminho no fluxo.
	Caminho Inclusivo	É utilizado quando para uma determinada decisão existirem diversos caminhos a serem seguidos. Para sincronizar os fluxos utiliza-se o mesmo gateway.

11.3.4. Atividades ou Tarefas



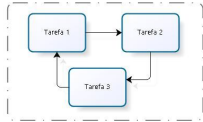
Atividade é um termo genérico para o trabalho que a empresa realiza. Uma atividade pode ser atômica ou não atômica (subprocesso).

Símbolo	Nome	Descrição
	Atividade ou Tarefa Simples	Utilizada para representar uma atividade ou passo genérico (simples) de um processo. É a atividade mais comum no desenvolvimento de um processo.
	Subprocesso	Quando o subprocesso faz parte do processo principal ou é criado independente desse. Dentro de um subprocesso existem atividades que o detalham.
	Subprocesso Eventual	Representa um conjunto lógico de atividades que pode ou não acontecer durante a execução de um processo. Seu início não está vinculado à sequência de atividades do fluxo, mas à ocorrência de um evento. Ele pode interromper o contexto do processo que o chamou ou executar em paralelo (não interrompendo).

	<p>Múltiplas Instâncias</p>	<p>Os três traços em paralelo indica que a atividade ou subprocesso pode ter várias instâncias sendo executadas ao mesmo tempo.</p>
---	------------------------------------	---

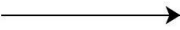
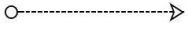

11.3.5. Artefatos ou Objetos

Não têm nenhum efeito direto sobre o fluxo, contudo, podem fornecer informações sobre o que a atividade necessita para ser executada e o que elas produzem.

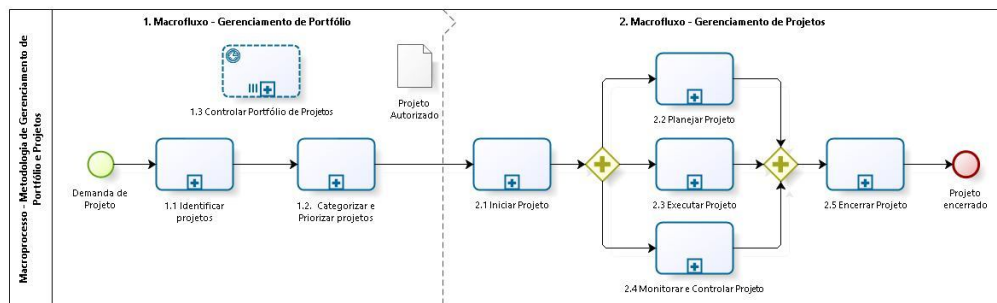
Símbolo	Nome	Descrição
	<p>Anotação</p>	<p>Utilizado para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do processo.</p>
	<p>Objeto de dados</p>	<p>Utilizado para ilustrar arquivos, documentos, e-mails ou qualquer outro tipo de dado que se envolva com o objeto anexo.</p>
	<p>Grupo</p>	<p>Mecanismo visual pontilhado para agrupar informalmente elementos de um processo.</p>

11.3.6. Conectores

Ligam atividades dando uma sequência lógica entre elas. Também relacionam atividades e documentos gerados ou utilizados por elas.

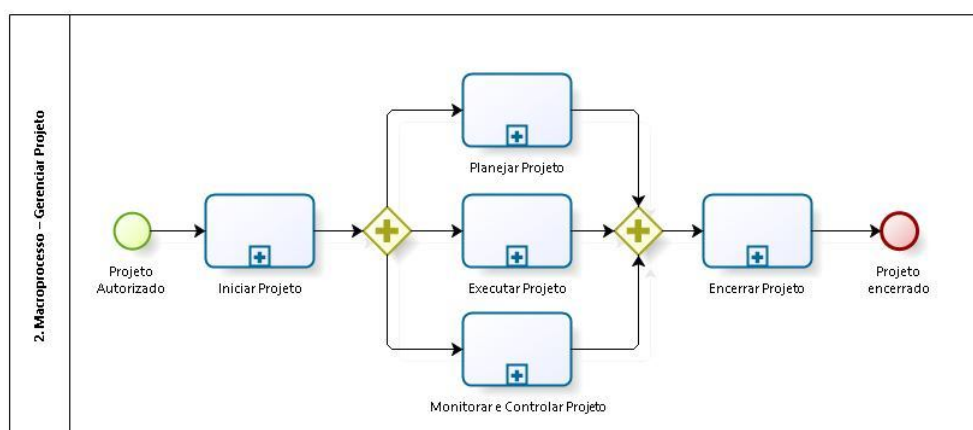
Símbolo	Nome	Descrição
	<p>Fluxo de sequência</p>	<p>Mostra a ordem em que as atividades são processadas. Cada fluxo tem só uma origem e só um destino.</p>
	<p>Fluxo de mensagem</p>	<p>Mostra o fluxo de mensagens entre duas piscinas.</p>
	<p>Associação</p>	<p>Relaciona informações com objetos de fluxo. Exemplo: Relacionar uma atividade e um documento.</p>

12. Fluxo dos processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos



Observação: Os processos do "1. Macrofluxo – Gerenciamento de Portfólio" estão descritos na publicação "MGPP – Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos" do TRT da 16ª Região.

12.1. Macroprocesso do Gerenciar Projeto



Iniciar Projeto: Autoriza o início de um novo projeto ou de uma de suas fases.

Planejar Projeto: É um conjunto de atividades que de forma iterativa define e refina os objetivos do projeto e seleciona as melhores alternativas para atingir o seu sucesso.

Executar Projeto: É a execução do Plano do Projeto, em que o Gerente do Projeto coordena pessoas e outros recursos para realizar o planejado e satisfazer as especificações.

Monitorar e Controlar Projeto: Através de medições e monitoramento do desempenho, assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos e, caso necessário, ações corretivas podem ser tomadas.

Encerrar Projeto: Formaliza a aceitação da fase ou do projeto.

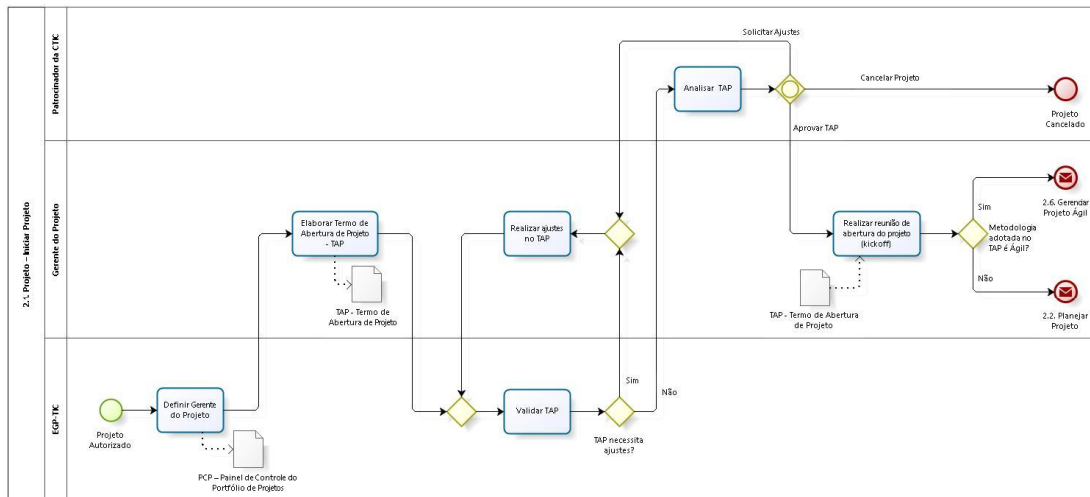
12.2. Iniciar Projeto

A etapa de iniciação compreende a fase em que é formalizado o início do projeto, através do Termo de Abertura do Projeto (TAP). Nesta fase, o Gerente do Projeto (GP) entenderá a necessidade do demandante e o que está descrito no Documento de Oficialização da Demanda (DOD). De posse dessas informações iniciais, ele elaborará o TAP com informações gerais acerca do projeto. Este documento conterá o recurso inicial (humano, técnico, financeiro) necessário para o projeto, o estabelecimento de premissas e restrições iniciais, o objetivo do projeto e um cronograma de marcos, contendo apenas algumas datas limites importantes para o projeto.

Essas informações devem ser disponibilizadas e formalizadas no início de cada projeto e são revisadas e aprovadas pelo Escritório de Projetos e pelo patrocinador da CTIC.

O projeto inicia-se oficialmente após a aprovação do TAP e é nele que é informado se a metodologia utilizada para será a tradicional ou a ágil.

Os processos envolvidos na iniciação do projeto são:



Powered by
bizagi
Modular

<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Definir gerente do projeto</div>	<h2 style="color: red;">Definir Gerente do Projeto</h2>
Objetivo: Definir um profissional com habilidades necessárias para conduzir o Gerenciamento do Projeto.	
Entrada: <input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Escritório de Projetos, com base nas disponibilidades dos profissionais e na complexidade do Gerenciamento do Projeto, deverá avaliar e escolher um recurso para ser alocado como Gerente do Projeto (GP).<input type="checkbox"/> Caso o Gerente do Projeto não seja do EGP-TIC, o escritório deverá negociar com os coordenadores funcionais a disponibilidade do recurso.<input type="checkbox"/> Após a identificação do Gerente do Projeto, este deverá ser notificado pelo EGP-TIC acerca de sua alocação no projeto.<input type="checkbox"/> O EGP-TIC deverá dar o suporte necessário ao Gerente do Projeto, como por exemplo, orientá-lo na condução do projeto, de acordo com a metodologia.<input type="checkbox"/> O EGP-TIC adicionará as seguintes informações iniciais do projeto no Painel de Controle do Portfólio de Projetos (PCP):<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nome do Projeto;<input type="checkbox"/> Nome do Gerente do Projeto;<input type="checkbox"/> E-mail;<input type="checkbox"/> Telefone.	
Responsável: EGP-TIC.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Gerente do Projeto escolhido;<input type="checkbox"/> PCP – Painel de Controle do Portfólio de Projetos atualizado.	

<p>Elaborar Termo de Abertura de Projeto - TAP</p>	<p>Elaborar Termo de Abertura do Projeto – TAP</p>
<p>Objetivo:</p> <p>O Termo de Abertura do Projeto (TAP) é um documento formal que estabelece diversos critérios chaves do projeto de forma resumida e macro, uma vez que ainda não se tem muitas informações acerca do projeto. Objetivos, restrições, premissas, previsão de recursos, contexto da necessidade do projeto, cronograma inicial, alocação do Gerente do Projeto, etc. Essas informações são elaboradas pelo Gerente do Projeto em conjunto com as partes interessadas.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> Entradas Opcionais:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Narrativa descrita dos produtos ou serviços a serem entregues pelo projeto;<input type="checkbox"/> Planos Estratégicos e Táticos (PEI, PPA, PETIC, PDTIC);<input type="checkbox"/> Processos, políticas e padrões utilizados pela organização;<input type="checkbox"/> Fatores ambientais da instituição.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto, alocado pelo EGP-TIC, deve receber comunicado de sua alocação para executar a demanda do projeto.<input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deve avaliar a documentação existente na demanda e receber do EGP-TIC uma descrição do contexto que promoveu a demanda do projeto, assim como informações acerca de partes interessadas e da importância estratégica do projeto.<input type="checkbox"/> É recomendável que o Gerente do Projeto elabore o Canvas do Projeto antes da criação do documento “Termo de Abertura do Projeto”, TAP. Através do Canvas é possível ter um entendimento da necessidade do projeto e realizar um alinhamento das expectativas com o produto do projeto.<input type="checkbox"/> O Canvas deve ser elaborado em uma reunião contendo obrigatoriamente pelo menos o Demandante (outros servidores da área demandante também poderão participar); a equipe técnica da área responsável pela execução da demanda (é aconselhável que a equipe técnica que participar dessa reunião também participe da execução) e o Gerente do Projeto que irá guiar a criação do Canvas.<input type="checkbox"/> Após o entendimento inicial do objetivo do projeto e o produto que este deve entregar, o Gerente do Projeto deve elaborar o “Termo de Abertura do Projeto”, TAP. Esse documento deve ser objetivo e elaborado em conjunto com as partes interessadas.<input type="checkbox"/> Definir qual fluxo será seguido: Ação, Ágil ou a Tradicional. Entre os critérios para a adoção de uma Ação estão: “Ações” são demandas críticas para a CTIC, de curta duração e necessitando monitoramento contínuo do EGP-TIC. Exemplo: Atualização do PJe; Melhoria de Processo de TIC.<input type="checkbox"/> Os critérios para definir uma demanda como “Ação” são:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ser estratégico/tático;<input type="checkbox"/> Duração superior a 5 dias e inferior a 20 dias uteis;	

- Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for igual ou inferior a dois servidores.

□ **Ágil ou Tradicional**

Projetos “Ágil ou Tradicional” são demandas de maior complexidade e duração, necessitando um planejamento detalhado e acompanhamento contínuo da execução por parte do Gerente do Projeto e EGP-TIC.

Exemplo: Desenvolvimento de um novo sistema; Contratação de acordo com a Resolução 182/2013;

Os critérios para definir uma demanda como “Projeto Ágil ou Tradicional” são:

1. Demandas estratégicas ou táticas de maior complexidade. (Ex.: Envolve pessoas de coordenadorias distintas da CTIC e/ou unidades externas à CTIC);
2. Duração superior a 20 dias uteis;
3. Estimativa de recursos humanos envolvidos na demanda for superior a três servidores;
4. Exigir Contratação de acordo com Resolução CNJ nº 182/2013 (Ato TRT GP nº 473/2014), ou legislação vigente.

