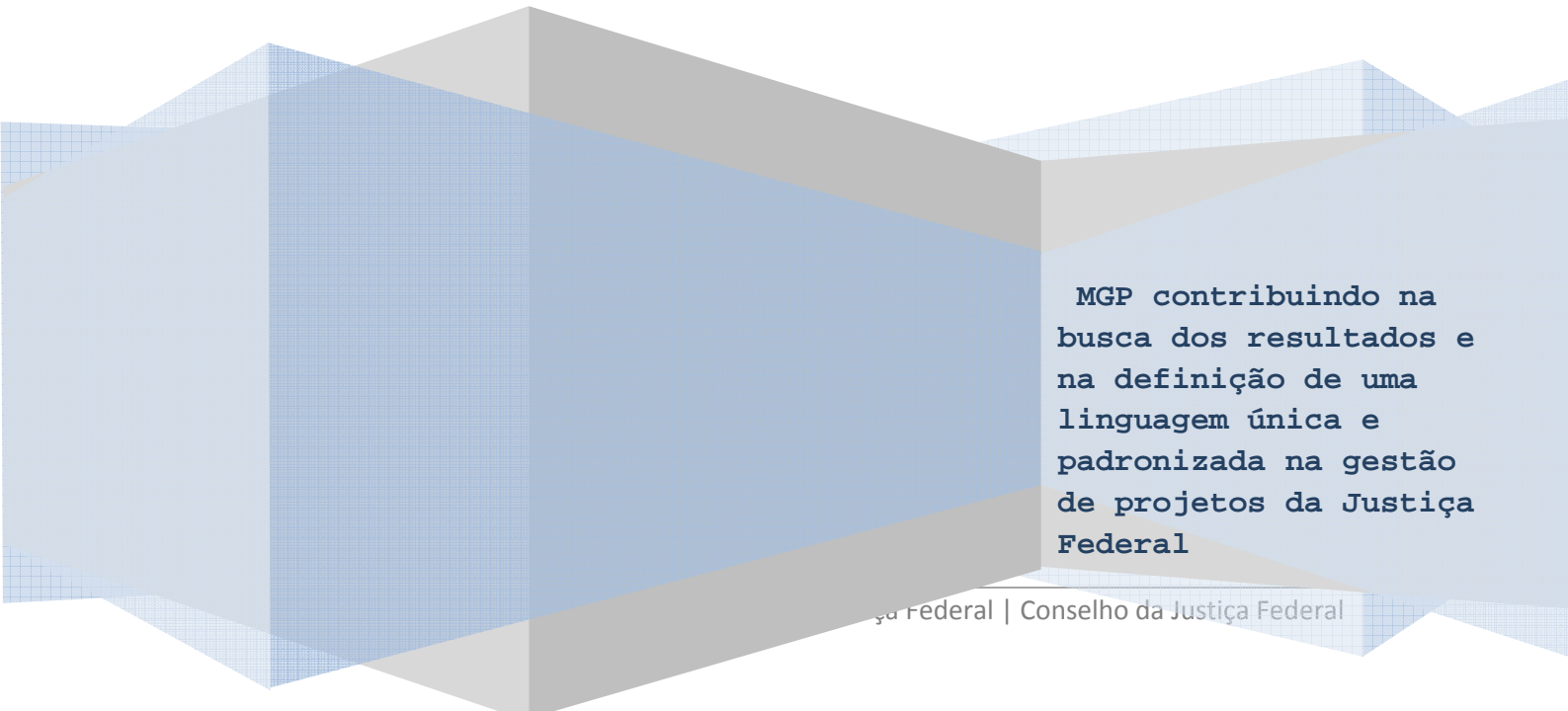


JUSTIÇA FEDERAL

Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal

Tribunal Regional Federal da 5ª Região

1ª Edição



MGP contribuindo na busca dos resultados e na definição de uma linguagem única e padronizada na gestão de projetos da Justiça Federal

Apresentação

O advento da globalização, o progresso dos recursos tecnológicos e a necessidade por agilidade e eficiência nos processos operacionais impuseram uma dinâmica de constante e acelerada mudança nas organizações. Neste contexto, as instituições públicas e privadas, de todos os setores da economia, vêm utilizando, num aumento progressivo, o planejamento estratégico e novas metodologias de gestão como meio de resposta para estas necessidades de transformação.

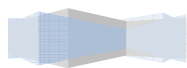
Considerando a amplitude da missão da Justiça Federal e o contexto de mudanças no qual está inserida, foi adotado um modelo de gestão baseado em três pilares: planejamento estratégico, processos e projetos. O **planejamento estratégico** deve ser visto como principal motivador das melhorias nos **processos** dos órgãos e na criação de iniciativas que são convertidas nos **projetos**. Estes três pilares são apoiados pela gestão de **mudança cultural** que busca favorecer o desenvolvimento, a cultura e a maturidade da organização, aumentando as chances de sucesso no alcance dos seus objetivos estratégicos.

Com esse intuito, no início de 2010 foi desenvolvida a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal - MGP JF - direcionada aos gestores, gerentes de projeto, equipes de projeto, Escritório de Projetos Estratégicos, bem como a qualquer servidor, no âmbito da Justiça Federal, que deseje conhecer ou melhorar suas competências na área de gerenciamento de projetos.

Esta metodologia foi baseada na 4ª edição do Guia PMBOK® e nas melhores práticas adotadas pelo mercado, em especial por empresas públicas. A MGP compõe o alicerce da gestão de projetos juntamente com o Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos, integrando o conjunto de ferramentas e técnicas que potencializam a efetividade nas diversas ações implementadas pela Justiça Federal.

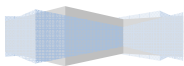
Com a utilização da 1ª Edição da MGP pelos gerentes de projetos e Escritórios de Projetos Estratégicos, identificou-se a necessidade e oportunidade para a revisão desta com o objetivo de torná-la mais completa e aderente às melhores práticas de gerenciamento de projeto, mais didática e, portanto, mais acessível, além de incorporar sugestões recebidas desde o seu lançamento.

O resultado desta revisão geral é o lançamento da 2ª Edição da MGP da Justiça Federal, completamente revisada e apta



a dar aos principais envolvidos na gestão de projetos o ferramental metodológico adequado para a condução de suas iniciativas. Ela considera a complexidade, prioridade e particularidades dos projetos visando a flexibilização dos processos a serem executados e documentos a serem elaborados.

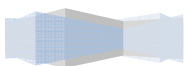
*Secretaria de Desenvolvimento Institucional
Coordenadoria de Gestão Estratégica
Seção de Gestão de Projetos*



Sumário

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	6
1. Evolução do Gerenciamento de Projetos	6
2. Definições Básicas	7
3. Gerenciamento de Projetos	10
4. Fatores Conflitantes nos Projetos	12
5. Unidades Demandantes	14
6. Patrocinador do Projeto	14
7. Gestor do Projeto	14
8. Gerente do Projeto	15
9. Equipe do Projeto	17
10. Escritório de Projetos	17
11. Partes Interessadas	18
12. Fatores Críticos de Sucesso	18
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL	21
1. Contribuição da Gestão de Projetos na Justiça Federal	21
2. Como Surgem os Projetos	22
3. Escritórios de Projetos Estratégicos	23
4. Fases do Ciclo de Vida dos Projetos	24
5. Aplicação da Metodologia	26
CAPÍTULO 3: DETALHAMENTO DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO	33
1. Fase de Conceituação	33
2. Fase de Detalhamento	36
3. Fase de Implementação	56
4. Fase de Fechamento	64
CAPÍTULO 4: GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS	70
1. Plano de Gerenciamento do Programa	71
2. Acompanhamento do Programa	72
CAPÍTULO 5: GESTÃO DE RISCOS	74
1. Gestão de Riscos	74
2. Regras de Escalonamentos	78

CAPÍTULO 6: INDICADORES DOS PROJETOS	81
1. Indicador de Desempenho de Prazo - IDP	81
2. Indicador de Desenvolvimento de Escopo - IDE	82
3. Indicador de Desempenho de Custo - IDC	83
4. Indicador de Aderência a Metodologia - IAM	83
5. Farol do Projeto	84
CAPÍTULO 7: LIÇÕES APRENDIDAS	86
ANEXOS	89
HISTÓRICO DE REGISTROS	90
COLABORADORES E REVISORES	91
GLOSSÁRIO	92
BIBLIOGRAFIA	96



CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1. EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

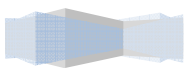
Projetos vêm sendo realizados desde os primórdios da civilização. A construção das Pirâmides do Egito, por exemplo, foi um grande projeto. Projetos têm sido planejados e executados pelas organizações para criar novos produtos/serviços e introduzir mudanças e inovações em seus processos. No entanto, para que um projeto seja realizado de forma eficaz, é necessária a organização do trabalho demandado.

Na última metade do século XIX, um crescente aumento na complexidade dos novos negócios em escala mundiais fez surgir os princípios da gerência de projetos. A Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura econômica do mundo ocidental e teve como uma das suas principais consequências o desenvolvimento do capitalismo industrial. As relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se assim, uma cadeia de transformações, que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as novas organizações econômicas.

Nos EUA, a primeira grande organização a praticar conceitos da gestão de projetos foi a *Central Pacific Railroad*³, que começou suas atividades no início da década de 1870, com a construção da estrada de ferro transcontinental. De repente, os líderes do negócio se depararam com a perigosa tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima.

Nas décadas seguintes à II Guerra Mundial, as estratégias de marketing, a psicologia industrial, e as relações humanas começaram a ser partes integrantes do gerenciamento do negócio, da administração das empresas. Desta forma, a complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais. Complexos Diagramas de Rede e o método de Caminho Crítico foram introduzidos, oferecendo aos gerentes maior controle sobre os projetos. Rapidamente, essas técnicas foram difundidas entre gerentes que procuravam novas estratégias e ferramentas de gerenciamento, que permitissem o desenvolvimento de projetos em um mundo competitivo e de mudanças rápidas.

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da *Philadelphia, Pensilvania*, nos EUA, se reuniu para discutir as



melhores práticas e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* -PMI (EUA). O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão de projetos.

Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos, começou a tomar sua forma moderna. Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho por meio de diferentes departamentos.

Hoje, o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. Este volume de projetos e as mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior, custo menor e gerenciamento das suas incertezas.

2. DEFINIÇÕES BÁSICAS

Este capítulo tem como objetivo estabelecer um nivelamento básico dos conceitos e definições no gerenciamento de projetos.

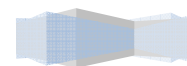
2.1. Projetos

Projeto pode ser definido como um empreendimento temporário, (1) que possui data de início e fim definidos, cujo objetivo é (2) criar um produto ou serviço único, por meio de atividades sequenciadas e inter-relacionadas, (3) planejadas, executadas e controladas, utilizando (4) recursos pessoais e materiais limitados e que requerem a coordenação (5) centralizada de um gerente de projetos.

A partir desta definição é possível identificar as cinco principais características dos projetos.

E o que são Projetos Estratégicos?

O projeto estratégico é aquele que está relacionado a um objetivo estratégico e contribui para diminuir ou aumentar o desafio imposto pela meta. Como os recursos (financeiros e humanos) são sempre escassos, estes devem ser relacionados e investidos nos projetos estratégicos, que deverão ter prioridade de execução.



2.2. Planos de ação

Algumas vezes, nem mesmo ações corretivas e preventivas permitirão o retorno do projeto ao planejamento original e assegurarão a consecução dos objetivos. O Plano de Ação é a formalização das ações planejadas, normalmente com objetivo de recuperar um projeto. Também pode ser utilizado para implementar ações de curta duração, baixo custo e complexidade.

O Plano de ação garantirá que o item que está sendo avaliado seja bem definido em termos de entendimento do que deve ser feito, porque deve ser feito, responsabilidades, prazos, locais e custos envolvidos, permitindo o acompanhamento e a verificação da sua implantação.

2.3. Programas e Portfólio

Um programa é um conjunto de projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente. Normalmente os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos e/ou programas e/ou outros trabalhos (planos de ação, projetos básicos etc.) visando tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento a fim de atender aos objetivos estratégicos dos negócios das organizações. É a ponte que liga as estratégias aos diversos tipos de iniciativas da organização. A Gestão de Portfólio combina o foco da organização em garantir que os projetos selecionados contribuam para a estratégia (fazer o projeto certo), com o foco do gerenciamento de projetos em implementar projetos com eficiência e com a contribuição planejada para o portfólio (fazer certo o projeto).

Os programas e projetos que compõem um portfólio não necessitam, obrigatoriamente, ser inter-relacionados ou interdependentes.



Figura 01 - Gestão de Portfólio

A Tabela 01 apresenta um paralelo entre projetos, programas e portfólios sob diversos aspectos, deixando clara a diferença de abordagem nos diversos níveis.

	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	Projetos têm um escopo bem definido com entregas específicas.	Programas têm um escopo amplo que pode precisar ser modificado para atender as expectativas de benefícios da organização.	Portfólios têm um escopo de negócios que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Gerentes de projetos buscam o mínimo de mudanças.	Gerentes de programas devem esperar mudanças e até mesmo abraçá-las.	Gerentes de portfólios devem esperar mudanças e até mesmo abraçá-las.
Sucesso	Sucesso é medido por meio de indicadores de desempenho de prazos e custos, da conformidade dos produtos entregues e do atendimento das metas definidas para o projeto.	Sucesso é medido em termos de indicadores de desempenho do próprio programa e dos projetos que o compõe. Além dos indicadores de prazo, custo e qualidade, leva em consideração a obtenção dos resultados previstos no programa.	Sucesso é medido em termos de valor agregado dos componentes do portfólio em relação aos objetivos estratégicos.
Foco	Gerenciamento diretivo, focado na entrega da tarefa, de forma a atingir o critério de sucesso.	Gerenciamento focado no gerenciamento das relações e na resolução de conflitos. Gerentes de programas precisam facilitar e gerenciar os aspectos políticos do gerenciamento das partes interessadas.	Gerenciamento focado em agregar valor para tomada de decisão do portfólio.
Gerenciamento	Gerentes de projetos gerenciam técnicos, especialistas etc.	Gerentes de programas gerenciam gerentes de projetos.	Gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar a equipe de gerenciamento do portfólio, bem como gerentes de projetos e programas.



Planejamento	Gerentes de projetos conduzem planejamento detalhado para gerenciar a entrega dos produtos do projeto.	Gerentes de programas criam planos de alto-nível provendo orientação para projetos.	Gerentes de portfólios criam planos de alto-nível provendo orientação para programas e projetos.
Monitoramento	Gerentes de projetos monitoram e controlam as tarefas e o trabalho de produzir os produtos dos projetos.	Gerentes de programas monitoram projetos e trabalhos rotineiros utilizando estruturas de governança.	Gerentes de portfólios monitoram indicadores de valor e performance agregados.

Tabela 01 - Fonte (com adaptações): The Standard for Portfolio Management. Newton Square: Project Management Institute, 2006

3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

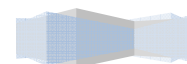
O gerenciamento de projetos é definido como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e expectativas das partes envolvidas.

O gerenciamento de projetos é a combinação de processos, responsáveis, atividades, técnicas e documentos que auxiliam na administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. A aplicação de um gerenciamento de projetos visa:

- Evitar incertezas durante a execução do projeto;
- Reduzir ou mitigar os riscos negativos associados ao projeto;
- Facilitar e orientar a execução do projeto;
- Melhorar a alocação de recursos materiais e humanos;
- Transformar conhecimento empírico em conhecimento formal por meio da documentação;
- Melhorar o controle e acompanhamento gerencial;
- Agilizar a tomada de decisões estratégicas; e
- Melhorar a comunicação entre os envolvidos.

3.1. Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMBOK®, os grupos de processos representam um agrupamento lógico dos processos de gerenciamento de projetos e foram definidos em cinco:



Grupo	Descrição
Processo de Iniciação	Reconhecem formalmente e autorizam o início de um projeto ou de uma fase. Definem o comprometimento da organização para a realização do projeto.
Processo de Planejamento	Definem e refinam os objetivos e as escolhas das melhores alternativas de ação para atingir os objetivos propostos pelo projeto.
Processo de Execução	São responsáveis pela coordenação das pessoas e dos outros recursos para realizar o que foi planejado.
Processo de Monitoramento e Controle	Servem para garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos, por meio da monitoração frequente do progresso, identificando alterações no que foi planejado. Caso essas alterações ocorram, ações proativas e corretivas são tomadas.
Processo de Encerramento	Tem a função de formalizar a aceitação do projeto ou da fase e encerrá-lo (a) organizadamente.

Tabela 02 - Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

A Figura 02 representa a aplicação e a integração dos processos de gerenciamento de projetos.

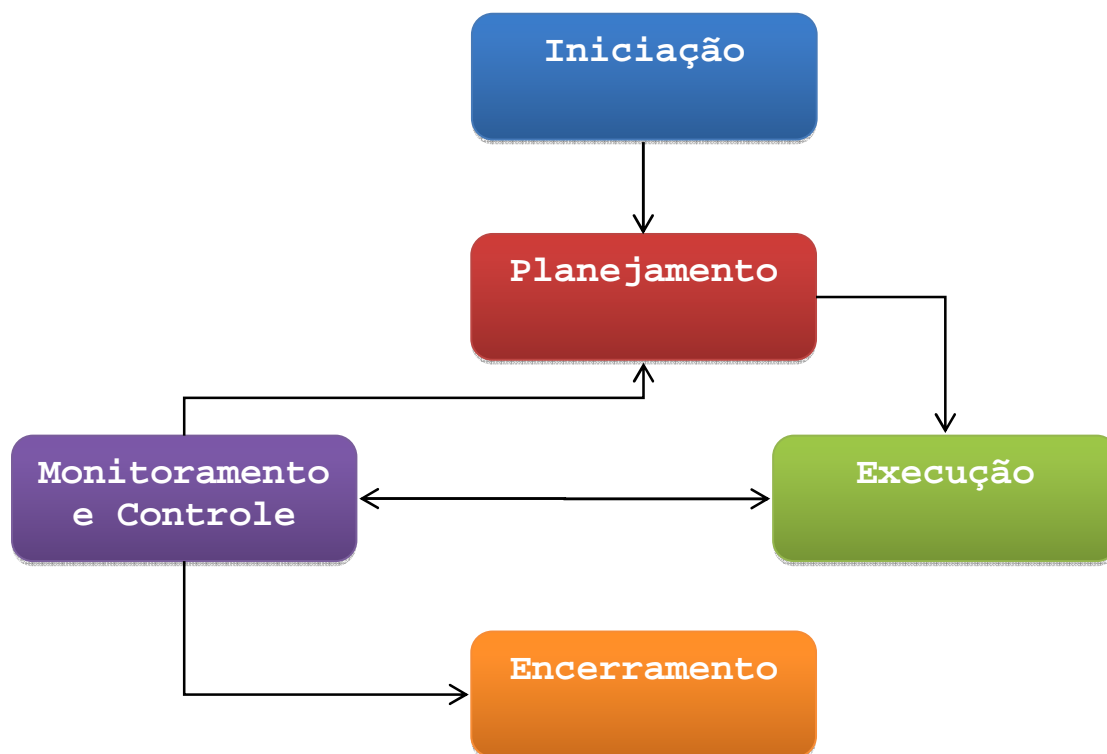


Figura 02 - Processos de Gerenciamento de Projetos - PMBOK®

Uma fase do projeto é um componente do ciclo de vida do projeto. Cada fase possui todos ou quase todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos. Os processos são interligados por meio dos resultados que cada um produz.



I M P O R T A N T E

Os grupos de processos não são fases.

Fase é um conjunto de atividades do projeto relacionadas de forma lógica que geralmente culminam com o término de uma entrega importante. Essas fases podem ser executadas sequencialmente ou sobrepostas em algumas situações do projeto. Elas normalmente fazem parte da estrutura analítica do projeto (EAP).

Os grupos de processos não podem ser vistos de forma separada ou descontínua. Podem ocorrer mais de uma vez durante o ciclo de vida do projeto.

4. FATORES CONFLITANTES NOS PROJETOS

Os fatores conflitantes impactam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. A relação entre eles ocorre de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado. Por isso, o conhecimento e o balanceamento destes poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto. São fatores conflitantes: prazos e custos, escopo, qualidade, benefícios e riscos.

4.1. Prazos e Custos

Estes são fatores padrão, que estão refletidos nas estimativas e apresentados dentro de faixa de valores, são as medidas mais tangíveis nos projetos por isso são os primeiros pontos que os patrocinadores e gestores irão avaliar. Normalmente se materializam nos projetos com limitações de prazos e custos.

