

Macroprocesso de Governança e de Gestão de Projetos de TI (Secin)

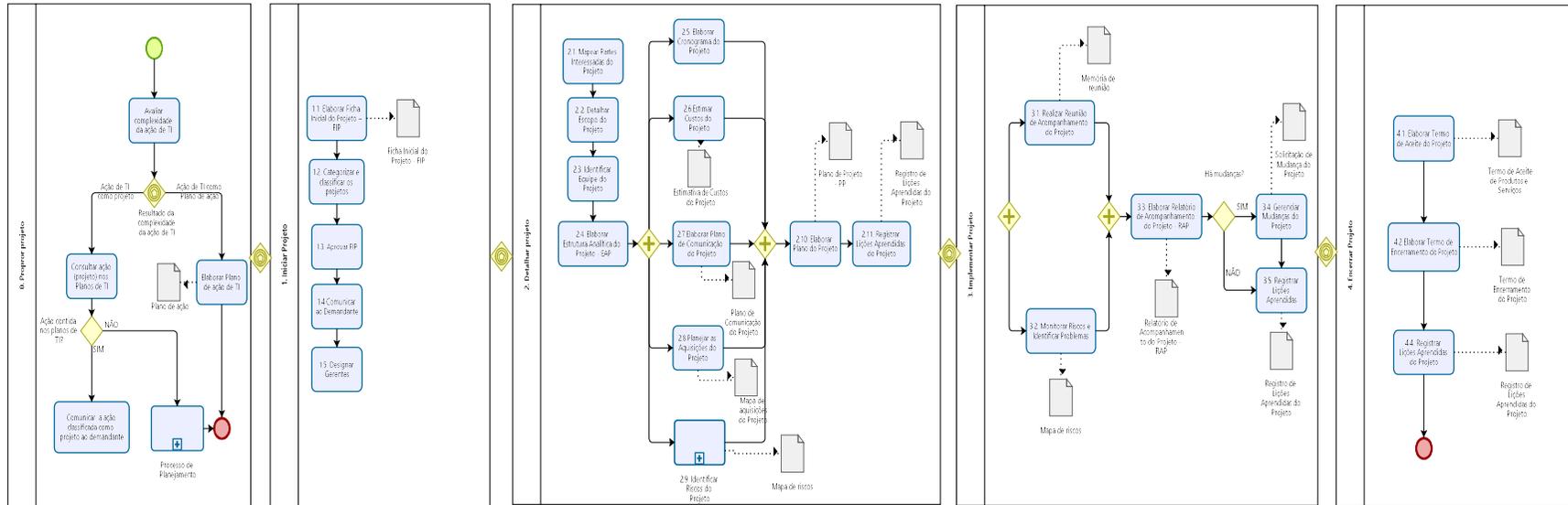
Bizagi Modeler

Índice

MACROPROCESSO DE GOVERNANÇA E DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI (SECIN).....	1
1 MACROPROCESSO DE GOVERNANÇA E DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI	4
1.1 PROCESSO PRINCIPAL	5
1.1.1 Elementos do processo	5
1.1.1.1  Gateway baseado em evento.....	5
1.1.1.2  Gateway baseado em evento.....	5
1.1.1.3  Gateway baseado em evento.....	5
1.1.1.4  Gateway baseado em evento.....	6
1.2 1. INICIAR PROJETO.....	6
1.2.1 Elementos do processo	7
1.2.1.1 <input type="checkbox"/> 1.1. Elaborar Ficha Inicial do Projeto – FIP	7
1.2.1.2 <input type="checkbox"/> 1.2. Categorizar e classificar os projetos	8
1.2.1.3 <input type="checkbox"/> 1.3. Aprovar FIP	9
1.2.1.4 <input type="checkbox"/> 1.4 Comunicar ao Demandante.....	9
1.2.1.5 <input type="checkbox"/> 1.5. Designar Gerentes.....	10
1.3 2. DETALHAR PROJETO	10
1.3.1 Elementos do processo	12
1.3.1.1 <input type="checkbox"/> 2.1. Mapear Partes Interessadas do Projeto	12
1.3.1.2 <input type="checkbox"/> 2.2. Detalhar Escopo do Projeto.....	13
1.3.1.3 <input type="checkbox"/> 2.3. Identificar Equipe do Projeto.....	14
1.3.1.4 <input type="checkbox"/> 2.4. Elaborar Estrutura Analítica do Projeto - EAP	14
1.3.1.5 <input type="checkbox"/> 2.7.Elaborar Plano de Comunicação do Projeto	17
1.3.1.6 <input type="checkbox"/> 2.6.Estimar Custos do Projeto	18
1.3.1.7 <input type="checkbox"/> 2.5. Elaborar Cronograma do Projeto	19
1.3.1.8 <input type="checkbox"/> 2.8.Planejar as Aquisições do Projeto	20
1.3.1.9 <input checked="" type="checkbox"/> 2.9. Identificar Riscos do Projeto	21
1.3.1.10 <input type="checkbox"/> 2.10. Elaborar Plano do Projeto	22
1.3.1.11 <input type="checkbox"/> 2.11. Registrar Lições Aprendidas do Projeto	23
1.4 3. IMPLEMENTAR PROJETO.....	24
1.4.1 Elementos do processo	26
1.4.1.1 <input type="checkbox"/> 3.2. Monitorar Riscos e Identificar Problemas	26
1.4.1.2 <input type="checkbox"/> 3.1. Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto	27
1.4.1.3 <input type="checkbox"/> 3.3. Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP	28
1.4.1.4 <input type="checkbox"/> 3.4. Gerenciar Mudanças do Projeto	29