□ **Para seguir o fluxo Ágil estão:**

- Afinidade e conhecimento da metodologia Ágil por parte do Gerente do Projeto;
- Equipe reduzida, entre 3 (três) e 8 (oito) pessoas;
- Projetos que demandem apenas participantes internos do TRT;
- Quando há inúmeras incertezas quanto ao escopo do projeto e as entregas que ele deve fazer;
- Não exigir contratação de acordo com a Res. CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente.

□ Todas as demandas de projeto que não se enquadrarem em Ação ou Ágil devem seguir o **fluxo Tradicional**.


□ Após a elaboração do TAP e do Canvas, o Gerente do Projeto submete o documento para o EGP-TIC realizar a validação do documento e submeter o TAP para o aceite final do Patrocinador da CTIC.

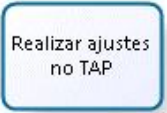
Responsável:


Gerente do Projeto.

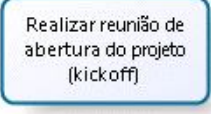
Saída:

- TAP – Termo de Abertura do Projeto.

	Validar Termo de Abertura do Projeto – TAP
Objetivo: Após a elaboração do Termo de Abertura, consolidado pelo Gerente do Projeto, o documento deve ser submetido ao Escritório de Projetos para ciência da conclusão do documento e validação quanto ao conteúdo e qualidade, assim como aderência ao padrão do Escritório de Projetos.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto;<input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O EGP-TIC recebe o TAP consolidado pelo Gerente do Projeto.<input type="checkbox"/> O EGP-TIC deve validar o documento quanto:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Formatação do documento e aderência ao modelo de TAP do EGP;<input type="checkbox"/> Qualidade das informações presentes no documento;<input type="checkbox"/> Alinhamento do documento à necessidade da demanda do projeto;<input type="checkbox"/> Alinhamento geral, comprometimento, premissas e restrições do TAP.<input type="checkbox"/> Após análise pelo EGP-TIC, ele deve:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Submeter o TAP para aprovação final do Patrocinador da CTIC.Ou<input type="checkbox"/> Submeter o documento ao Gerente do Projeto para que este realize os devidos ajustes.<input type="checkbox"/> Em caso de necessidade de correções, é recomendável que o EGP-TIC consulte o Gerente do Projeto. Desta forma, é evitado problemas de comunicação por conta de interpretação divergente do TAP.	
Responsável: EGP-TIC.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto validado.	

 <p>Realizar ajustes no TAP</p>	<p>Realizar ajustes no TAP</p>
<p>Objetivo:</p> <p>O Escritório de Projetos ou o Patrocinador da CTIC podem submeter o TAP ao Gerente do Projeto para uma revisão ou correção de conteúdo. Com base nas orientações, o Gerente do Projeto deve realizar os ajustes necessários.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto; <input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda; <input type="checkbox"/> Observações das correções ou ajustes necessários. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto recebe o TAP e as observações de correção ou revisão apontadas pelo EGP ou Patrocinador da CTIC. <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto realiza os ajustes necessários no documento. <input type="checkbox"/> Após ajustes, o documento é submetido novamente ao EGP-TIC. <input type="checkbox"/> Os ajustes no documento podem ser realizados com o apoio e orientação do EGP-TIC. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto atualizado. 	

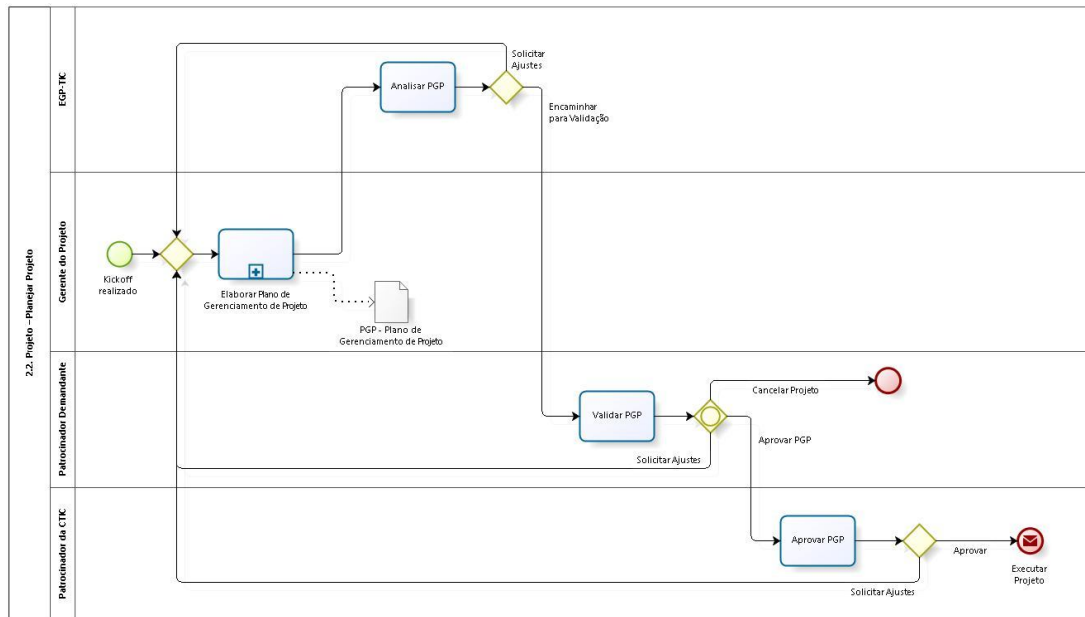
	Analisar o Termo de Abertura do Projeto – TAP
Objetivo: O Termo de Abertura do Projeto é um documento que inicializa oficialmente um projeto, assim como a reserva e liberação dos recursos que ele demandará. A aprovação e aceite final desse documento é essencial para que o projeto ganhe vida de fato. O Patrocinador da CTIC é o aprovador final desse documento.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto;<input type="checkbox"/> Documentos relacionados à demanda do projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Patrocinador da CTIC receberá o TAP validado pelo EGP.<input type="checkbox"/> O Patrocinador da CTIC deverá analisar o TAP, verificar a viabilidade e a aderência com a estratégia.<input type="checkbox"/> Estando de acordo, deverá assinar a aprovação do TAP e encaminhar para o Gerente do Projeto prosseguir com as atividades.<input type="checkbox"/> Caso encontre a necessidade de ajustes no TAP, deverá solicitar as devidas alterações ao Gerente do Projeto.<input type="checkbox"/> O Patrocinador da CTIC também poderá cancelar o projeto. Neste caso, deverá justificar o cancelamento para a área demandante.	
Responsável: Patrocinador da CTIC.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto aprovado ou reprovado.	

 <p>Realizar reunião de abertura do projeto (kickoff)</p>	<p>Realizar a reunião de abertura do projeto (Kick-off)</p>
<p>Objetivo:</p> <p>A reunião de abertura do projeto é um evento formal, elaborado e conduzido pelo Gerente do Projeto com a participação das partes envolvidas no projeto. Nela ocorre o alinhamento das expectativas, das ações esperadas, estimativas gerais e dos objetivos do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto;<input type="checkbox"/> Documentos relacionados à demanda do projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deve convocar a reunião de kick-off do projeto, convidando as partes envolvidas.<input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto apresenta o TAP e o projeto em si.<input type="checkbox"/> A reunião será conduzida pelo Gerente do Projeto.<input type="checkbox"/> Uma das técnicas que podem ser utilizadas para o alinhamento das expectativas e um melhor entendimento dos objetivos do projeto é a criação, durante essa reunião, do modelo Canvas do Projeto.<input type="checkbox"/> Com a conclusão da reunião, o Gerente do Projeto registra o evento em ata e inicia o planejamento do projeto seguindo ou o fluxo do processo ágil ou o fluxo do processo tradicional de acordo com o que foi definido no TAP.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ATA – Ata de Reunião;<input type="checkbox"/> Canvas do Projetos (opcional).	

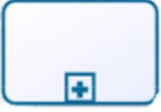
12.3. Planejar Projeto


O planejamento do projeto compreende toda a atividade de prospecção e planejamento do que será executado para alcançar os objetivos do projeto. Os trabalhos de planejamento são realizados pelo Gerente do Projeto, sua equipe, patrocinadores e demais partes interessadas.


Todo o planejamento é documentado e consolidado no PGP – Plano de Gerenciamento de Projeto, que será o documento base para a execução e controle do projeto. Esse documento é construído de forma incremental e iterativa, com o envolvimento das partes envolvidas e controlada pelo Gerente do Projeto.




Powered by
bizagi
Modeler

 <p>Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto</p>	<h2 style="text-align: center;">Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>O Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) é o documento base do projeto que estabelece todo o escopo, etapas de trabalho, cronograma, recursos necessários e comprometidos, riscos, níveis de qualidade, processos de aceite e finalização do projeto.</p> <p>É um documento construído de forma iterativa e incremental, absorvendo os diversos produtos da atividade de planejamento. O PGP é elaborado e construído pela equipe de projeto, e submetido ao EGP e demandante para ratificação e aceite de seu conteúdo.</p> <p>Após o PGP estar devidamente concluído e aceito, ele torna-se um documento oficial para a execução do projeto, passando a sofrer alterações e mudanças apenas pontuais e que possam ser necessárias para que o projeto alcance os objetivos já determinados.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto; <input type="checkbox"/> Documentos relacionados à demanda e ao projeto; <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudanças Aprovadas (quando existir). 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A descrição detalhada dessa atividade poderá ser lida na próxima seção que descreve esse subprocesso “Elaborar Plano de Gerenciamento do Projeto”. <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto, com o apoio de sua equipe, realiza os trabalhos de planejamento de escopo, tempo, custos, riscos, qualidade, comunicações e de integração de todos esses itens do projeto. <input type="checkbox"/> A construção do PGP é um processo iterativo e incremental, realizado em conjunto com a equipe do projeto e as diversas partes envolvidas. Sendo assim, é esperado que o PGP sofra alterações evolutivas até que o planejamento esteja maduro o suficiente, de modo que seja aceito e ratificado, tornando-se então um documento único de referência para a execução do projeto. <input type="checkbox"/> A utilização de técnicas e ferramentas, modo de construção do PGP e ações a serem tomadas na elaboração desse documento ficam sob responsabilidade do Gerente do Projeto, havendo apoio e supervisão do EGP-TIC na validação dos documentos e marcos do desenvolvimento do projeto. <input type="checkbox"/> Uma das técnicas que podem ser utilizadas para agilizar o entendimento e planejamento do PGP é a criação do modelo Canvas do Projeto. <input type="checkbox"/> Concluído o documento, o Gerente do Projeto deve submetê-lo ao EGP-TIC para análise e validação quanto ao conteúdo, aderência à metodologia e qualidade da informação. <input type="checkbox"/> É possível que em dado momento da execução do projeto seja necessária a alteração do PGP aprovado para contemplar uma Requisição de Mudança – RDM. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	

	<p>Analisar Plano de Gerenciamento de Projeto – PGP</p>
<p>Objetivo:</p> <p>A análise do PGP feita pelo EGP-TIC tem como principal objetivo verificar a aderência deste documento ao padrão do Escritório de Projetos assim como a sua qualidade.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Escritório de Projetos deverá analisar tecnicamente o PGP fornecido pelo Gerente do Projeto, verificando: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aderência à metodologia; <input type="checkbox"/> Aderência ao objetivo do TAP; <input type="checkbox"/> Coerência das informações. <input type="checkbox"/> Dentre os critérios de coerência podemos citar: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cronograma realista – Prazos viáveis para a execução; <input type="checkbox"/> Alocação de recursos – Dentre os recursos disponíveis, verificar a carga de trabalho para o projeto, férias de membros da equipe, verificar se o recurso já não está alocado para outro projeto; <input type="checkbox"/> Critérios de qualidade viáveis para os recursos disponíveis (financeiro, humano e tecnológico). <input type="checkbox"/> Caso encontre necessidade de ajustes no PGP, o Escritório deverá solicitar as devidas alterações para o Gerente do Projeto, fornecendo orientações e apoio apropriados. <input type="checkbox"/> Se o documento estiver consistente, o EGP-TIC deve encaminhá-lo para o Patrocinador Demandante validar. 	
<p>Responsável:</p> <p>EGP-TIC.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto analisado. 	