4.2. Escopo

O escopo de um projeto especifica seu produto principal e respectivos elementos subsidiários, ou seja, as entregas que serão produzidas ao longo do projeto. O escopo do projeto é descrito como "A soma dos produtos e serviços a serem fornecidos como um projeto" (PMBOK®). O escopo de um projeto é definido como o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega de um determinado produto dentro de todas as suas especificações e funções.

A identificação das limitações relacionadas ao escopo não conta com a mesma facilidade de identificação tal como prazo e custo. Na maioria dos casos não há faixas ou limites de aceitação para o escopo, espera-se gerar o escopo planejado - nem mais, nem menos.

4.3. Qualidade

O fator relacionado à qualidade é muito parecido com o do escopo. Ela foca nas características do que está sendo entregue, por isso é possível que alguns projetos tolerem alguma flexibilidade no seu produto e em outros casos apenas resultados exatos sejam considerados aceitáveis. Em muitas situações, quando o prazo e custo forem diminuídos, a qualidade - usualmente por meio de menos testes de verificações - será comprometida.

4.4. Benefícios

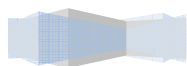
Os projetos devem ser definidos a partir de justificativas claras, com benefícios mensuráveis e acordados do que se espera alcançar como resultado do projeto. Na medida em que o projeto apresenta as entregas que produz, os benefícios representam o valor que se espera que este projeto entregue à organização.

Ele é afetado tanto por fatores internos - incluindo os fatores acima apresentados - como por fatores externos ao projeto. Isto significa que mesmo que um projeto esteja dentro do prazo, conforme os custos, escopo e gerando os produtos com a qualidade esperada, uma mudança nas circunstâncias organizacionais pode indicar que os resultados gerados não são mais efetivos para organização, ou seja, que os benefícios foram reduzidos ou desapareceram.

4.5. Riscos

Os riscos são eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, poderão provocar reações positivas ou negativas sobre os objetivos do projeto.

Este fator está ligado ao nível de "tolerância a riscos" dos projetos e dos interessados. Isso irá refletir na classificação da probabilidade, do impacto dos riscos e da nossa possibilidade de conviver com as potenciais consequências. A falta de conhecimento do nível de tolerância da organização pode fazer com que os riscos sejam tratados de maneira displicente, gerando impacto nos demais fatores e conseqüentemente nos resultados do projeto.



5. UNIDADES DEMANDANTES

As unidades demandantes são as que demandam projetos na organização. Os projetos demandados são avaliados pelos respectivos Escritórios de Projetos. As unidades são as responsáveis pelo preenchimento das Fichas Iniciais dos projetos, contendo as informações necessárias para análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos. Também é responsabilidade das Unidades Demandantes iniciarem a execução dos projetos, quando autorizados pelo Comitê Institucional de Planejamento Estratégico.

6. PATROCINADOR DO PROJETO

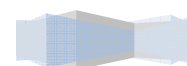
Tendo em vista que o projeto envolve muito esforço de gestão, planejamento e engajamento de áreas, recursos e pessoal, a figura do patrocinador é fundamental.

O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. Ele é responsável por:

- Apoiar a mitigação de riscos mais críticos do projeto;
- Atuar como último nível na escala de solução de conflitos;
- Aprovar os documentos do projeto e o planejamento, de acordo com as regras de escalonamento;
- Promover a priorização do projeto na agenda organizacional e apoiar a articulação do esforço necessário das áreas durante o andamento dos trabalhos (entrevistas, validações etc.);
- Aproveitar interações existentes com os colaboradores para comunicar a importância do projeto para a instituição e a necessidade da colaboração de todos;
- Unir o gestor e o gerente de projeto com a administração superior.

Um bom patrocinador acrescenta valor ao projeto e desempenha diferentes funções durante o ciclo de vida do projeto: conselheiro, motivador, eliminador de barreiras, definidor de limite.

7. GESTOR DO PROJETO



Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento dos seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor do projeto é a pessoa responsável por apoiar o gerente de projetos na sua condução e garantir que siga o planejamento. Este papel é desempenhado pelo gestor da unidade demandante do projeto objetivando estabelecer as interfaces entre os gerentes de projetos e as partes interessadas. Algumas das suas atribuições são:

- Indicar o Gerente de Projeto;
- Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- Aprovar os documentos do projeto e o planejamento, de acordo com as regras de escalonamento;
- Demandar junto às unidades envolvidas as atividades necessárias para a execução do projeto, de acordo com o previsto no plano do projeto; e
- Participar, com o gerente do projeto, partes interessadas e escritório de projetos, de reunião de análise de mudanças do projeto.

8. GERENTE DO PROJETO

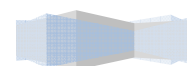
O gerente de projetos é o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto. Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão.

8.1. Papéis e Responsabilidades

O gerente de projetos deve cumprir ou fazer cumprir, integralmente, as tarefas sob sua responsabilidade. Deve ter condições de transformar um conjunto de atividades, simples ou complexas, em uma realidade, um produto, caracterizando assim o seu desempenho.

Algumas atividades básicas do Gerente de Projetos são:

- Estruturar e planejar o projeto estabelecendo as atividades a serem executadas, preocupando-se e avaliando continuamente as metas e comunicando e conscientizando a equipe de implantação e as demais partes interessadas quanto ao planejamento, engajando-os no apoio ao seu cumprimento;
- Executar o projeto coordenando as partes interessadas, dentro das condições básicas de prazo, custo, qualidade e metas;



- Controlar o projeto avaliando continuamente o seu andamento e tomando ações que corrijam os desvios encontrados ou suas tendências;
- Documentar o projeto em todas as suas fases. Isso envolve tanto a documentação técnica do produto quanto a documentação adequada com respeito ao gerenciamento do projeto; e
- Divulgar as informações do projeto, principalmente com relação ao custo, cronograma e escopo, mantendo as partes interessadas constantemente informadas sobre o progresso do projeto.

8.2. Competências e Habilidades

A atividade de gerência de projetos é influenciada pela diversidade das disciplinas e pela estrutura organizacional na qual o projeto está inserido. Para cada situação específica exigir-se-á do gerente estilos de trabalhos e competências diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso.

As principais competências e habilidades de um gerente de projetos são:

- Forte comprometimento com o projeto;
- Consciência dos objetivos estratégicos da organização para com o projeto;
- Consciência dos custos e benefícios previstos para o projeto;
- Iniciativa, liderança, engajamento, entusiasmo, capacidade de motivação;
- Habilidades de estabelecer uma comunicação clara e direta;
- Sensibilidade, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades;
- Resolução de conflitos, cultura de argumentação e imparcialidade;
- Habilidades de negociação;
- Orientação a resultados;
- Organização e disciplina;
- Habilidade em encontrar soluções, pensamento holístico;
- Capacidade de lidar com ambigüidades; e
- Capacidade de trabalhar em equipe e sensibilidade no trato com recursos humanos em dois aspectos fundamentais:
 - Relacionamento com a equipe, que envolve a capacidade de mobilizar um time com tamanho e perfil adequados para a implantação do projeto, e capacidade de delegar tarefas e coordená-las, exercendo assim uma boa liderança sobre a equipe;

- Relacionamento com equipes de outras áreas envolvidas direta ou indiretamente no projeto, cujo sucesso dependerá de sua capacidade de negociação e persuasão.

9. EQUIPE DO PROJETO

A equipe do projeto é co-responsável em muitas atividades do gerenciamento de projetos, pois além de executar as atividades do projeto, de acordo com o cronograma e com o que foi estabelecido na Matriz de Responsabilidades do projeto, deverá apoiar o gerente de projetos na identificação de riscos e no registro de lições aprendidas relacionadas principalmente aos aspectos técnicos, gerenciais e de processos do projeto.

A equipe também deve utilizar adequadamente o canal de comunicação do projeto para que as informações sejam disponibilizadas de forma eficiente. Toda a equipe deve ter um forte compromisso com a qualidade e orientação para os resultados das atividades que executa.

10. ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (do inglês, PMO - *Project Management Office*) é uma estrutura organizacional que centraliza as informações, apóia o planejamento e a estruturação dos projetos, faz o acompanhamento e controla o desenvolvimento de um conjunto de projetos mantendo informada a alta gerência do andamento e criticidades dos projetos.

As responsabilidades de um Escritório de Projetos podem variar, de acordo com seu posicionamento, desde funções de suporte ao gerenciamento até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.

Principais papéis de um Escritório de Gerenciamento de Projetos:

- ➡ Desenvolver a metodologia, processos e padrões de gerenciamento de projetos e portfólios, garantindo a sua evolução, divulgação e aplicação na organização;
- ➡ Capacitar e manter atualizados os gerentes de projeto em ferramentas e na metodologia;
- ➡ Apoiar os gerentes de projetos na qualidade dos documentos;
- ➡ Garantir o atendimento dos projetos aos objetivos definidos;
- ➡ Integrar os projetos e distribuir informações;
- ➡ Avaliar o desempenho dos projetos;
- ➡ Elaborar relatório consolidado dos projetos; e



- Auxiliar os gerentes de projetos na resolução de riscos, desvios de cronograma, mudanças de escopo e outras situações críticas nos projetos.

11. PARTES INTERESSADAS

Pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser impactados ou impactar, de forma positiva ou negativa no resultado da execução ou do término do projeto. Estas partes interessadas também podem influenciar no andamento, nos objetivos e resultados do projeto. Também são conhecidas como *stakeholders*.

A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e então gerenciar e influenciar tais necessidades, a fim de assegurar um projeto bem sucedido.

As partes interessadas principais do projeto compreendem as unidades demandantes, o patrocinador, o gestor do projeto, o gerente do projeto, o escritório de projetos, a equipe do projeto, os beneficiários - todos aqueles que usufruem dos resultados (produtos ou serviços) do projeto - os fornecedores e demais influenciadores.

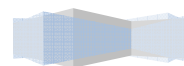
Os influenciadores são pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados ao projeto, mas que, devido à sua posição na organização executora, no fornecedor, no órgão regulamentador - por exemplo: TCU, CNJ - ou ainda em outra organização, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.

12. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Existem alguns fatores já identificados que podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos projetos, esses fatores são conhecidos por fatores críticos de sucesso e envolvem:

- **Definir corretamente o escopo do projeto:** a definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso do projeto. Contudo, para se definir tais aspectos, é necessário identificar corretamente quem são as pessoas afetadas pelo resultado do projeto, para saber delas o que é esperado.

- **Comprometimento da alta administração:** a alta administração deve dar autoridade ao gerente do projeto para utilizar os recursos da organização na condução do projeto. Com



isso, o gerente passa a ser reconhecido como o condutor das ações que levarão aos resultados esperados. Outra forma de envolvimento da alta administração se dá por meio de reuniões de acompanhamento de projetos, participação nas comissões e nas seções de levantamento das lições aprendidas.

➤ **Plano do Projeto:** o plano do projeto é um documento formal e aprovado, usado para orientar a execução e o controle do projeto. Suas funções principais são documentar as decisões e premissas; facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto; documentar o escopo, custo e cronograma aprovados. Esse documento também define os papéis e responsabilidades dentro do projeto. Um plano de projeto completo e bem elaborado pode determinar uma execução segura e estável do projeto.

➤ **Envolvimento dos beneficiários:** quanto maior for o envolvimento dos beneficiários no projeto, melhor tende a ser o resultado final, já que as pessoas envolvidas se sentirão dentro do projeto e buscarão a melhor forma de atingir os objetivos. As mudanças também devem ser amplamente discutidas com os beneficiários, para que os riscos e impactos no cronograma e nos custos sejam avaliados. Além disso, o aceite dos beneficiários será mais fácil de ser obtido se eles forem envolvidos no levantamento do escopo e no desenvolvimento do cronograma diminuindo futuros conflitos.

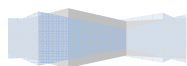
➤ **Recursos Humanos:** as pessoas representam o que há de mais importante em um projeto. Administrar esses recursos é o maior desafio do gerente de projeto, já que nem sempre se pode escolher com quem se vai trabalhar. É atribuição de um gerente garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas, para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos.

➤ **Acompanhamento e Feedback:** reuniões de acompanhamento entre membros da equipe, fornecedores, beneficiários e a alta gerência ajudam a antecipar problemas, identificar riscos, reavaliar riscos previamente identificados e tomar ações corretivas e preventivas que assegurem o sucesso do projeto.

➤ **Comunicação:** a comunicação entre os envolvidos no projeto é fator crítico de sucesso. As regras de escalonamento devem ser bem definidas na fase de planejamento, bem como os papéis e responsabilidades de cada envolvido no projeto, para que assim sejam minimizados os conflitos e não haja sobreposição de trabalho, conflito ou vácuo decisório.

➤ **Solução de Problemas:** se o planejamento falhou ou ocorreu uma mudança inesperada, o gerente do projeto precisa tomar decisões rápidas, ainda que isso incorra em riscos de outros erros e novos problemas. É preciso avaliar rapidamente o custo/benefício de uma decisão. Muitas vezes as dificuldades são de ordem administrativa e exigem que procedimentos sejam seguidos. Assim, espera-se que o gerente tenha visão sistêmica e

capacidade para negociação e solução de problemas. O Escritório de Projetos auxilia o gerente no mapeamento e resolução desses problemas, garantindo o escalonamento dos riscos mais críticos a alta administração da organização, para tomada de decisão.



CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL

1. CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL

Espera-se que com a definição de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos na Justiça Federal a prática da gestão de projetos, aliada ao planejamento estratégico, auxilie na condução de todas as etapas do trabalho de projetos desenvolvidos e garanta a melhoria de desempenho com resultados expressivos e positivos. Estas melhorias serão evidenciadas em termos de:

➤ **Transparência:** a gestão de projetos contribui para o aumento da transparência no âmbito interno ao criar critérios objetivos e bem definidos para análise de desempenho dos trabalhos, além de possibilitar a disponibilização padronizada e atualizada das informações do andamento e resultados alcançados.

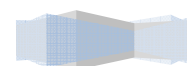
➤ **Aprendizado:** permite a formação de uma base histórica, ao registrar e documentar todas as fases dos projetos, que poderá ser consultada por projetos futuros da Justiça Federal. Além disso, favorece o desenvolvimento e reconhecimento profissional aos servidores da organização.

➤ **Tempestividade:** a gestão de projetos garante que as ações, bem como medidas corretivas e preventivas sejam executadas no tempo oportuno e por isso com uma maior chance de eficácia.

➤ **Controle Gerencial:** favorece que mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho contribuindo para o aumento do controle gerencial.

➤ **Otimização de Recursos:** geralmente os projetos envolvem diferentes unidades e órgãos da Justiça Federal, num trabalho multidisciplinar. A aplicação da gestão de projetos facilita a coordenação e otimização de pessoas, equipamentos e outros materiais.

➤ **Tratamento Estruturado para as Mudanças:** face às constantes mudanças e demandas que surgem na sociedade, temos um cenário de contínua necessidade de realização de novos trabalhos e/ou adequação de serviços existentes à nova realidade. Neste contexto se eleva o grau de riscos e incertezas. A gestão de projetos, ao apresentar um conjunto estruturado de etapas e ferramentas, ajuda a evitar surpresas durante a execução dos trabalhos.



➤ **Maior Autonomia e Responsabilidade:** na gestão de projetos o trabalho a ser realizado é visto como um conjunto de ações executadas de maneira coordenada por uma organização transitória. A esta organização é concedido um determinado nível de autonomia ao mesmo tempo em que é esperada maior responsabilidade com foco nos resultados, aumentando as chances de sucesso.



MUITO I M P O R T A N T E

A simples existência de uma metodologia não basta para que se possa alcançar a excelência em gestão de projetos. O que transforma uma metodologia em gerenciamento de projetos em resultados concretos para a organização é a sua aceitação e utilização. Ou seja, é a cultura da organização e a forma como a metodologia é utilizada que conduz ao sucesso da gestão de projetos.

2. COMO SURGEM OS PROJETOS

Os projetos e programas são veículos para condução de mudanças até a geração do resultado pretendido, dando a organização algo que ela não tem no momento, mas deseja ou necessita fortemente.

Na Justiça Federal o gerenciamento de projetos é um dos meios utilizados para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos, ou seja, na execução do planejamento estratégico podem surgir metas que ainda não podem ser quantificadas, dando origem então a novos projetos. O processo de identificação e seleção dos projetos está detalhado no Modelo de *Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos Estratégicos da Justiça Federal*.

Além do surgimento dos projetos a partir do desdobramento das metas e para atendimento aos objetivos estratégicos, os projetos também podem surgir em decorrência de:

➤ **Aprimoramento Contínuo:** as organizações demandam um esforço considerável no aprimoramento contínuo, que pode ser entendido como a melhoria do desempenho nos processos de trabalho. Muitas vezes as atividades de aprimoramento contínuo têm impacto em várias unidades, exigindo um processo coordenado e uma equipe multidisciplinar para produzir estas mudanças com eficácia. Ao tratar esse tipo de aprimoramento como um projeto, a organização pode ter ganhos consideráveis,

por causa do tamanho e da complexidade do trabalho envolvido.

➔ **Crescimento por uma grande mudança:** Alguns projetos podem surgir a partir da identificação de uma situação-problema, que deve ser entendida como desafios que são motivados por inovações tecnológicas, disponibilização de novos serviços à Justiça Federal, adequações legais e regulatórias e implantação de novos processos e políticas.

Estas situações são identificadas a partir de estudos, diagnósticos, reflexões de grupos e de solicitações das unidades e transformadas em situação-objetivo que é a tradução do problema para um patamar de alcance desejado, com resultados, produtos e objetivos específicos, que estarão em conformidade com as expectativas dos diferentes interessados e realista em termo de recursos financeiros e de tempo para a sua realização.

Normalmente estas situações possuem características comuns: envolve uma grande mudança, melhoramento ou desenvolvimento súbito e importante relação ao processo atual. Neste caso, também, o sucesso das iniciativas e consequentemente do produto se garantirão por meio da implementação de projetos.

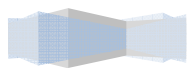
3. ESCRITÓRIOS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Baseado na organização dos órgãos da Justiça Federal e para garantir maior proximidade dos Escritórios de Projetos Estratégicos com os gerentes de projetos optou-se pelo modelo descentralizado dos Escritórios de Projetos Estratégicos na Justiça Federal, sendo instituído:

- O Escritório de Projetos Estratégicos Nacionais - EPEN, no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Institucional do Conselho da Justiça Federal;
- Os Escritórios de Projetos Estratégicos Regionais - EPER, nos tribunais regionais federais; e
- Os Escritórios de Projetos Estratégicos Seccionais - EPES, nas seções judiciárias.

Apesar de ser um modelo descentralizado, os Escritórios de Projetos Estratégicos devem atuar de forma integrada, trocando informações sobre o andamento dos projetos, troca de boas práticas e lições aprendidas, buscando a melhoria contínua, a padronização e uma linguagem única na gestão de projetos na Justiça Federal.

Os Escritórios de Projetos Estratégicos são implantados no âmbito da unidade responsável pelo planejamento estratégico, observando as especificidades estruturais de cada órgão.



As competências dos Escritórios de Projetos, as áreas de serviços e os critérios para definição dos projetos a serem acompanhados pelos Escritórios de Projetos Estratégicos estão detalhadas no *Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos da Justiça Federal*.

4. FASES DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Os projetos podem ser divididos em fases para um melhor controle gerencial. O conjunto dessas fases é conhecido como o Ciclo de Vida do Projeto. As fases do projeto são apresentadas, geralmente, em ordem sequencial de execução.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal define 4 fases para o ciclo de vida dos projetos:



Figura 03 - Ciclo de Vida dos Projetos

A transição de uma fase para outra dentro do ciclo de vida do projeto geralmente envolve a aprovação de uma ou mais "entrega(s)". Por exemplo, ao final da fase de Detalhamento, o gerente do projeto deverá apresentar o Plano do Projeto ou Plano Simplificado do Projeto como produto final da fase.

Uma "entrega" é o resultado mensurável e verificável do trabalho, como uma especificação, um relatório de estudo de viabilidade ou um descritivo de projeto detalhado. Algumas entregas podem corresponder ao processo de gerenciamento de projetos, enquanto outras são os produtos ou componentes dos produtos finais para os quais o projeto foi concebido.