1.4.1.5	<input type="checkbox"/>	3.5. Registrar Lições Aprendidas.....	30
1.5		4. ENCERRAR PROJETO	31
1.5.1		Elementos do processo	32
1.5.1.1	<input type="checkbox"/>	4.1. Elaborar Termo de Aceite do Projeto.....	32
1.5.1.2	<input type="checkbox"/>	4.2 Elaborar Termo de Encerramento do Projeto.....	33
1.5.1.3	<input type="checkbox"/>	4.4. Registrar Lições Aprendidas do Projeto.....	34
1.6		0. PROPOR PROJETO	35
1.6.1		Elementos do processo	35
1.6.1.1	<input type="checkbox"/>	Avaliar complexidade da ação de TI	35
1.6.1.2		Resultado da complexidade da ação de TI.....	36
1.6.1.3	<input type="checkbox"/>	Consultar ação (projeto) nos Planos de TI.....	36
1.6.1.4	<input checked="" type="checkbox"/>	Processo de Planejamento	37
1.6.1.5	<input type="checkbox"/>	Comunicar a ação classificada como projeto ao demandante	37
1.6.1.6	<input type="checkbox"/>	Elaborar Plano de ação de TI.....	37
1.6.1.7		Plano de ação.....	38

1 MACROPROCESSO DE GOVERNANÇA E DE GESTÃO DE PROJETOS DE TI



1.1 PROCESSO PRINCIPAL

1.1.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

1.1.1.1 Gateway baseado em evento

Descrição

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos, eles se sobrepõem e interagem. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento da MGP-SISP são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou à uma entrega do projeto.

Instanciar

Falso

1.1.1.2 Gateway baseado em evento

Descrição

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos, eles se sobrepõem e interagem. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento da MGP-SISP são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou à uma entrega do projeto.

Instanciar

Falso

1.1.1.3 Gateway baseado em evento

Descrição

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos, eles se sobrepõem e interagem. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento da MGP-SISP são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou à uma entrega do projeto.

Instanciar

Falso

1.1.1.4 Gateway baseado em evento

Descrição

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos, apesar de serem representados graficamente como elementos distintos, eles se sobrepõem e interagem. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento da MGP-SISP são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou à uma entrega do projeto.

Instanciar

Falso

1.2 1. INICIAR PROJETO

Descrição

O projeto deve ser bem definido desde o início, de modo que seja compreendido por todas as partes interessadas. Nesta fase é fundamental explicitar o objetivo do projeto, o problema identificado, as propostas de soluções e a vinculação com a estratégia da Justiça Federal da Primeira Região.

O processo de iniciação de um projeto compreende as principais atividades:

- Elaborar a Ficha Inicial do Projeto – FIP de maneira a definir de forma macro o escopo, justificativas, objetivos, partes envolvidas, estimativa de custo, prazo etc.;
- Categorizar, classificar, aprovar e priorizar o projeto de acordo com os métodos descritos neste documento;
- Nomear o gerente do projeto.



A Ficha Inicial do Projeto deverá ser elaborada levando em consideração aspectos como a cultura organizacional, o processo e os procedimentos os regulamentos e as normas operacionais.

1.2.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

1.2.1.1 1.1. Elaborar Ficha Inicial do Projeto – FIP

Descrição

O Ficha Inicial do Projeto - FIP é o primeiro documento a ser gerado em um projeto. É o documento que propõe o projeto.

Ela contém informações básicas que servirão para compreensão da proposta, tais como:

- Nome do projeto
- Demandante: Comitê ou unidade/órgão responsável pela propositura do projeto;
- Justificativa: a descrição do problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento deste projeto. Deve contextualizar a importância do projeto para a organização, bem como os resultados que serão obtidos com o seu desenvolvimento;
- Objetivo: o que será produzido para resolver o problema central ou explorar a oportunidade identificada;
- Escopo: os resultados esperados e produzidos no projeto, além dos produtos e serviços gerados;
- Alinhamento estratégico: a relação do(s) macrodesafios(s) e objetivo(s) do Planejamento Estratégico vigente com os quais o projeto está contribuindo;
- Partes envolvidas e responsabilidades: as unidades envolvidas na execução do projeto com as respectivas responsabilidades;

- Entregas, cronograma macro e custos estimados: a relação das principais entregas (produtos/serviços) do projeto, com os respectivos cronogramas previstos e custos estimados;
- Demanda legal: os normativos ou as exigências de órgãos de controle (TCU, CNJ) que demandam o desenvolvimento da iniciativa.