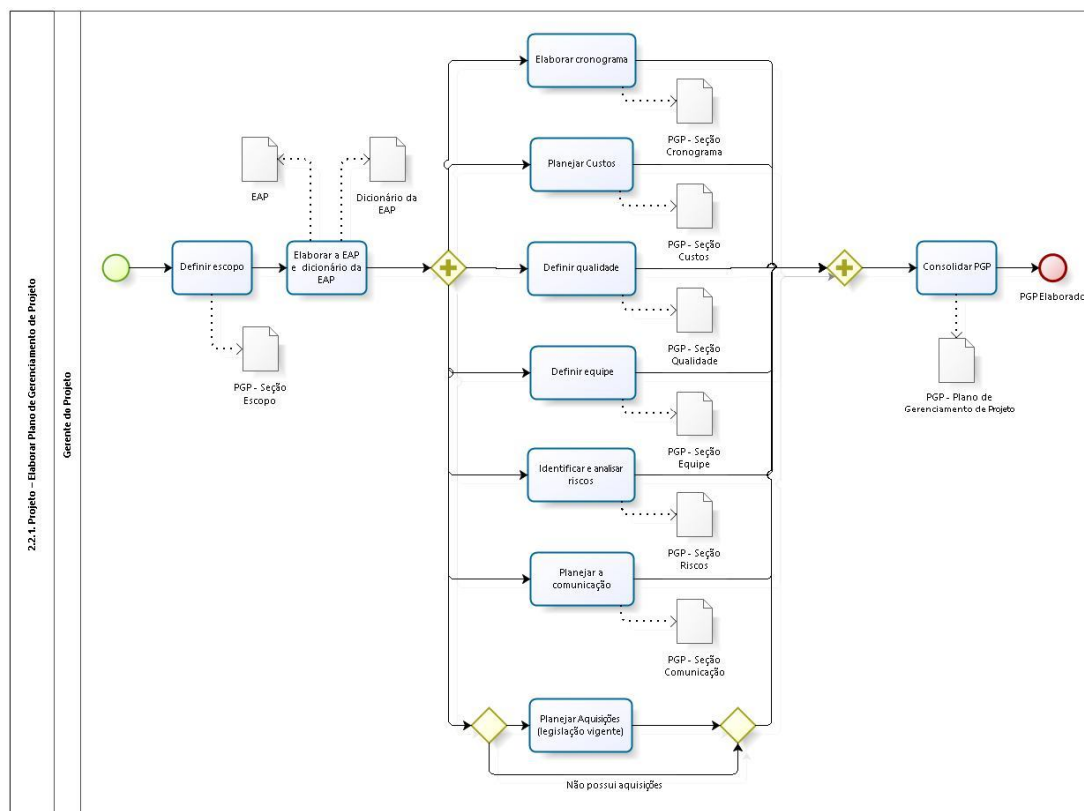
	Validar PGP
Objetivo: O Patrocinador Demandante e sua equipe deverão validar se o Plano de Gerenciamento do Projeto está de acordo com os requisitos acordados no Termo de Abertura do Projeto e nas reuniões realizadas entre o Demandante e o Gerente do Projeto durante a elaboração do PGP.	
Entrada: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> O Patrocinador da área demandante, junto com sua equipe, deverá validar o PGP quanto aos requisitos esperados para o projeto. <input type="checkbox"/> Caso encontre necessidade de ajustes no PGP, as alterações deverão ser descritas e as devidas correções para o Gerente do Projeto devem ser solicitadas. <input type="checkbox"/> É dado o direito ao Patrocinador Demandante decidir se, de acordo com os dados de planejamento do projeto, permitir que ele seja executado ou não, podendo nesse momento determinar o cancelamento do projeto. Os motivos para o cancelamento do projeto podem ser, entre outros: Estimativas de custos e tempo além do disponível; planejamento de escopo real, porém, impossível de ser realizado; riscos de execução de alto impacto e probabilidade; etc. <input type="checkbox"/> Havendo aprovação, o Patrocinador Demandante deve encaminhar o projeto ao Patrocinador da CTIC.	
Responsável: Patrocinador Demandante.	
Saída: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto validado.	

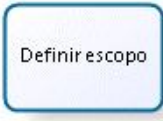
	<p style="text-align: center;">Aprovar PGP</p>
<p>Objetivo:</p> <p>A aprovação do PGP pelo Patrocinador da CTIC é a validação final do conteúdo de escopo, cronograma, riscos, qualidade e custos do planejamento do projeto. É o último passo que precede a autorização de execução do projeto. É neste passo que a CTIC oficializará a alocação dos recursos.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Patrocinador da CTIC, junto a sua equipe, deverá avaliar, debater e aprovar o PGP quanto aos requisitos, os resultados desejados e os produtos ou serviços a serem entregues.<input type="checkbox"/> Caso encontre necessidade de ajustes no PGP, deverá solicitar as devidas alterações ao Gerente do Projeto.<input type="checkbox"/> Estando de acordo, deverá assinar a aprovação do PGP dando início à fase de Execução, liberando os recursos necessários para a sua execução de acordo com os procedimentos internos da CTIC.	
<p>Responsável:</p> <p>Patrocinador da CTIC.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto aprovado.	

12.4. Elaborar Plano de Gerenciamento de Projeto

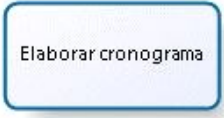
Cria o “Plano de Gerenciamento de Projeto” (PGP) que descreve, junto com os planos auxiliares, o escopo do projeto e como ele será executado, monitorado, controlado, modificado e encerrado.


A construção do PGP é um processo iterativo e incremental, realizado em conjunto com a equipe do projeto e as diversas partes envolvidas. Sendo assim, é esperado que o PGP sofra alterações evolutivas até que o planejamento esteja maduro o suficiente, de modo que seja aceito e ratificado, tornando-se então um documento único de referência para a execução do projeto.

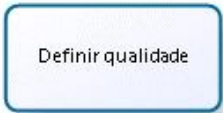


	<h2 style="color: red;">Definir Escopo</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Esta atividade pretende definir o objetivo que precisa ser atingido, o que está incluso no projeto (escopo) e o que não está incluso no projeto (não escopo), criando os limites do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TAP – Termo de Abertura do Projeto; <input type="checkbox"/> Documentações diversas (Edital; Normas Legais; Notas Técnicas; Manuais). 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uma das técnicas que podem ser utilizadas para agilizar o entendimento e planejamento do PGP é a criação do modelo Canvas do Projeto. <input type="checkbox"/> Definir o objetivo com a descrição do que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade levantada. Deve ser descrito de forma clara e resumida. <input type="checkbox"/> Listar as premissas (fatores que, para fins de planejamento do projeto, são considerados verdadeiros) e restrições (limitações aplicáveis ao projeto, alguns exemplos são: Limites de orçamento; prazo; recursos humanos e escopo.). <input type="checkbox"/> Descrever o escopo do projeto de forma a garantir, por parte da CTIC e do Demandante, que será feito, e somente será feito, o objeto do DOD e do TAP. <input type="checkbox"/> Explicitar o não escopo do projeto, ou seja, o que o projeto não vai fazer. Esclarecer a abrangência e os limites do projeto evitando alimentar expectativas que não serão atendidas. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Escopo. 	

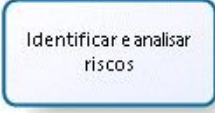
<p>Elaborar a EAP e dicionário da EAP</p>	<p>Definir a EAP e dicionário da EAP</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Definir o escopo representado através da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e criar um dicionário descrevendo cada elemento da EAP, de modo a orientar a Equipe do Projeto a realizar as atividades necessárias.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none">PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none">O Gerente do Projeto, com base no escopo do projeto definido pelas partes interessadas, deverá criar a EAP, decompondo o trabalho do projeto em partes gerenciáveis, obtendo visão clara e detalhada do que será realizado pelo projeto. A EAP deverá ajudar no planejamento das atividades e servir de subsídio para a elaboração do cronograma do projeto.Elaborar o dicionário da EAP, descrevendo os pacotes de trabalho, as entregas e os marcos do projeto, facilitando o entendimento das atividades.Uma descrição detalhada de como criar uma EAP poderá ser lida no capítulo “Técnicas de Apoio ao Gerente de Projetos”, item “Estrutura Analítica do Projeto (EAP)”.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none">PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção EAP e Dicionário da EAP.	


	Elaborar cronograma
Objetivo: Criar um cronograma definindo datas para entregas de atividades, definição de marcos e precedência entre as atividades, obtendo um tempo estimado para a conclusão do projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> Calendário anual de eventos do Tribunal Regional do Trabalho (TRT16), com feriados, recessos e demais eventos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá criar o cronograma do projeto com base na EAP, transformando os pacotes de trabalho em atividades resumo do projeto.<input type="checkbox"/> Identificar as atividades necessárias para a conclusão de cada pacote de trabalho, criar uma sequência lógica para a sua execução (dependências entre tarefas), estimar as durações necessárias de cada atividade, estimar os recursos que atuarão e seu tempo de alocação.<input type="checkbox"/> Revisar o calendário de feriados, folgas, férias e indisponibilidades dos recursos de modo a criar um cronograma viável.<input type="checkbox"/> Uma descrição detalhada de como criar um cronograma poderá ser lida no capítulo “Técnicas de Apoio ao Gerente de Projetos”, item “Técnicas de Planejamento do Cronograma”.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Cronograma.	

	Planejar Custos
Objetivo: Planejar os custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento aprovado. Essa tarefa é executada apenas se a natureza do projeto exigir a necessidade de controlar o custo.	
Entrada: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> Descrever as regras para realizar o controle de custos do projeto. <input type="checkbox"/> Adicionar na tabela de Custos uma lista contendo: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Descrição da entrega;<input type="radio"/> Data do Faturamento;<input type="radio"/> Custo Estimado;<input type="radio"/> Custo Atual;<input type="radio"/> Custo Finalizado.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Custos.	

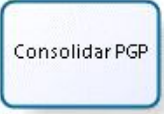
 <p>Definir qualidade</p>	Definir qualidade
Objetivo: Definir os parâmetros de qualidade requeridos para garantir que o projeto forneça produto e/ou serviço em conformidade com a solicitação do demandante.	
Entrada: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> Descrever as regras de qualidade do projeto, identificando os padrões de qualidade relevantes ao projeto e determinar como atingi-los. <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá registrar no PGP os parâmetros de qualidade acordados com a área demandante para cada produto ou serviço que será entregue, buscando os critérios de aceitação (homologação) de forma a permitir que a equipe possa averiguar a aprovação deles.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Qualidade.	

	Definir equipe
Objetivo: Definir os membros da equipe do projeto e sua mobilização.	
Entrada: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá avaliar a necessidade de equipe para executar o projeto, com base em suas estimativas feitas no cronograma, e buscar recursos internos que poderão prestar o serviço necessário.<input type="checkbox"/> Negociar com os gerentes funcionais a disponibilização dos recursos, caso não obtenha sucesso, deverá usar ações de contingência listadas na matriz de risco, tais como: Pedir apoio ao EGP-TIC, ao Patrocinador Demandante ou ao Patrocinador da CTIC.<input type="checkbox"/> Determinar os papéis e responsabilidades para cada membro.<input type="checkbox"/> Verificar deficiências técnicas nos membros para poder tomar ações necessárias, tais como treinamento na metodologia ou ferramentas.<input type="checkbox"/> Criar uma lista com a Equipe do Projeto contendo:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nome do servidor;<input type="checkbox"/> Papel no projeto;<input type="checkbox"/> Telefone;<input type="checkbox"/> E-mail.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Equipe.	

	<h2 style="color: red;">Identificar e analisar riscos</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Identificar e analisar os riscos para o projeto, fornecendo informações suficientes para a Equipe do Projeto tomar decisões de como os riscos serão gerenciados, maximizar os riscos positivos e minimizar os riscos negativos.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto, junto à Equipe do Projeto, deverá identificar os riscos existentes no projeto, criando uma lista de prováveis riscos que possam ameaçar o projeto ou que possam trazer benefícios. <input type="checkbox"/> Após a identificação, a Equipe deverá analisar as probabilidades, os impactos do risco e o grau de risco gerando uma lista priorizada: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Probabilidade: Improvável; Pouco provável; Provável; Muito provável; Quase Certo; <input type="checkbox"/> Impacto (Efeito que o risco exerce sobre o projeto): Muito baixo; Baixo; Médio; Alto; Muito alto; <input type="checkbox"/> Grau de Risco: Muito Baixo (Impacto mínimo no projeto); Baixo; Médio; Alto; Muito Alto (Comprometimento no projeto). <input type="checkbox"/> Com base na lista priorizada, a equipe deverá elaborar os planos de resposta e identificar os responsáveis pelos riscos. <input type="checkbox"/> A tabela de identificação dos riscos deverá conter: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Etapa do Projeto; <input type="checkbox"/> Risco Encontrado; <input type="checkbox"/> Probabilidade; <input type="checkbox"/> Impacto; <input type="checkbox"/> Grau do Risco; <input type="checkbox"/> Ação de Contingência; <input type="checkbox"/> Responsável pela ação de contingência. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Riscos. 	

	Planejar a comunicação
Objetivo: Definir como a informação será comunicada às partes interessadas de forma clara e no tempo adequado.	
Entrada: <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Avaliar as necessidades de:<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Reuniões de acompanhamento do projeto;<input type="radio"/> Informações (relatórios);<input type="radio"/> Arquivamento e a forma de organizar os arquivos.<input type="checkbox"/> Consolidar a estratégia de comunicação em uma tabela contendo as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> O que – Assunto que será informado;<input type="radio"/> Quem – Nome da pessoa envolvida;<input type="radio"/> Como – Forma segundo a qual a comunicação será feita. Exemplos: Presencial; E-mail; Videoconferência;<input type="radio"/> Quando – Quando será feita a comunicação. Exemplos: Semanalmente; sob demanda; Data específica;<input type="radio"/> Por que – O motivo da necessidade da comunicação. Exemplos: Ponto de Controle; Levantamento de Requisito;<input type="radio"/> Responsável – Nome da pessoa responsável pela realização da comunicação. Exemplo: Gerente do Projeto.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Comunicação.	