As fases de Identificação e Operação não fazem parte das fases que compõem o ciclo de vida do projeto, embora tenham relacionamento direto com os projetos e por isso esta MGP apresenta um conjunto de práticas para estas fases. A fase de

Identificação compõe os processos da Gestão de Portfólio. Na fase de Operação será feito o acompanhamento dos benefícios e resultados dos projetos.

4.1. Status dos Projetos

Além da definição das fases do ciclo de vida do projeto também há o status do projeto, ou seja, a informação que indica a situação atual do projeto.

Os projetos poderão ter os seguintes status:

Status	Símbolo	Descrição
Não iniciado		Situação de projeto que pode estar na carteira de projetos, mas ainda não foi iniciada a sua execução. Nenhuma atividade do projeto está sendo executada. Normalmente, este é o primeiro status de um projeto.
Em execução		Situação de projeto que possui atividades em execução (qualquer atividade).
Suspenso		Situação de projeto que por alguma determinação/tomada de decisão seja suspenso. Suspenso não significa que o projeto tenha sido cancelado, mas que deverá aguardar alguma decisão para ter ou não sua execução retomada.
Cancelado		Situação em que o projeto tenha sido cancelado temporariamente, ou seja, ele voltará a ser executado, mas não existe uma previsão ou tenha sido cancelado definitivamente após a execução de algumas atividades. Os projetos cancelados poderão ser retomados futuramente.
Concluído		Situação de projeto que seguiu todo o seu ciclo de vida, estando concluídas todas as suas fases. Representa o último status de um projeto.
Aguardando definições		Situação em que o projeto está com as suas atividades paralisadas aguardando definições do gestor e da alta administração.
Excluído		Situação de projeto que também por alguma determinação/tomada de decisão tenha sido eliminado do portfólio sem que nenhuma

Status	Símbolo	Descrição
		atividade tenha sido iniciada. Os projetos excluídos não poderão ser retomados futuramente.

Tabela 03 - Descrição dos status das fases de um projeto

5. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

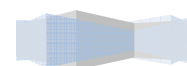
A aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos visa a sinergia entre os processos, fases, atividades, documentos, entregas e envolvidos. Ela deve ser aplicada levando-se em consideração a classificação do projeto e o conjunto de documentos mínimos exigidos e com a execução de todas as atividades obrigatórias descritas nas seções seguintes.

Em síntese, em cada fase existem processos que podem pertencer a um ou mais grupos, estes processos são executados por meio de atividades logicamente sequenciadas. Durante uma atividade, os envolvidos utilizam os documentos do projeto e geram as entregas, que são os produtos de uma ou mais atividades dentro de um processo. A cada atividade da MGP, poderá haver um ou mais documento ou entregas que servirão de entrada ou saída para outras atividades.

5.1. Definição da Priorização e Classificação dos Projetos

Atualmente as organizações públicas utilizam os projetos para garantir maior efetividade na implantação da sua estratégica e maior eficácia nos resultados esperados. A quantidade destes projetos é bastante grande e os investimentos e recursos necessários para sua realização são altos. Nem sempre este grande volume de projetos é priorizado e, conseqüentemente não é empreendido e gerenciado de modo a obter efetivamente o posicionamento estratégico e as vantagens competitivas desejadas. O grande problema então é investir recursos no gerenciamento detalhado e completo de projetos que não são estrategicamente importantes, deixando-se de dar o acompanhamento devido aos projetos que deveriam ser tratados de forma mais cuidadosa.

Por esta razão é fundamental ter um método de classificação de priorização e complexidade dos projetos. É necessário definir um método de priorização de projetos que busque maior aderência à estratégia da organização e considere critérios coerentes com os objetivos estratégicos e a cultura organizacional.



As técnicas e critérios para a seleção e priorização de projetos dividem-se em categorias qualitativas, semi-quantitativas e quantitativas. A utilização de cada uma delas dependerá, em grande parte, do estágio de maturidade em que se encontram os projetos a serem analisados e a quantidade e qualidade de informações disponíveis sobre eles. O processo de priorização deve ser simples e rápido, a fim de viabilizar sua utilização com grandes quantidades de projetos. A priorização de um projeto é relativa à importância do projeto para a organização e não deve ser confundida com prazo.

A complexidade é baseada na análise dos seguintes critérios:

COMPLEXIDADE				
CRITÉRIOS	VALOR			
	4	3	2	1
Quantidade de Unidades Envolvidas Peso: 20%	TRF5 e de 06 Seccionais	TRF5 e de 04 a 05 Seccionais	TRF5 e de 01 a 03 Seccionais	Somente TRF5 e/ou empresas fornecedoras
Orçamento Peso: 20%	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e 1 milhão	Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 50 mil
Duração Peso: 25%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 06 e 12 meses	Abaixo de 06 meses
Aspectos Técnicos Peso: 35%	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Aquisições			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com Licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com Contratação Direta

Tabela 04 - Critérios de Complexidade

A fórmula aplicada para o cálculo de complexidade é:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso}) + (\text{valor do critério aquisição})$$

O alinhamento estratégico é baseado em fatores que tornam os projetos mais ou menos prioritários em relação aos objetivos estratégicos. Para a definição do grau de alinhamento estratégico serão considerados os seguintes critérios:

- **Demanda legal:** são projetos que atendem a exigências legais, provenientes de órgãos normativos ou reguladores, tais como CNJ, geralmente possuem requisitos, tais como prazo, fixos que não permitem mudanças, isto torna o projeto mais crítico;
- **Impacto na estratégia da Justiça Federal:** quanto maior a contribuição do projeto no mapa estratégico da Justiça Federal, maior a sua relevância em ser executado.

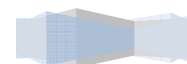
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO				
CRITÉRIOS	VALOR			
	4	3	2	1
Demanda Legal Peso: 60%	Demanda legal com prazo inferior a 1 ano	Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos	Demanda legal com prazo superior a 2 anos	Sem demanda legal
Impacto na estratégia da Justiça Federal Peso: 40%	Projeto tem muita relação com a estratégia. Pontuação: Acima de 9.	Projeto tem significativa relação com a estratégia. Pontuação: de 7 a 9.	Projeto tem alguma relação com a estratégia. Pontuação: de 4 a 6 ou possui meta prioritária	Projeto tem pouca relação com a estratégia. Pontuação: de 0 a 3.

Tabela 05 - Critérios de Prioridade

No critério "Impacto na estratégia da Justiça Federal" a pontuação é derivada do *ranking* realizado no processo de análise e seleção dos projetos detalhado no *Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos da Justiça Federal*.

A fórmula aplicada para o cálculo do alinhamento estratégico é:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso})$$



A multiplicação das duas notas, de complexidade e alinhamento estratégico, determinará a **Prioridade** do projeto na organização:

(Alinhamento Estratégico * Complexidade)

Essa nota é um critério a ser utilizado como apoio para as decisões gerenciais e estratégicas sobre os projetos. Ela é aplicada na Tabela 06 para agrupar os projetos numa classificação **Alinhamento Estratégico X Complexidade** que se divide em Alta, Média e Baixa. O Comitê Institucional de Planejamento Estratégico poderá utilizá-la com objetivo de auxiliar a priorização dos projetos.

Complexidade	4	4	8	12	16	Legenda: De 1,00 a 2,99 - Baixa De 3,00 a 7,99 - Média De 8,00 a 16,00 - Alta
	3	3	6	9	12	
	2	2	4	6	8	
	1	1	2	3	4	
		1	2	3	4	
	Alinhamento Estratégico					

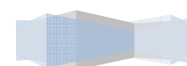
Tabela 06 - Matriz de Classificação: Alinhamento Estratégico x Complexidade

5.2. Documentação dos Projetos

Um projeto pode envolver muitas pessoas, com objetivos, interesses e experiências diferenciadas. A documentação do projeto não deve ser vista como mera formalidade da metodologia, mas sim como uma poderosa ferramenta de apoio à atividade de gerenciamento de projetos que traz os seguintes benefícios:

- Nortear as ações da equipe;
- Estabelecer acordos entre as partes interessadas;
- Estabelecer entendimento único dos principais elementos do projeto, tais como: cronograma, objetivos, riscos, papéis e responsabilidades entre outros;
- Comunicar e informar os requisitos e elementos dos projetos; e
- Fornecer uma base de conhecimento que auxiliarão nas atividades e controles dos projetos futuros.

É na documentação dos projetos que a característica de elaboração progressiva pode ser melhor exemplificada. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Por exemplo: algumas características do projeto,



como escopo, são descritos de maneira mais geral no início do projeto e se tornará mais detalhado à medida que o gerente e a equipe do projeto desenvolvem um entendimento mais completo. A elaboração progressiva não deve ser entendida como redundância muito menos como aumento do escopo.

Porém para se obter os benefícios acima descritos é necessário que o gerente do projeto e a equipe do projeto dedique um tempo para elaborar essa documentação, mantendo-a atualizada quando necessário. Por outro lado, a metodologia de gerenciamento de projetos deve prover um conjunto de documentos flexíveis e objetivos. Com base nestes critérios, esta MGP estabelece um conjunto de documentos diferentes para os projetos de acordo com sua classificação (alta, média ou baixa), conforme Tabela 07:

DOCUMENTOS POR FASE X CLASSIFICAÇÃO					
FASE	SIGLA	DOCUMENTOS	Classificação do Projeto		
			Alta	Média	Baixa
Conceituação	TAP	Termo de Abertura do Projeto	X	X	X
Detalhamento	PP	Plano do Projeto	X	X	
	PSP	Plano Simplificado do Projeto			X
	PPP	Plano Personalizado do Projeto	*	*	*
	CRO	Cronograma	X	X	X
	ECP	Estimativa de Custos do Projeto	X	X	
	MZR	Matriz de Responsabilidades	X	X	X
	MAQ	Mapa de Aquisições	X	X	
	MRP	Mapa de Resultados do Projeto	X	X	X
	PCP	Plano de Comunicação do Projeto	X	X	
	MRI	Mapa de Riscos	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X	X	X
	ATA	Ata de Reunião de Lançamento	X		
Implementação	PGM	Plano de Gerenciamento de Mudanças	*		
	SMP	Solicitação de Mudança do Projeto	X	X	
	RAP	Relatório de Acompanhamento de Projetos	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X	X	X
	ATA	Ata de Reunião de Acompanhamento	X	X	X

DOCUMENTOS POR FASE X CLASSIFICAÇÃO					
FASE	SIGLA	DOCUMENTOS	Classificação do Projeto		
			Alta	Média	Baixa
	SME	Sumário Executivo	X		
Fechamento	TAC	Termo de Aceite	X	X	
	TEP	Termo de Encerramento	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X	X	X

Tabela 07 - Documentos por Fase x Classificação

* Documento não obrigatório

Na Tabela 07 observamos que os projetos classificados como "Baixa" na tabela de prioridade podem utilizar um conjunto de documentos reduzidos e terão um plano de projeto mais simples, o Plano Simplificado do Projeto - PSP. Já projetos classificados com "Média" e "Alta", assim como programas, devem utilizar um conjunto maior de documentos, incluindo o Plano do Projeto - PP.

O Escritório de Projetos será responsável pela organização da documentação dos projetos nos processos administrativos e repositórios eletrônicos, possibilitando a consulta da documentação dos projetos.

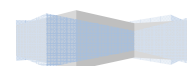
5.3. Plano Personalizado do Projeto

Objetivando flexibilizar o conjunto de documentos obrigatórios para os projetos, foi criado o Plano Personalizado do Projeto. Neste documento o gerente do projeto deverá selecionar entre os documentos relacionados quais serão utilizados no projeto, devendo descrever uma justificativa para a não utilização dos demais documentos obrigatórios.

A personalização do projeto é uma exceção a metodologia de gerenciamento de projetos e, portanto só deve ser usado nos casos em que o conjunto pré-definido e obrigatório de documentos não se aplicar.

O Plano Personalizado do Projeto deverá ser encaminhado, quando o projeto estiver na fase de Conceituação ou Detalhamento, para aprovação do EPE que irá considerar a complexidade, a prioridade e a justificativa apresentada. O Plano Personalizado encaminhado para projetos que já estejam na fase de Implementação não serão considerados.

5.4. Aprovação dos Documentos



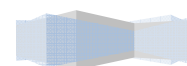
A aprovação de alguns documentos é obrigatória no gerenciamento de projetos. Esta aprovação tem significados e objetivos diferentes, de acordo com o documento.

No Termo de Abertura do Projeto a aprovação pela Secretaria-Geral ou Diretoria-Geral indica a autorização para iniciar o projeto. No caso do Plano do Projeto (e Plano Simplificado do Projeto) a aprovação atesta que todos os envolvidos concordam com as diretrizes estabelecidas e estarão comprometidos com a realização do projeto. Já na Solicitação de Mudança do Projeto a aprovação implica a autorização das mudanças relatadas e o aceite dos impactos identificados. Finalmente, a aprovação nos documentos da fase de encerramento indicam que a unidade demandante, os beneficiários e as demais unidades envolvidas concordam com o encerramento do projeto. Esta aprovação inclui uma avaliação macro dos produtos e serviços entregues.

Qualquer documento pode ter a sua aprovação delegada para o Patrocinador ou Gestor do Projeto. Contudo, é fundamental que os responsáveis legítimos pela aprovação tenham conhecimento do documento. Esta exceção deverá ser documentada no Plano Personalizado do Projeto, detalhado no Capítulo 2 - item 6.2.1. Os documentos que necessitam de aprovação são:

Fase	Documento
Conceituação	TAP - Termo de Abertura do Projeto
Detalhamento	PP - Plano do Projeto
	PSP - Plano Simplificado do Projeto
Implementação	SMP - Solicitação de Mudança do Projeto
	TAC - Termo de Aceite do Projeto
Encerramento	TEP - Termo de Encerramento do Projeto

Tabela 08 - Documentos que necessitam de Aprovação



CAPÍTULO 3: DETALHAMENTO DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

1. FASE DE CONCEITUAÇÃO

Começar um projeto significa comprometer recursos financeiros, humanos e físicos na sua execução com o objetivo de obter, ao seu final, algum tipo de retorno. A fase de conceituação de um projeto compreende designação do gerente de projetos e a elaboração do Termo de Abertura do Projeto contendo a definição preliminar do escopo, as estimativas de prazo, premissas e restrições e riscos associados.



IMPORTANTE

Conceituação: Trata-se de uma fase que formaliza e dá visibilidade ao início dos projetos que compõem o Portfólio de Projetos da Organização.

1.1. Objetivos

Os principais objetivos desta fase são:

- ➔ Nomear o gerente do projeto;
- ➔ Definir de forma macro o escopo e não-escopo, justificativas, objetivos, premissas e restrições e projetos inter-relacionados do projeto; e
- ➔ Mapear os riscos iniciais do projeto.

1.2. Visão Macro da Fase



Figura 04 - Visão Macro da Fase Conceituação

O Termo de Abertura deverá ser elaborado com base nas informações da Ficha Inicial do Projeto e considerando aspectos como a cultura organizacional, processo e procedimentos, regulamentos e normas operacionais. Depois de Elaborado e revisado pelo EPE, deverá ser aprovado e divulgado as partes envolvidas no projeto.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Em outras palavras, representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela executa seu trabalho, como estabelece as suas parcerias, a maneira como ela trata seus funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades. Por esta razão, conhecer a cultura organizacional é fundamental para o sucesso no gerenciamento dos projetos.

1.3. Atividades da Fase

1.3.1. Elaborar Termo de Abertura do Projeto

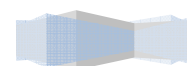
Elaborar Termo de Abertura do Projeto	
Responsável	Gerente de projeto
Entrada	1. Ficha Inicial do Projeto 2. Cultura Organizacional 3. Processos e Procedimentos 4. Regulamentos e Normas Operacionais
Saída	Termo de Abertura do Projeto - TAP

Tabela 09 - Elaborar Termo de Abertura do Projeto

Por meio do Termo de Abertura do Projeto - TAP - a organização reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gerente de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais etc.) para a sua execução. O TAP deve ser elaborado em termos amplos de forma a não necessitar alterações. Ele também contribui para guiar o gerente de projeto na definição do escopo durante a fase de detalhamento e manter o foco sobre os seus propósitos visando às metas do projeto.

São objetivos do Termo de Abertura do Projeto:

- ➡ Formalizar o gerente do projeto.
- ➡ Unificar os requisitos e características do projeto facilitando o entendimento para as unidades envolvidas;



➤ Apresentar informações sobre o projeto como justificativas, objetivos, premissas, restrições, estimativa de prazo e orçamento, entre outros.

O Termo de Abertura do projeto deverá ser elaborado pelo gerente do projeto e divulgado para as partes envolvidas, devendo conter as seguintes informações:

➤ **Justificativa:** Descrição do problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste projeto. Deve contextualizar a importância do projeto para organização bem como os resultados que serão obtidos com o seu desenvolvimento.

➤ **Objetivo do Projeto:** O que será produzido para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada.

➤ **Alinhamento Estratégico:** relação dos objetivos do Planejamento Estratégico vigente com os quais o projeto está contribuindo.

➤ **Responsabilidades e Partes Interessadas:** Unidades envolvidas na execução do projeto com as respectivas responsabilidades.

➤ **Escopo:** Resultados esperado e produzidos no projeto, além dos produtos e serviços gerados inclui toda documentação elaborada.

➤ **Não-Escopo:** Descrição dos serviços e produtos que não serão implementados pelo projeto. Serve para dar transparência ao que não será atendido pelo escopo do projeto.

➤ **Premissas:** São previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do projeto. Normalmente implicam em risco para a execução do projeto.

➤ **Restrições:** São condições ou situações que limitam seu planejamento e desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do projeto.

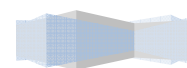
➤ **Projetos Inter-relacionados:** identificação dos outros projetos que se relacionam com este na dependência ou fornecimento de dados, produtos e/ou serviços.

➤ **Riscos:** Descrição inicial dos riscos - eventos que podem impactar positiva e negativamente - identificados no projeto.

➤ **Tempo estimado:** Tempo necessário para a conclusão do projeto.

➤ **Custo estimado:** Custo estimado para a execução do projeto.

O TAP é posteriormente encaminhado ao EPE para validação e recebimento. Esta atividade é obrigatória para todos os projetos estratégicos ou prioritários.



1.3.2. Obter Aprovação do Termo de Abertura do Projeto

Obter Aprovação do Termo de Abertura do Projeto	
Responsável	- EPE - Gerente de Projetos - Secretário-Geral/Diretor-Geral - Gestores das unidades envolvidas
Entrada	Termo de Abertura do Projeto - TAP
Saída	Termo de Abertura do Projeto Aprovado (assinado)

Tabela 10 - Obter Aprovação do Termo de Abertura do Projeto

Após a validação do EPE, o TAP é encaminhado para a aprovação do Secretário-Geral/Diretor-Geral e das Unidades Envolvidas. O EPE ou os gestores das unidades envolvidas serão responsáveis pelo encaminhamento dos TAPs para aprovação com o secretário-geral e diretores-gerais, enquanto que os gerentes dos projetos deverão encaminhar os demais projetos para a aprovação dos gestores.

1.3.3. Divulgar o Termo de Abertura do Projeto

Divulgar Termo de Abertura do Projeto	
Responsável	- EPE - Gerente de Projetos
Entrada	Termo de Abertura do Projeto Aprovado (assinado)
Saída	E-mail de divulgação do TAP aos envolvidos

Tabela 11 - Divulgar o Termo de Abertura do Projeto

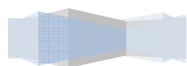
O TAP assinado será encaminhado para ciência de todas as unidades envolvidas, o EPE será o responsável pela divulgação dos TAPs referentes aos projetos por ele monitorados enquanto que os gerentes dos projetos deverão encaminhar os TAPs dos demais projetos.

1.4. Produtos da Fase

- ☛ TAP - Termo de Abertura do Projeto

2. FASE DE DETALHAMENTO

Com base nas premissas e escopo inicial do projeto, nesta fase deve ser elaborado o detalhamento de tudo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos etc. Ao final desta fase o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou



imprevistos. O produto desta fase é o Plano do Projeto ou Plano Simplificado do Projeto que deve ser elaborado incluindo os planos auxiliares (ex.: plano de comunicação, matriz de responsabilidades, mapa de riscos, mapa de aquisições etc.) conforme a classificação do projeto.

O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a serem elaborados. Por outro lado, um projeto mais simples demanda menos esforço de planejamento.