O FIP deverá ser elaborado pelo gestor da unidade demandante do projeto, com o auxílio do escritório de projetos e encaminhada ao respectivo EPE para classificação e categorização. Esta atividade é obrigatória para todos os projetos.

Responsável

Gestor da unidade demandante ou Escritório de Projetos Estratégicos para demandas do COGEST

Entradas

- Demanda
- Cultura Organizacional
- Processos e Procedimentos
- Regulamentos e Normas Operacionais

Saídas

Ficha Inicial do Projeto - FIP

1.2.1.2 1.2. Categorizar e classificar os projetos

Descrição

Após o recebimento da FIP, o EPE categoriza e classifica o projeto de acordo com os métodos descritos no item 5, Capítulo 7, da MGP-JF.

Responsável

Escritório de Projetos Estratégicos

Entradas

Ficha Inicial do Projeto - FIP

Saídas

Projeto categorizado e classificado

1.2.1.3 1.3. Aprovar FIP

Descrição

Os FIP's dos projetos estratégicos nacionais serão submetidas à aprovação do SECGE, enquanto os FIP's para atendimento das metas e estratégias da Região serão submetidas ao CGER.

Responsável

Comitê

Entradas

Ficha Inicial do Projeto - FIP

Saídas

Projeto aprovado e priorizado

1.2.1.4 1.4 Comunicar ao Demandante

Descrição

Caso o FIP não seja aprovada pelo comitê pertinente, será comunicado formalmente ao gestor da área demandante.

Os projetos que não forem classificados como estratégicos poderão ser desenvolvidos pela unidade demandante, desde que não concorram com as iniciativas estratégicas na utilização dos recursos disponíveis.

Responsável

Escritório de Projetos Estratégicos

Gerente do Projeto

Entradas

Demanda

Saídas

Comunicação ao demandante sobre a aprovação do Ficha Inicial do Projeto - FIP.

1.2.1.5 1.5. Designar Gerentes

Descrição

Quando se tratar de projeto estratégico nacional será nomeado um gestor do projeto pelo Presidente do CJF mediante Portaria.

Ele terá até 30 dias, após a sua Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal nomeação, para informar ao CJF sobre a necessidade de nomear gerente nacional do projeto e gerente regional. O CJF solicitará a nomeação dos gerentes ao Diretor-Geral do órgão ao qual o servidor ou magistrado estiver vinculado.

Nos demais projetos, havendo aprovação da proposta, os titulares das unidades demandantes encaminham formalmente ao EPE a indicação dos gerentes.

Responsável

Patrocinador nos projetos nacionais Gestor da unidade demandante nos demais projetos

Entradas

Dados do projeto

Saídas

Nomes dos servidores responsáveis pelo projeto

1.3 2. DETALHAR PROJETO

Descrição

Após a designação dos gerentes inicia-se o processo de planejamento. Nessa fase será elaborado o plano de projeto contendo o detalhamento de tudo a ser realizado recursos envolvidos, análise de custos etc. Ao final dessa fase, o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades ou imprevistos.

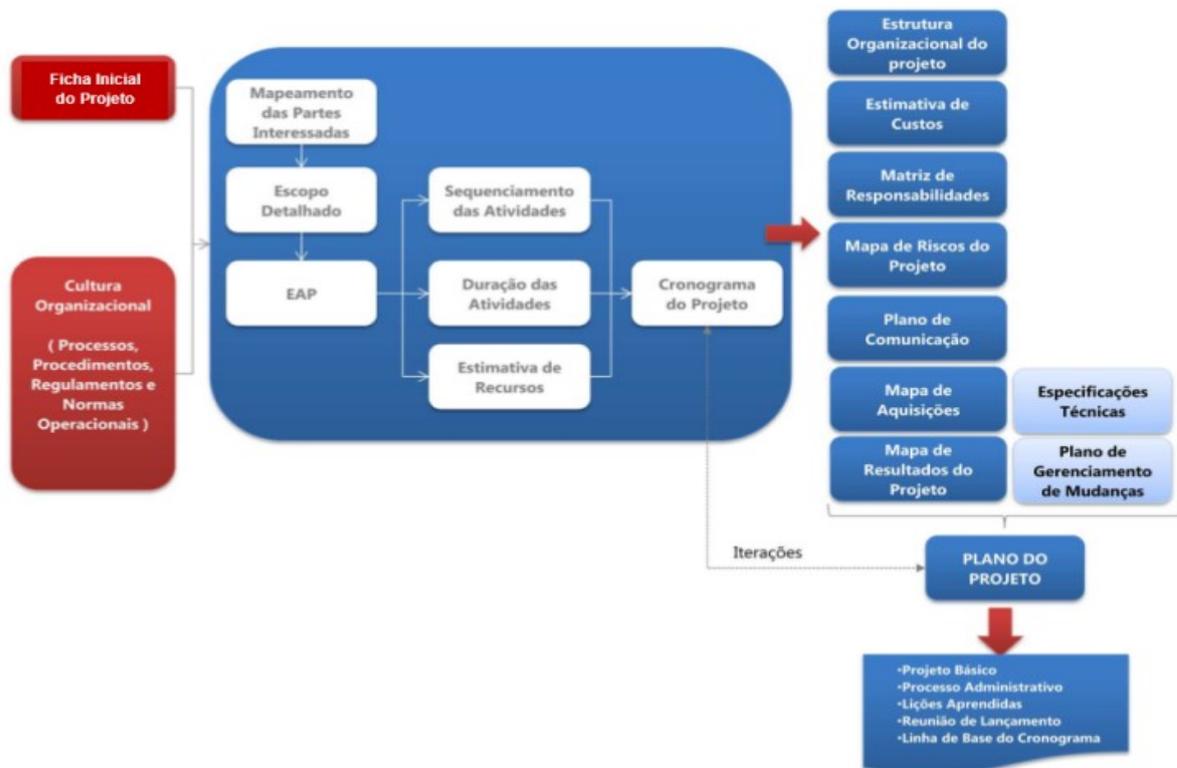
O produto é o Plano do Projeto a ser elaborado incluindo os planos auxiliares (ex.: plano de comunicação, matriz de responsabilidades, mapa de riscos, mapa de aquisições etc.).