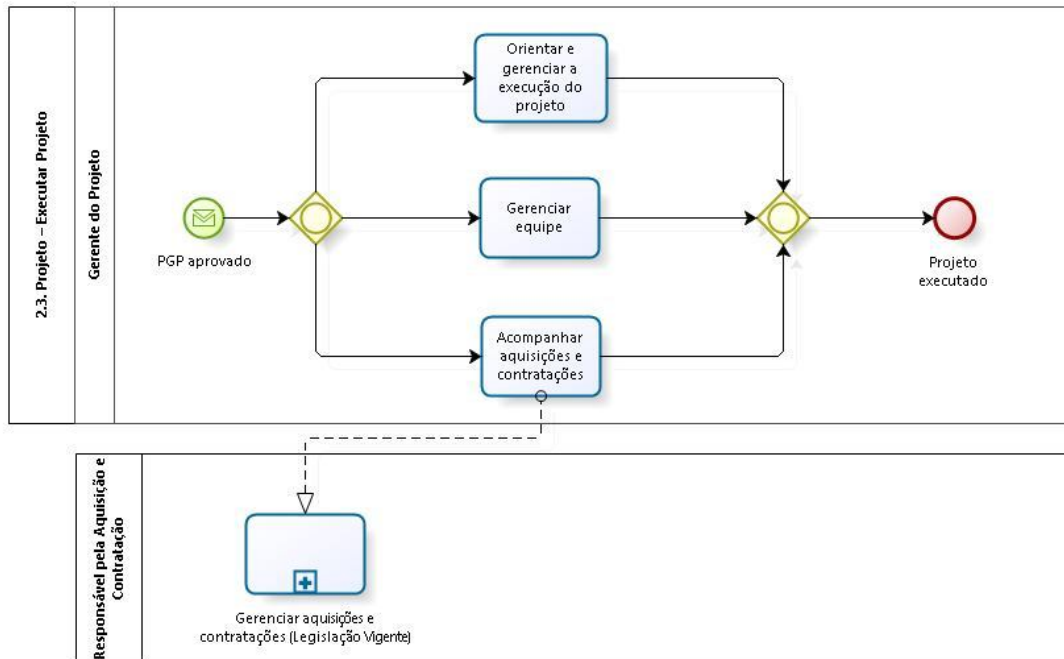
<p>Planejar Aquisições (legislação vigente)</p>	<p>Planejar Aquisições (legislação vigente)</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Planejar as compras e aquisições de produtos, serviços ou resultados de acordo com a Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente na época do contrato.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Legislação vigente;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Esta atividade poderá ser desenvolvida por área competente, sendo que o Gerente do Projeto deverá estar ciente de todos os procedimentos.<input type="checkbox"/> Elaborar análises de fazer ou comprar para os pacotes de trabalho a fim de decidir se elas devem ser adquiridas ou não.<input type="checkbox"/> Deverá ser criada a estratégia de aquisição, tipos de contrato a serem utilizados e planejar a licitação como uma entrega no projeto.<input type="checkbox"/> Assegurar que todos os procedimentos estejam em conformidade com as normas legais vigentes.<input type="checkbox"/> Uma vez que essa atividade é complexa, demorada e crítica para o Tribunal, é aconselhável que o Gerente de Projeto crie uma fase no planejamento do projeto para executar as ações específicas para criar os artefatos de um plano de aquisições exigidos pela norma legal. Essa fase incluirá a elaboração dos artefatos:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Análise de Riscos;<input type="checkbox"/> Análise de Viabilidade da Contratação;<input type="checkbox"/> Estratégia para a Contratação;<input type="checkbox"/> Sustentação do Contrato;<input type="checkbox"/> Projeto Básico ou Termo de Referência.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado – seção Aquisição.	

 <p>Consolidar PGP</p>	<p>Consolidar PGP</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Integrar e consolidar os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento no artefato Plano de Gerenciamento do Projeto – PGP, descrevendo como o projeto será executado, monitorado e controlado.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Termo de Abertura do Projeto; <input type="checkbox"/> Escopo do Projeto; <input type="checkbox"/> Estrutura Analítica do Projeto; <input type="checkbox"/> Cronograma do Projeto; <input type="checkbox"/> Plano de Riscos; <input type="checkbox"/> Plano de Custos; <input type="checkbox"/> Plano de Qualidade; <input type="checkbox"/> Plano de Comunicações; <input type="checkbox"/> Plano de Aquisição. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá reunir as informações geradas pelos processos anteriores e consolidar o PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. <input type="checkbox"/> Concluído o documento, o Gerente do Projeto deve submetê-lo ao EGP-TIC para análise e validação quanto ao conteúdo, aderência à metodologia e qualidade da informação. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto consolidado. 	

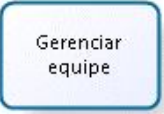
12.5. Executar Projeto

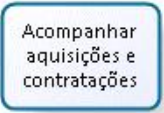
Etapa do projeto em que ocorre a execução de tudo o que foi planejado, conforme a liderança e direcionamento do Gerente do Projeto.

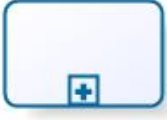
É esperado que com os trabalhos de planejamento, a execução ocorra de forma previsível, mensurável e controlada, evitando-se retrabalho com mudanças drásticas que comprometam o objetivo do projeto quanto ao seu escopo, cronograma, riscos e qualidade.



<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Orientar e gerenciar a execução do projeto</div>	<h2 style="color: red;">Orientar e gerenciar a execução do projeto</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>É o processo de liderar e realizar o trabalho definido na etapa de Planejamento do Projeto. As diversas atividades nesse processo têm por fim possibilitar o cumprimento do objetivo do projeto. É um processo iterativo, que ocorre em paralelo com outros processos compreendidos na fase de Execução e de Monitoramento e Controle do Projeto.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá acompanhar o trabalho da equipe e orientá-la para a execução dos trabalhos.<input type="checkbox"/> Na Gestão do Tempo: Registrar as datas reais de execução das atividades e os respectivos percentuais de realização de cada uma delas, registrar ainda diferentes situações do projeto, como, por exemplo: Atividades já encerradas e executadas como planejado; atividades em andamento sendo executadas de forma diferente do planejado; atividades parcialmente executadas; atividades que estão paralisadas, mas cuja execução retornará após algum período e atividades que serão reagendadas para uma nova data.<input type="checkbox"/> Na Gestão dos Recursos: As mudanças devem ser registradas informando o uso real de cada recurso. No caso de mudança de recurso ou seu replanejamento, recomenda-se o registro de nova alocação de um recurso a uma atividade, o uso parcial de um recurso que antes era integral, a substituição de recursos, a troca de escala de trabalho e o novo nivelamento ou a redistribuição de recursos.<input type="checkbox"/> Na Gestão dos Custos, deverá ser realizado o acompanhamento da execução, registrando o percentual concluído e o custo real por atividade executada, bem como a atualização do custo padrão relativo a algum recurso.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ATA – Ata de reunião (se necessário);<input type="checkbox"/> Atualização na ferramenta de Gerenciamento de Projetos (quando existir).	

 <p>Gerenciar equipe</p>	<h2>Gerenciar equipe</h2>
Objetivo: Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer <i>feedback</i> , resolver conflitos e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> RDP – Relatórios de Desempenho dos Projetos.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Gerenciar o andamento do projeto para atualização do seu desempenho em termos de equipe e das mudanças feitas relacionadas aos recursos humanos.<input type="checkbox"/> Acompanhar a equipe, monitorando a integração e o trabalho desenvolvido por essa nas atividades do projeto.<input type="checkbox"/> Solucionar problemas e conflitos existentes facilitando o trabalho em equipe.<input type="checkbox"/> Alocar e desalocar profissionais para participarem de ações no projeto conforme a demanda.<input type="checkbox"/> Realizar <i>feedback</i> do andamento do trabalho para a equipe.<input type="checkbox"/> Intervir através de aconselhamento, aprovação, requisição de mudança ou revisão dos trabalhos que são desenvolvidos pela equipe.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.<input type="checkbox"/> Atualização na ferramenta de Gerenciamento de Projetos (quando existir).	

	<h2 style="text-align: center;">Acompanhar aquisições e contratações</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Executar os procedimentos necessários para garantir a realização das contratações definidas no planejamento. Essa atividade será realizada apenas quando existir contratação de acordo com a legislação vigente no período do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> Artefatos do Planejamento da Contratação:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Análise de Viabilidade da Contratação;<input type="checkbox"/> Plano de Sustentação;<input type="checkbox"/> Estratégia da Contratação;<input type="checkbox"/> Análise de Riscos da Contratação;<input type="checkbox"/> Termo de Referência ou Projeto Básico.<input type="checkbox"/> Outros documentos exigidos por força da legislação vigente ou de acordo as características específicas do tipo de contratação.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Auxiliar o Responsável pela Aquisição e Contratação respondendo dúvidas pertinentes às aquisições e contratações.<input type="checkbox"/> Acompanhar e apoiar o processo licitatório.<input type="checkbox"/> Entrar em contato com os fornecedores a fim de monitorar os riscos, tais como atrasos ou não entrega.<input type="checkbox"/> Acompanhar o fornecimento de produtos e/ou serviços contratados de acordo com os requisitos do projeto.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ordem de Serviço (opcional);<input type="checkbox"/> Termos de Recebimento (opcional);<input type="checkbox"/> Contratos (opcional).	

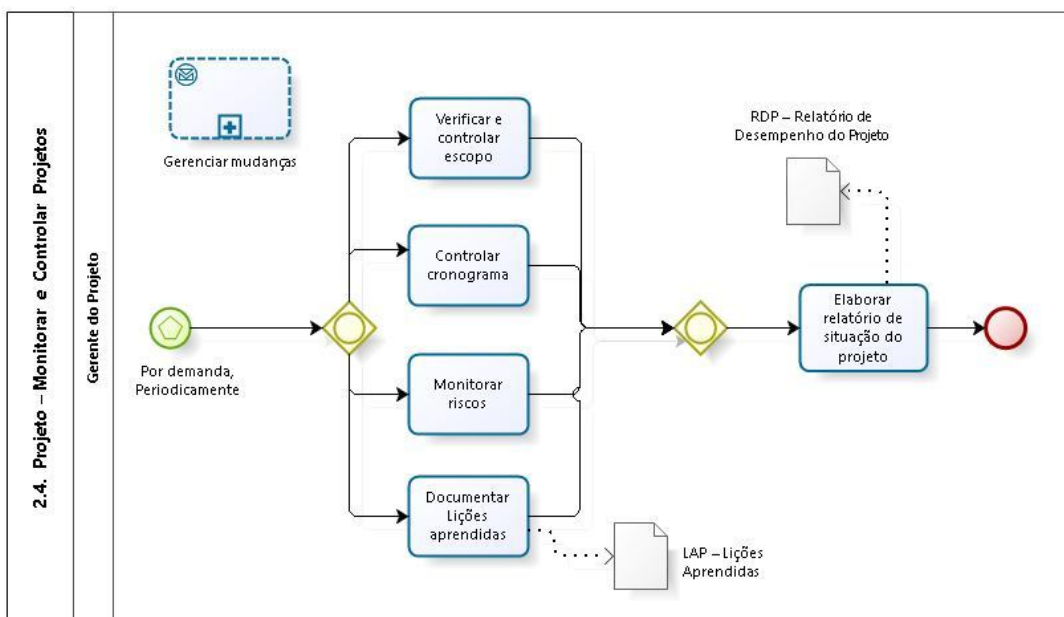
 <p>Gerenciar aquisições e contratações (Legislação Vigente)</p>	<p>Gerenciar aquisições e contratações (Legislação Vigente)</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Processo destinado a acompanhar as etapas de aquisições de produtos e serviços necessários à execução do projeto. Esse processo existe apenas no projeto que exija contratação, devendo obedecer à Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente na época do projeto.</p> <p>Os ritos processuais são próprios e condizentes à natureza de cada contratação, e que não compete ao EGP-TIC determinar como ocorrerá.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Legislação vigente;<input type="checkbox"/> Artefatos do Planejamento da Contratação:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Análise de Viabilidade da Contratação;<input type="checkbox"/> Plano de Sustentação;<input type="checkbox"/> Estratégia da Contratação;<input type="checkbox"/> Análise de Riscos da Contratação;<input type="checkbox"/> Termo de Referência ou Projeto Básico.<input type="checkbox"/> Outros documentos exigidos por força da legislação vigente ou de acordo as características específicas do tipo de contratação.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Responsável pela Aquisição e Contratação, utilizando os processos internos, deve garantir através dos trâmites legais a viabilização da contratação do serviço ou aquisição do produto necessário para a execução do projeto.	
<p>Responsável:</p> <p>Responsável pela Aquisição e Contratação</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ordem de serviço;<input type="checkbox"/> Contratos;<input type="checkbox"/> Outros documentos inerentes ao processo de aquisição e contratação.	

12.6. Monitorar e Controlar Projeto

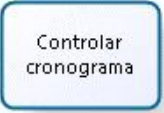
A fase de Monitoramento e Controle do Projeto é global, ocorrendo desde o início do projeto até seu encerramento.


Ela ocorre a todo instante, de forma contínua e repetida, em menor ou maior grau de intensidade, com diversos objetivos específicos, seja por motivação de evento não previsto no projeto (requisições de mudanças, riscos não identificados e que ocorreram, mudanças de condições diversas, etc.) ou por aquelas de controle periódico como o acompanhamento da evolução dos trabalhos no projeto.