IMPORTANTE

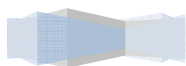
Durante a fase de detalhamento, o gerente do projeto deve envolver as partes interessadas, pois elas possuem habilidades e conhecimento que podem ser aproveitados no desenvolvimento do plano de projeto e planos auxiliares do projeto. Um projeto de sucesso começa pelo comprometimento entre as partes interessadas no sentido de trabalharem em prol de um objetivo comum.

Os documentos elaborados devem ser validados pelas partes interessadas, aprovados pelo patrocinador do projeto e avaliados pelo Escritório de Projetos Estratégico. É ao final dessa fase, com o Plano do Projeto aprovado, que a linha de base do projeto é salva (linha de base de escopo, prazo e custo).

2.1. Objetivos

A fase de detalhamento tem como objetivo principal definir as atividades a serem realizadas pelo projeto e os respectivos planos de gerenciamento, estes conforme a classificação do projeto, de modo a garantir que o produto desejado seja obtido sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo e escopo do projeto e que este seja concluído dentro do prazo determinado.

2.2. Visão Macro da Fase



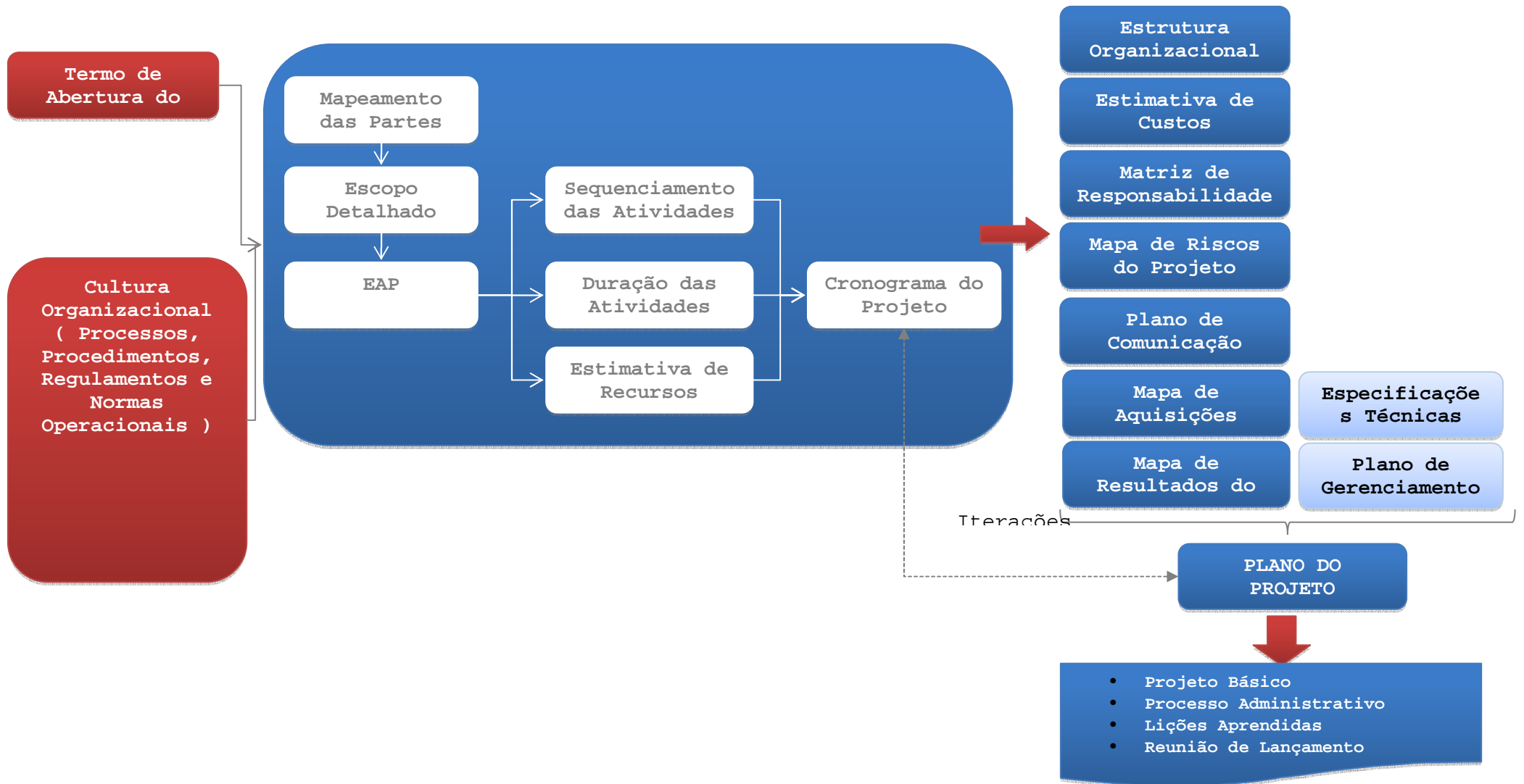


Figura 05 - Visão Macro da Fase Detalhamento

Após finalização da elaboração e aprovação do Plano do Projeto e seus planos auxiliares o projeto passa para a fase de Implementação.

2.3. Atividades da Fase

2.3.1. Mapear as Partes Interessadas do Projeto

Mapear as Partes Interessadas do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura do Projeto 2. Cultura Organizacional 3. Processos e Procedimentos, Regulamentos e Normas Operacionais
Saída	Mapeamento das Partes Interessadas nos documentos PP - Plano do Projeto ou PSP - Plano Simplificado do Projeto.

Tabela 12 - Mapear as Partes Interessadas do Projeto

Partes interessadas são pessoas, empresas e organizações, que atuarão ou serão afetadas pelos resultados do projeto. Deverão ser lembrados os principais beneficiários dos resultados e os demais interessados no projeto, que poderão contribuir positiva ou negativamente.

Esta atividade tem por objetivo mapear o cenário do projeto gerando uma relação dos principais interessados do projeto com informações relevantes sobre eles. Essa identificação será útil na elaboração da equipe de planejamento, também servirá de referência para o planejamento das comunicações no projeto.



IMPORTANTE

Manter as partes interessadas envolvidas ao longo de todo o projeto é uma tarefa importante, mas difícil, pois requer diplomacia para manter o apoio e fazê-los sentirem-se comprometidos em relação aos resultados.

Vale lembrar que a identificação da lista dos interessados não faz parte só da fase de detalhamento, esta lista deve ser revisada em intervalos regulares. A importância relativa de cada um pode mudar com o tempo e de acordo com as fases do projeto. A má gestão das partes interessadas pode causar problemas e riscos no projeto.

O mapeamento das partes interessadas deve descrever os nomes, unidade organizacional, e-mail e o tipo de influência que possui no projeto. Essas influências são classificadas em:

- **Tomador de decisão:** Capaz de tomar decisões, aquele que oferece recursos ou resolve problemas;
- **Influenciador direto:** Aquele que tem uma contribuição direta ao trabalho ou é influenciado pelas atividades ou resultados do projeto;
- **Influenciador indireto:** Aquele com pouca ou nenhuma contribuição direta, mas que pode ser necessário para definir algumas ações que assegurem o sucesso do projeto;
- **Observador:** Aquele que aparentemente não é afetado pelo projeto, mas pode decidir tentar influenciar suas atividades.

2.3.2. Detalhar o Escopo do Projeto

Detalhar o Escopo do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura do Projeto 2. Reuniões com partes interessadas
Saída	Escopo detalhado contido no Plano do Projeto ou no Plano Simplificado do Projeto

Tabela 13 - Detalhar o Escopo do Projeto

Com base na consolidação das informações do Termo de Abertura do Projeto e de reuniões com as partes interessadas, o gerente do projeto estará apto a detalhar o escopo, definindo as entregas e todo trabalho necessário para criar as mesmas. Este detalhamento fornecerá um entendimento comum entre as partes interessadas do escopo do projeto e delimitará o que será entregue. Recomenda-se que também seja listado explicitamente aquilo que não será feito no projeto (não escopo), de forma a gerenciar devidamente as expectativas dos envolvidos.

Entretanto, isso não significa que neste momento o escopo será totalmente detalhado e planejado, uma vez que esta atividade evoluirá progressivamente. À medida que se vai conhecendo mais sobre o projeto, aumenta-se o nível de detalhamento do escopo.

2.3.3. Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura do Projeto 2. Detalhamento do Escopo

Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP**Saída**

Estrutura Analítica do Projeto - EAP contida no Plano do Projeto ou no Plano Simplificado do Projeto

Tabela 14 - Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Com o escopo devidamente descrito, o gerente do projeto e sua equipe de planejamento deverão construir a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), que é um instrumento de trabalho constituído por uma representação gráfica detalhada de todo e somente o trabalho necessário para atingir os objetivos do projeto. Embora cada projeto seja exclusivo, a EAP de um projeto anterior pode normalmente ser usada como modelo para um novo projeto, pois projetos diferentes, mas de uma mesma área de aplicação, podem carregar grandes semelhanças entre si.

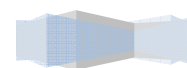
Durante a construção da EAP, o trabalho será detalhado por meio de decomposição. Esta é uma técnica que consiste na subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, até que o trabalho e as entregas estejam definidos em nível de pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP, onde se consegue estimar custos e o cronograma de trabalho de forma mais confiável).

A representação do escopo em uma EAP traz os seguintes benefícios para o projeto:

- Permite um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser implementada, é interessante dividi-la em subprodutos (entregas menores) de forma que não haja surpresas durante a aceitação do produto final do projeto;
- Serve de base para formação das frentes de trabalho (equipes do projeto), alocação de recursos e definição de custo e tempo dos pacotes de trabalho;
- Define uma base de referência do escopo (linha de base) para medição e controle do desempenho do projeto;
- Aumenta a exatidão das estimativas, uma vez que, quanto maior for o detalhamento, mais precisas serão as estimativas de tempo e custo do projeto; e
- Facilita a definição clara de responsabilidades, permitindo a associação do trabalho a ser realizado como os responsáveis por sua execução.

Passos para o desenvolvimento de uma EAP:

1. Identificar as principais entregas ou frentes de trabalho do projeto (incluindo o gerenciamento do projeto);
2. Analisar se as entregas podem ser decompostas em componentes menores e mais gerenciáveis;



3. Decidir se as estimativas de custo e duração, alocação de recursos e atribuição de responsabilidades podem ser adequadamente estabelecidas nesse nível de detalhe;
4. Comparar a EAP gerada com EAPs de projetos similares, na busca por elementos que tenham sido esquecidos; e
5. Revisar e refinar a EAP.

A Figura 06 a seguir ilustra uma EAP genérica, na qual se pode observar o conceito de Fase, Subprojeto, Entrega (também conhecida como Entregável) e Pacote de Trabalho.

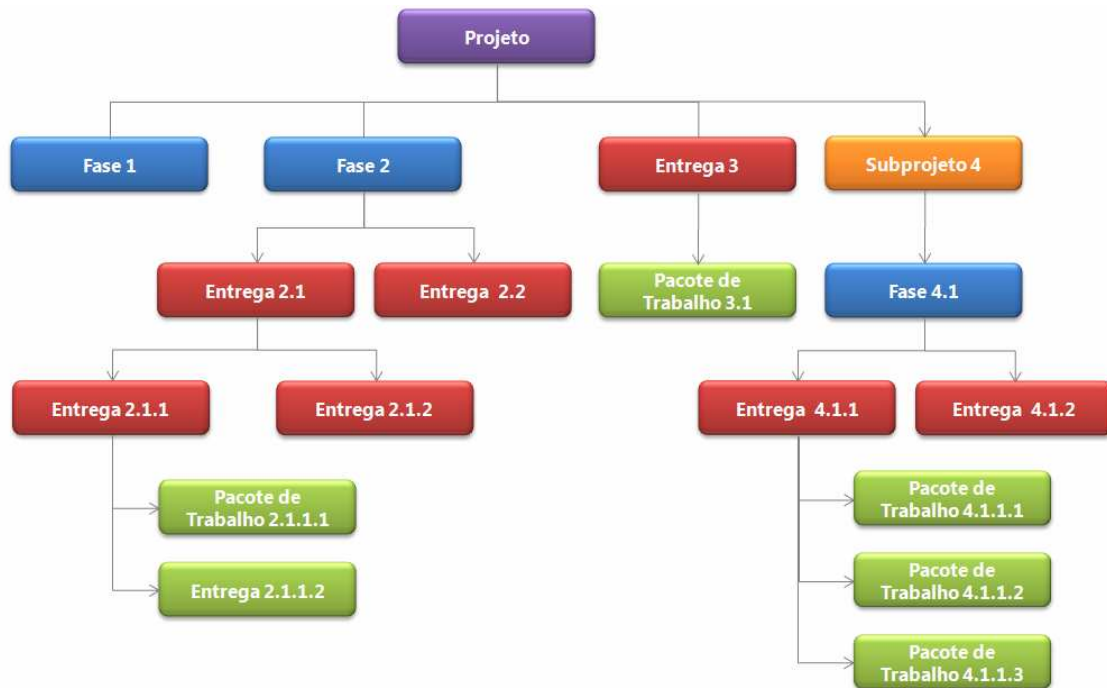
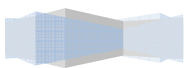


Figura 06 - Exemplo de estrutura analítica do projeto com alguns ramos decompostos até o nível de pacotes de trabalho

Recomendações para a construção de EAPs:

- Utilize substantivos para nomear cada elemento da EAP;
- Cada pacote de trabalho (último nível de detalhamento da EAP) é composto por:
 - Código de identificação único: número da entrega e seu posicionamento na EAP;
 - Entrega específica e verificável;
 - Descrição do trabalho e da entrega associada;
 - Critérios de aceite do pacote e trabalho, conforme acordado com envolvidos no projeto.
- A maioria das EAPs possui de 3 a 6 níveis;
- EAPs não precisam ser simétricas, ou seja, seus lados não precisam ter o mesmo número de pacotes de trabalho;



➤ Recomenda-se que o segundo nível da EAP (fases do projeto) conte com cinco a nove frentes, uma vez que números maiores de frentes de trabalho podem prejudicar o gerenciamento; e

➤ Deve ser descrito também o dicionário da EAP. Neste dicionário, cada pacote de trabalho é descrito, em termos do que deve ser entregue, seu posicionamento na EAP e o responsável pela entrega, conforme sugerido na Tabela 18. O dicionário da EAP assegura que não haja ambiguidade na interpretação da EAP.

Nível EAP	Entrega	Descrição	Responsável

Tabela 15 - Dicionário da EAP

Uma questão sempre colocada na elaboração de uma EAP é qual o tamanho ideal de um pacote de trabalho. As boas práticas de gerenciamento de projetos sugerem duas regras que podem auxiliar nesta tarefa:

➤ **Regra 8/80:** estabelece que nenhuma tarefa que tenha como resultado um pacote de trabalho deve ter duração menor que 8 horas e maior que 80 horas, ou de um a dez dias úteis. Isso porque os pacotes de trabalho cujas ações tenham períodos de realização menores do que um dia se tornam muito onerosos e detalhados no seu controle, enquanto os que possuem mais de dez dias (80 horas) são pouco monitoráveis.

➤ **Regra do período de acompanhamento:** define que nenhuma tarefa de um pacote de trabalho deva ter a duração maior que o tempo entre duas reuniões de acompanhamento do projeto.

2.3.4. Elaborar Cronograma do Projeto

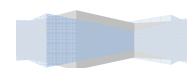
Elaborar Cronograma do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura do Projeto 2. Detalhamento do Escopo 3. Estrutura Analítica do Projeto - EAP 3. Calendário dos Recursos
Saída	Cronograma do Projeto - CRO

Tabela 16 - Elaborar Cronograma do Projeto

Após definição da EAP, o processo seguinte do detalhamento consiste na elaboração do cronograma do projeto. Ele mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É um retrato da cronologia do projeto, que se baseia em decisões de planejamento. Na elaboração do cronograma deve ser avaliado o tempo necessário para a execução de todas as tarefas do projeto, considerando a periodicidades e dependências lógicas, incluindo a sequência das ações, folgas, antecipações e interrupções, as quais devem ser planejadas dentro de calendários predefinidos.

As etapas para elaboração do cronograma do projeto são:

- 1. Definição das Atividades:** Com base na EAP do projeto, os pacotes de trabalho são decompostos nas atividades necessárias para produzir as várias entregas do projeto. O nível de detalhe dessa decomposição pode mudar de projeto para projeto e até de pacote de trabalho para pacote de trabalho. A decomposição demasiada cria um custo gerencial maior no projeto, e a falta adequada dela pode causar estimativas erradas.
- 2. Sequenciamento das Atividades:** identificação das dependências entre as atividades do cronograma. Para isso é necessário entender o tipo de dependência que existe entre elas, que podem ser:
 - a. Dependências Mandatórias: são obrigatórias. Ex.: não se contrata um serviço antes de elaborar e obter a aprovação do Projeto Básico.
 - b. Dependências Arbitrárias: definidas pela equipe do projeto e baseada nas melhores práticas de uma área específica.
 - c. Dependências Externas: relacionadas com outras externas ao projeto. Ex.: obter licença ambiental.
- 3. Marcos:** são aspectos ou elementos significativos para o controle do projeto, como por exemplo, o encerramento de uma fase ou uma entrega concluída. Os marcos possuem tempo de duração igual a zero e não demandam nenhum tipo de recurso.
- 4. Estimativa de Recursos:** estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.
- 5. Estimativa de Duração das Atividades:** estimativa do número de dias de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.
- 6. Desenvolvimento do Cronograma:** nesta última etapa deve-se avaliar o cronograma obtido com as atividades sequenciadas, durações estimadas e recursos alocados, para garantir que o cronograma seja realista e possa



ser executado como planejado. Nesta fase pode ser necessário ajustes nas datas de início e fim de algumas atividades. O calendário dos recursos é particularmente útil nesta etapa, ele possui informações sobre a disponibilidade - considerando os períodos de férias e horários de trabalho -, capacidades e habilidades dos recursos humanos, bem como a disponibilidade dos recursos materiais.

O cronograma elaborado deve ser validado por todos os interessados no projeto. Essa validação é necessária para a obtenção do comprometimento das equipes com os prazos definidos para as atividades do projeto.

Após a aprovação do Plano de Projeto, o cronograma inicial deverá ser salvo, pois é a representação do seu estado inicial em relação ao escopo, tempo (prazos) e custos, e tem como objetivo mostrar os desvios que ocorrem na execução do projeto em relação ao que foi planejado. Em outras palavras, o cronograma inicial é uma fotografia do projeto e que pode ser visualizada a partir do *Gráfico de Gantt*. Será a base para medição e emissão de relatórios de desempenho de prazos, escopo e custo.

A alteração do cronograma quando impactar a data de entrega de produtos, marcos, custos, escopo ou da data prevista para conclusão do projeto (ou seja, qualquer alteração que necessite da ciência e/ou aprovação dos interessados no projeto) requer a elaboração e aprovação da Solicitação de Mudanças do Projeto, atendendo aos requisitos abaixo:

- Revisão orçamentária com impacto no cronograma do projeto;
- Mudança na estratégia da organização com impacto no cronograma do projeto;
- Revisão na prioridade dos projetos com impacto no cronograma.

2.3.5. Elaborar a Estrutura Organizacional do Projeto

Elaborar a Estrutura Organizacional do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura do Projeto 2. Detalhamento do Escopo 3. Estrutura Analítica do Projeto - EAP 4. Estrutura Organizacional
Saída	Estrutura Organizacional do Projeto contida no Plano do Projeto

Tabela 17 - Elaborar a Estrutura Organizacional do Projeto

Essa estrutura organizacional não tem o mesmo significado de um organograma, seu objetivo é facilitar a comunicação entre os participantes estabelecendo a organização do projeto. Existe principalmente para:

- Identificar os principais envolvidos em atividades do projeto. Mais tarde, na elaboração da Matriz de Responsabilidades os envolvidos serão associados as suas responsabilidades;
- Estabelecer os grupos de responsabilidade que formam as equipes especializadas;
- Prover uma base para procedimentos de escalonamento de riscos e problemas;
- Resolver os riscos e problemas no nível operacional e só subir na hierarquia após esgotar todas as opções. Caso haja participação de comitês, grupos de trabalho ou comissões, eles devem ser informados na estrutura; e
- Apresentar a relação hierárquica de autoridade do projeto, semelhante a um organograma, com os nomes dos respectivos recursos e funções. O papel mais alto dessa hierarquia é a do patrocinador, que atua como um elo entre o projeto e a organização.