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.

DOCUMENTOS POR FASE X CLASSIFICAÇÃO					
FASE	SIGLA	DOCUMENTO	CLASSIFICAÇÃO DO PROJETO		
			ALTA	MÉDIA	BAIXA
Iniciação	FIP	Ficha Inicial do Projeto	X	X	X
Detalhamento	PP	Plano do Projeto	X	X	
	CRO	Cronograma	X	X	X
	ECP	Estimativa de Custos do Projeto	X	X	
	MAQ	Mapa de Aquisições	X	X	
	PCP	Plano de Comunicação do Projeto	X	X	
	MRI	Mapa de Riscos do Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X		
Implementação	SMP	Solicitação de Mudança do Projeto	X	X	
	RAP	Relatório de Acompanhamento de Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X		
	MR	Memória de Reunião de Acompanhamento	X	X	X
Fechamento	TAC	Termo de Aceite	X	X	
	TEP	Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X	X	X

Os documentos elaborados devem ser validados pelos envolvidos, aprovados pelo patrocinador do projeto e avaliados pelo Escritório de Projetos Estratégicos. 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). Ela será utilizada para aferição dos indicadores do projeto.

- Visão macro da fase:



1.3.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

1.3.1.1 2.1. Mapear Partes Interessadas do Projeto

Descrição

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 e, também, servirá de referência para o planejamento das comunicações no projeto.

Deverão ser levantados os principais beneficiários dos resultados e os demais interessados no projeto, que poderão contribuir positivamente ou negativamente. 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:** é capaz de tomar decisões, oferecer recursos ou resolver problemas;
- **Influenciador direto:** tem uma contribuição direta ao trabalho ou é influenciado pelas atividades ou resultados do projeto;
- **Influenciador indireto:** tem pouca ou nenhuma contribuição direta, mas que pode ser necessário para definir algumas ações que assegurem o sucesso do projeto;

- **Observador:** aparentemente não é afetado pelo projeto, mas pode decidir ou tentar influenciar suas atividades.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto
- Cultura Organizacional
- Processos e Procedimentos, Regulamentos e Normas Operacionais

Saídas

Mapeamento das Partes Interessadas no PP – Plano do Projeto

1.3.1.2  2..2. Detalhar Escopo do Projeto

Descrição

Com base na consolidação das informações da Ficha Inicial 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 criá-las.

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, de forma a se gerenciar devidamente as expectativas dos envolvidos.

Entretanto, isso não significa que 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.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto
- Reuniões com partes interessadas

Saídas

Escopo detalhado contido no PP – Plano do Projeto

1.3.1.3 2.3. Identificar Equipe do Projeto

Descrição

Nessa atividade, o gerente do projeto identificará e documentará papéis, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto.

Ele deverá identificar os recursos humanos com habilidades necessárias para o êxito do projeto, mas também poderá identificar a necessidade de capacitação. É importante considerar a disponibilidade de perfis técnicos limitados e traçar uma estratégia para evitar que isso afete os prazos do projeto.

O gerente deverá negociar condições de trabalho adequadas, obter os recursos planejados e orientar a equipe em relação às atividades a serem executadas no projeto.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto - FIP
- Cultura Organizacional
- Processos e Procedimentos, Regulamentos e Normas Operacionais

Saídas

Plano do Projeto

1.3.1.4 2.4. Elaborar Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Descrição

Com o escopo do projeto definido, o gerente do projeto e sua equipe de planejamento deverão construir a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), um instrumento de trabalho constituído por uma representação gráfica detalhada de todo 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, no qual se conseguem estimar custos e o cronograma de trabalho de forma mais confiável).