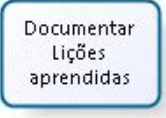
O Gerente do Projeto realiza o controle e monitoramento de todos os aspectos do projeto, conforme esse evolui em seu ciclo de vida.




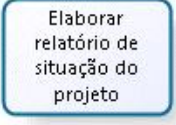
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Verificar e controlar escopo </div>	<h2 style="color: red;">Verificar e controlar escopo</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Monitorar o escopo do projeto e do produto envolvido com o projeto. Compreende as atividades de validação do que está sendo produzido de acordo com o que foi planejado e acordado nos requisitos de qualidade do PGP.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; <input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Monitorar o andamento do escopo do projeto e do produto. O Gerente do Projeto deve acompanhar a execução dos trabalhos do projeto de acordo com o planejado, fazendo sempre a comparação do trabalho previsto com o trabalho realizado. <input type="checkbox"/> Avaliar os critérios de qualidade e se os produtos estão de acordo com eles. O Gerente do Projeto verifica os entregáveis do projeto, validando-os com os requisitos documentados no planejamento. <input type="checkbox"/> Realizar as atividades de validação, solicitar correções e adequações à Equipe de Projetos. <input type="checkbox"/> Quando detectada a necessidade de uma mudança, o Gerente do Projeto poderá fazer uma Requisição de Mudança (RDM). <input type="checkbox"/> Gerenciar mudanças feitas no escopo. O Gerente do Projeto realiza o controle integrado de mudanças ou alterações no projeto, sejam elas mudanças no escopo, cronograma, critérios de qualidade ou riscos. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entregas em conformidade com os requisitos do projeto; <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança, quando detectada a necessidade de mudanças no projeto. 	

 <p>Controlar cronograma</p>	<h2>Controlar cronograma</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Através do controle do cronograma, o Gerente do Projeto visualiza o progresso geral dos trabalhos de acordo com o planejado em uma linha do tempo.</p> <p>Controlar o cronograma tem por fim identificar desvios das metas de entrega estabelecidas e proporcionam ao Gerente do Projeto um alerta com antecedência para que ele possa tomar as ações necessárias para manter o cronograma dentro do que foi planejado.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto acompanha a execução dos trabalhos desenvolvidos, assim como o registro da evolução e conclusão das diversas atividades planejadas. <input type="checkbox"/> Realiza o acompanhamento da evolução dos trabalhos comparando-o na linha do tempo com o que foi planejado e previsto. <input type="checkbox"/> Detecta desvios na linha ao analisar o cronograma (Previsto X Realizado), tomando ações para manter a execução do projeto dentro do cronograma planejado. <input type="checkbox"/> Monitora e acompanha as atividades do caminho crítico do cronograma. <input type="checkbox"/> Quando detectada a necessidade de uma mudança, o Gerente do Projeto poderá fazer uma Requisição de Mudança. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cronograma atualizado; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado; <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança, quando detectada a necessidade de mudanças no projeto. 	

	<h2>Monitorar riscos</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Monitorar riscos é uma atividade que ocorre do início ao fim do projeto. O trabalho desse processo consiste em acompanhar os riscos identificados, tomar medidas de ação, monitorar riscos residuais e documentar novos riscos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; <input type="checkbox"/> Informações gerais acerca do projeto e o ambiente interno e externo; <input type="checkbox"/> Informações gerais relacionadas ao planejamento e a execução do projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto, com o apoio de sua equipe, realiza o monitoramento e controle dos riscos identificados, acompanhando os eventos que possam conduzir à ocorrência de algum risco. <input type="checkbox"/> Implementar o plano de resposta aos riscos quando ocorrerem. <input type="checkbox"/> Ao identificar novos riscos que possuam probabilidade acentuada de ocorrerem, registrar e criar um plano de ação de contorno para o risco. <input type="checkbox"/> Atualizar o registro de riscos quanto aos eventos que não possam mais gerar ameaça (pacotes de trabalho entregues, etapas superadas, problemas resolvidos, etc.). <input type="checkbox"/> Quando detectada a necessidade de uma mudança por conta de um risco (novo ou já identificado), o Gerente do Projeto poderá fazer uma Requisição de Mudança. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado; <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança, quando detectada a necessidade de mudanças no projeto. 	

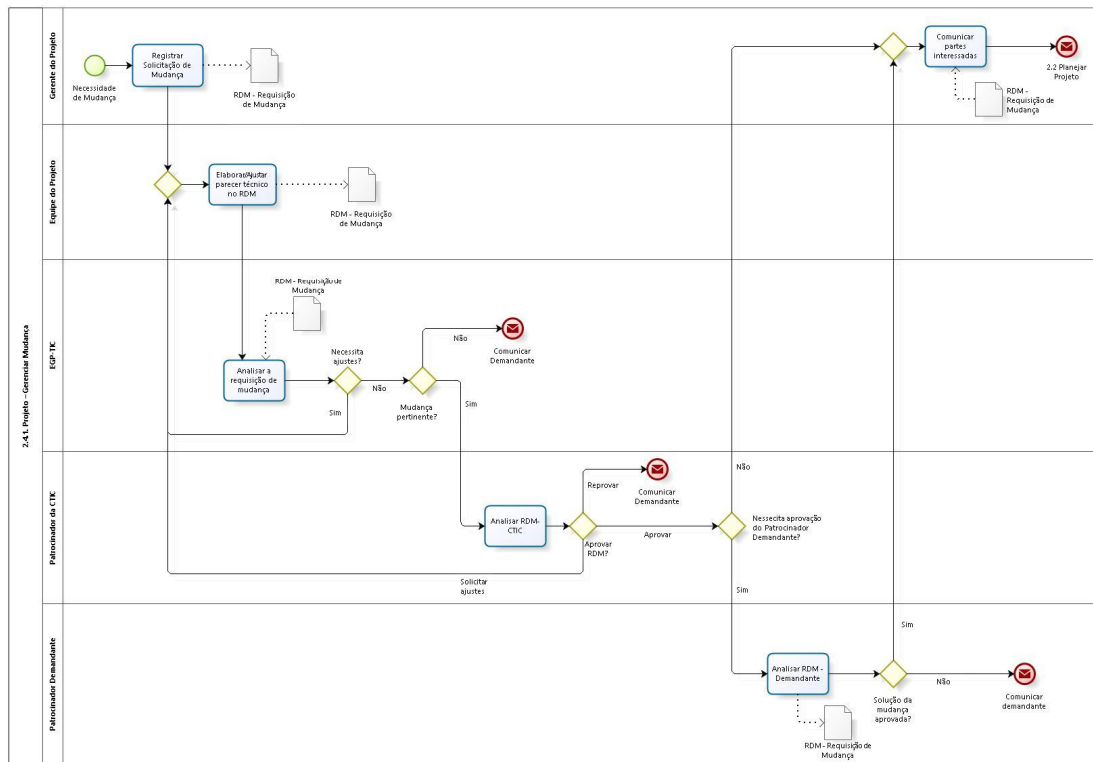
	<p>Documentar lições aprendidas</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Documentar lições aprendidas durante o projeto, de modo a manter um registro histórico de eventos e experiência vivenciada em um projeto para que possam servir de proveito para mudanças, melhoramento de processos e aperfeiçoamento dos trabalhos de Gerenciamento de Projetos no EGP-TIC.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> Informações gerais acerca do projeto e o ambiente organizacional;<input type="checkbox"/> Informações gerais relacionadas ao planejamento e a execução do projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Conforme o projeto evolui, o Gerente do Projeto registra uma análise dos principais problemas enfrentados e as ações de contorno adotadas, bem como os sucessos e acertos obtidos no projeto.<input type="checkbox"/> O documento de Lições Aprendidas, LAP, deverá descrever:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O que deveria acontecer (previsto);<input type="checkbox"/> O que realmente aconteceu (realizado);<input type="checkbox"/> O motivo pelo qual o Previsto foi diferente do Realizado;<input type="checkbox"/> Qual foi a lição aprendida.<input type="checkbox"/> Realizado o registro, o Gerente do Projeto submete a documentação ao EGP-TIC.<input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deve registrar as lições aprendidas, em conjunto com sua equipe, no final de fases, marcos ou em comum acordo com o EGP-TIC.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> LAP – Lições Aprendidas.	


 <p>Gerenciar mudanças</p>	<h2 style="color: red;">Gerenciar mudanças</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Identificar, implantar, registrar, analisar, propor soluções e avaliar o impacto de mudanças no projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto; <input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto; <input type="checkbox"/> Nova necessidade ou alteração requerida; <input type="checkbox"/> Informações gerais sobre o projeto e o ambiente organizacional. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A descrição detalhada das atividades desse subprocesso será realizada no item “12.7. Gerenciar Mudança”. <input type="checkbox"/> O Gerenciamento da Mudança tem como responsabilidade analisar a pertinência de solicitações de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto de forma a garantir a sua adequada aprovação ou reprovação em conformidade com os objetivos do projeto. <input type="checkbox"/> Entre os critérios de análise de impacto são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escopo: Objetivamente qual é a alteração no escopo; <input type="checkbox"/> Cronograma: Alteração em dias no prazo; <input type="checkbox"/> Custo: Alteração no valor do projeto; <input type="checkbox"/> Recurso: Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados; <input type="checkbox"/> Risco: Quais são os riscos se a alteração não acontecer. <input type="checkbox"/> Descrição clara e objetiva da justificativa da mudança. <input type="checkbox"/> Parecer técnico da Equipe do Projeto se a mudança é viável ou não. 	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança. 	

	Elaborar relatório de situação do projeto
Objetivo: Elaboração do “Relatório de Desempenho do Projeto”, RDP. Distribuição e comunicação de informações para a Equipe do Projeto e às partes envolvidas.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> Informações gerais relacionadas ao planejamento e à execução do projeto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O “Relatório de Desempenho do Projeto”, RDP, será elaborado pelo Gerente do Projeto em reunião de acompanhamento com a equipe do projeto. O relatório deverá refletir de forma objetiva a situação do projeto.<input type="checkbox"/> O RDP deverá conter as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Período de abrangência do relatório;<input type="checkbox"/> Progresso do Projeto: Lista de tarefas com os percentuais de conclusão planejado e real, bem como suas datas previstas de conclusão.<input type="checkbox"/> Risco e problemas identificados: Contendo descrição, ação, criticidade, responsável e status.<input type="checkbox"/> Próximos passos: Próximas tarefas, responsável, datas previstas de início e término.<input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá distribuir informações do RDP para a equipe e partes interessadas, de acordo com o Plano de Comunicação.<input type="checkbox"/> Quando detectada a necessidade de uma mudança por conta do desempenho do projeto, o Gerente do Projeto poderá fazer uma Requisição de Mudança.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> RDP – Relatório de Desempenho do Projeto;<input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança (opcional);<input type="checkbox"/> Registro na ferramenta de Gerenciamento de Projetos (se existir).	

12.7. Gerenciar Mudança

O Gerenciamento da Mudança tem como responsabilidade analisar a pertinência de solicitações de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto em termos de escopo, tempo, custo, qualidade e riscos, de forma a garantir a sua adequada aprovação ou reprovação em conformidade com os objetivos do projeto.





	<h2 style="text-align: center;">Registrar Solicitação de Mudança</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Atividade na qual um servidor envolvido com o projeto observa uma necessidade de mudança, comunica ao Gerente do Projeto para registrar a solicitação e tomar as ações necessárias. Este servidor poderá ser o próprio Gerente do Projeto, membro da Equipe do Projeto, membro do Escritório de Projeto ou da área demandante.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cronograma;<input type="checkbox"/> Informações gerais acerca da mudança;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deverá receber a necessidade de mudança e caso seja necessário, deverá reunir com o solicitante da mudança para recolher maiores detalhes.<input type="checkbox"/> O Gerente deverá registrar as seguintes informações no documento de Requisição de Mudança, RDM:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Requisitante da mudança;<input type="checkbox"/> Data da requisição da mudança;<input type="checkbox"/> A origem da mudança: Escopo, custo ou prazo;<input type="checkbox"/> A prioridade da mudança: Alta, média ou baixa;<input type="checkbox"/> Realizar a descrição da mudança contendo a justificativa de forma clara e objetiva.<input type="checkbox"/> Após o registro da mudança, o Gerente do Projeto deverá reunir-se com sua equipe para criar um parecer técnico da mudança.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança.	

<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Elaborar/Ajustar parecer técnico no RDM</p> </div>	<p>Elaborar/Ajustar parecer técnico no RDM</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Elaborar um parecer técnico acerca dos impactos e pertinência da mudança, de forma a subsidiar o EGP-TIC e os patrocinadores a respeito da aprovação ou recusa da requisição de mudança.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cronograma; <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto, junto com sua equipe do projeto e, se necessário, representante da área demandante deverão elaborar um parecer técnico se a mudança é viável ou não. <input type="checkbox"/> A equipe deverá analisar as possíveis soluções para atender à RDM, para as possíveis soluções identificadas deve-se analisar o impacto no cronograma, nos custos, na qualidade e nos riscos e outros impactos pertinentes. Ao final, deverá indicar a melhor solução. <input type="checkbox"/> Entre os critérios de análise é definido o impacto no: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escopo: Objetivamente qual é a alteração no escopo; <input type="checkbox"/> Cronograma: Alteração em dias no prazo; <input type="checkbox"/> Custo: Alteração no valor do projeto; <input type="checkbox"/> Recurso: Quais recursos humanos ou materiais serão alterados/afetados; <input type="checkbox"/> Risco: Quais são os riscos se a alteração não acontecer. <input type="checkbox"/> Para realizar essa análise o Gerente do Projeto e sua equipe poderão usar diversas técnicas, tais como: Análise de causa-raiz, análise de decisão, análise de risco e opinião de especialistas. 	
<p>Responsável:</p> <p>Equipe do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança atualizada. 	