A escolha da estrutura organizacional adequada para o projeto depende das características do projeto e de restrições externas, como uma política organizacional já existente. Baseado nesta metodologia e no *Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos Estratégicos da Justiça Federal* é possível sugerir os níveis superiores da estrutura (Comitê, Patrocinador, Gestor do Projeto e Gerente do Projeto), porém os níveis inferiores (Unidades Envolvidas) dependerão do contexto ao qual o projeto está inserido.

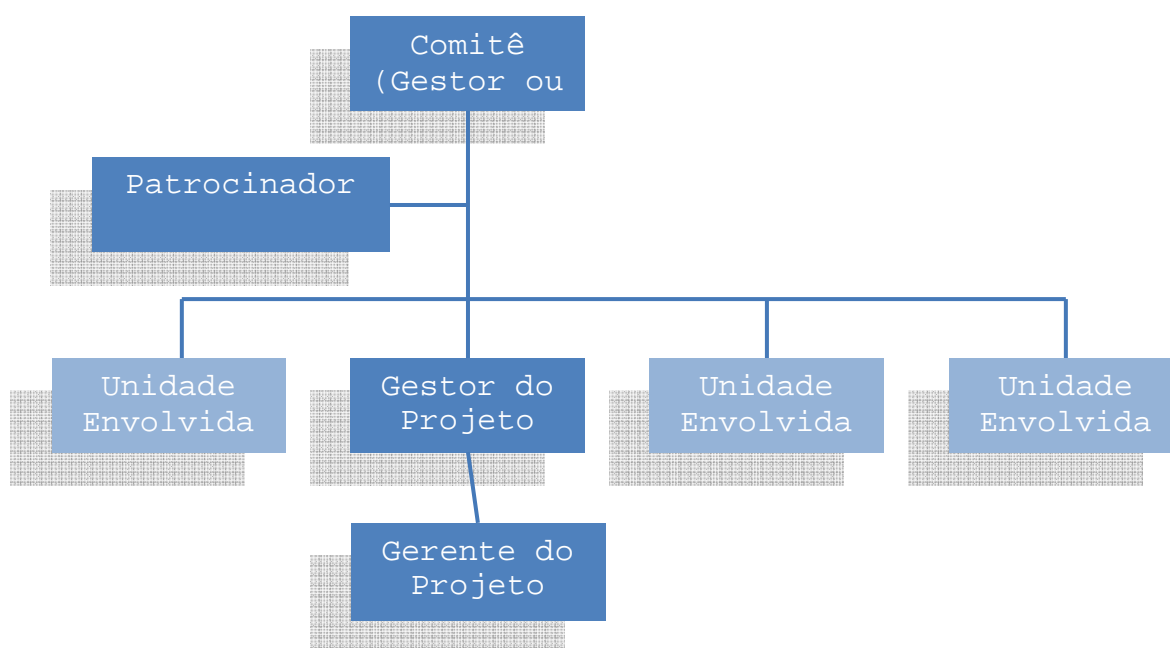


Figura 07 - Estrutura Organizacional do Projeto

Essas unidades não representam necessariamente estruturas formais da organização, ou seja, podem ser grupos de trabalho formalmente instituídos apenas no âmbito do projeto reunindo pessoas de diferentes órgãos ou unidades formais.

2.3.6. Estimar os Custos do Projeto

Estimar os Custos do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Detalhamento do Escopo 2. Estrutura Analítica do Projeto - EAP 3. Cronograma 4. Opinião Especializada
Saída	Estimativa de Custos do Projeto - ECP

Tabela 18 - Estimar os Custos do Projeto

Tendo claros os recursos requeridos pelo projeto, pode-se proceder à estimativa dos custos. Esta estimativa pode ser feita a partir das tarefas do cronograma ou a partir da relação dos recursos identificados para realizar as tarefas. Os custos que devem ser considerados são aqueles que envolvem aquisições de produtos ou serviços externos e despesas do projeto.

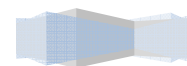
A técnica "bottom-up" é a mais indicada para se estimar os custos do projeto. Ela consiste da estimativa do custo de cada atividade ou pacote de trabalho. O custo do projeto é obtido consolidando-se o custo de cada fase, que por sua vez é obtido calculando-se o custo de cada pacote de trabalho individual. Esse custo de cada pacote de trabalho é obtido por meio da soma de cada atividade.

2.3.7. Elaborar Matriz de Responsabilidades do Projeto

Elaborar Matriz de Responsabilidades do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Detalhamento do Escopo 2. Estrutura Analítica do Projeto - EAP 3. Cronograma 4. Estrutura Organizacional do Projeto
Saída	Matriz de Responsabilidades - MRP

Tabela 19 - Elaborar Matriz de Responsabilidades do Projeto

Geralmente o desenvolvimento de um projeto envolve muitas pessoas e unidades da organização que desempenham papéis diferentes no processo de execução e de aprovação das entregas do projeto. Às vezes esse processo é direto e simples, por



exemplo, uma pessoa cria um documento e uma outra pessoa aprova. Em outros casos, pode haver muitas pessoas envolvidas, e várias outras que necessitam aprová-lo.

Para os cenários que envolvem muitas pessoas e unidades, é necessário ter uma Matriz de Responsabilidades para as entregas do projeto. Isto ajuda a estabelecer as expectativas, e assegurar que as pessoas saibam de suas responsabilidades.

A Matriz de Responsabilidades esclarecerá todos os papéis e responsabilidades no projeto, uma vez que relaciona a estrutura organizacional e a EAP do projeto para ajudar a garantir que cada elemento do escopo do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável. Deverá ser designado para as principais atividades o nome do responsável, a respectiva área e a sua atribuição - Responsável, Executa, Aprova, Informa, Participa ou É Informado.

A elaboração da Matriz de Responsabilidades deve ser negociada com todos os envolvidos, ela compõe o Plano do Projeto e deverá ser mantida atualizada durante todo o projeto.

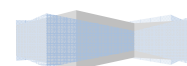
2.3.8. Identificar os Riscos do Projeto

Identificar os Riscos do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura 2. Detalhamento do Escopo 3. Cultura Organizacional 4. Cronograma 5. Estrutura Organizacional do Projeto
Saída	Mapa de Riscos do Projeto - MRI

Tabela 20 - Identificar os Riscos do Projeto

Em todos os projetos existe um grau de incerteza e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.

Um risco sempre tem uma causa e, se ocorrer, uma consequência. O sucesso depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de todo o projeto. Na fase de definição de um projeto, é fundamental que seja conduzida uma avaliação inicial dos riscos. Isso poupará um grande desperdício de esforços em busca de resultados livres de riscos, o que é impossível, e o desvio de esforços para outros mais benéficos com riscos menores.



No mapa de riscos deve ser descrito uma visão inicial dos riscos identificados que podem impactar o projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida.

Ver maiores detalhes sobre Gestão de Riscos do Projeto no Capítulo 5 deste documento.

2.3.9. Elaborar Plano de Comunicação do Projeto

Elaborar Plano de Comunicação do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura 2. Detalhamento do Escopo 3. Estrutura Analítica do Projeto - EAP 4. Cronograma 5. Estrutura Organizacional do Projeto
Saída	Plano de Comunicação do Projeto - PCP

Tabela 21 - Elaborar Plano de Comunicação do Projeto

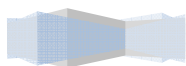
Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas, no tempo e formatos adequados.

O Plano de Comunicação do projeto é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar o processo de comunicação no projeto. Apresenta como deverá ser feita a geração, coleta, armazenamento e o controle das informações do projeto, bem como a sua distribuição, por meios adequados e no momento certo, às partes interessadas do projeto.

A gestão da comunicação é também uma gestão de expectativas e, como normalmente essas expectativas diferem de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, as técnicas disponíveis de modo a evitar as falhas e as barreiras de comunicação bem como as suas indesejáveis consequências.

No Plano de Comunicação devem estar documentados:

- Os canais que serão utilizados, seus respectivos objetivos e nível de detalhe dado a cada informação (Ex.: Relatórios, atas de reunião, ferramentas, sites etc.);
- O que precisa ser informado e por que deve ser comunicado;
- Grupo de envolvidos;



- Periodicidade da coleta, distribuição e divulgação das informações; e
- Responsável pelas informações.

2.3.10. Planejar as Aquisições do Projeto

Planejar as Aquisições do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura 2. Detalhamento do Escopo 3. Cronograma
Saída	- Mapa de Aquisições - MAQ - Projeto Básico (Termo de Referência)

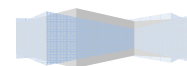
Tabela 22 - Planejar as Aquisições do Projeto

Caso seja definida a necessidade de aquisições para o projeto, deverá ser elaborado um ou mais projetos básicos para o(s) produto(s) ou serviço(s) a serem adquiridos fora da organização. Esses projetos básicos devem ser elaborados assim que o Plano do Projeto for aprovado, ou o mais cedo possível no projeto, pois se devem considerar eventuais demoras na tramitação do documento (com correspondente atrasos nas aquisições necessárias).

O gerenciamento das aquisições do projeto passa pela decisão do que, quanto, quando e como será a contratação no projeto. Para planejar as aquisições deverá ser identificado as necessidades do projeto que serão melhores atendidas por meio da aquisição de produtos e/ou serviços fora da equipe do projeto, ou seja, avaliar quais os pacotes de trabalho serão produzidos internamente ou para os quais será necessário contratar terceiros.

A elaboração do Mapa de Aquisições só será obrigatória para as aquisições que envolvem um processo licitatório. Um dos itens deste documento é o plano de aquisições, no qual deverá ser informado:

- **Etapa:** informar qual é a etapa do projeto ou pacote de trabalho que exigirá contratação.
- **Descrição do Item a ser Adquirido:** detalhar qual será o item a ser adquirido e quais serão as entregas da contratação.
- **Fornecedores Potenciais:** consiste na obtenção de cotações e propostas de potenciais fornecedores. Informar os nomes fornecedores potenciais para a respectiva aquisição.



- **Responsável pela Aquisição:** informar o nome do respectivo responsável pela aquisição na unidade que realiza as contratações/aquisições; e
- **Data Limite:** definir qual é a data limite para entrega do item adquirido, de forma a não impactar na execução do projeto.

2.3.11. Mapear os Resultados do Projeto

Mapear os Resultados do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura 2. Detalhamento do Escopo
Saída	Mapa de Resultados do Projeto - MRP

Tabela 23 - Mapear os Resultados do Projeto

O mapeamento de resultados do projeto deve apresentar a descrição do que se espera alcançar em termos quantitativos e/ou qualitativos após o encerramento do projeto. O conjunto de resultados deve ser necessário e suficiente para o alcance dos objetivos do projeto que será medido e acompanhado pela unidade gestora do projeto e pelo Escritório de Projetos Estratégicos no decorrer do mesmo e após a sua implementação.

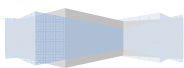
Para criação de um indicador, recomenda-se observar os seguintes critérios: seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção.

Após a geração de um indicador, atribui-se uma meta, a qual consiste na determinação de um valor pretendido ao indicador em determinadas condições. Esta meta deve estar relacionada diretamente às estratégias da organização. Para sucesso na criação dos indicadores, faz-se necessário o desdobramento até o nível operacional, visando a proporcionar um maior controle no processo de acompanhamento das metas.

Ao definir uma meta deve ser questionado:

- O que se espera do projeto?
- Quais objetivos estratégicos pretendem-se atingir?
- Quanto é esperado?
- Como será medido?
- Quem deverá ser informado?

Cada objetivo específico do projeto deve ter uma ou mais metas. Quanto melhor dimensionada estiver uma meta, mais fácil será definir os indicadores que permitirão evidenciar seu alcance. Exemplo: digitalizar mais de 95% os processos



judiciais, diminuir em 10% o tempo médio de tramitação do processo administrativo. O acompanhamento dos indicadores e metas pode ocorrer por comparações internas ou externas, observando-se a correlação e as relações das causas e efeitos entre estes.

Na elaboração do documento deverá ser informado para os resultados quantitativos: o indicador, seu objetivo, valor atual, valor esperado, prazo para início dos resultados, fonte de dados (de onde os dados serão extraídos) e metodologia (como os dados serão obtidos). Para os resultados qualitativos informar o tipo do resultado esperado e a descrição de como serão apresentadas as evidências de que os resultados foram alcançados.

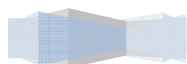
2.3.12. Elaborar Plano do Projeto

Elaborar Plano do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Termo de Abertura 2. Mapeamento das Partes Interessadas 3. Detalhamento do Escopo 4. Estrutura Analítica do Projeto 5. Cronograma 6. Estrutura Organizacional do Projeto 7. Estimativa de Custos 8. Matriz de Responsabilidades 9. Mapa de Riscos 10. Plano de Comunicação 11. Mapa de Aquisições 12. Mapeamento de Resultados
Saída	Plano do Projeto - PP ou Plano Simplificado do Projeto - PSP

Tabela 24 - Elaborar Plano do Projeto

O Plano do Projeto é o documento formal que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução, além disso, coordena e integra todos os planos auxiliares e as demais informações sobre o projeto. Após a elaboração, torna-se necessária a aprovação formal do cronograma e do plano do projeto pelo patrocinador.

O conteúdo do plano de projeto poderá variar dependendo da complexidade do projeto (ver item 6.1. Definição da Priorização e Classificação dos Projetos). Buscando uma maior aderência da metodologia à realidade dos projetos da Justiça Federal e visando evitar o excesso desnecessário de documentos gerados esta metodologia propõe dois documentos distintos para documentar o plano do projeto:



➤ **Plano do Projeto - PP:** documento que possui todos os planos auxiliares. Os projetos com classificação "Média" e "Alta", assim como os programas, deverão fazer uso deste documento; e

➤ **Plano Simplificado do Projeto - PSP:** este documento possui apenas os planos auxiliares e informações indispensáveis ao planejamento do projeto, como: cronograma, escopo, EAP, mapa de riscos, entre outros. Os projetos que poderão fazer uso deste documento são apenas aqueles com classificação "Baixa".

Entre os anexos presentes no Plano de Projeto - PP e no Plano Simplificado do Projeto - PSP encontra-se a Especificação Técnica. A Especificação Técnica é um documento que descreverá em detalhes o escopo do produto, detalhando suas características técnicas, os critérios de verificação e o processo de aceitação formal do produto. Esta metodologia não estabeleceu um modelo para este documento, visto que as necessidades de cada órgão e natureza do projeto na Justiça Federal podem variar bastante.

Cabe ressaltar que o detalhamento do projeto é um processo contínuo que não acaba com o início da implementação. O Plano do Projeto e os documentos que o compõem, precisam ser mantidos atualizados para refletir a execução do projeto e as mudanças autorizadas, pois até mesmo as orientações básicas e os objetivos, embora normalmente válidos por um tempo mais longo, podem mudar durante o projeto.

O gerente do projeto deve ajustar continuamente os detalhes durante toda a execução, de modo a manter o Plano do Projeto continuamente atualizado e dentro da realidade do projeto.

O Plano do Projeto deve servir de guia para a equipe e um meio de comunicação entre as partes interessadas do projeto. O Plano do Projeto se torna a principal fonte de informações de como será executado, monitorado, controlado e encerrado o projeto.

2.3.13. Realizar Reunião de Lançamento do Projeto

Realizar Reunião de Lançamento do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Plano do Projeto ou Plano Simplificado do Projeto 2. Modelo de Apresentação de Lançamento do Projeto
Saída	Ata da Reunião de Lançamento - ATA

Tabela 25 - Realizar Reunião de Lançamento do Projeto

A finalidade da reunião de Lançamento é notificar formalmente todas as partes interessadas que a implementação do projeto irá começar e para certificar-se que todos têm um entendimento comum sobre a proposta do projeto e sobre as suas funções (papéis) e responsabilidades. Esta reunião é a primeira oportunidade para reunir todos os membros da equipe e as partes interessadas em um só lugar e anunciar formalmente o começo do projeto.

Na reunião os seguintes itens devem ser abordados:

- Apresentação dos envolvidos no projeto;
- Informações gerais do projeto, incluindo:
 - Finalidade e Objetivo do Projeto
 - Escopo e Não-Escopo
 - Premissas
 - Metas e Resultados do projeto
 - Principais Entregas
 - Riscos
 - Estimativa do Esforço e Orçamento
 - Prazos
- Apresentação das funções (papéis) e as responsabilidades importantes da equipe de projeto, dos beneficiários e partes interessadas; e
- Abordagem geral do cronograma do projeto. Isto fornece aos participantes um sentido de como o projeto se desdobrará. Em particular, assegurar-se de que os participantes compreendam o que necessitam fazer em curto prazo para dar suporte ao projeto.

Ao final da reunião de Lançamento deve ser elaborada a **Ata de Reunião** e encaminhada às partes interessadas do projeto, sendo o documento formal de lançamento da fase de Implementação do projeto.

Após esta reunião, o Plano de Projeto será encaminhado pelo Gerente do projeto para a aprovação formal das unidades envolvidas e demandante e posteriormente encaminhado pelo Escritório de Projetos para a aprovação da Secretaria-Geral/Diretoria-Geral.

2.3.14. Abrir Processo Administrativo para o Projeto

Abrir Processo Administrativo para o Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Termo de Abertura do Projeto aprovado (assinado); 2. Plano do Projeto ou Plano Simplificado do

Abrir Processo Administrativo para o Projeto	
	Projeto.
Saída	Processo Administrativo aberto - PA

Tabela 26 - Abrir Processo Administrativo para o Projeto

O Processo Administrativo é o conjunto de documentos em que se traduzem os atos e formalidades que integram o procedimento administrativo, ou seja, um conjunto ordenado cronologicamente, unificados, demonstrando o modo como se formou a vontade jurídica da Administração.

Por este motivo, todo e qualquer projeto aberto na Justiça Federal e que tenha seu Plano de Projeto aprovado para a sua execução deverá estar representado por um Processo Administrativo.

Após a abertura, o gerente do projeto deverá informar o número do Processo Administrativo ao EPE, quando esse fizer o acompanhamento do projeto.

2.3.15. Registrar Lições Aprendidas do Projeto

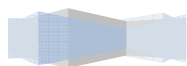
Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto Equipe do Projeto
Entrada	1.Plano do Projeto ou Plano Simplificado do Projeto 2.Planos Auxiliares 3.Atas de Reuniões 4.Reuniões de Acompanhamento com equipe do projeto
Saída	Registro de Lições Aprendidas - RLA

Tabela 27 - Registrar Lições Aprendidas do Projeto

A fase de detalhamento do projeto é um dos principais fatores críticos de sucesso no projeto, é nela que se concentram grande parte das reuniões, das dúvidas e decisões. Por este motivo nesta fase que se concentram também as primeiras lições aprendidas dos projetos. As lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processo do projeto devem ser documentadas durante o ciclo de vida do projeto e não somente no encerramento. Ver maiores detalhes sobre Lições Aprendidas no Capítulo 7 deste documento.

2.3.16. Documentos Opcionais

Adicionalmente ao Plano do Projeto, podemos ter outros documentos que complementam o detalhamento do projeto, entre eles, a Especificação Técnica e o Plano de Gerenciamento de



Mudanças. Estes documentos não serão obrigatórios para nenhum projeto e serão utilizados a critério do gerente do projeto.

A Especificação Técnica não possui um modelo pré-estabelecido, pois seu conteúdo irá variar de acordo com a unidade demandante e o produto que será implementado pelo projeto. O objetivo deste documento é descrever detalhadamente e em termos técnicos as entregas do projeto, bem como os critérios de verificação e aceitação formal do produto.

O Plano de Gerenciamento de Mudanças documenta como as mudanças serão monitoradas e controladas. Este documento inclui uma relação dos papéis e responsabilidades relacionados às mudanças e a descrição detalhada do fluxo do processo de controle das mudanças, desde a sua solicitação, passando pela aprovação e atualização do plano de projeto e planos auxiliares.

2.4. Produtos da Fase

- PP - Plano do Projeto ou PSP - Plano Simplificado do Projeto
- Mapeamento das Partes Interessadas
- Estrutura Analítica do Projeto - EAP
- Estrutura Organizacional do Projeto
- PCP - Plano de Comunicação do Projeto
- MZR - Matriz de Responsabilidades do Projeto
- ECP - Estimativa de Custos do Projeto
- MRI - Mapa de Riscos do Projeto
- MRP - Mapa de Resultados do Projeto
- MAQ - Mapa de Aquisições do Projeto
- CRO - Cronograma do Projeto com linha de base
- RLA - Registro de Lições Aprendidas
- PGM - Plano de Gerenciamento de Mudanças
- PPP - Plano Personalizado do Projeto
- ATA - Ata de Reunião de Lançamento
- PA - Processo Administrativo

3. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

A fase de implementação consiste no gerenciamento da execução para geração do(s) produto(s) do projeto. A maior parte da equipe e dos recursos estará dedicada a esta fase que será concluída após todas as atividades planejadas para o projeto terem sido entregues. Também é nesta fase onde estão concentrados os esforços de execução e monitoramento e controle, que apesar de serem distintos, normalmente, acontecem de forma concomitante.