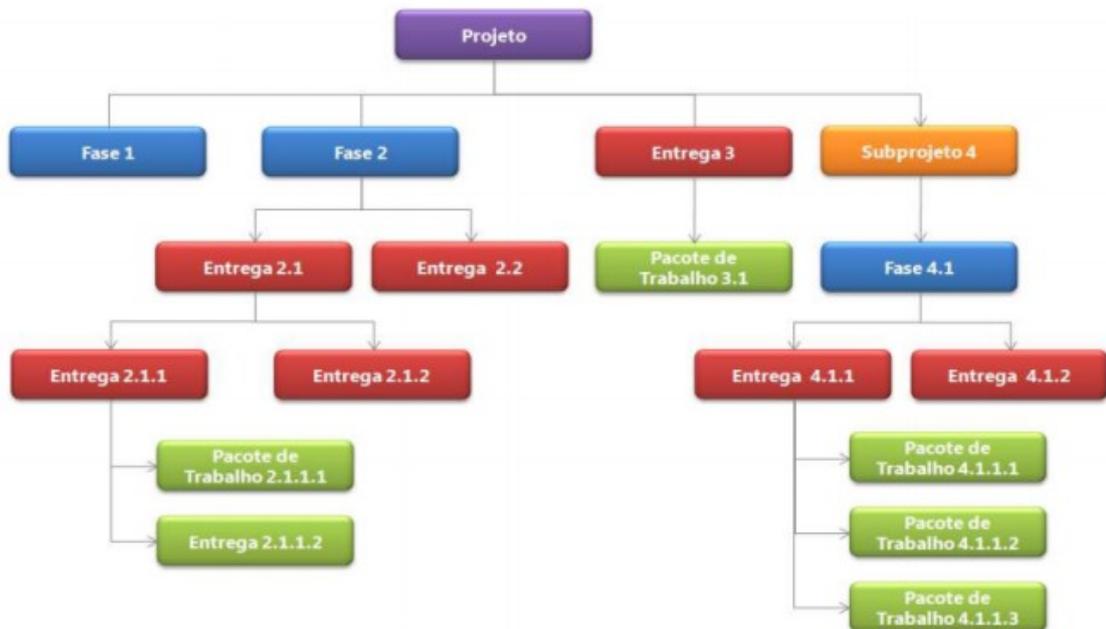
A representação do escopo em uma EAP traz os seguintes benefícios para o projeto:

- Permite um maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser implementada, deve-se 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;
- 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;
5. Revisar e refinar a EAP.

A figura abaixo ilustra uma EAP genérica, na qual se pode observar o conceito de Fase, Subprojeto, Entrega (também conhecida como "entregável") e Pacote 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:
 - o Código de identificação único: número da entrega e seu posicionamento na EAP;
 - o Entrega específica e verificável;
 - o Descrição do trabalho e da entrega associada;
 - o Critérios de aceite do pacote de 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 de trabalho, uma vez que números maiores de frentes de trabalho podem prejudicar gerenciamento do projeto;
- Caso necessário, o gerente do projeto poderá criar 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 16. O dicionário assegura que não haja ambiguidade na interpretação da EAP.

<i>NIVEL EAP</i>	<i>Entrega</i>	<i>Descrição</i>	<i>Responsável</i>

Um tema relevante 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 o seu controle muito oneroso e detalhado, 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.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

Ficha Inicial do Projeto - FIP

Detalhamento do Escopo

Saídas

Estrutura Analítica do Projeto - EAP

1.3.1.5 2.7. Elaborar Plano de Comunicação do Projeto

Descrição

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, os meios 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:

- O que precisa ser comunicado e por que deve ser comunicado;
- Quem deve ser informado;

- Os canais que serão utilizados, seus respectivos objetivos e nível de detalhe dado a cada informação (Ex.: relatórios, atas de reunião, ferramentas, sites etc.);
- Responsável pelas informações;
- Periodicidade da coleta, distribuição e divulgação das informações.

Responsável

Gerente do projeto

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto - FIP
- Detalhamento do Escopo
- Estrutura Analítica do Projeto – EAP
- Cronograma
- Estrutura Organizacional do Projeto

Saídas

Plano de Comunicação do Projeto - PCP

1.3.1.6  2.6. Estimar Custos do Projeto

Descrição

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 na 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.

Responsável

Gerente de projetos

Entradas

- Detalhamento do Escopo
- Estrutura Analítica do Projeto – EAP
- Cronograma
- Opinião Especializada

Saídas

Estimativa de Custos do Projeto – ECP

1.3.1.7 2.5. Elaborar Cronograma do Projeto

Descrição

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 pré-definidos.

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 os tipos de dependência que existem 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 baseadas 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, podem ser necessários 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 envolvidos 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, a linha de base deverá ser salva. A linha de base de um projeto é a representação do seu estado inicial em relação ao escopo, tempo (prazos) e custos. Tem como objetivo mostrar os desvios que ocorrem na execução do projeto em relação ao que foi planejado. Em outras palavras, ela é uma fotografia do cronograma do projeto que pode ser visualizada a partir do *Gráfico de Gantt*. Será a base para medição e emissão de relatórios de desempenho de prazos.