<p>Analisar a requisição de mudança</p>	<p>Analisar a requisição de mudança</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Analisar a pertinência da solicitação de mudanças, propondo soluções e avaliando o impacto no projeto em termos de escopo, tempo, custo, qualidade e riscos.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cronograma;<input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O EGP-TIC deverá verificar se os itens descritos estão detalhados e claros o suficiente para o entendimento da requisição da mudança.<input type="checkbox"/> Caso a RDM não esteja clara, o EGP-TIC deverá solicitar à Equipe do Projeto, liderada pelo Gerente do Projeto, as alterações necessárias.<input type="checkbox"/> Caso a RDM não seja pertinente, o EGP-TIC deverá informar ao solicitante formalmente, explicando os motivos e providenciando o encerramento da RDM.<input type="checkbox"/> Caso a RDM seja pertinente, deverá encaminhar a RDM ao Patrocinador da CTIC que analisará e aprovará ou reprovará a mudança.	
<p>Responsável:</p> <p>EGP-TIC.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança analisada.	

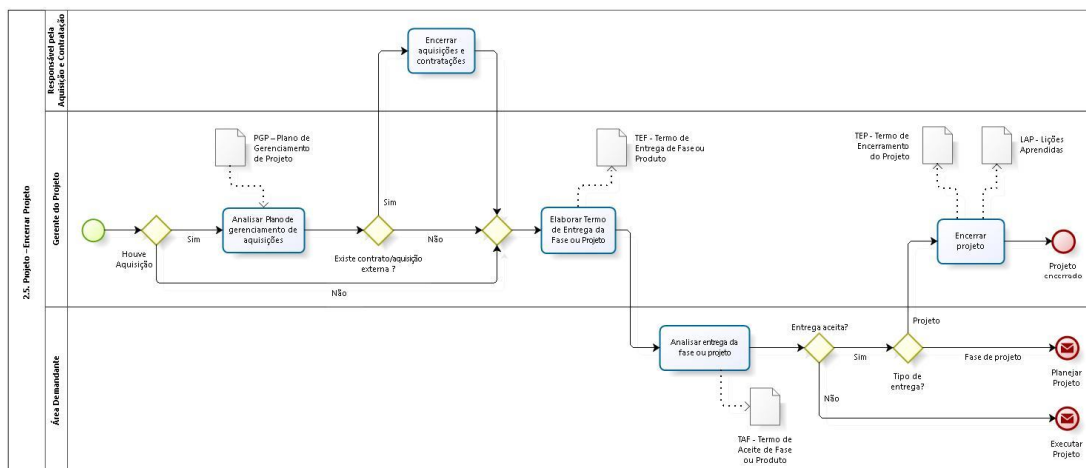
	Analisar RDM - CTIC
Objetivo: O Patrocinador da CTIC deverá avaliar a pertinência da mudança e da solução proposta pela Equipe do Projeto. Analisando os impactos gerais no projeto e o esforço que será necessário para implementar a mudança.	
Entrada: <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Patrocinador da CTIC analisará se a solução indicada será efetiva no alcance do objetivo da mudança.<input type="checkbox"/> Caso encontre necessidade de ajustes na RDM, deverá solicitar as devidas alterações à Equipe do Projeto.<input type="checkbox"/> Em caso de reprovação, deverá comunicar ao demandante acerca da não aceitação da mudança.<input type="checkbox"/> O Patrocinador da CTIC deverá encaminhar a RDM para a aprovação do Patrocinador Demandante caso impacte em requisitos acordados com a área demandante.<input type="checkbox"/> Para mudanças internas da CTIC, não é necessário envolver o patrocinador Demandante, sendo necessário apenas formalizar o aceite da mudança através da assinatura na RDM e encaminhá-la ao Gerente do Projeto para que este tome as ações necessárias para a implementação.	
Responsável: Patrocinador da CTIC.	
Saída: <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança atualizada.	

	Analisar RDM - Demandante
Objetivo: O Patrocinador Demandante, com sua equipe, deverá avaliar a pertinência da mudança e da solução proposta pela CTIC.	
Entrada: <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Patrocinador Demandante e sua equipe analisarão se a solução indicada será efetiva ao alcance do objetivo da mudança.<input type="checkbox"/> Caso encontre necessidade de ajustes na RDM, deverá solicitar as devidas alterações à Equipe do Projeto.<input type="checkbox"/> No caso de reprovação, deverá comunicar o demandante acerca da não aceitação da mudança.<input type="checkbox"/> Caso aprove, o Patrocinador Demandante deverá formalizar o aceite da mudança através da assinatura na RDM e encaminhá-la ao Gerente do Projeto, para que este tome as ações necessárias para a implementação.	
Responsável: Patrocinador Demandante.	
Saída: <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança atualizada.	

	Comunicar partes interessadas
Objetivo: Informar às partes interessadas acerca da aprovação da mudança. Estabelecer a distribuição da informação de forma adequada, garantindo a inclusão da RDM aprovada como parte do escopo do projeto que será formalizado em modificações no PGP.	
Entrada: <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> Receber a RDM aprovada. <input type="checkbox"/> Informar às partes interessadas acerca da aprovação da “Requisição de Mudança”. <input type="checkbox"/> Realizar o replanejamento do projeto para adequar as mudanças aprovadas, retornando para a fase de “Planejar Projeto”.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saída: <input type="checkbox"/> RDM – Requisição de Mudança.	

12.8. Encerrar Projeto

Com o evento de conclusão de uma etapa (fase) ou de todo o projeto, é necessário emitir os Termos de Entrega, Aceite e Encerramento. Recebendo da área demandante o aceite formal da entrega de parte ou de todo o projeto. Além disso, o Gerente do Projeto deve cuidar para encerrar os processos, arquivar a documentação e comunicar o EGP-TIC acerca do término do projeto.



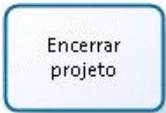
Powered by
bizagi
Modular

<p>Analisar Plano de gerenciamento de aquisições</p>	<p>Analisar Plano de gerenciamento de aquisições</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Verificar no Plano de Gerenciamento de Aquisições do Projeto se existe contrato de serviço, produto ou solução externa.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Gerente do Projeto deve verificar na seção do Plano de Gerenciamento de Aquisições do Projeto se existem contratos, convênios e parcerias externas que devem ser finalizados pelo Responsável pela Aquisição e Contratação antes de realizar o encerramento da fase ou do projeto.<input type="checkbox"/> Caso o projeto tenha envolvido aquisição ou contratação, deverá solicitar a área responsável o encerramento desses contratos.<input type="checkbox"/> Caso não tenha envolvido aquisição ou contratação, o Gerente do Projeto deve seguir para a atividade de elaboração do Termo de Entrega.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	

<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Encerrar aquisições e contratações</div>	<h2 style="color: red;">Encerrar aquisições e contratações</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Atividade destinada a providenciar o encerramento administrativo dos contratos. Essa atividade existe apenas no projeto que exija contratação, devendo obedecer à Resolução CNJ nº 182/2013 ou legislação vigente na época do projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> Planilha de controle de recebimento de produto/serviço;<input type="checkbox"/> Termo de Recebimento de produto/serviço;<input type="checkbox"/> Artefatos do Planejamento de Contratações:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Análise de viabilidade da contratação;<input type="checkbox"/> Plano de sustentação; Estratégia da contratação;<input type="checkbox"/> Análise de riscos da contratação; Termo de referência ou projeto básico.<input type="checkbox"/> Contratos, convênios e parcerias.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Verificar se todos os serviços ou produtos contratados foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos.<input type="checkbox"/> Observar os termos e condições contratuais quanto a procedimentos específicos para encerramento.<input type="checkbox"/> Verificar a existência de resíduos contratuais a pagar.<input type="checkbox"/> Encerrar administrativamente os contratos, providenciando a resolução de quaisquer itens abertos.<input type="checkbox"/> Informar o encerramento dos contratos às partes interessadas.	
<p>Responsável:</p> <p>Responsável pela Aquisição e Contratação</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Contratos encerrados administrativamente;<input type="checkbox"/> Termo de Encerramento do Contrato.	

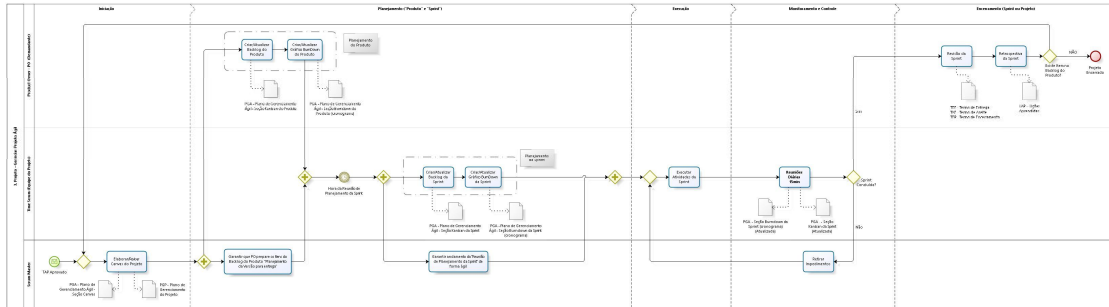
<p>Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto</p>	<p>Elaborar Termo de Entrega da Fase ou Projeto</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Com o evento da conclusão dos trabalhos de uma fase ou do projeto, o Gerente do Projeto elabora o Termo de Entrega, contendo a descrição da entrega realizada (total ou parcial do projeto), que será submetida à Área Demandante para homologação.</p>	
<p>Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> As entregas deverão ser realizadas formalmente pelo Gerente do Projeto, obtendo o "Termo de Entrega de Fase ou Produto" assinado pelo Demandante.<input type="checkbox"/> O Termo de Entrega deverá conter as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Data da entrega;<input type="radio"/> Relação dos produtos entregues;<input type="radio"/> Prazo para homologação da entrega por parte da Área Demandante;<input type="radio"/> Critérios para a homologação de acordo com o que foi acordado na seção critérios de qualidade do PGP.	
<p>Responsável:</p> <p>Gerente do Projeto.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto.	

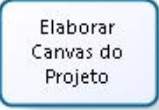
<p>Analisar entrega da fase ou projeto</p>	<p>Analisar a entrega da fase ou projeto</p>
<p>Objetivo:</p> <p>A Área demandante do projeto deverá receber a entrega que foi demandada e realizar a análise de homologação de fase ou projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Produto, serviço ou solução demandados;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> TEF – Termo de Entrega de Fase ou Produto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> A Área Demandante, que engloba o Patrocinador Demandante e/ou sua equipe, deverá homologar a entrega com base no que foi acordado no PGP.<input type="checkbox"/> A homologação deverá ser realizada no prazo estipulado no TEF. Caso a Área Demandante não homologue a entrega, poderá ocorrer o risco de atrasar o desenvolvimento da próxima fase, caso exista.<input type="checkbox"/> Após a análise da entrega, deverá ser elaborado o Termo de Aceite que conterà a situação da entrega do produto ou serviço, podendo ser: Aceito; Aceito com ressalvas; Rejeitado.<input type="checkbox"/> Caso a entrega seja aceita com ressalvas ou rejeitada, o Demandante deverá justificar objetivamente a divergência encontrada.<input type="checkbox"/> Caso a entrega seja rejeitada, o Termo de Aceite rejeitado e com a justificativa deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute as alterações necessárias.<input type="checkbox"/> Caso a entrega seja aceita e não seja uma entrega final, o Termo de Aceite aprovando a entrega da fase deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute a próxima fase.<input type="checkbox"/> Caso a entrega seja aceita e seja a entrega final do projeto, o Termo de Aceite aprovado deverá retornar ao Gerente do Projeto para que este execute os ritos de encerramento do projeto.	
<p>Responsável:</p> <p>Área Demandante.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TAF – Termo de Aceite de Fase ou Produto.	

	Encerrar projeto
Objetivo: Registrar formalmente o encerramento do projeto. Atualizar e arquivar a documentação do projeto, mantendo o registro histórico do evento de conclusão.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> TAF – Termo de Aceite de Fase ou Produto.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Verificar se todos os serviços ou produtos do projeto foram recebidos definitivamente, de acordo com os requisitos e se estão em suas últimas versões.<input type="checkbox"/> Analisar o sucesso ou fracasso em termos de escopo, custo, prazo, qualidade, atendendo às expectativas das partes interessadas.<input type="checkbox"/> Consolidar todas as lições aprendidas na base de conhecimento de lições aprendidas e publicá-las de acordo com a política de comunicação do Tribunal.<input type="checkbox"/> Desmobilizar a Equipe do Projeto.<input type="checkbox"/> Preencher e coletar assinatura do “TEP – Termo de Encerramento do Projeto”.<input type="checkbox"/> O Termo de Encerramento do Projeto deverá conter as seguintes informações:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> A data do encerramento do projeto;<input type="checkbox"/> O tipo do encerramento: Concluído; Concluído parcialmente; Cancelado; Integrado com o projeto;<input type="checkbox"/> Justificativa objetiva e clara acerca do encerramento do projeto;<input type="checkbox"/> Lista dos produtos entregues ao Demandante.<input type="checkbox"/> Informar o encerramento do projeto às partes interessadas.	
Responsável: Gerente do Projeto.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> TEP – Termo de encerramento do projeto;<input type="checkbox"/> LAP – Lições Aprendidas.	