Há, contudo, distinções importantes entre estas atividades:

1. A **execução** engloba a coordenação das pessoas e dos recursos e a produção dos bens ou serviços (entregáveis) que devem ser resultados do projeto. A equipe do projeto tem maior atuação nestas atividades, executando o que tiver sido planejado e estabelecido no Plano do Projeto. É recomendável que o gerente de projeto não atue nas atividades de execução dos pacotes de trabalho do projeto. O gerente do projeto deve, preferencialmente, se restringir à coordenação das atividades, à distribuição de informações do projeto, à avaliação da qualidade das entregas e da satisfação dos beneficiários, ao controle dos riscos e à avaliação das solicitações de mudança.

2. O **monitoramento**, por sua vez, visa verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado. O controle possibilita ações corretivas quando necessárias. O principal benefício é o acompanhamento do desempenho do projeto, que passa a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano do Projeto. Ele é executado por meio de:

- Monitoramento e medições regulares de progresso;
- Verificação de variações (por ex., de custo, de prazos, de qualidade) com relação ao planejado;
- Acompanhamento de riscos relevantes e;
- Tomada de ações corretivas e preventivas quando necessárias.

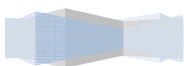


I M P O R T A N T E

Todo o trabalho de gerenciamento do projeto deve ser planejado. Assim, as atividades de monitoramento do projeto também devem ser previstas no Plano do Projeto.

As principais ações desta fase são:

- Executar as atividades para realizar os objetivos do projeto;

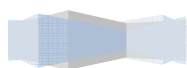


- Usar recursos financeiros para realizar os objetivos do projeto;
- Implementar as normas e os métodos planejados;
- Produzir, controlar, verificar e validar as entregas do projeto;
- Gerenciar os riscos e implementar as ações de respostas a riscos;
- Adaptar as mudanças aprovadas ao escopo, planos e ambiente do projeto;
- Estabelecer e gerenciar os canais de comunicação do projeto, tanto externos como internos à equipe do projeto;
- Coletar os dados do projeto e relatar custo, cronograma, progresso técnico e da qualidade e informações sobre o andamento do projeto para facilitar a previsão;
- Coletar e documentar as lições aprendidas e implementar as atividades de melhorias nos processos aprovadas;
- Aplicar ações corretivas aprovadas para que o desempenho do projeto fique de acordo com o plano do projeto;
- Aplicar ações preventivas aprovadas para reduzir a probabilidade de possíveis consequências negativas;
- Elaborar solicitações de correções aprovadas para reparar defeitos do produto encontrados pelo processo de qualidade.

3.1. Objetivos

A fase de implementação do projeto tem como objetivo fazer com que a equipe do projeto execute o plano do projeto, tornando real tudo o que foi planejado na fase de detalhamento. O gerente do projeto, em conjunto com a equipe do projeto, deve orientar o desempenho das atividades planejadas do projeto, além de gerenciar os aspectos internos e externos ao projeto.

3.2. Visão Macro da Fase



3.3.1. Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto

Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Cronograma 2. Solicitações de Mudança do Projeto 3. Ata de reuniões anteriores realizadas
Saída	Ata de Reunião de Acompanhamento do Projeto

Tabela 28 - Realizar Reuniões de Acompanhamento

A reunião de acompanhamento do projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da implementação do projeto. Além de integrar a equipe, representa uma oportunidade para apresentar o andamento do projeto, relato de *status* dos riscos, resolução de problemas ou eventuais desvios, avaliação do desempenho do projeto e tomada de decisões entre os membros da equipe. Representa também um momento para divulgação das atividades já realizadas, detalhamento de atividades em andamento e planejamento para as próximas atividades do projeto.

Após a realização de reunião de acompanhamento do projeto é necessária a elaboração de uma ata de reunião. A ata deve ser distribuída aos participantes da reunião e aos que, apesar de não terem comparecido, são responsáveis por alguma atividade ou sofrerão algum impacto com a implementação de decisões, produtos da reunião.

A periodicidade de realização das reuniões de acompanhamento do projeto deve ser definida no plano de comunicação do projeto.

3.3.2. Monitorar Riscos e Identificar Problemas

Monitorar Riscos e Identificar Problemas	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Mapa de Riscos do Projeto 2. Cronograma 3. Solicitações de Mudança do Projeto 4. Ata de Reunião de Acompanhamento do Projeto
Saída	- Mapa de Riscos do Projeto (atualizado) - Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP

Tabela 29 - Monitorar Riscos e Identificar Problemas

As atividades de reavaliação de riscos previamente identificados e de identificação de novos riscos devem ocorrer durante todo o projeto, e não somente no planejamento. Isso porque os riscos mudam muito durante o projeto e a equipe deve

estar preparada para enfrentá-los (no caso de ameaças) ou aproveitá-los (no caso de oportunidades).

O gerente do projeto e a equipe devem planejar reavaliações dos riscos do projeto com frequência pré-estabelecida ou quando situações que motivem incertezas aconteçam, tais como: aprovação de solicitação de mudança, alterações significativas na equipe, no projeto ou situações que não haviam sido consideradas no planejamento.

Nessa atividade, o gerente de projeto identifica, analisa e planeja respostas aos riscos do projeto em conjunto com a equipe do projeto. Além do Plano do Projeto, a equipe deve utilizar nessa atividade informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, qualidade) com relação ao planejado. Estas informações devem ser analisadas, na busca por riscos que possam impactar a consecução dos objetivos do projeto, tanto positiva quanto negativamente. Todas as novas informações resultantes do trabalho de revisão dos riscos deverão ser registradas no Mapa de Riscos do Projeto.

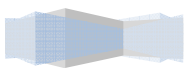
Nesta atividade, os problemas também devem ser identificados. Para tanto devemos compreender que um problema é algo que já aconteceu, é um risco que se tornou realidade e precisa ser resolvido imediatamente, enquanto que um risco é algo que ainda pode acontecer. A importância relativa do problema e seu impacto determinam as medidas corretivas a serem tomadas.

Alguns problemas poderão ser escalonados para que as decisões sejam tomadas. Exemplo de problemas:

- ➡ Mudança no escopo do projeto;
- ➡ Um item foi identificado, porém estava fora da especificação;
- ➡ Demanda subdimensionada na fase de detalhamento.

Uma vez identificado um risco ou problema é fundamental que estes sejam monitorados e acompanhados devendo ser registradas as medidas aplicadas para sua resolução, o responsável e a data limite e, inclusive, se foram sucedidas ou não. Este acompanhamento aumenta as chances de sucesso do projeto.

O gerente do projeto é o responsável por assegurar que os problemas e riscos sejam tratados com rapidez e que as contramedidas sejam implementadas pela equipe do projeto. Para maiores detalhes, ver Capítulo 4: Gestão de Riscos do Projeto.



3.3.3. Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP

Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Mapa de Riscos do Projeto 2. Cronograma 3. Solicitações de Mudança do Projeto 4. Ata de Reunião de Acompanhamento do Projeto
Saída	Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP

Tabela 30 - Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP

O Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP - é o relatório emitido periodicamente, no mínimo mensalmente, pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação, para as partes interessadas, das informações de desempenho do projeto. A elaboração do RAP consiste em:

- Atualizar o cronograma (tendências de prazo e custo);
- Relatar a situação atual do projeto (o que foi realizado, o que não foi e o que está em andamento);
- Relatar o progresso (comparar o que foi realizado com o planejado);
- Informar se houve anomalias e irregularidades detectadas no período (prazo, escopo, risco, custo, comunicações, aquisições);
- Informar quais as entregas realizadas no período ou postergadas;
- Informar os riscos e os problemas aos quais o projeto está sujeito, as respectivas ações necessárias para mitigá-los ou saná-los, responsáveis e prazos; e
- Informar se é necessária alguma ação gerencial (anomalias do projeto onde é desejável o escalonamento e envolvimento dos Comitês).

Para suspender um projeto, deverá ser elaborado um RAP informando os motivos da sua suspensão e se o projeto continuar suspenso por um tempo maior, a cada 03 meses deverá ser elaborado um RAP informando o *status* do projeto.

3.3.4. Gerenciar Mudanças do Projeto

Gerenciar Mudanças do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Mapa de Riscos do Projeto 2. Cronograma 3. Solicitações de Mudança do Projeto 4. Ata de Reunião de Acompanhamento do Projeto
Saída	Solicitação de Mudanças do Projeto - SMP

Tabela 31 - Gerenciar Mudanças do Projeto

Os projetos normalmente são objeto de mudanças enquanto ainda estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos, e não necessariamente implicam consequências negativas. O importante é gerenciar as mudanças com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto.

Assim, o gerente do projeto e toda a equipe devem estar preparados para identificar, documentar e gerenciar as solicitações de mudança. Qualquer parte interessada poderá solicitar uma mudança, contudo todas as solicitações de mudança devem ser informadas aos gerentes do projeto que avaliará o impacto, viabilidade e por fim registrará as informações da mudança no documento de solicitação de mudanças do projeto.

Nenhuma mudança pode ser conduzida sem o conhecimento do gerente do projeto, independentemente de quem a solicite, em consonância com as regras para escalonamento.

É erro habitual em várias equipes de projeto a inserção de uma mudança sem que essa solicitação seja encaminhada ao gerente do projeto. Isso deve ser evitado, pois o gerente tem uma visão sistêmica do projeto e consegue enxergar impactos que um especialista da equipe não vê, e isso pode levá-lo a um julgamento equivocado dos impactos desta mudança.

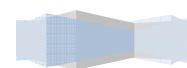
Uma vez encaminhada uma solicitação de mudança ao gerente do projeto, é de sua responsabilidade avaliar o impacto da mudança solicitada no escopo, tempo, custo, qualidade, nos objetivos do projeto ou até mesmo em projetos inter-relacionados. Essa avaliação pode ser feita em conjunto com o Escritório de Projetos Estratégicos.

Os objetivos da gestão de mudanças do projeto:

- Manter a integridade das linhas de base do projeto;
- Coordenar as mudanças do projeto garantindo que o todo seja beneficiado.

A mudança deverá ser registrada por meio da Solicitação de Mudanças do Projeto que contém:

- Identificação da mudança com:
 - Descrição detalhada da mudança;
 - Identificação do solicitante;
 - Benefícios da mudança para o projeto;
 - Impactos para o projeto se não for implementada;
- Análise dos impactos no cronograma, custo, escopo, qualidade e identificação de riscos decorrentes desta mudança; e



- Decisão e justificativa dos responsáveis pela análise da solicitação de mudanças.

Uma nova versão do cronograma deverá ser salva para as mudanças aprovadas que impactem em alterações de prazo e custo do projeto.

3.3.5. Registrar Lições Aprendidas

Registrar Lições Aprendidas	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Mapa de Riscos do Projeto 2. Cronograma 3. Solicitações de Mudança do Projeto 4. Ata de Reunião de Acompanhamento do Projeto 5. Cultura Organizacional
Saída	Registro de Lições Aprendidas - RLA

Tabela 32 - Registrar Lições Aprendidas

A fase de implementação costuma ser a mais longa do projeto em que todo o planejamento será executado, por este motivo envolve o maior número de recursos, sejam financeiros ou de pessoas. É nesta fase também onde as mudanças ocorrem. Diante deste cenário, conclui-se que esta fase está mais propensa a gerar um maior número de lições aprendidas.

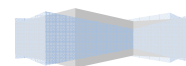
O importante neste momento é que todos os envolvidos percebam estas lições e informem ao gerente do projeto que será o responsável pelo registro. É fundamental que não se deixe chegar ao fechamento para se registrar as lições aprendidas sob a pena de boa parte de ela ter sido esquecida, ou se ter um registro não realista da situação vivida. Maiores detalhes sobre Lições Aprendidas ver Capítulo 7 deste documento.

3.4. Produtos da Fase

- ATA - Ata das Reuniões de Acompanhamento
- MRI - Mapa de Riscos Atualizado
- RAP - Relatório de Acompanhamento de Projetos
- SMP - Solicitação de Mudança do Projeto
- RLA - Registro de Lições Aprendidas
- PP ou PSP - Plano de Projetos Atualizado

4. FASE DE FECHAMENTO

A última fase do ciclo de vida de projetos é o Fechamento, que é iniciado quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e os produtos e serviços forem gerados com o



aceite do beneficiário (Unidade Demandante), ou quando o projeto for cancelado ou não aprovado. Indica o encerramento de todas as atividades do projeto.

A conclusão do projeto é caracterizada pelo fato de que:

- Todas as tarefas foram concluídas e os resultados foram entregues;
- Todas as homologações e testes foram concluídos;
- Os treinamentos foram preparados e/ou ministrados;
- Os equipamentos foram instalados e estão em operação; e
- Os manuais de instrução/orientação foram elaborados.

O fechamento do projeto inclui os seguintes elementos-chaves:

- Realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais;
- Fechamento das questões financeiras, tais como encerramento de contratos;
- Revisão final das questões e as lições aprendidas do projeto;
- Revisão final e encerramento dos riscos;
- Conclusão de todas as atividades do cronograma; e
- Atualização e arquivamento da documentação do projeto.

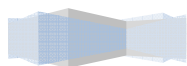
Normalmente, as atividades que envolvem o fechamento são feitas às pressas ou ignoradas. Entretanto, o gerente do projeto deve assegurar que o encerramento seja conduzido de maneira controlada e organizada, assim como aconteceu nas demais fases, pois esta possui vários propósitos que poderão ajudar em novos projetos.



I M P O R T A N T E

A fase de Fechamento deve ser conduzida tanto para projetos bem-sucedidos, ou seja, com todas as entregas realizadas, quanto para projetos cancelados, pois estes também possuem lições aprendidas a serem registradas, documentação que deve ser arquivada, equipe que precisa ser desmobilizada etc.

4.1. Objetivos



O objetivo desta fase é encerrar formalmente e transferir o resultado do projeto - produto e/ou serviço - para operação. Essa fase envolve:

- Coordenar as atividades necessárias para verificar a aceitação e documentação das entregas do projeto;
- Executar a revisão final dos riscos, lição aprendida e aquisições;
- Investigar e documentar as razões de cancelamento de projetos; e
- Avaliar os resultados obtidos de modo a confirmar que o projeto reflete as especificações desejadas, analisando o sucesso e a efetividade.

4.2. Visão Macro da Fase

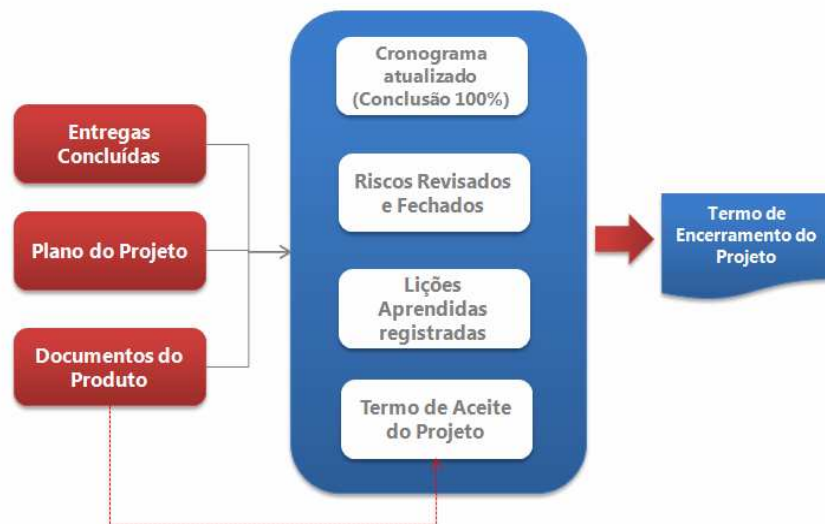


Figura 09 - Visão Macro da Fase Fechamento

Documentos do Produto se referem a especificações do produto do projeto, como por exemplo, homologações, testes, avaliações etc.

Na fase de Encerramento, o gerente do projeto deve comunicar a toda a equipe e aos patrocinadores a finalização do projeto. Após o encerramento do projeto é iniciado o processo para avaliação dos resultados do projeto.

4.3. Atividades da Fase

4.3.1. Elaborar Termo de Aceite do Projeto

Elaborar Termo de Aceite do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto

Elaborar Termo de Aceite do Projeto	
Entrada	1. Plano do Projeto - PP ou Plano Simplificado do Projeto - PSP 2. Cronograma do Projeto 3. Planos Auxiliares 4. Atas de Reuniões 5. Documentos do Produto do Projeto (homologações, testes, avaliações etc.)
Saída	Termo de Aceite do Projeto - TAC

Tabela 33 - Elaborar Termo de Aceite do Projeto

O Termo de Aceite do Projeto é o documento que formaliza a entrega dos produtos e/ou serviços do projeto junto ao beneficiário. Trata da oficialização dos resultados finais do projeto. Para tanto, este documento deve conter:

- Relação dos produtos entregues;
- Relação dos documentos que podem evidenciar as entregas;
- Classificação do aceite: o(s) beneficiário(s) (Unidade Demandante) poderá(ão) aceitar totalmente os produtos, aceitar com restrições ou não aceitar. Mesmo quando um produto não é aceito, devemos elaborar este documento para que no futuro não surjam dúvidas quanto aos resultados do projeto;
- Considerações Finais: este campo deve ser usado para as últimas considerações do(s) beneficiário(s) (Unidade Demandante) a respeito do projeto. É obrigatório o seu preenchimento no caso dos projetos considerados aceitos com restrição ou não aceitos; e
- Assinatura do beneficiário (Unidade Demandante) e Gerente do Projeto.

Caso o projeto tenha entregas parciais, o Termo de Aceite deverá ser elaborado para cada uma dessas entregas. Ao final do projeto deverá ser elaborado um Termo de Aceite final.

4.3.2. Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Elaborar Termo de Encerramento do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto
Entrada	1. Plano do Projeto - PP ou Plano Simplificado do Projeto - PSP 2. Cronograma do Projeto 3. Planos Auxiliares 4. Lições Aprendidas 5. Atas de Reuniões
Saída	Termo de Encerramento do Projeto - TEP

Tabela 34 - Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

O Termo de Encerramento do projeto tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento.

No momento de elaboração do termo de encerramento, o gerente do projeto deve contatar os beneficiários e/ou unidade demandante e a equipe do projeto e o EPE para que estes encaminhem suas considerações finais com relação ao projeto. Tais considerações devem ser inseridas no documento e devem incluir uma avaliação geral do projeto e do gerente, considerando habilidades observadas e recomendações para projetos futuros. É altamente recomendável que o gerente do projeto conduza uma avaliação do projeto mais detalhada com os beneficiários (Unidade Demandante) do projeto.

No TEP, o gerente do projeto também deve tecer suas considerações finais, avaliando o projeto como um todo, relatando as principais dificuldades encontradas e os eventos relevantes durante a condução do projeto, bem como sua percepção geral do projeto e dos resultados obtidos. O Termo de Encerramento deve conter:

- Produtos e entregas realizadas pelo projeto;
- Pendências nas entregas do projeto;
- Considerações finais sobre o projeto; e
- Motivo do cancelamento, caso o projeto tenha sido cancelado.

Caso haja pendências do projeto, estas devem ser registradas no Termo de Encerramento juntamente com uma alternativa de resolução da pendência e um responsável. A resolução pode indicar, por exemplo, que a pendência não será resolvida, que será implementada em outro projeto ou por meio de um plano de ação. Esta informação sanará possíveis dúvidas que são comuns nesta etapa.

O Termo de Encerramento deverá ser aprovado pelas unidades demandantes, demais unidades envolvidas, Secretário-Geral/Diretor-Geral e pelo Escritório de Projetos.

4.3.3. Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
Responsável	Gerente do Projeto

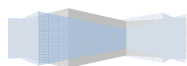
Registrar Lições Aprendidas do Projeto	
Entrada	1. Termo de Aceita 2. Termo de Encerramento 3. Cultura Organizacional
Saída	Termo de Aceite do Projeto - TAC

Tabela 35 - Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Na fase de fechamento deverá ser feita uma revisão e complementação dos registros das lições aprendidas. Nesta etapa algumas lições aprendidas que foram criadas no detalhamento ou na implementação poderão se confirmar ou poderão sofrer modificações.