A alteração da linha de base requer a elaboração e aprovação da Solicitação de Mudanças do Projeto para alterações que atendam 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 do projeto com impacto no cronograma.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto - FIP
- Detalhamento do Escopo
- Estrutura Analítica do Projeto – EAP
- Calendário dos Recursos

Saídas

Cronograma do Projeto – CRO

1.3.1.8 2.8. Planejar as Aquisições do Projeto

Descrição

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 devem ser consideradas eventuais demoras na tramitação do documento (com correspondente atraso 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, deverão ser identificadas 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 atividades serão produzidas internamente ou para quais será necessário contratar terceiros.

A elaboração do Mapa de Aquisições só será obrigatória para as aquisições que envolvam 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 dos fornecedores potenciais para a respectiva aquisição;
- Responsável pela aquisição: informar o nome do respectivo responsável pela aquisição na unidade que realiza as contratações/aquisições;
- Data limite: definir qual é a data limite para entrega do item adquirido, de forma a não impactar na execução do projeto.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto
- Detalhamento do Escopo
- Cronograma

Saídas

- Mapa de Aquisições – MAQ
- Projeto Básico (Termo de Referência)

1.3.1.9 2.9. Identificar Riscos do Projeto

Descrição

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.

No mapa de riscos, deve ser descrita 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.

Responsável

Gerente do projeto

Entrada

- Ficha Inicial do Projeto - FIP
- Detalhamento do Escopo
- Cultura Organizacional
- Cronograma
- Estrutura Organizacional do Projeto

Saída

Mapa de Riscos do Projeto - MRI

1.3.1.10 2.10. Elaborar Plano do Projeto

Descrição

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.

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.

Após a elaboração, 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 pelas instâncias competentes.

Responsável

Gerente de projetos

Entradas

- Ficha Inicial do Projeto - FIP
- Mapeamento das Partes Interessadas
- Detalhamento do Escopo
- Estrutura Analítica do Projeto
- Cronograma
- Estimativa de Custos
- Mapa de Riscos
- Plano de Comunicação
- Mapa de Aquisições

Saídas

Plano do Projeto - PP

1.3.1.11 2.11. Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Descrição

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 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.

Responsável

- Gerente do Projeto
- Equipe do Projeto

Entradas

- Plano do Projeto
- Atas de Reuniões
- Reuniões de Acompanhamento com equipe do projeto

Saídas

- Registro de Lições Aprendidas – RLA

1.4 3. IMPLEMENTAR PROJETO

Descrição

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 que, apesar de serem distintos, normalmente acontecem de forma concomitante. Há, contudo, distinções importantes entre essas atividades:

1. 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. Ele deve, preferencialmente, restringi-se 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. 2. O monitoramento, por sua vez, busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado, possibilitando ações corretivas quando necessário. 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 exemplo, de custo, prazos, qualidade) com relação ao planejado;
- Acompanhamento de riscos relevantes;
- Tomada de ações corretivas e preventivas quando necessárias.

3. 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, aos planos e ao 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;
- 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.

• 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, além de gerenciar os aspectos internos e externos ao projeto.

• Visão Macro da Fase



Após a conclusão de todas as atividades e entregas previstas, o projeto passa para a fase de fechamento.

1.4.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

1.4.1.1 3.2. Monitorar Riscos e Identificar Problemas

Descrição

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 preestabelecida 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 as informações sobre o andamento do projeto e suas variações (de prazo, custo, qualidade) com relação ao planejado. Estas informações devem ser analisadas, buscando 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 para resolução. 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.

O Status do Risco indica se ele está "aberto" ou "fechado".

- Um risco aberto é aquele que ainda representa uma incerteza para o projeto;
- Um 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.

As criticidades apontadas pelos gerentes de projetos relacionadas a riscos e problemas por meio dos Relatórios de Acompanhamento do Projeto 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.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Mapa de Riscos do Projeto
- Cronograma
- Solicitações de Mudança do Projeto
- Memória de Reunião de Acompanhamento do Projeto

Saídas

- Mapa de Riscos do Projeto (atualizado)
- Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP

1.4.1.2 3.1. Realizar Reunião de Acompanhamento do Projeto

Descrição

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, o relato de status dos riscos, a resolução de problemas ou eventuais desvios, a avaliação do desempenho do projeto e a tomada de decisões entre os membros da equipe. Representa também um momento para divulgação das atividades já realizadas, o detalhamento de atividades em andamento e o planejamento para as próximas atividades do projeto.

Após a realização de Reunião de Acompanhamento do Projeto, é necessária a elaboração de uma memória de reunião, a qual 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 e de produtos da reunião.

A periodicidade de realização das reuniões de acompanhamento do projeto deve ser definida no Plano de Comunicação do Projeto.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Cronograma
- Solicitações de Mudança do Projeto

- Atas de Reuniões realizadas

Saídas

Memória de reunião de Acompanhamento do Projeto

1.4.1.3 3.3. Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto - RAP

Descrição

O Relatório de Acompanhamento do Projeto 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;
- Informar se é necessária alguma ação gerencial (anomalias do projeto onde é desejável o escalonamento e envolvimento dos Comitês).