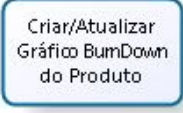
12.9. Gerenciar Projeto Ágil

Através de um alinhamento das melhores práticas de desenvolvimento ágil de projetos, neste processo o *Scrum Master* (que também assumirá o papel de Gerente do Projeto) reunirá com Time Scrum (sua equipe técnica do projeto) e com o *Product Owner* (membro da área demandante que será o demandante do projeto e domina a regra do negócio). Juntos construirão o quadro Canvas do projeto e executarão as atividades alinhadas à metodologia ágil do *framework* Scrum.



	<h2>Elaborar Canvas do Projeto</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Elaborar de forma rápida e interativa a representação visual do Plano de Gerenciamento do Projeto. O Canvas deve ser construído com a participação das partes interessadas (demandante e equipe técnica inicial do Projeto) de forma a fazer o alinhamento das expectativas e elucidar as principais dúvidas acerca do negócio e tecnologias do novo Projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda;<input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O <i>Scrum Master</i> (que também assumirá o papel de Gerente do Projeto) deverá agendar uma reunião com o <i>Time do Projeto</i> (sua equipe técnica inicial do Projeto) e com o <i>Product Owner</i> (membro da área demandante que será o Demandante do Projeto e domina a regra do negócio).<input type="checkbox"/> Esta reunião de elaboração do Canvas servirá para que todos os principais envolvidos entendam a lógica do Projeto, definam as principais características de forma clara e objetiva, além de realizarem o alinhamento das expectativas com o Projeto.<input type="checkbox"/> Ao terminar, a equipe deverá ter desenvolvido o Canvas do Projeto.<input type="checkbox"/> Se necessário, o Scrum Master deverá criar o documento do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) e formalizar o Projeto no processo administrativo eletrônico do Tribunal, de acordo com o processo interno do TRT.<input type="checkbox"/> A descrição detalhada de como elaborar um Canvas do Projeto, com a técnica de preenchimento e exemplos, pode ser lida no item “Canvas” dentro do capítulo “Técnicas e Ferramentas” da MGP.	
<p>Responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Scrum Master.	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Canvas;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (quando necessário).	

<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Criar/Atualizar Backlog do Produto</p> </div>	<h2 style="color: red;">Criar/Atualizar <i>Backlog</i> do Produto</h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Estabelecer um plano e as metas que o Time Scrum e o resto da organização possam entender e comunicar.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> DOD – Documento de Oficialização da Demanda; <input type="checkbox"/> PTD – Parecer Técnico do DOD; <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Canvas; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto (quando necessário); <input type="checkbox"/> Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplo: Normas legais). 	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Product Owner</i> (PO), com a ajuda do <i>Scrum Master</i> e quem mais ambos acharem pertinente participar da reunião, deverão realizar técnicas de elicitação de conhecimento para definir as entregas de forma detalhada o suficiente para o Time (Equipe do Projeto) entender a demanda para sua execução. <input type="checkbox"/> Técnicas como o questionamento “Como podemos transformar a visão em um produto da melhor maneira possível?” pode ser empregada. Outras técnicas estão sugeridas no capítulo “Técnicas e Ferramentas” da MGP. <input type="checkbox"/> Estabelecer a meta da versão, ou seja, o que será entregue no final da <i>sprint</i> que realizará esse item do backlog do produto. <input type="checkbox"/> Definir as maiores prioridades do <i>Backlog</i> do Produto, em que o <i>Product Owner</i> (PO) priorizará as entregas que agregarem maior valor ao Projeto, de acordo com sua visão de negócio. <input type="checkbox"/> Definir os principais riscos. O modelo de matriz de risco encontrado no Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) poderá ser utilizado como base para listar os riscos, impactos, ações de contingência e responsável pelas ações. <input type="checkbox"/> Definir as características gerais e funcionalidades que estarão contidas na versão. Baseando-se nos requisitos definidos no Canvas, as características devem ser melhor trabalhadas para proporcionar o maior número de informações para o Time do Projeto. <input type="checkbox"/> Estabelecer uma data de entrega baseado no planejamento inicial do Canvas e analisando os demais fatores internos do Tribunal que estão influenciando o progresso do Projeto (Exemplos: Greve; sobrecarga de atividades com outros projetos). <input type="checkbox"/> Estabelecer um custo para cada entrega (apenas se o Projeto precisar controlar custos para entregas de fases ou Projeto). <p>Obs.: O EGP-TIC pode inspecionar o progresso e fazer mudanças nesse plano a cada <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Responsável:</p> <p><i>PO</i> – <i>Product Owner</i> (Demandante).</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção Canvas atualizado; <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção <i>Backlog</i> do Produto; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado (opcional). 	

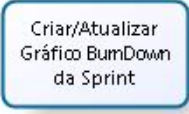
	Criar/Atualizar Gráfico <i>Burndown</i> do Produto
Objetivo: Criar um gráfico para monitorar o progresso do Time, rastreando a quantidade de esforço restante para terminar o produto. Com este gráfico é possível identificar se o cronograma do Projeto está sendo executado conforme o planejado.	
Entradas: <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> Utilizando o modelo de gráfico burndown, o PO preencherá a planilha da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Adicionar no eixo Y (vertical) a quantidade de trabalho, esforço, que ainda precisa ser empregada;<input type="radio"/> Adicionar no eixo X (horizontal) o tempo estimado. <input type="checkbox"/> A unidade de trabalho deverá ser definida de acordo com o produto, podendo ser determinada por esforço por horas de trabalho ou “pontos” (métrica definida pelo EGP-TIC). Uma das técnicas utilizadas para definir o esforço é o “ <i>Planning Poker</i> ”, que pode ser lido no item “ <i>Planning Poker</i> ” do capítulo “ <i>Técnicas e Ferramentas</i> ”.	
Responsável: <i>Product Owner</i> (Demandante).	
Saídas: <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção <i>Burndown</i> do Produto; <input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado.	

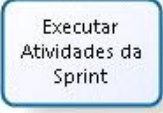
<p>Garantir que PO prepare os Itens do Backlog do Produto "Planejamento da Versão para entrega"</p>	<p>Garantir que PO prepare os Itens do Backlog do Produto "Planejamento da Versão para entrega"</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Garantir que o <i>Product Owner</i> (PO) faça o planejamento dos itens do <i>Backlog</i> do produto de forma detalhada o suficiente para o Time ter as informações necessárias para o desenvolvimento de uma entrega do Projeto.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Scrum Master deverá interagir com o PO, garantindo que ele crie o <i>Backlog</i> do Produto, priorizando o que deve ser feito primeiro pelo Time e com detalhes suficientes para o Time executar a demanda.<input type="checkbox"/> Facilitar a retirada dos impedimentos que possam afetar o planejamento.<input type="checkbox"/> Entre as técnicas que podem ser utilizadas pelo Scrum Master está o <i>coaching</i>, em que é possível ensinar ao PO a Metodologia Ágil e como preencher os artefatos corretamente.	
<p>Responsável:</p> <p>Scrum Master.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil atualizado.	

ASSINADO ELETRONICAMENTE PELO DESEMBARGADOR JAMES MAGNO ARAÚJO FARIAS (Lei. 11.419/2006)
EM 08/11/2016 09:29:47 (Hora Local) - Autenticação da Assinatura: FD1F52DBBF.A05833B4DF.7F8DD0F2ED.9F159AD5F0

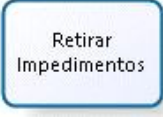
<p>Garantir andamento da "Reunião de Planejamento da Sprint" de forma ágil</p>	<p>Garantir andamento da "Reunião de Planejamento da Sprint" de forma ágil</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Garantir que o PO e o Time façam o planejamento do <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> de forma ágil, e dentro da metodologia.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil;<input type="checkbox"/> PGP – Plano de Gerenciamento do Projeto;<input type="checkbox"/> Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplos: Normas legais e documentos técnicos).	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> O Scrum Master deverá interagir com o PO e com o Time, garantindo que o Time crie o <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> de acordo com os princípios do Scrum.<input type="checkbox"/> Facilitar a retirada dos impedimentos que possam afetar o planejamento.<input type="checkbox"/> O Scrum Master deverá garantir que o PO entre na reunião de Planejamento da <i>Sprint</i> com todos os itens necessários priorizados e detalhados com profundidade suficiente para o Time entender o que deve ser feito, criando atividades e definindo o esforço necessário.<input type="checkbox"/> Algumas das técnicas que o Scrum Master poderá utilizar nesta atividade são: Formação de times; Gerenciamento de Conflitos; poder de influência; motivação; negociação e tomada de decisão sempre orientada aos resultados.	
<p>Responsável:</p> <p>Scrum Master.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil atualizado.	

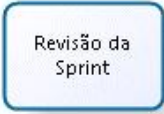
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Criar/atualizar Backlog da Sprint</p> </div>	<h2 style="color: red;">Criar/Atualizar <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i></h2>
<p>Objetivo:</p> <p>Reunião para definir os itens e metas da <i>Sprint</i> que o Time implementará e entregará ao seu final. A <i>Sprint</i> é uma iteração com período fixo. Durante a <i>Sprint</i>, o Scrum Master garante que não será feita nenhuma mudança que possa afetar a Meta da <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil; <input type="checkbox"/> O que é mais prioritário no <i>Backlog</i> do Produto; <input type="checkbox"/> O incremento mais recente do produto; <input type="checkbox"/> Capacidade do Time; <input type="checkbox"/> Histórico de Desempenho do Time; <input type="checkbox"/> Lições aprendidas das Retrospectivas das <i>Sprints</i>; <input type="checkbox"/> Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplos: Normas legais e documentos técnicos). 	
<p>Duração:</p> <p>Tempo Máximo da reunião:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 8 (oito) horas para <i>Sprint</i> de 4 (quatro) semanas; <input type="checkbox"/> 6 (seis) horas para <i>Sprint</i> de 3 (três) semanas; <input type="checkbox"/> 4 (quatro) horas para <i>Sprint</i> de 2 (duas) semanas; <input type="checkbox"/> 2 (duas) horas para <i>Sprint</i> de 1 (uma) semana. 	
<p>Descrição da atividade:</p> <p>Utilizando uma técnica simples o Time perguntará ao PO “O que deve ser feito?”. Em seguida eles definirão o “Como deve ser feito?”.</p> <p>O que deve ser feito?.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O Time deverá decidir o quanto do <i>Backlog</i> do Produto é capaz de ser feito na <i>Sprint</i>, uma das técnicas que podem ser utilizadas é o “<i>Planning Poker</i>”; <input type="checkbox"/> Limitar a Meta da <i>Sprint</i>, baseando-se na capacidade de execução do Time. <p>Como deve ser feito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Projetar o trabalho; <input type="checkbox"/> Identificar Tarefas que devem ser decompostas para que sejam realizadas em menos de um dia; <input type="checkbox"/> Listar as tarefas que formam o <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i>, utilizando o Modelo Ágil da MGP; <input type="checkbox"/> O Time deverá organizar-se e responsabilizar-se para garantir a entrega do trabalho. <p>Obs.: Somente o <i>Product Owner</i> tem a autoridade para cancelar a <i>Sprint</i>, embora ele possa fazê-lo sob influência das partes interessadas (Exemplo: Meta tornou-se obsoleta).</p>	
<p>Responsáveis:</p> <p>Time Scrum; PO; Scrum Master.</p>	
<p>Saídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i>. 	


	<p>Criar/Atualizar Gráfico <i>Burndown</i> da Sprint</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Criar um gráfico para monitorar o progresso do Time, rastreando a quantidade de esforço restante para terminar a <i>Sprint</i>. Com este gráfico é possível identificar se o cronograma da <i>Sprint</i> está sendo executado conforme o planejado.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Utilizando o modelo de gráfico burndown, o Time preencherá a planilha da seguinte forma:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Adicionar no eixo Y (vertical) a quantidade de trabalho, esforço, que ainda precisa ser empregada;<input type="checkbox"/> Adicionar no eixo X (horizontal) o tempo estimado.<input type="checkbox"/> A unidade de trabalho deverá ser definida de acordo com o produto, podendo ser determinada por horas de trabalho ou “pontos” (métrica definida pelo EGP-TIC). Uma das técnicas utilizadas para definir o esforço é o “<i>Planning Poker</i>”, que pode ser lido no item “<i>Planning Poker</i>” do capítulo “Técnicas e Ferramentas”.<input type="checkbox"/> A unidade de tempo deverá ser definida de acordo com o produto, podendo ser determinada por horas, dias ou semanas. <p>Obs.: Essa atividade é semelhante à realizada pelo PO em “Criar gráfico Burndown do Produto”, no entanto, quem é o responsável por criar o gráfico da <i>Sprint</i> é apenas o Time.</p>	
<p>Responsável:</p> <p>Time Scrum.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil – Seção <i>Burndown</i> da Sprint.	