4.4. Produtos da Fase

- TAC - Termo de Aceite do Projeto
- TEP - Termo de Encerramento
- RLA - Registro de Lições Aprendidas



CAPÍTULO 4: GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS

Gerenciar programas é coordenar as atividades e recursos dos projetos do programa de forma centralizada, com o objetivo de obter os benefícios estratégicos esperados pela organização. Tanto projetos como programas trazem benefícios, têm como resultado um produto, um serviço ou até mudança de cultura. Entretanto, gerenciar múltiplos projetos, através de um programa, permite a otimização e integração de custos, cronogramas, recursos e esforços, onde projetos gerenciados de forma individual não obteriam.

O gerenciamento de programas deve identificar, racionalizar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos e rastrear a contribuição que cada projeto está dando para consolidar o sucesso do programa.

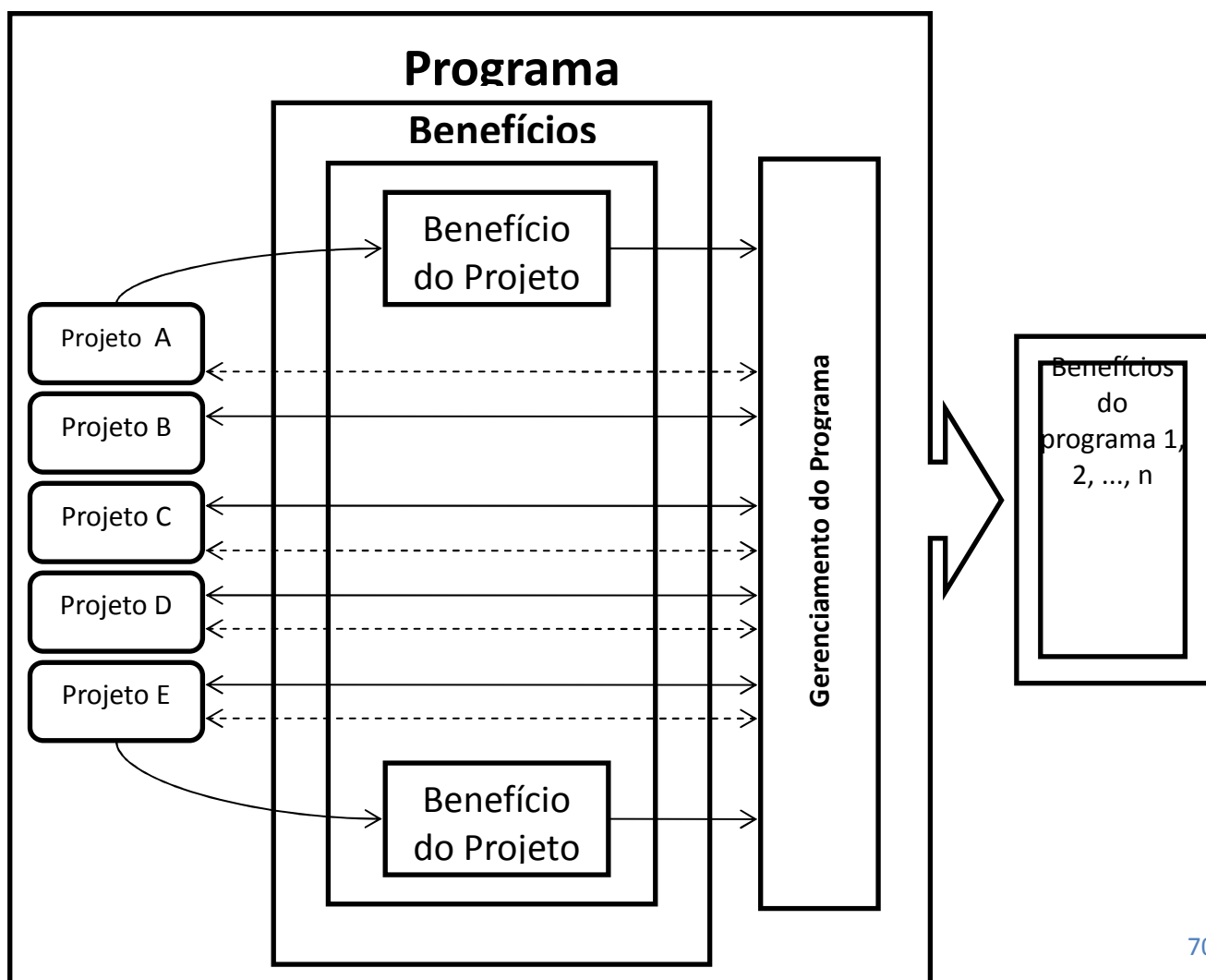
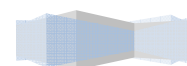


Figura 09 – Gerenciamento de programas
 Fonte: *The Standart for Program Management – PMI, 2006.*



Um programa também pode incluir a gestão de planos de ações ou outras iniciativas, dentro do contexto de um programa até que o mesmo se encerre.

A Gestão por Programa deve integrar os projetos e outras iniciativas em diversas situações:

- Interdependência de tarefas e atividades;
- Restrição de recursos financeiros e humanos na gestão dos projetos do programa;
- Gestão de riscos;
- Mudanças no direcionamento estratégico; e
- Escalonamento de riscos e problemas.

1. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROGRAMA

O gerenciamento de programa consiste em definir um plano formalizado no qual a organização estabelece quais os benefícios são esperados como resultados da implementação do programa, designando e conferindo autoridade ao gerente do programa.

São objetivos do Plano de Gerenciamento do Programa:

- Formalizar o gerente do programa;
- Mapear os projetos que contribuirão para os benefícios do programa;
- Identificar as unidades envolvidas na implementação do programa; e
- Apresentar informações sobre o programa como justificativas, objetivos, premissas, restrições, estimativa de prazo e orçamento, entre outros.

O Plano de Gerenciamento do Programa deverá ser elaborado pelo gerente do programa e divulgado para as partes envolvidas, devendo conter as seguintes informações:

- **Justificativa:** descrição do problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento do programa;
- **Objetivo do programa:** o que será produzido para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada;
- **Responsabilidades e Partes Interessadas:** unidades envolvidas na execução do programa com as respectivas responsabilidades;
- **Escopo:** resultados esperados e produzidos no programa, além dos produtos e serviços gerados;
- **Não-escopo:** descrição dos serviços e produtos que não serão implementados pelo programa. Serve para dar transparência ao que não será atendido pelo escopo do programa;
- **Premissas:** são previsões que são feitas e assumidas como verdadeiras para viabilizar a continuidade do planejamento do programa. Normalmente implicam em

risco para a execução do programa e por isso devem ser monitoradas ao longo da implementação;

- **Restrições:** são condições ou situações que limitam o planejamento e o desenvolvimento e não podem ser eliminadas ou alteradas no decorrer do programa;
- **Riscos:** descrição inicial dos riscos identificados no programa;
- **Tempo estimado:** tempo necessário para a conclusão do programa;
- **Custo estimado:** custo estimado para a execução do programa;
- **Projetos:** relação dos projetos que compõe o programa. Deverá ser informado:
 - o Nome e descrição do projeto;
 - o Unidade responsável;
 - o Gerente do projeto;
 - o Cronograma previsto com data de início e término;
 - o % de contribuição do projeto aos benefícios e resultados esperados do programa;
- **Indicadores de resultados:** descrição dos indicadores que irão mensurar em termos quantitativos os benefícios e resultados que se pretende alcançar após o encerramento do programa. Deverá ser informado:
 - o Descrição do indicador;
 - o Meta a ser atingida;
 - o Periodicidade da aferição;
 - o Período total do acompanhamento do indicador;
 - o Fonte de dados das medições; e
 - o Metodologia de coleta das medições e responsável pelas informações.

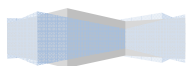
O Plano de Gerenciamento do Programa deverá ser divulgado a todas as partes interessadas e envolvidas no programa.

2. ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA

O Relatório de Acompanhamento do Programa é o relatório emitido periodicamente, no mínimo mensalmente, pelo gerente do programa. É gerado a partir das informações dos RAPs dos projetos que compõe o programa e que são enviados pelos gerentes dos projetos ao gerente do programa.

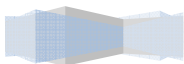
A elaboração do relatório consiste em:

- Relatar a situação atual do programa (o que foi realizado, o que não foi e o que está em andamento);
- Relatar o progresso do andamento dos projetos, informando para cada um dos projetos:
 - o % de contribuição;
 - o % de conclusão;
 - o Fase;
 - o Status;



- Informar se houve anomalias e irregularidades detectadas no período (prazo, escopo, risco, custo, comunicações, aquisições); e
- Informar os riscos e os problemas aos quais o programa está sujeito, as respectivas ações necessárias para mitigá-los ou saná-los, responsáveis e prazos.

O Relatório de Acompanhamento do Programa deverá ser divulgado a todas as partes interessadas e envolvidas no programa, disseminando informações de desempenho dos projetos e dos benefícios e resultados do programa até o momento atual.



CAPÍTULO 5: GESTÃO DE RISCOS

1. GESTÃO DE RISCOS

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, afetando tempo, custo, escopo ou qualidade.

Todo projeto está exposto a riscos. O grau de exposição dos riscos de um projeto é determinado pela sua natureza, complexidade e o ambiente no qual está inserido. Tecnologia utilizada, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais, financeiros, todos estes aspectos podem ser fontes de riscos em um projeto. O impacto da ocorrência dos eventos de risco sobre o projeto pode ser positivo ou negativo, e muitas vezes, significar o seu fracasso. Os riscos devem ser efetivamente gerenciados, de modo a garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos, por meio da minimização dos impactos negativos (ameaças) e da maximização dos positivos (oportunidades).

A Figura 10 apresenta o fluxo das atividades do gerenciamento de riscos em um projeto:

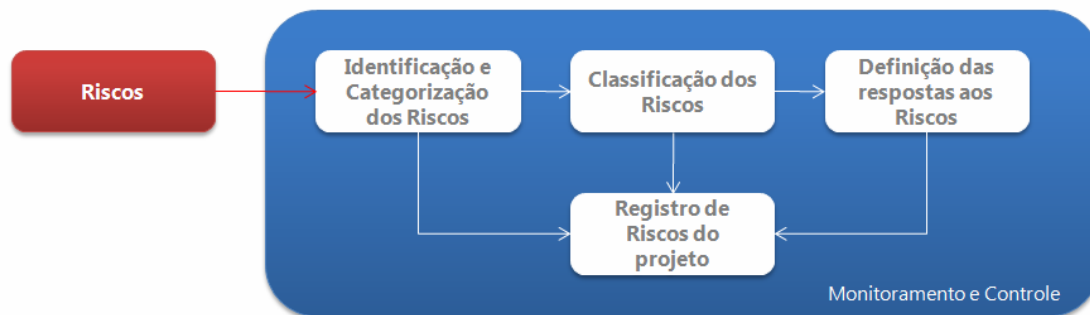


Figura 10 - Gerenciamento de Riscos

1.1. Identificação e Categorização dos Riscos

Consiste em identificar e classificar os riscos que podem afetar o sucesso do projeto e verificar quais são as suas características.

Os riscos podem ser organizados e agrupados em categorias. Sugere-se a seguinte categorização dos riscos:

- ➔ **Riscos técnicos:** riscos associados à dependência do uso de novas tecnologias e metodologias, a requisitos

críticos, à complexidade das novas tecnologias etc. Nesta categorização deve-se entender por tecnologia: novas metodologias, modelos, ferramentas, padrões e mudanças nos processos de trabalho; além de itens genuinamente técnicos como: sistemas, arquitetura, equipamentos, entre outros.

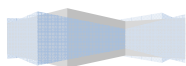
- **Riscos organizacionais:** capacidade da organização em executar o projeto, disponibilidade de recursos, capacidade da organização em absorver as mudanças, necessidade crítica de mudança organizacional, redesenho de processos, problemas logísticos etc.
- **Riscos de custos:** riscos associados ao orçamento do projeto. Valores em moeda estrangeira, limites ou conflitos orçamentários críticos, premissas ou projeções precárias na análise econômico-financeira do projeto, utilização dos recursos financeiros em outro projeto etc.;
- **Riscos de cronograma:** prazos críticos do projeto, datas impostas, necessidade de integração com outros projetos, interdependências críticas etc.;
- **Riscos externos:** mudanças no ambiente externo à organização que possam causar impactos no projeto, tais como: mudanças de legislação, normas e regulamentações do CNJ ou outros órgãos de controladoria e auditoria etc.

A identificação inicial dos riscos do projeto deve ser realizada em conjunto com a equipe do projeto e as principais partes interessadas, em uma reunião de trabalho. Entretanto, no decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos, em função do andamento do projeto. A identificação e categorização dos riscos deverão ser documentadas no formulário de Mapa de Riscos do Projeto.

1.2. Classificação dos Riscos

Após a identificação, os riscos devem ser analisados de modo a determinar dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o impacto que pode causar aos objetivos do projeto, caso ocorra. Como resultados desta análise, serão atribuídos prioridades aos riscos em função do grau da exposição (Criticidade) que o risco gera para o projeto.

Na Tabela 36 é apresentada a Criticidade obtida a partir do produto da probabilidade de ocorrência do risco pelo impacto no projeto. Desta forma é possível classificar e priorizar os riscos, dos mais altos (vermelho) aos mais baixos (verde).



Probabilidade	Impacto		
	Baixo	Médio	Alto
Alta	AB	AM	AA
Média	MB	MM	MA
Baixa	BB	BM	BA

Tabela 36 - Matriz de Exposição do Risco: Probabilidade x Impacto

Esta matriz destaca as faixas dentro das quais um risco é considerado de criticidade alta (vermelho), média (amarelo) ou baixa (verde).

1.3. Definição das Respostas aos Riscos

Envolve a seleção de ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto. Para os riscos negativos ou ameaças, as estratégias de resposta ao risco podem ser:

Tipo de Respostas - Riscos Negativos ou Ameaças	
Reduzir (Mitigar)	Esta é a estratégia mais comum de resposta a um risco. Tipicamente o risco é reduzido quando tomamos ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar o seu impacto no projeto. O risco é identificado, a ação de resposta é definida, assim como as datas-limites em que o risco deve ser revisto para permitir a decisão de execução da ação definida.
Evitar	Esta estratégia usualmente é empregada quando o risco é identificado nas fases iniciais do projeto. Por exemplo: uma resposta ao risco de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, é a sua substituição por outra mais madura. Entretanto, a adoção deste tipo de estratégia não deve comprometer resultados esperados.
Aceitar	Em algumas ocasiões, não é possível executar uma ação positiva para o tratamento de um risco identificado (usualmente, são riscos externos de baixa ou média criticidades). Nestas circunstâncias ele é aceito e monitorado na espera de uma possível resposta em caso de ocorrência.
Transferir	Riscos podem ser transferidos para quem está melhor preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor o qual possui maior expertise numa determinada tecnologia.

Tabela 37 - Tipo de Respostas - Riscos Negativos ou Ameaças

Para os riscos positivos ou oportunidades, as

estratégias podem ser:

Tipo de Respostas - Riscos Positivos ou Oportunidades	
Explorar	Visa a garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça. Na exploração de forma direta, as respostas consideram a designação de recursos mais qualificados para o projeto a fim de minimizar o tempo de conclusão e obter uma qualidade maior do que a originalmente planejada.
Compartilhar	Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco, em prol do projeto. Consiste em fazer parcerias para compartilhar os riscos visando a gerenciar oportunidades.
Melhorar	Técnica que visa modificar o tamanho de uma oportunidade aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores desse risco de impacto positivo. A probabilidade de êxito pode ser aumentada quando atuamos proativamente para o risco positivo acontecer.
Aceitar	Esta técnica indica que a equipe do projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com um risco devido a impossibilidade de identificar outra estratégia aplicável.

Tabela 38 - Tipo de Respostas - Riscos Positivos ou Oportunidades

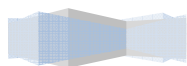
As ações de resposta ao risco devem:

- Corresponder à severidade do risco;
- Ser realistas;
- Ser acordadas entre as diversas partes envolvidas;
- Possuir um responsável pelo monitoramento e execução das ações de resposta ao risco;
- Possuir uma data limite para finalização da ação de resposta ao risco.

As ações de resposta ao risco, sua data limite e respectivo responsável devem ser incorporados ao documento de Mapa de Riscos do Projeto.

1.4. Monitoramento e Controle dos Riscos

O controle dos riscos do projeto envolve o acompanhamento dos riscos identificados, a identificação de novos possíveis riscos e a execução de planos de respostas a riscos.



Para ser bem-sucedida, a organização deve estar comprometida com uma abordagem de gerenciamento de riscos proativa e consistente durante todo o projeto.

A identificação de riscos é uma atividade contínua durante todo o ciclo de vida do projeto, uma vez que novos riscos podem surgir e/ou riscos identificados podem desaparecer durante o projeto.

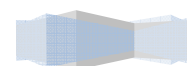
O *Status* do Risco indica se ele está "aberto" ou "fechado". Um risco aberto é aquele que ainda representa uma incerteza para o projeto, o risco fechado é aquele que não tem mais probabilidade de ocorrer ou que já se tornou realidade (certeza). Quando um risco é fechado deve-se atualizar a Data do Fechamento do Risco.

2. REGRAS DE ESCALONAMENTOS

As criticidades apontadas pelos gerentes de projetos relacionadas a riscos e problemas por meio dos Relatórios de Acompanhamento do Projeto - RAP - ou informadas nas reuniões de acompanhamento do projeto e que são capazes de alterar as perspectivas de escopo, tempo, custo e qualidade devem ser escalonadas ao Gestor do projeto ou respectivos Comitês (detalhados no *Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos*) - a depender da criticidade do impacto - e informadas às Unidades responsáveis e envolvidas no projeto.

Estas regras de escalonamento levam em consideração o âmbito do projeto (Seccional, Regional ou Nacional), a complexidade do projeto e a criticidade do impacto para definir a instância responsável pela aprovação de ações corretivas.

Cenário 1: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto.



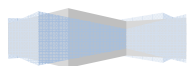
Situação	Gestor do Projeto	*Comitê (Gestor ou Institucional)
Projetos Classificados como Baixa Complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos Classificados como Média ou Alta Complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem a entrega dos produtos do projeto (escopo) sem comprometer o prazo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em menos de 10% o prazo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem em mais de 10% o prazo final do projeto.		Aprova
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o objetivo do projeto.		Aprova

Tabela 39 - Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o escopo, objetivo ou prazo do projeto

Cenário 2: Riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto.

Situação	Gestor do Projeto	*Comitê (Gestor ou Institucional)
Projetos Classificados como Baixa Complexidade		
Independente do impacto causado no projeto	Aprova	
Projetos Classificados como Média Complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em até 10%.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo final do projeto em mais de 10%.		Aprova
Projetos Classificados como Alta Complexidade		
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o orçamento, sem comprometerem o custo final do projeto.	Aprova	
Quando riscos, problemas ou mudanças impactarem o custo do projeto		Aprova

Tabela 40 - Escalonamento de riscos, problemas ou mudanças que impactem o custo do projeto



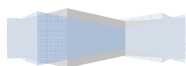
Para os projetos estratégicos e de alto impacto para organização que possuam riscos, problemas ou mudanças significativas, o Escritório de Projetos Estratégicos elabora, com o auxílio do gerente do projeto, o Sumário Executivo para apresentação em reunião com os comitês e/ou principais gestores envolvidos. Estes grupos poderão deliberar uma ação específica para tratamento dos riscos ou problemas apresentados. O Relatório de Acompanhamento é um documento que apresenta de forma objetiva e direta a situação do projeto por meio das seguintes informações:

➤ Identificação do Projeto:

- Nome do Projeto;
- Fator do Projeto;
- Nome, Ramal e E-mail do Gerente do Projeto;
- Descrição dos Objetivos do Projeto;
- Fase;
- Status; e
- Data Alvo, que é a data de previsão real de término do projeto.

➤ Descrição dos Pontos de Atenção/Riscos:

- Descrição do ponto de atenção (risco ou problema);
- Impacto do ponto de atenção no projeto;
- Ação para resolução do ponto de atenção;
- Responsável pela ação; e
- Data limite para solução da ação.