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Mapa de Riscos do Projeto
- Cronograma
- Solicitações de Mudança do Projeto
- Memória de Reunião de Acompanhamento

Saídas

Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP

1.4.1.4 3.4. Gerenciar Mudanças do Projeto

Descrição

Os projetos normalmente são objetos de mudanças enquanto ainda estão sendo conduzidos. Elas ocorrem por vários motivos e não necessariamente implicam em 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 ao gerente 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 são:

- 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:
 - o Descrição detalhada da mudança;
 - o Identificação do solicitante;
 - o Benefícios da mudança para o projeto;
 - o Impactos para o projeto se não for implementada.
- Análise dos impactos no cronograma, custo, escopo, qualidade e identificação de riscos decorrentes desta mudança;
- Decisão e justificativa dos responsáveis pela análise da solicitação de mudanças.

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

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Mapa de Riscos do Projeto
- Cronograma
- Solicitações de Mudança do Projeto
- Memória de Reunião de Acompanhamento

Saídas

Solicitação de Mudanças do Projeto – SMP

1.4.1.5  3.5. Registrar Lições Aprendidas

Descrição

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 registrarem as lições aprendidas, sob a pena de boa parte ter sido esquecida ou se ter um registro não realista da situação vivida.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Mapa de Riscos do Projeto
- Cronograma
- Solicitações de Mudança do Projeto
- Memória de Reunião de Acompanhamento

- Cultura Organizacional

Saídas

Registro de Lições Aprendidas – RLA

1.5 4. ENCERRAR PROJETO

Descrição

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, ou quando o projeto for cancelado. 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 foram concluídas;
- Os treinamentos foram preparados e/ou ministrados;
- Os equipamentos foram instalados e estão em operação;
- 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;
- 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.

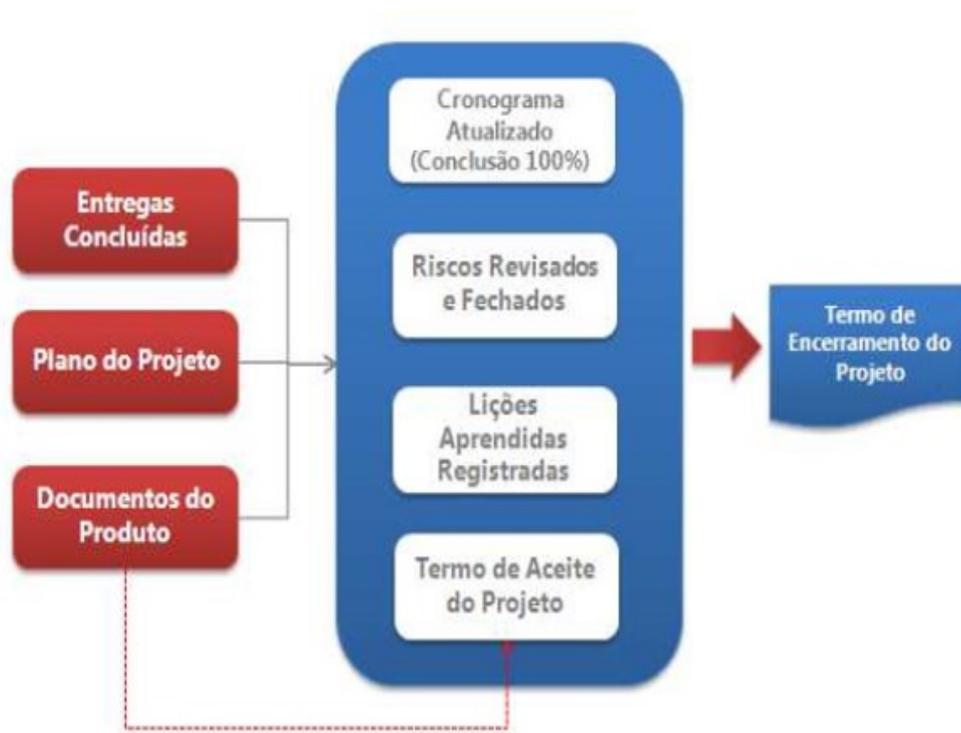
• Objetivos

O objetivo desta fase é encerrar formalmente o projeto e transferir o seu resultado – 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, das lições aprendidas e das aquisições;
- Pesquisar e documentar as razões de cancelamento de projetos;
- Avaliar os resultados obtidos de modo a confirmar que o projeto reflete as especificações desejadas, analisando o sucesso e a efetividade.

• **Visão Macro da Fase**



Na fase de fechamento, o gerente do projeto deve comunicar às partes envolvidas no projeto sua finalização.

1.5.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

1.5.1.1 4.1. Elaborar Termo de Aceite do Projeto

Descrição

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) gestor(es) do projeto 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) gestor(es) a respeito do projeto. É obrigatório o seu preenchimento no caso dos projetos considerados aceitos com restrição ou não aceitos;
- 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.

Responsável

Gerente do projeto

Entradas

- Plano do Projeto – PP
- Cronograma do Projeto
- Planos Auxiliares (EAP, Mapa de Riscos, Plano de Comunicação, etc.)
- Memórias de Reuniões
- Documentos do Produto do Projeto (homologações, testes, avaliações etc.)