	<p>Executar Atividades da Sprint</p>
<p>Objetivo:</p> <p>O Time Scrum deverá executar as atividades comprometidas na reunião de planejamento da <i>Sprint</i>.</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil;<input type="checkbox"/> Outros documentos que subsidiem o conhecimento acerca do Projeto (Exemplos: Normas legais e documentos técnicos).	
<p>Descrição da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Os membros do Time Scrum deverão executar as atividades comprometidas.<input type="checkbox"/> As técnicas e ferramentas utilizadas são inerentes às atividades comprometidas. Não existe uma técnica ou ferramenta padrão. <p>Exemplo: Se for uma atividade de modelagem de banco de dados, o responsável pela sua execução deverá utilizar os recursos tecnológicos disponíveis ao Tribunal, bem como seus conhecimentos especializados de normalização de tabelas.</p>	
<p>Responsável:</p> <p>Time Scrum.</p>	
<p>Saída:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Atividades diárias concluídas.	

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Reuniões Diárias 15min</div>	<h2>Reuniões diárias</h2>
Objetivo: É a reunião fundamental que deverá inspecionar e adaptar o processo, ou seja, é o monitoramento e controle das atividades planejadas.	
Duração: Tempo Máximo: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 15 (quinze) minutos;<input type="checkbox"/> Sempre no mesmo horário e local.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Em uma reunião rápida e objetiva, sempre no mesmo local e horário, inerente à Metodologia Ágil, o Scrum Master deverá garantir a execução de três perguntas e suas respostas para cada membro do Time:<ol style="list-style-type: none">1. O que fez ontem?2. O que fará hoje?3. Quais são os impedimentos?<input type="checkbox"/> Se o Time concluir que se comprometeu com mais do que poderia, ele deverá encontrar-se com o <i>Product Owner</i> para reduzir o escopo da <i>Sprint</i>;<input type="checkbox"/> Se o Time concluir que sobrará tempo, ele poderá trabalhar junto ao <i>Product Owner</i> para selecionar mais itens do <i>Backlog</i> do Produto.	
Responsáveis: Time Scrum; PO (opcional); Scrum Master.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ações definidas para o dia:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Itens que o Time Scrum desenvolverá no dia;<input type="checkbox"/> Itens de Impedimentos com os quais o Scrum Master deverá lidar.<input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil atualizado.	

	Retirar Impedimentos
Objetivo: O Scrum Master deverá retirar os impedimentos relatados na reunião diária de forma a garantir a entrega ao final da <i>Sprint</i> .	
Entrada: <input type="checkbox"/> Lista de Impedimentos.	
Descrição da atividade: <input type="checkbox"/> O Scrum Master deverá buscar formas de retirar os impedimentos relatados pelo Time, buscar apoio do EGP-TIC, área demandante e atores que possam solucionar os problemas.	
Responsável: Scrum Master.	
Saída: <input type="checkbox"/> Impedimentos solucionados.	

	Revisão da Sprint
Objetivos: Inspeccionar a entrega que foi comprometida no início da Sprint (caso essa possa ser visível ao demandante). Inspeccionar o progresso em direção à Meta da Versão de entrega do Produto. Fazer as adaptações que otimizem o valor da próxima <i>Sprint</i> .	
Duração: Tempo Máximo: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 4 (quatro) horas para <i>Sprint</i> de 4 (quatro) semanas;<input type="checkbox"/> 2 (duas) horas para <i>Sprint</i> de 3 (três) semanas;<input type="checkbox"/> 1 (uma) hora para <i>Sprint</i> de 2 (duas) semanas;<input type="checkbox"/> 30 (trinta) minutos para <i>Sprint</i> de 1 (uma) semana.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Apresentar a funcionalidade para o demandante.<input type="checkbox"/> PO deverá identificar o que foi feito e o que não foi feito de acordo com o pactuado.<input type="checkbox"/> O Time deverá discutir os problemas técnicos enfrentados e como foram resolvidos.<input type="checkbox"/> O Time deverá responder aos questionamentos do demandante.	
Responsáveis: PO; Scrum Master; Time Scrum.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil atualizado;<input type="checkbox"/> TEF – Termo de Entrega de Fase;<input type="checkbox"/> TAP – Termo de Aceite de Fase (opcional);<input type="checkbox"/> TEP – Termo de Encerramento do Projeto (opcional);<input type="checkbox"/> Nova Projeção das datas de conclusão.	

	Retrospectiva da Sprint
Objetivo: Revisar a <i>Sprint</i> finalizada e definir que adaptações tornarão a próxima <i>Sprint</i> mais produtiva.	
Duração: Tempo Máximo: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 2 (duas) horas para <i>Sprint</i> de 4 (quatro) semanas;<input type="checkbox"/> 1h30min (uma hora e trinta minutos) para <i>Sprint</i> de 3 (três) semanas;<input type="checkbox"/> 1 (uma) hora para <i>Sprint</i> de 2 (duas) semanas;<input type="checkbox"/> 30 (trinta) minutos para <i>Sprint</i> de 1 (uma) semana.	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> PGA – Plano de Gerenciamento Ágil.	
Descrição da atividade: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Listar e documentar as lições aprendidas durante a execução da <i>Sprint</i> (o que deu certo e o que deu errado).<input type="checkbox"/> Como melhorar o processo. Exemplos:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Composição do time;<input type="checkbox"/> Preparativos para as reuniões;<input type="checkbox"/> Ferramentas;<input type="checkbox"/> Definição de “Pronto”;<input type="checkbox"/> Métodos de comunicação.	
Responsáveis: PO; Scrum Master; Time Scrum.	
Saída: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> LAP – Lições Aprendidas do Projeto - Medidas de melhorias factíveis que serão implementadas na próxima <i>Sprint</i>.	

13. Glossário e Acrônimos

ATA	Atas de Reunião.
CMP	Cálculo de Mensuração de Projetos
CPP	Planilha de Categorização e Priorização de Projetos
CGTIC	Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação;
DOD	Documento de Oficialização da Demanda.
EAP	Estrutura Analítica do Projeto.
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projeto.
GP	Gerente do Projeto.
LAP	Lições Aprendidas.
PCP	Painel de Controle do Portfólio de Projetos
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PEI	Planejamento Estratégico Institucional.
PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação.
PGA	Plano de Gerenciamento Ágil
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto.
PMO	<i>Project Management Office.</i>
PPA	Plano Plurianual.
PTD	Parecer Técnico do DOD
RACI	Responsável pela Execução; Aprovação; Consultado; Informado.
RDM	Requisição de Mudança.
RDP	Relatório de Desempenho do Projeto.
CTIC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.
TAF	Termos de Aceite.
TAP	Termo de Abertura do Projeto.
TEF	Termo de Entrega de Fase ou Produto
TEP	Termo de Encerramento.
WBS	<i>Work Breakdown Structure.</i>

Backlog do Produto	Lista contendo as funcionalidades desejadas para um produto.
Backlog da Sprint	Lista de tarefas que o Time Scrum se compromete a fazer durante uma Sprint.
<i>Brainstorming</i>	Técnica de dinâmica de grupo utilizada para levantamento de informações para um objetivo pré-determinado.
<i>Burndown</i>	Gráfico que representa a quantidade de trabalho que falta ser feito no eixo vertical (y) e o tempo no eixo horizontal (x).
Caminho Crítico	O caminho crítico é uma sequência de tarefas vinculadas que afetam diretamente a data de

do Projeto	conclusão do projeto. Se uma tarefa no caminho crítico atrasar, todo o projeto atrasará. Uma das técnicas mais utilizadas para definir o caminho crítico é o CPM (<i>Critical Path Method</i>), através da determinação de datas de início e término mais cedo e de início e término mais tarde de cada atividade existente.
Coaching	Atividade através da qual um instrutor ajuda o cliente a evoluir em uma capacidade específica.
Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação	O CGTIC é um grupo formado por tomadores de decisão das áreas demandantes e da área de TI.
Entregas	Produtos ou serviços que deverão entregues ao final de uma fase do projeto ou no encerramento do projeto.
Equipe do Projeto	São funcionários que apoiam o Gerente do Projeto na execução de suas atividades. Podem ser especialistas em uma determinada área, fornecendo informações imprescindíveis para a realização do projeto, bem como funcionários que ajudarão na elaboração de textos ou cronogramas.
Escritório de Projetos	É uma entidade organizacional que centraliza e coordena os projetos. Escreve e mantém a metodologia de Gerenciamento de Projetos. Promove a capacitação da equipe e busca a melhoria contínua.
Estimativa	Avaliação quantitativa de um resultado provável. É geralmente utilizada para quantificar custos, recursos, esforço e durações do projeto. Uma das técnicas mais utilizadas é a de PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>), cuja fórmula é "Estimativa=[P+(4*MP)+O]/6", onde P = Estimativa Pessimista, MP = Estimativa Mais Provável, O = Estimativa Otimista.
Folga	Tempo que uma atividade pode atrasar sem impactar o caminho crítico do projeto (prazo).
Kick-off	Reunião inicial do projeto na qual o Gerente do Projeto alinha as expectativas com os interessados. Deve ser apresentada apenas uma visão geral do projeto com os seus objetivos, seu escopo macro, riscos iniciais, responsabilidades, orçamento e data das entregas previstas.
Lições Aprendidas	São os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto, o que deu certo e deve ser repetido, o que deu errado e deve ser evitado em projetos futuros. Trabalhando, desta feita, na melhoria contínua dos processos de Gerenciamento de Projetos.
Linha de base	Também conhecida como <i>baseline</i> . Com ela é possível comparar o que foi planejado com o que foi realizado. A linha base pode ser de todo o planejamento do projeto ou de partes, como, por exemplo, do tempo, custo ou escopo.
Marco	Do inglês <i>milestone</i> . É um ponto importante no projeto, podendo ser uma entrega, um resultado, um serviço ou um evento significativo.
Mudança	Alteração no projeto que pode impactar o escopo, prazo, custo, qualidade, risco, recurso humano, entre outros.
Pacote de Trabalho	É uma entrega no nível mais baixo de uma EAP, em que é possível estimar custo, prazo e

	atribuir a um membro da equipe de projetos.
Paralelismo	Do inglês <i>FastTracking</i> . Técnica utilizada para reduzir os prazos de um cronograma. Atividades que deveriam ser executadas em sequência são executadas em paralelo.
Parte interessada	<i>Stakeholder</i> ou interveniente. Elemento fundamental para o planejamento estratégico. Compreende todos os envolvidos direta e indiretamente no projeto.
<i>Planning Poker</i>	Técnica de Estimativa da quantidade de esforço necessário para atingir um objetivo. Por meio de um jogo de cartas, permite que todo o Time exponha a sua visão de complexidade (tempo e esforço), pontuando, debatendo e em consenso chegar a um valor comum.
Premissa	Questão ou fator considerado verdadeiro (certo) durante o planejamento. Para cada premissa deve-se associar um risco, caso ela não seja verdadeira.
Restrição	Fator que limita a execução do projeto. As restrições mais comuns são as de tempo, custo e recurso.
<i>Sprint</i>	É um ciclo de trabalho no Scrum. Cada <i>Sprint</i> possui um conjunto de requisitos que deve ser implementado e entregue, incrementando o produto em desenvolvimento.
<i>Stakeholder</i>	Ver <i>Parte Interessada</i> .

14. Referências Bibliográficas

1. Metodologia de Gerenciamento de Projetos Nacionais de Tecnologia da Informação e das Comunicações no âmbito da Justiça do Trabalho – MGP/JT.
2. JF – Guia de Boas Práticas de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – Justiça Federal, versão 2.0, 2013.
3. CNJ – Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Tribunal Nacional de Justiça – versão 1.0, 2014.
4. TST – Manual de Gerenciamento de Projetos da STIC, Versão 1.0, Assessoria de Planejamento e Projetos, 2008.
5. MP – Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP), versão 1.0, 2013.
6. MP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP, versão 1.0, 2011.
7. IIBA – Guia BABoK – Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios, 3ª Edição, 2015.
8. Kanban e Scrum - obtendo o melhor de ambos, 2009 – Autores: Henrik Kniberg; Mattias Skarin. Série InfoQ Enterprise Software Development.
9. PMI – Guia PMBoK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5ª Edição, 2013.
10. PMI – Lexicon of Project Management Terms, versão 2.0, 2013.
11. PMI – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), 3ª Edição, 2013.
12. PMI – The Standard for Portfolio Management, 3ª Edição, 2013.
13. PMI – The Standard for Program Management, 3ª Edição, 2013.
14. PMO TOOLS – Uma Coletânea de Artigos com Modelos e Ferramentas Inovadoras que vão Revolucionar o seu Escritório de Gerenciamento de Projetos, 2014.
15. MPCM – Maturity by Project Category Model – Autores: Darcy Prado e Russell Archibald.
16. PMO Maturity Cube – Artigo – PMI Research Conference 2010 – Autores: Americo Pinto; Ginger Levin; Marcelo Foresti de Matheus Cota.
17. PMO Mix Manager – Artigo – PMI Global Congress 2013 – Autor: Americo Pinto.
18. Scrum e XP direto das Trincheiras - Como fazemos Scrum, 2007 – Autor: Henrik Kniberg. Série InfoQ Enterprise Software Development
19. Scrum.org – Guia do Scrum - Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo, 2011, Autores: Ken Schwaber e Jeff Sutherland.
20. Scrum Alliance – Guia do Scrum, 2009 – Autor Ken Schwaber.
21. Artigo – Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação – III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Autores: José da Silva Neiva; João Souza Neto; Cristiano Araújo de Sousa; Tomás Roberto Cotta Orlandi.
22. Competências do Gerente do Projeto: um estudo de caso em uma instituição bancária no Brasil. Autores: Leandro Patah; Jose Domingues de Oliveira Junior.