CAPÍTULO 6: INDICADORES DOS PROJETOS

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

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

Os resultados dos indicadores serão divulgados pelo Escritório de Projetos, sendo que a coleta será realizada de acordo com a ferramenta onde as atividades do projeto serão detalhadas e acompanhadas. Os indicadores estão sempre associados ao projeto e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados durante e após sua implantação.

Classificação dos resultados dos indicadores em função do resultado obtido na medição:

Classificação	Intervalo do resultado	Cor usada
Bom	Maior que 90%	Verde
Ponto de Atenção	Entre 70% e 90%	Amarelo
Crítico	Menor que 70%	Vermelho

Tabela 41 - Classificação dos Indicadores

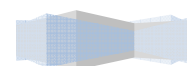
1. INDICADOR DE DESEMPENHO DE PRAZO - IDP

O IDP mede o percentual acumulado de realização do Projeto em relação ao percentual acumulado previsto da Linha de Base até a data atual.

Forma de Cálculo:

$$\text{IDP} = \% \text{ Realizado} / \% \text{ Previsto (Linha de base)}$$

es:



- Percentual de conclusão real do projeto - percentual de andamento do projeto apontado pelo gerente do projeto.
- Percentual de conclusão previsto do projeto - percentual previsto de andamento do projeto até a data atual de acordo com a linha de base.

Determinar a quantidade de dias ou percentual de atraso considerado aceitável é uma atividade complexa e muitas vezes imprecisa, pois este número dependerá de vários fatores, entre eles, a maturidade da organização para projetos, a duração do projeto e sua complexidade, por exemplo: 15 dias de atraso num projeto com duração de 3 meses é bem mais crítico do que num projeto com duração de 1 ano. Por isso, os valores descritos abaixo nos critérios de análise devem ser aplicados em conjunto do bom senso e análise do gerente do projeto.

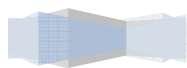
Análise do IDP do Projeto:

- **Bom:** cronograma é atualizado periodicamente pelo gerente do projeto e reflete a realidade do projeto, não apresentando riscos de atrasos. Cronograma tem mais de 90% das atividades executadas dentro do planejado.
- **Ponto de Atenção:** o gerente do projeto não mantém o cronograma atualizado ou o cronograma não reflete a realidade do projeto, com isto pode existir algum risco de desvio do prazo do projeto. Neste caso a desatualização está no nível de atividades, mas permite identificar a fase que o projeto se encontra. Cronograma tem mais de 70% e menos de 90% das atividades executadas dentro do planejado.
- **Crítico:** cronograma não é atualizado e/ou não reflete a realidade do projeto. Neste caso é identificado um alto risco de atraso, pois a desatualização transcende mais de uma fase do projeto. Cronograma tem menos de 70% das atividades executadas dentro do planejado.

O resultado do IDP proporcionará uma avaliação do percentual alcançado pelo projeto quanto ao desempenho do prazo acordado para término do mesmo, permitindo que o Escritório de Projetos possa alertar nos casos de desvios acima dos limites estabelecidos.

2. INDICADOR DE DESENVOLVIMENTO DE ESCOPO - IDE

O IDE estabelece uma relação entre as entregas previstas e as realizadas em uma determinada data, considerando os respectivos percentuais de conclusão.



Forma de cálculo:

$$\text{IDE} = \% \text{ Entregas concluídas} / \% \text{ Entregas previstas (Linha de base) até a data atual}$$

O resultado do IDE proporcionará uma avaliação do percentual alcançado pelo projeto quanto ao desempenho de conclusão das entregas acordadas no cronograma, permitindo que o Escritório de Projetos possa alertar nos casos de desvios acima dos limites estabelecidos.

3. INDICADOR DE DESEMPENHO DE CUSTO – IDC

O IDC tem como objetivo avaliar o cumprimento do orçamento previsto para os projetos. Estabelece uma relação entre o orçamento previsto e o realizado até uma determinada data.

Forma de cálculo:

$$\text{IDC} = \text{Gasto real} / \text{Orçamento previsto até a data atual}$$

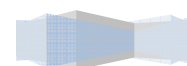
O resultado do IDC possibilitará uma avaliação do percentual de realização orçamentária dos projetos, permitindo que os gestores e gerentes de projetos possam atuar nos desvios acima dos limites estabelecidos.

4. INDICADOR DE ADERÊNCIA A METODOLOGIA – IAM

O IAM tem como objetivo medir o uso da metodologia de gerenciamento de projetos pela organização. Será verificada a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas apresentados na MGP.

No cálculo do IAM os seguintes itens são verificados/avaliados:

- Ficha Inicial do Projeto;
- Termo de Abertura do Projeto;
- Plano do Projeto ou Plano Simplificado do Projeto (e seus planos auxiliares);
- Mapa de registro de riscos do projeto;
- Cronograma do Projeto com linha de base;
- Cronograma atualizado;
- Ata de reunião de lançamento;



- Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP): no mínimo com uma periodicidade mensal;
- Solicitação de Mudanças (documento que formaliza as mudanças no projeto que impactam diretamente no custo, no prazo e/ou no escopo);
- Registro de Lições Aprendidas;
- Termo de Aceite; e
- Termo de Encerramento do Projeto.

Os itens serão avaliados conforme a fase e complexidade do projeto.

O cálculo do IAM é a razão da quantidade de itens avaliados pela quantidade de itens obrigatórios da fase. Fórmula de Cálculo:

$$\text{IAM} = (\sum \text{Quantidade de Itens validados}) / (\sum \text{Quantidade de Itens obrigatórios})$$

5. FAROL DO PROJETO

O farol do projeto é um indicador gráfico que consolida a situação geral do projeto em termos de prazo, risco e aderência a metodologia. São eles:

- **Farol Verde:** indica uma situação sob controle do gerente do projeto, pode existir pequenos desvios no prazo ou riscos de criticidade média, porém são situações que estão sob controle do gerente e dentro da abrangência da sua unidade organizacional.
- **Farol Amarelo:** indica um ponto de atenção. Pode ser que o cronograma apresente algum atraso que é comprovado por um risco de média criticidade combinado com uma baixa aderência à metodologia que dificultará a tomada de medidas preventivas e corretivas.
- **Farol Vermelho:** indica a necessidade de interferência dos Comitês, EPE ou Patrocinadores imediatos, a fim de que decisões e medidas corretivas sejam tomadas. Nessas situações é comum ocorrerem mudanças no projeto a fim de que seja dado um novo direcionamento para que os resultados previstos ainda possam ser obtidos.

A Tabela 42 apresenta a classificação para identificação do farol do projeto:

Farol	Prazo	Risco	Aderência a Metodologia
-------	-------	-------	-------------------------

Farol	Prazo	Risco	Aderência a Metodologia
 Verde	Bom	Criticidade Baixa	Menos de 50%
	Bom	Criticidade Baixa	Entre 50% e 90%
	Bom	Criticidade Baixa	Mais de 90%
	Bom	Criticidade Média	Mais de 90%
	Ponto de Atenção	Criticidade Baixa	Mais de 90%
	Bom	Criticidade Baixa	Menos de 50%
	Bom	Criticidade Baixa	Entre 50% e 90%
 Amarelo	Bom	Criticidade Média	Menos de 50%
	Bom	Criticidade Média	Entre 50% e 90%
	Ponto de Atenção	Criticidade Baixa	Menos de 50%
	Ponto de Atenção	Criticidade Baixa	Entre 50% e 90%
	Ponto de Atenção	Criticidade Média	Entre 50% e 90%
	Ponto de Atenção	Criticidade Média	Mais de 90%
	Crítico	Criticidade Baixa	Mais de 90%
 Vermelho	Bom	Criticidade Alta	Menos de 50%
	Bom	Criticidade Alta	Entre 50% e 90%
	Bom	Criticidade Alta	Mais de 90%
	Ponto de Atenção	Criticidade Média	Menos de 50%
	Ponto de Atenção	Criticidade Alta	Menos de 50%
	Ponto de Atenção	Criticidade Alta	Entre 50% e 90%
	Ponto de Atenção	Criticidade Alta	Mais de 90%
	Crítico	Criticidade Baixa	Menos de 50%
	Crítico	Criticidade Baixa	Entre 50% e 90%
	Crítico	Criticidade Média	Menos de 50%
	Crítico	Criticidade Média	Entre 50% e 90%
	Crítico	Criticidade Média	Mais de 90%
	Crítico	Criticidade Alta	Menos de 50%
	Crítico	Criticidade Alta	Entre 50% e 90%
Crítico	Criticidade Alta	Mais de 90%	

Tabela 42 - Classificação do Farol do Projeto

CAPÍTULO 7: LIÇÕES APRENDIDAS

O conhecimento aprendido e as experiências vividas durante o projeto devem ser documentados durante todo o ciclo de vida do projeto. A equipe do projeto e as principais partes interessadas devem registrar as lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processos do projeto. As lições aprendidas são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto para posterior divulgação à organização, elas formarão uma base histórica para os projetos futuros.

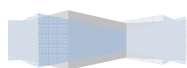
O registro de lições aprendidas é uma atividade importante e muitas vezes esta atividade não é realizada pelos seguintes motivos:

- Pressões para cumprir prazos, que leva o gerente a se preocupar mais com as atividades diretamente relacionadas ao produto do projeto.
- Conceito equivocado de alguns gerentes de projetos de que as lições aprendidas devem ser registradas apenas no final do projeto. Isto faz com que haja a postergação do momento de registrar a lição aprendida que acaba sendo esquecida.
- Mudança de foco ao terminar um projeto. As pessoas e organizações acabam mais concentradas no próximo projeto do que no fechamento correto do projeto anterior;
- Problemas culturais na organização que levam os envolvidos no projeto a acreditar que documentar lições aprendidas é uma perda de tempo, que não terá verdadeira influência sobre os próximos projetos da organização.

Ao longo de todos os processos que compõem o projeto, os fatores marcantes, positivos e negativos (acertos e erros) devem ser registrados para que no final sejam conhecidas e compartilhadas as lições aprendidas. São as informações que permitirão que os erros cometidos não se repitam e os acertos possam ser repetidos. Estes registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

Na inclusão das lições aprendidas do projeto deve ser considerado:

- Foco no processo e, não nas pessoas;
- Senso analítico desenvolvido;
- Não focar somente aspectos negativos, mas também nos pontos positivos do projeto;



- Frequência na análise e inclusão das lições aprendidas, ou seja, não deixar apenas para o final do projeto;
- Além da honestidade no registro da lição aprendida esta deve ser completa;
- Humildade para reconhecer pontos a serem melhorados;
- Inclusão da equipe do projeto no levantamento das lições aprendidas durante todo o ciclo de vida do projeto.

As lições aprendidas devem ser registradas por ser o meio de a organização capturar o conhecimento desenvolvido durante a execução do projeto. Se as informações sobre problemas, os erros e acertos cometidos no projeto não forem materializados em documentos e analisados pela organização, o conhecimento se perde e a organização não se aprimora, repetindo erros passados.

Para os projetos de alta prioridade e complexidade deverão ser realizadas reuniões ao final de cada fase do ciclo de vida dos projetos com a equipe, respectivos envolvidos e com a participação do Escritório de Projetos.

As lições aprendidas devem ser registradas no documento Registro de Lições Aprendidas do Projeto (LAP). Este documento possui as seguintes informações das lições aprendidas:

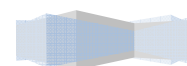
- Fase: é a fase do ciclo de vida dos projetos que a situação ocorreu.
- Área de Conhecimento: a área de conhecimento referente a situação ocorrida.
- Categoria: a categoria é uma informação importante no momento de recuperar as lições aprendidas na base de conhecimento, pois os gerentes de projeto poderão selecionar apenas os registros relacionados com a situação que está sendo vivenciada. As categorias são:

Área de Conhecimento	Natureza
Integração	Falha na integração no planejamento
	Dificuldade de integração da execução
	Falha na integração de mudanças
	Outros
Escopo	Escopo mal detalhado
	Escopo não foi negociado com envolvidos
	Falta de controle das mudanças do escopo do projeto
	Outros
Tempo	Atraso no projeto
	Prazos mal estimados

Área de Conhecimento	Natureza
Tempo	Prazos não negociados com envolvidos
	Falta de controle das mudanças de prazo
	Outros
Recursos Humanos	Projeto com mudança na equipe
	Capacidade/competência da equipe do projeto insuficiente
	Papéis e Responsabilidades do projeto não designados
	Comprometimento da equipe
	Outros
Aquisição	Problemas no Processo de Contratação
	Falha de administração do contrato
	Outros
Comunicação do projeto	Falha na comunicação com os envolvidos
	Relatórios / documentos imprecisos ou incompletos
	Outros
Custos	Recursos financeiros insuficientes
	Falta de acompanhamento da execução orçamentária
	Outros
Riscos	Identificação de risco incorreta
	Resposta para o risco inadequada
	Não identificação do risco
	Outros
Qualidade	Falha nos pontos de controle
	Falha de formalização na aceitação dos produtos
	Produto não atende as necessidades da área demandante
	Outros

Tabela 43 - Categorias das Lições Aprendidas

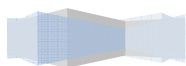
- Situação: descrição da situação que foi encontrada e que motivou a lição aprendida.
- Resultado Obtido: o resultado obtido no projeto com a situação encontrada, ou seja, os impactos sofridos no projeto.
- Lição Aprendida: descrição do que deveria ter sido feito para que a situação fosse evitada.



ANEXOS

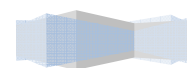
Este documento tem como suporte os anexos:

- 1. Modelos de Documentos:** produtos de cada uma das fases do ciclo de vida do projeto.



HISTÓRICO DE REGISTROS

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	30/04/2010	Marcos Teixeira	Criação do documento
2.0	01/09/2010	Andreia de Oliveira Silva Cintia Aldrighi Marcos Teixeira	Evolução do documento
2.1	22/10/2010	Andreia de Oliveira Silva Cintia Aldrighi Marcos Teixeira	Alteração com as sugestões dos Escritórios Regionais: TRF 2 e TRF 4.
1.0	14/03/2011	José Roberto Ferretti Giovanni Giazzon	Adaptação ao TRF1 e criação da primeira versão
1.0 TRF5	26/05/2011	Geraldo Alves Juliene Tenório Luiz Targino Karla Boros	Adequações e consolidação da primeira versão d MPO do TRF5.



COLABORADORES E REVISORES

Esta sessão apresenta lista, por ordem alfabética, das pessoas, que contribuíram para o desenvolvimento e revisão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Justiça Federal.

Colaboradores do Conselho da Justiça Federal que participaram do desenvolvimento:

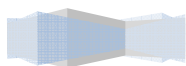
Andreia de Oliveira Silva
Cintia Aldrighi
Marcos Teixeira

Colaboradores que participaram da revisão:

Aldenir Acimen de Moraes - TRF 2ª Região
Jaqueline Aparecida Correia de Mello, CJF
José Carlos Bonato - TRF 4ª Região
Márcia Lúcia Borges de Melo Gomes - CJF
José Roberto Ferretti - TRF 1ª Região

Colaboradores que participaram da revisão do TRF5:

Geraldo Alves da Silva Júnior - Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Juliene Gama Tenório Paraíso- Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Luiz Carlos Targino Dantas - Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Rosilene Diniz - Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Karla Catunda Boros - Plano Consultoria



GLOSSÁRIO

Ação Corretiva: Ação para interromper efeitos indesejáveis e eliminar a causa de

uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

Ação Preventiva: Ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

Acompanhamento: Processo de obtenção de informações sobre os progressos, reunidas em um sistema de controle para mostrar a situação atual, isto é, o cumprimento ou desvio da situação planejada do projeto naquele determinado ponto de tempo.

Atividade: É uma tarefa ou grupo de tarefas claramente definidas e com uma duração conhecida. Normalmente a realização de um grupo de tarefas, juntas, completa uma determinada etapa ou parte de um trabalho. As atividades são realizadas para produzir as várias entregas do projeto.

Beneficiário: são os Órgãos, as Unidades ou Classes de Pessoas (ex.: magistrados, servidores, sociedade) que irão usufruir dos resultados (produtos e serviços) do projeto.

Benefício: Um ganho mensurável do projeto que é uma razão fundamental básica para que o projeto seja iniciado.

Ciclo de vida do projeto: Um enfoque sistemático do projeto no qual o projeto é descrito como atravessando quatro fases, desde a sua concepção até a conclusão.

Cronograma: O plano do projeto convertido em "tempo real" considerando um calendário para a inserção de estimativas de tempo realísticas, consensuais e fatores de capacidade de recursos em todas as atividades do projeto.

Cultura Organizacional: É um fator ambiental da empresa que exerce grande influência no gerenciamento do projeto e na capacidade deste atingir seus objetivos. Ela se manifesta por meio de: valores, normas, crenças e expectativas; políticas métodos e procedimentos; visão das relações de autoridade e ética e horas de trabalho.

Escopo: É o conjunto de produtos ou serviços a serem realizados como um projeto.

Farol do Projeto: Indicador visual do status atual do projeto que considera a existência de problemas, a sua execução física (cronograma) e os riscos identificados.

Gráfico de Gantt: Uma representação gráfica de informações relacionadas ao cronograma. Em um gráfico de barras típico, as atividades do cronograma ou os componentes da estrutura analítica do projeto são listados verticalmente no lado esquerdo do gráfico, as datas são mostradas horizontalmente na parte superior e as durações das atividades são exibidas como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas. Também chamado de Gráfico de Barras.

Indicadores: Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (drivers) ou resultantes (outcomes).

Lições Aprendidas: Experiências relevantes e/ou inovadoras que servem de exemplo (boas práticas) ou aviso para a orientação em próximos projetos.

Linha de Base (Baseline): Constitui uma fotografia do planejamento do projeto e base para a comparação do desempenho do projeto durante a execução do projeto. Só pode ser alterada a partir de uma Requisição de Mudança.

Metas: Níveis de desempenho ou resultados pretendidos para um determinado período de tempo.

Metodologia: Um sistema de práticas, técnicas, procedimentos, ferramentas e regras utilizadas na aplicação de determinada disciplina.

PMBOK®: Do inglês *Project Management Body of Knowledge*, significa Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

PMO: Do Inglês, *Project Management Office*, estrutura para o gerenciamento centralizado de projetos de modo que os projetos

sejam realizados por meio do compartilhamento de metodologias, ferramentas e técnicas.

Portfólio: Portfólio ou Carteira de Projetos é um agrupamento de projetos ou programas ou outros trabalhos que em conjunto visa tornar mais eficiente e eficaz o gerenciamento e atender aos objetivos estratégicos das organizações. É a forma como a organização se organiza para atingir suas estratégias de crescimento ou de reformulação de seus objetivos, visualizando claramente o esforço que a organização pretende despende em cada uma das categorias dos projetos.

Problema: Um ponto ou assunto em discussão ou um ponto ou assunto que não está resolvido e está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos. Ou ainda, um risco não tratado que venha gerar efeitos indesejados que comprometem em certo grau o sucesso do projeto.

Processo: É uma série de ações sistemáticas que visam a certo resultado. Em outras palavras, consiste em um conjunto de atividades que, de maneira integrada, atingem um determinado objetivo.

Produtos: Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- O termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois;
- Um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos beneficiários), ou não-intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

Programa: Um programa é um conjunto de projetos, agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada projeto fosse gerenciado de modo independente. Normalmente, os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

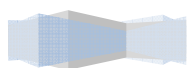
Projeto Básico: Segundo a lei brasileira 8.666/93, é o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão

adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução.

Projeto: Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK® 4ª Edição).

Risco: Probabilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positiva ou negativamente o projeto.

Subprojeto: Projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em parte com melhor gerenciamento.



BIBLIOGRAFIA

DISNMORE, P. C. e Silveira Neto F. H. Gerenciamento de Projetos, Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Guia PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos 4ª ed., *Project Management Institute* (PMI), 2008.

Jeito Oi de Fazer Gestão de Projetos. Manual de Gestão de Projetos. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Oi, 2010.

Manual de Gestão de Projetos - CNJ. Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2008.

Manual de Gestão de Projetos - STJ. Superior Tribunal de Justiça - Brasília: STJ, 2007.

Manual de Gestão de Projetos - TCU. Tribunal de Contas da União - Brasília: TCU, 2006.

PRADO, Darci. Planejamento e Controle de Projeto. Nova Lima (MG): Editora EDG, Volume 2, 1998.

VARGAS, R. V. Manual Prático do Plano de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YOUNG, Trevor L. Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos. São Paulo: Clio Editora, 2008.