Saídas

Termo de Aceite do Projeto – TAC

1.5.1.2 4.2 Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

Descrição

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 da elaboração do termo de encerramento, o gerente do projeto deve contatar o comitê ou unidade demandante, 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 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;
- 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/Diretor de Foro e pelo Escritório de Projetos. Nos projetos estratégicos nacionais, o Termo de Encerramento necessariamente deverá ser aprovado pelo COGEST, enquanto que nos estratégicos que atendam demandas regionais, pelo CGER ou CGI, de acordo com a abrangência do projeto.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Plano do Projeto – PP
- Cronograma do Projeto
- Planos Auxiliares (EAP, Mapa de Riscos, Plano de Comunicação, etc.)
- Lições Aprendidas
- Memórias de Reuniões

Saídas

Termo de Encerramento do Projeto – TEP

1.5.13 4.4. Registrar Lições Aprendidas do Projeto

Descrição

Na fase de "Encerrar Projeto" deverá ser feita uma revisão e complementação dos registros das lições aprendidas.

Nessa etapa algumas lições aprendidas que foram criadas no detalhamento ou na implementação poderão se confirmar ou poderão sofrer modificações.

Responsável

Gerente do Projeto

Entradas

- Termo de Aceite do Projeto
- Termo de Encerramento do Projeto
- Cultura Organizacional

Saídas

Registro de Lições Aprendidas – RLA

1.6 0. PROPRIOR PROJETO

Descrição

Antes de se iniciar os projetos, deverá ser avaliada a complexidade da ação de TI , classificando a ação como projeto ou não.

Quando for classificado como projeto, deverá ser consultado se a respectiva ação está contida nos planos de TI existentes.

Quando for classificado como uma ação de TI e que não necessita de um controle detalhado devido a sua complexidade, deverá ser elaborado um plano de ação para a mesma.

1.6.1 ELEMENTOS DO PROCESSO

1.6.1.1 Avaliar complexidade da ação de TI

Descrição

A ação deve ser avaliada quanto a sua complexidade em relação ao seu escopo, prazo e custos envolvidos.

Responsável

Unidade de governança ou gestão de TI

Entradas

Informações da ação de TI

Saídas

Avaliação da Complexidade da ação de TI

1.6.1.2 Resultado da complexidade da ação de TI

Descrição

Se após a avaliação for constatado a necessidade de maior controle desta ação, esta deverá ser tratada como projeto. Caso contrário, deverá ser tratada como uma ação de Tecnologia da Informação e como, consequência, deverá ser elaborado ou atualizado o Plano de Ação.

Instanciar

Falso

1.6.1.3 Consultar ação (projeto) nos Planos de TI

Descrição

A ação de TI deverá estar contida nos planos de Tecnologia da Informação tais como:

- PETI-JF1;
- PDTI-JF1;
- PCSTI-JF1;
- PCSETI-JF1;
- Dentre outros.

Para realizar esta atividade deve ser consultada dos Planos de TI supracitados quanto à existência da ação.

Responsável

Unidade de governança ou gestão de TI

Entradas

Avaliação da Complexidade da ação de TI

Saídas

- 1 - Resultado da consulta se a ação de TI está contida nos planos de TI;

2 - Atualização dos Planos de TI;

1.6.1.4 Processo de Planejamento

Descrição

Costatado que esta ação não está contida em nenhum Plano de TI, esta deverá ser incluída no planejamento de TI através da execução do processo de Planejamento de TI da JF1.

Responsável

- Unidade de governança ou gestão de TI.
- Área demandante.

Entradas

Resultado da consulta se a ação de TI **NÃO** está contida nos planos de TI.

Saída

Planos de TI atualizados.

1.6.1.5 Comunicar a ação classificada como projeto ao demandante

Descrição

Uma vez que a ação consta nos Planos de TI e requer maior controle, esta ação será classificada como projeto e, posteriormente, comunicada ao demandante para executar o processo **1. INICIAR PROJETO**.

Responsável

Unidade de governança ou gestão de TI

Entradas

Resultado da consulta se a ação de TI está contida nos planos de TI;

Saídas

Comunicação da ação classificada como projeto ao demandante.

1.6.1.6 Elaborar Plano de ação de TI

Descrição

Verificado que a ação não necessita de maiores controles, ela deverá ser tratada por um Plano de Ação que definirá:

- O que será feito (etapas);
- Por que será feito (justificativa);
- Onde será feito (local);
- Quando será feito (tempo);
- Por quem será feito (responsabilidade);
- Como será feito (método); e
- Quanto custará fazer (custo).

Responsável

Área demandante

Entradas

Avaliação da Complexidade da ação de TI

Informações da ação de TI

Saídas

Plano de Ação

1.6.1.7  Plano de ação

Descrição

O Plano de Ação, para a ação de TI, deverá conter no mínimo:

- O que será feito (etapas);
- Por que será feito (justificativa);
- Onde será feito (local);
- Quando será feito (tempo);
- Por quem será feito (responsabilidade);

- Como será feito (método); e
- Quanto custará fazer (custo).